

Fidelização dos Clientes Corporativos na Vivo Empresas

Fabrizio Tadeu Dutra (ULBRA/Gravataí) fabrizio.dutra@vivo.com.br
Flávio Régio Brambilla (ULBRA/Gravataí) flaviobrambilla@terra.com.br

Resumo: Atualmente, o mercado brasileiro é composto por clientes exigentes, que buscam obter os melhores produtos e serviços pelo menor preço possível. O mercado corporativo de telecomunicações não é diferente, pois seus clientes são empresas que vivem em busca da redução de custos diariamente, a fim de mantê-las cada vez mais competitivas no mercado. O estudo tem por objetivo analisar os motivos das reclamações e das constantes migrações de clientes entre as operadoras de telefonia móvel no mercado corporativo. Com base nas análises realizadas pode-se verificar a real importância do Marketing de Relacionamento para a satisfação dos clientes, pois o maior motivo de insatisfação, tanto no caso de reclamações como nos cancelamentos de linhas é o atendimento deficiente. Portanto, é possível afirmar que o Marketing de Relacionamento é um fator positivo na fidelização de clientes, sejam consumidores finais ou outras empresas.

Palavras-chave: Serviço; Clientes; Fidelização; Marketing de Relacionamento.

1. Introdução

Com os avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação, o mercado enfrenta desafios e oportunidades, obrigando empresas a repensar sua filosofia, seus conceitos de negócios e ferramentas. O Marketing de Relacionamento é uma das tendências mais aplicadas atualmente, tendo como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios em longo prazo com os clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios, tendo como resultado, a criação de ativo singular para empresa, denominado rede de marketing (KOTLER, 2000).

As constantes migrações entre empresas geram instabilidade em todos os setores. No ramo de telefonia celular a concorrência é acirrada, pois as empresas dispõem praticamente dos mesmos serviços e preços. Quando é lançado um diferencial, as outras concorrentes logo absorvem a idéia e criam um produto semelhante. Conforme dados da Agência Nacional de Telecomunicações, ANATEL (2009), a operadora Vivo apresentou em 2007 uma participação de mercado de 30,90 %, enquanto que em 2008, apresentou 29,84 %. Em maio deste ano (2009), caiu para 29,38 %, índice que traduz pequena redução, não alterando sua liderança de mercado em telefonia móvel no país, mas despertando a atenção dos gestores.

2. Marketing de Relacionamento

Conforme Ferreira e Sganzerlla (2000) o sucesso do Marketing de Relacionamento está no valor que se distribui para cada elemento que se relaciona com a empresa. As mudanças de paradigmas do marketing tradicional de transações em curto prazo com foco no produto, para o Marketing de Relacionamento de longo prazo com foco nos serviços, permitiram maior competitividade para as organizações através da fidelização dos clientes.

A grande diversidade de produtos e serviços, avanços da tecnologia de informação, constantes inovações do mercado, além do choque da competitividade global e o aumento da demanda, desencadearam mudanças de paradigmas. Observa-se a necessidade do

relacionamento de longo prazo, qual se aproxima do cliente descobrindo as suas necessidades e oferecendo-lhe diferenciais que realmente valorizam (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000).

Para McKenna (1997) o Marketing de Relacionamento é fundamental na obtenção da liderança no mercado, para a rápida aceitação de novos produtos e serviços e, para a fidelidade do consumidor. A construção de relações duradouras não é uma tarefa fácil de manter. Na atualidade onde o cliente possui muitas opções, mesmo nos segmentos mais limitados, a única forma de manter a fidelidade do cliente é a relação pessoal. Nos setores onde as transformações são muito rápidas como o mercado de telefonia, essas relações tornam-se imprescindíveis.

A relação duradoura é aspecto bastante evidenciado e o Marketing de Relacionamento é um processo contínuo. Responde por identificar e criar novos valores com clientes individuais, com o compartilhamento dos benefícios, durante toda a permanência da parceria (GORDON *apud* BOGMANN, 2002).

O marketing relacional conforme Bogmann (2002), cria novos valores para os clientes e compartilha-os entre produtores e consumidores, reconhecendo o papel fundamental dos clientes individuais, não apenas como meros compradores, mas na definição do valor que desejam. Valor deve ser criado com os clientes e não para clientes, através das estratégias de marketing com foco no cliente. É importante para a firma planejar e alinhar seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, sua tecnologia e seu pessoal na manutenção de valor para o cliente individual. Este deve ser um esforço contínuo entre compradores e fornecedores para que funcione em tempo real. O valor dos clientes deve ser reconhecido pelo período de vida de consumo, e não em cada ocasião de compra, pois assim o Marketing de Relacionamento une progressivamente a empresa aos clientes.

O Marketing de Relacionamento é o uso de várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para identificar clientes de forma individualizada e nominal, criar um relacionamento que se prolongue por muitas transações entre a empresa e esses clientes, administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da empresa (STONE, WOODCOCK, 1998).

Como benefícios do Marketing de Relacionamento, definidos por Stone e Woodcock (1998) têm-se o aumento da lucratividade por cliente principalmente em função da diminuição de custos para prospecção e redução do custo de venda, além de maior qualidade nos produtos e serviços, satisfação e lealdade. O desafio está em entender o fio condutor entre o passado e o futuro, a fim de estabelecer um diálogo com o consumidor, numa conexão contínua que se enriquece à medida que as partes interagem e oferecem valor de forma original, permitindo que as pessoas exercitem a individualidade e o direito de serem únicas (LAS CASAS, 2001).

Conforme Kotler e Armstrong (1999), Marketing de Relacionamento está mais voltado ao longo prazo, e por isso transfere o foco das transações individuais para construção de relacionamentos que possuam valor, e formem redes de oferta de valor onde a meta é oferecer esse valor ao longo prazo a fim de criar, manter e acentuar relacionamentos com clientes. A importância relacional é evidenciada quando se percebe o quanto custa para a empresa os clientes perdidos, pois conforme Kotler e Armstrong (1999) trazem grandes prejuízos às organizações, e exigem medidas para reduzir o índice de clientes perdidos. A identificação dos motivos desses abandonos é muito importante, pois no caso de clientes que

deixam de comprar da empresa por insatisfação são recuperáveis, desde que se procure solucionar o problema.

De acordo com estatísticas da *American Marketing Association* (AMA) *apud* Bogmann (2002) é cinco vezes mais caro conquistar novos clientes do que manter os atuais. Essa situação pode ser prejudicial em qualquer orçamento, e muitas empresas são levadas a falência por esse motivo.

Para McKenna *apud* Bogmann (2002), a retenção dos clientes é uma maneira de expandir os negócios. A tabela 1 mostra dados aplicados aos negócios de um modo geral.

Tabela 1 – Perda de receita por clientes perdidos.

Clientes perdidos por dia	Perda de receita	
	Se os clientes gastarem US\$ 10 por semana	Se os clientes gastarem US\$ 100 por semana
1	US\$ 189.800	US\$ 1.898.000
5	US\$ 949.000	US\$ 9.490.000
10	US\$ 1.898.000	US\$ 18.980.000

Fonte: Bogmann (2002).

Conforme Bogmann (2002) é muito importante acompanhar com atenção os clientes atuais. Reduzir a perda de clientes, até mesmo em 5% ao ano, provoca um crescimento nos lucros de até 85%.

3. Fidelização de Clientes: Conceito e Processos

Segundo Las Casas (2001), a fidelização de clientes é definida como a disposição de um cliente para um relacionamento comercial com um fornecedor. Concretiza-se em ações seqüenciais, como uma nova compra, intensificação da relação comercial, compra cruzada ou referências resultantes de motivos de fidelização (psicológicos, jurídicos, econômicos e tecnológicos). Deve-se levar em consideração a informação pormenorizada sobre o cliente, o investimento do relacionamento comercial, a modelagem individual do relacionamento com o cliente as características individuais. Também o direcionamento planejado de interação com o cliente, a integração nas estruturas da empresa e os processos do fornecedor.

Assim, Bogmann (2002) define como cliente fiel aquele que está presente, que não muda de fornecedor, mantendo consumo freqüente, optando pela organização em particular, quando necessita de um produto. Kotler (1999) afirma que o objetivo atual do marketing é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. Um cliente perdido não representa apenas a perda da próxima venda, mas a perda do lucro de todas as compras futuras associadas aos custos de reposição daquele cliente. É fundamental monitorar o nível de satisfação do cliente atual em relação a seus produtos e serviços, encorajando o *feedback*.

Fidelidade é um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais. O segredo para gerar um nível de fidelidade é entregar alto valor para o cliente (KOTLER, KELLER, 2006).

3.1 Localização dos Clientes Potenciais

A abundância de fornecedores e marcas remete à escassez de clientes e não de

produtos. Muitas empresas deixam a descoberta de novos clientes a cargo de seus vendedores, gerando alto custo de tempo da sua força de vendas.

Estas empresas geram indicações de boa qualidade através da definição do mercado alvo (o que o cliente quer, onde e quando compra), coleta de indicações por meio de ferramentas de comunicação (anúncios, mala direta, telemarketing, participação em feiras) e, qualificação de suas indicações (distinção entre possíveis clientes, ou potenciais, através de mala direta ou telefone, condições financeiras de comprar o produto); (KOTLER, 1999).

3.2 Estágios de Desenvolvimento da Fidelidade

Para Kotler (1999), as empresas não se enxergam como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos. Tornar um cliente fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade, onde:

O comprador. Ficará com a impressão da compra e do fornecedor. Envolve processos antes e após a compra. A expectativa da compra do produto, as promessas do vendedor e suas experiências em compras similares são levadas em consideração. A partir da compra, obtém-se o nível de satisfação e a probabilidade desse cliente vir a comprar novamente. Tem-se a importância de pesquisar o nível de satisfação dos clientes. Os danos causados por clientes decepcionados ultrapassam a perda dos rendimentos advindos das compras em seu ciclo de vida, pois a insatisfação pode ser comunicada a terceiros (boca-a-boca negativo). Isto não quer dizer que clientes desapontados são clientes perdidos. Muitas empresas utilizam procedimentos de recuperação do cliente como a *hot-line* gratuita 24 horas, contato direto com o cliente, resolução de problemas em curto espaço de tempo, assumindo a responsabilidade pelo desapontamento do cliente ao invés de culpá-lo, descontos na próxima compra, e outros artifícios que podem transformar o cliente insatisfeito em cliente fiel.

O Cliente eventual. Os compradores variam quanto a lucratividade. Quanto mais tempo um cliente permanecer com um fornecedor, mais lucrativo ele é, pois se estiverem satisfeitos compram mais, recomendam mais e são menos sensíveis ao preço, além de apresentar custo reduzido para a retenção. Estes clientes de longa duração estão mais dispostos a comprar através das vendas horizontais, onde o fornecedor acrescenta à sua linha de produtos outros itens. Também as vendas verticais, onde a empresa mantém o histórico do cliente e oferece a ele a reposição de produtos, seja devido ao desgaste ou versão mais atualizada. Identificando os clientes mais valiosos, a empresa deve reservar um tratamento especial a eles, seja através de cartões de aniversário, convites ou pequenos gestos de apreço.

O cliente regular. As empresas estão considerando seus consumidores em clientes, mostrando interesse além de simplesmente vender o próximo produto. Estão começando a conhecê-los melhor, com a ajuda do marketing e dos bancos de dados.

O cliente defensor. É o tipo de cliente que gosta da empresa, que fala bem dela. Ou seja, faz espontaneamente a divulgação positiva (boca-a-boca) da empresa. É interessante solicitar a indicação de amigos ou perguntar a eles se serviriam de referência para a empresa.

O associado. Para tornar clientes ainda mais fiéis deve ser lançado pela empresa um programa de associação que conceda privilégios. Assim, os clientes ficarão relutantes em deixar de comprar da firma, e não migrando para o concorrente.

O parceiro. Quando a empresa solicita a opinião e sugestões dos clientes auxiliando em novos projetos ou melhorias. O cliente parceiro pode co-criar soluções e produtos.

O co-proprietário. É uma entidade que assume riscos juntos ao fornecedor. Consiste na visão mais elevada que se possa ter de um cliente. Em certos casos, o cliente atua como um

tipo de investidor.

Deve ser levado em consideração que os clientes que não possam ser transformados, a longo ou curto prazo em clientes lucrativos, não são vantajosos de manter (KOTLER, 1999). O esforço de retenção deve ser proporcional ao valor do cliente.

Conforme Kotler e Keller (2006), na construção de fidelidade e satisfação do cliente, a empresa deve ter uma orientação de marketing e não uma orientação de vendas, onde na pirâmide do organograma tradicional, a alta administração aparece no alto, seguida pela gerência de nível médio no meio e, o pessoal da linha de frente e os clientes na base.

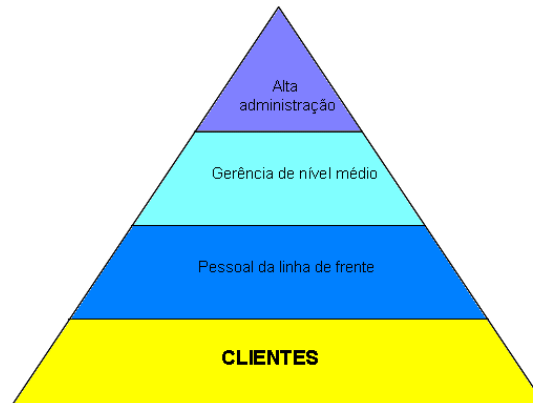


Figura 1 – Organograma tradicional. Fonte: Kotler e Keller (2006, p.139).

Na empresa com a orientação de marketing, conforme Kotler e Keller (2006), a pirâmide é invertida, ficando no topo os clientes. Em seguida, por grau de importância, a linha de frente (que tem contato com os clientes), atende-os e os satisfazendo. Abaixo deles, estão os gerentes de nível médio, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente (para que possam atender bem os clientes).

Na base está a alta administração, cuja tarefa é contratar e apoiar os gerentes de nível médio. Nas laterais desta pirâmide, os clientes para indicar que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos no contato com os clientes, conhecê-los e entendê-los. Trata-se em focar na geração de valor.

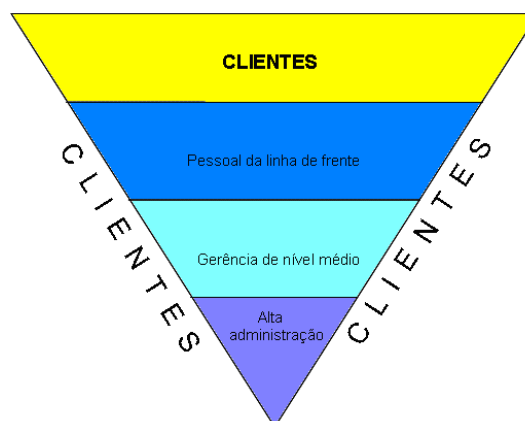


Figura 2 – Organograma da empresa orientada pelo marketing. Fonte: Kotler e Keller (2006, p.139).

3.3 Valor para o Cliente

Os clientes estão muito informados, pois possuem inúmeras ferramentas para verificar e comparar empresas, em busca de melhores alternativas para satisfazer desejos e necessidades. Acredita-se que para fazerem suas escolhas, os clientes avaliam qual a oferta

que proporciona maior valor. Procuram maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos que envolvem a procura e pelas suas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Clientes criam expectativas de valor agregado. Para que a compra seja novamente realizada é preciso que a oferta atenda a expectativa de valor presente, e desperte valor futuro.

O valor percebido pelo cliente significa a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz das vantagens e os custos relativos a um produto ou serviço. O valor total para o cliente significa o valor monetário dos benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e custos psíquicos (KOTLER, KELLER, 2006).

4. Metodologia da Pesquisa

O presente trabalho é aproximado ao método do Estudo de Caso exploratório, com levantamento de dados, onde foi utilizado levantamento bibliográfico como suporte aos procedimentos de análise documental e observação. Foi também verificada a ferramenta utilizada pela Vivo Empresas RS, ‘DBV – De Bem com a Vivo’, pois mostra os clientes insatisfeitos, assim como os motivos que mais geram reclamações, insatisfação e cancelamentos de linhas corporativas. O período de observação contemplou o primeiro semestre do ano de 2009.

Também, a análise dos motivos de portabilidade (migração dos clientes para outras operadoras de telefonia móvel levando seu número), referente a carteira de clientes das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da Vivo Empresas no Rio Grande do Sul. A carteira de clientes da Vivo Empresas é atendida atualmente por Agentes Credenciados (Terceiros), empresas que montam equipes de vendas, televendas, *back-office*. São supervisionadas por um Gerente de Contas que é funcionário da Vivo, o qual coordena essas operações para atuar no mercado corporativo com a melhor qualidade possível.

Esta ferramenta disponibiliza aos clientes da Vivo Empresas entrar em contato com o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), através de ligação gratuita ou pelo número direto do aparelho telefônico, para que registrem problemas e insatisfações. Com isso, a central de atendimento ao cliente Vivo envia por *e-mail* ao gerente de contas responsável pelo cliente, o objetivo de sua ligação, qual deve ser verificado em até 48 horas, para dar retorno ao cliente visando a solução do problema.

5. Discussão dos Resultados do Estudo

Coletados os dados, a etapa subsequente se refere à análise destas evidências, que foi desenvolvida no estudo. Primeiramente, contemplado o setor de atividade, através da análise do *Market Share* da Unidade de Análise (Empresa Vivo, RS).

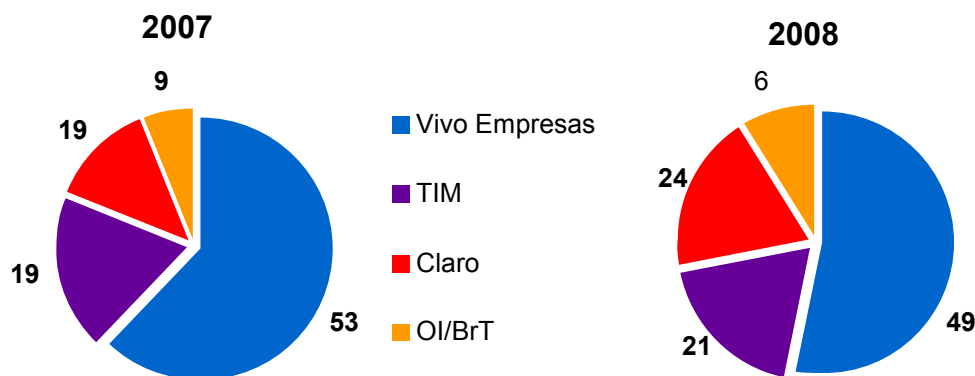


Figura 3 – Market Share %, Vivo Empresas, 2007-2008. Fonte: Pesquisa de mercado Vivo (2008).

A figura acima mostra o *Market Share* da Vivo Empresas nos anos 2007 e 2008, no qual a Vivo Empresas foi a operadora que mais perdeu *share* (menos 4%). A Claro (mais 5%) e a Oi/Brasil Telecom (menos 3%), assim como a Vivo estas também perderam mercado. A Claro e a TIM atuaram na captação de clientes da concorrência e a Claro focou na captação de *fresh market* (clientes que ainda não possuem planos corporativos). No RS, 23% das empresas se tornaram clientes de alguma operadora no último ano (13% *fresh market* e 10% em movimentos de mercado, ou portabilidade). Todavia, 77% são clientes das operadoras há mais de um ano, conforme pesquisa realizada pela Vivo Empresas. Apesar das movimentações entre os dois anos, o mercado é relativamente estático. No indicador abaixo, aspectos de reclamações e cancelamentos conforme dados atualizados de 2009.

Tabela 2 – Detalhamento das baixas do primeiro semestre de 2009.

BAIXAS PRIMEIRO SEMESTRE 2009	
MÊS	BAIXAS
Janeiro	5279
Fevereiro	6231
Março	6366
Abril	4698
Maio	7082
Junho	5892
BAIXAS TOTAIS 1º SEM. 2009	35548
MÉDIA P/ MÊS	5925

Fonte: DBV – De Bem com a Vivo (2009).

No detalhamento dos cancelamentos referentes ao primeiro semestre de 2009, pode-se verificar (gráfico abaixo) que o mês de maio foi o maior ofensor das baixas, com 20% do total do período analisado, seguido dos meses de março com 18% e, fevereiro e junho, provando que mesmo nos meses de férias, como fevereiro, as empresas estão se movimentando no que diz respeito ao cancelamento ou portabilidade (troca de operadora sem perder o número).

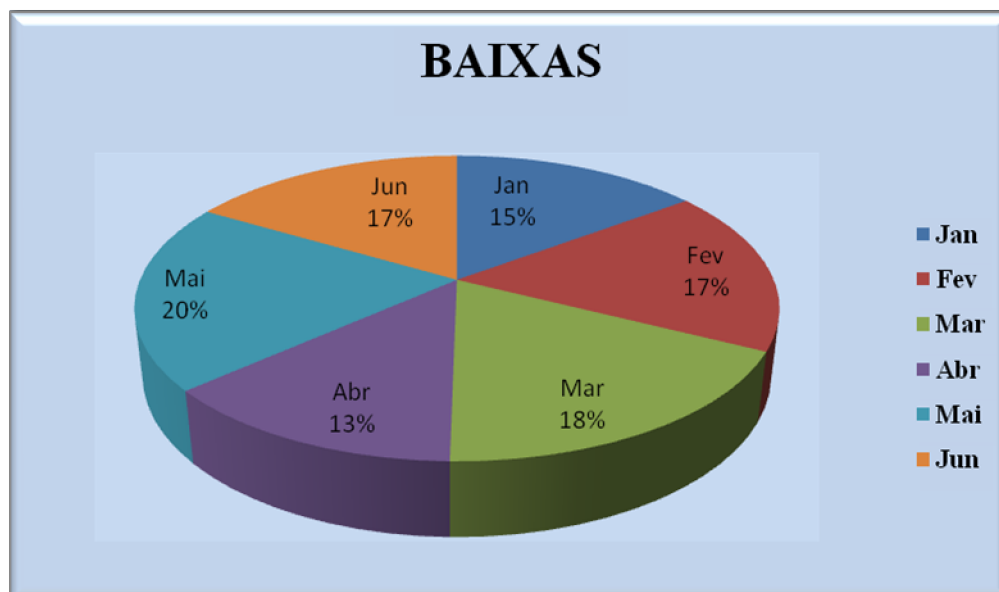


Figura 4 – Detalhe das baixas no primeiro semestre. Fonte: DBV – De Bem com a Vivo (2009).

Tabela 3 – Acumulado das baixas no primeiro semestre de 2009.

ACUMULADO BAIXAS PRIMEIRO SEMESTRE 2009		
MOTIVOS DOS CANCELAMENTOS	MÉDIA DE BAIXAS	%
Insatisfeito com atendimento	17997	51%
Linhas suspensas mais de 180 dias	927	3%
Redução de despesas	3027	9%
Saída/Demissão do funcionário	4654	13%
Tratamento de Cobrança FINAL	697	2%
Venda/Falência da Empresa	1038	3%
Mudança de área de registro	953	3%
Tarifas muito altas	3077	9%
Outros	3178	9%
TOTAL 1º SEMESTRE 2009	35548	100%

Fonte: DBV – De Bem com a Vivo (2009).

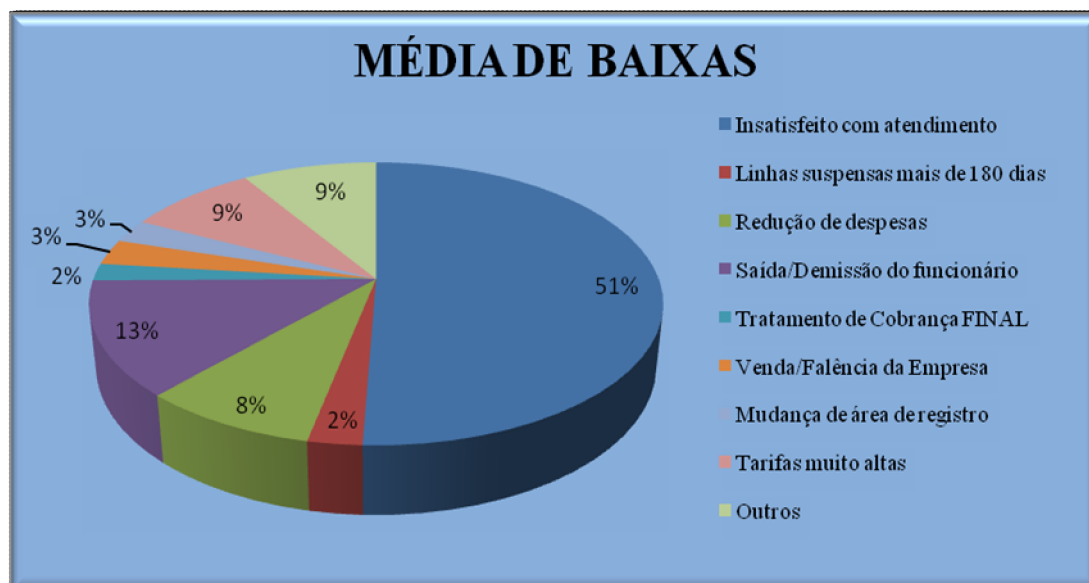


Figura 5 – Média das baixas no primeiro semestre. Fonte: DBV – De Bem com a Vivo (2009).

Os cancelamentos referentes aos meses de janeiro, fevereiro, março, abril, maio e junho de 2009 conforme acima ilustrado apontam a insatisfação no atendimento como o maior impactante na perda de clientes, com 51% do total de cancelamentos de linhas do período, seguido de saída/demissão do funcionário com 13% e em terceiro lugar com 9% a redução de despesas, tarifas muito altas e posteriores. Com mais da metade dos cancelamentos no período analisado, o reflexo do inadequado atendimento é identificável como o principal motivo da perda de clientes, migração destes para a concorrência, o que gera perda de receita. Pode-se ver no estudo a perda de clientes por preço com apenas 9% de impacto nas baixas do período, o que mostra a importância da prática do Marketing de Relacionamento para a conquista e fidelização de clientes, fazendo com que permaneçam pelo maior tempo possível.

Insatisfação com o atendimento representou 35.548 linhas perdidas no primeiro semestre de 2009, sendo em média cerca de 5.925 linhas canceladas por mês, representando uma perda de 1,25% do total da empresa no Rio Grande do Sul.

Os dados mostram que, os consultores de vendas da Vivo Empresas RS, assim como a gerência e diretoria da empresa, precisam atuar com maior empenho na retenção. O foco corrente reside basicamente em captação de novos clientes, devido ao fato de a empresa remunerar a equipe de vendas apenas por novos serviços e não pela manutenção de clientes. As estratégias utilizadas pelos agentes credenciados da Vivo Empresas possuem atualmente apenas o foco em aquisição de novos clientes, e não na manutenção dos já conquistados, ilustrando a falta de ações relacionais adequadas.

Com a busca por novos clientes, e o foco quase exclusivo voltado para o mercado de prospecção, os clientes atuais da carteira, hoje com cerca de 475.000 linhas telefônicas, ficam com atendimento precário, que limita-se na maioria das vezes ao atendimento via telefone. Isto reflete um dos motivos agravantes da constante migração dos clientes para outras operadoras de telefonia, ocasionando a perda de muitos clientes da carteira que poderiam facilmente continuar com a firma.

Analisando a média anual de linhas canceladas apenas por atendimento deficiente, (cerca de 35.600 linhas), e levando em consideração que a média de consumo anual dos clientes Vivo Empresas RS é de R\$ 816,00, verifica-se essa perda de clientes em receita bruta de aproximadamente 30 milhões de reais por ano (R\$ 30.000.000,00) na Vivo Empresas, RS.

É um elevado valor que a empresa perde, que poderia ser mantido com um custo baixo ou até mesmo sem custo, apenas com bom atendimento das áreas competentes. A Vivo Empresas deixaria de perder amplo montante de recursos apenas melhorando os requisitos relacionais (atendimento aos clientes).

Esse cálculo mostra o quanto é importante a fidelização de clientes, uma vez que é mostrado quanto custa para a empresa a perda, sabendo que, conforme McKenna *apud* Bogmann (2002), conquistar novos clientes custa cinco vezes mais do que manter os já existentes. Não se pode admitir que uma empresa esteja com o foco único em captação e não em retenção de clientes, levando em consideração a concorrência no mercado de telefonia, que faz com que as empresas busquem a constante redução de custos para que possam se manter competitivas frente aos concorrentes. Manter a carteira de clientes da Vivo Empresas RS deve ser o foco da empresa, pois sem dúvida foram anos de trabalho e investimento para formar uma valiosa carteira, atualmente com mais de 475.000 linhas, e faturamento bruto médio anual em torno de R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais). O descaso deixa parte desta carteira para os concorrentes, um erro estratégico evitável, pois o valor que será investido para reconquistar os clientes perdidos é muito alto, se possível recuperar clientes migrados. Daí a importância da manutenção de clientes, que se tornam ainda mais valiosos.

6. Considerações Finais

Ao estudar os motivos das reclamações e das constantes migrações dos clientes Vivo Empresas para outras operadoras, verificou-se que não se pode basear operações apenas ao fato de ser a líder no mercado de telecomunicações e ter maior *market share*. Conforme foi mostrado na pesquisa, perdeu-se quatro pontos percentuais do ano de 2007 para 2008, devido principalmente ao atendimento inadequado (conforme pesquisa realizada).

A chegada de novos concorrentes e diferentes tecnologias no mercado de telefonia empresarial afetam a liderança da Vivo Empresas, que encontra, a cada dia, maiores dificuldades em manter seus clientes fiéis, devido ao fato das concorrentes apresentarem serviços parecidos e com preços abaixo dos praticados pela Vivo Empresas, e em muitos casos, com melhor qualidade relacional (atendimento especial aos clientes). Justamente é o Marketing de Relacionamento a disciplina que trata da importância relacional em negócios.

As deficiências no que diz respeito a manter, satisfazer, fidelizar ou encantar um cliente, esbarra na orientação destas empresas que na maioria das vezes está voltada para vendas. Empresas modernas que desejam manter o cliente por muito tempo devem ter orientação de marketing, e praticar venda consultiva, dando atenção total ao cliente, realizar pós-venda, e satisfazer a necessidade deste cliente. Também, entender suas expectativas, para agregar alto valor aos serviços, o que dificulta a migração destes para outra operadora, que acontece em primeiro lugar por insatisfação de atendimento, e não na procura de menores preços, o que geralmente os concorrentes têm para ofertar. O ponto crítico são as carteiras de clientes sem atendimento, ou dependentes de canais de atendimento como SAC, 0800, e outros mecanismos subutilizados. Conforme mostram as pesquisas, na maioria das vezes, não satisfazem as mínimas exigências dos clientes modernos, que estão em busca de satisfação no atendimento.

Para atender aos objetivos da pesquisa, conclui-se que a Vivo Empresas RS vem perdendo clientes ao longo do tempo por não dar a devida atenção aos clientes da base atual e ativa. As constantes perdas ocasionadas conforme mostrado no estudo de caso, representam 51% das linhas canceladas, por insatisfação no atendimento. Estes clientes abandonam a empresa, migrando aos serviços concorrentes.

Ao analisar o impacto financeiro causado por essas perdas de clientes, verifica-se que a Vivo Empresas RS perde valor muito significativo, levando em consideração somente as linhas canceladas pelo motivo de insatisfação no atendimento. Devido ao descaso com os clientes da base, o valor anual que representa essa perda é de quase 30 milhões de reais por ano para a Vivo Empresas RS.

Adquirir novos clientes é mais oneroso para a empresa do que reter clientes atuais. Se a Vivo Empresas RS atentar a isso, deixará de investir dinheiro na busca de novos clientes, que muitas vezes não são rentáveis quanto os já existentes em sua carteira. Não adianta captar e ao mesmo tempo perder bons clientes para a concorrência, pois o investimento para trazê-los de volta será maior.

Pode-se concluir através dos indicadores apresentados, que o atendimento precário é o maior ofensor na perda de clientes. Fica evidente que esse é o fator a ser tratado com maior urgência, usando as estratégias apresentadas aqui para a rápida diminuição das reclamações. Tal iniciativa poderá reduzir o índice de cancelamentos de linhas, e fará com que a Vivo Empresas RS deixe de perder participação no mercado, bem como receita para os seus concorrentes, mantendo-se na liderança. Ações relacionais, apesar de simples surtem efeitos positivos na qualidade do serviço prestado.

Referências

ANATEL. Agência Nacional de Telecomunicações. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/...>>. Acesso em: [02/10/2009].

BOGMANN, I. M. *Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2002.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. *Conquistando o Consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas*. São Paulo: Gente, 2000.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. *Marketing para o Século XXI*. 16.ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing: a bíblia do marketing*. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. *Novos Rumos do Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

McKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. 23.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

STONE, M.; WOODCOCK, N. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.