



Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileirmarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Telles, Renato; Romboli, Sílton; Lara de Siqueira, João Paulo  
MARKETING DE RELACIONAMENTO E OPERAÇÃO DE CALL CENTER: ANÁLISE  
COMPARADA DO POSICIONAMENTO DE OPERADORAS DE TELEFONIA CELULAR  
EM SÃO PAULO

Revista Brasileira de Marketing, vol. 8, núm. 1, enero-junio, 2009, pp. 112-137

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747519007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## MARKETING DE RELACIONAMENTO E OPERAÇÃO DE *CALL CENTER*: ANÁLISE COMPARADA DO POSICIONAMENTO DE OPERADORAS DE TELEFONIA CELULAR EM SÃO PAULO

### Renato Telles

Doutorado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP

Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

E-mail: [rtelles@uscs.edu.br](mailto:rtelles@uscs.edu.br) (Brasil)

### Silton Romboli

Mestrado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

E-mail: [silton.romboli@uscs.edu.br](mailto:silton.romboli@uscs.edu.br) (Brasil)

### João Paulo Lara de Siqueira

Doutorado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP

Professor da Universidade Paulista – UNIP

E-mail: [jsiqueira@unip.br](mailto:jsiqueira@unip.br) (Brasil)

## RESUMO

O presente trabalho aborda o Marketing de Relacionamento, que vem conquistando destaque nas organizações em razão do crescente reconhecimento da relevância do conhecimento dos clientes e de suas necessidades. A partir dessa perspectiva, investigou-se as estratégias de Telemarketing de organizações de telefonia móvel celular do Estado de São Paulo, a fim de comparar a orientação e o posicionamento dessas empresas. O estudo também faz uma avaliação comparativa entre as organizações, tomando como base a relação entre *Call Center*, posicionamento, estratégias e objetivos corporativos. Quanto à metodologia adotada, optou-se por uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, partindo-se da análise de conteúdo das entrevistas.

**Palavras-chaves:** Posicionamento; Marketing de Relacionamento; *Call Center*; Gestão de Marketing; Gestão de Serviços.

## 1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Para competir em mercados globalizados e agressivos, como o de telecomunicações, muitas empresas estão investindo no Marketing de Relacionamento e nos programas de retenção e fidelização dos clientes e, nesse contexto, o conhecimento dos clientes e de suas necessidades é um fator cada vez mais importante e presente nas organizações. No entanto, observa-se que embora muitas empresas declarem realizar suas ações orientadas pelo Marketing de Relacionamento, apresentam dificuldade em implementar esse conceito, posto que isso envolve reestruturação e mudanças culturais em políticas e diretrizes do negócio. Em que pese essa dificuldade, no Brasil, diversos segmentos vêm empregando, ou tentando empregar, as ideias do Marketing de Relacionamento, entre eles o da telefonia móvel celular.

O uso de celulares no Brasil apresentou um crescimento significativo nos últimos anos, a ponto desses aparelhos tornarem-se triviais e acessíveis a um largo espectro da população. A popularidade desse serviço e a concorrência entre as empresas do setor têm levado as operadoras a se orientarem principalmente para a conquista de novos clientes, acompanhando a expansão do mercado. Para tanto, inúmeras ações são realizadas, muitas delas baseadas em ações promocionais agressivas, principalmente por meio do **Telemarketing** ativo. O objetivo deste trabalho é analisar, de forma comparativa, as diferentes estratégias de Marketing Direto, na modalidade de **Telemarketing**, fundamentadas nos conceitos de Marketing de Relacionamento, e investigar a presença de relações e correlações entre as posturas estratégicas adotadas e praticadas em *Call Centers* e as estratégias de marketing, oferecendo uma proposta de exploração conceitual e operacional entre esses prováveis vínculos.

Como objetivos específicos, entendidos como produtos do estudo necessários à construção da lógica comparativa pretendida, tem-se: (1) constituição de um histórico estruturado do segmento de Telefonia Móvel Celular, que remeta às principais dimensões, variáveis e aspectos potencialmente vinculados à identificação de estratégias; (2) construção de um inventário comparativo caracterizado pelas principais variáveis adotadas pelos *Call Centers*; (3) mapeamento de aspectos potencialmente associados a fatores identificadores de estratégias específicas de **telemarketing**; (4) identificação de diferenças nas bases dos indicadores utilizados pelo *Call Center* das empresas estudadas; e (5) exploração das potenciais razões que justifiquem essa decisão. A dinâmica competitiva presente no mercado de telefonia móvel celular apresenta, como principal

característica, a expansão contínua da base de clientes, implicando adoção de estratégias e procedimentos de conquista de clientes dos concorrentes. Esse contexto induz as empresas a utilizarem aplicativos de Marketing de Relacionamento não apenas com a finalidade de estabelecer e/ou aprofundar vínculos com os clientes, mas também como parte importante do arsenal promocional disponível, com foco nos objetivos da organização, como aumento da lucratividade e expansão do *market share*. Nesse ambiente, o presente estudo desenvolve uma investigação das potenciais relações entre práticas de **Telemarketing**, como resultado de estratégias de Marketing Direto, e os conceitos e as estratégias do Marketing de Relacionamento, avaliando sua consistência. A arquitetura do trabalho está composta pelo resgate de bases conceituais demandadas a partir da introdução apresentada, seguida de exposição sobre as transformações recentes do setor de Telecomunicações no Brasil; na sequência, a abordagem metodológica é descrita e detalhada, oferecendo o lastro para apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos anos, o cenário competitivo em geral sofreu diversas transformações, adquirindo uma configuração mais global. O avanço tecnológico, a maior competitividade e a escassez de clientes são algumas consequências dessas transformações, que se refletiram também em mudanças nas empresas. A entrada de concorrentes internacionais no mercado brasileiro e a variedade de produtos e serviços oferecidos fizeram com que a competição se tornasse mais intensa, levando as empresas a adotarem novas posturas, especialmente, que buscassem uma relação mais próxima com os clientes. Nesse novo contexto, ainda em transformação, a sobrevivência das empresas passou a ser condicionada à adaptação às mudanças, assim como tornou necessária uma compreensão mais profunda do novo ambiente competitivo.

Segundo McKenna (1991), o ambiente competitivo pode ser comparado a uma lente, através da qual o cliente vê o produto e, portanto, mudanças no ambiente alteram a percepção do potencial comprador. As empresas passaram a focalizar sua atenção não só nas transformações do ambiente, mas principalmente nas respostas dos clientes às mudanças. Essas modificações do ambiente tiveram, como uma de suas mais importantes consequências, a convergência no cliente das perspectivas de todos os departamentos, áreas ou processos da organização, de forma a ser possível maior identificação e compreensão das suas necessidades e desejos.

Desse modo, as empresas se depararam com uma condição de operação, gestão e decisão resultante da composição de quatro forças, interagindo entre si e influenciando de forma decisiva os processos decisórios da organização. Essas forças consistem em: (a.) relação da empresa com seus clientes; (b.) infraestrutura do mercado; (c.) concorrência; e (d.) tendências sociais. Em decorrência, segundo o autor, o Marketing está relacionado ao desenvolvimento e à manutenção das relações entre as empresas, à infraestrutura do mercado e os clientes. Os consumidores definiriam uma hierarquia de valores, relacionada a seus desejos e necessidades, fundamentada em experiências anteriores e opiniões que os levariam à decisão de compra. O cliente identificaria a empresa pela maneira como percebe seu posicionamento.

Assim sendo, no mercado, a organização apresenta uma imagem, um posicionamento, uma personalidade, gerenciados ou não, que permeiam e fornecem elementos na sua identificação e na sua distinção em relação aos seus concorrentes. Em consequência das mudanças e dos processos de transformação dos mercados, as empresas passaram a buscar um posicionamento dinâmico, relacionado ao posicionamento do produto, ao posicionamento no mercado e ao posicionamento da empresa. Estes três elementos, interagentes e interdependentes, balizam a empresa na estruturação e no estabelecimento de relações com distribuidores, fornecedores, investidores, clientes e demais agentes de importância para o negócio, reconhecidos no mercado. As estratégias centrais do posicionamento dinâmico estão no cliente e nas mudanças do mercado, diferentemente das estratégias de posicionamento tradicional, em que as empresas primeiramente definiam como queriam ser vistas, para depois decidir o que fazer com os clientes.

Nesse cenário ou nessa perspectiva, o Marketing de Massa poderia ser considerado obsoleto, por causa das mudanças constantes nos hábitos de consumo, da complexidade crescente dos produtos, da competitividade instalada e se intensificando nos mercados, do advento e consolidação de novos canais de marketing e da queda ou redução progressiva da eficácia da propaganda, potencializando e oferecendo as bases para abordagens baseadas no Marketing de Relacionamento. Poder-se-ia admitir que o Marketing Direto forneceu os elementos e a estrutura fundamental de desenvolvimento do Marketing de Relacionamento.

As primeiras ações de Marketing Direto são datadas do século XIII. Em 1498, a existência de catálogos oferecidos aos clientes, assim como a informação do primeiro catálogo contendo 15 (quinze) autores gregos, indica que a prática do contemporaneamente denominado Marketing Direto compunha o ferramental de acesso ao mercado antes mesmo da concepção da máquina a vapor. A

utilização de catálogos nas ações de marketing direto foi o meio mais usual nesse tipo de iniciativa de contato direto entre fabricante e usuário, porém no processo de desenvolvimento do Marketing Direto, foram incorporados novos meios de comercialização de produtos. Mala direta, anúncios impressos com resposta direta, TV, rádio e outros meios, como a internet, são exemplos disso. Para realizar ações que permitam a criação de vínculos com o consumidor, o Telemarketing, especialmente, tornou-se importante ferramenta de Marketing Direto, permitindo simultaneamente a potencialização de venda dos produtos e o estabelecimento de um canal direto de contato e interação com o cliente.

O **Telemarketing**, conforme Crocco et al. (2006), pode ser definido como uma:

modalidade de abordagem ao cliente suportada basicamente por contato telefônico com uso de operadores treinados para essa relação e com disponibilidade de informação on-line e em tempo real sobre o cliente em atendimento ou por relação telefônica entre clientes e centrais automatizadas programadas para a realização gerenciada desse contato (CROCCO et al., 2006, p. 176).

Os autores classificam o telemarketing em ativo e receptivo:

o primeiro voltado ao contato iniciado pelo ofertante, objetivando negócio com cliente potencial; o segundo como resposta e proposta do ofertante a partir de contato originado pelo cliente potencial e/ou efetivo. Essa estratégia de contato, cada vez mais utilizada, tem o seu resultado condicionado ao desempenho dos agentes de oferta (em geral, operadores e supervisores). Exemplos de organizações que suportam importante componente de suas vendas em telemarketing são as operadoras de cartão de crédito, as instituições bancárias e empresas como a Editora Abril (CROCCO et al., 2006).

De acordo com Las Casas (2000, p. 51), o **Telemarketing** “envolve o uso dos equipamentos de telecomunicações e redes por uma equipe altamente treinada, com o intuito de atingir os objetivos de marketing, através do desenvolvimento de diálogo com os clientes”.

Este canal de comunicação requer gerenciamento, medição e controle sistemático de cada aspecto de suas operações. Sem isso, a integração entre *inputs* e *outputs* de uma operação não serão conhecidos, o que é essencial para a determinação da eficácia. Uma das principais mudanças em curso nas práticas do **Telemarketing** refere-se ao estilo de venda, onde se verifica a tendência de migração da **venda pressionada** para a **venda consultiva**, favorecendo a construção de relacionamentos de longo prazo baseados em confiança e proximidade entre vendedor e cliente. A venda através do **Telemarketing** assumiu importância diferencial nos últimos anos, em função de sua ação de vendas e papel de vínculo com o mercado, sendo dotada de capacidade de oferta de

informação estruturada e acessível, assim como prática adicional de trabalho em campo. A partir do reconhecimento de seu potencial, a tendência a se tornar parte integrante da força de vendas se configurou como irreversível em diferentes setores.

O **Telemarketing** pode ser considerado ainda como uma ferramenta vinculada a importante estratégia de comunicação, constituindo instrumento útil e versátil e com diferentes funcionalidades, como: acesso a novos clientes, a informação de consumidores, a prática no agendamento de visitas, meio de verificação de crédito, procedimento de *follow-up* de pedidos, processo de venda direta de alguns produtos, oferta de novas linhas, promoção de produtos e serviços, oferta de novos produtos, manutenção de diálogo com novos clientes, entre outros. Para tornar possível a realização das ações de marketing direto, através do **Telemarketing**, torna-se necessária a operacionalização desse processo, realizada através de estruturas denominadas *Call Centers*, centrais de contato telefônico, que, em geral, emulam o canal de relação das organizações atualmente mais conhecido pelos clientes.

A disseminação da filosofia e das práticas do Marketing de Relacionamento leva os *Call Centers* a deixarem de ser entendidos como centros de reclamações e custos para o negócio, assumindo papel e funções de centro de resultados e relacionamento com os clientes. Por se tratar do principal mecanismo de atendimento ao cliente, em diferentes setores e organizações, o *Call Center* figura com frequência atualmente entre os departamentos com prioridade na pauta de investimentos.

O Marketing de Relacionamento é caracterizado pela interação com os clientes de forma individualizada, e as organizações perceberam, no processo de avanço da Tecnologia de Informação particularmente experimentada na década de 90, a viabilidade dessa prática (relação individual), através de uma simples ligação telefônica. Segundo Peppers e Rogers Group (2001, p. 10), o *Call Center* é perfeito para o “desenvolvimento de relações com um cliente de cada vez”. Porém a utilização dessa importante ferramenta, com a finalidade de individualizar o atendimento, ainda não é suficientemente conhecida, em especial, pela estrutura de gestão adotada pela maioria dos *Call Centers*, ainda focalizadas na preocupação com custos das ligações e/ou com o número de ligações atendidas por hora e não com os benefícios da satisfação dos clientes, pela resolução dos problemas ou estímulo à fidelidade.

Embora o *Call Center* ainda assuma em diversas situações a função de canal de comunicação para **estocagem** de reclamações dos clientes, a tendência é a transição para um papel



de maior valor para negócio e clientes, responsável também pelo esclarecimento de dúvidas, recepção e compilação de sugestões de melhorias e base de relacionamento de valor entre negócio e clientes. Ao disponibilizar o número do *Call Center* para o atendimento aos clientes, a organização pavimenta uma via de acesso para o início do relacionamento, demandando profissionais qualificados, orientados para o cliente, à medida que representam a organização para o cliente como ponto de contato direto. O *Call Center*, dessa forma, pode ser entendido como um canal de interação entre clientes e empresa, porém, da mesma forma, pode ser compreendido, gerenciado e estimulado a assumir a função de um centro de transformação de simples atendentes em profissionais de vendas, que, se adequadamente preparados, podem transformar sua atividade em efetiva oportunidade de lucro.

Com o advento da internet, os consumidores passaram a utilizá-la para se comunicar com as empresas, não esperando que apenas o *Call Center* solucione seus problemas, mas buscando também na web uma alternativa de comunicação e interação com o fornecedor. Nem todos os negócios possuem esse formato de comunicação disponível, mas o desenvolvimento desse canal também se torna uma decisão de negócio de relevância, quando se considera a ampliação e o aprofundamento do conhecimento dos clientes por essa via. A implementação de relacionamento com cliente, através da web, além de permitir ao cliente o autoatendimento, vem se tornando prioridade de diversas empresas, pela economia de tempo e recursos para o cliente e para a empresa que representa. A evolução do *Call Center* tem se desdobrado – não raro – em uma outra forma de comunicação com os clientes, habitualmente denominado de Centro de Interação com os Clientes, ou CIC. Estrutura e configuração dessa operação são desenvolvidas para proporcionar relações mais individualizadas da organização com seus clientes, constituindo ponto de contato único para solução de problemas relacionados às necessidades individuais de cada cliente. A arquitetura do CIC é planejada para auxiliar o cliente na obtenção de respostas por meio de uma única comunicação, independente do canal de contato.

A adoção ou a evolução do *Call Center* como um CIC implicaria na renúncia da compreensão do *Call Center* como um centro de custo e no entendimento desse processo associado à geração de lucro. A esse respeito, Peppers e Rogers (2001, p. 26) afirmam que “as empresas de telecomunicações necessitam manter os clientes lucrativos e desenvolver os clientes de alto potencial através de “cross selling” e do “up selling”, sendo assim, estes setores estão bem posicionados para explorar o modelo CIC”. A transformação do *Call Center* em CIC não se restringe apenas a ferramentas e técnicas, existindo – subjacente a esse processo – uma quebra de



barreiras virtuais. A compreensão abrangente e integrada da importância de um *Call Center* para o negócio frequentemente soa mais como retórica do que como perspectiva estratégica, não se reconhecendo potencialidades e oportunidades de melhorias, ganhos, automatização, benefícios e aumento de valor para clientes e, por consequência, para a empresa.

O entendimento efetivo da relevância do *Call Center* para o negócio remete à tendência de sua transformação em um CIC. Entretanto, a opção pelo CIC demanda acesso facilitado na relação com a empresa, **amigabilidade**, **navegabilidade**, compreensão dos processos e uma visão única e convergente dos clientes em relação ao negócio. Em outras palavras, o conceito de CIC está vinculado e deve ser orientado ao cliente, sendo esse o centro de toda e qualquer estratégia.

Para o desenvolvimento do Novo Marketing, assim denominado por McKenna (1991), as organizações primeiramente devem se preocupar com a abordagem de seu posicionamento. A preocupação do posicionamento não está mais atrelada apenas à imagem que se deseja passar da empresa, mas sim à definição do que se deseja fazer com os clientes para obter uma posição no setor. A preocupação das empresas deixou de ser apenas conquistar novos clientes, e atualmente o principal objetivo é buscar formas para mantê-los, torná-los fiéis e leais à marca. O estabelecimento de uma relação com o cliente permite que a empresa conquiste-o e tenha sua fidelidade, compatível com a perspectiva do Marketing *One to One* de prioridade com a manutenção do cliente. O mercado atual oferece aos clientes diversas opções de produtos e serviços, sendo qualidade e tecnologia aspectos com menor peso na diferenciação de propostas de valor.

Torna-se necessário e progressivamente mais crucial a identificação de ocorrências e eventos que acarretem ou potencializem mudanças nos desejos ou compreensão das necessidades dos clientes, como fundamento e oportunidade de participação superior na vida de cada um destes. A satisfação do cliente não mais pode ser associada à fidelidade, afinal, desde que os custos de mudança não sejam elevados, a experimentação de novos produtos é uma decisão pouco remota. A transação entre o cliente e a empresa deve trazer conveniência ao cliente, tornando-o fiel à organização, ou seja, é necessário voltar a fazer negócios como antigamente, conhecendo cada um dos clientes, seus hábitos e suas necessidades. As organizações com foco nos clientes criam pacotes de produtos e serviços para melhor satisfazer as necessidades específicas de cada cliente, oferecendo um produto básico cercado de opções, que Peppers e Rogers Group (2004) denominam de “personalização em massa”.

No setor de serviços, particularmente, o foco nos clientes e a adição de benefícios que

complementam o serviço básico têm um importante papel. Para que este serviço seja de qualidade, é necessário que o consumidor vivencie uma experiência positiva através do atendimento do funcionário, o ambiente – enfim aspectos intangíveis que permitem que o consumidor tenha uma imagem do serviço prestado. Portanto, para que se consiga um conjunto de percepções e atividades relacionadas a um serviço, levando a um comportamento de compra positivo, é preciso conhecer os clientes, quais as necessidades destes e como compram, para assim agregar mais benefícios através da relação de aprendizado. O aprofundamento da relação com os clientes pode ser entendido como indutor da evolução do Marketing *One to One*, oferecendo as condições para a constituição de um novo conceito, denominado Marketing de Relacionamento. O Marketing de Relacionamento permite a interação entre a organização e o cliente, proporcionando oportunidades de futuros negócios com o cliente e gerando mais valor em sua relação com ele.

Enquanto o Marketing tradicional tem o objetivo de aumentar a participação de mercado, procurando atender uma necessidade específica do maior número possível de clientes, o Marketing de Relacionamento visa à maior participação nos clientes, buscando maior número de produtos e serviços para atendê-los. A natureza do marketing de relacionamento, nesse sentido, não se limita aos clientes diretos. McKenna (1991) evidencia os resultados da prática da gestão de relacionamento, defendendo como resultado a construção de benefícios **mais palpáveis** para o consumidor e, conseqüentemente, o aumento da participação interna da organização no cliente. De outra forma, pode-se admitir que sendo o valor do cliente priorizado, os benefícios se constituem em desdobramentos naturais, resultado de processos e práticas de negócios, que optaram por essa estratégia, e não – ao contrário – como uma causa ou um objetivo, como se acreditava no passado.

A implementação do Marketing de Relacionamento pode ser orientada pelo **Modelo de Peppers e Rogers**, conhecido também como IDIP, envolvendo quatro estratégias integradas e, de certa forma, sequenciais, que a organização deve adotar: Identificar os clientes, Diferenciar os clientes, Interagir com os (melhores) clientes e Personalizar ofertas. A primeira estratégia refere-se à **Identificação dos Clientes**, consistindo no reconhecimento dos clientes, história e modelagem individual de sua condição de cliente para o negócio. O nível de informações sobre os clientes condiciona o grau de detalhamento de sua condição (e valor) para a empresa. Depois de identificar os clientes é preciso diferenciá-los. A **Diferenciação dos Clientes** significa, grosso modo, a separação do conjunto de clientes em agrupamentos homogêneos do ponto de vista de valor atual e valor futuro para o negócio ou, ainda, a segregação em grupos, tendo como critério necessidades e oportunidades potenciais. Simplificadamente, um cliente pode ter valor atual elevado ou reduzido e

valor futuro elevado ou reduzido. Clientes de Alto Valor, por exemplo, representam valor atual e valor futuro elevado, demandando estratégia específica diferenciada de um Cliente de Alto Potencial (Valor Atual reduzido e Valor Futuro elevado). A diferenciação através das necessidades dos clientes desenvolve mais oportunidades de participação no cliente, pois à medida que se tem acesso sobre suas necessidades, tanto maior o valor que a organização pode para oferecer.

A terceira estratégia está relacionada à **Interação com os Clientes**, ou seja, a construção de um canal de acesso efetivo a informações sobre clientes. O objetivo desta estratégia é fortalecer a relação de aprendizado com o cliente, permitindo assim que a organização torne os produtos e serviços cada vez mais orientados, potencializando a conveniência e o valor para o cliente na manutenção da relação. A interação está intimamente ligada à diferenciação e à quarta estratégia, **Personalização**. O objetivo da organização ao personalizar produtos e serviços é estimular a percepção de que a experiência de fazer negócio com a empresa é única, ampliando o valor para o cliente e desfavorecendo a negociação com a concorrência.

Para McKenna (1991), quando as organizações começarem a utilizar as informações disponíveis sobre os clientes, através dos bancos de dados, como uma ferramenta de marketing e como uma forma de obtenção de *feedback*, e não apenas para identificação e vendas de um produto, **terá início o bom marketing**. A implementação do Marketing de Relacionamento na organização envolve o acompanhamento das transações e interações de clientes individualmente a longo prazo, em todas as linhas de produtos e serviços, exigindo assim uma grande interação de dados e processos. Esse processo, estratégia, filosofia, procedimento ou conceito de gestão, independentemente do ponto de vista, constitui as condições de construção do conceito de CRM (*Customer Relationship Management*). Segundo Zenone (2008), o CRM poderia ser definido como um conjunto de avanços tecnológicos que permitem análise e avaliação da base de dados da empresa com um certo grau de inteligência, que possibilitaria o atendimento personalizado. Para o autor, a prática do CRM torna necessária uma transformação cultural, acarretando consequências na forma de conduzir os negócios.

### 3 TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL E O SEGMENTO DE TELEFONIA MÓVEL

Uma breve descrição do setor de telefonia móvel brasileiro, construída a partir das informações disponibilizadas *on-line* pela ANATEL, poderia começar no ano de 1972, quando foi criado o Sistema Brasileiro de Telecomunicações (Telebrás). Esse sistema foi, até a década de 90, o responsável pela prestação de todos os serviços de telecomunicações, inclusive telefonia fixa, celular e serviços de valor adicionado. O sistema era operado através de uma *holding*, composta por 26 operadoras estaduais e uma operadora de longa distância, nacional e internacional, a Embratel, e as operadoras estaduais prestavam tanto serviços de telefonia móvel quanto fixa.

A capacidade de investimentos da Telebrás não era suficiente para atender a crescente demanda por cobertura, linhas e serviços, levando assim à necessidade de modificação do modelo existente, considerado obsoleto diante das transformações em curso no processo de globalização de produtos e serviços dos anos 90. Acompanhando a tendência mundial, iniciou-se no Brasil um programa de desregulamentação do setor de telecomunicações, incluindo a telefonia móvel. A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil envolveu uma reforma de elevadas proporções no aspecto legal, que o regulava até então. A principal característica dessa reestruturação foi a modificação do monopólio público em um novo sistema de concessão pública a operadoras privadas, fundamentando-se na competição e voltando-se para o crescimento da universalização dos serviços.

Em julho de 1997, foi aprovada pelo Congresso Nacional a base para regulamentação do setor, a Lei Geral das Telecomunicações (Lei nº 9.472 – LGT). Ainda nesse ano, foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), sendo definidas as diretrizes para a privatização do Sistema Telebrás. A intenção da Lei Geral das Telecomunicações relacionava-se à garantia da universalização dos serviços, ao estímulo à concorrência e ao desenvolvimento tecnológico. No final dos anos 80 no Brasil, iniciou-se a introdução dos serviços de telefonia móvel. Em 1988, foi editado o Decreto No. 96.618, de 31 de agosto, definindo a telefonia móvel como serviço público restrito, abrindo espaço para a exploração privada do serviço, porém, sem impedir que as operadoras estaduais de telecomunicações o explorassem. Em 1996, ocorreu a elaboração do regulamento de Serviço Móvel Celular (SMC), determinando competência da ANATEL para criar normas referentes ao serviço. Em 1999, as operadoras de celular assinaram o Protocolo de Compromisso para o acompanhamento da prestação do serviço móvel celular, utilizado como ferramenta para a ANATEL determinar os indicadores e as metas de qualidade a serem seguidas

pelas prestadoras de serviço celular. Com a virtual falência do Sistema Telebrás, o país foi dividido em dez áreas, delimitando-se para cada uma delas duas faixas de frequência, denominadas **Banda A** e **Banda B**. Na banda A, operariam as empresas do Sistema Telebrás e, na banda B, as novas operadoras poderiam atuar. Após a licitação para o uso da banda B, ocorrido entre junho de 1997 e abril de 1998, iniciou-se o processo de privatização das operadoras do antigo Sistema Telebrás. A telefonia celular no Brasil, introduzida ao final da década de 80, contava nesse momento, segundo a ANATEL, com 667 aparelhos em todo o país.

O fator determinante para o crescimento do segmento no país relacionava-se à privatização, que obrigava antigas estatais e novas operadoras, que se instalaram, a realizarem significativo investimento. Feito esse aporte, verificou-se aumento efetivo na escala de produção de aparelhos e na oferta de novos serviços e redução de preços e tarifas. As condições para o atendimento da importante demanda reprimida existente, em meses, se materializou, verificando-se um crescimento do setor de telefonia móvel celular no Brasil, que o colocava entre os dez maiores do mundo. Atualmente, existem sete operadoras de prestação de serviço móvel celular no país e uma nova entrante. Segundo dados consolidados de 2004 da ANATEL, a Vivo é a principal operadora do país, seguida pela Claro, Tim, Oi, Telemig Celular/Amazônia Celular, Triângulo Celular, Sercomtel e a entrante, naquele momento, Brasil Telecom. Ao final de 2005 e início de 2006, estimava-se que o país contaria com 67.413.030 aparelhos celulares, marca que superava, nesse momento, o número de telefones fixos instalados, graças principalmente aos menores custos de aquisição e manutenção.

#### 4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este trabalho envolveu a realização de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, compatível às limitações de acesso e mantendo a coerência com as particularidades da temática e com os objetivos da investigação. De acordo com Selltitz et al. (1972, p. 60), “estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para criação de hipóteses”. Para os autores, a pesquisa de caráter exploratório é necessária para aquisição de experiência que possa auxiliar a formulação de hipóteses relevantes para pesquisas mais definidas.

Referente ao propósito da pesquisa, esta é classificada como uma pesquisa de avaliação de resultados, pois está relacionada com a análise da efetividade de intervenções humanas, buscando

caracterizar os processos e resultados obtidos através de soluções implementadas. Com relação ao procedimento, o método de pesquisa adotado é o estudo de casos múltiplos, que, segundo Yin (2001), é utilizado para responder questões do tipo como ou por que a respeito de um conjunto atual de conhecimentos sobre o qual há pouco ou nenhum controle. Para Yin (2001, p. 33), “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados”. Ou seja, esse tipo de estudo ou processo investigativo, embora balizado por esforço sistemático, empírico, estruturado e crítico, prioriza e se orienta para a identificação de potenciais relações ou mapeamentos de vínculos, referenciando-se em resultados comparados para três objetos de natureza comparável e estratégia/operação distintas. Dessa forma, o procedimento e a natureza da pesquisa demonstram consistência com a proposta de desenvolvimento adotada e o contexto em análise. Segundo Rudio (1998, p. 60), a pesquisa científica não se interessa por estudos individuais, seu objetivo é “estabelecer generalizações a partir de observações em grupos ou conjuntos de indivíduos chamados de população”. Porém, normalmente a pesquisa não é realizada com todos os elementos que compõem a população, sendo necessário a seleção de uma parte representativa desta, denominada amostra.

De acordo com Oliveira (1997), a amostra pode ser caracterizada como probabilística e não probabilística. A amostra probabilística caracteriza-se pela subdivisão em estratos que incluem todos os itens do universo, podendo representá-lo; a amostra não probabilística possibilita a extração de um elemento do universo, ou população, de forma aleatória e não especificada, impossibilitando a inferência dos dados. Assim sendo, determinou-se para a realização do estudo proposto à população de operadoras de telefonia móvel celular, especificamente, as operadoras de telefonia móvel celular de São Paulo. Optou-se pela determinação de uma amostra não probabilística, por disponibilidade, composto por dois estratos: gestores e operadores de *Call Center* das organizações analisadas. Observa-se que, embora a população de operadoras estivesse compreendida, o conceito de censo é inadequado por causa do processo de acesso à informação, dependente e condicionado à percepção dos indivíduos, que compunham a amostra.

Para execução da pesquisa de campo, agendaram-se previamente entrevistas e visitas aos *Call Centers*, em função da disponibilidade de gestores e colaboradores de cada uma das três organizações analisadas. A consideração para efeito de análise e avaliação das percepções dos respondentes, assim como a necessidade de análises a respeito da intervenção destes nos resultados obtidos, a partir da implantação de ferramentas de Marketing de Relacionamento, corrobora a

classificação da opção metodológica como um estudo de avaliação de resultados. O instrumento de coleta de dados consistiu em questionário aplicado em entrevistas pessoais.

Os dados provenientes das entrevistas, a partir da estrutura do instrumento de coleta, composta por questões abertas, relacionavam-se à análise de conteúdo. A análise dos dados simplificada consiste na compilação e interpretação do material, considerando as características dos dois estratos da amostra, de forma comparada, de acordo com as dimensões estabelecidas. Os resultados são apresentados com o estabelecimento de um quadro comparativo entre as empresas objeto de estudo, considerando a abordagem qualitativa. Para a elaboração dos quadros comparativos, foram utilizadas variáveis para a construção de uma estrutura de referência operacionalmente viável, segundo uma perspectiva de gestão, seguindo-se uma estrutura orientada para uma avaliação da operação dos *Call Centers*, representadas por variáveis estratégicas identificadas.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA

As organizações participantes da amostra foram examinadas individualmente e a apresentação dos resultados é exibida por meio da caracterização das empresas e através dos quadros comparativos entre as variáveis estabelecidas.

**Empresa A:** resultante da união de cinco operadoras, que atuavam no mercado de telefonia móvel celular brasileiro, atualmente é controlada por um grupo da América Central. A negociação entre essa empresa e as demais operadoras ocorreu durante três anos e suas operações iniciaram em maio de 2003. A empresa opera em 20 estados brasileiros, incluindo o Distrito Federal, tendo, como público-alvo, pessoas das classes B e C, consideradas mais sensíveis ao preço e mais dispostas a trocar de operadora e/ou adquirir nova linha. Além de serviços de telefônica móvel celular, o grupo também atua em todo o território nacional com telefonia fixa e móvel de longa distância (DDD e DDI), sob a responsabilidade operacional de uma das subsidiárias, possuindo habilitação reconhecida da ANATEL para prestar esse serviço. A empresa A possui um quadro de 1.100 colaboradores apenas na matriz e está presente em 100 lojas próprias, 400 quiosques, 5.000 agentes autorizados e 60.000 lojas do varejo. Dois tipos de tecnologia são adotados pelo negócio para a operação no país: GSM e TDMA (ambas totalmente digitais). A empresa A, tendo se constituído a



partir da união de cinco operadoras, para se posicionar no mercado, realizou investimentos significativos na construção de uma identidade distinta daquelas, que deram origem, objetivando diluir ao longo do tempo os vínculos originais. A adoção de associações com simplicidade, transparência e funcionalidade transmite o posicionamento da empresa, que espera ser percebida como a operadora com os planos tarifários mais simples, maior flexibilidade e dinamismo. A empresa focaliza seus investimentos considerando as classes A e B, porém, a maior representatividade de vendas é proveniente das classes C, D e E, o que orienta os objetivos estabelecidos pela empresa A, que são os seguintes:

- Não apropriação do atributo tecnologia: esse objetivo relaciona-se ao conflito entre a simplicidade e a tecnologia, em que um dos seus principais atributos é a funcionalidade;
- Diferenciação através de serviços de informação: refere-se à disponibilização de serviços de conteúdo cultural, atualidades e outros assuntos que estão presentes na mídia;
- Oferta de facilidades: refere-se também ao atributo de funcionalidade, esse objetivo está relacionado a planos tarifários, a bens e serviços mais fáceis e amigáveis para o cliente;
- Aumento do *market share*: refere-se à conquista de participação no mercado, se fortalecendo nas classes C, D e E, mas também visando conquistar parcelas das classes A e B, em particular, o público mais jovem.

Os canais utilizados pela empresa para estabelecer o contato com seus clientes são:

- Mala Direta: utilizada principalmente para comunicação institucional;
- SMS: com a principal finalidade de divulgação de promoções;
- Conta dos clientes: para comunicação de serviços e lançamentos de produtos;
- Call Center: a organização utiliza essa ferramenta principalmente com o objetivo de retenção de clientes;
- Ponto de Venda: o principal canal onde a empresa A está presente é o grande varejo, com aproximadamente 60.000 lojas, mantendo a proximidade com o público-alvo.

As estratégias adotadas pela empresa para atingir os objetivos citados acima estão relacionadas à comunicação da expansão de sua cobertura, à simplificação dos serviços e, principalmente, à guerra de preços, como principal componente de valor na conquista de clientes da concorrência mais sensíveis a preço, assim como novos clientes.

**Empresa B:** Atuando no mercado brasileiro desde 2002, a empresa se constitui numa subsidiária de uma multinacional, com cobertura celular no Brasil através da prestação do Serviço Móvel Pessoal (SMP), operando na Banda A e B, com tecnologia TDMA e GSM, e na Banda D e E, apenas com a tecnologia GSM. Trata-se de uma organização líder no mercado europeu, caracterizada pela inovação tecnológica e de serviços. A empresa é líder no Sul e Nordeste do país, sendo a única empresa habilitada a oferecer serviços de telefonia celular em todos os Estados, com cobertura em mais de 700 cidades, presente em todo o mercado brasileiro em 2.200 pontos de venda e com um quadro de 3.000 funcionários em todo o Brasil, espalhados pelas regiões de abrangência da operadora. Trata-se da segunda maior empresa operando no mercado nacional, em números de clientes. Também atua no mercado brasileiro com as tecnologias TDMA e GSM. A empresa B apropria-se da tecnologia GSM, atuando no mercado europeu com excelência na prestação do serviço e tendo difundido o uso dessa tecnologia no Brasil, utilizando seu *know-how* internacional. O mercado-alvo da empresa B é constituído por clientes de alto valor, atualmente possuindo o maior ARPU (*Average Revenue Per User*), ou seja, entre as operadoras do mercado de telefonia móvel celular possui a maior receita líquida mensal por cliente. O posicionamento adotado refere-se à inovação tecnológica e globalização, oferecendo produtos e serviços de maior valor agregado por um custo acessível ao seu mercado. A empresa possui os planos mais competitivos do mercado, objetivando enfrentar a líder. Para manter esse posicionamento e atingir seu mercado-alvo, a empresa define quatro objetivos centrais:

- Ampliação da cobertura: apesar de possuir 97,48% de cobertura no Estado de São Paulo, a empresa busca ampliar sua cobertura no país, tendo início a expansão de sua cobertura para o interior, mercado potencial, ainda não explorado;
- Fortalecimento da marca: visando à consolidação no mercado de telefonia móvel celular no país, a empresa B investe no trabalho institucional, transmitindo seus atributos e valores;

- Liderança em tecnologia e inovação: a empresa B possui know-how internacional, liderando o mercado europeu com a tecnologia GSM e oferecendo no Brasil, as inovações desse mercado;
- Oferta de melhores serviços com menores custos a seus clientes: com a liderança em inovação, o know-how da tecnologia e sendo ainda recente no mercado, essa estratégia busca oferecer aos seus clientes mais valor nos produtos e serviços, através de planos de minutos mais competitivos.

Os objetivos traçados pela empresa contam com o auxílio de alguns canais de acesso para a comunicação com clientes e potenciais clientes da organização:

- Comunicação Informativa (SMS): a organização envia diretamente da plataforma aos seus clientes mensagens de texto (SMS) informando promoções, fazendo divulgações de produtos e serviços e também realizando a comunicação institucional;
- Telemarketing Ativo: O Telemarketing da empresa entra em contato com os clientes para informar promoções, fazer cobranças e também para clientes da concorrência oferecendo planos para troca de operadora;
- Mala Direta: Através da mala direta, clientes são informados diretamente sobre modificações na empresa, nos produtos e serviços, além de divulgação institucional;
- Pontos de Venda: a empresa está presente em aproximadamente 2.200 pontos, com lojas próprias que disponibilizam serviços diferenciados aos clientes, além das franquias, revendas autorizadas e no varejo.

As estratégias utilizadas pela empresa B, para atingir seus objetivos, estão relacionadas ao investimento em campanhas em mídia, a apropriação da tecnologia GSM pelo pioneirismo no mercado nacional com essa tecnologia, a oferta de produtos e serviços inovadores e de alta tecnologia e o estabelecimento de relação com os clientes.

**Empresa C:** *joint venture* composta por duas organizações europeias, tendo iniciado sua operação no mercado brasileiro em abril de 2003, englobando sete operadoras das seguintes regiões ou localidades: PR/SC, RJ/ES, CO, SP, BA/SE, NO e RS. A organização está presente em 19 Estados brasileiros, mais o Distrito Federal, abrangendo 86% do território nacional e apresentando um quadro de 6.350 colaboradores, divididos entre as regionais. Possui 7.400 pontos de venda entre lojas próprias, quiosques e agentes credenciados em todo o país. A empresa C é a líder do mercado de telefonia móvel no Brasil com atualmente 27 milhões de clientes. A tecnologia utilizada para oferecer os serviços de telefonia móvel pela empresa C é denominada CDMA, que está presente também nos EUA, Japão, China, Coreia do Sul e diversos países da América Latina. Trata-se da tecnologia conhecida como **terceira geração** - 3G, que se caracteriza pelos menores custos para atualização da infraestrutura e maiores facilidades aos usuários, que podem migrar para redes mais novas sem a necessidade de trocar o aparelho. A Terceira Geração (3G) de serviços móveis combina acesso móvel com serviços baseados no protocolo da Internet (IP), ou seja, é possível transmitir grandes volumes de dados (vídeos, acesso à Internet em alta velocidade, multimídia) por meio da rede da própria empresa, que pode chegar a uma velocidade de transmissão de dados de até 2,4Mbps. O mercado-alvo da empresa são os jovens, que embora hoje não sejam clientes de alto valor são clientes de alto potencial, que representam valor futuro. Para atingir esse público potencial, a empresa se posiciona como moderna, com produtos e serviços inovadores e tem traçado três principais objetivos:

- Superioridade na abordagem ao cliente com ações de Marketing de Relacionamento.
- Redução do abandono de clientes: Para a empresa, o ciclo de vida do cliente tem três momentos: Aquisição, Rentabilização e a Fidelização. Prolongar a última etapa deste ciclo é uma das formas de atingir o grande objetivo da empresa que é aumentar a efetividade na abordagem, evitando assim o abandono do cliente na fase em que provavelmente trará maior rendimento para a empresa;
- Estímulo à procura de lojas próprias ou autorizadas, visando estabelecer maior contato.

Além de induzir a procura às lojas próprias, que é um dos canais de acesso da organização, outros canais de acesso estão disponíveis, nos quais os clientes recebem informações referentes à organização, seus produtos e serviços e promoções. Esses canais são:

- **Comunicação Informativa (SMS):** a organização envia diretamente da plataforma aos seus clientes uma mensagem de texto (SMS) informando promoções, fazendo divulgações de produtos e serviços e também fazendo comunicação institucional.
- **URA (Unidade de resposta audível):** quando o cliente entra em contato com a empresa através do call center, uma das maneiras de otimizar o tempo em que o cliente espera na linha é fazendo divulgações através da URA, na qual uma gravação apresenta aos clientes diversos tipos de informações. Além da espera, há uma URA promocional, e o cliente pode ser informado de promoções do momento;
- **Telemarketing Ativo:** o Telemarketing da empresa entra em contato com os clientes para informar promoções, fazer cobranças e também para clientes da concorrência oferecendo planos para troca de operadora;
- **Mala Direta:** Através da mala direta, clientes são informados diretamente sobre modificações na empresa, nos produtos e serviços, além de divulgação institucional;
- **PDV:** atrair os clientes para os Pontos de Venda é um dos objetivos da empresa, e para isso todos 7.400 pontos de venda são estruturados e adaptados para atender a todos que entram e querem alguma informação ou apenas observar.

Para atingir esses objetivos traçados, há duas estratégias de base, que são desenvolvidas e executadas pela organização:

- **Campanha em mídia:** a organização utiliza diversas mídias diferentes para fazer divulgações institucionais de sua tecnologia, consolidar seu posicionamento diante do mercado e também de seus produtos e serviços. Entre as mídias há TV, rádio, mídia impressa, outdoors, entre outras.

- Diferenciação através de produtos e serviços modernos: a empresa disponibiliza os melhores e mais modernos produtos e serviços, mantendo a sua imagem de inovação e renovação constante.

## 6 ANÁLISE COMPARADA DAS ORGANIZAÇÕES

A percepção da organização pelo mercado é mediada, grosso modo, pelo **Marketing Mix**, podendo esse composto ser admitido como uma base de análise e fonte das variáveis de estudo, que permitem potencialmente a elaboração de uma avaliação comparativa, segundo identidade, objetivos, estratégias da organização, objetivos, necessidades e perfil dos demandantes, segundo a percepção do gestor. Para tanto se estruturou os Quadros 1 e 2, que indicam as principais características de cada organização e o Quadro 3, como plataforma para estabelecimento de uma relação entre posicionamento das organizações e operação do *Call Center*, através da avaliação de variáveis estratégicas influenciadas pelas operações.

A análise comparada das organizações permite estabelecer cruzamentos entre os resultados da análise de conteúdo e a validação das estratégias de posicionamento versus operação. O exame das dimensões estabelecidas, a partir das variáveis de pesquisa, sugere que as organizações estão em diferentes estágios do ciclo de vida no mercado de telefonia móvel celular. Seria razoável se admitir que, enquanto a empresa A adota estratégias características da fase de introdução, a empresa C se encontra no período de maturidade, buscando a consolidação de sua liderança, porém ambas são influenciadas pelo dinamismo, característica do segmento que exige inovações constantes. As variáveis da empresa A que sofrem influência das ações do *Call Center* estão relacionadas às suas estratégias, ou seja, a variável preço é a mais influenciada por essas ações, graças à busca de crescimento da base de clientes por meio da oferta de um custo inferior, sendo essa a principal ação da área de operação. O *Call Center* da empresa B influencia todas as variáveis analisadas, e sua proposta estratégica é a melhor relação custo-benefício, o que está presente também nas determinações de operação, apresentando flexibilidade para buscar e demonstrar mais valor para o cliente. As variáveis preço e produto são os focos de abordagem de operações da empresa B, o que se reflete diretamente na percepção de valor dos clientes. A empresa C tem a principal influência sofrida pelas ações do *Call Center* na variável produto, pois essa é a forma adotada para combate de

ações de preço das demais concorrentes, principalmente a empresa B, que atua agressivamente com diferencial em planos e serviços. A empresa C é a única que realiza uma avaliação de desempenho entre o número de contatos realizados e a efetivação de negócios, o que demonstra uma preocupação maior com a captação de clientes da concorrência, pois ela sofre com a adoção de diferentes estratégias das duas concorrentes. Assim sendo, percebe-se que de acordo com o estágio da organização no mercado e com a definição de seu posicionamento, o *Call Center* pode assumir o papel de uma arma promocional efetiva, como na empresa A, ou como um diferencial de combate e proteção de mercado como na empresa C. Especialmente no caso da empresa B, o *Call Center* é uma ferramenta promocional, mas também um elo de estabelecimento de relacionamento com o cliente através da preocupação com a entrega de maior valor. Contudo, conclui-se que as configurações de operação do *Call Center* permitem a identificação do posicionamento orientado pelas organizações e a adoção de diferentes estratégias de promoção, pois se refere a uma área estratégica, voltada para o estabelecimento de vínculos com os clientes, influenciando diretamente na percepção desses e refletindo através de suas ações a orientação da organização no mercado, podendo influenciar em todos os aspectos do Marketing Mix, pois possui autonomia para realização de ações, com estratégias e objetivos próprios. O Quadro 1 apresenta a síntese dos Resultados a partir da opinião dos gestores Ofertantes; o Quadro 2 representa a síntese dos Resultados na opinião dos Gestores ligados ao demandante e, por fim, o Quadro 3 apresenta uma proposição da síntese Estratégia x Operações.



Domínios	Dimensões	Variáveis	Empresa A	Empresa B	Empresa C
OFERTANTE	Objetivos	Mercado-Alvo	Ampliação do Market Share para classes sócio-econômicas AB	Ampliação da base conquistando clientes da concorrência.	Preferência de marca e fidelização
		Produto	Funcionalidade	Inovação tecnológica e segurança.	Modernidade e inovação, associado á tecnologia e design.
		Preço	Posicionamento de Economia	Posicionamento de melhor relação Custo-Benefício.	Posicionamento "premium", com flexibilidade.
		Comunicação	Apresentação dos valores da marca e cobertura.	Fortalecimento institucional da marca e identidade mundial.	Fortalecimento institucional da marca e apresentação dos diferenciais inovadores.
		Distribuição	Disponibilidade e acesso facilitado.	Presença importante no varejo, que não comprometa a imagem da marca.	Foco prioritariamente seletivo, porém adotando comportamento tático de combate.

**Quadro 1** - Síntese dos Resultados – Percepção do Gestor: Ofertante

Fonte: Elaborado pelos autores.

Domínios	Dimensões	Variáveis	Empresa A	Empresa B	Empresa C
DEMANDANTE	Objetivos	Produto / Bens	Simplicidade	Segurança / Tecnologia	Benefício superior e reconhecimento
		Serviço	Funcionalidade	Eficiência na comunicação	Eficiência
		Custo	Economia	Valor (Benefício - Custo)	Benefício
	Necessidades	Produto	Amigabilidade	Flexibilidade / Design	Disponibilidade / Recursos
		Serviço	Comunicação	Variedade	Variedade
		Custo	Viabilidade	Compatibilidade com benefício	Garantia de maior benefício
	Perfil	Classe	Classes socioeconômicas C, D e E.	Classe socioeconômicas A, B e C	Classes socioeconômicas A e B.
		Faixa Etária	Entre 25 e 35 anos	Entre 18 a 30 anos.	Entre 25 e 45 anos.

**Quadro 2** - Síntese dos Resultados – Percepção do Gestor: Demandante

Fonte: Elaborado pelos autores.

Variáveis	Call Center A	Call Center B	Call Center C
Mercado-Alvo	Concorrência B	Concorrência C	Concorrência B, A.
Oferta	Superior ao do cliente com preço inferior, através da oferta de produtos e serviços promocionais especiais para o Call Center.	Exclusividade de oferta fundamentada em preço reduzido contra a concorrência, com planos mais competitivos e atrativos.	Oferta de inovação e benefícios, com foco em produtos e vantagens em serviços exclusivos para promoções do Call Center.
<b>INDICADORES DE OPERAÇÃO</b>			
Desempenho em número de ligações	X	X	X
Tempo Médio de Atendimento	3 minutos	7 minutos	4 minutos
Desempenho em efetivação de negócio	X	X	X
Tempo de Pausas	X	X	X
Relação entre desempenho de ligações e efetivação de negócio			X
<b>PRINCIPAIS VARIÁVEIS AFETADAS PELO CALL CENTER</b>			
Produto		X	X
Preço	X	X	
Comunicação	X	X	X
Distribuição	X	X	X

**Quadro 3 – Síntese dos Resultados – Estratégias x Operação**

Fonte: Elaborado pelos autores.

**7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As práticas de Marketing de Relacionamento conquistaram uma posição de efetiva relevância nas organizações, induzindo a adoção de ferramentas baseadas nesse conceito. A análise comparativa entre as organizações estudadas permite concluir que:

1. O setor de telefonia móvel celular, por sua competitividade, utiliza o *Call Center* como arma de ponta de seu arsenal promocional, particularmente pela sua capacidade de conquistar clientes e potencial de ação e cooptação de clientes da concorrência, possuindo, aparentemente, o objetivo e estratégias próprias;
2. O exame da operação do *Call Center* da empresa A, quando confrontado com as informações de posicionamento, indica incoerência entre estratégia e operação, focalizando

o aumento da base de clientes, através de planos tarifários simplificados para seu público alvo, ou seja, planos em reais que facilitam a utilização pelo cliente, porém a operação do *Call Center* concentra seus esforços na conquista de mercado da empresa B, com diferentes objetivos e necessidades, baseada em Guerra de Preços, impactando a percepção de valor do produto/serviço, que deixa de ser visto como funcional e passa a ser percebido inferior;

3. Uma análise da consistência entre os dados de operação do *Call Center* da empresa B e as informações sobre posicionamento adotado sugere compatibilidade e integração entre esses, à medida que a melhor relação custo-benefício é compatível às operações do *Call Center* orientadas para a conquista dos clientes da empresa C, através da oferta de serviços de maior valor agregado e planos tarifários mais competitivos;
4. A empresa C demonstra a presença de coerência, focalizando seu diferencial não em preço, uma vez que possui dificuldades para combater os planos da empresa B, mas sim em inovação através da oferta de produtos e serviços pela operação.
5. Por meio da operação do *Call Center* é possível identificar sinais e elementos que remetam ao posicionamento pretendido pelas empresas de Telefonia Móvel Celular do Estado de São Paulo, e os aspectos analisados demonstram convergência com o posicionamento adotado/pretendido pelas organizações, sugerindo coerência entre as perspectivas estratégicas e operacionais, especialmente, como verificado nas empresas B e C;
6. O exame comparado entre as informações de operação dos três *Call Centers* pesquisados revela como ponto convergente a comunicação, com procedimentos de abordagem orientados, seguindo os objetivos de cada negócio e a distribuição, pois possuem ações e promoções exclusivas, ou seja, podem ser efetivadas apenas via *Call Center*. Os pontos divergentes dos *Call Centers* analisados estão relacionados a produto e a preço, uma vez que cada organização adota uma estratégia diferente para esses aspectos, possivelmente pelo fato de a empresa A estar orientada para a conquista de novos clientes, sendo mais importante a realização de contatos, enquanto a empresa B preocupa-se com a oferta de

maior valor, orientando-se para a avaliação do tíquete médio do cliente e, finalmente, a empresa C orienta-se para a efetivação de negócios.

## REFERÊNCIAS

- CROCCO, L. et al. Decisões de marketing: os 4 Ps, São Paulo: Saraiva, 2006.
- LAS CASAS, A. L. Marketing de varejo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCKENNA, R. Marketing de relacionamento. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PEPPERS AND ROGERS GROUP. CRM Series Marketing 1 to 1. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.
- PEPPERS AND ROGERS GROUP. CRM Series “Call Center” 1 to 1. São Paulo: Makron Books, 2001.
- RUDIO, F. V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis: Vozes, 1998.
- SELLTIZ, C. et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1972.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZENONE, L. C. CRM do conceito à prática. Disponível em: <[http://www.consumidormoderno.com.br/ler\\_materia.asp?id=5638](http://www.consumidormoderno.com.br/ler_materia.asp?id=5638)> .Acesso em 20 dez 2008.

**RELATIONSHIP MARKETING *VERSUS* CALL CENTER OPERATION: A  
COMPARATIVE ANALYSIS OF MOBILE PHONE SERVICE PROVIDERS COMPETING  
IN THE STATE OF SÃO PAULO - BRAZIL**

**ABSTRACT**

Customer interaction strategies based on Relationship Marketing approaches have been adopted more frequently due to the growth of its relevance released by the firms and its knowledge about the market. The acknowledgement of such trend was the fundamental reason to investigate the mobile phone operators and their strategic behaviors and perspectives related to their communicated positioning and relationship practices, operationally conducted by telemarketing units. Then, a platform of comparison has been built taking into consideration brand/business positioning and direct marketing procedures. A conceptual structure related to the organizations was developed considering the bases presented in theoretical foundations, also associated to a critical revision of the recent history of telecommunication in Brazil. In this context, this exploratory nature paper based on qualitative research with managers and professional people working directly with the market, examines the companies comparatively, using the content analysis of the interviews. The investigation offers a comparative evaluation among Call Center operations, positioning, strategies and objectives of the organizations.

**Keywords:** Positioning; Relationship Marketing; Call Center Operation; Marketing Management; Services Management.

---

Data do recebimento do artigo: 12/02/2009

Data do aceite de publicação: 20/04/2009