

Área Temática: Marketing e Comunicação

Título: O uso de programas de fidelidade como instrumento para retenção de clientes no mercado de telefonia móvel. Um estudo de caso.

AUTORES

THELMA VALÉRIA ROCHA

Escola Superior de Propaganda e Marketing
tvrocha@terra.com.br

RODRIGO MUNARETTO

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING
r_munaretto@uol.com.br

PAULO BRITO DE ARAUJO

ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing
pbaraujoo@gmail.com

LIGIA ROCHA DE FREITAS

Escola Superior de Propaganda e Marketing
ligia_freitas@hotmail.com

Resumo:

Este estudo tem como objetivo discutir o uso de programas de fidelidade como instrumento para retenção de clientes no mercado de telefonia móvel. Para tanto, é apresentada uma revisão teórica contemplando: marketing de relacionamento, seus objetivos, dimensões e instrumentos; os programas de fidelidade, e seu processo de implantação proposto por Day (2001). A abordagem metodológica escolhida para a parte empírica é a pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso único em uma das quatro maiores empresas de telefonia móvel do Brasil. O caso se mostra representativo, pois, o tema fidelidade é muito importante para empresas desse mercado, onde o índice de cancelamento é em torno de 3% ao mês, e deverá aumentar em 2007, quando a ANATEL promete implantar a portabilidade numérica, ou seja, no momento da troca de operadora, o cliente poderá levar o número da sua linha de celular.

O estudo de caso inclui uma contextualização do mercado, uma descrição da empresa, o programa de fidelidade, as ações de fidelidade da concorrência, os principais resultados do programa para a empresa e uma discussão dos aspectos teóricos frente ao caso. No final, são apresentadas recomendações de melhorias, conclusão e limitações do estudo.

Abstract:

This study will discuss the use of loyalty programs as instrument for retention of customers in mobile phone market. To introduce the subject, the theoretical revision includes relationship marketing, its objectives, dimensions and instruments, loyalty programs, and the process of implantation considered for Day (2001). The method for the empirical part is a qualitative research, including a case study in one of the four biggest companies of mobile phones in Brazil. The case is representative, therefore, the subject loyalty is very important for companies of this market, where churn is around 3% each month, and will increase in 2007, when the customer will be able to take his cellular number, when change from operator to another. The case study includes a market view, a description of the company, the program of loyalty, the actions of loyalty from the biggest players, the main results for the company and a

discuss of the case. In the end, the study presented recommendations of improvements, conclusion and limitations.

Palavras-Chave:

Retenção de Clientes, Programas de Fidelidade, Telefonia Móvel.

INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de telefonia móvel está mais competitivo e as operadoras de celulares, vêm dedicando grandes esforços para “roubar” clientes de suas concorrentes. Como consequência, os clientes que não enxergam valor nos serviços oferecidos trocam de operadora facilmente, depois de receber um simples estímulo, como uma promoção de preço. Assim, o *churn*¹ do mercado é na ordem de 3% ao mês. Ou seja, em menos de três anos, uma operadora tem a renovação quase toda base de clientes.

E no ano de 2007, este número tende a aumentar ainda mais, pois a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) promete implantar a Portabilidade Numérica, que irá garantir ao usuário, no momento da troca de operadora, levar o número de seu aparelho para outra operadora. Com isso, os usuários terão maior mobilidade entre as operadoras, as quais precisam investir em ações estratégicas no intuito de reter seus melhores clientes atuais.

Portanto, o tema retenção de clientes tem sido uma preocupação constante das operadoras, as quais utilizam programas de fidelidade como instrumento para manter seus clientes.

Este artigo se propõe a verificar a teoria referente a marketing de relacionamento, objetivos, dimensões e instrumentos, programas de fidelidade, para em seguida confrontar com um caso prático, analisando sob a luz da teoria o programa Claro Clube.

1 O PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema a ser investigado é o uso de programas de fidelidade como estratégia para retenção de clientes no mercado de telefonia móvel. O objetivo geral é discutir como os programas de fidelidade podem contribuir para a redução do cancelamento. Como objetivo específico, pretende-se analisar um caso real, verificando os desafios enfrentados na prática e sugerir possíveis melhorias no processo.

2 O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Um dos primeiros autores a escrever um artigo na *Harvard Business Review*, apontando as preocupações com o pós-venda e a necessidade de administrar os relacionamentos com clientes foi Levitt (1983). Para o autor, o conceito de marketing inclui planejar e fornecer produtos ampliados, tendo em mente todas as necessidades, desejos e atitudes dos compradores.

Berry (1983), no âmbito do marketing de serviços, explica que sua preocupação é a retenção de clientes, a alocação de recursos para mantê-los e fortalecer os relacionamentos, e não somente atrair novos clientes.

¹ *Churn* é a quantidade de números de usuários que deixam uma operadora dividido pelo número total de usuários, gerando uma porcentagem de cancelamentos.

A definição de Jackson (1985) envolve clientes B2B e contas individuais, visando levar o fornecedor do B2B a escolher a melhor estratégia para cada cliente individual em cada situação específica de relacionamento ou de transação.

Vavra (1993) criou o conceito de pós-marketing, ou *aftermarketing*, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros com os clientes. O autor considera necessária uma evolução da função de marketing, definindo o marketing de relacionamento como um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações clientes.

Já Peppers e Rogers (1993) propõem o conceito de marketing individual, ou *one to one*, como uma nova forma de pensar em marketing, não mais voltada para a massa, mas apontando a importância da construção de relacionamentos individuais com cada cliente.

Para Mckenna (1991, p.69): “o marketing de relacionamento representa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre a empresa e o cliente”.

Morgan e Hunt (1994) discutem a questão da troca mútua e promessas cumpridas.

Grönroos (2000) entende que o Marketing de Relacionamento é mais adequado como uma teoria de marketing geral do que o gerenciamento tradicional, pelo composto de marketing e os 4 P's. Sua definição engloba os relacionamentos com muitos *stakeholders* e não exclui o governo e os setores voluntários sem fins lucrativos.

Gummenson (2005) trabalha com três variáveis: relacionamentos, redes e interação, tendo aplicabilidade tanto para o B2B como B2C. O autor cria 30 diferentes tipos de relacionamentos e visualiza a empresa como uma rede de interações, definindo o CRM² como uma aplicação prática da filosofia e da estratégia do Marketing de Relacionamento.

A própria definição de Marketing, revisada pela AMA, *American Marketing Association*, em agosto de 2004, passou a ser: “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e **gerenciamento do relacionamento com os clientes** de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse, ou *stakeholders*³.”

Assim, **o Marketing de Relacionamento é uma função organizacional e uma série de processos, baseada na orientação para o mercado, que busca estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os públicos de interesse, como forma de obter vantagem competitiva sustentável.**

Essa definição reúne vários aspectos apontados pelos autores, como a criação de relacionamento profundo e duradouro com os clientes, além de ser mais completa, por envolver além dos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, intermediários e todos os públicos de interesse, sendo a referência conceitual deste artigo.

2.1 OBJETIVOS, DIMENSÕES E INSTRUMENTOS DO MR

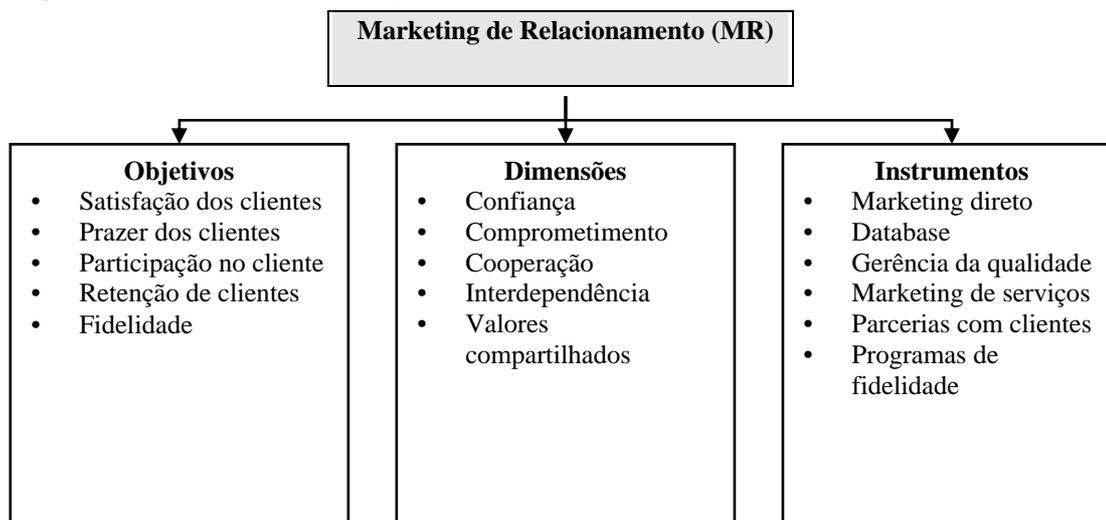
A literatura sobre marketing de relacionamento é ampla e continua em expansão.

Lindgreen (2001) ressalta que as publicações na área se preocupam mais com a implantação do que com a mudança filosófica e cultural que o marketing representa. Com o objetivo de promover pesquisas empíricas, o autor desenvolveu um modelo analítico, suportado por extensa revisão teórica, que compreende os **objetivos**, as **dimensões** e os **instrumentos** do marketing de relacionamento, conforme Ilustração 1.

² *Customer Relationship Management* ou gestão do relacionamento com o cliente.

³ “Marketing is an organizational function and a set of process for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders”.

Ilustração 1 - Modelo analítico dos objetivos, dimensões e instrumentos do MR



Fonte: Adaptado de LINDGREEN, 2001, p.76

Os **objetivos** incluem alcançar uma maior satisfação dos clientes, aumentar o prazer dos clientes, a participação no volume que os clientes compram dos produtos da empresa, a retenção dos clientes e sua fidelidade.

As **dimensões** das interações entre a empresa e os clientes envolvem confiança entre as partes, comprometimento, cooperação, interdependência, e valores compartilhados.

E os **instrumentos** envolvem o marketing direto e database marketing, gerência da qualidade, marketing de serviços, parceria entre clientes e os programas de fidelidade.

O foco está na construção de relações e laços entre a organização e seus clientes, para melhorar o nível de *feedback* e aumentar a retenção e a fidelidade dos clientes.

A **retenção de clientes** é, essencialmente, uma medida da repetição de um comportamento de compra. Existem muitos motivos pelos quais os clientes retornam. Mesmo quando a empresa deixa de proporcionar um alto nível de satisfação, os clientes podem não ter escolha ou opção melhor.

A **fidelidade do cliente** está associada ao modo como esse se sente em relação à empresa. A Lancôme Cosméticos criou um cartão de fidelidade exclusivo chamado “Rendez-vous” e descobriu que, após o programa, os clientes gastam 13,5% a mais do que antes de serem membros. (HOOLEY *et al*; 2005, p. 332)

Para mostrar como os clientes evoluem em relação a sua fidelidade com a empresa, Gordon (1999) apresenta uma escala na qual os clientes começam como *prospects* (potenciais) e evoluem para experimentadores, compradores, clientes eventuais, clientes regulares e, finalmente, se tornam defensores. Os avanços são conquistados passo a passo, pois cada encontro pode aumentar a confiança do cliente, fazendo com que melhore sua percepção a respeito da empresa e cresça seu compromisso.

Segundo Rocha (1998), os programas de fidelidade surgiram como ferramenta do Marketing de Relacionamento que permite "tangibilizar aos olhos do cliente" as vantagens que a empresa oferece para fazer com que o cliente aumente seu envolvimento com a empresa.

2.2 OS PROGRAMAS DE FIDELIDADE

Os programas de fidelização tiveram origem nas companhias aéreas, na década de 80, como forma de retribuir a preferência dos clientes, e logo se espalharam para o Setor de Prestação de Serviços e Financeiro. Enquanto os programas de fidelização têm por objetivo estabelecer um vínculo que resista ao tempo e traga resultados a médio e longo prazo, as promoções visam sanar um problema ou criar um volume de vendas em um determinado momento, atuando basicamente no curto prazo, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1. Diferenças entre programas de fidelização e promoções

	Programas de fidelização	Promoções
OBJETIVO	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa	Aumentar o volume de vendas em situações específicas
PÚBLICO	Consumidores mais freqüentes, maior gasto médio, mais fiéis	Qualquer comprador, independe do seu perfil
RECOMPENSA PARA O CLIENTE	De longo prazo	De curto prazo
DURAÇÃO	Contínua, de longo prazo	Prazo determinado

Fonte: ROCHA e VELOSO(1999, p.56)

Para Schultz (1994), os custos com os programas de fidelidade justificam-se porque estão baseados na premissa de que o cliente tem “long-term value”⁴. A intensidade do esforço de marketing e a verba alocada para a conquista e manutenção de um cliente trarão lucro para a empresa, comprando repetidamente ou pela compra de reposição.

Para Stone (1998), o coração de um programa de fidelização é a **segmentação** que parte da premissa que nem todos os clientes são iguais - aproximadamente 80% de todas as compras repetidas de produtos e serviços vêm de 20% da base de clientes. Assim, os programas de fidelização realizam esforços de Marketing específicos por segmentos de mercado ou público-alvo para esses 20% dos clientes mais rentáveis da sua database.

Segundo Bogmann(2000), embora os programas de fidelização possam variar conforme a área em que a empresa atua, existem quatro fatores básicos para o sucesso desse tipo de ação, conforme o Quadro 2.

Quadro 2. Fatores para o sucesso de um programa de fidelidade

Fator para o Sucesso	Conceito
1. Ter apoio da cúpula	independente da organização, ou da sua estrutura empresarial, o comportamento da alta direção é vital para o sucesso do programa.
2. Estratégias de marketing focadas no consumidor	a organização deve atuar, comprometida com o cliente, buscando adaptar seus produtos e serviços às necessidades e expectativas dos consumidores.
3. O programa deve ser percebido como vantagem competitiva	quando a concorrência é muito grande, a distribuição é muito equilibrada, a formação de preços igual e os parâmetros de qualidade, a única arma competitiva disponível são as ações que fidelizam os clientes, que devem ser percebidas como vantagem competitiva sustentável para a organização.
4. A responsabilidade pelo programa deve ser centralizada	deve existir uma gerência responsável por definir uma estratégia para a implantação e manutenção do programa, de modo que exista um relacionamento claro com os consumidores, e esses, em caso de problemas tenham um defensor interno.

Fonte: Adaptado de BOGMANN (2000)

Considerando o mercado brasileiro, em uma pesquisa denominada Programas de Fidelidade no Brasil, realizada pelo Peppers & Rogers Group (2004), analisando empresas brasileiras que

⁴ “Long term value”: significa que o cliente tem um valor a longo prazo, ou seja, que o retorno de um consumidor é de longo prazo.

possuem programas de fidelidade, foram levantados cinco Fatores Críticos de Sucesso para este tipo de iniciativa no Brasil, conforme o Quadro 3.

Quadro 3. Fatores Críticos de Sucesso para um Programa de Fidelidade

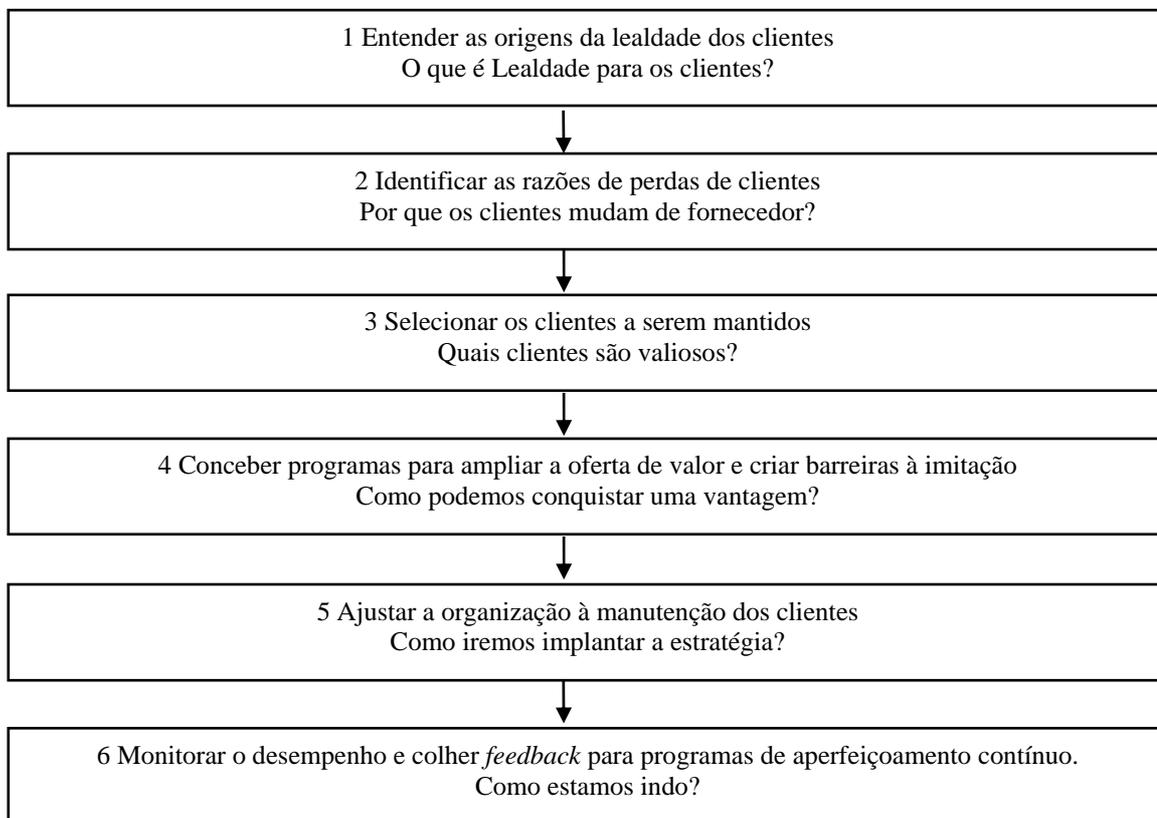
Fator Crítico para o Sucesso	Conceito
1. A comunicação com o cliente da base	Os programas de fidelidade devem ter uma comunicação constante com os clientes da sua base para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor.
2. O treinamento dos funcionários e comunicação interna	Como a orientação para o cliente é uma filosofia de negócio é preciso inseri-lo na cultura de todos da empresa e assim fazê-lo funcionar. As ações de marketing interno são essências para essa inserção.
3. Existência de uma infraestrutura tecnológica	Os softwares e hardwares devem dar a empresa a capacidade de coletar, armazenar e trabalhar com as informações dos clientes e conseqüentemente geral ações de retenção.
4. Apoio da liderança	Se a alta gerência não acreditar nos seus métodos e resultados, dificilmente essa filosofia vai ser incorporada à cultura da empresa.
5. Mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa.	Um programa de fidelidade é um investimento, portanto necessita ter um resultado que justifique seus custos e despesas. Ao mensurar os resultados, é possível definir futuros investimentos, e ainda detectar problemas.

Fonte: Adaptado dos resultados da Pesquisa Programas de Fidelidade no Brasil – Peppers & Rogers Group (2004) divulgados no site www.1to1.com.br

2.3 IMPLANTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE FIDELIDADE

Day (2001) descreve as etapas de um processo sistemático para implantação de estratégias de relacionamento com clientes, como mostra a Ilustração 2.

Ilustração 2 – Criação de uma Estratégia de Relacionamento



Fonte: DAY; 2001, p.146

1º etapa: investigar as origens da **lealdade dos clientes**. O autor define lealdade como:

“um sentimento de afinidade ou ligação com os produtos ou serviços de uma empresa, que se manifesta quando os clientes gastam a maior parte ou totalidade de seus orçamentos com a empresa. Na prática, é difícil de medir, pois raramente podemos identificar os gastos em outras empresas”. DAY (2001, p.145)

2º etapa: **determinar por que alguns clientes desertam**, o que exige ouvir os clientes com atenção, por meio de pesquisas e monitoramento das principais razões com as equipes comerciais e de atendimento.

3º etapa: **seleção dos clientes mais importantes**, identificados pelo seu valor, baseado em uma combinação das receitas anuais, lucratividade e potencial de longo prazo. A dificuldade é a previsão do comportamento dos clientes. O autor sugere pensar como **clientes mais valiosos** aqueles para quem a empresa pode fazer mais, pois se adapta melhor às necessidades e condições deles.

4º etapa: **conceber programas** que criem vantagem competitiva sustentável com retornos do aumento de lealdade que superem os custos. Um programa que atenda essas condições deve: fornecer **valor superior ao cliente, personalizando a interação, demonstrar integridade e reforçar os vínculos com o cliente**.

5º etapa: **engajamento de toda a organização e ajustes na estrutura organizacional** para a implementação do programa desenvolvido. Para Day (2001, p.149), “toda interação com o cliente é importante para a construção do relacionamento”. A empresa deve estar preparada para implementar os ajustes necessários para atender às novas demandas dos clientes, que provêm das interações.

6º etapa: **monitorar o desempenho e colher *feedback*** para continuar aperfeiçoando as ações, transformando-se em uma organização na qual a aprendizagem é prioridade. Sempre há maneiras para melhorar. As melhores empresas nunca estão satisfeitas. Usam testes-piloto para experimentar novos métodos e aprender mais a respeito daquilo que seus clientes mais importantes valorizam.

Esse modelo desenvolvido por Day (2001), e os Quadros 1 e 2, serão utilizados no estudo de caso para verificar diferenças e propor sugestões.

4 METODOLOGIA

O método utilizado na parte empírica desse trabalho foi o estudo de caso exploratório único, realizado por meio de uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa, conforme Malhotra (2001) é um método de pesquisa não-estruturado, que proporciona “*insights*” e compreensão do contexto do problema.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que verifica um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos.

O estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. Yin (2001) distingue entre projetos de caso único e de casos múltiplos.

Para Campomar (1991), o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões de como e porquê?

O estudo de caso único é um projeto apropriado quando o caso é representativo, com o objetivo de capturar as circunstâncias e condições em que ocorre, e representa um “projeto” típico entre muitos diferentes. O estudo de casos múltiplos contém dois ou mais casos nos quais se faz um levantamento de dados semelhantes e a análise dos resultados é apresentada em conjunto. (YIN, 2001).

A opção por desenvolver um estudo de caso único neste artigo foi feita pela representatividade do caso, que descreve com profundidade um programa de fidelidade do mercado de telefonia móvel e seus desafios estratégicos.

Quanto ao levantamento de dados, foram feitas entrevistas em profundidade, em 2005, com a Coordenadora responsável pelo Programa e a Gerente do banco de dados do programa. Foram coletados dados secundários como: folhetos e informações da empresa e seus concorrentes.

5 O ESTUDO DE CASO

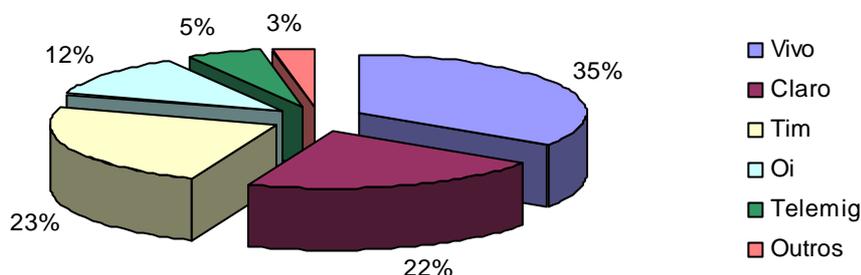
A estrutura do estudo de caso inclui uma contextualização sobre o mercado de telefonia móvel no Brasil, descrições da empresa e do Clube Claro, e informações sobre o que demais empresas estão fazendo em termos de programas de fidelidade.

5.1 O MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL

Em 2005, o mercado brasileiro de telefonia móvel contabilizou mais de 86 milhões de usuários, sendo 81% pré-pago e 19% pós-pago. Há dez anos atrás, ainda estatal Telebrás, este número era em torno de 1 milhão de usuários.

Esse mercado conta com oito operadoras, das quais, as quatro maiores são: Vivo, Claro, Tim, Oi, totalizando 92%, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Market Share das operadoras no período de 2005



Fonte: Teleco (2005)

A operadora Vivo é líder, com aproximadamente 30 milhões de clientes e a operadora Claro disputa a segunda posição com a TIM, tendo cada uma, em torno de 19 milhões de clientes.

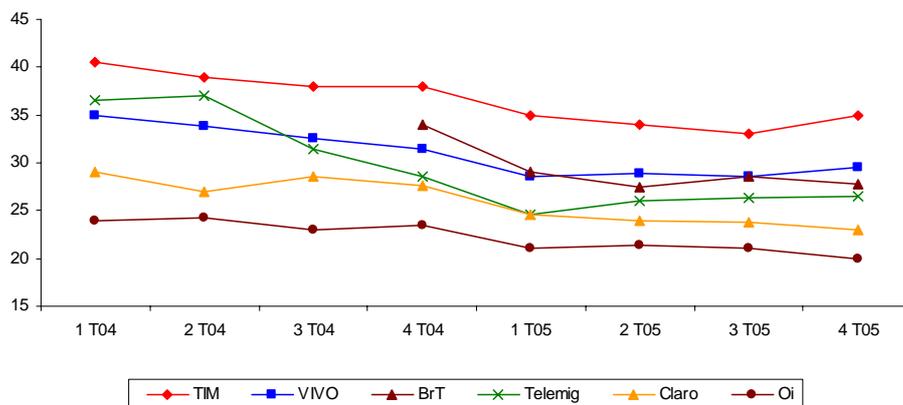
O mercado está basicamente dividido entre as tecnologias TDMA, CDMA e GSM.

A operadora Vivo utiliza tecnologia CDMA, e já está implantando a geração 3G. Operadoras como Claro, TIM e Oi possuem a capacidade de obter uma maior penetração devido à oferta de tecnologia GSM, a qual substituiu com sucesso a tecnologia TDMA. Nesse sentido, a Claro está tendo que converter toda sua base de TDMA para GSM.

O gasto médio dos usuários (ARPU⁵) tem diminuído, e hoje se encontra na faixa de R\$ 27,50 por mês. Este número varia em função da Operadora conforme o Gráfico 2.

⁵ O ARPU significa receita média mensal por usuário, indicando quanto em média o usuário gasta por mês com os serviços de telefonia.

Gráfico 2 - ARPU das operadoras brasileiras (Em R\$)



Fonte: Teleco (2005)

Pelo Gráfico 2, verifica-se que a Claro é a operadora com um dos menores ARPU, indicando que a operadora possui muitos usuários pré-pagos, cujo gasto mensal é menor do que os clientes pós-pago.

5.2 A EMPRESA CLARO

A Claro é resultado da união das empresas Americel (atende a Região Centro-Oeste -Área 7 - formada pelo Distrito Federal, Acre, Tocantins, Goiás, Rondônia, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul), ATL (Algar Telecom Leste, operadora que atende os estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo - Área 3), BCP Nordeste, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do Estado de SP). Somente em 2003, a operadora adquiriu a BCP SP (atende a região Metropolitana de São Paulo), tornando-se uma das maiores operadoras de telefonia celular do Brasil, conforme Ilustração 3.



Ilustração 3 – Cobertura oferecida pela operadora Claro

Fonte: Site Teleco

Atualmente, a Claro é controlada pelo grupo América Movil, o maior do setor de telefonia da América Latina, com mais de 50 milhões de clientes no México, Argentina, Equador, Colômbia, Nicarágua, Guatemala, El Salvador, Honduras, Estados Unidos e Brasil.

Com um crescimento contínuo, ampliação na área de cobertura da tecnologia GSM, a Claro possui uma base de 18,7 milhões de clientes, divididos numa proporção média de 82% pré-pago e 18% pós-pago, em 20 Estados brasileiros mais o Distrito Federal, com 7.000

funcionários diretos e 3.000 terceiros, tendo obtido um faturamento aproximado em 2005 de R\$ 5,2 bilhões⁶.

Mantendo a média do setor, a Claro possui um cancelamento (*churn*) de aproximadamente 3% ao mês, o que representa 36% ao ano.

Sua missão é: “oferecer alta qualidade, em âmbito nacional, com uma rede integrada globalmente. Ser uma empresa sólida, confiável, fácil de fazer negócio e que gera consistentemente resultados superiores para seus acionistas.” E sua visão: “ser a maior operadora em telefonia celular conhecida por sua inovação, transparência e qualidade”.

A Claro possui dois públicos: os consumidores finais e os canais de venda, chamado de *dealers*⁷.

A segmentação da base de consumidores finais é feita em função dos critérios: tecnologia (TDMA ou GSM), pré-pago ou pós-pago e em função do valor do gasto mensal. Para os pós-pagos, conforme o valor do plano escolhido, são classificados em *Low* (planos de menor valor); *Midle* (plano de valor intermediário); e *High* (planos de maior valor). Os maiores investimentos são para manter os clientes de alto valor, clientes *High*.

5.3 O PROGRAMA CLARO CLUBE

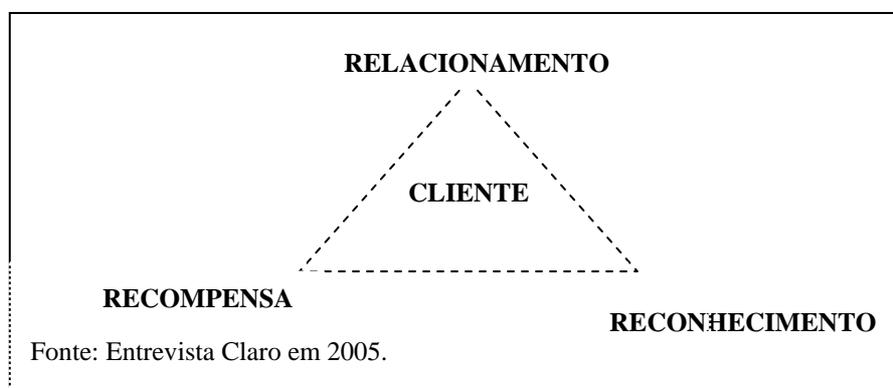
O Claro Clube é um programa de fidelidade que se baseia em recompensa pela utilização do celular, sendo o valor pago pelo cliente transformado em pontos, que serão trocados por celulares e prêmios, além de descontos.

O Claro Clube foi lançado em Outubro do ano de 2003, e em 2005 já possuía uma base de 800 mil clientes, sendo 47% Pós-pago e 53% Pré-pago.

O programa tem como objetivos: estreitar o relacionamento com os clientes, rentabilizar os clientes da base, reduzir a perda de clientes, centralizar ações de retenção através de um *upgrade* de aparelho, captar dados dos clientes e criar um diferencial em relação às demais operadoras.

Segundo a empresa, a estrutura de vantagens e benefícios do programa está centrada em 3 pilares: relacionamento, recompensa e reconhecimento, conforme Ilustração 4.

Ilustração 4 – Pilares do programa Claro Clube



⁶ Dados de 2005 fornecidos pela empresa.

⁷ *Dealers*: Exceto lojas próprias, todos os canais de vendas físicos de aparelhos Claro, desde os grandes varejos como Casas Bahia, Carrefour até os pequenos varejistas que atendem o interior das grandes capitais.

O pilar **relacionamento** representa o envolvimento com os clientes por meio de ações de comunicação como: newsletter, cartão de aniversário, incentivos, sugestões e entre outros.

O pilar **reconhecimento** representa os descontos que o cliente recebe nas parcerias regionais exclusivas, por exemplo, ingressos de cinema, descontos no Playcenter, Runner, entre outros.

O pilar **recompensa** representa os benefícios financeiros, a troca de pontos por prêmios ou serviços da Claro.

Cada R\$ 1,00 gasto com a Claro equivale a 10 pontos. A colaboração do cliente com o programa também vale pontos, por exemplo, o cadastramento vale 2.000 pontos, a cada 6 meses no Claro Clube vale 750 pontos, a recarga do pré-pago mensal ou pagamento em dia valem 150 pontos, e o cadastramento no débito automático vale 3.000 pontos, conforme o Quadro 4.

SISTEMA DE PONTUAÇÃO	
Atividade	Pontos
Cadastramento no Claro Clube	2.000
A cada 6 meses no Claro Clube	750
Pagamento da Claro Conta em dia	150
Inserir Crédito por dois ou mais meses seguidos (Claro Cartão)	150 (a partir do segundo mês)
Cadastramento no Débito Automático (Claro Conta)	3.000

Quadro 4 – Sistema de pontuação do Programa Claro Clube

Fonte: Regulamento do programa Claro Clube em nov/2005

Os pontos também podem ser ganhos por produtos e serviços, como: aparelhos celulares (20.000 pontos), minutos (8.000 pontos), doações (12.000 pontos) ou milhas no Smiles (18.000 pontos).

Todo cliente Claro, pessoa física, com pagamento em dia, pode participar. As inscrições podem ser feitas no site da empresa, na Central de Atendimento Claro, ou nas lojas próprias da Claro.

Os clientes cadastrados no programa estão divididos em duas categorias: Claro Clube e Claro Clube Master, com privilégios especiais. Os clientes classificados como Claro Master são aqueles que acumularam mais de 18.000 pontos em até 12 meses, sendo os demais clientes, Claro Clube.

A diferença entre as categorias está no fato do cliente Claro Master receber benefícios maiores, como bonificação de 10% sobre o valor da pontuação básica mensal, entre outros.

5.4 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA CLARO CLUBE

A análise do programa Claro Clube inclui um comparativo com as ações da concorrência, os retornos obtidos pela empresa, uma análise dos pontos levantados na teoria e recomendações de melhorias.

5.4.1 Comparativo com a Concorrência

A Ilustração 5 apresenta algumas características dos programas de fidelidade das principais operadoras. O programa Vivo Vantagens é restrito aos clientes Pós-pago, possuindo um sistema de cadastro involuntário, ou seja, todo cliente participa automaticamente, a mecânica inclui descontos em estabelecimentos e acúmulo de pontos, que podem ser trocados exclusivamente por aparelhos.

Ilustração 5 – Comparativo dos programas das principais operadoras

					
Programa	Claro Clube	Vivo Vantagens	Não existe	Oi Me dei Bem	Não existe
Clientes	Pós e Pré	Pós		Oi Universitário	
Cadastro	Voluntário	Involuntário		Involuntário	
Mecânica	Programa de pontos e descontos em estabelecimentos e serviços pré-definidos.	Programa de pontos e descontos em estabelecimentos e serviços pré-definidos.		Programa que oferece descontos através de parcerias com estabelecimentos e serviços diversos voltados ao público universitário	
Prêmios	Aparelhos, Acessórios, Milhas Smiles, Minutos, Doações Fome Zero	Aparelhos		Não existe	

Fonte: Operadora Claro em 2005.

O programa OI Me dei Bem é voltado para o público jovem, estando restrito aos clientes Universitários. O cliente não precisa se cadastrar, ou seja cadastro involuntário e automático, e oferece descontos em estabelecimentos e serviços voltados ao público.

Comparando os programas, o da Claro aparenta ser o mais completo, tanto em função do público que participa, quanto em função dos prêmios que oferece.

Por outro lado, a necessidade do cliente ter que se cadastrar, faz com que apenas 800 M participem, ou seja, 4% da base de 18.700 M clientes, sendo necessário verificar a lucratividade e resultados da base que participa.

5.4.2 Resultados obtidos com o programa

Conforme dados da operadora Claro, a taxa de cancelamento (*churn*) para os clientes participantes do programa é de 2,4%, indicando que o programa está conseguindo reter clientes, pois o *churn* da empresa, e do mercado é na ordem de 3% ao mês.

Além disso, o ROI⁸ do programa Claro Clube em 2005, para a base de clientes Pós-Pago foi duas vezes maior do mesmo índice para os clientes Pré-pago.

Isso indica que, se o programa se concentrasse nos 18% de clientes Pós-Pago, poderia aumentar sua base, com maior retorno para a empresa.

Pesquisa apresentada por Araujo *et al* (2006), com 73 clientes participantes do programa Claro Clube indica que:

- Para 51% dos entrevistados, o programa Claro Clube não faz diferença, ou não vêem o programa como uma ferramenta que poderá trazer benefícios;

⁸ ROI = Return on Investment = retorno sobre o investimento. Resulta em um índice com base na comparação entre o lucro líquido do projeto versus o custo total para cada uma das bases de clientes analisadas.

- 67% dos entrevistados identificou a comunicação como ineficaz/ muito ineficaz, por desconhecerem fatores importantes do programa como, por exemplo, o sistema de pontuação e promoções oferecidas pelo programa.
- 60% dos entrevistados não avaliam o programa Claro Clube como um benefício, o que contraria um dos principais objetivos do programa.
- Para 77% dos entrevistados, o programa precisa de melhorias.

Apesar das restrições com relação ao tamanho pequeno da amostra de clientes entrevistados, esses itens indicam pistas de pontos que precisam ser melhor investigados por parte da empresa.

5.4.3 Análise do Programa Claro Clube x Revisão teórica

Para comparar o programa Claro Clube com a teoria, foram utilizados os Quadros 2 e 3 do referencial teórico. Eles são abordados em conjunto, pois ambos buscam analisar fatores críticos de sucesso para essas ações, como mostra o Quadro 5.

Como legenda para os Quadros 5 e 6, foram utilizadas as cores azul com significado positivo, preto, representando nível intermediário, ou seja, pontos que podem ser melhorados, e vermelho, ponto fraco que precisa ser revisto rapidamente.

Legenda:

☺ A empresa está desenvolvendo bem.

☹ Nível intermediário. Pode ser melhorado.

⊗ Ponto fraco, que precisa ser desenvolvido.

Quadro 5 – Análise do programa Claro Clube

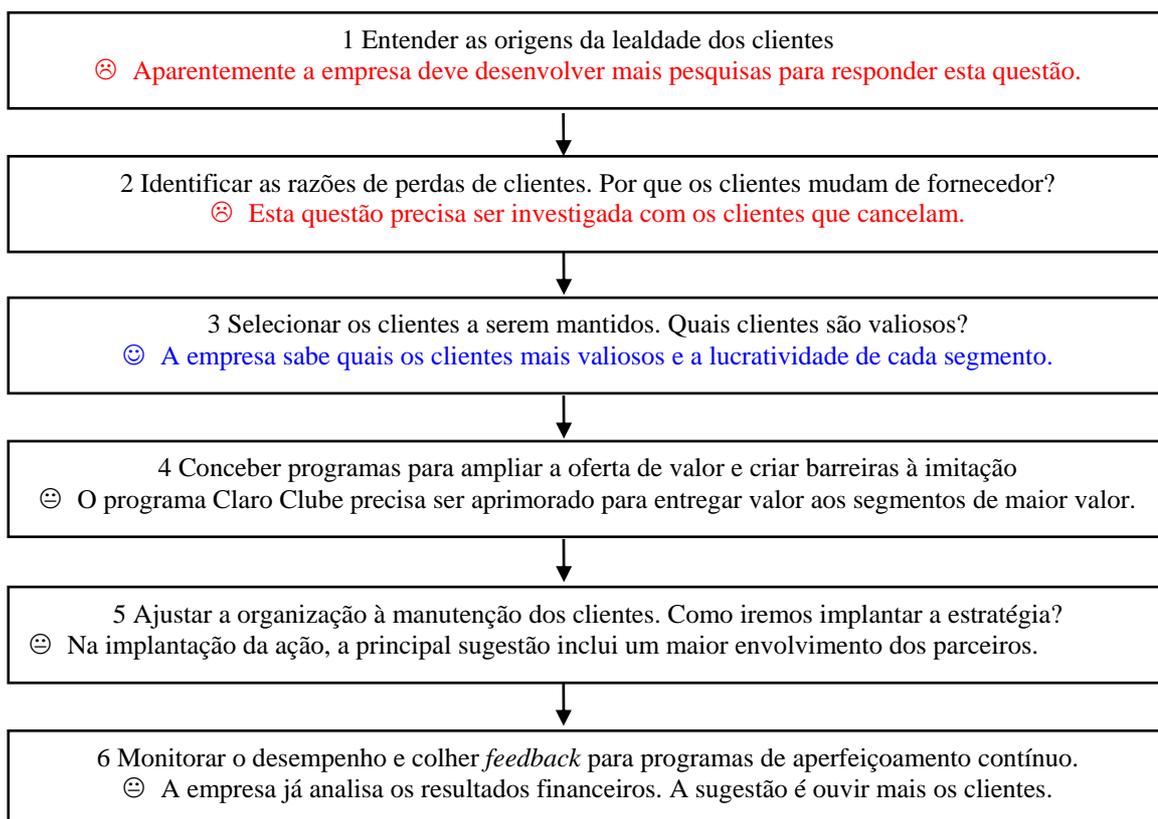
Fator	O Programa Claro Clube
1. Apoio da cúpula (Apoio Liderança)	☺ O programa apresenta forte apoio da alta direção.
2. Estratégias de marketing focadas no consumidor	☹ A empresa tem em sua missão, e visão o foco no cliente, mas na prática, aparenta ser mais orientada para produto.
3. O programa deve ser percebido como vantagem competitiva	☹ Pela empresa, o programa aparenta ser importante. Porém, aparentemente, os clientes ainda não o “enxergam” como diferencial.
4. A responsabilidade pelo programa deve ser centralizada	☺ A responsabilidade pelo programa já é centralizada.
5. A comunicação com o cliente da base	⊗ A comunicação aparenta ser um ponto fraco do programa.
6. O treinamento dos funcionários e comunicação interna	☹ O treinamento interno parece adequado. Mas os parceiros precisam ser melhor treinados e envolvidos com o Programa.
7. Existência de uma infraestrutura tecnológica	☺ Já existe uma boa infra-estrutura de banco de dados, e uma constante manutenção dos dados dos clientes.
8. Mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa.	☺ A empresa mensura os resultados do programa e busca constantemente uma melhoria nos resultados.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos Quadros 3 e Quadro 4.

Do Quadro 5, percebe-se que a empresa já desenvolve bem o programa em vários pontos, precisando melhorar com a construção de um foco no cliente, benefícios que representem diferenciais para os clientes, na comunicação e no treinamento dos parceiros.

Para complementar a análise, os passos propostos por Day (2001) são analisados no caso.

Ilustração 6 – Etapas propostas por Day(2001) no caso Claro Clube



Fonte: Elaborado a partir de DAY (2001, p. 146) incluindo análise do caso Claro Clube.

Na Ilustração 6 é possível perceber que alguns pontos como: “O que é lealdade para o cliente Claro” e “Porque os clientes cancelam” ainda precisam ser verificados. Além disso, a segmentação da base precisa ser revista, para serem oferecidos benefícios diferentes para diferentes grupos de clientes.

5.5 Recomendações de alterações no Programa

A segmentação, atualmente, possui somente dois níveis: Claro Clube e Claro Clube Master. A sugestão é rever esses níveis e criar benefícios que entreguem valor aos novos grupos, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Resumo comparativo entre o programa atual *versus* o programa proposto

Pontos Considerados	Programa Atual	Sugestões propostas
SEGMENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Claro Clube Claro Clube Master 	<ul style="list-style-type: none"> Outros níveis que entreguem valor aos grupos de clientes
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> WebSite Claro Clube Impressos 	<ul style="list-style-type: none"> WebSite Claro Clube Impressos E-mail Conta Telefônica Mensagens SMS
TREINAMENTO DE PARCEIROS	<ul style="list-style-type: none"> O atual programa não possui nenhum tipo de treinamento dos parceiros envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Treinar os parceiros envolvidos
PESQUISA DE SATISFAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> O atual programa não possui pesquisa de satisfação nas ações realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir um sistema de pesquisa para medir a satisfação das ações, motivos de cancelamento, entre outros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Aparentemente, os meios de comunicação existentes são subutilizados pelo programa. A recomendação é utilizar uma comunicação integrada com novos meios como: e-mail, material impresso, mensagens SMS, conta telefônica e Website exclusivo Claro Clube.

O treinamento dos parceiros é indispensável para a continuação estratégica do programa, pois promoções implantadas que não contem com o treinamento dos parceiros podem trazer uma imagem negativa ao programa.

A ausência de pesquisa de satisfação do programa impede que a Operadora identifique seus resultados e se as necessidades de cada segmento estão sendo atendidas. A pesquisa de satisfação terá também o objetivo de identificar novas oportunidades.

CONCLUSÃO

O mercado de telefonia móvel no Brasil apresenta uma alta competitividade que tende a aumentar com a implantação da Portabilidade Numérica em 2007. A taxa de cancelamento médio mensal do mercado é em torno de 3% ao mês, representando a troca de 1/3 da base de clientes em 1 ano.

No intuito de reverter esse quadro, as operadoras têm buscado iniciativas como a utilização de programas de fidelidade. Na análise mais detalhada de um desses programas, o Claro Clube, foi possível perceber que a iniciativa dá resultados, pois o cancelamento da base que participa do programa é de 2,4% ao mês.

Porém, analisando a ação, percebe-se que os resultados poderiam ser ainda melhores se a empresa envolvesse mais a base que Pós-Pagos, que apresenta uma lucratividade maior, e precisa ser retida.

Além disso, alguns pontos de melhorias sugeridos são: rever a segmentação atual em Claro Clube e Claro Clube Master, investir em novas modalidades de comunicação, treinar os estabelecimentos parceiros, e principalmente pesquisar com os clientes se os benefícios recebidos representam valor.

As principais limitações desse estudo estão no fato das conclusões se restringirem ao caso pesquisado, não podendo ser generalizadas. Como sugestões para estudos futuros, poderia ser verificado nas outras operadoras os pontos de melhoria dos programas atuais.

Referência Bibliográfica

- ARAÚJO, Paulo; FREITAS, Lígia; MUNARETTO, Rodrigo. **Desenvolvimento de vantagem competitiva por meio do programa de fidelização Claro Clube**. São Paulo, 2006. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM.
- BERRY, Leonard. **Relationship Marketing**. In *Emerging Perspectives in Services Marketing*. Chicago: AMA, 1983.
- BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- CAMPOMAR, Marcos. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, n.3, v.26, p. 95-97, Julho/Setembro, 1991.
- DAY, George. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Ed. Futura, 1999.
- GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing**. Chichester, UK: Wiley, 2000.
- GUMMENSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

- JACKSON, Barbara B. *Build Customer Relationship That Last*. **Harvard Business Review**. Boston, v.63, n.6, p. 120-129, Nov. 1985.
- LEVIT, Theodore. *After the Sale Is Over*. **Harvard Business Review**. Boston, v.61, n.5, p. 87-93, Sep/Oct 1983.
- LINDGREEN, Adam. *A framework for studying relationship marketing dyads*. **Qualitative Market Research**. Bradford, v.4, n.2, p.75-88, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- MCKENNA, Regis. *Marketing is everything*. **Harvard Business Review**. Boston, v.69, n.1, p.65- 79, Jan/Feb 1991.
- MORGAN, Robert; HUNT, Shelby D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, n.3 , p. 20 a 39, Jul. 1994.
- PEPPERS; Don; ROGERS, Martha. **The One to One Fieldbook**. New York: Currency and Doubleday, 1999.
- _____. **The One to One Future**. New York: Currency and Doubleday, 1993.
- ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A Hora da Recompensa**. São Paulo: Cobra, 1999.
- ROCHA, Thelma. **A utilização dos programas de fidelização de clientes como diferencial competitivo no setor serviços**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- SCHULTZ, Don. **O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing e Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sites visitados:

ANATEL (2005) - www.anatel.org.br/ncel.asp

CLARO - www.claro.com.br

PEPPERS & ROGERS GROUP – Pesquisa Programas de Fidelidade no Brasil em 2004 – www.lto1.com.br

TELECO (2005) - www.teleco.com.br/ncel.asp