

1 Introdução

1.1 O Problema

As organizações, independente do porte ou do ramo de atuação, reconhecem que sua sobrevivência está intimamente relacionada com o conhecimento que elas detêm a cerca de seus Clientes e com a capacidade de satisfazê-los, e que elevar a qualidade dos produtos e/ou serviços, otimizar a eficiência e enxugar custos não são suficientes.

A dinâmica dos relacionamentos com os Clientes está mudando, fazendo com que as organizações tenham a necessidade de implementar novas soluções e estratégias para atender à essa mudança. As técnicas de marketing, antes focadas no produto, passam a ser voltadas para o Cliente. Os conceitos de produção em massa e marketing de massa, criados pela economia industrial, estão sendo substituídos por novos modelos nos quais o relacionamento com o Cliente está se tornando o ponto central do negócio.

Os objetivos de negócios na economia atual vão além da conquista de novos Clientes e do conseqüente aumento da participação no mercado (*market share*). Eles envolvem otimização da interação com os Clientes em todos os aspectos do relacionamento, retenção e lucratividade de Clientes (*share of wallet*).

Sendo assim, é fundamental em tempos de globalização e concorrência acirrada, como é o caso do mercado brasileiro de telecomunicações analisado no presente trabalho, saber aproveitar ao máximo cada interação com os Clientes de modo a extrair informações valiosas sobre seus hábitos, necessidades e preferências e, com isso, traçar perfis que servirão de *inputs* para aprimorar produtos e/ou serviços que lhes são ofertados, corrigir estratégias, criar campanhas de marketing dirigidas, dentre outras ações.

Entender o comportamento dos Clientes através de um macroprocesso na organização, de uma nova estratégia de relacionamento, de processos otimizados e pelo diferencial humano nos contatos, que devem agregar valor tanto para o Cliente quanto para a organização, constitui-se no maior desafio encontrado pelas

organizações do setor de telecomunicações brasileiro, principalmente após o fim do monopólio estatal do mesmo, ocorrido em 1995, responsável por inúmeras e bruscas mudanças, essenciais para aflorar a competitividade no setor e, faz parte de uma estratégia maior de relacionamento com os Clientes, amplamente divulgada e conhecida como CRM (*Customer Relationship Management*), que tem como objetivos maiores: conquistar, fidelizar e conhecer melhor os Clientes.

É importante ressaltar que o CRM não veio solucionar apenas um problema operacional ou de eficiência dos processos, mas sim para alavancar o valor do Cliente para a organização. As estratégias de CRM, com auxílio de ferramentas e tecnologias como Intranet, Internet e *datawarehousing* que viabilizam um gerenciamento mais preciso das informações e relacionamentos dos Clientes, atuam de modo a fornecer capacidade de aprendizado sobre os Clientes.

Segundo Bretzke (2000), as empresas precisam competir em tempo real alterando o próprio sistema de *marketing*, oferecendo novos produtos e serviços, usando novos canais de interação com seus Clientes, obtendo melhor e mais rápido informações sobre o comportamento do Cliente e, com isso, melhorando a qualidade dos processos operacionais, vendas e atendimento. Dentro desse cenário surge como diferencial competitivo a estratégia de CRM, suportada pela tecnologia da informação, possibilitando às empresas tornarem-se progressivamente mais competitivas através do adequado gerenciamento do relacionamento com seus Clientes.

Infelizmente, de acordo com Swift (2001), muitas organizações ainda não abraçaram de fato essa causa chamada CRM (*Customer Relationship Management*), pois ao invés de tentarem descobrir antecipadamente o que seduz seus Clientes, elas partem para um processo de tentar adivinhar.

Diante disso, essa dissertação se propõe a investigar como as empresas brasileiras de telecomunicações estão utilizando o CRM e qual a contribuição do CRM nessas empresas para o aumento da satisfação, retenção e fidelização dos Clientes.

1.2 Objetivos do Estudo

O objetivo principal desse estudo é realizar uma análise no setor brasileiro de telecomunicações, verificando qual o grau de correlação existente entre a adoção de uma estratégia de CRM e a questão da satisfação, retenção e fidelização de Clientes.

Além desse objetivo, a pesquisa possui ainda os seguintes objetivos intermediários:

1. Avaliar o entendimento das organizações em relação às estratégias e ferramentas de CRM;
2. Avaliar o nível de utilização de informações dos Clientes para melhor conhecê-los, fortalecendo relacionamentos e etc;
3. Avaliar se as organizações enxergam o CRM como uma ferramenta para aumento da satisfação, retenção e fidelização dos Clientes;
4. Verificar qual o grau de maturidade das iniciativas de CRM nas organizações pesquisadas;
5. Verificar se as organizações pesquisadas acreditam no potencial do CRM e se elas conseguem se beneficiar das vantagens do CRM;
6. Verificar como foi conduzido o processo de implementação da estratégia de CRM nas organizações pesquisadas. Os processos de negócio foram revisados?

1.3 Delimitação do Estudo

O presente estudo analisa a eficiência do CRM enquanto ferramenta para aumento da satisfação, retenção e fidelização dos Clientes/usuários do setor de telecomunicações brasileiro, compreendendo operadoras de longa distância, operadoras de telefonia móvel celular e operadoras de telefonia fixa com atuação no estado do Rio de Janeiro. Nesse ponto, é importante ressaltar que a escolha da indústria e das operadoras participantes deve-se à uma questão de preferência e facilidade de acesso às informações por parte da pesquisadora, caracterizando-se como uma limitação de caráter arbitrário.

Os resultados obtidos com o presente estudo não deverão ser generalizados para outras organizações dentro da mesma indústria nem tão pouco para outros setores como, por exemplo, administradoras de cartões de crédito, companhias aéreas e etc. Sabemos que o resultado desse estudo está diretamente relacionado com a maturidade das iniciativas de CRM nas organizações, e dessa forma qualquer aferição sobre outro setor não analisado poderá ser prematura.

Um outro fator limitador desse estudo é a questão tecnológica. Como é de conhecimento de todos, as soluções de tecnologia de informação encontram-se em constante evolução. Entretanto, o presente estudo limita-se às soluções disponíveis atualmente que estejam sendo implantadas pelas organizações.

Muitas vezes, o processo de implantação da estratégia de CRM é conduzido de maneira faseada dentro das organizações. Porém, para efeito desse estudo, o período analisado compreende desde o início de seu processo até o estágio atual em que se encontram, descartando fases posteriores.

1.4 Relevância do Estudo

Com toda a transformação ocorrida no setor brasileiro de telecomunicações, onde evoluímos de um monopólio estatal organizado em diversas subsidiárias (Sistema Telebrás), que fornecia serviços através de uma rede de telecomunicações interligada em todo o território nacional, para um cenário extremamente competitivo como o que se apresenta hoje, é evidente que a avaliação de estratégias utilizadas para aumento da satisfação, retenção e fidelização de seus Clientes mostra-se extremamente interessante.

Em uma análise realizada por Reichheld e Sasser Jr (1990) a respeito do lucro por Cliente em diversos ramos de serviço, foi constatado que a lucratividade em termos de atendimento a Clientes é diretamente proporcional ao tempo em que os mesmos permanecem fiéis à uma organização. Ainda na visão desses autores, um aumento de cinco pontos percentuais no índice de retenção do Cliente poderia aumentar em 25 a 100% o valor médio de um Cliente. Mediante à análise desses

autores, pode-se concluir que, independente do ramo de atuação e/ou do porte, a fidelização de Clientes deve constituir-se em uma meta.