

3

Apresentação do caso

Neste capítulo será contextualizado o mercado de telefonia móvel no Brasil, com a descrição dos principais concorrentes e a participação de mercado de cada um deles, a apresentação de alguns indicadores de satisfação (ou insatisfação) e informações sobre o uso de internet no celular. Em seguida, será detalhada brevemente a estrutura interna e os principais desafios enfrentados pela diretoria de CRM na operadora estudada. Por fim, será introduzido o problema avaliado nesta pesquisa, como a saturação impacta o mercado e de que formas as ações de *cross-selling* podem contribuir para a rentabilização das empresas. No próximo capítulo, o exemplo estudado na pesquisa será descrito com mais detalhes.

3.1.

A Indústria de telefonia móvel no Brasil

Hoje em dia, os telefones móveis são mais predominantes do que carros e cartões de crédito. Os telefones substituíram acessórios e dispositivos como relógios, tocadores de música, câmeras fotográficas, GPS (sistema de posicionamento global, do inglês *global positioning system*), entre outros. Os *smartphones* atuais, que as pessoas levam no bolso ou na bolsa, são mais potentes do que os computadores que ficavam nas mesas há menos de 10 anos atrás. Nos últimos anos, a tecnologia evoluiu consideravelmente, aderindo às necessidades dos usuários e tornando as pessoas cada vez mais próximas umas das outras. Atualmente é comum uma pessoa estar conectadas 24h por dia.

3.1.1.

Quantidade de usuários e participação de mercado

No Brasil, os quatro principais players da indústria de telecomunicações móvel são a Vivo, a TIM, a Claro e a Oi. A operadora Vivo detém a liderança do mercado, com 28% de participação, seguida da TIM, com 27%. A Claro aparece

em terceiro lugar, com uma fatia de 25%, seguida pela Oi, com 18% (TELECO, consulta em Jan/14).

De acordo com dados da Anatel, o Brasil encerrou o ano de 2013 com mais de 270 milhões de celulares, o que representa uma média de aproximadamente 1,4 celulares por habitante. Deste total de celulares, 78% são usuários de serviços pré-pagos e 22% de serviços pós-pagos (TELECO, consulta em Jan/14).

Planos de celular pré-pagos são aqueles em que o cliente precisa pagar pelo serviço antes de utilizá-lo. É preciso fazer uma recarga para depois utilizar os créditos. Neste tipo de plano, não há um vínculo formalizado por contrato, tornando o relacionamento entre a empresa e o cliente mais frágil. Em caso de insatisfação por parte do cliente, não há necessidade de solicitar o cancelamento, basta parar de efetuar recargas e de utilizar os serviços.

Para as empresas de telefonia móvel, é interessante aumentar a proporção de clientes pós-pagos em sua base total. Clientes pós-pagos trazem maior rentabilidade para as operadoras, pois possuem um comprometimento financeiro mensal. A receita média de um cliente pós-pago é cerca de três a quatro vezes maior que a de um cliente pré-pago. Estes clientes tendem a ser menos suscetíveis a ofertas dos concorrentes e ficar mais tempo na operadora.

O perfil de clientes pré e pós-pagos é bem distinto, exigindo que as campanhas de marketing (e *cross-selling*) sejam diferenciadas e adequadas para cada um desses segmentos de mercado.

3.1.2. Satisfação dos usuários

Apesar da quantidade de celulares em circulação, o índice de satisfação dos usuários de telefonia móvel no Brasil não é bom. Uma pesquisa realizada em 2013, com dados referentes a 2012, mostra uma piora na avaliação dos serviços prestados pelas concessionárias em comparação com a última pesquisa feita em 2002. A nota de usuários do serviço de telefonia móvel de planos pós-pagos, que há 11 anos era de 71,4 (numa escala de 0 a 100), em 2013 passou a ser de 53,7. Para usuários do serviço pré-pago, a queda no índice de satisfação do consumidor também foi acentuada, passando de 77,5 em 2002 para 60 em 2013. Segundo critérios da Anatel, o usuário só é considerado satisfeito quando a nota está em

patamares acima de 62,5, portanto, os serviços de telefonia móvel ficaram abaixo da média (OVERBR, 2013).

Os motivos para a queda na qualidade do serviço prestado pelas operadoras são vários. Contas com valor diferente do que foi contratado pelo consumidor, queda nas ligações, internet com velocidade de conexão discada, mensagens de texto (SMS) extraviadas, ligações não recebidas e não completadas em áreas em que o aparelho indica ter cobertura, entre outros. Todos estes motivos de insatisfação parecem ser decorrentes de insuficiência nos investimentos em manutenção e ampliação do sistema. A quantidade de planos vendidos é maior que a infra-estrutura do sistema é capaz de suportar (OVERBR, 2013).

Apesar dos problemas na qualidade do serviço de telefonia móvel prestado no Brasil, as tarifas cobradas são as mais caras do mundo em termos absolutos, segundo estudo divulgado pela União Internacional de Telecomunicações (UIT), órgão ligado às Nações Unidas. De acordo com a Telebrasil, um dos motivos para o elevado valor das tarifas é a carga tributária brasileira (INFO, 2013).

3.1.3. Uso de internet no celular

De acordo com o site Teleco (consulta em Jan/14), o crescimento da receita de dados é uma das formas que as operadoras em todo o mundo encontraram para evitar a queda no ARPU (receita média mensal por usuário). Com a competição acirrada, a tendência é de queda do ARPU de voz. Nas principais operadoras 3G no mundo a receita de dados já representa mais de 20% da receita líquida de serviços.

Um estudo feito pelo IBOPE Media (IBOPE, 2013) revela que aproximadamente 40% dos brasileiros que têm um telefone móvel acessam a internet pelo celular. A conexão móvel parece estar consolidada na rotina do brasileiro, que usa seus aparelhos nas mais variadas situações. Os *smartphones* são usados principalmente para conversar com amigos (76%), ler e enviar emails (75%), ler notícias (64%), acessar informações relacionadas ao cenário musical (47%) ou assistir vídeos (44%).

Um outro estudo, realizado pela F/Nazca em parceria com o Datafolha (CAMPI, 2014), aponta que 3,8 milhões de brasileiros tiveram seu primeiro contato com a internet por meio do celular, e a estimativa é que esse número cresça ainda mais em 2014. Os consumidores apontam a facilidade de manuseio do aparelho e a conveniência de acessar a internet em qualquer lugar como os maiores motivos para o acesso à rede pelo celular. O estudo sugere ainda que um celular com acesso à internet tende a ser uma opção mais econômica de acesso à rede do que um computador. A mesma pesquisa também indica que, dos brasileiros que acessam a internet pelo celular, 63% o fazem com o plano pré-pago, ainda mais econômico que o pós-pago. Além disso, 19% dos cidadãos que possuem um dispositivo móvel sem um plano de dados realiza o acesso à internet por celular por meio do uso de redes wi-fi em locais onde se encontra. Entre os brasileiros que utilizam celular e tablet para se conectarem, 54% são do sexo masculino, 68% possuem entre 16 e 34 anos, 48% são da classe A/B e 54% completaram o ensino médio.

3.2.

Cross-selling na operadora estudada

Diz-se que a implementação do Marketing de Relacionamento e do CRM em grandes empresas leva tempo, pois exige uma mudança na cultura da empresa e na forma de tratar seus clientes, desde a aquisição até a retenção.

Na operadora estudada não foi diferente. Em entrevista com alguns funcionários, foi relatado que o Marketing CRM começou a ser implementado há mais de cinco anos. Naquela época, eram poucos funcionários e a área era pouco estruturada. Hoje, o CRM é uma diretoria com funções bem claras e papel definido, como as demais áreas da empresa. Entretanto, pouco esforço é feito para o desenvolvimento de modelagens preditivas.

Em 2013, a empresa começou a investir mais em modelagens com a contratação dos serviços de uma empresa especializada a altos custos (para referencia, o último modelo desenvolvido teve o custo de R\$400 mil reais). Em 2014 percebe-se uma preocupação com o desenvolvimento das mesmas modelagens internamente.

A vantagem das operadoras de telecomunicações para a realização de modelagens preditivas desta natureza reside no fato de que, assim como ocorre com bancos, há certa facilidade no levantamento de informações relacionadas ao perfil de consumo de sua base de clientes. Diversas informações sobre o histórico dos clientes precisam ser armazenadas por questões regulatórias e fiscais. Assim, uma enorme quantidade de registros pode ser disponibilizada para consulta e utilização nos modelos.

Conforme levantado em entrevistas na operadora estudada, os *mailings* utilizados nas ações de *cross-selling* são gerados com filtros de acordo com as regras do negócio e experiência previa dos funcionários que lideram as ações. São filtros intuitivos, sem nenhuma análise estatística ou matemática de suporte. Como resultado, os canais de comunicação disponíveis são sobrecarregados, elevando o custo de abordagem e incomodando muitos clientes com ofertas que não fazem sentido para o seu perfil ou para o seu padrão de consumo.

Em geral, os canais de comunicação mais utilizados são o SMS, o *Email Marketing*, o *Outcall* (mensagem de voz), a Mala Direta e o *Smart Message* (novo canal de comunicação que vem sendo cada vez mais utilizado pelas operadoras e que será detalhado no capítulo a seguir). Destes, os de menor custo, e consequentemente maior frequência, são o SMS e o Email Marketing. Em segundo lugar o *Smart Message* e o *Outcall* e em terceiro a Mala Direta.

3.3. Comunicação via *Smart Message*

O *Smart Message* é um canal de contato com o cliente que tem um funcionamento via interface. A mensagem aparece na tela do celular do cliente a qualquer momento. Se o cliente estiver navegando na internet, utilizando qualquer outra funcionalidade ou com o celular bloqueado, ele receberá uma mensagem. Esta mensagem não expira, ela fica aparecendo na tela do celular até que o cliente faça alguma ação.

Esta ação pode ser um *click to buy* (clicar para comprar), *click to call* (clicar para ligar) ou *click to web*. Ações com *click to buy* resultam na ativação automática do serviço oferecido pela operadora. Ações *click to call* resultam em uma ligação para uma central de atendimento, onde o cliente poderá falar com um vendedor e esclarecer possíveis dúvidas sobre o serviço a ser contratado. Ações

click to web orientam o consumidor a acessar algum link na internet. A estratégia adotada pela operadora vai depender dos objetivos que se pretende atingir com a campanha.

Na Figura 3.1, é apresentada uma ilustração de como foi feita a comunicação via *Smart Message* para esta campanha de *cross-selling (click to buy)*.

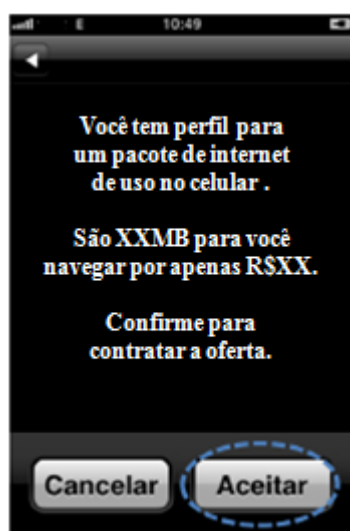


Figura 3.1: Comunicação via *Smart Message*
Fonte: Própria

Este canal é utilizado frequentemente para oferta de serviços VAS (*value-added service*), pacotes diversos e seguros. Serviços VAS são todos os serviços de telefonia além do serviço de voz, sendo os mais comuns o uso de dados para internet e SMS. No Brasil, campanhas via *Smart Message* têm até 18% de taxa de aceitação e conversões até 10 vezes maiores do que estímulos dos mesmos produtos via SMS.

O *Smart Message* é um canal de comunicação com o cliente relativamente novo e com grande visibilidade. Devido às suas vantagens e resultados, vem sendo cada vez mais utilizado pelas operadoras.

A utilização deste canal de comunicação com o cliente deve ser avaliada cuidadosamente pelas empresas, pois pode provocar a insatisfação do consumidor em dois sentidos: incomodo por ser interrompido durante a utilização de alguma funcionalidade do aparelho (ligação, aplicativo, internet, etc) ou até mesmo a contratação de um serviço indevidamente, por desconhecer o procedimento.

3.4. Descrição do problema

Com o rápido crescimento e desenvolvimento do mercado de telecomunicações nos últimos anos, o mercado está ficando cada vez mais saturado. Como a comunicação tradicional por meio de serviços de voz já é amplamente utilizada, as operadoras têm enfrentado dificuldades em atrair novos usuários, tornando cada vez mais severa a competição (AHN *et al.*, 2011).

Para superar a crise corrente, as operadoras têm direcionado cada vez mais esforços na rentabilização de sua base de clientes, oferecendo e estimulando o uso de novos serviços como vídeos, música, internet, serviços de informação e serviços financeiros (KUO, CHEN, 2006).

Neste estudo especificamente, o desafio da operadora é fazer com que cada vez mais clientes de voz, com planos pós-pagos, passem a usar o serviço de internet no celular. Clientes de voz, com planos pós-pagos já possuem um comprometimento mensal com a operadora. Se o cliente começar a utilizar também o serviço de internet no celular, seu gasto total mensal passará a ser maior.

As ações de *cross-selling* com estímulo ao uso de internet no celular são recorrentes na operadora estudada, mas sempre com uma seleção do público-alvo quase aleatória e com filtros elementares conforme descrito na sessão anterior.

De acordo com relatos de funcionários da operadora estudada, existe uma oferta de serviço de internet específica para este tipo de ação de *cross-selling* (estímulo ao uso de internet no celular). Trata-se de um pacote mais adequado para novos entrantes, pois possui um volume de dados menor para navegação e é mais barato que os outros pacotes do portfólio vigente para o grande público.

Para este tipo de ação, a operadora utiliza principalmente dois canais de comunicação com o cliente, o SMS e o *Smart Message* (mais informações sobre este canal de comunicação no item seguinte). O envio do SMS pode ser feito a partir de uma plataforma da própria operadora, já o envio do *Smart Message* exige a contratação de um fornecedor. Para ambos os canais, existe uma limitação na grade de envios, ou seja, na quantidade de envios diários. No caso do SMS trata-se de uma restrição técnica da operadora e no caso do *Smart Message* uma restrição imposta por contrato pelo fornecedor.

Pode-se dizer, que hoje a operadora faz contatos com a sua base de forma indiscriminada, abordando clientes que não têm interesse no serviço e, devido às limitações técnicas, deixa de abordar clientes mais propensos à aceitação de uma oferta. O cenário atual é negativo para a operadora e para os clientes. Para os clientes, pois ficam insatisfeitos com o incomodo. Para a operadora, pelo custo operacional e por ter taxas de retorno com as campanhas de *cross-sell* muito abaixo do que poderia ser possível com a utilização de modelagens preditivas.