

4

Retenção de Clientes em Telefonia Celular

4.1.

Introdução

Serviço móvel celular é o serviço de telecomunicações móvel terrestre que utiliza sistema de radiocomunicação com técnica celular, interconectado à rede pública de telecomunicações, e acessado por meio de terminais portáteis, transportáveis ou veiculares, de uso individual.

O negócio de telefonia celular vai muito além hoje do simples fornecimento de um serviço de comunicação móvel. Com o crescimento do número de clientes nos últimos anos, os aparelhos e a miríade de serviços que disponibilizam (de transmissão de voz e dados até câmeras digitais e e-mail) tornaram-se essenciais para alguns e meio de vida para outros. É possível dizer que a telefonia celular já alcançou o status de necessidade básica do ser humano do século 21. Desta forma, muito mais do que simplesmente vender serviço de telecomunicações, as operadoras estão empenhadas na venda de estilo, praticidade, confiabilidade e tecnologia superior. Todo esforço é pouco na ferrenha guerra por clientes e mercado [MATT01] [MOZE00] [YAN04].

4.2.

A indústria de telefonia móvel no Brasil

No Brasil, a telefonia celular cresceu de forma assustadora nos últimos anos. De acordo com a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), o país conta hoje com mais de 60 milhões de celulares em funcionamento, ou seja, alguns milhões a mais do que o número de linhas fixas. Em janeiro de 2003, eram 35 milhões de celulares: em dezembro do mesmo ano, segundo a Anatel, este número passou dos 45 milhões e, em outubro de 2004 a marca atingiu os 59 milhões.

Tal sucesso deve-se, em grande parte, à competição ferrenha que assolou o mercado. Além de ofertas como bônus em reais, torpedos gratuitos e descontos nas chamadas entre aparelhos da mesma operadora, a estratégia das

companhias para seduzir os consumidores de todo país invadiu a publicidade, os programas de TV e até shows de música.

Pensando em milhões de clientes que ainda não têm celular e naqueles que trocam de aparelho constantemente, as quatro principais operadoras do país – Vivo, Claro, TIM e Oi – fazem de tudo para conquistar assinantes e fortalecer suas marcas.

O mercado de telefonia celular mudou desde que entrou em operação há aproximadamente 13 anos atrás. Mas foi em 2002/2003 que a concorrência se acirrou. Novas marcas foram criadas, substituindo outras de menor impacto. Joint-ventures foram formados, tornando maior e mais amplo o alcance e influência dos novos grupos formados.

Os números alcançados pelas operadoras impressionam. Em aproximadamente um ano e meio de vida, a Oi, subsidiária da Telemar que entrou em operação em junho de 2002 e que foi a primeira operadora a adotar a tecnologia GSM, já conquistou mais de 3 milhões de clientes.

Em setembro de 2003, a TIM chegou a mais de 1,6 milhões de clientes GSM, tecnologia que começou a oferecer em outubro de 2002. Somando-se à sua base de assinantes de tecnologia TDMA, a italiana TIM conta hoje com mais de 7,1 milhões de clientes.

Disparada em primeiro lugar está a Vivo, com mais de 18 milhões de clientes. Apesar de ser alvo de críticas constantes da concorrência por ser a única operadora do país a adotar a tecnologia CDMA (embora na Europa, sua controladora, a Telefônica, adote o GSM), a Vivo garante ter motivos para comemorar. O ano de 2003 foi muito positivo para operadora, que lançou sua nova marca em abril. Segundo o vice-presidente executivo de operações da empresa, a base de assinantes cresceu 70% a mais em comparação ao ano de 2002.

A Claro iniciou a operação do seu GSM em outubro de 2003. Hoje o grupo tem mais de 8,8 milhões de clientes TDMA no Brasil.

Apesar do sucesso, os últimos anos também serviram para provar às operadoras que muitas são as lições a serem aprendidas. A maior delas é que o Brasil ainda não está preparado para as grandes inovações tecnológicas que já seduzem usuários na Europa e na Ásia. Só agora os consumidores começaram a descobrir as vantagens das mensagens de texto, mais baratas do que um minuto de voz e muito mais práticas. Os serviços de transmissão de dados em alta velocidade através da rede sem-fio também ainda estão para obter uma aceitação e procura maior.

A situação do mercado de telefonia celular no Brasil, ao final de 2004, está detalhada na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Situação do mercado de telefonia móvel no Brasil ao final de 2004, dados fornecidos pelas operadoras, em milhares. O número total de celulares no país é de 66,605 milhões, segundo a Agência Nacional de Telecomunicações, ANATEL.

Operadora	Nº de Celulares (milhares)	Participação no mercado
Vivo	26.542	40,5%
Claro	13.657	20,8%
TIM	13.588	20,7%
Oi	6.9	10,5%
Telemig/Amaz Cel	não divulgado	6%
CTBC (Triângulo) Sercomtel Cel.	não divulgado	0,5%
Brasil Telecom	622	0,9%

4.3.

O problema do *churn*

Conhecendo a estrutura do mercado de telefonia móvel no Brasil, como visto na seção anterior, é fácil perceber que ele apresentou um crescimento muito rápido e ainda está em fase de maturação, diferentemente de mercados mais antigos como o europeu e o americano. A abertura do mercado, com pelo menos 4 grandes operadoras disputando cliente a cliente seu espaço, não chega a ter 3 anos. De qualquer forma, à medida que o mercado se expande e o número de clientes realmente desprovidos da tecnologia celular diminui drasticamente, em algum tempo só restará um único tipo de consumidor para as operadoras atraírem: aquele que já utiliza o serviço de comunicações móvel mas que no momento é cliente de uma operadora concorrente. Neste ponto, surge a preocupante questão do *churn* [ARCH04] [BERR00] [MATT01] [MOZE00] [YAN04], que já custa milhões de reais por ano às principais operadoras do país.

A Tabela 4.2 ilustra a gravidade atual do problema do *churn* no Brasil, apresentando as taxas mensais de *churn* em 2004 para as quatro principais empresas atuantes no mercado.

Tabela 4.2 – *Churn* mensal para as quatro principais operadoras atuantes no Brasil, ao final de 2004. Dados do site www.teleco.com.br.

Operadora	Churn Mensal
Vivo	2,0%
Claro	3,1%
TIM	2,2%
Oi	1,8%

4.3.1.

O significado do *churn*

Churn consiste no ato de um cliente abandonar uma empresa em favor de uma concorrente, terminando toda a sua relação com a empresa antiga e iniciando uma nova relação com uma outra [MATT01]. A origem do termo muito provavelmente se encontra no sentido do verbo *to churn* na língua inglesa, que significa “mexer, agitar violentamente”. O fenômeno do *churn* na indústria de telefonia celular causa exatamente o que o verbo quer dizer: uma grande “agitação” de clientes no mercado, trocando de operadora para operadora a todo o tempo, o que por sua vez leva as operadoras a se “mexerem” em busca de novas formas de manter seus clientes no seu negócio, ao mesmo tempo em que buscam seduzir os clientes da concorrência.

4.3.2.

Possíveis causas

Existem dois tipos de *churn*: o voluntário e o involuntário.

O *churn* voluntário ocorre quando o cliente por vontade própria termina os serviços com a operadora. Ele pode ainda ser dividido em *churn* deliberado, quando o consumidor possui razões relacionadas diretamente ao seu uso da tecnologia celular da operadora para trocá-la por uma concorrente, ou *churn* acidental, causado por razões que fogem ao controle do cliente, como grandes mudanças de localidade de moradia, problemas financeiros pessoais e outras grandes mudanças de vida.

O *churn* involuntário é resultado de uma ação da própria empresa, que, por motivos de fraude, falta de pagamentos e até mesmo falta de utilização do serviço, pode vir a romper sua relação com o cliente.

A Tabela 4.3 apresenta as principais causas para o *churn* em telefonia celular [MATT01]. Como se pode ver, as razões que levam ao *churn* voluntário deliberado podem variar muito, indo desde insatisfação com o aparelho celular utilizado, passando por problemas com o valor da tarifa por minuto de uso

cobrada pela operadora e cobertura do serviço, e chegando até mesmo a ter causas como a influência de família e amigos insistindo para que o usuário troque de operadora.

Obviamente, em qualquer tratamento da questão do *churn* é essencial reconhecer nos clientes quem são os “*churners*” voluntários (deliberados ou acidentais) e involuntários. O foco de qualquer estratégia de retenção de clientes baseada em dados é sempre o consumidor “*churner*” deliberado pois, além desse ser o principal tipo e causar os maiores prejuízos, é exatamente o “*churner*” deliberado que poderá ser identificado através de suas características no banco de dados como possível *churner* ou não. É praticamente impossível uma base de dados conter informações sobre o *churn* voluntário acidental, o que o torna difícil de distinguir do *churn* deliberado. Entretanto ele é tão raro que é uma faceta normal de qualquer negócio; portanto não chega a ser preocupante. O *churn* involuntário não faz parte de ações de retenção de clientes, e sim de ações anti-fraude ou de cobrança.

Tabela 4.3 – Causas do *churn*.

Voluntário	<i>Deliberado</i>	Tecnologia	Aparelhos
			Características disponíveis
			Novas tecnologias
		Economia	Preço por minuto
			Custo de ativação
			Taxa de assinatura
		Qualidade	Cobertura
			Qualidade da chamada
			Atendimento ao cliente
			Cobrança
		Social e Psicológico	Imagem da empresa
			Experimentação
	Amigos e família		
Conveniência	Internet		
	Canais de venda		
<i>Acidental</i>	Finanças		
	Localidade		
	Grandes mudanças		
Involuntário	Fraude		
	Não-pagamento		
	Não-utilização		

4.3.3. Consequências e custos

Não somente o *churn* é uma parte inevitável do negócio de telefonia celular, como também é uma experiência bastante cara. O *churn* tem muitas conseqüências e, na maior parte das vezes, elas custam muito dinheiro.

A maior conseqüência do *churn* é, obviamente, a perda de receita devido à diminuição da base de clientes. Dependendo do país, o cliente médio contribui mensalmente com um fatura que pode ir de R\$60 a R\$240 [MATT01] [MOZE00]. A perda de um grande número de clientes pode sem dúvida gerar números negativos na demonstração de resultados das operadoras.

Mas essa perda direta de receita é somente o impacto mais claro do *churn*. Outra possível característica de ambientes de *churn* é a ocorrência de reduções drásticas nas tarifas cobradas, como um esforço mal informado de tentar reduzir o abandono de clientes demonstrando que seus preços são competitivos e “tão bons” quanto os da concorrência. Logicamente essa estratégia desesperada leva também a uma diminuição da receita anual.

O fato é que, apesar de todos os esforços que possam ser feitos, qualquer companhia inevitavelmente irá perder alguns de seus consumidores para um concorrente, mais cedo ou mais tarde. Quando isso acontece, para tentar manter sua base de clientes em torno de um número constante ou crescente, ações e campanhas de re aquisição são realizadas com o intuito de readquirir os clientes perdidos. Apesar de às vezes serem bem sucedidas, essas ações possuem altos custos.

Em adição a esses custos diretos, o *churn* também cria outros efeitos colaterais. Quando o *churn* aparece e se torna preocupante, uma das primeiras atitudes tomadas pelas operadoras é o aumento do seu volume de propaganda para ter mais visibilidade do que o seu competidor. Ao intensificar sua publicidade em resposta à ameaça do *churn*, a operadora deflagra uma guerra contra a concorrência, que buscará fazer o mesmo. Como resultado desta batalha, os gastos com publicidade crescem sem parar.

Uma conseqüência não econômica do *churn* é o caos organizacional que ele pode provocar quando planejamentos de receita e crescimento do negócio para o ano começam a esbarrar em grandes quantidades de clientes que estão deixando a empresa, o que pode dificultar atividades e decisões de planejamento.

4.3.4. Como combater o *churn*

Qual seria a melhor maneira de combater o *churn*? A verdade é que o *churn* não é o problema de fato, mas um sintoma de um problema maior subjacente. Sendo claro, o que falta às organizações é a habilidade de lidar e gerenciar os complexos e críticos relacionamentos que possuem com seus clientes. Em geral as empresas não sabem quem seus consumidores são, o que eles precisam e querem, o que os faria ficar na empresa e o que os faria partir. Esse fato é a causa do *churn* parecer um problema tão grande [BERR00] [MATT01].

A realidade é que clientes vêm e vão. Alguns são bons clientes, outros não. Tentar forçar clientes a ficar é engessar e colocar em risco a saúde econômica e a posição no mercado de uma companhia. Aprender quem são seus clientes e como gerenciar o complexo relacionamento com eles de forma ótima é um passo importante para o tratamento do *churn*.

O sistema de retenção de clientes por mineração de dados apresentado no capítulo seguinte foca exatamente em tentar entender os clientes através de seu relacionamento com a empresa (dados) e descobrir quem são e onde estão os clientes insatisfeitos, de forma a permitir que o delicado relacionamento com a empresa seja remediado antes que seja tarde demais.

4.4. Resumo

Este capítulo discutiu a situação da indústria de telefonia móvel no Brasil e detalhou o problema do *churn* para esse negócio, avaliando causas e conseqüências e indicando que a solução dele reside na compreensão do cliente a partir dos dados.

O próximo capítulo apresenta o sistema de retenção de clientes por mineração de dados desenvolvido nesta dissertação.