

Patrícia Paiva de Lacerda Costa

**CRM Enquanto Ferramenta para  
Aumento de Retenção e Fidelização  
no Mercado Brasileiro de  
Telecomunicações**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Programa de Pós Graduação em Administração de  
Empresas

Rio de Janeiro

Abril de 2004



**Patrícia Paiva de Lacerda Costa**

**CRM Enquanto Ferramenta para Aumento de  
Retenção e Fidelização no Mercado Brasileiro de  
Telecomunicações**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Paulo Cesar de Mendonça Motta

Rio de Janeiro

Abril de 2004



**Patrícia Paiva de Lacerda Costa**

**CRM Enquanto Ferramenta para Aumento de  
Retenção e Fidelização no Mercado Brasileiro de  
Telecomunicações**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof.: Paulo Cesar de Mendonça Motta**  
Orientador

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof.: Marcelo Cabus Klotzle**

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Profa.: Maria Alice Ferruccio Rainho**  
UFRJ

**Prof.: João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 12 de Abril de 2004.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Patrícia Paiva de Lacerda Costa**

Graduou-se em Engenharia de Produção na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1998. Desde então, trabalha no mercado de telefonia móvel celular, na área de Tecnologia da Informação, atuando como interface entre TI e a área de Relacionamento com Clientes, sendo responsável pela qualificação e implementação de todas as demandas referentes à essa área de negócio.

#### Ficha Catalográfica

Costa, Patrícia Paiva de Lacerda

CRM Enquanto Ferramenta para Aumento de Retenção e Fidelização no Mercado Brasileiro de Telecomunicações / Patrícia Paiva de Lacerda Costa; Paulo Cesar de Mendonça Motta - Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2004.

109 f. : il. ; 29.7 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui apêndice.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Estratégia CRM. 3. Retenção. 4. Fidelização. 5. Satisfação. I. Motta, Paulo Cesar. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

Aos meus pais, por TUDO.

A minha avó Ruth, por todas as palavras sábias nos momentos mais difíceis.

Ao meu irmão Alexandre, meu MELHOR amigo e incentivador.

## **Agradecimentos**

A Deus por permitir que eu superasse mais esse desafio.

Ao Professor Paulo Cesar Motta, meu orientador, pela oportunidade e confiança concedida.

Aos professores Maria Alice Ferruccio Rainho e Marcelo Klotzle por todas as contribuições extremamente valiosas.

Aos professores do IAG e aos colegas da 1ª. Turma de Mestrado Profissional de 2001, por toda troca de conhecimentos e experiências ao longo desses anos, pela amizade e carinho. Sem dúvida, esse convívio foi uma das maiores riquezas adquiridas.

Aos diversos profissionais entrevistados pela presteza com que me receberam e por todo o tempo e conhecimento oferecidos, sem os quais a realização desse trabalho não seria possível.

À secretaria do departamento, em especial ao Leopoldo e à Teresa, por todo apoio durante esses anos.

Aos meus familiares, por todas as palavras de carinho e de incentivo que fizeram com que eu não desistisse.

Aos meus colegas de trabalho que torceram por mim e me apoiaram nos momentos delicados.

A todos aqueles que, de alguma forma, colaboraram na realização desse trabalho, especialmente ao Rodrigo Cavaliere pelas dicas e revisão do texto.

## Resumo

Costa, Patrícia Paiva de Lacerda; Motta, Paulo Cesar de Mendonça. **CRM enquanto Ferramenta para Aumento de Retenção e Fidelização no Mercado Brasileiro de Telecomunicações**. Rio de Janeiro, 2004. 109p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem como objetivo principal avaliar, dentro do mercado brasileiro de telecomunicações, qual a relação existente entre a adoção do CRM (*Customer Relationship Management*) e a questão do incremento na satisfação, retenção e fidelização de Clientes. Para isso, através de entrevistas conduzidas com profissionais das áreas de Marketing, Atendimento ao Cliente e Tecnologia da Informação, buscou-se traçar um panorama geral, onde os seguintes aspectos foram levantados/avaliados: o entendimento das organizações pesquisadas frente às estratégias e ferramentas de CRM, o grau de maturidade das iniciativas de CRM nessas organizações, como essas organizações fazem uso das informações dos Clientes no sentido de conhecê-los melhor e, dessa forma fortalecer o relacionamento, criando barreiras à mudança e, por fim, como essas organizações enxergam o CRM enquanto ferramenta para aumento da satisfação, retenção e fidelização dos Clientes. As entrevistas revelam que as organizações acreditam no potencial do CRM mas que ainda há um caminho a ser percorrido no sentido de fazer do CRM uma ferramenta para incremento da satisfação, retenção e fidelização dos Clientes.

## Palavras-Chave

Estratégia CRM (*Customer Relationship Management*); Retenção; Fidelização; Satisfação.

## Abstract

Costa, Patrícia Paiva de Lacerda; Motta, Paulo Cesar de Mendonça (Advisor). **CRM as a toll for increase of Customer Retention and Loyalty in the Brazilian Telecommunications Market.** Rio de Janeiro, 2004. 109p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work aims to evaluate, inside the Brazilian telecommunications market, the existing relation between the adoption of the CRM and the question of satisfaction, retention and Consumers' loyalty increment. For this, through interviews lead with Marketing, Customer Service and Information Technology executives, was figured out an overview, where the following aspects has been evaluated: the agreement of the researched organizations in relation to the strategies and CRM tools, the degree of maturity of the CRM initiatives in these organizations, how these organizations make use of the Customers information in order to understand them, and by this way, foster the relationship, creating barriers to the change and, finally, as these organizations discern the CRM while a tool for the increase of Customers satisfaction, retention and loyalty. The interviews disclose the organizations believe in the CRM potential; however there is a way to be covered in relation to make CRM a tool for the increment of Customers satisfaction, retention and loyalty.

## Keywords

Customer Relationship Management Strategy; Retention; Loyalty; Satisfaction.

## Sumário

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Introdução   | 14 |
| 1.1 | O Problema   | 14 |
| 1.2 | Objetivos do Estudo                                | 16 |
| 1.3 | Delimitação do Estudo                              | 16 |
| 1.4 | Relevância do Estudo                               | 17 |
| 2   | Referencial Prático                                | 19 |
| 2.1 | Setor das Telecomunicações                         | 19 |
| 3   | Revisão da Literatura                              | 24 |
| 3.1 | Definições e Conceitos Centrais                    | 24 |
| 3.2 | A Satisfação do Cliente                            | 35 |
| 3.3 | Fidelização  | 37 |
| 3.4 | A Relação Satisfação – Fidelidade                  | 42 |
| 3.5 | Retenção de Clientes                               | 45 |
| 3.6 | O Ciclo de Vida do CRM                             | 47 |
| 3.7 | Implantação do CRM                                 | 49 |
| 3.8 | Aspectos Críticos na Implantação da Estratégia CRM | 58 |
| 4   | Método de Pesquisa                                 | 63 |
| 4.1 | Tipo de Pesquisa                                   | 63 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 4.2 | População e Amostra   | 63 |
| 4.3 | Coleta de Dados   | 64 |
| 4.4 | Tratamento e Análise dos Dados  | 66 |
| 4.5 | Limitação do Método   | 66 |
| 5   | Resultados  | 67 |
| 5.1 | Implantação da Estratégia CRM e seus Aspectos Críticos                      | 70 |
| 5.2 | Contribuição do CRM na questão da Satisfação e Fidelização de seus Clientes | 84 |
| 6   | Conclusão   | 88 |
| 7   | Sugestões Para Estudos Futuros  | 92 |
| 8   | Referências Bibliográficas  | 93 |

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Seis possíveis representações da relação entre Satisfação e Fidelidade | 44 |
| Figura 2: Ciclo de Vida do CRM   | 48 |
| Figura 3: Maiores desafios da implementação de CRM                               | 62 |
| Figura 4: Composição da Amostra das empresas participantes da pesquisa           | 64 |

## Lista de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Principais diferenças entre organizações com abordagem tradicional e organizações que adotam a estratégia CRM | 26 |
| Tabela 2: Características de Retenção e Aquisição de Clientes   | 28 |
| Tabela 3: Diferenças entre as estratégias de marketing transacional e marketing de relacionamento                       | 33 |
| Tabela 4: Três níveis do marketing de relacionamento  | 34 |
| Tabela 5: Relação satisfação, fidelidade e comportamento em cada grupo de Cliente                                       | 46 |
| Tabela 6: Objetivos Táticos e Estratégicos do CRM   | 51 |

## Lista de Abreviaturas e Siglas

|          |  |
|----------|--|
| Anatel   | Agência Nacional de Telecomunicações           |
| BI       | <i>Business Intelligence</i>                   |
| BO       | <i>Business Object</i>                         |
| BZ       | <i>Below Zero</i> (abaixo de zero)             |
| CLV      | <i>Customer Lifetime Value</i>                 |
| CMP      | Clientes de Maior Potencial                    |
| CMV      | Clientes de Maior Valor                        |
| CRM      | <i>Customer Relationship Management</i>        |
| CTI      | <i>Computer Telephony Integration</i>          |
| Embratel | Empresa Brasileira de Telecomunicações         |
| ERP      | <i>Enterprise Resource Planning</i>            |
| FNT      | Fundo Nacional de Telecomunicações             |
| GSM      | <i>Global System for Mobile Communications</i> |
| LTV      | <i>Life Time Value</i>                         |
| ROI      | <i>Return on Investment</i>                    |
| SFA      | <i>Sales Force Automation</i>                  |
| SNT      | Sistema Nacional de Telecomunicações           |
| TDMA     | <i>Time Division Multiple Access</i>           |
| TI       | Tecnologia da Informação                       |
| TMA      | Tempo Médio de Atendimento                     |
| URA      | Unidade de Resposta Audível                    |