GERENCIAMENTO *CHURN*: uma análise na Vox Mobile

Gian Manoel Correia dos Santos

Jhenifer Rodrigues do Nascimento

Fernanda Kempner Moreira

RESUMO

O presente trabalho possui como objetivo geral analisar o *churn* da Vox Mobile como forma de garantir a manutenção de sua carteira de clientes, e como objetivos específicos: (a) descrever a importância da manutenção da carteira de clientes de uma empresa; (b) analisar a carteira de clientes da Vox Mobile; (c) propor mecanismos para a manutenção da carteira de clientes da Vox Mobile. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, descritivo e exploratório. Primeiramente foi realizado um levantamento de dados da empresa mediante uma pesquisa de campo e bibliográfica, analisando casos e conceitos discutidos pelos autores. Diante disso foi possível utilizar a ferramenta de mensuração para analisar a porcentagem de clientes perdidos da organização, conhecido como *churn*, assim pode-se observar a quantidade de 95% clientes perdidos, podendo assim propor os seguintes mecanismos:(a) terceirização; (b) a implantação de um cargo, (c) contratação de um software telecom; (d) a criação de uma planilha eletrônica para os consultores

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Clientes. Churn. Manutenção.

1 INTRODUÇÃO

As empresas desde sua criação estão sujeitas as inconstantes condições do negócio, necessitando muitas vezes adaptar-se para obter sucesso. Precisam estar atentas às mudanças e as novas oportunidades que surgem no mercado, atualizando e revendo seus conhecimentos e estratégias, pois se inserem em um ambiente cada vez mais competitivo, onde a necessidade de se reciclar imperativa para manter a lucratividade.

Sendo assim, as organizações precisam estudar muito bem o mercado, e ainda mais, seu público alvo, para que assim atue de forma objetiva e atenda suas necessidades. O marketing de Relacionamento surgiu nas últimas décadas apresentando uma ideia de intangibilidade de um produto ou serviço e trabalha com a área subjetiva da mente do consumidor, se esforçando para que ele se torne fiel á marca.

No cenário atual, é de grande importância que as empresas aprimorem maneiras de atrair e reter seus clientes. O marketing de Relacionamento pode ser utilizado para a obtenção

e para ajudar a manter seus clientes satisfeitos para atingir seus objetivos, criando benefício tanto para os clientes quanto para a empresa.

As organizações estão percebendo a concorrência aumentar gradativamente, assim como a rotatividade de seus clientes, ou seja, ao mesmo tempo em que as empresas atraem novos clientes, perdem outros para a concorrência se não houver um trabalho consciente de mantê-los. Isso tem feito as organizações perceberem a necessidade de utilizar ferramentas de marketing para fidelizar seus clientes.

O mercado de telecomunicações utiliza o chamado gerenciamento churn para quantificar as linhas/clientes que migraram para outras operadoras ou foram canceladas. Essa metodologia, associada ao marketing de relacionamento, busca subsidiar as organizações com informações para a manutenção de um relacionamento de longo prazo com o cliente.

A Vox Mobile, empresa do ramo de telecomunicações, vem enfrentando problemas para manter os clientes, mesmo trazendo clientes novos para carteira, a empresa não consegue suprir os que são perdidos durante os meses. Atualmente a organização possui mais de 1.200 usuários na carteira e perde aproximadamente 8% desses ao mês. Por esse motivo foi convocado reuniões para discutir sobre a saída de clientes, onde foi exposto, dados da grande quantidade de perda dos mesmos.

Diante disso, o trabalho propõe a seguinte questão problema: que informações o *churn* da Vox Mobile pode fornecer para a manutenção dos clientes?

Para responder a esse questionamento estabeleceu-se como objeto geral do estudo: analisar o *churn* da Vox Mobile como forma de garantir a manutenção de sua carteira de clientes. E como objetivos específicos: (a) descrever a importância da manutenção da carteira de clientes de uma empresa; (b) analisar a carteira de clientes da Vox Mobile; (c) propor mecanismos para a manutenção da carteira de clientes da Vox Mobile.

A justificativa desse trabalho está na necessidade de a organização buscar a manutenção de clientes como forma de diferencial no mercado. O presente estudo busca propor sugestões de métodos para agregar melhorias na carteira da Vox Mobile, pelo fato de o mercado de telecomunicações ser concorrido. A pesquisa também será importante para os acadêmicos por colocarem em prática o aprendizado adquirido através de anos de graduação, para a obtenção de resultados para o aperfeiçoamento e formação profissional.

2 EMBASAMENTO TEORICO

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A Associação Americana de Marketing, em 1960, definiu marketing como “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (LAS CASAS, 2009). De acordo com a visão de Kotler e Armstrong (2007, p. 31), “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos dos processos de troca”.

Kotler e Armstrong (2007) conceituam o marketing como a ciência e arte de eleger seu publico alvo no intuito de trazer a lucratividade para empresa. O objetivo de um administrador de marketing é atrair, manter e cultivar seu público alvo.

Em 1983, quando surgiu a terminologia marketing de relacionamento com Berry na literatura de marketing de serviços, falava-se na fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Em 1995 ele definiu marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e, em organizações multisserviços, o aumento de relacionamentos com clientes (BERRY 1992)

O marketing de relacionamento de acordo com Kotler (2005, p. 155), “(...) é a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Conforme Berry (1992), a lealdade do cliente traz maior lucratividade para a empresa, alguns pensadores definem que as melhores justificativas para o marketing de relacionamento são: o aumento dos negócios com os clientes existentes, a redução da perda de clientes e o crescimento da quantidade de novos clientes.

Conforme Palmer etal (2005), o marketing de relacionamento implica em várias atividades que a organização utiliza, objetivando que o cliente refaça a compra na sociedade onde se fidelizou. Peçanha e Gonçalves (2009) enfatizam que o marketing de relacionamento tem como objetivo formar um forte relacionamento reciproco entre cliente x empresa. A fim de atrair e reter clientes, e assim manter a empresa ao longo prazo.

2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Estratégia se resume na elaboração da missão e dos objetivos da empresa, tais como políticas e planejamentos para alcança-los, levanto em conta a forte influência do ambiente e a concorrência (ALBUQUERQUE, 2012).

Segundo Cobra (1992) a elaboração de estratégias depende da avaliação das estratégias viáveis, dependendo do binômio mercado para formulação das alternativas estratégicas.

Ainda na visão de cobra (1992, p. 115), são três tipos de estratégias: a) Estratégia global**:** visa analisar as opções de ação e direcionamento para a empresa, em nível macro; b) Estratégia operacional**:** visa identificar e determinar as prioridades e escaloná-las, ao mesmo tempo em que propõe diretrizes básicas de ação, levanta necessidades de recursos e planeja a distribuição dos recursos; b) é a estratégia por área funcional da empresa, ou seja, por departamentos ou divisão, quem faz o que, como faz o que faz e quanto faz. (grifo do autor).

Dessler (2003, p.14), define vantagem competitiva como "quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado".

Segundo Kotler (1998, p. 254), "uma empresa deve tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter vantagem competitiva". A organização deve achar formas para diferenciar seus produtos ou serviços dos concorrentes, assim aparecem os avanços competitivos dentro do seu mercado alvo. Ainda, de acordo com Kotler (1998, p. 254), "a diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes".

Para o autor, "As empresas podem obter uma forte vantagem competitiva mantendo seu pessoal bem treinado." (KOTLER, 2006, p. 314).

Há alguns tipos de estratégias. Porter (2002, p. 184) resumiu-as em três tipos: a) Liderança total em custos: a empresa realiza um grande empenho para reduzir ao máximo os custos de produção e distribuição, podendo, assim, proporcionar preços menores que a concorrência e obter maior participação de mercado; b) Diferenciação**:** a empresa reúne energia para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Por exemplo, comprometer-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc., mas não é possível liderar em todas as áreas. c) Foco**:** tem que conhecer as necessidades dos segmentos escolhidos e obter lideranças em custos ou encontrar uma maneira de diferenciação dentro do segmento-alvo.

2.3 MANUTENÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

De acordo com Kotler (2006) o principal motivo para desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes é formação de valor e satisfação maiores para esses clientes. Existe uma grande chance que os clientes satisfeitos se tornem da carteira, que consequentemente oferecerão maior rentabilidade. Ainda, Berry (1996) informa que a

fidelização e a retenção são uma diferencial, pois promove uma barreira de confiança que o cliente não vá mudar para a concorrência.

Blog (2004) afirma que a satisfação é um método psicológico que sucede depois da compra do produto ou serviço. Griffin (1998, p. 11) “embora a satisfação dos clientes seja primordial para qualquer empresa bem-sucedida, a satisfação isolada não é suficiente para a conquista de clientes fiéis”. O aumento da fidelidade dos clientes leva a maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

Segundo Gronroos (1996) “O marketing de relacionamento constitui-se na identificação e na construção, na manutenção e na melhoria das relações das organizações com consumidores e outros “stakeholders”, com lucro, de forma que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados por meio de uma troca mútua e pela concretização das promessas”.

Las Casas (2009, p. 28) aponta o Marketing de Relacionamento como ponto de partida do planejamento e manutenção de um relacionamento entre clientes e funcionários. A busca contínua da fidelização do cliente é um dos maiores objetivos do marketing de relacionamento.

Para Vavra (1993) a organização deve se dedicar a trabalho com o cliente não apenas antes da venda, mas depois dela. Esse esforça é chamado pós-marketing e com o marketing de relacionamento, devem manifestar interesse na manutenção da satisfação do cliente, em especial após a compra.

Drucker (2002) afirma que o marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada, mas sim como um negócio todo. O sucesso da organização é determinado pelo consumidor, então a empresa precisa voltar suas atividades na conquista e na manutenção dos clientes.

Uma das premissas do marketing de relacionamento é a manutenção do relacionamento entre empresa e cliente, Silva (2008) informa que é o marketing de relacionamento que irá estabelecer ações para tratar o cliente como único.

2.4 CHURN

De acordo com Strouse (1997) o *churn* está relacionado com a taxa anual de saída de clientes. Berry (2000) informa que as empresas de telecomunicações são comuns usar o gerenciamento de churn.

Maria Luiza (2018) *Churn* rate (ou taxa de *churn*) é uma métrica que mostra a quantidade de clientes que deixaram de ter interesse pelo seu produto e/ou serviço, pedindo desligamento/cancelamento, em um determinado período.

Lejeune (2001) conclui que o *churn* não é somente uma ferramenta de retenção, mas sim um conjunto de alternativas para manter o cliente na empresa. Para Berry (2000) o *churn* pode ter vários objetivos além do citado anteriormente, sendo um deles a criação de valor para empresa.

Segundo Cister (2005) existem três tipos de *churn*: (a) involuntário, onde o cliente deixa de pagar, por qualquer motivo, o serviço e é cancelado; (b) voluntario, onde o cliente determina que vá mudar de fornecedor, independente do motivo; (c) inevitável, cliente procura uma praça ainda não atendida pela empresa ou falecimento do cliente.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e exploratória, do tipo estudo de caso e de abordagem qualitativa com uso de fonte de informação de campo e bibliográfica. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Este estudo busca descrever o problema da organização em relação à perda de clientes.

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Esta pesquisa pode ser classificada como estudo de caso onde permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclo de vida individual, processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005).

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Para Fonseca (2002) pesquisa bibliográfica é feita a partir de levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meio escritos e eletrônicos, como livros,

artigos científicos, paginas de web sites. Está pesquisa permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Foi identificado o problema a partir de um diagnóstico organização de estagio e TCC I, com isso a coleta de dados ocorreu durante o período de 13/07 e 25/07, através de uma entrevista semiestruturada, com o proprietário da empresa, Lauro Pereira Neto e com sua esposa Marilia, responsável pelo setor de recursos humanos. Na ocasião eles foram questionados sobre qual seria o problema persistente na empresa, no qual seria a saída de clientes da carteira da Vox Mobile. Sendo assim, a partir do dia 13/09, foi disponibilizada a planilha de clientes e os dados do churn anual.

Os dados do *churn* foi disponibilizado pela Claro para que Vox Mobile encontre mecanismos para evitar a saída de clientes, pois a mesma percebeu uma grande rotatividade de clientes na carteira.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A organização objeto de estudo tem por nome Pereira Neto Eireli EPP, utilizando o nome fantasia de Vox Mobile. Trabalha no ramo de telecomunicações, atendendo somente pessoa jurídica. Situada na cidade de Tubarão, Santa Catarina, está no mercado há oito anos com suas atividades de telecomunicação e atualmente conta com cerca de treze funcionários.

Hoje a empresa possui sete consultores, com a função de ligar e agendar visitas para as empresas e apresentas os serviços para os mesmos.

A matriz da empresa em estudo está localizada no centro do município de Tubarão (SC) e a filial está localizada no bairro Próspera na cidade de Criciúma, ambas são administradas atualmente por Lauro Pereira Neto, sócio proprietário, que fundou a organização em 2010 por possuir experiência na área de telecomunicação. Em 2001, ele trabalhou na Tim no segmento de pessoa física durante dois anos, depois foi para pessoa jurídica até 2008.

Em 2008, Lauro entrou como sócio numa agente autorizada da Claro, e em 2010 fundou a Vox Mobile, no intuito de atender as operações da Claro Empresas DDD 48, do município de Palhoça até o extremo sul do estado de Santa Catarina. Hoje a empresa possui filial em Criciúma. A organização presta serviços para a Claro, comercializando planos empresariais para outras organizações, conforme a necessidade do cliente.

A missão tem por objetivo ou razão pela qual foi gerada, para aquilo que a organização deve servir (CHIAVENATO, 2014). A missão da empresa Vox Mobile é prestar serviços de telefonia fixa e móvel destinados a atender as necessidades de seus clientes, em Santa Catarina, com qualidade e confiabilidade.

A visão está relacionada como a organização respeita a si própria e visualiza sua imagem que no futuro pretende ser (CHIAVENATO, 2014). A visão adotada pela empresa é a de ser a empresa de telecomunicação destaque no estado de Santa Catarina, para atender todas as necessidades dos seus clientes, prezando a qualidade de seus serviços.

Conforme Chiavenato (2009), os valores são as expectativas de crenças e atitudes que fundamentalmente são importes para a organização atingir o sucesso. Na empresa em estudo existem alguns valores que podem ser percebidos, como a eficácia, a motivação, a organização, a qualificação profissional, a dedicação e o amor pelo trabalho, a ética, o trabalho em equipe.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As empresas de telecomunicações utilizam a metodologia desse mercado para identificar o número de linhas/clientes que portaram para outras operadoras ou foram canceladas, metodologia conhecida como gerenciamento *churn*. Esse gerenciamento é apontado como um processo importante para identificar possíveis problemas do relacionamento entre cliente e organização.

O *churn* está associado com o marketing de relacionamento, pois o principal papel dele é manter uma relação de longo prazo com o cliente. Desse modo, se a empresa mantiver a qualidade no relacionamento, consequentemente manterá o cliente em sua carteira por muito tempo. Assim, a empresa obterá ganhos, pois o cliente satisfeito se tornará um cliente potencial.

As organizações precisam estar atentas ao churn, ainda mais se praticam o marketing de relacionamento. Se o churn está alto, mostra que os clientes não estão satisfeitos com os produtos ou serviços, ou ainda, que o marketing de relacionamento não está eficaz.

Partindo disso, nesse capitulo será abordado dados a partir do *churn* realizada na Vox Mobile, buscando aprimorar e propor melhorias.

Na Figura 1 foi classificado em dois tipos de gerenciamento *churn*, voluntário e involuntário. Saídas voluntárias são linhas/clientes que portaram para as concorrentes. Saídas involuntárias são linhas/clientes que foram canceladas.

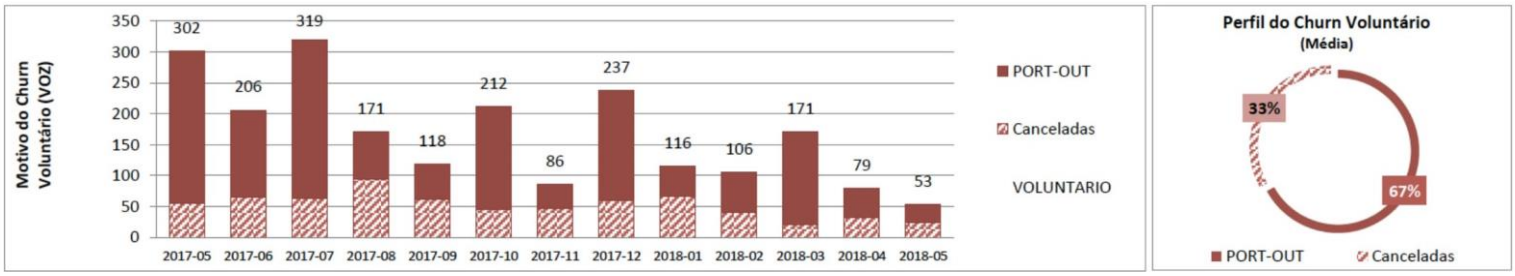
Figura 1 – Saída voluntária e involuntária

Fonte: Vox Mobile (2018)

Pode-se concluir que o número de saídas é alarmante em alguns meses, por exemplo, 05/2017 que teve uma saída voluntaria de 302 linhas/clientes e 47 linhas/clientes involuntárias, observa-se também o grau de saída nos meses 07/2017, 10/2017, 12/2017 e 03/2018. Em média foram perdidos 24,15% são saídas involuntárias com 75,85% de saídas voluntarias.

A partir disso, a Figura 2 é representada pelos motivos que os clientes saíram da carteira de forma voluntaria. Foi classificado em dois tipos de motivos. a) port-out, linhas/clientes que portam para concorrente, b) canceladas, linhas/clientes que ligaram para central e cancelaram o plano ou uma linha especifica por algum motivo.

Figura 2 - Motivo do churn voluntário



Fonte: Vox Mobile (2018)

Pode-se observar, a quantidade de linhas que foram portadas para outra operadora e linhas que foram canceladas. Nos meses 05/2017, 07/2017, 10/2017, 12/2017 e 03/2018 percebe-se uma grande quantidade de linhas/clientes que saíram da operadora Claro para outras concorrentes. Em média, saíram 67% de linhas/clientes anualmente com 33% canceladas.

Sendo assim, partindo da quantidade de clientes que portaram e/ou cancelaram, na figura 3 será ilustrada a quantidade de meses que o usuário estava carteira quando saiu para a

concorrente. Mas antes, no quadro 1, observa-se a classificação e a quantidade de meses que o cliente poderia ter a renovação contratual de 24 meses.

A Claro classifica cada um dos clientes a partir do payback, como a Claro realiza subsídios de aparelhos e planos, o cliente precisa trazer um retorno financeiro. Por exemplo, cliente que excede seu pacote paga a mais na fatura, ou seja, ele já está pagando por esse investimento então eles são classificados como CD, CF e CB com isso pode ser renovado contratualmente antes dos 24 meses.

Quadro 1 - Tempo e classificação

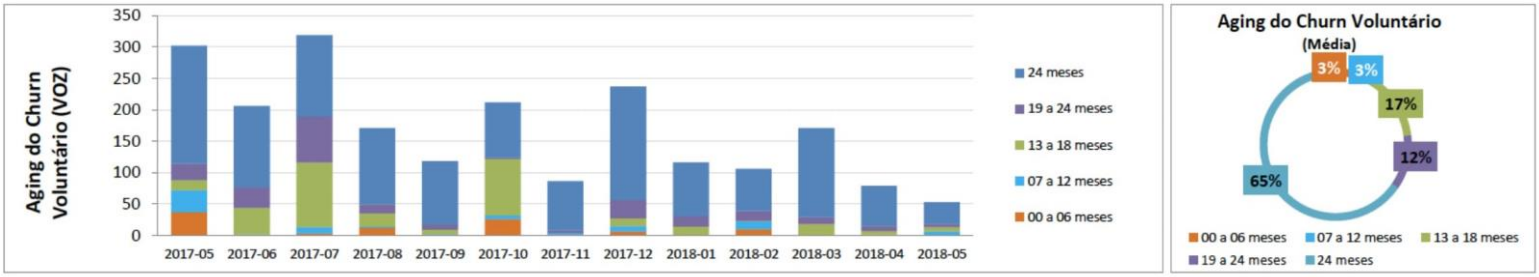
CLASSIFICAÇÃO	16o mês	17o mês	18o mês	19o mês	20o mês	21o mês	22o mês	23o mês	24o mês
CD	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE
CF	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE
CB	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE
CG	MKTREG	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE	AACE
CE	MKTNAC	MKTREG	MKTREG	MKTREG	MKTREG	AACE	AACE	AACE	AACE
CC	NÃO	MKTNAC	MKTNAC	MKTREG	MKTREG	MKTREG	AACE	AACE	AACE
CA	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Vox Mobile (2018)

As linhas que estão marcadas AACE são quando a autorizada claro pode renovar o cliente, as linhas que estão MKTREG e MKTNAC são quando pode pedir renovação antecipada ou quando a central da Claro liga para cliente para renovar. As linhas que estão indicando NÃO, a autorizada e/ou a central da Claro não podem renovar, pois não trazem retorno financeiro.

Partindo disso, na Figura 3 pode-se analisar o período em que o cliente estava na carteira quando foi para concorrência.

Figura 3 - Aging do churn voluntário

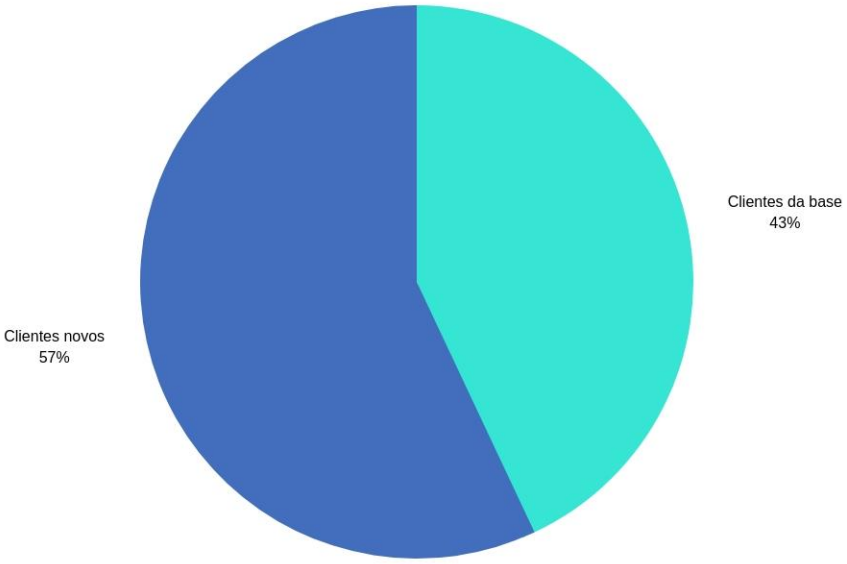


Fonte: Vox Mobile (2018)

Observa-se o percentual de 3% de clientes que portaram entre o período de 0 a 6 meses ou de 7 a 12 meses de uso. Na fase de 13 a 18 meses esse percentual de clientes perdidos aumenta para 17%, já entre 19 e 24 meses baixa para 12%. No período de 24 meses o percentual de clientes perdidos é alarmante, 65% ou seja, mais da metade de clientes perdidos. Pode-se concluir que 94% dos clientes que portaram, podia ser renovado.

Na Figura 4 é demostrado o faturamento do mês 09/2018 da organização em estudo. Dos seus 100% do faturamento, consegue-se analisar que 43% são de clientes que são da base e outros 57% são de clientes novos e/ou portados. A partir desse gráfico, conclui-se a importância de uma boa manutenção de cliente, assim o faturamento de clientes da base pode aumentar.

Figura 4 - Faturamento clientes novos x clientes da base



Fonte: Vox Mobile (2018)

Sendo assim, o presente artigo segue a proposta de criar mecanismos para ajuda a Vox Mobile a reter e manter seus clientes bases, assim, aumento seu faturamento e deixar os clientes novos como complemento e não para suprir os clientes que saíram.

5. PROPOSTAS DE MELHORIA

Após a análise da carteira de clientes da Vox Mobile por meio da metodologia *churn*, foram elaboradas algumas propostas para a manutenção da carteira de clientes. Entre as propostas está a terceirização de telemarketing. A contratação é no intuito que sejam feitas ligações para os clientes defasados, assim os consultores teriam mais tempo livre para focar

nas vendas portin/novas para a carteira, com isso possivelmente o faturamento aumentaria significativamente. A terceirização visa manter os clientes sempre satisfeitos, isso aumentaria também seu relacionamento com o cliente.

É importante ressaltar que a terceirização pode trazer problemas se não for empregada de forma criteriosa. Outro ponto de atenção é identificar quais informações podem ser repassadas para terceiros sem comprometimentos dos segredos da empresa.

O custo de serviços terceiros é aproximadamente de R$ 1.500,00 reais por mês, com uma duração de 6 horas por dia, totalizando 30 horas semanais. A cada pagamento mensal, a empresa terceirizada encaminha uma nota fiscal. Este custo é em base numa terceirizada classificada como MEI.

Uma segunda proposta é a implantação de um cargo, o empregado contratado teria as seguintes competências: a) Fazer ligações para clientes defasados, b) Atualizar e fazer as planilhas de clientes da carteira, c) Marcar visitas.

Os consultores passariam suas carteiras para o empregado, a partir disso ele iria se responsabilizar pela manutenção de clientes. Contudo, não necessariamente a empresa iria contratar um novo integrante para equipe, ela pode pegar o consultor que vende menos e cuidar das carteiras dos seus colegas. Com isso, a empresa não iria aumentar suas despesas.

O custo de um funcionário fixo é aproximadamente de R$ 1.245,00 mais 1,2% de encargos, totalizando R$ 2.740,00 reais mensais conforme o piso salarial do cargo de administração, com uma duração de 8 horas por dia, totalizando 40 horas semanais.

Foi analisado também o custo de um estagiário, com um salário de R$ 550,00 mais R$ 97,00 pagos para a instituição CIEE, com uma duração de 6 horas por dia, totalizando 30 horas semanais.

Uma terceira orientação é a criação de uma planilha eletrônica para os consultores, onde os mesmos iriam alimentar ela com as informações de seus clientes. Os consultores ficariam mais organizados, pois não iriam esquecer seus clientes pela grande quantidade dos próprios. Essa planilha proporcionaria aos consultores a informação de uma data base de renovação e nesse tempo, procura-los para verificar como está a qualidade de sinal, do serviço e se possui pacotes adicionais para adicionar no plano.

Na planilha constaria os seguintes itens: a) razão social, o consultor irá colocar o nome da empresa que atende; b) telefone, adicionar um ou até dois telefones de contatos; c) o nome completo do sócio administrador; d) cidade em que em a empresa está localizada; e) quantidade de linhas que foram contratados; f) classificação que a Claro indicou; g) quantos

meses que ele já está na carteira; h) se está apto ou não; i) se não estiver apto, qual a data aproximadamente ele estará.

Uma quarta sugestão é a contratação de um software de serviço de telecomunicação, onde o próprio seria alimentado pelos consultores em tempo real, pois os mesmos não possuem acesso ao programa da Claro para consultar tempo e classificação por motivos de éticas.

Hoje a empresa possui contrato com Dlog, da empresa CRMTEL, é um desenvolvedor de telecomunicação, a função era deixar os consultores atualizados sobre os status dos contratos e classificações de seus clientes, porém o software está desatualizado e não está trazendo o resultado esperado. O custo para implantação é de R$ 5.500,00, depois é pago R$ 750,00 por mês. No Quadro 2, observa-se uma forma resumida das propostas e seu orçamento.

Quadro 2 – Propostas e orçamentos.

Propostas	Orçamento
Tercerização	R$ 1.500,00 por mês
Novo cargo	Funcionario fixo: R$ 2.740,00 (Salario + encargos)
	Estagiário: R$ 550,00
Planilha	Sem custo
Software Telecom	Implantação: R$ 5.500 + R$ 750,00 (por mês)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral analisar o churn da Vox Mobile como forma de garantir a manutenção de sua carteira de clientes. Para alcançar esse objetivo foram estabelecidos e respondidos três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi descrever a importância de uma manutenção da carteira de uma empresa, pois clientes satisfeitos além de continuar trazendo lucro, também podem trazer mais clientes novos. Além disso, os clientes são psicologicamente sentimentais podendo assim retê-los.

O segundo objetivo foi analisar a carteira da Vox Mobile através do gerenciamento do churn, com isso pode-se verificar um comparativo de saídas voluntárias e involuntárias. Na figura 2, pode-se analisar que dessas saídas voluntarias 67% foram para concorrência e as outras 33% foram canceladas. Já na figura 3, dos 100% das linhas portadas para concorrências, 65% já estavam com mais de 24 meses de contratos e os outros 19% estavam aptos a renovação, conclui-se então que 94% dos usuários já estavam aptos a renovar.

A partir dos resultados através do *churn*, pode-se concluir como é importante o relacionamento para qualquer empresa. Os clientes esperam um bom atendimento, suprindo suas necessidades e desejos. Sendo assim, foram realizadas algumas propostas de marketing de relacionamento para Vox Mobile, dentre delas são: (a) terceirização; (b) a implantação de um cargo, (c) contratação de um software telecom; (d) a criação de uma planilha eletrônica para os consultores. Essas propostas foram formadas com o intuito de manter e reter seus clientes.

Diante dessas propostas, a propensão é que a empresa tenha uma melhor forma de mantê-los, sendo assim a carteira continue aumentando em que os novos clientes não tenham a função de suprir somente os perdidos, mas sim contribuir no seu faturamento, assim aumenta-lo cada mês.

Por fim, analisando os resultados pode-se concluir como o marketing de relacionamento faz um diferencial na empresa, pois ele ajuda à mesma a crescer e aprimorar seus relacionamentos com seus clientes, pois eles são as riquezas necessárias para o sucesso da organização.

E como forma de sugestão, a utilização do método churn para verificação de saída de clientes, assim a empresa poderá analisar o seu relacionamento com o mesmo e propor estratégias para mantê-los e fidelizar mais clientes.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, S. F. **A representação das necessidades de informação gerencial nos núcleos de informação para avaliação e gestão de empreendimentos**. Tese de Doutorado Brasília: Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília. 2012.

BERRY, L. **A serviço do marketing:** competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese Norma, 1992.

_____. **Relationship marketing of services:** growing interest emerging perspectives. Journal of academy of marketing science: 1993.

_____. **Serviços de satisfação máxima:** guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, M. J. A; LINOFF, G. **Data mining techniques**: for marketing, sales, and customer relationship management. New York: John Wiley & Sons, 2000.

CISTER, Angelo M. **"A screening tool based on neural networks" Conference on Data Mining- DATA MINING IV**, Rio de Janeiro, Brazil-2005.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos:** Fundamentos básicos**.** São Paulo, 2009

_____. **Gestão de pessoas:** um novo papel dos recursos humanos nas organizações**.** 4 ed. Barueri, 2014.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2002

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa cientifica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros.** São Paulo: Futura, 1998.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino** Superior. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record. 1997

GRÖNROOS, C. **Relationship Marketing: strategic and tactical implications.** Marketing Management Decision**,** v. 34, n. 3, 1996.

KOTLER, P. **Administração em marketing:** a edição do novo milênio. SP: Prentice Hall, 2005.

_____. **Administração de marketing:** Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A. L**. Marketing:** conceitos, exercícios, casos. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEJEUNE, M. A. P. M., **Measuring the Impact of Data Mining on Churn Management, Internet Research,** v. 11, n. 5, pp. 375 - 387. 2001.

MACHADO, G. M. **Psicologia Humanista Blog InfoEscola 2004.** Disponível em: <https://www.infoescola.com/psicologia/psicologia-humanista/> . Acesso em outubro de 2017.

MARIA, L. A. **Chrun**: tudo que você precisa saber sobre essa métrica. 2018. Disponivel em: < https://www.conexorama.com/churn-rate/> . Acesso em novembro de 2018

PALMER, R.; LINDGREEN, A.; VANHAMME, J. **Relationship marketing:** schools of thought and future research directions. Marketing Intelligence Planning. v.23, N. 3, pp.313-331, 2006.

PEÇANHA P. G.; GONÇALVES J. C. B. **Marketing de relacionamento:** Fidelização do cliente nas concessionárias de automóveis em Campos de Goytacazes (RJ**).** UCAM. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói: 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**, Campus, Rio de Janeiro, Campus, 2002.

SILVA, S. F. **Marketing de Serviço:** fundamentos, análises e prática no Setor de Saúde. Maceió: EDUFAL, 2008.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STROUSE, K.G. **Markting Telecommunication Services:** New approaches for changing environment. Norwood, MA: Artech House, Inc., 1997.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento – after marketing.** 4ed, São Paulo. Atlas, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos**;** TRAD. Daniel Grasso. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.