

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE RELACIONAMENTO ENTRE A
CLARO DIGITAL E SEUS CLIENTES CORPORATIVOS

MARCUS VINICIUS KLEIN

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre, 31 de outubro de 2003.

RESUMO

À medida que o mundo dos negócios tem se tornado cada vez mais competitivo e globalizado, o Marketing de Relacionamento tem sido estudado e desenvolvido como uma forma de garantir às empresas a construção de relações comerciais rentáveis e duradouras. No setor de telefonia celular brasileiro, o mercado já se aproxima da saturação, o que força as operadoras a buscarem novos clientes na base dos concorrentes. Neste contexto, desenvolver um relacionamento mais íntimo e consistente com seus clientes é uma questão de sobrevivência para as empresas. Este trabalho tem o propósito de verificar o atual nível de relacionamento existente entre a Claro Digital, operadora de celular gaúcha, e seus clientes corporativos, através da escala criada por WILSON & VLOSKY (1997).

O modelo de WILSON & VLOSKY mensura a intensidade do marketing de relacionamento existente nos processos de troca entre cliente e fornecedor através de 30 questões, divididas em seis dimensões: dependência do fornecedor; nível de comparação com fornecedores alternativos; investimentos no relacionamento; troca de informações; confiança e comprometimento. Em uma etapa exploratória, a Escala WILSON & VLOSKY foi testada e adaptada para o setor de telefonia celular. Na fase descritiva, o questionário da escala foi aplicado em 198 clientes corporativos da Claro Digital através de entrevistas realizadas por telefone.

O modelo utilizado nesta pesquisa, criado por WILSON & VLOSKY, apresentou validade de aplicação, demonstrando a existência de marketing de relacionamento na relação da Claro Digital com as empresas que usam o seu serviço celular. Os resultados obtidos nas seis dimensões propostas pelo modelo apresentaram índices acima do ponto médio da escala, que variava de um (1) a cinco (5).

Os resultados das seis dimensões da escala também foram cruzados com diferentes caracterizações da amostra (região geográfica, tipo de atendimento, presença de outras

operadoras, tempo de base e gasto médio), que determinaram comparativos relevantes para o entendimento global da pesquisa.

Utilizando a mesma amostra da pesquisa de relacionamento, foi aplicada uma pesquisa para medir o grau de satisfação dos clientes corporativos. Os resultados da pesquisa de satisfação de clientes pessoa jurídica foram comparados com a Pesquisa Anatel, que mede clientes pessoa-física, revelando índices muito próximos.

ABSTRACT

While the business world has grown more competitive and more globalized, the marketing relationship has been studied and developed to guarantee the strong building of businesses relations. In the sector of Brazilian cell phone association is almost full and makes the operators search for new clients. In this context, developing a closer steadier relationship with the clients is a matter of survival among companies. This work has a purpose to verify the updated level of the relation between Claro Digital which is a gaucha mobile operator and its business clients, through the scale created by Wilson & Vlosky (1999).

Wilson & Vlosky's model reinforces the marketing relationship's intensity that able present during the process of exchanging between the clients and the providers through 30 questions and divided into six dimensions: Dependency on the provider; The level of comparison with the alternative providers; Investments in the relationship; The exchange of information; Confidence and Commitment. In an exploratory stage, the Wilson & Vlosky scale was tested and adapted for the mobile industry. In the descriptive phase, the table's questionnaire was applied through phone interviews to 198 Claro Digital clients.

The model used in this research that was created by Wilson and Vlosky, presented the application date showing the presence of marketing relationship in Claro Digital's relation with companies that uses Claro's services. The results obtained in the proposal of six dimensions through the design presented progress percentages above the average of the table that varied from one (01) to five (05).

The results of the table of six dimensions were cross with different characterization of the sample (geographic region, type of service, the presence of other operators, base time and mean expensed) that determine relative comparisons for the global understanding of the research.

The use of the same sample of the relationship research was used to measure the satisfaction grading of business clients. The results of the satisfaction research of clients were compared with the Anatel research, that measure individual clients revealing closer percentage progress.

AGRADECIMENTOS

Dedico meus agradecimentos às seguintes pessoas que foram fundamentais para a realização deste trabalho:

- À minha mulher Cláudia e à minha filha Sabrina, que foram minhas companheiras inseparáveis ao longo de dois anos e meio de trabalho e tiveram que suportar a ausência de marido e pai durante longos períodos de dedicação exclusiva à pesquisa.
- Aos meus pais Ênio e Marlene, que me criaram em um ambiente familiar totalmente voltado para o conhecimento, me propiciando uma formação cultural indispensável para conclusão de um trabalho como este.
- À minha colega Alessandra Almeida, amiga e companheira, que me ajudou de forma decisiva em um momento pessoal difícil para conclusão do trabalho.
- Ao diretor regional da Claro-RS Márcio Ramos, mais do que um chefe, um líder que me inspirou e motivou durante o meu percurso na empresa.
- Ao professor e orientador Luiz Antônio Slongo, um grande mestre que me orientou com muita sabedoria e conhecimento durante todo o trabalho.
- À toda equipe de RH da Claro Digital, em especial Andrea Sesoko, Paulo Amorim e João Daniel, que conceberam este mestrado executivo e lutaram bravamente para mantê-lo até o final.
- Aos meus amigos e colegas Viviane Piccinini, Alexandre Silveira, Roberto Renner, Alessandra Nunes e Thiago Baisch, que me prestaram inestimável auxílio em vários momentos da pesquisa.
- À toda equipe de professores e funcionários da UFRGS, em especial ao coordenador do curso Roberto Ruas, que sempre contribuiu para o sucesso deste mestrado com firmeza e convicção.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE GRÁFICOS.....	12
LISTA DE TABELAS.....	13
1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	18
1.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	20
1.3. OBJETIVOS	23
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1. FUNDAMENTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	25
2.2. MARKETING TRANSACIONAL X MARKETING DE RELACIONAMENTO	29
2.3. MERCADO ORGANIZACIONAL (CORPORATIVO).....	31
2.4. MOTIVAÇÕES PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO	36
2.5. ATRIBUTOS DE SUSTENTAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	37
2.6. MODELO DE MENSURAÇÃO DO RELACIONAMENTO	38
2.7. SATISFAÇÃO DE CLIENTES – CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS	41
2.8. SATISFAÇÃO DE CLIENTES X MARKETING DE RELACIONAMENTO	43
3. DESCRIÇÃO DO AMBIENTE.....	46
3.1. MERCADO DE TELEFONIA CELULAR NO RIO GRANDE DO SUL.....	46
3.1.1. <i>Histórico</i>	46
3.1.2. <i>Características do mercado</i>	49

3.2. A CLARO DIGITAL	53
3.2.1. <i>Performance atual</i>	55
3.2.2. <i>As práticas de marketing de relacionamento</i>	58
4. MÉTODO	61
4.1. ETAPA EXPLORATÓRIA	62
4.1.1. <i>Entrevistas em profundidade para validação da Escala Wilson & Vlosky</i>	62
4.1.2. <i>Entrevistas em profundidade para geração de indicadores de satisfação</i>	66
4.2. ETAPA DESCRITIVA	68
4.2.1. <i>População e amostra da pesquisa</i>	68
4.2.2. <i>Instrumento de coleta</i>	69
4.2.3. <i>Procedimento de coleta</i>	69
4.2.4. <i>Procedimentos estatísticos</i>	71
5. RESULTADOS	72
5.1. APLICAÇÃO DO MODELO DE WILSON & VLOSKY (1997).....	72
5.2. INDICADORES DO NEGÓCIO	80
5.2.1. <i>Região</i>	80
5.2.2. <i>Atendimento</i>	81
5.2.3. <i>Outras Operadoras</i>	82
5.2.4. <i>Tempo de Base</i>	83
5.2.5. <i>Gasto Médio Mensal</i>	84
5.3 ANÁLISE CRUZADA: MODELO X INDICADORES DO NEGÓCIO.....	85
5.3.1. <i>Modelo x Região</i>	85
5.3.2. <i>Modelo x Tipo de Atendimento</i>	86
5.3.3. <i>Modelo x Outra Operadora</i>	87
5.3.4 <i>Modelo x Tempo de Base</i>	89
5.3.5 <i>Modelo x Gasto Médio Mensal</i>	90
5.4. GRAU DE SATISFAÇÃO	93
6. CONCLUSÕES.....	98
6.1. NÍVEL DE RELACIONAMENTO EXISTENTE	98
6.2. GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES CORPORATIVOS.....	102

6.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Determinantes das mudanças de paradigmas no Marketing.....	16
Figura 2 – Segmentação da base de clientes da Claro Digital por gasto mensal.....	22
Figura 3 – Trocas relacionais em Marketing de Relacionamento.....	28
Figura 4 – Contínuo estratégico de Marketing.....	30
Figura 5 – Principais construtores para a prática de relacionamento entre comprador e vendedor.....	35
Figura 6 – Modelo WILSON & VLOSKY de Marketing de Relacionamento.....	39
Figura 7 – Fatores associados com o sucesso da parceria.....	44
Figura 8 – Estados brasileiros com atuação da Telecom Américas.....	54
Figura 9 – Estrutura do método de pesquisa.....	61
Figura 10 - Modelo WILSON & VLOSKY de Marketing de Relacionamento.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre transações relacionais e discretas.....	26
Quadro 2 – As dimensões de tempo e o comportamento do comprador organizacional.....	29
Quadro 3 – Compra no Mercado Organizacional x Compra no Mercado Consumidor.....	32
Quadro 4 - Atributos básicos do relacionamento segundo autores de Marketing de Relacionamento.....	38
Quadro 5 - Escala Wilson & Vlosky para Mensuração do Marketing de Relacionamento.....	40
Quadro 6 – Pilares do Programa de Relacionamento Viva Claro.....	59
Quadro 7 – Questionário Original x Questionário Adaptado.....	64
Quadro 8 – Atributos de satisfação e sua adequação ao mercado corporativo.....	67
Quadro 9 – Questionário final da Pesquisa de Satisfação.....	68
Quadro 10 - Médias atribuídas às variáveis do modelo de WILSON & VLOSKY	73
Quadro 11 - Classificação das médias por ordem decrescente.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da participação de vendas corporativas no total de pós-pago.....	20
Gráfico 2 – Evolução do preço da habilitação no Brasil.....	48
Gráfico 3 – Impacto da entrada da Claro no mercado de pós-pago.....	50
Gráfico 4 – Evolução do mercado de telefonia celular no RS: pós x pré-pago.....	51
Gráfico 5 – Evolução da penetração de telefonia celular: RS x Brasil.....	52
Gráfico 6 – Evolução da base de clientes da Claro Digital.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – MOU e ARPU da Claro Digital.....	57
Tabela 2 – Principais Resultados do Programa de Relacionamento Viva Claro.....	60
Tabela 3 – Matriz de Correlação.....	79
Tabela 4 – Distribuição da amostra por região.....	81
Tabela 5 – Distribuição da amostra por tipo de atendimento.....	81
Tabela 6 – Distribuição da amostra por empresas que trabalham com outra operadora.....	82
Tabela 7 – Distribuição da amostra por outra operadora que trabalha.....	83
Tabela 8 – Distribuição da amostra por tempo de base.....	84
Tabela 9 – Distribuição da amostra por gasto médio mensal.....	84
Tabela 10 – Região x Itens do Modelo de WILSON e VLOSKY.....	85
Tabela 11 –Tipo de Atendimento x Itens do Modelo de WILSON e VLOSKY.....	86
Tabela 12 –Outra Operadora x Itens do Modelo de WILSON e VLOSKY.....	88
Tabela 13 –Qual Operadora x Itens do Modelo de WILSON e VLOSKY.....	88
Tabela 14 –Tempo de Base x Itens do Modelo de WILSON & VLOSKY.....	90

Tabela 15 – Gasto Médio Mensal x Itens do Modelo de WILSON & VLOSKY.....	91
Tabela 16 - Grau de satisfação por atributo.....	93
Tabela 17 - Índices de Satisfação Pesquisa Claro Digital/CEPA x Pesquisa Anatel	94
Tabela 18: Cruzamento Indicadores do Negócio x Grau de Satisfação.....	96

1. INTRODUÇÃO

A afirmação de que o mundo dos negócios mudou e está cada vez mais competitivo já parece desgastada. Na verdade, desde o surgimento da vida neste planeta tudo se transforma e evolui. O que tem marcado as mudanças dramáticas do mundo moderno é a velocidade com a qual novos hábitos, novas tecnologias, novos conceitos se inserem na sociedade. GEHRINGER (2001) corrobora essa idéia afirmando que *“de alguma forma, o mundo funciona assim desde que é mundo. O que mudou, e vai continuar mudando, é a velocidade. O que aprendemos sobre o futuro nestes últimos 30 anos é que ele começou a acontecer por minuto, e não mais por ano. Aproveitar o futuro significa ter capacidade de se antecipar mudanças”*.

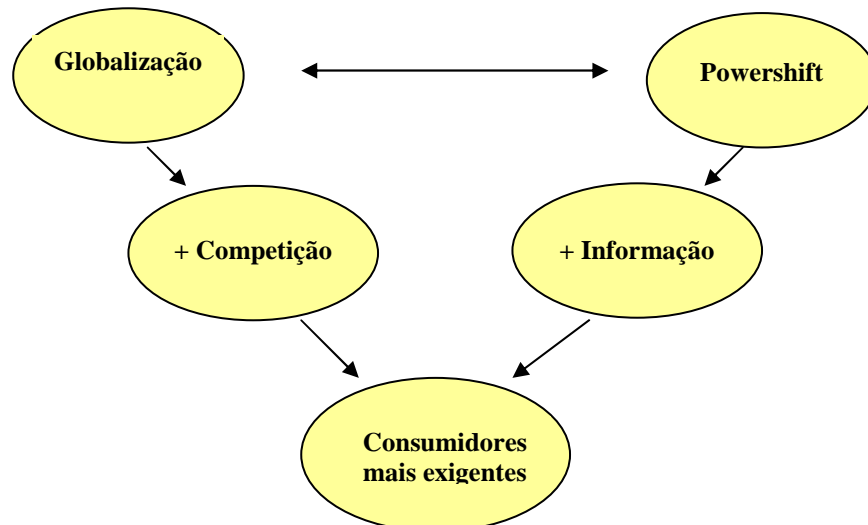
A análise das causas desse ritmo frenético de mudanças é tema de grande interesse para os pensadores modernos. TOFLER (1971), já no primeiro livro da sua trilogia, O Choque do Futuro, explora o assunto com profundidade. *“A sociedade ocidental, nestes últimos 300 anos, tem sido arrastada num turbilhão de transformações. Este turbilhão, longe de atenuar-se, parece que agora ganha uma densidade maior de forças. As transformações se expandem através dos países altamente industrializados, em ondas de uma velocidade que cada vez mais se acelera e com um impacto sem precedentes”*. Há uma concordância geral que vai dos historiadores e dos arqueólogos passando pelo espectro dos cientistas, dos sociólogos, dos economistas e psicólogos no sentido de que vários processos sociais se encontram sob uma aceleração progressiva – de uma maneira atordoante, até mesmo de uma maneira espetacular. (TOFLER, 1971).

Na verdade, as razões dos novos paradigmas da humanidade se interligam em um emaranhado de fatores históricos, sociais, políticos, econômicos e culturais. Cada área do pensamento humano trabalha com suas abordagens específicas e busca suas motivações próprias. Quanto ao marketing, há uma construção lógica que parece ser consenso entre todos os acadêmicos e especialistas. A globalização facilitou o acesso a novos mercados, o

que acirrou a competição entre empresas que antes não se enfrentavam. “A presença de tantos mercados e empresas globais anulou, em essência, a vantagem de ser global per se. Qualquer coisa a que uma empresa tenha acesso à distância não é mais uma vantagem competitiva, porque agora todos têm acesso” (PORTER, 1998).

Junto ao fenômeno da globalização, a sociedade experimenta uma extraordinária revolução de costumes, o que TOFLER (1990) denomina de *Powershift Era*. Uma civilização marcada pelo poder da informação, um período em que conhecimento passa a ser a maior fonte de poder, como já preconizava o filósofo Francis Bacon no século XVIII. Impulsionado pelo avanço tecnológico das telecomunicações e da informática, o homem moderno está permanente e instantaneamente “plugado” no mundo. Telefones, televisões, computadores e os mais diversos produtos eletrônicos de consumo invadiram nossos lares como num passo de mágica. “Com isso, a vida, o comércio e a economia tornam-se ainda mais complexos. Na rede econômica global do século XXI, a tecnologia da informação impelirá a mudança da mesma forma como, sem dúvida, a fabricação impeliu a mudança na era industrial” (NAISBITT, 1994). Esta nova era possibilitou ao consumidor um acesso ilimitado à informação. Conforme a teoria de TOFLER (1990), o consumidor passou a ter mais poder na relação com as empresas à medida que teve ampla facilidade de encontrar a informação. Criou-se um ambiente onde o cliente tem mais opções de escolha devido ao aumento da competição global e tem mais informações sobre os produtos e sobre seus direitos graças à revolução tecnológica da informação (ver Figura 1).

FIGURA 1: Determinantes do mundo dos negócios no século XXI



A partir desse novo paradigma, empresas e estudiosos têm buscado um novo enfoque para o Marketing, uma abordagem na qual o relacionamento entre comprador e vendedor torna-se a essência das relações de troca. O processo transacional de compra e venda passa a ser secundário, pois, segundo esta corrente recente, é a prática do marketing de relacionamento que vai garantir às empresas uma construção de relações rentáveis e duradouras com seus clientes. Neste novo ambiente de competição atroz e cliente exigente, somente as organizações que construirão relacionamentos fortes, íntimos e positivos com seus clientes terão o potencial de desenvolver vantagem competitiva sustentável, conduzindo a um desempenho acima do normal (ROWE & BARNES, 1998).

No setor de telefonia celular, mais especificamente no Estado do Rio Grande do Sul, o cenário não é diferente. Em um mercado onde havia monopólio estatal há apenas cinco anos, hoje três grandes companhias competem por novos usuários. Este trabalho tem o propósito de verificar o atual nível de relacionamento existente entre a Claro Digital, segunda entrante deste mercado, e seus clientes corporativos, através da escala criada por WILSON & VLOSKY (1997). No mesmo instrumento de pesquisa, pretende-se mensurar o grau de satisfação desses clientes e compará-lo com a satisfação dos clientes pessoa física, medida pela Pesquisa Nacional da Anatel.

Neste capítulo, consta uma introdução genérica ao tema e seu contexto no mundo atual, bem como a definição do problema da pesquisa, a justificativa do estudo e os objetivos gerais e específicos do trabalho.

No capítulo seguinte, encontra-se a fundamentação teórica, que sustenta o assunto pesquisado. No capítulo três, é descrito todo o cenário no qual se desenrola a pesquisa, com fatos históricos da indústria e da Claro Digital, indicadores do mercado e entendimento das práticas atuais de relacionamento da empresa. A apresentação do método utilizado para a consecução da pesquisa é tema único do capítulo quatro. No capítulo cinco, são analisados os resultados obtidos com a pesquisa, realizando comparativos possíveis entre as segmentações da amostra. Finalmente, no capítulo seis, constam as conclusões finais sobre

o estudo, refletindo sobre as principais implicações acadêmicas e gerenciais a serem consideradas no futuro próximo.

1.1. Definição do problema

O serviço de telefonia é genericamente reconhecido como um produto de consumo de massa. As estratégias e ações de marketing das empresas de telefonia estão sempre mais associadas ao consumidor final. No caso da Claro Digital, também não é diferente das demais operadoras nacionais. A estrutura da Claro Digital foi criada na época em que o mercado corporativo era incipiente. Mesmo em empresas com grande força de vendas, o funcionário usava sua própria linha privada para fazer suas ligações profissionais. É desnecessário dizer que a mobilidade proporcionada pelo celular passou a ser um instrumento imprescindível no dia-a-dia de determinados profissionais. As empresas rapidamente perceberam que o uso de celular poderia trazer mais produtividade em algumas atividades. No início, as empresas optavam por pagar as contas particulares de cada funcionário ou, em alguns casos, discriminando apenas aquelas ligações efetuadas por motivo profissional. Percebendo ser este um extraordinário segmento de mercado, as operadoras passaram a oferecer tarifas especiais, aparelhos em comodato, serviços de valor agregado e outras facilidades que contemplassem uma conta única, paga por um único cliente, este na figura da pessoa jurídica. De outro lado, as empresas se interessaram por esse modelo de relação com as operadoras, pois significou uma série de benefícios que antes não existiam.

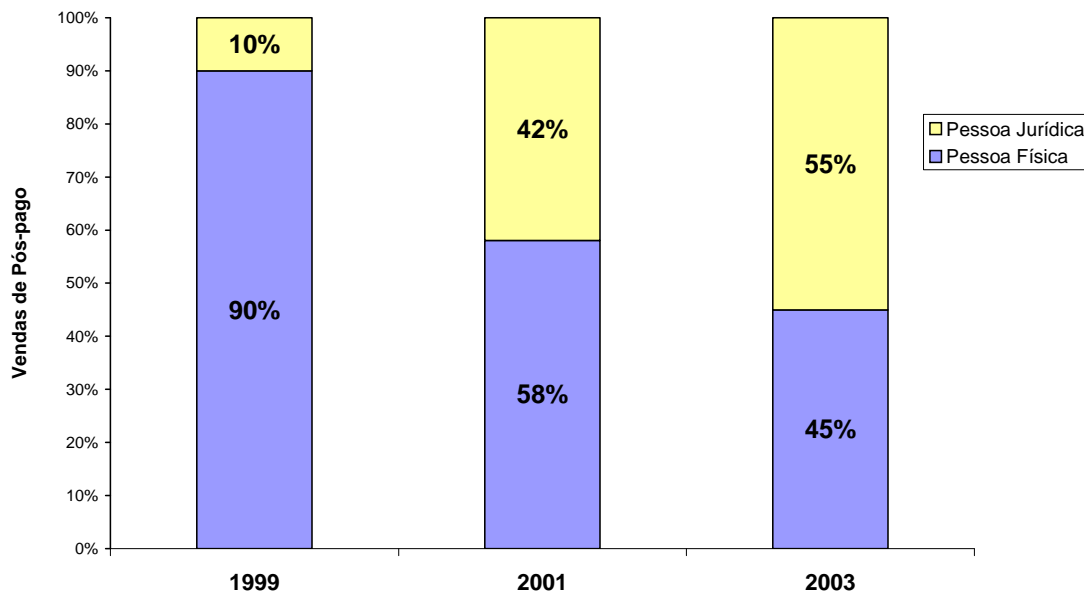
Em primeiro lugar, as contas corporativas resultaram em redução de custo, principalmente para aquelas empresas que já pagavam as contas individuais dos seus funcionários. Em segundo lugar, trouxe uma série de vantagens advindas do maior poder de barganha em relação às operadoras. O que antes significava um conjunto de contas divididas entre duas prestadoras, passou a ser uma única e grande conta corporativa, com participação expressiva na receita da companhia telefônica. Tornou-se uma típica relação cliente-fornecedor, na qual quanto maior for o valor do contrato, maior é o grau de

exigência do cliente. Algumas empresas passaram a receber aparelhos em comodato, descontos por volume de minutos e serviços adicionais ao usualmente oferecido. Operacionalmente, a conta corporativa também se transformou em uma facilidade na burocracia das empresas, uma vez que é muito simples saldar uma única fatura do que se preocupar com dezenas ou centenas de faturas individuais. Finalmente, as empresas viram este negócio também como uma forma de oferecer um benefício ao funcionário. Este passou a se despreocupar com o gasto de telefonia celular e ainda recebia benefícios substanciais, como um aparelho novo.

De acordo com a situação acima exposta, a relação comercial entre empresa e operadora se mostrou positiva para ambas as partes e em pouco tempo o número de negócios proliferou com uma velocidade impressionante. Entre as operadoras da banda B tal fenômeno foi ainda mais acentuado. Com a árdua missão de conquistar novos clientes, os novos entrantes encontraram neste nicho uma excelente oportunidade de conquistar muitos clientes da concorrência de uma vez só. Conquistar a conta de uma única empresa poderia significar a adição de cem ou duzentos novos usuários a um custo muito menor do que adquiri-los através dos canais de distribuição convencionais (lojas e varejos). A Claro Digital percebeu esta oportunidade desde o início da sua operação e muito antes da concorrente já possuía uma equipe de vendas e atendimento estruturada para prospectar e atender clientes corporativos. Conforme pode-se observar no gráfico 1, as vendas corporativas já correspondem hoje a mais da metade das adesões do serviço pós-pago, enquanto, há quatro anos atrás, respondiam por apenas 10% das habilitações. Em relação à receita, o segmento já corresponde a 14% do total da operadora e 40% da base de pós-pago (Fonte: relatórios internos da Claro Digital).

GRÁFICO 1

EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA VENDAS CORPORATIVAS NO TOTAL DE PÓS-PAGO - CLARO DIGITAL



Fonte: Relatórios internos da Claro Digital - 2003

A partir da descrição deste cenário, o problema que motiva a pesquisa se concentra em duas perguntas: 1) Existe marketing de relacionamento entre a Claro Digital e seus clientes corporativos? 2) Em que nível de intensidade, conforme a Escala Wilson & Vlosky, se encontra o marketing de relacionamento desses clientes com a Claro Digital?

1.2. Justificativa da pesquisa

A justificativa primordial deste trabalho repousa justamente na importância que o mercado corporativo passou a ter para a Claro Digital, uma empresa sem uma política de relacionamento formal para esse segmento. Conforme foi visto no item anterior, a carteira corporativa contribui significativamente para o crescimento da base de assinantes e da receita de serviços. Por outro lado, o único programa de relacionamento formal da empresa é voltado exclusivamente para clientes pessoa física. O Programa de Relacionamento Viva

Claro, posteriormente detalhado no capítulo 3, concentra as principais políticas e ações de relacionamento com clientes de pós-pago da Claro Digital. Foi concebido, todavia, com o foco no consumidor final, em um momento no qual o mercado corporativo não exercia um papel tão fundamental na performance da empresa.

Hoje, o segmento corporativo é estratégico na indústria de telefonia celular, tornando-se a principal fonte de aquisição de clientes rentáveis. Mais do que nunca, é indispensável entender os laços que unem a relação entre uma operadora celular e seus clientes organizacionais e criar políticas de atuação que fortaleçam este relacionamento. Segundo MCKENNA (1992), *“para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas do mercado. Têm que construir alicerces fortes, que não sejam derrubados pelas tempestades. E isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios. Ao contrário, elas precisam conhecer a estrutura de mercado. Por isso, precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado”*.

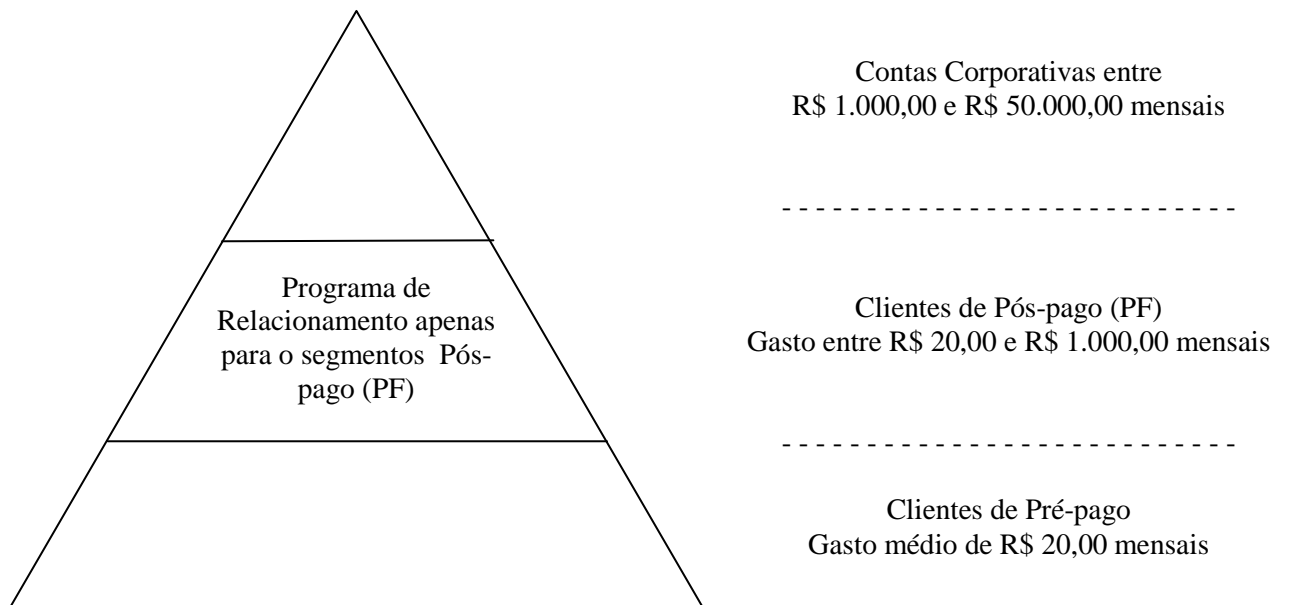
Ao segmentar o mercado de telefonia celular pela forma de pagamento do cliente, encontra-se três segmentos muito bem definidos na indústria:

- **serviço pré-pago:** o cliente paga pelos minutos antecipadamente e tem um período de 90 dias para usar os créditos previamente comprados. É o cliente menos rentável, pois usa o serviço preferencialmente para receber ligações. O cliente se dispõe a pagar uma tarifa mais alta em troca da ausência de uma conta mensal.
- **serviço pós-pago:** é o mais tradicional desde que se formou a indústria de telefonia. O cliente usa o serviço e paga posteriormente pelos minutos que falou. Por já se comprometer por um valor fixo todo mês, a tarifa é menor que o sistema pré-pago.
- **serviço corporativo:** é uma variação do serviço pós-pago, pois a conta também

é paga após o uso. É destinado para a pessoa jurídica que tenha mais de quatro linhas. A tarifa é mais barata que os planos de pessoa física, pois envolve uma grande quantidade de linhas e minutos atrelados a uma única conta. Resume-se a um cliente a qual estão ligados vários usuários (NTCs)¹.

Esta segmentação tão usada pela indústria de telefonia celular pode ser também aplicada na divisão da base dos assinantes pela receita. Os usuários de pré-pago gastam até, no máximo R\$ 40,00 por mês, os usuários de pós-pago se situam na grande faixa de R\$ 20 à R\$ 1.000,00 mensais e os clientes corporativos partem de contas de R\$ 1.000,00 a R\$ 50.000,00. É claro que esta segmentação não é absolutamente rigorosa. Há clientes de pré-pago que chegam a gastar R\$ 100,00 mensais e clientes de pós-pago que gastam mais R\$ 1.000,00 mensais com uma única linha. Todavia, há uma certeza inquestionável: apenas os clientes corporativos apresentam contas acima de R\$ 5.000,00 reais (ver figura 2).

FIGURA 2: Segmentação da base de clientes da Claro Digital por gasto mensal.



¹ Sigla usada na indústria de telefonia que significa Número de Telefone do Cliente (*Client Telephone Number*).

A ilustração da Figura 2 demonstra que o programa de relacionamento da Claro Digital destina-se apenas para a parcela intermediária da pirâmide. Há uma contradição evidente na estratégia da empresa, não praticando marketing de relacionamento justamente com os clientes que proporcionam maior faturamento por linha.

Não se pode afirmar que um programa formal como o Viva Claro seja o modo correto de praticar o marketing de relacionamento. Porém, o que se torna muito evidente é que a Claro Digital precisa compreender melhor o mercado corporativo e estabelecer políticas e ações formais que não deixem desguarnecido um segmento tão importante para a empresa.

Apesar desse trabalho ser motivado principalmente pelas demandas atuais da Claro Digital, não podemos esquecer a sua relevância no meio acadêmico. A escala de WILSON & VLOSKY, utilizada nos Estados Unidos desde 1997, tem sido desde então utilizada preferencialmente no setor primário e secundário. No ambiente brasileiro, já foi adaptada e testada nos setores metal-mecânico (VIANA, 1999), varejo alimentício (MÜSSNICH, 2000), varejo de materiais de construção (DARONCO, 2001), bens de capital (GROF, 2001) e hoteleiro (MÜSSNICH, 2002). Desta forma, a aplicação do modelo de WILSON & VLOSKY (1997) no setor de telefonia constitui-se em uma inovação no meio acadêmico, podendo representar um avanço na pesquisa científica do Marketing de Relacionamento.

1.3. Objetivos

A partir do entendimento do problema que cerca esta pesquisa e da plena justificativa de sua realização, passamos a definir os objetivos que devem ser atendidos ao final do trabalho.

Objetivo geral

Identificar o nível de relacionamento existente na relação da Claro Digital com os seus clientes corporativos.

Objetivos específicos

1. Adaptar e aplicar a Escala WILSON & VLOSKY (1997) no setor de telefonia celular.
2. Mensurar o grau de satisfação dos clientes corporativos da Claro Digital e compará-lo com índice dos clientes individuais, medido pela Pesquisa da Anatel.
3. Investigar o nível de relacionamento dos clientes corporativos da Claro Digital em relação à indicadores relevante do negócio. São eles:
 - a) Localização geográfica
 - b) Atendimento próprio e terceirizado
 - c) Clientes compartilhados com a concorrência
 - d) Tempo de base
 - e) Gasto médio dos clientes
 - f) Grau de satisfação dos clientes

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Fundamentos do Marketing de Relacionamento

As relações de troca entre compradores e vendedores existem desde os primórdios, a partir do momento que os homens passaram a viver em grupos. Ou seja, o Marketing como processo de troca entre duas ou mais partes que dão algo de valor umas às outras para satisfazer necessidades mútuas (DICKISON, 2001) é um conceito que faz parte da história da humanidade. Todavia, o Marketing apenas passou a ser estudado como ciência a partir da década de 40. Desde então, os enfoques de Marketing têm passado por várias fases:

- orientação para a produção;
- orientação para o produto;
- orientação para venda;
- orientação para o mercado.

Atualmente, muito tem se falado que a ênfase orientadora do Marketing está na atração, desenvolvimento e conservação das relações com os clientes (BERRY e PARASURAMAN, 1991).

BAGOZZI, através de artigos publicados entre 1974 e 1979, consolidou a concepção de troca como pilar fundamental da teoria e prática do marketing e gerou uma base de conceitos para a definição do marketing como um processo de criação e reprodução de relacionamento de troca.

O paradigma conceitual de trocas foi contestado por PARVATYAR e SHETH (1994) que afirmaram que o enfoque conceitual da troca não era adequado a nova era do mercado na qual as empresas precisam dar mais atenção à satisfação de clientes e à gestão de relacionamentos do que à troca em si.

Apesar das controvérsias, outros autores deixam claro que a visão do Marketing como troca não se opõe à visão do Marketing de relacionamento. MACNEIL (1974, 1978) especificou as diferenças entre as relações de troca, dividindo-as em trocas discretas e relacionais. As trocas discretas são caracterizadas por comunicação limitada, pouca interatividade e irrelevância da identificação das partes. (DWYER *et alli*, 1987). MACNEIL sugere que o protótipo da troca discreta com dinheiro de um lado e um produto *commodity* do outro. Já as trocas (transações) relacionais transcendem o momento da compra, cada transação deve ser encarada como tendo um passado e um futuro. A transação é realizada com foco no longo prazo, ancorado em premissas de planejamento e confiança de ambas as partes. MACNEIL classificou as diferenças e relacionais sob enfoque de uma série de enfoques de comparação, conforme o quadro 1.

QUADRO 1: Comparação entre Transações Relacionais e Discretas

BASES DE COMPARAÇÃO	TRANSAÇÕES DISCRETAS	TRANSAÇÕES RELACIONAIS
Tempo de troca	Curta Duração	Longa Duração
Número de partes envolvidas	Duas (comprador e vendedor)	Normalmente mais de duas partes
Fontes de obrigações	Crenças e Costumes	Promessas feitas além das crenças e costumes
Satisfação do cliente	Limitada ao produto ofertado	Baseada no produto e serviços agregados
Expectativas para o relacionamento	Conflitos de interesse e pouca unidade	Conflitos contrabalançados pela confiança e busca de unidade
Relações pessoais (interação social e comunicação)	Mínimas	Comunicação formal e informal
Cooperação	Inexistente	Significativa
Planejamento	Enfoca a troca, sem antecipação do futuro.	Enfoca o processo de troca com planejamento detalhado para o futuro
Mensuração do desempenho	Pouca atenção	Atenção às medidas de todos aspectos do desempenho
Poder	Lei do mais forte	Interdependência aumenta a aplicação judiciosa na troca do poder

Fonte: Adaptação de MACNEIL (*apud Dwyer et al., 1987*)

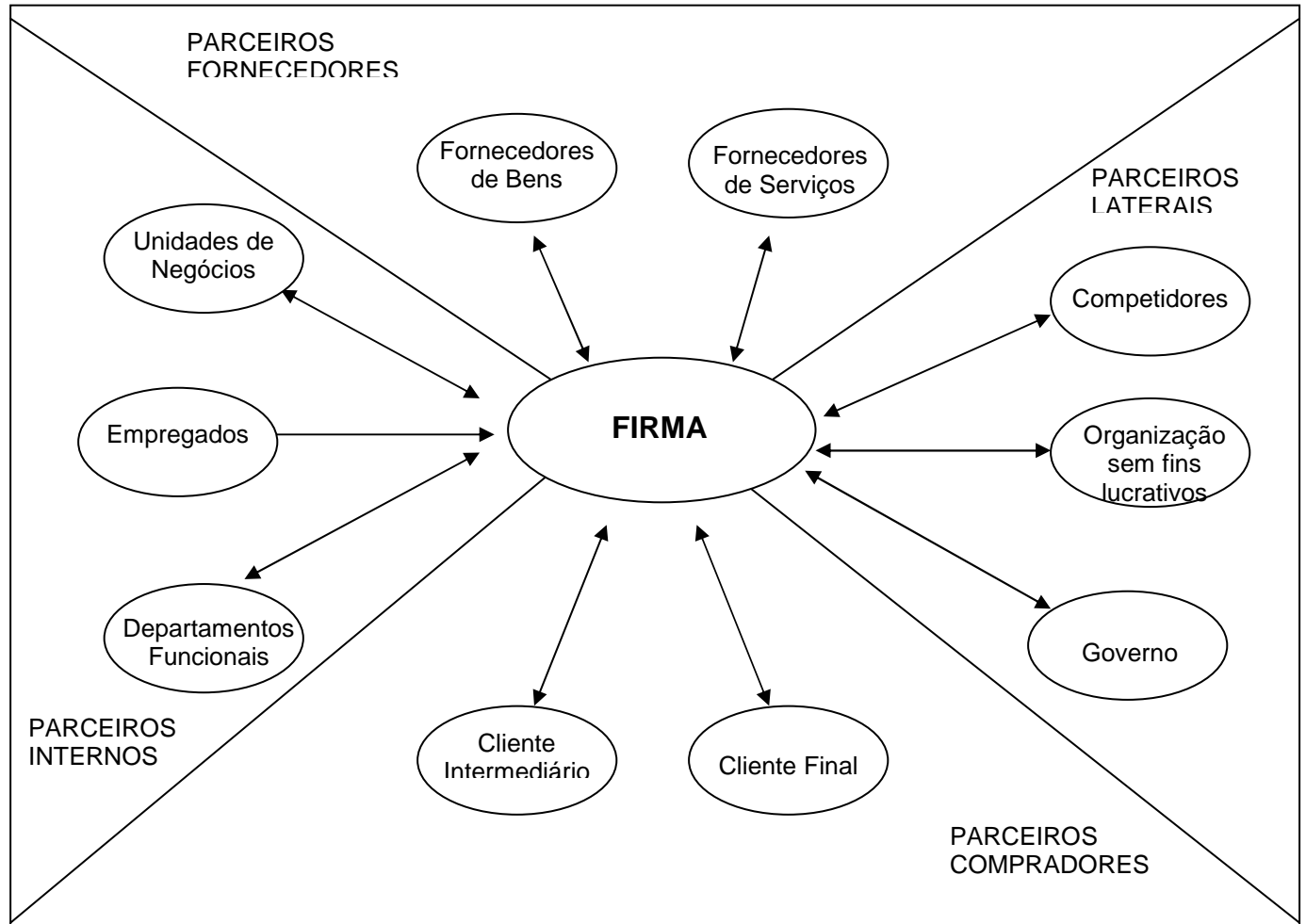
A natureza do Marketing de Relacionamento reside justamente nesse processo de interação relacional entre os participantes das trocas (MORGAN & HUNT, 1994). JACKSON (1985) define Marketing de relacionamento como o marketing orientado para a realização de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais. SHETH e PARVATYAR (1993) conceituam Marketing de Relacionamento como um esforço de integração das empresas com clientes, fornecedores e outros parceiros, resultando em relacionamentos mais interativos. FERREIRA (1995) assevera que *“é a busca da construção das bases para uma conexão de longo prazo entre a empresa e seus clientes. Cria lealdade através da formação de elos duradouros com os clientes, utilizando para isso elementos do marketing de massa, do marketing direto e das relações públicas”*.

Por fim, o conceito mais amplo para definir o escopo do Marketing de Relacionamento é o de MORGAN & HUNT (1994): *“São todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas”*.

MORGAN & HUNT (1994) vão mais além em relação ao conceito de Marketing de Relacionamento, orientando que o espírito do *“ganha-ganha”*, no qual todas as partes devem almejar benefícios mútuos no negócio, tem um espectro amplo de situações de troca, conforme a ilustração da Figura 3.

Segundo demonstram MORGAN & HUNT (1994) existem dez tipos de trocas transacionais, sendo que nem todas pressupõem a existência da figura do cliente como participante da troca. Relações de endomarketing, parcerias entre empresas, alianças estratégicas e *“joint-ventures”* são alguns exemplos nos quais os conceitos de marketing de relacionamento são plenamente aplicáveis.

FIGURA 3: Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento.



Fonte: Adaptação de MORGAN, R. e HUNT, S. *The commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing*, July 1994.

2.2. Marketing Transacional x Marketing de Relacionamento

Seguindo a linha das trocas discretas e relacionais, surge o conceito de Marketing Transacional, que reúne elementos e se contrapõe ao Marketing de Relacionamento. É importante enfatizar que apenas por ser o oposto do Marketing de Relacionamento, não significa dizer que práticas de Marketing Transacionais são erradas ou ineficazes. A adequação da estratégia depende do contexto geral a qual será aplicada (JACKSON, 1985; GANESAN, 1994).

Estratégias focadas no relacionamento podem ser, muitas vezes, dispendiosas e desnecessárias, trazendo menos lucro para o vendedor e sem valor percebido para o comprador.

Nesta linha de pensamento, JACKSON (1985) criou um modelo de visualização das características das relações transacionais e relacionais, conforme quadro 2:

QUADRO 2: As dimensões de tempo e o comportamento do comprador organizacional

LONGO PRAZO	CURTO PRAZO
<i>Lost-for-good</i>	Always-a-share
Altos custos de mudança	Baixos custos de mudança
Substanciais investimentos específicos	Baixos investimentos específicos
Margens de risco elevadas	Margens de risco reduzidas
Marketing de Relacionamento	Marketing Transacional

Fonte: Adaptação de JACKSON, B. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington: Lexington Books, 1985.

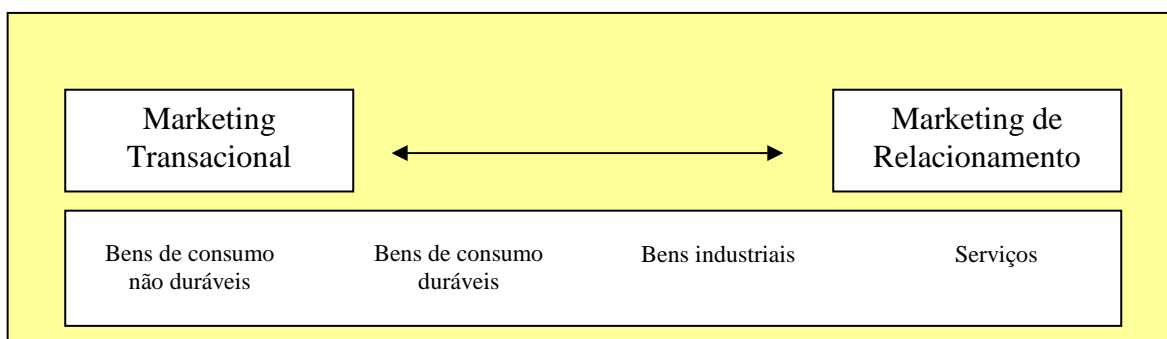
Em um extremo encontra-se o modelo “*always-a-share*“, onde as características

convergem para uma relação curto prazo. Não existe dependência de um único fornecedor, logo os custos de mudança são baixos. A transação também não exige grandes investimentos específicos, reduzindo o risco do negócio. Segundo HUTT & SPEH (2001), “os clientes tendem a preferir um relacionamento transacional quando há um mercado de fornecimento competitivo apresentando diversas alternativas, quando a decisão de compras não é complexa e o mercado fornecedor está estável”.

No outro extremo, tem-se o modelo “*lost-for-good*”, formado por relações de longo prazo. Neste caso, clientes e fornecedores investem recursos e tempo na construção do relacionamento, normalmente associados a compras repetidas e dependência entre as partes. HUTT & SHEH (2001) denominam este relacionamento de colaborativo, preferido pelas empresas, nos casos de poucas alternativas de fornecimento, mercados dinâmicos (por exemplo, rápidas mudanças tecnológicas) e compras complexas, consideradas estratégicas para a organização.

De forma similar ao modelo de JACKSON (1985), GRÖNROOS (1994) criou um esquema chamado Contínuo Estratégico de Marketing, no qual o marketing de relacionamento e transacional estão em extremidades opostas. Este *continuum* é definido pela característica dos bens comercializados, conforme a figura 4 a seguir:

FIGURA 4: Contínuo estratégico de Marketing



Fonte: GRÖNROOS, Christian. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management Decision**, Vol.32, p. 4-20, 1994.

É interessante observar que a venda de serviços é justamente o tipo de negócio mais adequado à utilização do Marketing de Relacionamento. Entre as mais variadas formas de prestação de serviços também existem níveis de interatividade diferentes entre empresa e consumidor. Durante este trabalho, poder-se-á avaliar em que parte deste eixo contínuo se encontra a telefonia celular a nível organizacional.

Por outro lado, os bens não duráveis ocupam o outro extremo do eixo. Produtos alimentícios, por exemplo, são comprados pelos consumidores no supermercado e após o seu consumo restam poucas brechas para os fabricantes explorarem o marketing de relacionamento.

2.3. Mercado organizacional (corporativo)

Após explorar em detalhes as diferenças das trocas transacionais e relacionais, cabe um melhor entendimento do mercado organizacional, já que este trabalho aborda o relacionamento entre empresas. Na indústria de telefonia este segmento é denominado de “*corporativo*”, tanto que será freqüente durante essa dissertação encontrar termos como “*clientes corporativos*”, “*vendas corporativas*” e “*mercado corporativo*”. Na literatura, o marketing praticado entre empresas recebe várias denominações como marketing *business-to-business*, marketing industrial e marketing de negócios.

Resumidamente, o mercado organizacional pode ser definido como aquele no qual os clientes são organizações, que compram bens e serviços para uso na produção de outros bens e serviços, ou para revenda (HUTT & SPEH, 2001).

O volume de recursos financeiros envolvidos no mercado industrial é muito maior do que o mercado de consumo. O departamento de compras da General Motors, por exemplo, gasta mais de US\$ 70 bilhões anualmente em bens e serviços – mais que o dobro do PIB de países como Irlanda ou a Grécia. São milhões de organizações que coletivamente movimentam trilhões de dólares em bens e serviços ao redor do mundo (HUTT & SPEH, 2001). Os diversos tipos de clientes organizacionais podem ser divididos em três grandes

grupos: empresas comerciais, clientes institucionais e clientes governamentais. Entre as empresas comerciais, há aquelas que se dedicam exclusivamente a comercializar seus produtos para outras organizações, como fabricantes e atacadistas. Outras, porém, podem ser tradicionalmente conhecidas como empresas do mercado de consumo direto, mas também atuam fortemente no mercado industrial, como as operadoras de telefonia.

O processo de compra organizacional apresenta uma série de diferenças em relação às compras realizadas no mercado de consumo. O quadro a seguir traz um resumo dessas diferenças em seis dimensões:

QUADRO 3: Compra no Mercado Organizacional x Compra no Mercado Consumidor

DIMENSÕES	MERCADO ORGANIZACIONAL	MERCADO CONSUMIDOR
Produto	Técnico, volumes levados, ênfase nos serviços	Padronizado, pequenas quantidades, enfoque menos técnico
Preço	Concorrência na oferta (propostas), listas de preços para produtos padronizados	Listas de preços definidas pelos fabricantes
Promoção	Informações de pessoal de vendas e revistas especializadas	Ênfase na propaganda
Distribuição	Canais curtos, relações diretas com os fabricantes	Maior número de membros nos canais
Relações com o cliente	Complexas, ênfase no relacionamento de longo prazo	Simple, transações específicas
Decisão de compra	Processo estruturado, envolvimento de várias pessoas da organização	Processo desestruturado, envolvimento de menor número de pessoas

Fonte: MOWEN, J. Consumer Behavior. Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1995, p.677.

Em ambos processos de compra, os compradores reconhecem problemas, buscam informações, avaliam alternativas e engajam-se em processos pós-aquisição. Apesar das semelhanças, a compra organizacional se configura em um processo complexo e nunca em um ato isolado como uma compra de consumo. Normalmente, a parte compradora constitui

um centro de compras formado por um conjunto de pessoas que participam da tomada de decisão e que partilham de seus riscos (MOWEN, 1995). HUTT & SPEH (2001) identificam que o processo de compra organizacional é composto por oito estágios, sendo que cada um revela pontos de decisão críticos para a consecução da compra:

- 1) Reconhecimento do problema
- 2) Descrição geral da necessidade
- 3) Descrição detalhada das especificações do produto
- 4) Busca do fornecedor
- 5) Obtenção e análise de propostas
- 6) Seleção de fornecedor
- 7) Seleção da rotina de pedidos
- 8) Análise de desempenho

KOTLER (1996) enumera uma série de características gerais que geralmente estão presentes no ambiente do marketing organizacional, ainda que a ocorrência de todas na mesma indústria seja algo menos comum. Conforme o tipo de negócio, as características se combinam com ou menos intensidade.

- **Poucos compradores** – geralmente, em número inferior ao mercado de consumo.
- **Grandes compradores** – em algumas indústrias, há uma grande concentração do volume de negócios.
- **Relacionamento estreito entre fornecedor e comprador**
- **Compradores concentrados geograficamente**
- **Demanda derivada** – deriva da demanda dos bens de consumo.
- **Demanda inelástica** – a demanda por alguns produtos ou serviços não é muito

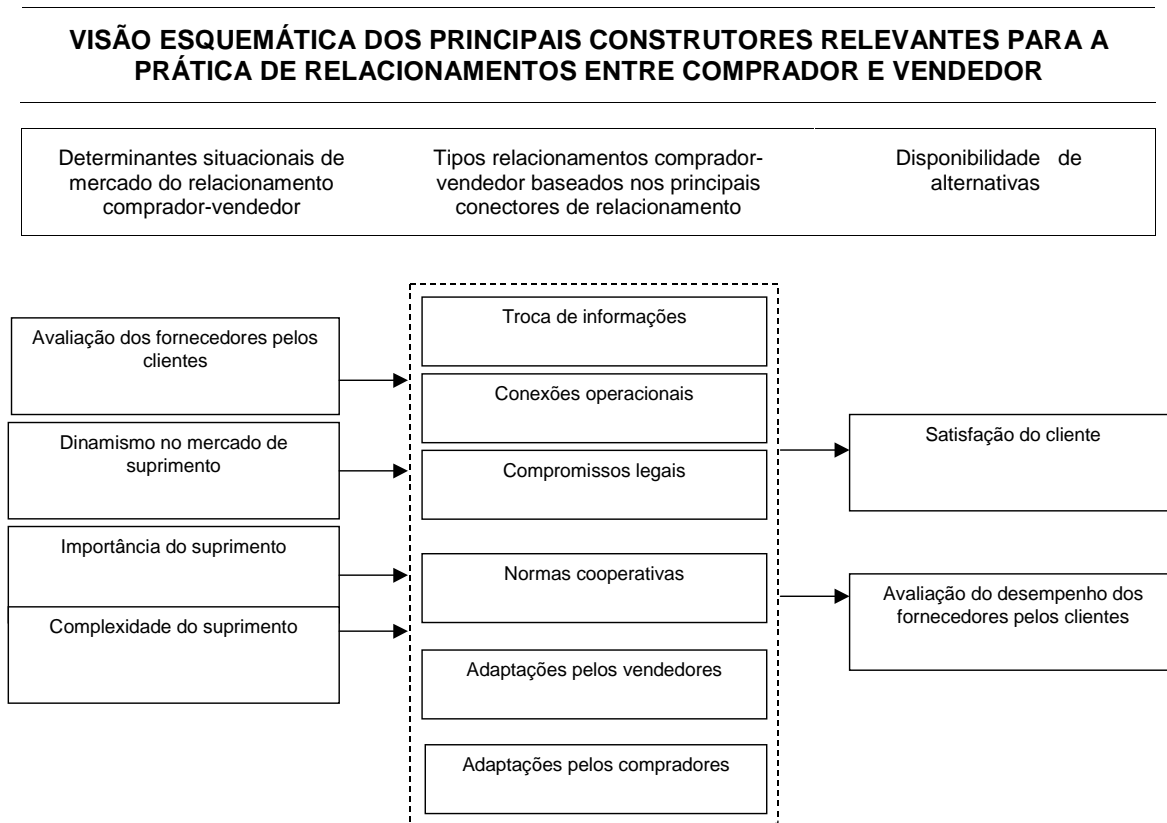
sensível às mudanças de preços.

- **Demanda flutuante** – a demanda por alguns produtos pode flutuar mais conforme eventos de mercado, como uma recessão na economia.
- **Compra profissional** – os compradores são treinados e especializados no seu segmento, pois, em alguns setores, um negócio significa grande participação na receita da empresa.
- **Influências nas compras** – muitas pessoas e departamentos influenciam na decisão de compra. Quando muito complexas, são formados comitês e envolvidos especialistas e profissionais da alta administração.

Entre as características acima citadas, uma das que mais diferenciam o marketing industrial do marketing de consumo é a existência de um relacionamento estreito entre vendedor e comprador. Atualmente, a maioria das empresas focadas no marketing B2B tem a criação e gerenciamento do relacionamento como prioridade estratégica. Clientes envolvidos no relacionamento intenso com o fornecedor são mais propensos à lealdade. Além disso, empresas que conseguem estabelecer um relacionamento estreito e duradouro com seus clientes obtêm uma vantagem competitiva muito valiosa, pois os concorrentes encontrarão dificuldade em copiá-lo e ou desfazê-lo.

HUTT & SPEH (2001) ensinam que nos mercados organizacionais há uma grande pressão para melhorar a eficiência e a eficácia das funções críticas, tanto do lado do comprador como do vendedor. Cada relação fornecedor-cliente leva a diferentes comportamentos e expectativas chamadas de conectores de relacionamento. De acordo com a figura 5, os conectores de relacionamento refletem a forma através da qual o comprador e o vendedor interagem e conduzem seus negócios.

FIGURA 5: Principais construtores para a prática de relacionamento entre comprador e vendedor



Fonte: Joseph P. Cannon e William D. Perreault, Jr., "Buyer-Seller Relationship in Business Markets", *Journal of Marketing Research* 36 (nov. 1999), apud HUTT, Michael, SPEH Thomas. *Marketing Business-to-Business. Marketing: as melhores práticas*, p. 168-191, Bookman. Porto Alegre, 2001.

Como em qualquer relação, a **troca de informações** é um pressuposto que ambas as partes esperam como uma forma de beneficiar o negócio. Para algumas parcerias compartilhar informações prioritárias ou até mesmo estratégicas é fundamental para a solidificação da parceria. **Conexão operacional** visa aperfeiçoar as operações dos parceiros, como unificação de sistemas, procedimentos e rotinas. No mundo dos negócios atual, o “*aperto de mãos*” não é o suficiente para selar parcerias e os **compromissos legais** são importantes conectores de um relacionamento sem sobressaltos. Não tão formais como os compromissos legais, as **normas cooperativas** refletem as expectativas que as duas partes têm no que se refere a trabalhar juntas para atingir objetivos mútuos e individuais. Finalmente, as **adaptações** feitas em processos, produtos e procedimentos tanto **do comprador como do vendedor** são fortes conectores de relacionamento que podem aumentar o custo de transferência. A Dell Computer, por exemplo, projeta seus computadores para operar com um *chip* da Intel e trocá-la por outro fornecedor teria um alto custo de mudança.

2.4. Motivações para o Marketing de Relacionamento

Uma vez sedimentados os conceitos de Marketing de Relacionamento e as peculiaridades do mercado organizacional, é necessário compreender as razões que levam as organizações a buscar trocas relacionais com os clientes e fornecedores. MADHAVAN *et alli* (1994) detiveram-se na análise dessas motivações e elegeram cinco situações que impulsionam as empresas ao Marketing de Relacionamento.

- **Controle:** ocorre quando as empresas utilizam o relacionamento para controlar a indústria a qual pertencem, erguendo barreiras de entrada para novos competidores. De certo modo, a Telefônica Celular usou esta estratégia para bloquear canais de distribuição antes da entrada da Claro Digital no mercado celular gaúcho. Através do relacionamento que detinha com grandes redes de varejo, como Colombo e Manlec, a então CRT Celular assinou contratos de exclusividade no segmento telefonia celular, impedindo que a nova entrante explorasse adequadamente este canal.

- **Aprendizado:** ocorre geralmente em setores voltados para inovação e tecnologia. As empresas buscam o relacionamento com o intuito de adquirir conhecimento de seus parceiros. No setor de ensino superior e pesquisa este tipo de relacionamento é muito comum, em que universidades e instituições compartilham conhecimento visando um aprendizado comum.

- **Eficiência:** ocorre quando as organizações pretendem incrementar as relações internas de *inputs / out puts*. Buscam desenvolver ativos específicos do relacionamento que não podem ser imediatamente transferidos para outros.

- **Estabilidade:** ocorre quando o relacionamento é instituído com o propósito de garantir estabilidade e previsibilidade em relação a suas fontes de recursos. Os parceiros são beneficiados pela redução de incerteza e pela possibilidade de uma previsão mais precisa da demanda.

É importante enfatizar que tais situações podem surgir para motivar o relacionamento tanto de fornecedores como de clientes. Também podem surgir outras motivações ou combinações entre elas, que quando coincidentes para ambas as partes, elevam substancialmente as probabilidades de sucesso do relacionamento.

Independentemente das motivações que levam ao relacionamento, MADHAVAN *et alli* (1994) observam que há ambientes de negócio mais propícios à adoção de estratégias relacionais, São ambientes caracterizados por baixas barreiras de entrada, alta complexidade dos processos de tomada de decisão, efervescência tecnológica ou social acentuada.

2.5. Atributos de Sustentação do Marketing de Relacionamento

Conforme se observou no item anterior, as motivações que levam às práticas relacionais são variadas, principalmente considerando suas possíveis combinações. Quanto aos atributos necessários para manutenção do relacionamento, estes já são bem mais

concisos e diretos.

Na literatura encontramos diversos modelos e interpretações de autores, mas que sempre convergem para quatro atributos básicos: orientação para longo prazo, comprometimento, confiança e dependência. A seguir um quadro - resumo:

QUADRO 4: Atributos básicos do relacionamento segundo autores de Marketing de Relacionamento.

AUTOR	ATRIBUTOS
MORGAN e HUNT (1994)	Comprometimento e confiança
GANESAN (1994)	Orientação de longo prazo, fruto de dois fatores: interdependência e confiança.
MOHR e SPEKMAN (1994)	Comprometimento, coordenação, interdependência e confiança.
DWYER, SCHURR e OH (1987)	Orientação de longo prazo, confiança e planejamento.
SHEH e PARVATIYAR (1992)	Incerteza e confiança
BOWERSOX e CLOSS (1996)	Reconhecimento da dependência entre as partes

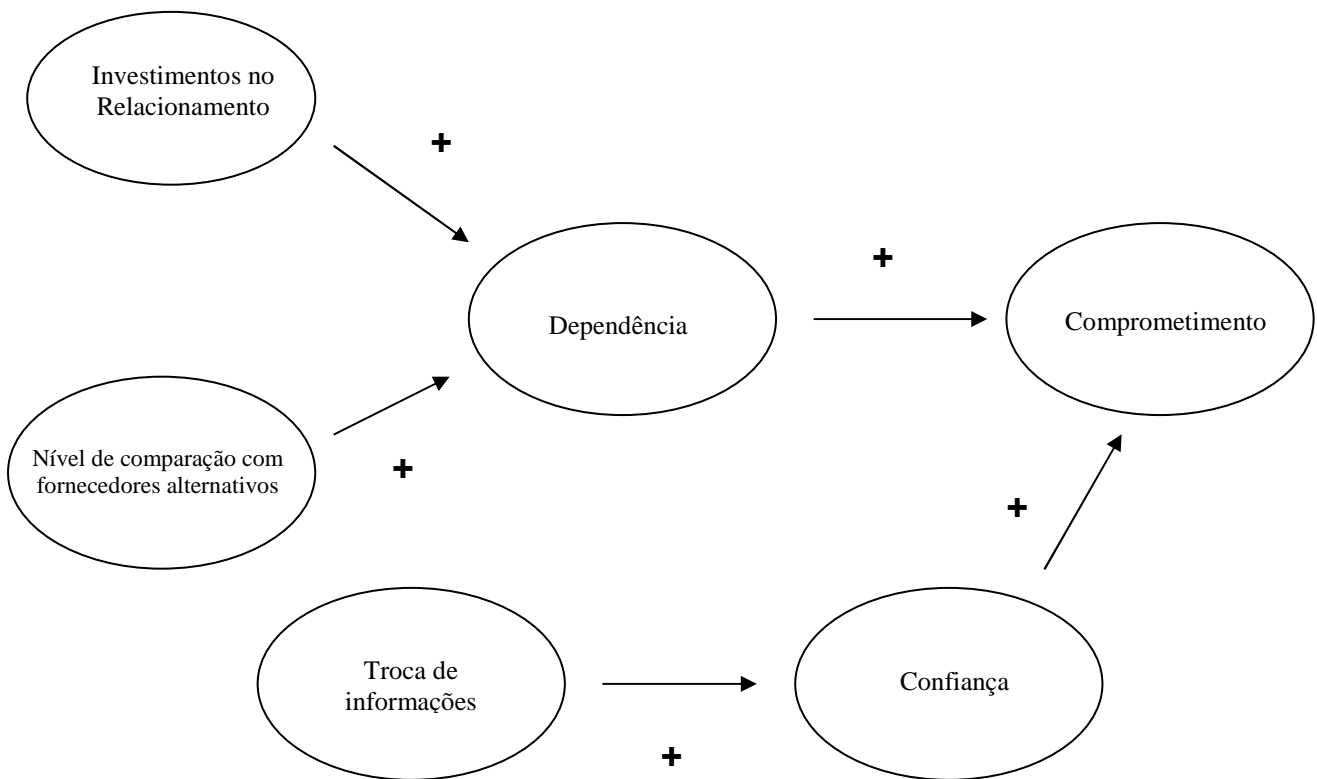
Dentre os autores acima citados, MORGAN & HUNT (1994) criaram o Modelo KMV (Key Mediating Value), no qual comprometimento e confiança são variáveis mediadoras do Marketing de Relacionamento. MORGAN & HUNT (1994) definem comprometimento como “*a crença dos parceiros que o relacionamento é tão importante que justifica o máximo de esforço para mantê-lo*” e confiança como “*um sentimento de certeza e segurança de uma parte na integridade do outro*”.

2.6. Modelo de mensuração do relacionamento

Em 1997, os autores WILSON & VLOSKY publicaram um estudo inédito, realizado através de uma pesquisa aplicada na indústria de madeira e derivados nos Estados Unidos. WILSON & VLOSKY desenvolveram uma escala explicativa para medir o

marketing de relacionamento existente nos processos de troca entre cliente e fornecedor. Os pesquisadores propuseram um conjunto de seis variáveis como determinantes da diferenciação entre relacionamentos transacionais e relacionamentos de parcerias. São elas: (1) dependência do fornecedor; (2) nível de comparação com fornecedores alternativos; (3) investimentos no relacionamento; (4) troca de informações; (5) confiança e (6) comprometimento. Conforme ilustra a figura 6, WILSON & VLOSKY (1997) concluíram que quanto mais intensos e latentes os seis atributos, maior será o nível de relacionamento entre os parceiros.

FIGURA 6: Modelo WILSON & VLOSKY de Marketing de Relacionamento



Fonte: Adaptação de WILSON, E. & VLOSKY, R. *Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research*. *Journal of Business Research*, May, 1997.

Essas seis variáveis são medidas através de 30 itens criados para identificar a intensidade do relacionamento em cada dimensão. A mensuração de cada item é realizada através de uma escala de concordância de cinco pontos, para “1” total discordância e para “5” total concordância.

A partir da apresentação e validação da pesquisa no meio acadêmico, o modelo passou a ser difundido em outros setores da indústria. No Brasil, VIANA (1999) foi a pioneira na utilização da escala, aplicando-a no setor metal-mecânico gaúcho. Posteriormente, MÜSSNICH (2000) replicou o modelo no setor de varejo alimentício, DARONCO (2001) na indústria de materiais de construção e, mais recentemente, MÜSSNICH (2002) setor hoteleiro. Em todos os trabalhos, o modelo de WILSON & VLOSKY (1997) se revelou um instrumento consistente e eficaz na verificação do grau de relacionamento entre empresas.

No quadro 5 segue a ESCALA WILSON & VLOSKY (1997), com tradução para o português coordenada por VIANA (1999), através do método reverso, garantindo total fidelidade ao modelo original, escrito em língua inglesa.

QUADRO 5: Escala Wilson & Vlosky para Mensuração do Marketing de Relacionamento

Dependência do fornecedor
V1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor
V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa
V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor
V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa
V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*
Nível de comparação com fornecedores alternativos
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*
V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para a nossa empresa
V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor
V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*
Investimentos no relacionamento
V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor
V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo
V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande
V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente

transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa* V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor
Troca de informações
V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor
Confiança
V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor V21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações* V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança
Comprometimento
V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor V29. Estamos comprometidos com este fornecedor V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria

Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nesses casos, a orientação para o Marketing de Relacionamento.

Fonte: WILSON, E. & VLOSKY, R. *Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research*. *Journal of Business Research*, May, 1997

2.7. Satisfação de clientes – conceitos e características

O entendimento dos elementos que cercam a satisfação do consumidor é, sem dúvida, essencial no estudo do marketing. A busca pela satisfação do cliente é um pressuposto fundamental da ciência e prática do marketing (KOTLER, 1996), constituindo-se um importante sinalizador da orientação para o mercado. OLIVER (1981) afirma que “a satisfação é o estado psicológico resultante da emoção em torno da expectativa desconfirmada que é casada com os sentimentos a priori do consumidor”. HOWARD & SHETH definem a satisfação como o “estado cognitivo do comprador de estar sendo atendido adequadamente ou inadequadamente por um esforço que realizou”. Já HUNT

(*apud* EVRARD, 1994) considera a satisfação como “*uma avaliação de uma experiência de compra que foi, no mínimo, tão positiva quanto se supunha*”.

A satisfação é constantemente apontada como um elemento indicador de lealdade do consumidor. Estando satisfeito com o produto ou serviço, o consumidor tenderia a se manter fiel à marca com a qual transaciona. O efeito de um cliente insatisfeito leva a um sentido oposto, sendo improvável que ele compre continuamente da mesma empresa. Pior do que isto, este cliente provavelmente se empenhará em convencer outras pessoas a não comprar da empresa. (SZYMANSKI & HENARD, 2001). Uma vez que as relações de trocas são propícias à satisfação e lealdade dos clientes, cresce substancialmente a possibilidade retornos econômicos superiores (REICHELDT & SASSER, 1990). Em relação à melhoria de performance das empresas, ANDERSON et alli (1994) citam sete benefícios proporcionados por altos índices de satisfação:

- incremento da lealdade do cliente – quanto maior a satisfação, maior a lealdade;
- aumento da tolerância de preços – clientes satisfeitos são mais dispostos a pagar mais e são mais tolerantes a aumentos de preços;
- diminuição dos custos das transações no futuro – altas margens de retenção diminuem os gastos com ações para aquisição de novos clientes;
- redução dos custos derivados das falhas de bens e serviços – menos recursos são alocados para a reparação de produtos defeituosos e para o tratamento de reclamações;
- redução dos custos de atração de novos clientes – informação positiva é repassada via propaganda boca-a-boca pelos clientes satisfeitos, aumentando a efetividade dos esforços de comunicação;
- incremento na reputação global da empresa – diminuindo as margens de risco, facilitando o estabelecimento e manutenção de relacionamentos com parceiros-chaves e interferindo, positivamente, em outros ativos da empresa.

Entre as empresas modernas é cada vez mais comum os índices de satisfação de clientes serem considerados indicadores chave de performance. Na Claro Digital, por exemplo, são três os indicadores com meta condicional para pagamento de participação nos lucros aos funcionários: EBITDA (resultado operacional), número total de clientes e o índice de satisfação de clientes anual, medido através de pesquisa.

A literatura tem se dedicado a explorar a satisfação como resultante de um estado psicológico proporcionado pela experiência do consumo. EVRARD (1993) descreve três elementos que aparecem como propriedades da natureza da satisfação:

- natureza do estado psicológico: a satisfação é resultante de um processo avaliativo, baseado na experiência de consumo, integrando elementos cognitivos e afetivos (avaliação de uma emoção).
- natureza da experiência: é o conjunto total da experiência de consumo, desde o lugar da venda até o uso posterior do produto. É um julgamento posterior à compra.
- caráter relativo da satisfação: a satisfação é fruto de uma comparação entre a experiência vivida pelo consumidor e uma base de referência inicial (anterior à compra).

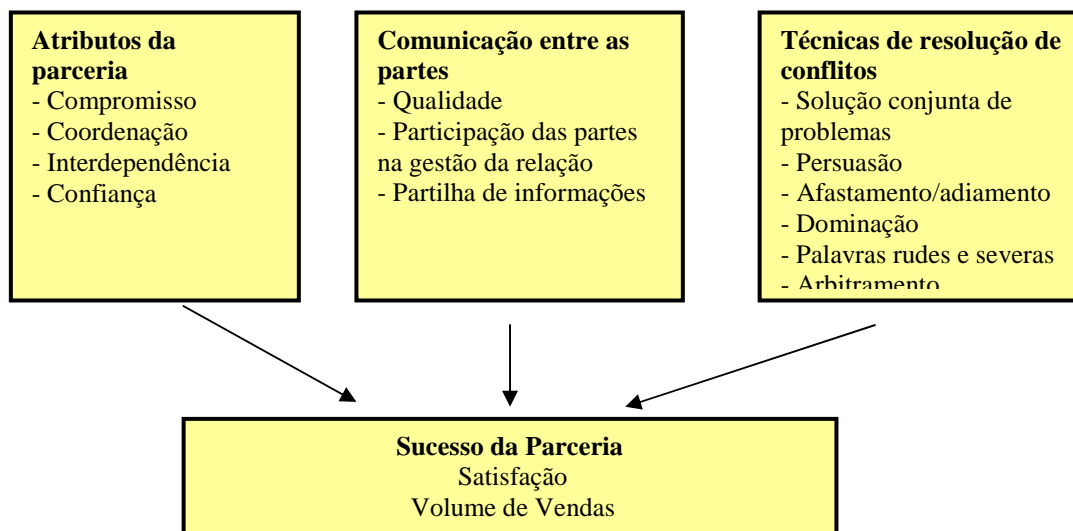
2.8. Satisfação de clientes x Marketing de Relacionamento

Os estudos e pesquisas visando a correlação da satisfação com o grau de relacionamento são bastante recentes. ANDERSON & NAURUS (1990) testaram a relação em um modelo de parceria entre empresas produtoras e distribuidoras e encontraram relações diretas de causa e efeito entre confiança e satisfação geral com a relação comercial (relação positiva), entre os resultados obtidos com a comparação de alternativas e satisfação (relação positiva) e entre conflito e satisfação (relação negativa). VIANA (1999) comenta que tais conexões somente mostraram-se significantes sob a perspectiva do pólo produtor

(vendedor) e que as respostas obtidas junto às empresas distribuidoras não comprovaram a influência dos atributos da parceria no grau de satisfação.

Através de uma análise da relação produtor-revendedor, MOHR & SPEKMAN consideram que a satisfação e o volume de vendas se constituem nos dois indicadores determinantes do sucesso de uma parceria. Neste modelo, conforme demonstra a figura 7, os autores identificam quais os fatores que estão associados ao sucesso dos relacionamentos comerciais.

FIGURA 7: Fatores associados com o sucesso da parceria



Fonte: MOHR, J. & SPEKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15: 135-152, 1994.

Uma vez aplicados os testes do modelo na indústria americana de computadores, houve alto índice de associação dos fatores de parceria com satisfação.

- Atributos da parceria: com exceção da interdependência, todos os atributos apresentaram correlação com maior satisfação.
- Comunicação entre as partes: todos os aspectos mostraram associação com a satisfação dos revendedores.
- Técnicas de resolução de conflitos: solução conjunta de problemas, persuasão, e

arbitramento mostraram relação positiva com a satisfação e houve relação negativa quanto à dominação, táticas/palavras severas e afastamento/adiamento da resolução.

Outro estudo foi realizado por SIGUAW *et alli* (1998) buscando a associação de alguns indicadores de Marketing de Relacionamento entre si e com o nível de satisfação da performance financeira do relacionamento interorganizacional. Especificamente quanto à associação relacionamento e satisfação, a conclusão dos autores foi de que quanto maior a intensidade do comprometimento do pólo comprador, mais elevado é o grau de satisfação com os aspectos financeiros do relacionamento com o fornecedor.

3. DESCRIÇÃO DO AMBIENTE

Neste capítulo será fornecido um panorama geral do ambiente no qual se desenvolve o mercado de telefonia celular no Rio Grande do Sul, retratando sua história e suas principais características, e, posteriormente, descrevendo com mais detalhes a performance da Claro Digital neste mercado e quais suas principais práticas de Marketing de relacionamento atuais.

3.1. Mercado de telefonia celular no Rio Grande do Sul

3.1.1. Histórico

Os primeiros celulares no Rio Grande do Sul foram comercializados em 18 de dezembro de 1992 pela Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), a estatal que controlava todo o setor no Estado. A tecnologia recém despontava no Brasil, eis que apenas no Rio de Janeiro e São Paulo existiam usuários do serviço. Os preços das primeiras habilitações eram extremamente altos, o que caracterizava o serviço como muito elitista. As linhas começaram ser vendidas em 1990 por U\$ 22 mil e tiveram seus preços caindo gradualmente à medida que a tecnologia se popularizava.

Em 1993, a CRT criou uma subsidiária, a CRT Celular, responsável por implantar a nova tecnologia em todo o Estado e tornar o serviço mais acessível aos gaúchos. Três anos mais tarde, em 17 de dezembro de 1996, o Grupo Telefônica de Espanha comprou 35% das ações da CRT Celular, tornando parceiro do Governo do Estado e assumindo o controle da operação. Era o início da privatização da estatal gaúcha, que então possuía 180 mil assinantes. Em pouco tempo, já se notava a diferença de enfoque estratégico do grupo espanhol. O número de usuários crescia em ritmo mais acelerado e havia uma preocupação com a entrada do segundo competidor. Em março de 1998, a CRT Celular iniciou uma

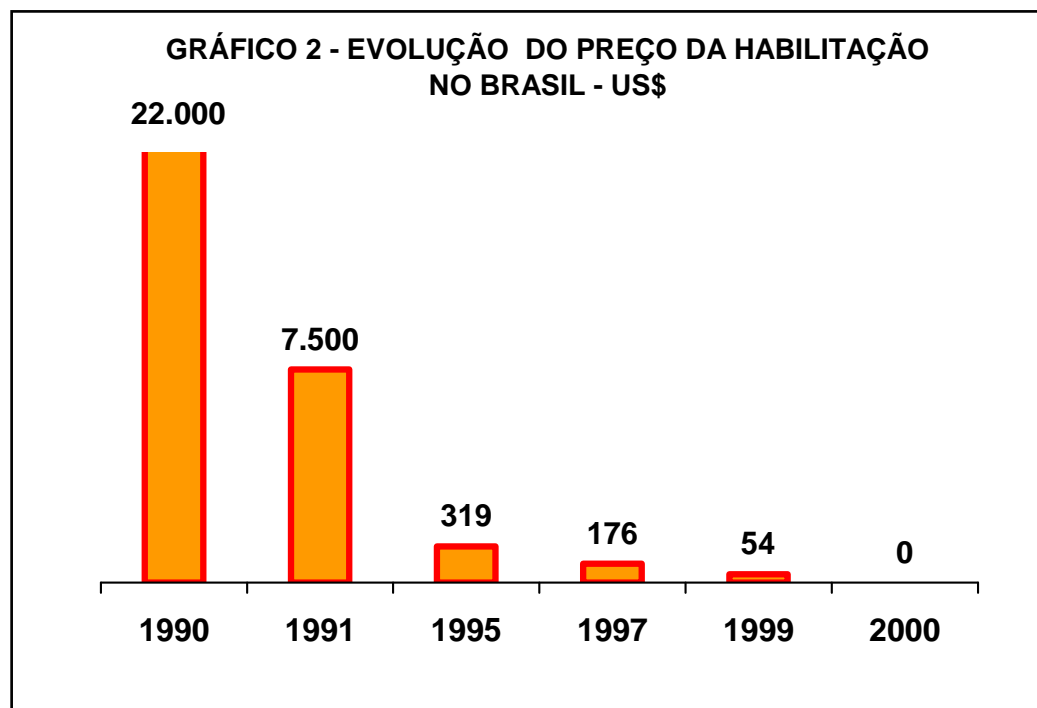
campanha publicitária enfatizando as vantagens da Banda A e agredindo a operação de Banda B, sem mesmo saber qual a empresa que venceria o leilão. Esta campanha passou totalmente despercebida pelo público em geral, mas foi um sinal da competitividade da operadora espanhola. A empresa espanhola demonstrou que seria muito agressiva, seja qual fosse seu competidor.

Em 14 de abril de 1998, a Telet, consórcio formado por empresas canadenses e brasileiras, vence o leilão de concessão para explorar a Banda B no Rio Grande do Sul, pelo valor de R\$ 334,5 milhões. A partir desta data histórica, a dinâmica do mercado gaúcho muda drasticamente. As ações de ambos os lados passam a se suceder rapidamente, conforme o histórico abaixo, levantado nas notícias da época (fonte: Arquivo de Inteligência Competitiva da Claro Digital):

- **17 de junho de 1998** – a CRT é privatizada integralmente, passando todo o controle para a Telefônica.
- **25 de junho de 1998** – a administração da CRT Celular se torna completamente independente da CRT de telefonia fixa.
- **Julho de 1998** – a Telet inicia sua instalação no prédio da 24 de Outubro, 355, em Porto Alegre.
- **20 de setembro de 1998** – Telefônica lança grande promoção de troca de celulares analógicos por digitais. A Banda A tentava se antecipar à vantagem tecnológica do novo entrante.
- **03 de dezembro de 1998** – é anunciada troca da marca CRT Celular por Telefônica Celular.
- **12 de dezembro de 1998** – Telefônica monta quiosques permanentes no Shopping Praia de Belas para venda de aparelhos digitais. Em dez dias são trocadas 12 mil linhas analógicas.
- **24 de dezembro de 1998** – através de uma ação publicitária inédita, a Telefônica compra a capa do Jornal Zero Hora por 250 mil reais, com o objetivo

de anunciar novos planos de preços.

- **15 de janeiro de 1999** – a Telet inicia sua primeira campanha publicitária, enviando 60 jovens uniformizados (clarificadores) para ruas, a fim de esclarecer à população sobre o novo serviço de celular.
- **25 de janeiro de 1999** – a Telefônica anuncia o fim da lista de espera pela linha celular. O usuário já pode sair da loja falando.
- **18 de fevereiro de 1999** – a Telet inicia oficialmente suas operações, lançando a marca Claro Digital.
- **30 de março de 1999** – Telet lança o seu celular pré-pago.
- **01 de abril de 1999** – um dia depois, a Telefônica lança o Amigo, o seu celular pré-pago.
- **Setembro de 1999** – Telet abole cobrança da habilitação pela linha do celular, de forma definitiva. Basta ao cliente comprar o aparelho. Telefônica segue o concorrente alguns dias após (ver gráfico 2).



Fonte: Anatel

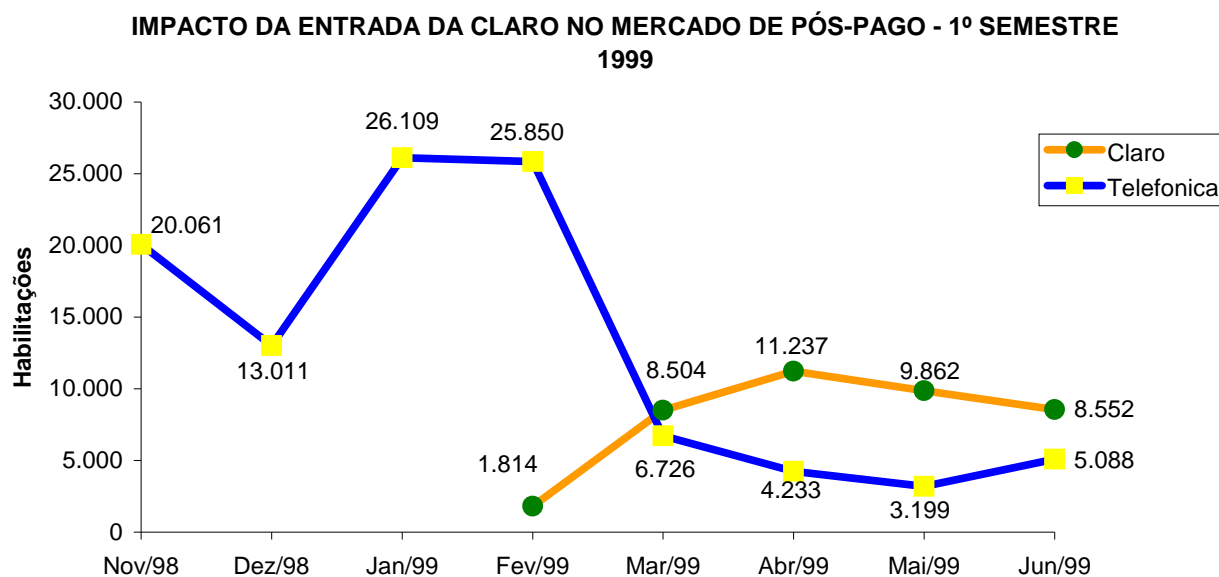
- **Maio de 2000** – Operadoras lançam serviço de envio de mensagens via celular (SMS – Short Message Service).
- **Dezembro de 2000** – mercado atinge 2 milhões de usuários, com penetração de 20% sobre a população do Estado.
- **Janeiro de 2001**– Telecom Itália (TIM) vence o leilão pela licença da Banda C no Rio Grande do Sul.
- **Outubro de 2002** – TIM inaugura seu serviço celular GSM, tornando-se a terceira operadora de telefonia celular do RS.
- **Abril de 2003** – Telefônica Celular troca sua marca para VIVO, fazendo parte de um grupo único de telefonia celular em todo o Brasil, *joint-venture* da Portugal Telecom e Telefónica Móviles de España.
- **Setembro de 2003** – a marca Claro é lançada em todo o Brasil como a empresa de telefonia da Telecom Américas. A Claro Digital passa a atuar no RS integrada com outras cinco operadoras, que também passam a se chamar Claro.

3.1.2. Características do mercado

A entrada da Banda B foi um marco no mercado de telefonia, não só no Rio Grande do Sul, mas também em todo o Brasil. Em todos os estados o mercado era monopolizado por empresas estatais, não acostumadas com um mercado competitivo. Entre as operadoras do sistema Telebrás, a CRT Celular foi a primeira a começar a se preparar para a concorrência. Conforme mencionado no item anterior, a companhia gaúcha possuía ingerência da iniciativa privada desde junho de 1998 e isto contribuiu para a melhoria de sua performance. A Telefônica Celular, empresa com ampla experiência em processos de abertura de mercado (Chile, Peru e Argentina), antevia a dificuldade de enfrentar um novo entrante com um foco totalmente voltado para o cliente. Mesmo assim, o período de 18 meses que antecedeu a entrada da Telet, não foi suficiente para a Telefônica Celular fazer um trabalho de fidelização com seus clientes. Após o lançamento do seu serviço, a Claro Digital conseguiu rapidamente o domínio do mercado de pós-pago. De acordo com o gráfico 3, pode-se observar que a Telefônica Celular vinha obtendo cerca de 20 mil

habilitações mensais no sistema pós-pago e que, após a entrada da Claro Digital o número caiu mais de 70%, atingindo uma média de 4,8 mil habilitações mensais. A Claro Digital, por sua vez, passou a dominar o mercado de pós-pago, respondendo por 54% das ativações entre fevereiro e junho de 1999.

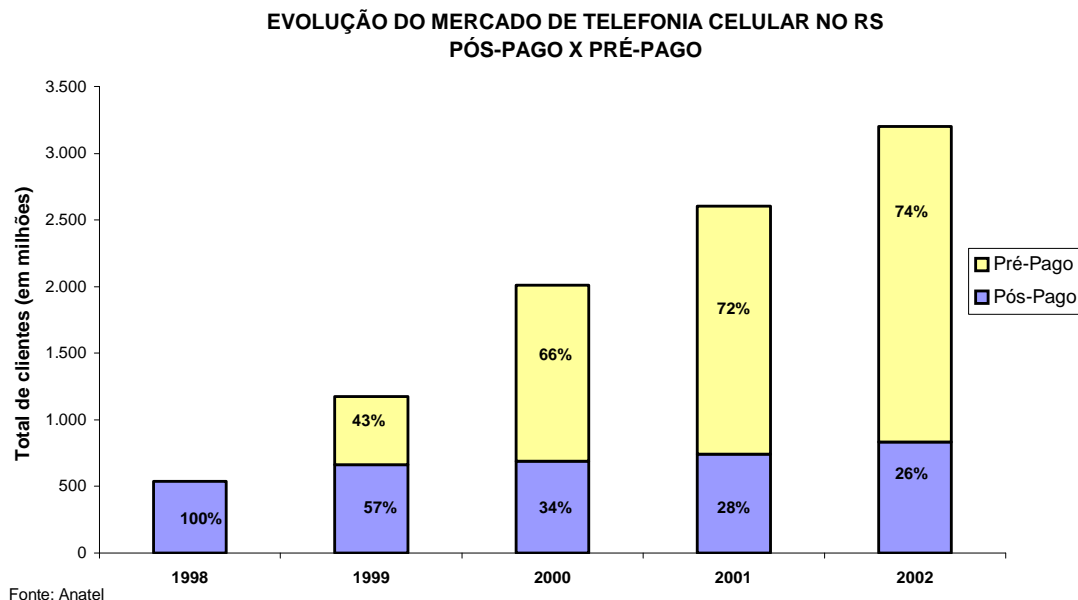
GRÁFICO 3



Fonte: Anatel

Entretanto, o mercado celular não se resumia mais às tradicionais habilitações de conta. O advento do celular pré-pago mudou drasticamente o cenário competitivo, passando a ser a principal porta de entrada no serviço de telefonia móvel. O consumidor brasileiro foi seduzido pela facilidade e simplicidade do sistema pré-pago. Comprar um telefone celular passou a ser tão simples como comprar um liquidificador. Sem burocracia, sem análise de crédito, sem contrato e sem a obrigação de ter uma conta mensal, o celular de cartão se tornou o preferido das classes média e baixa, dos jovens e pequenos negócios. Ou seja, conforme demonstra o gráfico 4, o pré-pago foi grande propulsor do crescimento do mercado celular no Rio Grande do Sul.

GRÁFICO 4



Na verdade, o fenômeno pré-pago não era algo peculiar do mercado brasileiro. Em outros países, como Portugal, Itália, Espanha e Chile, o celular pré-pago havia se consolidado como serviço de preferência do consumidor. A Telefônica Celular tinha o aprendizado do mercado espanhol e chileno e destinou seus esforços de marketing no pré-pago. Como um produto típico do setor varejista, a Telefônica buscou erguer uma substancial barreira de entrada para a Claro Digital: bloqueou as principais redes de varejo do Estado através de contratos de exclusividade. A Claro Digital precisou construir sua própria rede de pequenos agentes para poder ter capilaridade na distribuição, enquanto a Telefônica dispunha de redes varejistas poderosas, como Colombo, Ponto Frio, Arno e Manlec.

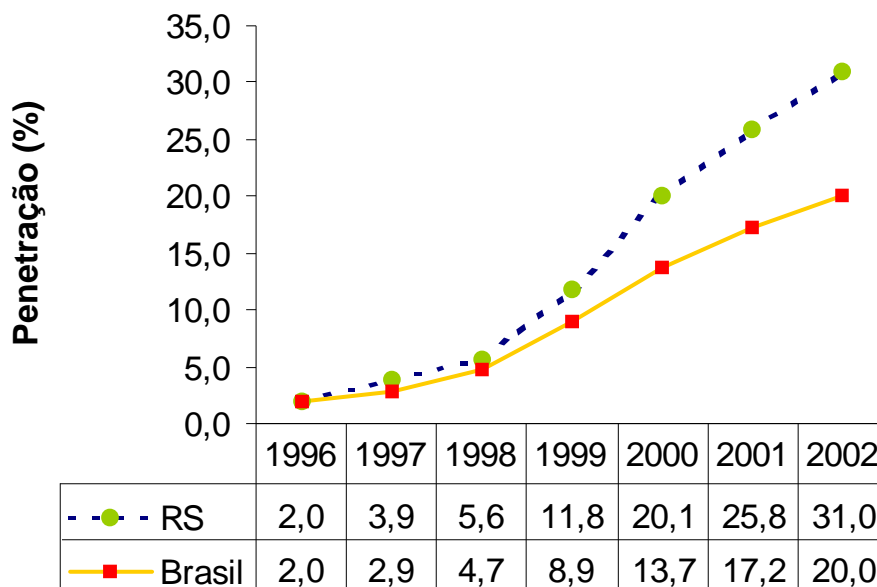
Esse movimento estratégico da Telefônica foi decisivo para garantir sua liderança no mercado. Em janeiro de 2000, a Claro Digital conseguiu romper a exclusividade da rede de varejo Arno, a terceira maior do Estado, e a partir daí, outras redes foram se somando como Volpato (eletrodomésticos), Carrefour e Sonae (supermercados).

Atualmente, a Claro Digital já detém mais equilíbrio na disputa pelos canais de distribuição. A supremacia, todavia, permanece com a Telefônica, que possui as duas maiores redes estaduais, Colombo e Ponto Frio, e várias redes regionais fortes, como Quero-Quero, Herval e CR Mentz.

O mercado celular gaúcho finalizou o ano de 2002 com 3,2 milhões de usuários, o que significa uma penetração de 31% na população total do Estado. No gráfico 5, pode-se observar que a partir de 1996, o crescimento do mercado gaúcho começou a crescer a um ritmo mais acelerado e hoje ultrapassa com larga vantagem a penetração nacional.

GRÁFICO 5

EVOLUÇÃO DA PENETRAÇÃO DE TELEFONIA CELULAR RS X BRASIL -



Fonte: Anatel

3.2. A Claro Digital

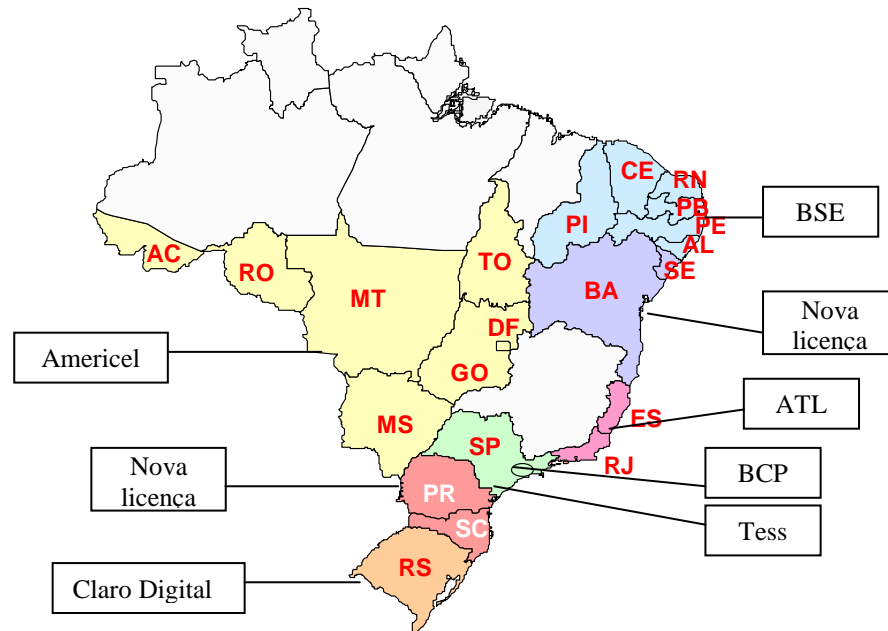
A Claro Digital nasceu de um consórcio formado por empresas brasileiras e canadenses. A constituição era a seguinte: 49% do capital estrangeiro, dividido entre Bell Canada International (20%), Telesystem International Wireless (20%) e Citibank (9%) e 51% do capital nacional, com participações de Fundos de pensão, Grupo La Fonte, Banco do Brasil e Banco Opportunity. Ainda que a participação majoritária fosse brasileira, a Claro Digital foi concebida sob inspiração e gestão dos canadenses. A estratégia de entrada, o posicionamento da marca, as políticas comerciais e os principais princípios de atuação no mercado foram concebidos por uma equipe de executivos canadenses com larga experiência internacional em telefonia. Esta equipe foi mesclada por profissionais gaúchos, contratados nas maiores empresas do estado, que tiveram a incumbência de ensinar as peculiaridades do nosso mercado e aprender sobre a indústria de telecom. Após 20 meses de operação, todos os expatriados já haviam deixado a empresa, cabendo aos executivos brasileiros dar continuidade ao crescimento da companhia.

Em janeiro de 2001, a Bell Canada comprou 80% das ações da Claro Digital e passou a ser controladora majoritária da empresa. Paralelamente a essa aquisição, a Bell Canada passou a integrar um consórcio internacional para explorar o mercado latino-americano denominado de Telecom Américas, composto pela América Móvil do México e pela SBC (Southwestern Bell Corporation) dos Estados Unidos. Em junho de 2001, o grupo mexicano adquiriu 95% das ações do consórcio, decidindo investir no mercado de telefonia brasileiro. Como já havia feito a TIW, a Bell Canadá se retirou do Brasil, e os rumos da Claro Digital passaram a ser totalmente influenciados pela estratégia de expansão mexicana.

O grupo Telecom Américas passou a trabalhar de forma sinérgica a partir do segundo semestre de 2001 reunindo quatro operadoras da Banda B: ATL (Rio de Janeiro e Espírito Santo), Tess (interior de São Paulo), Americel (Região Centro-Oeste) e a própria Claro Digital. Em janeiro de 2002, a Telecom Américas venceu o leilão para explorar a licença das banda C nos estados do Paraná e Santa Catarina e da banda D nos estados de

São Paulo, Bahia e Sergipe. No mesmo ano, adquiriu BCP Nordeste, obtendo direito de operar em quase todo o território brasileiro, conforme demonstra a figura 8.

FIGURA 8: Estados Brasileiros com Atuação da Telecom Américas



Atualmente, a Telecom Américas adotou a marca Claro como marca para sua operação nacional. As marcas das operadoras regionais desaparecerão após um período de convívio com marca Claro. Nas regiões onde Telecom Américas tinha uma licença nova, como Paraná e Santa Catarina, a marca Claro será lançada como uma marca nacional.

A tecnologia escolhida para operar nacionalmente foi GSM e prevê-se que até 2005 a cobertura GSM das empresas do grupo será igual à de TDMA. Os clientes que possuem o serviço TDMA não serão afetados, pois será mantida em funcionamento paralelamente à rede GSM.

3.2.1. Performance atual

A Claro Digital possui 747 funcionários, sendo que 366 trabalham no Call Center (atendimento por telefone) e 120 nas lojas próprias. Desde seu surgimento, a empresa investe nas pessoas pela certeza delas serem um grande diferencial competitivo no setor de serviços. Na última pesquisa de clima aplicada pela Hay, em novembro de 2001, a Claro Digital obteve, pelo segundo ano consecutivo, a segunda melhor média entre as empresas pesquisadas em todo o país.

Após quatro anos de operação, a cobertura da Claro Digital atinge 189 municípios, o que corresponde a 86,3% da população total do Estado. Considerando apenas a população urbana, a cobertura alcança o índice de 94%. Além da cobertura em cidades, a Claro Digital disponibiliza seu serviço nas principais rodovias gaúchas, totalizando 2.800 km de estradas cobertas.

A rede de transmissão foi implantada pela Ericsson e é composta por quatro centrais (duas em Porto Alegre, Caxias do Sul e Santa Maria). Todas as quatro centrais estão classificadas entre as 20 melhores do mundo, segundo critérios de avaliação da Ericsson. No final do ano de 2000, foi inaugurado o BIT – Base de Inteligência e Tecnologia Claro Digital, situado no Morro Santa Teresa, em Porto Alegre. O BIT compreende toda a estrutura técnica de funcionamento do sistema para complementar e ampliar a capacidade operacional da empresa. A partir de abril de 2002, o BIT tornou-se a sede oficial da empresa, abrigando todos os departamentos, com exceção da área de Atendimento ao Cliente.

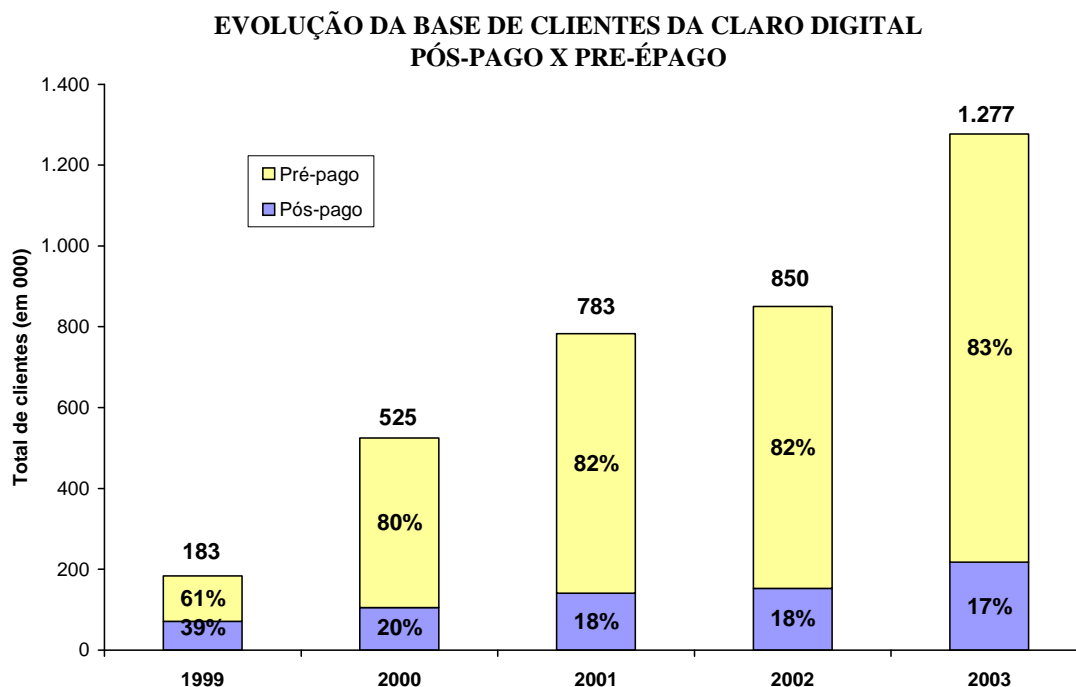
Fora do Rio Grande do Sul, a Claro Digital está integrada a todas as operadoras celulares e fixas do Brasil, permitindo aos seus usuários receber e originar ligações em todos os estados brasileiros. Em breve, o roaming entre operadoras do grupo Telecom Américas não será necessário para aqueles clientes que optarem pelo sistema GSM. Desta forma, os clientes da Claro Digital poderão utilizar seus celulares em 20 estados brasileiros sem o incômodo pagamento de taxa de deslocamento e adicional por chamadas recebidas.

No início de 2003, a Claro Digital obteve duas conquistas que comprovaram o acerto de sua estratégia durante quatro anos de operação no Estado:

- Conforme pesquisa de satisfação realizada pela Anatel com todas as operadoras de telefonia celular do Brasil, a Claro Digital conquistou o índice de satisfação mais alto entre os usuários pós-pagos e o quinto lugar entre os usuários de pré-pago. Foi a única operadora do Brasil que ficou entre as cinco primeiras em pós e pré-pago. A partir daí, a Claro Digital agregou às suas campanhas de marketing o slogan “A Melhor do Brasil”, com a chancela de uma pesquisa oficial e inquestionável, promovida pela Anatel e aplicada com os mesmos critérios em todo território nacional.
- A tradicional Pesquisa Top of Mind do Rio Grande do Sul, promovida pela revista Amanhã, apontou a Claro Digital como a marca mais lembrada pelos gaúchos no segmento telefonia celular. Este foi, sem dúvida, um feito relevante para uma empresa que tinha apenas quatro anos de atuação no RS e que possuía uma verba de propaganda inferior ao do seu concorrente.

Em agosto de 2003, a Claro Digital alcançou a marca de 1,277 milhões de clientes, sendo 83% no serviço pré-pago e 17% no serviço pós-pago. A composição da base de assinantes vem refletindo a proporção de aquisição de novos clientes, conforme demonstra o gráfico 6:

GRÁFICO 6



Fonte: Relatórios internos da Claro Digital

Ainda que 83% dos clientes pertençam ao serviço pré-pago, a participação dos serviços na receita da empresa é muito mais equilibrada. Isto se justifica pelo baixo consumo dos usuários de pré-pago, que utilizam mais o telefone para receber ligações. Na indústria de telefonia há dois indicadores muito usados para medir performance de consumo: MOU (*minutes on use*) – o número médio de minutos por usuário; e ARPU (*Average Revenue per User*) – receita média por usuário (ver tabela 1).

TABELA 1: MOU e ARPU da Claro Digital

	Pós-pago	Pré-pago
MOU – Claro	179	69
ARPU – Claro	64	22

Período: Média do ano de 2002

Fonte: Claro Digital

Como se pode observar na tabela 1, em termos de receita, um assinante de pós-pago equivale a aproximadamente três usuários de pré-pago. Por isso, justifica-se um maior investimento em relacionamento com os clientes de pós-pago, ainda que estes respondam por apenas 18% da base.

Especificamente em relação ao pós-pago, é necessário entender como se insere a base de clientes corporativos, que vêm crescendo de forma impressionante. Em 1999, o mercado corporativo respondia por 10% das vendas de pós-pago e em 2002 fechou com 55% das aquisições. Este crescimento, obviamente, se reflete na participação da base corporativa no total de receita pós-paga.

3.2.2. *As práticas de marketing de relacionamento*

Atualmente, as principais ações de relacionamento na Claro Digital estão concentradas no Programa de Relacionamento Viva Claro. Lançado em novembro de 2000, o Viva Claro foi o primeiro programa de relacionamento entre as operadoras de telefonia móvel do Brasil. O programa foi criado com objetivos muito bem definidos:

- Manter os clientes fiéis e reduzir o *churn*;
- Estimular o uso de serviços e aumentar a receita por usuário;
- Conhecer melhor o cliente e estreitar os laços de relacionamento com a empresa.

Conceitualmente, o Viva Claro foi construído na base de dois pilares de sustentação: recompensa e reconhecimento. No pilar de recompensa, encontram-se os estímulos de uso, que recompensam o cliente fiel e o incentivam a gastar mais. No pilar de reconhecimento, todos os clientes são reconhecidos da mesma forma através dos chamados *soft benefits*, como descontos em restaurantes, lojas, ingressos de cinemas e espetáculos culturais (ver quadro 6).

QUADRO 6: Pilares do Programa de Relacionamento Viva Claro

RECOMPENSA	RECONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Minutos gratuitos - Aparelhos gratuitos - Milhas Smiles - Doações assistenciais 	<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios (descontos) - Serviços exclusivos - Informações (newsletter)

Conforme já mencionado na justificativa da pesquisa, o Viva Claro é voltado exclusivamente para clientes pessoa física de pós-pago. Na época de sua concepção o mercado corporativo ainda era incipiente. Como o Viva Claro apela fortemente para a recompensa através do uso, entendeu-se que não seria um programa adequado para empresas.

A inscrição ao programa é voluntária e está aberta a todos os assinantes pós-pagos adimplentes. O cliente pode se inscrever através da Internet; através do Atendimento Claro (*1234) ou enviando a ficha de inscrição pelo correio. Após o registro da inscrição no banco de dados do programa, o cliente recebe em casa um kit de boas-vindas, com o cartão de identificação, regulamento e lista de parceiros conveniados.

A forma de acúmulo de pontos é muito simples: ao efetuar ligações do seu celular, o cliente vai acumulando pontos, que mais tarde podem ser trocados pelos prêmios. A consulta dos pontos pode ser feita pela Internet ou através de um extrato trimestral que é enviado pelo correio. Os pontos expiram após dois anos.

Ao se inscrever no Viva Claro, os clientes preenchem um questionário bastante completo sobre seus hábitos e preferências. Desta forma, a Claro Digital possui um banco de dados muito detalhado sobre todos os participantes, o que lhe permite uma série de ações de relacionamento.

Hoje o programa conta com 36 mil participantes, o que corresponde a 44% da base pós-paga, pessoa física, adimplente. Comparando os indicadores da base de participantes

com a base dos não participantes, os resultados são muito positivos, conforme demonstra a tabela 2:

TABELA 2: Principais Resultados do Programa de Relacionamento Viva Claro

	Participantes	Não-Participantes	Varição
Índice de Churn	2,28%	3,02%	-25%
% de adesão ao débito automático	19%	11%	72%
% de clientes Premium (conta acima de R\$ 100)	45%	21%	114%

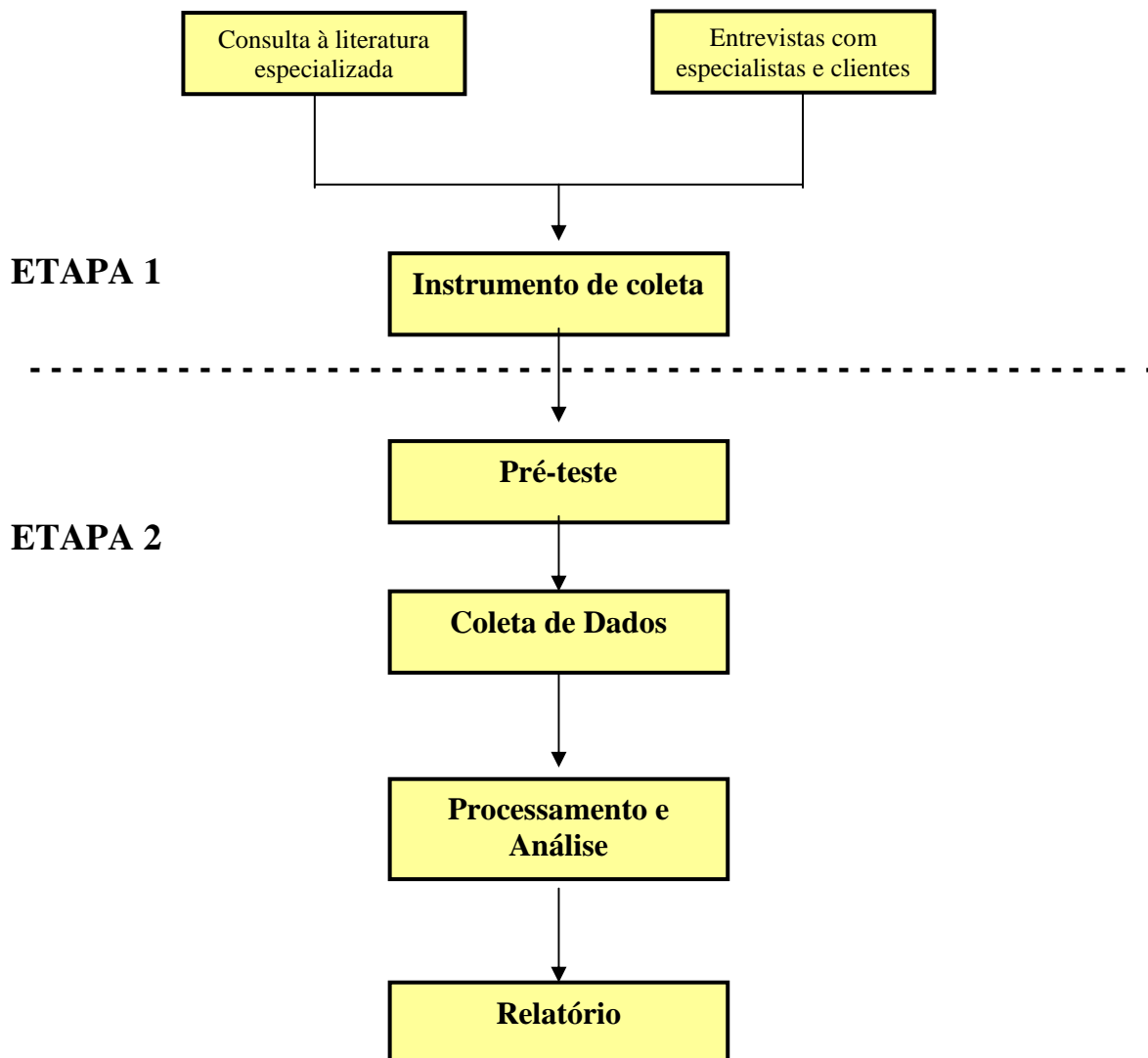
Fonte: Claro Digital – dados referentes a 31 de março de 2003.

Entre os resultados acima apresentados, a redução do churn é o mais significativo. Comprova-se que o programa vem atingindo seu principal objetivo, que é melhorar o índice de retenção entre os clientes de pós-pago da Claro Digital.

4. MÉTODO

O método utilizado nesta pesquisa foi dividido em duas etapas: **exploratória**, de natureza qualitativa, e **descritiva**, de natureza quantitativa e conclusiva. A seqüência de passos a serem seguidos nas duas etapas podem ser resumidos conforme o esquema a seguir (figura 9):

FIGURA 9 – Estrutura do método de pesquisa



4.1. Etapa Exploratória

Segundo GIL (1999), a pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Como uma etapa preparatória à pesquisa descritiva, a pesquisa exploratória aumenta a familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo, clarifica os conceitos a serem utilizados e possibilita a geração de hipóteses para posterior avaliação empírica (CHURCHILL, 1995).

A etapa exploratória desta pesquisa possui dois objetivos:

- 1) Validar os indicadores de relacionamento da Escala Wilson & Vlosky para a indústria de telefonia móvel, junto à profissionais do setor e especialistas em Marketing.
- 2) Preparar o instrumento de coleta de dados para a fase descritiva.

A técnica usada para o alcance dos objetivos propostos foi a de entrevista em profundidade. Todavia, a formatação das entrevistas deve ser diferente em relação aos objetivos de checagem do modelo de Wilson & Vlosky e de geração de indicadores de satisfação.

4.1.1. Entrevistas em profundidade para validação da Escala Wilson & Vlosky

Esta parte da pesquisa exploratória tem o único intuito de verificar se a escala desenvolvida por Wilson & Vlosky pode ser aplicada no negócio de telefonia celular. Esses indicadores de relacionamento foram aplicados originalmente na indústria de madeira e derivados dos Estados Unidos e nunca foram testados no setor de telefonia. Desta forma, foram realizadas cinco entrevistas com os seguintes profissionais:

- **Márcio Ramos** – Diretor de Marketing e Vendas da Claro Digital
Data da entrevista: 29/11/2002

- **Pedro Maestri** – Executivo de Conta da Claro Digital
Data da entrevista: 22/01/2003
- **Paulo Ricardo Bona** – Gerente de Vendas da Claro Digital
Data da entrevista: 22/01/2003
- **Rafael Pallarés** – Gerente de Marketing de Relacionamento da DCS Connect
Data da entrevista: 24/01/2003
- **Alcides Troller Pinto** – Diretor de Marketing da GVT
Data da entrevista: 15/03/2003

O roteiro adotado foi flexível, sem uma estrutura rígida, concentrando-se basicamente na análise dos indicadores de relacionamento por parte dos entrevistados. Três aspectos foram avaliados perante os entrevistados: 1) pertinência das questões quanto à relação cliente corporativo e operadora de telefonia celular; 2) entendimento das questões; 3) clareza das questões.

Devido ao alto grau de compreensão estratégica e larga experiência dos entrevistados, obteve-se sugestões e críticas muito pertinentes, que tornaram o questionário mais adequado ao mercado de telefonia celular.

Após a aplicação das entrevistas, o conteúdo da escala foi validado e seu questionário foi testado quanto à sua clareza de entendimento e preenchimento. É importante salientar que as questões de Wilson & Vlosky já foram utilizadas em outras pesquisas no Brasil (VIANA, 1999; MÜSSNICH, 2000; DARONCO, 2001; GROF, 2001 e MÜSSNICH, 2002). Conforme mencionado no item 2.6, a pesquisadora VIANA (1999) efetuou sua tradução para o português através do método de tradução reversa, garantindo a precisão dos termos empregados e preservando as expressões e sentidos lingüísticos originais.

Seguindo a sugestão de um dos entrevistados, a pesquisa foi aplicada com dois clientes corporativos como o objetivo de verificar se todas as questões estavam realmente claras e de fácil entendimento. Após este pré-teste, o questionário ainda sofreu pequenos ajustes, assumindo o formato conforme demonstra o quadro 7:

QUADRO 7– Escala de Wilson & Vlosky

QUESTIONÁRIO ORIGINAL X QUESTIONÁRIO ADAPTADO

Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Dependência do Fornecedor	A) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Dependência do Fornecedor?
1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.	1. Nos sentimos dependentes da Claro Digital.
2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.	2. A Claro Digital é estrategicamente importante para nossa empresa.
3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.	3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados através dos serviços prestados pela Claro Digital.
4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.	4. Seria difícil para a Claro Digital substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.
5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.	5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com a Claro Digital.
Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação ao Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos	B) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação a Comparação da Claro Digital com Fornecedores Alternativos? (fornecedores alternativos – empresas de telefonia celular, fixa, transmissão por rádio, pagers).
6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*.	1. Existem muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos da Claro Digital
7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para a nossa empresa.	2. Um bom fornecedor substituto teria o mesmo valor que a Claro Digital para a nossa empresa.
8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.	3. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com a Claro Digital é melhor.
9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa.*	4. Existem muitos fornecedores alternativos com o mesmo valor que a Claro Digital para nossa empresa.*
Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação Investimentos no relacionamento	C) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Investimentos no relacionamento?
10. Seria um transtorno para as operações de	1. Seria um transtorno para as operações de nossa

nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.	empresa encerrar o relacionamento comercial com a Claro Digital.
11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.	2. O investimento que temos feito para implementar uma parceria com a Claro Digital é significativo.
12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.	3. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.
13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.*	<i>Questão excluída por dificuldade de entendimento.</i>
14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.	4. Os mecanismos (custos, processos, práticas, estrutura organizacional) que estabelecemos no relacionamento comercial com a Claro Digital tornariam difícil encerrá-lo.

Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação Troca de informações	D) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Troca de informações?
15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.	1. Nossa empresa troca mais informações com a Claro Digital do que com outros fornecedores em geral.
16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.	2. Nossa empresa compartilha informações com a Claro Digital que não seriam compartilhadas com outros fornecedores.

Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação Confiança	E) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Confiança?
17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses.	1. Sentimos que a Claro Digital se preocupa com nossos interesses.
18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	2. As transações com a Claro Digital não precisam ser supervisionadas detalhadamente.
19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.	3. Estamos certos de que a Claro Digital respeita a confidencialidade das informações que dispõe a nosso respeito.
20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.	4. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos da Claro Digital.
21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações.*	5. A Claro Digital não omite informações relevantes para a nossa empresa.
22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor	6 Não precisamos conferir as contas emitidas pela

sem conferir a precisão das quantidades.	Claro Digital.
23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.	7. A Claro Digital tem merecido nossa confiança.
Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Comprometimento	F) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Comprometimento?
24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.	1. Esperamos que o relacionamento com a Claro Digital continue por longo tempo.
25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.	2. Esperamos que o relacionamento com a Claro Digital se fortifique ao longo do tempo.
26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.	3. Esperamos aumentar os negócios junto a Claro Digital no futuro.
27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.	4. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com a Claro Digital.
28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.	5. Temos nos empenhado muito no relacionamento com a Claro Digital.
29. Estamos comprometidos com este fornecedor.	6. Estamos comprometidos com a Claro Digital.
30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria	7. O relacionamento comercial com a Claro Digital poderia ser descrito como sendo uma parceria.

4.1.2. Entrevistas em profundidade para geração de indicadores de satisfação

Nesta fase da pesquisa exploratória levantou-se os principais atributos de satisfação na relação empresa-cliente e operadora de telefonia. Como base para elaboração do conjunto de atributos foi utilizada a pesquisa aplicada para medir a satisfação dos clientes pessoa física da Claro Digital. A etapa exploratória da primeira pesquisa de satisfação foi aplicada em 1999 pela equipe do CEPA – UFRGS. O modelo de mensuração foi desenvolvido pelos atributos levantados naquela etapa exploratória. Nos anos de 2000 e 2001 a pesquisa passou a ser aplicada pelo Instituto de Pesquisa Eugênia Paesani e os atributos foram mantidos inalterados. No quadro 7, os indicadores são reproduzidos e pré-qualificados conforme a adequação ao mercado corporativo.

QUADRO 8– Atributos de satisfação e sua adequação ao mercado corporativo

Atributos	Adequação ao mercado corporativo
Qualidade do sinal	É aplicável.
Cobertura	É aplicável.
Preço de tarifas	É aplicável.
Atendimento via telefone	É aplicável.
Atendimento nas lojas	Não se aplica, pois as ativações da linhas corporativas são feitas no <i>back office</i> .
Comunicação	É questionável sua aplicação, pois o grande volume da comunicação da Claro Digital é usada na mídia de massa, voltada para o consumidor final. De qualquer esta mídia impacta os clientes corporativos, principalmente a mídia institucional. É aplicável.

Os atributos de satisfação foram testados nas mesmas entrevistas realizadas para validar a Escala de Wilson & Vlosky, conforme descrito no item anterior. Além dos indicadores oriundos da pesquisa de satisfação já utilizada pela Claro Digital, os entrevistados sugeriram explorar mais questões relacionadas ao atendimento. Desta forma, também foram agregados mais dois atributos: esclarecimento de dúvidas sobre o serviço de telefonia celular e capacidade de resolução dos problemas como serviço de telefonia celular. Também entendeu-se ser desnecessário avaliar a comunicação da empresa na satisfação do cliente corporativo, visto que a mídia de massa não dirigida para este público específico.

Sendo assim, o questionário final de satisfação, ficou constituído da seguinte forma:

QUADRO 9– Questionário final da Pesquisa de Satisfação

Atributos
1) Qualidade das ligações
2) Qualidade da cobertura da Claro Digital, ou seja, possibilidade de fazer e receber ligações nos locais onde sua empresa precisa.
3) Qualidade dos Produtos e Serviços oferecidos pela Claro Digital
4) Atendimento prestado pela Claro Digital
5) Capacidade de resolução dos problemas como serviço de telefonia celular
6) Esclarecimento de dúvidas sobre o serviço de telefonia celular
7) Competitividade dos preços praticados pela Claro Digital
8) Satisfação geral da empresa com o serviço prestado pela Claro

4.2. Etapa Descritiva

A etapa descritiva é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, estruturados e dirigidos para a solução de problemas (CHURCHILL, 1995).

O objetivo desta etapa se confunde com o próprio objetivo deste trabalho, pois finda a fase descritiva estarão disponíveis todos os dados necessários para a conclusão da pesquisa. Ou seja, o objetivo da etapa descritiva é aplicar o questionário estruturado a partir da fase exploratória e mensurar o nível de relacionamento dos clientes corporativos da Claro Digital.

4.2.1. População e amostra da pesquisa

A população considerada para realização desta pesquisa compreendeu as 4.600 empresas que são clientes corporativos da Claro Digital. Destas, foram pré-selecionadas

500 empresas, classificadas, em ordem decrescente, conforme o critério de gasto médio trimestral. Deste lista de 500 empresas, foram entrevistadas 198 empresas.

4.2.2. Instrumento de coleta

Foi utilizada uma planilha contendo os atributos indicadores de relacionamento do Modelo Wilson & Vlosky e a seguir os atributos indicadores de satisfação confirmados na etapa exploratória. Para cada atributo o entrevistado indicou sua percepção em uma escala composta de cinco pontos. Na mensuração de relacionamento consta uma escala de concordância, na qual 1 representa discordo totalmente e o número 5 representa concordo totalmente. Na medição de satisfação o número 1 indica estar muito insatisfeito e o número 5 indica estar muito satisfeito.

4.2.3. Procedimento de coleta

O procedimento de coleta foi realizado pelo Centro de Estudos e Pesquisas de Administração (CEPA), órgão ligado à Faculdade de Administração da UFRGS. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas por telefone nos dias 22, 23 e 24 de julho de 2003. Alguns dias antes do início das entrevistas por telefone, mais precisamente no dia 16 de julho, foi enviado um e-mail para as empresas pesquisadas, explicando o escopo e a importância da pesquisa, conforme transcrição abaixo:

Prezado(a) Senhor(a)

O Centro de Estudos e Pesquisas da UFRGS em parceria com a Claro Digital estará, durante este mês, realizando uma pesquisa com os principais clientes corporativos da Claro Digital. Esta pesquisa esta sendo coordenada pelo Gerente de Marketing da Claro Digital Marcus Vinicius Klein e tem como objetivo identificar a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pela Claro Digital.

Nos próximos dias, você receberá uma ligação telefônica de um dos nossos entrevistadores para responder um questionário. Para facilitar e agilizar a entrevista, estamos anexando o questionário neste e-mail e você poderá ler as perguntas durante a ligação telefônica.

Salientamos que para o êxito deste trabalho a sua opinião é fundamental.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

CEPA - Claro Digital

Neste e-mail foi anexada uma cópia do questionário com o objetivo de facilitar a entrevista pelo telefone. É importante observar que o e-mail foi assinado pelo CEPA e Claro Digital, com objetivo de demonstrar aos entrevistados que a pesquisa estava sendo aplicada por uma instituição especializada e reconhecida no ramo de pesquisas, em parceria com a operadora de celular.

Os executivos de conta da Claro Digital tiveram papel fundamental na definição das pessoas-chave no processo decisório de cada empresa. De acordo com a orientação de cada executivo, foram escolhidos os profissionais a ser entrevistados, desde o responsável administrativo da conta até o dono da empresa.

As entrevistas foram realizadas com telefones celulares cedidos pela Claro Digital, o que contribuiu para baixar os custos da coleta. O CEPA selecionou quatro entrevistadores com experiência em pesquisas com empresas, que realizaram os telefonemas em salas cedidas pela UFRGS. As respostas eram digitadas diretamente no computador durante as entrevistas, economizando trabalho de uma posterior digitação.

O procedimento de coleta foi concluído sem sobressaltos, com 198 entrevistas realizadas em apenas dois dias e meio. Duas medidas tomadas anteriormente ao contato telefônico contribuíram significativamente para o sucesso da coleta..

- O e-mail enviado previamente já incluía uma cópia escrita do questionário, facilitando a compreensão do entrevistado durante o contato telefônico. Além disso, os entrevistados já esperam pela ligação, o que facilitou o trabalho do entrevistador na introdução da pesquisa.
- O envolvimento dos executivos de conta na execução da pesquisa. Semanas antes da coleta, o projeto foi apresentado a todos, como uma forma de comprometê-los e motivá-los a auxiliar no processo. Muitos conversaram com seus clientes e explicaram sobre a importância da pesquisa para a melhoria do serviço.

4.2.4. Procedimentos estatísticos

A análise dos dados foi realizada utilizando técnicas estatísticas univariada e multivariada. A análise univariada é utilizada para uma única medida de cada variável da amostra ou quando cada variável é analisada isoladamente (MALHOTRA, 2001). Essa técnica foi utilizada para análise dos indicadores do negócio.

Já a análise multivariada é utilizada para analisar dados quando existem duas ou mais medidas de cada elemento, além disso, as variáveis serão analisadas simultaneamente (MALHOTRA, 2001). Utilizou-se esta técnica para avaliar os cruzamentos dos indicadores do negócio com as variáveis do modelo de Wilson & Vlosky (1997).

Como método estatístico foi utilizado o teste t (student). Os testes paramétricos, em que está classificado o teste t, de acordo com Malhotra (2001, p. 415), “fornecem inferências para fazermos afirmações sobre as médias de populações relacionadas. Segundo o mesmo autor, o teste t é um teste de hipóteses, aplicado quando o desvio padrão não é conhecido e a amostra é pequena. Para esta pesquisa foi utilizado o nível de significância de 5% sendo que pouco significativo tem $p > 15\%$ e significativo tem $p < 5\%$.

Outro recurso estatístico utilizado foi a matriz de correlação. Em linhas gerais, a matriz de correlação mede o grau da variação de uma variável com a variação em outra. Um coeficiente igual a 1, demonstra que as variáveis estão fortemente associadas, assim, quanto mais próximo de 1 mais relacionadas estão as variáveis. O sinal positivo refere-se a uma associação positiva. Conforme COSTA NETO (1977) o coeficiente de correlação de *Pearson* tem sua amplitude entre $[-1; +1]$, sendo o valor zero a ausência de correlação. A magnitude do coeficiente é informação importante, mas não suficiente, portanto deverá estar acompanhada do teste de significância, indicativo se a correlação é significativa ou não.

Para o desenvolvimento da análise estatística e do tratamento dos dados foram utilizados os *softwares* SPSS e Sphinx.

5. RESULTADOS

Os resultados deste estudo serão apresentados em três partes. Na primeira, serão demonstrados os resultados obtidos através da aplicação do modelo de WILSON & VLOSKY (1997) que identificam o nível de relacionamento existente na relação da Claro Digital com seus clientes corporativos.

Na segunda parte, a amostra é caracterizada conforme indicadores relevantes para o negócio telefonia celular: região geográfica, atendimento, utilização de outras operadoras de telefonia móvel, tempo de base e gasto médio mensal. A partir desta caracterização da amostra, as variáveis do negócio são cruzadas com os resultados da pesquisa de relacionamento (Escala Wilson & Vlosky).

Em seguida, na terceira parte, será apresentado o grau de satisfação dos clientes corporativos da Claro Digital, e cruzamentos destes índices com elementos indicadores do negócio. Serão comparados os resultados encontrados neste estudo com os divulgados pela Pesquisa de Satisfação de Clientes de Serviços Telefônicos – segmento telefonia móvel celular, pós-pago, realizada pela ANATEL (2003).

5.1. Aplicação do Modelo de WILSON & VLOSKY (1997)

Foram pesquisadas 198 empresas, entre os 4.600 clientes corporativos da Claro Digital, todas localizadas no estado do Rio Grande do Sul. O período de coleta foi de 22 a 24 de julho de 2003.

Conforme já foi explorado anteriormente no capítulo dois – Fundamentação Teórica, o modelo desenvolvido por WILSON & VLOSKY (1997) visa medir o grau de relacionamento entre cliente e fornecedor. São seis blocos, cada um com itens específicos,

totalizando 30 itens. Cada um deles é avaliado isoladamente e, posteriormente, a média entre eles é atribuída ao bloco. Desta forma, foram obtidas as seguintes médias quanto ao relacionamento existente entre a Claro Digital e seus clientes corporativos:

QUADRO 10 - Médias atribuídas às variáveis do modelo de WILSON & VLOSKY (1997).

A) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Dependência do Fornecedor?		Desvio Padrão
A1. Nos sentimos dependentes da Claro Digital.	2,71	1,22
A2. A Claro Digital é estrategicamente importante para nossa empresa.	3,59	1,12
A3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados através dos serviços prestados pela Claro Digital.	2,63	1,24
A4. Seria difícil para a Claro Digital substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.	2,85	1,16
A5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com a Claro Digital.	4,06	0,95
B) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação a Comparação da Claro Digital com Fornecedores Alternativos? (fornecedores alternativos – empresas de telefonia celular, fixa, transmissão por rádio, pagers).		
B1. Existem muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos da Claro Digital *	3,67	1,16
B2. Um bom fornecedor substituto teria o mesmo valor que a Claro Digital para a nossa empresa.*	3,45	1,17
B3. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com a Claro Digital é melhor.	3,99	0,99
B4. Existem muitos fornecedores alternativos com o mesmo valor que a Claro Digital para nossa empresa.*	3,16	1,25
C) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Investimentos no relacionamento?		
C1. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com a Claro Digital.	3,45	1,32
C2. O investimento que temos feito para implementar uma parceria com a Claro Digital é significativo.	3,27	1,28
C3. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.	2,72	1,31
C4. Os mecanismos (custos, processos, práticas, estrutura organizacional) que	2,89	1,19

estabelecemos no relacionamento comercial com a Claro Digital tornariam difícil encerrá-lo		
D) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Troca de informações?		
D1. Nossa empresa troca mais informações com a Claro Digital do que com outros fornecedores em geral.	3,59	1,36
D2. Nossa empresa compartilha informações com a Claro Digital que não seriam compartilhadas com outros fornecedores.	2,92	1,44
E) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Confiança?		
E1. Sentimos que a Claro Digital se preocupa com nossos interesses.	3,70	1,17
E2. As transações com a Claro Digital não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	3,48	1,16
E3. Estamos certos de que a Claro Digital respeita a confidencialidade das informações que dispõe a nosso respeito.	4,51	0,70
E4. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos da Claro Digital.	4,45	0,76
E5. A Claro Digital não omite informações relevantes para a nossa empresa.	4,19	1,00
E6. Não precisamos conferir as contas emitidas pela Claro Digital.	3,25	1,40
E7. A Claro Digital tem merecido nossa confiança.	4,32	0,86
F) Qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações em relação à Comprometimento?		
F1. Esperamos que o relacionamento com a Claro Digital continue por longo tempo.	4,46	0,90
F2. Esperamos que o relacionamento com a Claro Digital se fortifique ao longo do tempo.	4,49	0,84
F3. Esperamos aumentar os negócios junto a Claro Digital no futuro.	4,30	0,94
F4. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com a Claro Digital.	3,84	1,09
F5. Temos nos empenhado muito no relacionamento com a Claro Digital.	4,17	0,93
F6. Estamos comprometidos com a Claro Digital.	3,96	1,09
F7. O relacionamento comercial com a Claro Digital poderia ser descrito como sendo uma parceria.	4,37	0,87

* Questões com escala invertida

Escala utilizada: 1 a 5.

No bloco “Dependência do Fornecedor”, o destaque ficou para a variável que analisa a relação como uma parceria equilibrada (média = 4,06), ou seja, a relação busca conciliar as necessidades das duas partes. Aqui também se encontra a média mais baixa de todos os 30 atributos (2,63), que refere-se ao fato de as vendas e lucros que a Claro Digital gera para a empresa serem difíceis de substituir. É preciso ficar atento a este tipo de informação, pois pode significar uma forte ameaça para a entrada de um concorrente.

O bloco “Dependência do Fornecedor” obteve uma média de 3,17, a mais baixa entre todos os blocos pesquisados. Isto indica que a Claro Digital deve ter atenção às ações de seus concorrentes, principalmente porque os menores índices são atribuídos à dependência em relação à Claro Digital (média = 2,71) e dificuldade de substituir as vendas e lucros gerados pelos serviços prestados pela Claro Digital (média = 2,63).

Quando analisada a “Comparação da Claro Digital com fornecedores alternativos” (empresas de telefonia celular, telefonia fixa, transmissão por rádio, *paggers*, etc.), verifica-se que o ponto mais forte é o que considera o relacionamento da empresa com a Claro Digital como melhor do que com outros fornecedores (média = 3,99), podendo identificar um alto nível de relacionamento entre as duas empresas. O bloco obteve um índice de 3,57.

Sob o aspecto “Investimentos no Relacionamento”, existem dois dados que parecem contraditórios: a média mais alta (3,45) é para o transtorno gerado ao encerrar o relacionamento comercial e a mais baixa (2,72) refere-se ao fato de o custo de mudança para um fornecedor alternativo ser muito grande. O índice atribuído ao conjunto de atributos que forma o bloco “Investimentos no Relacionamento” foi de 3,08.

No que se refere à “Troca de Informações”, a média para o fato de trocar mais informações com a Claro Digital do que com outros fornecedores foi a mais alta, ficando em 3,59, demonstrando o interesse na transparência da relação.

O bloco “Confiança” obteve uma média bastante alta (3,99). Os maiores índices

foram atribuídos ao respeito que a Claro dá à confidencialidade das informações que dispõem a respeito da empresa (média = 4,51) e à confiança na veracidade das informações recebidas da Claro (média = 4,45). Obter um índice alto neste bloco é muito bom para a empresa, pois segundo MORGAN & HUNT (1994) a confiança é uma das variáveis mediadoras do Marketing de Relacionamento, além de refletir segurança na relação.

O bloco “Comprometimento” das empresas com a Claro Digital obteve a média mais alta entre todos os blocos pesquisados (4,23), demonstrando bastante interesse em manter o relacionamento por longo tempo (média = 4,46), fortificá-lo (média = 4,49) e aumentar os negócios com a Claro Digital (média = 4,30). Aqui temos representado o esforço das partes em buscar a manutenção de premissas pré-estabelecidas, bem como a justificativa para todos os esforços necessários para a manutenção da relação.

O Quadro 11, apresentado a seguir, classifica todos os itens pesquisados no Modelo de WILSON & VLOSKY (1997) por ordem decrescente de médias atribuídas.

A média mais alta (4,51) foi atribuída à certeza de que a Claro Digital respeita a confidencialidade das informações que dispõe a respeito dos clientes. A mais baixa (2,63) refere-se ao fato de ser difícil para a empresa substituir as vendas e lucros gerados através dos serviços prestados pela Claro Digital. É importante ressaltar que os nove primeiros itens classificados com as maiores médias pertencem aos blocos Comprometimento e Confiança, ambos considerados extremamente importantes para a construção do relacionamento.

QUADRO 11 - Classificação das médias por ordem decrescente

Questão	Índice
E3. Estamos certos de que a Claro Digital respeita a confidencialidade das informações que dispõe a nosso respeito.	4,51
F2. Esperamos que o relacionamento com a Claro Digital se fortifique ao longo do tempo.	4,49
F1. Esperamos que o relacionamento com a Claro Digital continue por longo tempo.	4,46

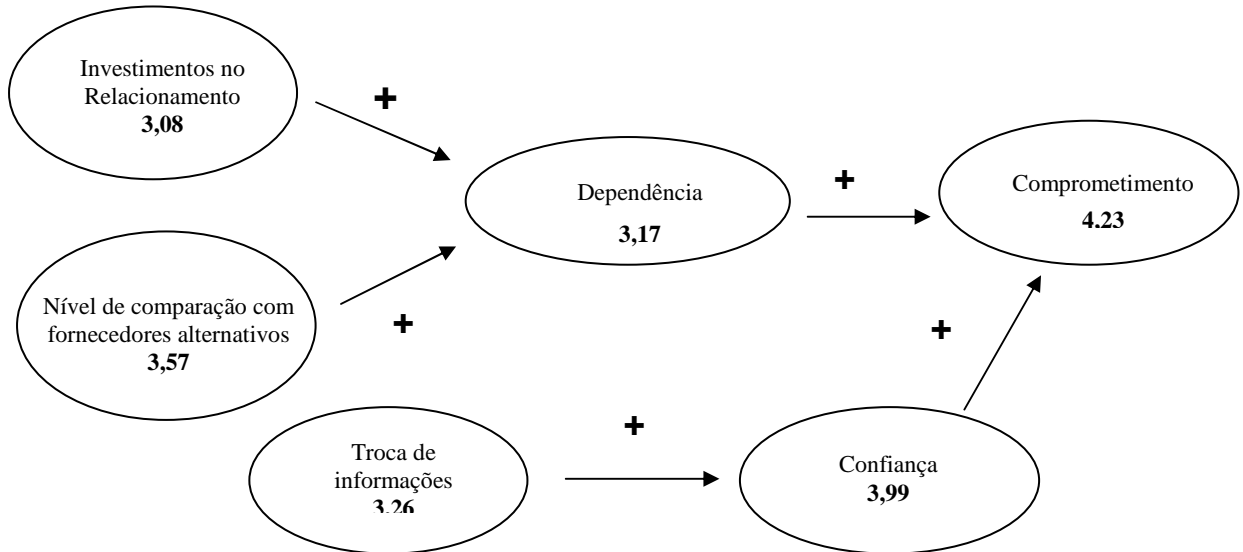
E4. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos da Claro Digital.	4,45
F7. O relacionamento comercial com a Claro Digital poderia ser descrito como sendo uma parceria.	4,37
E7. A Claro Digital tem merecido nossa confiança.	4,32
F3. Esperamos aumentar os negócios junto a Claro Digital no futuro.	4,30
E5. A Claro Digital não omite informações relevantes para a nossa empresa.	4,19
F5. Temos nos empenhado muito no relacionamento com a Claro Digital.	4,17
A5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com a Claro Digital.	4,06
B3. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com a Claro Digital é melhor.	3,99
F6. Estamos comprometidos com a Claro Digital.	3,96
F4. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com a Claro Digital.	3,84
E1. Sentimos que a Claro Digital se preocupa com nossos interesses.	3,70
B1. Existem muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos da Claro Digital	3,67
D1. Nossa empresa troca mais informações com a Claro Digital do que com outros fornecedores em geral.	3,59
A2. A Claro Digital é estrategicamente importante para nossa empresa.	3,59
E2. As transações com a Claro Digital não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	3,48
C1. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com a Claro Digital.	3,45
B2. Um bom fornecedor substituto teria o mesmo valor que a Claro Digital para a nossa empresa.	3,45
C2. O investimento que temos feito para implementar uma parceria com a Claro Digital é significativo.	3,27
E6. Não precisamos conferir as contas emitidas pela Claro Digital.	3,25
B4. Existem muitos fornecedores alternativos com o mesmo valor que a Claro Digital para nossa empresa.	3,16
D2. Nossa empresa compartilha informações com a Claro Digital que não seriam compartilhadas com outros fornecedores.	2,92
C4. Os mecanismos (custos, processos, práticas, estrutura organizacional) que estabelecemos no relacionamento comercial com a Claro Digital tornariam difícil encerrá-lo	2,89

A4. Seria difícil para a Claro Digital substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.	2,85
C3. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.	2,72
A1. Nos sentimos dependentes da Claro Digital.	2,71
A3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados através dos serviços prestados pela Claro Digital.	2,63

Escala utilizada: 1 a 5

Após a análise da 30 questões da escala de WILSON & VLOSKY (1997), pode-se identificar o nível de relacionamento da Claro Digital com seus clientes corporativos. Esta constatação torna-se mais clara ao se analisar os resultados das seis dimensões do relacionamento propostas no modelo. Na figura 10, encontram-se as médias dos seis blocos apresentados em um esquema proposto pelo próprio autor:

FIGURA 10: Modelo WILSON & VLOSKY (1997) de Marketing de Relacionamento.



Fonte: Adaptação de WILSON, E. & VLOSKY, R. *Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research. Journal of Business Research, May, 1997.*

A fim de analisar melhor a relação entre as variáveis, foi construída a Matriz de Correlação entre os seis atributos dos blocos do modelo de WILSON & VLOSKY (1997).

Conforme COSTA NETO (1977) o coeficiente de correlação de *Pearson* tem sua amplitude entre $[-1;+1]$, sendo o valor zero a ausência de correlação. A magnitude do coeficiente é informação importante, mas não suficiente, portanto deverá estar acompanhada do teste de significância, indicativo se a correlação é significativa ou não.

Em linhas gerais, a matriz de correlação mede o grau da variação de uma variável com a variação em outra. Um coeficiente igual a 1, demonstra que as variáveis estão fortemente associadas, assim, quanto mais próximo de 1 mais relacionadas estão as variáveis. O sinal positivo refere-se a uma associação positiva.

TABELA 3: Matriz de Correlação

		Dependência do Fornecedor	Comparação Fornecedores Alternativos	Investimento Relacionamento	Troca de Informações	Confiança	Comprometimento
Dependência do Fornecedor	Correlação	1					
	Significância	-					
Comparação Fornecedores Alternativos	Correlação	-,121	1				
	Significância	,088	-				
Investimento no Relacionamento	Correlação	,226 (**)	-,115	1			
	Significância	,001	,105	-			
Troca de Informações	Correlação	,267 (**)	-,014	,369 (**)	1		
	Significância	,000	,841	,000	-		
Confiança	Correlação	,428 (**)	-,080	,187 (**)	,214 (**)	1	
	Significância	,000	,262	,008	,002	-	
Comprometimento	Correlação	,565 (**)	-,084	,351 (**)	,293 (**)	,492 (**)	1
	Significância	,000	,238	,000	,000	,000	-

** Correlação significativa ao nível de 0,01 (bicaudal)

Considerando o coeficiente de correlação de *Pearson* no total de respondentes da pesquisa, em relação a cada dimensão do modelo de Wilson & Vlosky (1997), pode-se

verificar o percentual que pode ser explicado por uma variável em relação à outra.

Assim, pode-se afirmar que há a correlação entre a dimensão Comprometimento e Dependência do Fornecedor, média direta (correlação = 0,565) altamente significativa (significância < 0,01). A segunda maior correlação está entre Comprometimento e Confiança (correlação = 0,492) e a terceira, entre Confiança e Dependência do Fornecedor (correlação = 0,428). Também foram encontradas correlação (média direta) altamente significativa entre Investimento no Relacionamento e Dependência do Fornecedor, Troca de Informações e Dependência do Fornecedor, Troca de Informações e Investimentos no Relacionamento, Confiança e Investimentos no Relacionamento, Comprometimento e Investimentos no Relacionamento, Confiança e Troca de Informações, Comprometimento e Troca de Informações. Todas apresentaram significância < 0,01.

Nas demais correlações, não é possível tirar conclusões sobre o nível de correlação, pois não são significativas a partir do teste de correlação.

5.2. Indicadores do negócio

Algumas variáveis relevantes, denominadas aqui de indicadores do negócio, foram definidas para identificar o perfil da amostra e posteriormente cruzar com os índices obtidos com a aplicação do questionário. Foram elas: Região, Atendimento, Outras Operadoras Concorrentes, Tempo de Base, Gasto Médio Mensal.

5.2.1. Região

Para efeitos de análise foram consideradas duas regiões: **Capital** (que compreende a cidade de Porto Alegre e cidades da Grande Porto Alegre - Novo Hamburgo, Campo Bom, Guaíba, Cachoeirinha, São Leopoldo, Gravataí, Canoas e Esteio) - e **Interior**.

Conforme pode ser visto na Tabela 4, a distribuição entre as duas regiões foi

bastante homogênea: 51% das empresas pesquisadas localizam-se na Capital e 49%, no Interior. A base corporativa da Claro, é composta por 57% de empresas localizadas na Capital e 43% localizadas no Interior.

TABELA 4: Distribuição da Amostra por Região

Região	Citações	Frequência	Distribuição Base Corporativa Claro
Capital	100	51%	57%
Interior	98	49%	43%
TOTAL	198	100%	100%

5.2.2. Atendimento

As empresas que possuem contas corporativas com a Claro Digital podem ser atendidas por profissionais que pertencem a dois canais de venda distintos: **Executivos de Conta** (dentro do canal de Vendas Diretas) e **Agentes Autorizados** (dentro do canal de Vendas Indiretas).

A distribuição da amostra pesquisada de acordo com este perfil foi exatamente de 50% para cada um dos canais de venda, conforme Tabela 5. Já o Atendimento da base total corporativa da Claro é dividido em 35% por Executivos de Contas e 65% por Agentes Autorizados.

TABELA 5: Distribuição da Amostra por Tipo de Atendimento

Atendimento	Citações	Frequência	Distribuição Base Corporativa Claro
Executivo de Contas	99	50%	35%
Agente Autorizado	99	50%	65%
TOTAL	198	100%	100%

5.2.3. Outras Operadoras

Buscou-se identificar se as empresas pesquisadas trabalhavam com outras operadoras de telefonia móvel, além da Claro Digital. Dentre elas, a maioria (62%) informou não trabalhar com nenhuma outra operadora, conforme mostra a Tabela 6. Este dado é bastante interessante, pois pode caracterizar que para mais da metade das empresas pesquisadas os serviços prestados pela Claro Digital estão suprimindo suas necessidades e expectativas, não necessitando de um outro fornecedor.

TABELA 6: Distribuição da Amostra por Trabalha com Outra Operadora

Trabalha com Outra Operadora	Citações	Frequência
Sim	75	38%
Não	123	62%
TOTAL	198	100%

Das empresas que responderam que trabalham com outras operadoras (38%), a opção com maior frequência foi a Vivo (foram consideradas aqui citações de nomes antigos da operadora, como Telefônica Celular, no Rio Grande do Sul, Global Telecom, no Paraná), com 59 citações, representando 79% dos casos, conforme Tabela 7. A Vivo é a principal concorrente da Claro e esta informação é bastante importante para a definição das estratégias a serem seguidas pelos canais de vendas, principalmente no que se refere à comparação de planos de preços e vantagens oferecidos, como doação aparelhos em comodato ou com desconto.

Em segundo lugar, com 13 citações (17% das respostas) aparece a TIM, a mais nova operadora entrante no mercado do Rio Grande do Sul, e que possui um diferencial temporário frente à Claro e à Vivo: a tecnologia GSM. No entanto, até o final de 2003 a Claro entrará com a tecnologia GSM no Rio Grande do Sul e, provavelmente, a Vivo

adotará a tecnologia CDMA, tornando ainda mais acirrada a disputa entre as três operadoras.

TABELA 7: Distribuição da Amostra por Outra Operadora que trabalha

Outra operadora que trabalha	Citações	Frequência
Vivo	59	79%
TIM	13	17%
BCP	2	3%
Não quis divulgar	1	1%
TOTAL	198	100%

5.2.4. Tempo de Base

O tempo de base, ou seja, o período compreendido desde a data a partir da qual foi iniciada a relação com a Claro Digital até o início desta pesquisa, também foi considerado. Considerando que a Claro Digital iniciou sua operação em 1999 (há 4 anos) e que o segmento corporativo começou efetivamente a se crescer a partir do ano 2000 (ver Gráfico 1, pág. 19), optou-se por concentrar a divisão de intervalos em períodos de base inferior a 3 anos. Outro aspecto relevante na determinação dos intervalos foi o tempo de duração dos contratos com as empresas, que são de 1 (um) ou 2 (dois) anos. Desta forma, os intervalos foram definidos da seguinte forma: de 1 a 6 meses, de 7 a 12 meses, de 13 a 24 meses e 25 meses ou mais.

Como pode ser verificado na Tabela 8, a grande maioria das empresas pesquisadas possui um tempo de base entre 7 e 24 meses (totalizando 75% da amostra), sendo que a maior parcela encontra-se na faixa de 7 a 12 meses (45%). Este é um dado bastante interessante, pois pelo fato de se relacionarem há um certo tempo com a Claro, permite uma análise mais coerente das situações propostas pela pesquisa.

TABELA 8: Distribuição da Amostra por Tempo de Base

Tempo de Base	Citações	Frequência	Distribuição Base Corporativa Claro
1 a 6 meses	16	8%	27%
7 a 12 meses	90	45%	17%
13 a 24 meses	60	30%	28%
25 meses ou mais	32	16%	28%
TOTAL	198	100%	100%

5.2.5. *Gasto Médio Mensal*

Mais um fator analisado isoladamente foi o gasto médio mensal referente ao conjunto de linhas habilitadas que compõem o plano corporativo. Para cálculo desta média foi considerado um trimestre, compreendido pelos meses de março, abril e maio de 2003.

O maior intervalo (36%) é composto por empresas com gasto médio mensal de até R\$3.000,00 e o menor (13%) corresponde àquelas cujo gasto médio mensal encontra-se acima dos R\$10.000,00, conforme visto na Tabela 9.

TABELA 9: Distribuição da Amostra por Gasto Médio Mensal

Gasto Médio Mensal	Citações	Frequência
Até R\$3.000,00	71	36%
De R\$3.001,00 a R\$5.000,00	56	28%
De R\$5.001,00 a R\$10.000,00	45	23%
Acima de R\$10.000,00	26	13%
TOTAL	198	100%

5.3 Análise Cruzada: Modelo x Indicadores do Negócio

A fim de melhor identificar algumas diferenças, foram cruzadas as variáveis representantes de cada um dos blocos do modelo de WILSON & VLOSKY (1997) com os indicadores do negócio, elementos de caracterização da amostra.

5.3.1. Modelo x Região

Avaliando-se as variáveis Capital e Interior, constata-se que as médias de todos os blocos são maiores para o Interior em relação às atribuídas à Capital. A única exceção é o item “Comparação com Fornecedores Alternativos” onde a Capital teve média 3,67 e o Interior, média 3,52.

A média mais alta para todo o bloco foi o Comprometimento do Interior (4,40) e a mais baixa foi 3,01, atribuída a dois fatores: Dependência do Fornecedor e Investimentos no Relacionamento, ambos para Capital, conforme Tabela 10.

TABELA 10 – Região x Itens do Modelo de WILSON e VLOSKY (1997)

Região	Dependência do Fornecedor	Comparação Fornecedores Alternativos	Investimentos Relacionamento	Troca de Informações	Confiança	Comprometimento
Capital	3,01	3,67	3,01	3,12	3,90	4,06
Interior	3,33	3,52	3,20	3,41	4,07	4,40
<i>Significância teste t</i>	99,55%	88,98%	84,55%	89,91%	92,99%	99,89%

Com a aplicação do teste t chegou-se às seguintes conclusões, referentes às médias e resultados apresentados na Tabela 10:

a) comparação das médias das categorias “capital” e “interior”, a diferença entre as médias dos itens é a seguinte:

- Dependência do Fornecedor, a diferença é muito significativa ($m_1 = 3,01$; $m_2 = 3,33$; $t = 1,586$; $p = 99,55\%$);
- Comprometimento, a diferença é muito significativa ($m_1 = 4,06$; $m_2 = 4,40$; $t = 3,345$; $p = 99,89\%$);
- Nos demais itens a diferença não é significativa.

5.3.2. Modelo x Tipo de Atendimento

Para o cruzamento do indicador do negócio “Tipo de Atendimento” com as variáveis do modelo de WILSON & VLOSKY (1997) foi identificado que apenas “Comparação com Fornecedores Alternativos” foi superior para o Atendimento por Executivos de Conta (média = 3,67) do que para as atendidas por Agentes Autorizados (média = 3,52), conforme mostra a Tabela 10. Para todos os demais itens as médias de Agentes Autorizados foram superiores às dos Executivos de Contas. Este resultado surpreendeu, visto que, pelo fato de os Executivos atenderem exclusivamente as empresas, tendo, teoricamente, uma dedicação maior, seus índices seriam superiores.

Nestes cruzamentos, a média mais baixa (3,05) ficou para “Dependência do Fornecedor” para empresas atendidas por Executivos de Contas e a mais alta (4,33) para o Comprometimento da empresas atendidas por Agentes Autorizados.

TABELA 11 –Tipo de Atendimento x Itens do Modelo de WILSON e VLOSKY (1997)

Tipo de Atendimento	Dependência do Fornecedor	Comparação Fornecedores Alternativos	Investimentos no Relacionamento	Troca de Informações	Confiança	Comprometimento
Executivo de Conta	3,05	3,67	3,10	3,24	3,94	4,13
Agente Autorizado	3,29	3,52	3,11	3,29	4,02	4,33
<i>Significância teste t (t)</i>	97,14%	87,01%	5,82%	22,31%	59,47%	94,8%

Com a aplicação do teste t chegou-se às seguintes conclusões, referentes às médias e resultados apresentados na Tabela 11.

a) comparação das médias das categorias “Executivo de Conta” e “Agente Autorizado”, a diferença entre as médias dos itens é a seguinte:

- Dependência do Fornecedor, a diferença é significativa ($m_1 = 3,05$; $m_2 = 3,29$; $t = 2,183$; $p = 97,14\%$);
- Comprometimento, a diferença é muito significativa ($m_1 = 4,13$; $m_2 = 4,33$; $t = 1$; $p = 94,80\%$);
- Nos demais itens a diferença não é significativa.

5.3.3. Modelo x Outra Operadora

No cruzamento das variáveis do Modelo com o fato de a empresa trabalhar com “Outra Operadora” além da Claro Digital, verifica-se que a única variável do modelo onde a média atribuída pelas empresas que trabalham com outra operadora é maior do que a atribuída pelas empresas que apenas trabalham com a Claro Digital é a referente a comparação com fornecedores alternativos (3,67 e 3,55, respectivamente). Este fato justifica-se pela experiência vivenciada pela empresa a partir do momento em que não trabalha com apenas um fornecedor.

Um outro dado interessante deste cruzamento é que as empresas exclusivas da Claro apresentam um maior grau de Dependência do Fornecedor (média = 3,22), ao mesmo tempo que investem mais na relação, trocam mais informações tem mais confiança e comprometimento do que aquelas empresas que trabalham com outras operadoras, conforma mostra a Tabela 12.

TABELA 12 –Outra Operadora x Itens do Modelo de WILSON e VLOSKY (1997)

Outra Operadora	Dependência do Fornecedor	Comparação Fornecedores Alternativos	Investimentos no Relacionamento	Troca de Informações	Confiança	Comprometimento
Sim	3,08	3,67	2,98	3,14	3,96	4,21
Não	3,22	3,55	3,18	3,33	3,99	4,24
<i>Significância teste t</i>	76,83%	74,88%	83,17%	69,03%	23,69%	25,36%

Com a aplicação do teste t chegou-se às seguintes conclusões, referentes às médias e resultados apresentados na Tabela 12:

a) comparação das médias das categorias “Sim” e “Não”, a diferença entre as médias dos itens é a seguinte:

- Para todos os itens a diferença não é significativa.

Analisando separadamente as respostas para a opção “Sim” percebe-se que as empresas que também trabalham com a TIM apresentam as médias mais altas para os atributos “Investimentos” e “Confiança”. Para todas os demais as médias atribuídas pelos clientes que trabalham com a Vivo foram maiores, conforme dados apresentados na Tabela 13:

TABELA 13 –Qual Operadora x Itens do Modelo de WILSON e VLOSKY (1997)

Qual Operadora	Dependência do Fornecedor	Comparação Fornecedores Alternativos	Investimentos no Relacionamento	Troca de Informações	Confiança	Comprometimento
Vivo	3,15	3,71	3,01	3,24	3,97	4,27
TIM	2,94	3,55	3,05	2,88	4,03	4,00
<i>Significância teste t</i>	12,65%	45,67%	12,84%	55,38%	18,16%	61,22%

Com a aplicação do teste t chegou-se às seguintes conclusões, referentes às médias apresentadas na Tabela 13:

a) comparação das médias das categorias “Vivo” e “TIM”, a diferença entre as médias dos itens é a seguinte:

- Para todos os itens a diferença não é significativa.

5.3.4 Modelo x Tempo de Base

Quando se trata de “Tempo de Base”, verifica-se que as empresas com 25 meses ou mais apresentam a maior média (3,77) apenas para a variável “Comparação com Fornecedores Alternativos”. Pareceria provável que elas apresentassem a maior média para Troca de Informações, por exemplo, visto o tempo da relação, mas na realidade apresentam a menor média (3,05) para este bloco. A maior média (3,34) fica para empresas de tempo de base entre 7 e 12 meses.

A “Dependência dos Fornecedores” recebeu a maior média (3,19) para os tempos de base 7 a 12 meses e 13 a 24 meses. A menor média ficou para 25 meses ou mais, com média 3,10. Neste caso, o tempo maior de relação demonstra que as empresas são menos dependentes da Claro Digital.

Considerando os “Investimentos no Relacionamento”, a menor média ficou para as empresas com menor tempo de base, ou seja, 1 a 6 meses (média = 2,76), o que pode ser explicado pela característica de ir com cautela no início da relação. A maior média foi atribuída às empresas pertencentes ao intervalo de 13 a 24 meses (média = 3,28), que possuem um período já consistente de relacionamento com a Claro Digital.

“Confiança” recebeu maior média (4,08) das empresas de 13 a 24 meses de base, enquanto que a menor (3,88) ficou para as mais antigas (25 meses ou mais). Neste caso, o maior tempo de relação não foi suficiente para gerar o índice de confiança mais alto.

Falando de Comprometimento (bloco para o qual as médias foram as mais altas de todos os cruzamentos realizados entre tempo de base e caracterização da amostra), a mais baixa (4,06) ficou para as empresas com menor tempo de relacionamento e a maior (4,26) apareceu para 2 grupos: 7 a 12 meses e 13 a 24 meses.

TABELA 14 –Tempo de Base x Itens do Modelo de WILSON & VLOSKY (1997)

Tempo de Base	Dependência do Fornecedor	Comparação Fornecedores Alternativos	Investimentos no Relacionamento	Troca de Informações	Confiança	Comprometimento
1 a 6 meses	3,11	3,65	2,76	3,31	3,89	4,06
7 a 12 meses	3,19	3,44	3,07	3,34	3,97	4,26
13 a 24 meses	3,19	3,72	3,28	3,24	4,08	4,26
25 meses ou mais	3,10	3,77	3,05	3,05	3,88	4,17

Com a aplicação do teste t chegou-se às seguintes conclusões, referentes às médias apresentadas na Tabela 14:

- a) Em todas as comparações de faixas de tempo de base, para todos os itens a diferença é pouco significativa ou não é significativa.

5.3.5 Modelo x Gasto Médio Mensal

Dos cruzamentos dos elementos indicadores do negócio “Gasto Médio Mensal”, as empresas com menor “Dependência do Fornecedor” (média = 3,04) são aquelas pertencentes à menor faixa de gasto médio mensal (até R\$3.000,00). Talvez, visto o desembolso menor, torne mais fácil trocar por outro fornecedor que ofereça mais vantagens. No entanto, é preciso cautela e cuidado nestas relações, pois as empresas com esta faixa de gasto são a maior parcela da amostra (36%). A maior média para este cruzamento (3,41) ficou com as empresas que gastam de R\$5.001,00 a R\$10.000,00 e que

representam 23% da amostra, e já possuem gastos superiores a grande parte dos clientes corporativos da Claro Digital.

Já as empresas com maior gasto médio mensal, ou seja, superiores a R\$10.000,00 apresentam as maiores médias para Investimentos no Relacionamento (média = 3,35) e Troca de Informações (média = 3,73). Estes índices podem demonstrar que devido ao gasto resultante da relação ser alto, faz com que a empresa se preocupe mais em tornar o relacionamento mais forte.

“Comprometimento” e “Confiança” receberam as maiores médias entre as empresas de gasto entre R\$5.001,00 e R\$10.000,00 (médias 4,47 e 4,13, respectivamente), da mesma forma que já foi identificado em cruzamentos anteriores. Para “Comparação com Fornecedores Alternativos”, o menor índice ficou para empresas que gastam mais (acima de R\$10.000,00), com média 3,45. Talvez pelo desembolso ser maior o nível de comparação seja mais exigente do que as empresas que tem um desembolso financeiro menor.

TABELA 15 – Gasto Médio Mensal x Itens do Modelo de WILSON & VLOSKY (1997)

Gasto Médio Mensal	Dependência do Fornecedor	Comparação Fornecedores Alternativos	Investimentos Relacionamento	Troca de Informações	Confiança	Comprometimento
Até R\$3.000	3,04	3,64	3,06	3,09	3,93	4,12
De 3.001 a R\$5.000	3,14	3,66	2,98	3,09	3,91	4,10
De R\$5.001 a R\$10.000	3,41	3,53	3,19	3,48	4,13	4,47
Acima de R\$10.000	3,17	3,45	3,35	3,73	4,00	4,42

Com a aplicação do teste t chegou-se às seguintes conclusões, referentes às médias apresentadas na Tabela 15.

- a) Comparação das médias das categorias 'Até R\$3.000,00' e 'De R\$3.001,00 a R\$5.000,00':
- Para todos os itens a diferença não é significativa.
- b) Comparação das médias das categorias 'Até R\$3.000,00' e 'de R\$5.001,00 a R\$10.000,00':
- Para todos os itens a diferença é pouco significativa ou não é significativa.
- c) Comparação das médias das categorias 'Até R\$3.000,00' e 'Acima de R\$10.000,00':
- Troca de Informações a diferença é muito significativa ($m_1=3,09$; $m_2=3,73$; $t=2,734$; $p=99,26\%$);
 - Para todos os demais itens a diferença é pouco significativa ou não é significativa.
- d) Comparação das médias das categorias 'De R\$3.001,00 a R\$5.000,00' e 'Acima de R\$10.000,00':
- Troca de Informações a diferença é muito significativa ($m_1=3,09$; $m_2=3,73$; $t=2,686$; $p=99,14\%$);
 - Comprometimento, a diferença é significativa ($m_1=4,10$; $m_2=4,42$; $t=2,194$; $p=97,05\%$);
 - Para todos os demais itens a diferença é pouco significativa ou não é significativa.
- e) Comparação das médias das categorias 'De R\$5.001,00 a R\$10.000,00' e 'Acima de R\$10.000,00':
- Para todos os itens a diferença não é significativa.

5.4. Grau de Satisfação

Com o objetivo de mensurar o grau de satisfação dos clientes corporativos da Claro Digital, foram aplicadas oito questões, avaliadas numa escala de Lickert de 1 a 5, onde 1 significa muito insatisfeito e 5 muito satisfeito, conforme Tabela 16:

TABELA 16: Grau de Satisfação por Atributo

Atributos	Média	Desvio Padrão
Qualidade dos Produtos e Serviços oferecidos pela Claro Digital	4,08	0,77
Competitividade dos preços praticados pela Claro Digital	4,05	0,98
Atendimento prestado pela Claro Digital	4,06	1,00
Esclarecimento de dúvidas sobre o serviço de telefonia celular	4,15	0,94
Capacidade de resolução dos problemas como serviço de telefonia celular	3,87	1,02
Qualidade da cobertura da Claro Digital, ou seja, possibilidade de fazer e receber ligações nos locais onde sua empresa precisa.	3,47	1,04
Qualidade das ligações da Claro Digital	4,17	0,85
Satisfação geral da empresa com o serviço prestado pela Claro Digital	3,94	0,67

De uma maneira geral, os clientes corporativos da Claro Digital estão bastante satisfeitos com a empresa, apresentando um índice de satisfação geral de 3,94. Dos itens que compõem o bloco Satisfação a maior média é atribuída à qualidade das ligações (média 4,17) e a menor à qualidade da cobertura (média 3,47).

Em 2003 a Anatel realizou uma pesquisa com o objetivo de desenvolver, testar e implementar um processo de aferição do grau de satisfação dos clientes do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) e Serviço Móvel Celular (SMC), no Brasil. Especificamente para este trabalho utilizaremos os dados referentes ao SMC, pós-pago da

Telet (razão social da Claro Digital). Esta amostra foi de 391 clientes. Foram avaliados nove indicadores, no entanto aqui serão utilizados apenas sete, em função dos outros dois não possuírem variável comparável na pesquisa Claro Digital. Estes dados serão posteriormente apresentados.

Comparando os índices de Satisfação obtidos por este estudo com os apresentados pela Pesquisa de Satisfação de Clientes da ANATEL (2003), chegamos à Tabela 17. Para tornar equivalentes os resultados obtidos pelas duas pesquisas, já que as escalas utilizadas foram diferentes (Claro Digital, 1 a 5 e Anatel 1 a 6) foi aplicada a seguinte fórmula de conversão sobre os índices da Claro Digital:

$$(\text{Índice Claro Digital} - 1) \times 25 = \text{Equivalente Pesquisa Anatel}$$

TABELA 17 : Índices de Satisfação Pesquisa Claro Digital/CEPA-UFRGS (Pessoa Jurídica) x Pesquisa Anatel (Pessoa Física)

Pesquisa Claro/CEPA-UFRGS - Pessoa Jurídica		Pesquisa Anatel Pessoa Física	
Atributos	Médias	Médias	Atributos
Qualidade Produtos e Serviços	(4,08) 77,0	80,2	Serviços
Esclarecimento de Dúvidas	(4,15) 78,8	79,4	Informações prestadas
Atendimento	(4,06) 76,5	79,2	Atendimento
Qualidade Produtos e Serviços	(4,08) 77,0	77,9	Aparelho Celular
Qualidade das Ligações	(4,17) 79,3	77	Qualidade das Ligações
Competitividade dos Preços	(4,05) 76,3	61,8	Tarifas/Preços
Satisfação geral com a Claro	(3,94) 73,5	76,8	Satisfação Total com a Empresa

A comparação das médias obtidas em cada uma das pesquisas apresentou resultados próximos em quase todos os atributos pesquisados. O único em que a diferença foi mais considerável foi tarifas e preços, onde o mercado corporativo (Pesquisa Claro) atribuiu um

grau de satisfação maior (média = 76,3) do que o mercado pessoa física (Pesquisa Anatel), com grau de satisfação igual a 61,8. A diferença entre estes dois mercados, nesta comparação especificamente, pode ser explicada pelo fato de que há planos diferenciados para o mercado corporativo, onde tanto preços (valor de mensalidade) quanto tarifas (valor cobrado por minuto da ligação) são inferiores aos oferecidos aos clientes pessoa física. Para todos os demais itens, com exceção de Qualidade das Ligações as médias atribuídas pelo clientes pessoa jurídica foram inferiores às atribuídas pelos clientes pessoa física.

As médias encontradas para o bloco Satisfação foram cruzadas com os indicadores do negócio na Tabela 18, buscando identificar se existem diferenças entre região, ou entre o tipo de atendimento, por exemplo. Comparados os dados de satisfação gerados por região, constata-se que não há diferença entre eles (média = 3,99). Com a aplicação do teste t conclui-se que a diferença entre as médias apresentadas não é significativa.

Quando se trata de avaliar o grau de satisfação, visto quem atende a empresa (Executivo de Contas ou Agente Autorizado) encontra-se uma média maior (4,02) na satisfação das empresas atendidas por Executivos de Contas. A explicação para esta diferença pode estar no fato de que os Executivos de Contas atendem exclusivamente empresas, enquanto que os Agentes Autorizados também possuem pontos de venda para atendimento a clientes pessoa física.

Referente ao tempo de base, os clientes que estão trabalhando com a Claro Digital há mais de 13 meses são os que apresentam níveis de satisfação maiores: 4,07 para tempo de base de 13 a 24 meses e 3,99 para 25 meses ou mais de tempo de base.

O maior grau de satisfação (média = 4,08) foi atribuído pelas empresas com gasto médio mensal superior a R\$10.000,00. Isto é bastante interessante para a Claro Digital, pois clientes bastante rentáveis estão satisfeitos, o que pode minimizar a troca por outro fornecedor.

Os clientes que trabalham com outra operadora além da Claro Digital possuem

média mais baixa do que os exclusivos (médias 3,86 e 4,06, respectivamente). Talvez por terem outro fornecedor para comparar sejam mais críticos nas suas avaliações. Ainda neste contexto, clientes cuja outra operadora é a TIM estão mais satisfeitos com a Claro Digital (média = 3,90) do que aqueles cuja outra operadora é a Vivo (média = 3,87).

TABELA 18: Cruzamento Indicadores do Negócio x Grau de Satisfação

		Grau de Satisfação
Região	Capital	3,99
	Interior	3,99
Atendimento	Executivo de Contas	4,02
	Agente Autorizado	3,96
Tempo de Base	1 a 6 meses	3,86
	7 a 12 meses	3,95
	13 a 24 meses	4,07
	25 meses ou mais	3,99
Gasto Médio Mensal	Até R\$3.000,00	3,98
	De R\$3.001,00 a R\$5.000,00	3,89
	De R\$5.001,00 a R\$10.000,00	4,06
	Acima de R\$10.000,00	4,08
Trabalha com outra operadora	Sim	3,86
	Não	4,06
Qual operadora	Vivo	3,87
	Tim	3,90

Com a aplicação do teste t chegou-se às seguintes conclusões, referentes às médias apresentadas na Tabela 18:

- a) Comparando as médias de satisfação das categorias “Sim” (trabalha com outra operadora) e “Não” (não trabalha com outra operadora) a diferença é significativa ($m_1 = 3,86$; $m_2 = 4,06$; $t = 2,261$; $p = 97,64\%$).;
- b) Nos demais itens a diferença não é significativa.

Desta forma, finaliza-se a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa e parte-se para as considerações finais.

6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como principal objetivo identificar o nível de relacionamento existente na relação comercial da Claro Digital com seus clientes corporativos, através da escala de relacionamento desenvolvida por WILSON & VLOSKY (1997). Com o intuito de garantir um entendimento claro e preciso da conclusão do trabalho, as considerações finais serão apresentadas a partir de três tópicos: 1. Nível de relacionamento existente; 2. Grau de satisfação dos clientes corporativos e; 3. Limitações do estudo e considerações finais.

6.1. Nível de relacionamento existente

A telefonia celular no Brasil tem se caracterizado como uma indústria de intensas e constantes mudanças. Fusões, aquisições e novas regulamentações alteram o cenário competitivo com uma velocidade impressionante. Além deste ritmo acelerado de mudanças, a rivalidade no setor também tem se intensificado. A entrada de novos competidores (banda D e operadores de longa distância) e o aumento do poder de barganha dos consumidores tornou o mercado celular mais competitivo e, conseqüentemente, menos lucrativo (PORTER, 1986).

Neste contexto, o fortalecimento dos laços de relacionamento entre empresa e cliente tornam-se fundamentais para a formação de uma relação comercial longa e rentável (JACKSON, 1985).

O modelo utilizado nesta pesquisa, criado por WILSON & VLOSKY, apresentou validade de aplicação, demonstrando a existência de marketing de relacionamento na relação da Claro Digital com as empresas que usam o seu serviço celular. Os resultados obtidos nas seis dimensões propostas pelo modelo apresentaram índices acima do ponto médio da escala, que variava de um (1) a cinco (5).

A dimensão que alcançou o índice mais alto foi **Comprometimento**, totalizando **4,23**, seguida pela dimensão **Confiança**, que atingiu a média de **3,99**. Este resultado deve ser interpretado de forma muito positiva, pois, segundo MORGAN & HUNT (1994), o comprometimento e a confiança são elementos-chave para a construção e sustentação de um relacionamento de sucesso. MOHR & SPEKMAN (1994), DWYER, SCHURR & OH (1997) e GANESAN (1994) também destacam comprometimento e confiança como atributos básicos para a existência do Marketing de Relacionamento.

O atributo **Nível de comparação com fornecedores alternativos** alcançou o índice de **3,57**, o que revela uma percepção positiva dos clientes em relação aos concorrentes da Claro Digital. Em um ambiente tão competitivo, repleto de novas tecnologias e novos entrantes, a comparação favorável em relação a outros fornecedores se constitui em algo significativo.

Os constructos **Dependência** e **Investimento no relacionamento** apresentaram os índices mais baixos, perfazendo **3,17** e **3,08** respectivamente. Mais precisamente na dimensão Dependência do Fornecedor encontram-se os escores mais baixo entre as 30 questões pesquisadas, atingindo apenas **2,71** na questão “Nós nos sentimos dependentes da Claro Digital” e **2,63** na questão “Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados através dos serviços prestados pela Claro Digital”. Neste caso, a simplicidade de fechar ou desfazer um negócio corporativo em telefonia celular é um ponto vulnerável no poder de barganha da operadora. Em geral, a operadora fornece um serviço que não é essencial na produção do cliente, o que não gera uma relação de dependência. Ao cancelar um contrato, a complexidade do rompimento reside na troca de número dos funcionários, principalmente nos casos de vendedores que têm o celular como principal meio de contato com clientes. Justamente a questão com escore mais alto na dimensão Investimento no Relacionamento foi o “transtorno em encerrar o relacionamento comercial com a Claro Digital”, remetendo claramente à dificuldade de avisar os contatos comerciais sobre eventual mudança do número do celular.

O fato do serviço de telefonia celular não ser, na maioria da vezes, um elemento

indispensável na produção do cliente (empresa) explica também a baixa média do constructo **Troca de Informações (3,26)**. Este resultado não significa que as empresas não confiem nas informações prestadas pela Claro Digital (o índice de confiança nas informações atinge 4,45 – ver item E.4 do Quadro 10). Ocorre que, em geral, não há informações estratégicas a serem trocadas na relação comercial operadora – cliente, devido à própria natureza da prestação do serviço.

Com base nas conclusões acima expostas, pode-se afirmar que o modelo WILSON & VLOSKY se mostrou adequado e coerente na mensuração do nível de relacionamento no segmento de telefonia celular.

Este trabalho também se propôs a comparar o grau de relacionamento existente com variáveis de grande relevância para o negócio. Primeiramente, em relação à atuação geográfica, conclui-se que as empresas localizadas no Interior apresentaram índices levemente superiores às empresas da Capital, com exceção do constructo Comparação com Fornecedores Alternativos.

Quanto à variável Tipo de Atendimento, também não foi significativa a diferença entre as empresas atendidas por executivos da Claro e empresas atendidas por agentes autorizados. De certa forma, este resultado é surpreendente, pois espera-se que a equipe de vendas indiretas dediquem menos esforços no relacionamento com seus clientes do que os vendedores diretos, que são cobrados e avaliados pela manutenção e atendimento da carteira.

No que tange à presença de outras operadoras concorrentes, conclui-se que o nível de relacionamento das empresas exclusivamente atendidas pela Claro Digital é levemente superior àquelas empresas que dividem suas contas com outras operadoras de telefonia celular. Ainda que o teste t não tenha apontado diferença significativa nas médias, observa-se que há uma consistência nos resultados das seis dimensões de relacionamento. Em cinco dimensões, o grupo de empresas exclusivas apresentou índices superiores ao das empresas não exclusivas. Apenas no atributo Comparação com Fornecedores Alternativos, as

empresas não-exclusivas registraram um escore superior, demonstrando total coerência do modelo.

A análise dos resultados do cruzamento das empresas exclusivas e não-exclusivas leva à considerações relevantes para o trabalho. O fato de 38% dos clientes entrevistados compartilharem suas contas com outras operadoras explica porque atributos como Dependência e Investimentos no Relacionamento não atingem índices tão altos como Confiança e Comprometimento. Além de não poder exigir exclusividade dos seus clientes, a operadora também não fornece um serviço essencial na cadeia de valor do cliente que lhe permita aumentar seu poder de barganha. Desta forma, percebe-se que a característica da indústria não permite que o nível de relacionamento seja mais intenso em dimensões como Dependência (3,17) e Investimentos no Relacionamento (3,08). Por outro lado, é interessante observar que nas dimensões Confiança e Comprometimento as diferenças entre as médias das empresas exclusivas e não-exclusivas são mínimas, demonstrando que a Claro Digital consegue estabelecer laços fortes no relacionamento com seus clientes corporativos, mesmo com aqueles que utilizam os serviços de outras operadoras.

Em relação à variável tempo de base, pretendia-se encontrar uma correlação entre o tempo em que o clientes vêm trabalhando com a Claro Digital e o nível de relacionamento existente. Todavia, a variável tempo de base não revelou diferenças significativas entre as médias dos clientes mais antigos e dos clientes mais recentes. Em algumas dimensões, como Comprometimento e Investimentos no Relacionamento, os índices das empresas com mais tempo de base são um pouco mais altos do que das empresas mais novas na relação comercial. Entretanto, em outras dimensões, como Confiança e Troca de Informações, não se confirma esta tendência, podendo-se concluir que não existe correlação entre o tempo de base e o nível de relacionamento da Claro Digital com seus clientes corporativos.

Quanto ao gasto médio dos clientes, esperava-se identificar correlação entre volume de gastos em celular da empresas com o nível de relacionamento existente. Neste caso, ao contrário do tempo de base, observa-se que as empresas com gasto médio maior apresentam índices de relacionamento mais altos. Nas dimensões Dependência, Investimentos no

Relacionamento e Comprometimento, as médias maiores concentram-se nitidamente nas faixas de consumo mais elevado. No atributo Troca de Informações, a diferença é ainda mais significativa, demonstrando que as empresas que gastam mais com a Claro Digital, também valorizam e investem mais na troca de informações com a operadora. Em suma, o resultado deste cruzamento revela que a Claro Digital está conseguindo manter um relacionamento mais consistente justamente com aqueles clientes corporativos que trazem um retorno financeiro maior para a operadora.

6.2. Grau de satisfação dos clientes corporativos

Finalmente, buscou-se identificar o grau de satisfação dos clientes corporativos e compará-lo com os resultados obtidos na Pesquisa de satisfação da Anatel, aplicada apenas para clientes pessoa-física. A satisfação geral das empresas alcançou o índice de 3,94, em uma escala de um (1) a cinco (5), mantendo a performance que a Claro Digital vem obtendo em pesquisas de satisfação com clientes individuais. Entretanto, é importante salientar que, ainda que os índices sejam parecidos, em quatro dos atributos comparáveis os resultados da pesquisa de pessoa física são superiores ao da pesquisa de pessoa jurídica, inclusive no atributo satisfação geral.

Por outro lado, a diferença mais significativa entre as duas pesquisas traz um grau de satisfação mais alto para os clientes corporativos, mais precisamente o atributo Preços/Tarifas, no qual Pesquisa Anatel apresenta índice **61,8** e a Pesquisa Claro-Cepa atinge o escore de **76,3**. Trata-se de um resultado plenamente justificável, pois as tarifas praticadas no mercado corporativo são, em média, 30% menores que as tarifas aplicadas no varejo.

Tomando as amostras utilizadas no cruzamento com a Escala de Wilson & Vlosky de Relacionamento, também pôde-se tirar conclusões interessantes quanto ao grau de satisfação. As empresas da Capital e Interior apresentam grau de satisfação absolutamente igual (**3,99**). Já as empresas atendidas por executivos próprios (**4,02**) revelam um índice

levemente superior ao dos clientes atendidos por agentes autorizados (3,96), mas não representando uma vantagem significativa. Quanto à presença de concorrentes, os clientes exclusivos (4,06) atingiram um grau de satisfação maior que os clientes não-exclusivos (3,86). Quanto ao tempo de base, conclui-se que os clientes mais antigos (+ de 13 meses de base) tendem a apresentar um índice de satisfação maior. Esta mesma tendência repete-se no gasto médio dos clientes, apresentando uma pequena superioridade no grau de satisfação dos clientes que têm uma conta média mensal mais elevada. Estes resultados são extremamente positivos, pois revela que a Claro Digital obtém índices mais altos de satisfação nos segmentos mais importantes da base de clientes corporativos, ou seja, os clientes mais antigos e mais rentáveis.

6.3. Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

A principal limitação deste estudo encontra-se no fato dos resultados da Escala Wilson & Vlosky não serem válidos como indicadores da indústria de telefonia celular, mas sim restritos a uma operadora. Originalmente, a pesquisa havia sido concebida para ser aplicada em clientes corporativos das três operadoras que atuam no mercado gaúcho, Claro Digital, Vivo e Tim. A ampliação do escopo possibilitaria considerações sobre o nível de relacionamento no setor, bem como a comparação do resultados entre as três operadoras. Devido a maior complexidade da coleta, optou-se por direcionar o foco do trabalho na relação comercial da Claro Digital e seus clientes corporativos. É importante ressaltar que a Claro Digital nunca havia feito uma pesquisa específica com este segmento e esta pesquisa por si só já resultou em uma grande contribuição para a empresa.

Outros estudos que avaliam o nível de relacionamento enfatizam a importância de avaliar o marketing de relacionamento no dois pólos da relação, fornecedor e comprador. Entretanto, esta premissa é válida para indústrias com multiplicidade de fornecedores. No caso da indústria de telefonia celular, existem apenas três provedores do serviço e uma grande quantidade de clientes (cerca de 10 mil no mercado corporativo gaúcho). Desta forma, mesmo considerando que o marketing de relacionamento deve contemplar ambos os

sentidos do canal de marketing, entende-se que a avaliação exclusiva do pólo comprador não é uma limitação do trabalho, mas sim uma opção adequada à peculiaridade da indústria pesquisada.

No que diz respeito ao escopo acadêmico, destaca-se a relevância da reaplicação da Escala Wilson & Vlosky no contexto brasileiro. O avanço do conhecimento dá-se somente através de reiteradas avaliações e aplicações em novas situações que ratifiquem a teoria. Após a validação da escala nos setores metal-mecânico (VIANA, 1999), varejo alimentício (MÜSSNICH, 2000), varejo de materiais de construção (DARONCO, 2001) e hoteleiro (MÜSSNICH, 2002), o modelo Wilson & Vlosky se consolida como uma ferramenta de avaliação de performance em mais um segmento da indústria, mais especificamente o setor de telefonia celular.

Espera-se que esta pesquisa venha a contribuir para novos trabalhos no campo do marketing de relacionamento, tanto no ambiente acadêmico, como no meio empresarial. Quanto à Claro Digital, que passa ser a Claro, agora com atuação em todo o território nacional, espera-se que este trabalho possa contribuir para a melhoria do relacionamento da operadora com seus clientes corporativos. Além dessa contribuição atual, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas para avaliar especificamente a satisfação e o nível de relacionamento do mercado corporativo, visando encontrar indicadores que desvendem a situação dos concorrentes. Os resultados deste estudo revelam que a Claro constrói o relacionamento com seus clientes alicerçada primordialmente por confiança e comprometimento. Por outro lado, atributos como Dependência e Investimentos no Relacionamento não contribuem tão fortemente para formação dos laços de relacionamento da Claro com seus clientes. Esta conclusão, portanto, aponta para a necessidade de um monitoramento constante do mercado a fim de encontrar formas de diminuir os riscos advindos da baixa intensidade do atributo dependência no relacionamento existente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v 58, July 1994, p. 53-66.

ANDERSON, James & NAURUS, James. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, 48: 62-74, Fall 1984.

ANDERSON, James & NAURUS, James. A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. **Journal of Marketing**, 54: 42-58, January 1990.

BAGOZZI, R. Marketing as an Organized System of Exchange. **Journal of Marketing**, 38:77-81, Fall 1974.

BAGOZZI, R. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, 39:32-39, Fall 1975.

BERRY & PARASURAMAN. Marketing of Services. New York: The Free Press, 1991
Apud MORGAN, Robert M. & HUNT, Shelby D. The Commitment – Trust Theory of Relationships Marketing. **Journal of Marketing**, Jul, 1994.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process**. New York: McGraw-Hill, 1996.

CHURCHILL, Gilbert Jr., **Marketing Research: methodological foundations**. Orlando, Dryden press, 1995.

COSTA NETO, Pedro L. **Estatística**. São Paulo, Edgar Blücher, 1977.

DARONCO, Edimara. **Marketing de Relacionamento nas Trocas das Empresas Varejistas de Materiais de Construção de Cruz Alta e Região com seus Maiores Fornecedores**. Porto Alegre, UFRGS, PPGA, 2001.

DICKSON, Peter R.. Introdução ao Marketing. **Marketing: as melhores práticas**, p. 24-41, Bookman. Porto Alegre, 2001.

DWYER, Robert, SCHURR, Paul, & OH, Sejo. Developing Buyer Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 51, p. 11 – 27, April, 1987.

EVARD, Yves. **A Satisfação dos Consumidores: Situação das Pesquisas**. Working paper traduzido – 1994.

FERREIRA, Armando Leite. Marketing para pequenas empresas inovadoras. Rio de Janeiro: Expert Books, 1995.

FRIEDMAN, Thomas. Dez Perguntas e Respostas sobre a Globalização. **Revista Veja**. Edição 1681, p. 90 – 93, Dezembro, 2000.

GANESAN, Shankar. Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationship. **Journal of Marketing**, Vol. 58, p. 1 – 19, April, 1994.

GEHRINGER, Max. Amanhã será assim. **Revista Negócios Exame**, Edição 755, p. 6 – 11, Dezembro, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 1999.

GROFF, Rubem. **Mensurando Marketing de Relacionamento: uma aplicação da escala de Wilson & Vlosky no mercado de bens de capital**. Porto Alegre, UFRGS, PPGA, 2001.

GRÖNROOS, Christian. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management Decision**, Vol.32, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. The Marketing Strategy Continuum: Toward a Marketing Concept for the 1990s. **Management Decision**, Vol.29, p. 7-13, 1991.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOWARD, J.A, SHETH, J. N. **The Theory of Buyer Behavior**. John Wiley & Sons, 1969.

HUTT, Michael, SPEH Thomas. Business Marketing Management: **A Strategic View of Industrial and Organizational Marketing**. Orlando, The Dryden Press, 1995.

HUTT, Michael, SPEH Thomas. Marketing Business-to-Business. **Marketing: as melhores práticas**, p. 168-191, Bookman. Porto Alegre, 2001.

JACKSON, Barbara. **Winning and Keeping Industrial Customers**. Lexington, Lexington Books, 1985.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1996.

MACNEIL, Ian. The Many Futures of Contracts. **Southern California Law Review**, Vol. 47, p. 691 –816, 1974.

MACNEIL, Ian. Contracts: Adjustment of Long Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. **Northwestern University Law Review**, Vol. 72, p. 854 – 902, 1978.

MADHAVAN, Ravin, SHAH, Reshma, GROVER, Rajiv. Motivations for a Theoretical Foundations of Relationship Marketing. **American Marketing Association: Winter Educator's Conference**, p. 183-190, 1994.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCKENNA, Regis. Relationship Marketing. **Executive Excellence**. April: 7-8, 1992.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem Sucedidas para a Era do Cliente**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1993.

MOHR, Jakki, SPEKMANN, Robert. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communications Behavior and Conflict Resolution Techniques. **Strategic Management Journal**, Vol. 15, p. 135-152, 1994.

MORGAN, Robert, Hunt, Shelby. The Commitment Trust of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 58, p. 20 – 38, July, 1994.

MOWEN J. **Consumer Behavior**. Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1995.

MÜSSNICH, José R. M. **Aplicação do Modelo Explicativo de WILSON & VLOSKY das Dimensões de Marketing de Relacionamento no Canal de Marketing da Indústria Alimentícia – Varejo de Auto Serviço no RS**. Porto Alegre, PUC-RS, 2000.

MÜSSNICH, Rafael A. **Serviço ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre**. Porto Alegre, UFRGS, PPGA, 2002.

NAISBITT, John. **Paradoxo Global**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVER, Richard. Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retailing Settings. **Journal of Retailing**, Vol. 57, nº 3, p. 25-48, 1981.

OLIVER, Richard. **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**. Irwin: McGraw-Hill, 1997.

PARVATYAR, Atul, SHETH, Jagdish. Paradigm Shift in Marketing Theory and Approach: The Emergence of Relationship Marketing. **Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications**. Research Conference, Atlanta, 1994.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. Criando as Vantagens de Amanhã. **Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

REICHHELD, Frederick F. & SASSER, W. Earl. Zero Defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, V. 68, p. 105-111, September/October, 1990.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. **Pesquisa de Satisfação de Clientes: O Estado-da-arte e Prospecção de um Método Brasileiro**. Anais do XXI ENANPAD/Marketing, 1997.

ROWE, W. Glenn & BARNES, James G. Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Market – Focused Management**, Vol. 2, n° 3, 1998.

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valerie, LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHETH, Jagdish, PARVATYAR, Atul. Towards a Theory of Business Alliance Formation. **Scandinavian International Business Review**, Vol. 1 n° 3, p. 349 – 352, 1986.

SIGUAW, J.; SIMPSON, P. & BAKER, T. Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the Distributor Perspective. **Journal of Marketing**, V. 62, p. 99-11, July, 1998

SZYMANSKI, David M. & HENARD, D. H., Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 29, p. 16-35, 2001.

TOFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. Rio de Janeiro: Artenova, 1971.

TOFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOFLER, Alvin. **Powershift: As Mudanças do Poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

VIANA, Débora Almeida. **A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business to Business: avaliação inicial na indústria metal mecânica do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, UFRGS, PPGA, 1999.

WILSON, Elizabeth, VLOSKY, Richard. Partnering Relationship Activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, V. 39, p. 59-70, May, 1997.

CURRÍCULUM VITAE - Marcus Vinicius Klein

Data de nascimento: 17/02/69

Nacionalidade: Brasileiro Estado Civil: Casado

Endereço:

Rua Sacopã, 852 – Bl. 01, Apto. 115

CEP 22.471-180 – Lagoa

Rio de Janeiro – RJ

Fone Residencial: (21) 2246-1079

Celular: (21) 9121-9455

Resumo das qualificações

- Larga experiência em marketing e estratégia de empresas de serviços (6 anos no Grupo RBS e 5 anos na Claro).
- Participação no processo de startup e lançamento de uma empresa de telefonia celular.
- Conhecimento e habilidade no processo de planejamento e na definição de estratégias.
- Gerenciamento de políticas de relacionamento com os clientes.
- Lançamento e gerenciamento de campanhas promocionais de abrangência nacional.
- Desenvolvimento e implantação de sistemas de informação de mercado.

Formação Acadêmica

- Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais – Curso de Direito – Unisinos (conclusão em 1991).
- Pós-graduação na Escola Superior da Magistratura do RS (conclusão em 1992).
- Pós-graduação em Gestão Empresarial – PUC (conclusão em 1996).
- Mestrado em Administração – UFRGS (defesa em 09/01/2004)

Histórico Profissional

Mídia

Grupo RBS, de 1994 a 1998 – atividades relacionadas à pesquisa e análise de mercado, planejamento estratégico e circulação de jornais. Veículos: RBS TV, RBS Rádios e Jornal Zero Hora

Telefonia Móvel

Claro Digital, de 1999 a 2002 – início na área de Planejamento de Marketing, passando a atuar como Gerente de Marketing a partir de 2001.

Claro (Brasil), a partir de 2003 – Gerente de Operações de Marketing, com abrangência nacional, responsável pela criação e implantação de promoções e ofertas em todas as áreas de atuação da Claro no Brasil.