

*Jessé Alves Amâncio*

Mestre em Administração pelo Centro de Estudos de Pesquisa, Ensino e Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD-UFMG  
Doutorando em Administração no CEPEAD-UFMG  
E-mail: jesseamancio@yahoo.com.br

Recebido em: 6/10/2009

Aprovado em: 19/10/2009

*Carlos Alberto Gonçalves*

Doutor pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA-USP  
Professor Titular da Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) da UFMG  
E-mail: carlos@face.ufmg.br

*Márcio Augusto Gonçalves*

PhD pela Aston University, Inglaterra  
Professor Titular no CEPEAD-UFMG  
E-mail: marcio@cepead.face.ufmg.br

*Christiane Antunes Cury da Silveira*

Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da UFMG  
E-mail: christianea@c-cont.grad.ufmg.br

*Pedro Coelho Siqueira*

Graduando do Curso de Administração da FACE-UFMG  
E-mail: pedrocs@adm.grad.ufmg.br

## RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa sobre a relação entre o monitoramento de variáveis internas à empresa, tais como os registros dos Serviços de Atendimento ao Cliente e de Controle de Qualidade, e a estratégia de retenção de clientes. O objetivo foi avaliar a capacidade de identificação de situações de perda de clientes em ambientes de negócio turbulentos por meio do conceito de sinais de alta e baixa frequência proposto por Ansoff (1993). Esses sinais indicam, de forma mais explícita ou mais implícita, situações que necessitam da atuação da empresa para a retenção dos clientes. Defende-se que as empresas não estão preparadas para detectar os sinais de baixa frequência, que são os mais importantes em ambientes incertos. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, realizado em uma empresa de serviços de transporte de cargas por meio de métodos quantitativos e qualitativos. Os resultados mostraram que os sinais de baixa frequência não foram devidamente detectados, enquanto os sinais de alta frequência não foram suficientes para identificar situações críticas para a retenção de clientes. Assim, a pesquisa concluiu que, em ambientes turbulentos, maior esforço deve ser dedicado ao monitoramento dos sinais de baixa frequência para a implementação de uma estratégia de retenção de clientes eficaz.

**Palavras-chave:** Sinais de Baixa Frequência, Estratégia, Monitoramento de Clientes, Retenção de Clientes, Fidelização de Clientes.

## LOW FREQUENCY SIGNALS AND THE STRATEGY OF CUSTOMER RETENTION

### ABSTRACT

Research results are reported about monitoring various internal company variables, such as Customer Service and Quality Control as related to the strategy for retaining customers. The purpose was to evaluate the ability to identify situations where customers leave during turbulent business environments according to the concepts of low and high frequency signals proposed by Ansoff (1993). These signals show, more or less explicitly, situations that require company action to retain customers. Inherently companies are not prepared to detect the low frequency signals, the more important during uncertainties. The case study method investigated a Brazilian freight company with quantitative and qualitative methods. Low frequency signals were not suitably detected while high frequency signals were not sufficient to identify critical customer retention situations. The conclusion was that in turbulent times, greater effort must be applied to monitor low frequency signals in order to implement an effective customer retention strategy.

**Key words:** Low Frequency Signals, Strategy, Customer Tracking, Customer Retention, Customer Loyalty.

## LAS SEÑALES DE BAJA FRECUENCIA Y LA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE CLIENTES

### RESUMEN

Este trabajo presenta los resultados de una investigación sobre la relación entre el seguimiento de variables internas a la empresa, tales como los registros de los Servicios de Atención al Cliente y de Control de Calidad, y la estrategia de retención de clientes. El objetivo fue evaluar la capacidad de identificación de situaciones de pérdida de clientes en ambientes de negocio turbulentos por medio del concepto de señales de alta y baja frecuencia propuesto por Ansoff (1993). Esas señales indican, de forma más explícita o más implícita, situaciones que necesitan la actuación de la empresa para la retención de los clientes. Se defiende que las empresas no están preparadas para detectar las señales de baja frecuencia, que son las más importantes en ambientes de incertidumbre. La metodología utilizada fue el estudio de caso, realizado en una empresa de servicios de transporte de cargas por medio de métodos cuantitativos y cualitativos. Los resultados mostraron que las señales de baja frecuencia no fueron debidamente detectadas, mientras las señales de alta frecuencia no fueron suficientes para identificar situaciones críticas para la retención de clientes. Así, la investigación concluye que, en ambientes turbulentos, mayor esfuerzo debe ser dedicado al seguimiento de las señales de baja frecuencia para la implementación de una estrategia de retención de clientes eficaz.

**Palabras-clave:** Señales de Baja Frecuencia, Estrategia, Seguimiento de Clientes, Retención de Clientes, Lealtad de Clientes.

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário de atuação das empresas tem se tornado menos ordenado e previsível, em virtude, entre outros motivos, do processo de globalização dos negócios e das turbulências nos sistemas econômicos e políticos. Novos modelos competitivos, mudanças conjunturais bruscas e demandas sofisticadas de clientes têm sido desafios constantes às estratégias empresariais tradicionais, algumas das quais já não são mais capazes de oferecer respostas eficazes neste novo cenário (ANSOFF, 1993; HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Ansoff (1993) expressa essa percepção ao dizer que, em razão de uma maior presença de mudanças e de um aumento da taxa de difusão dessas mudanças, os sistemas de gerenciamento, apesar de terem evoluído, respondem cada vez menos à busca por antecipações do futuro. O autor defende a necessidade de identificar – além das ameaças e oportunidades – as “descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas” (ANSOFF, 1993:38), descontinuidades que têm sido mais intensas e comuns a cada dia.

De forma semelhante, Wood Jr. e Caldas (2002) dizem que as empresas têm feito consideráveis esforços para responder a um ambiente mais volátil, atualizando suas práticas gerenciais e implementando sucessivamente programas e projetos baseados, por exemplo, em ISO 9000, reengenharia e ERP (*Enterprise Resource Planning* – Planejamento dos Recursos da Empresa), entre outros. Todavia, os autores advertem que essas atualizações podem até aumentar a vulnerabilidade das empresas, uma vez que a busca – pura e simples – de novas práticas gerenciais não garante necessariamente a solução de problemas complexos e pode expor as empresas a outras ameaças. É o que demonstra Abrahamson (1991). O autor, explorando o tema da busca, pura e simples, de novas tecnologias, afirma que tais práticas podem ocorrer apenas por motivações simbólicas – com o objetivo de tornar visível a certos agentes do ambiente que a empresa possui uma suposta capacidade gerencial –, de pouco efeito em seu desempenho econômico e financeiro, entretanto. Como razões para esse comportamento, o autor propõe – entre outras – o alto grau de incerteza sobre a eficiência técnica da tecnologia administrativa utilizada para responder às demandas do ambiente, que abriria espaço para ações apenas de emulação.

Em razão desse grau de incerteza enfrentado pelas empresas, Hammer e Champy (1993) dizem que estas precisam olhar em várias direções ao mesmo tempo para perceber importantes oportunidades e ameaças. Para os autores, muitos executivos pensam que suas empresas estão equipadas com eficientes “radares” sensíveis a mudanças, mas a maioria não está. Na maior parte delas, o que se detectam são mudanças esperadas e programadas, ou seja, apenas uma categoria restrita de sinais que têm pequeno impacto no desempenho das empresas. Hammer e Champy (1993) afirmam ainda que as empresas, em geral, realizam pesquisas e monitoramentos que produzem resultados apenas para reforçar as ações em curso, pois os resultados são, em grande parte, os esperados. Assim, entendem que as empresas precisam realizar mudanças que estão fora de seu alcance, que estão além de suas expectativas – é nessa necessidade que reside a maior parte de seu desafio.

De forma semelhante, Hamel e Prahalad (1995:14) ilustram esse fato, em relação à indústria automobilística, dizendo:

Quando a Toyota iniciou sua busca da produção enxuta? Resposta: Há mais de quarenta anos. E surge outra pergunta: Por que a indústria automobilística norte-americana levou quarenta anos para decodificar os princípios da produção enxuta? Resposta: Porque esses princípios desafiavam todas as premissas e inclinações dos executivos da indústria automobilística norte-americana.

Conforme Hammer e Champy (1993), Abrahamson (1991) e Hamel e Prahalad (1995) disseram, os sinais mais relevantes para as empresas são os mais difíceis de serem detectados, por estarem fora das expectativas dos gestores. Os sinais mais esperados e evidentes – mesmo sendo importantes – não têm o potencial para pôr em destaque as mudanças estratégicas necessárias em ambientes com alto grau de incerteza. Esses dois tipos de sinais – os menos relevantes e os mais relevantes, ou seja, os sinais mais esperados e os menos esperados – são identificados por Ansoff (1993) como sinais de alta e baixa frequência. Os sinais de alta frequência indicam de forma mais explícita as situações nas quais os gestores devem atuar; os de baixa frequência não são tão explícitos.

Esclarecendo-se um pouco mais a distinção entre esses sinais, pode-se dizer, em analogia ao conceito físico, que os sinais de alta frequência são aqueles

de alta energia e, como tal, facilmente detectáveis. Eles são, pode-se dizer, mais “explícitos”. Os sinais de baixa frequência, por sua vez, sendo de menor energia, exigem um aparato mais sensível e especializado. Em termos empresariais, um sinal de alta frequência poderia ser uma reclamação de um cliente, enquanto um sinal de baixa frequência seria uma diminuição no número de clientes novos atendidos por indicação dos clientes mais antigos. O primeiro exemplo estaria no grupo dos sinais de alta frequência, pois carrega muita “energia”, não requerendo um esquema muito sofisticado para sua detecção. O segundo, por sua vez, precisa de mecanismos muito sensíveis para sua detecção.

Em relação aos sinais de baixa frequência, Ansoff (1993) afirma ainda que são os mais relevantes em ambientes de maior incerteza, mesmo contendo somente indícios tênues e imprecisos. Contudo, eles podem evoluir com o tempo e se transformar em sinais de alta frequência. Em um ambiente de mudanças mais lentas é possível esperar até que esses sinais se tornem fortes e claramente detectáveis, pois há tempo suficiente para que a empresa os avalie e prepare um plano de reação. Entretanto, em ambientes de negócio turbulentos esse tempo pode não ser suficiente.

Essa percepção da necessidade de localizar situações distintas do esperado em seus estágios iniciais pode ser identificada em diversas estratégias empresariais modernas. Pode-se reconhecê-la em estratégias como o Serviço de Controle de Qualidade (SCQ), o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), os sistemas de informações ERP, o *Marketing* de Relacionamento e seus sistemas CRM (*Customer Relationship Management*). Com essas estratégias busca-se, por meio de mecanismos próprios, disponibilizar ao gestor informações muito amplas, que vão além das fronteiras da organização, com o intuito de fornecer condições para que sejam detectadas as situações que são ou podem vir a ser relevantes para o negócio.

No caso específico do *Marketing* de Relacionamento, essa estratégia – segundo Morgan e Hunt (1994) – permite diminuir as ameaças impostas pelo ambiente ao estabelecer com os clientes relacionamentos mais intensos e prolongados. Esses relacionamentos mais intensos e prolongados são o resultado de ações que visam garantir o atendimento constante das necessidades dos clientes, para o que requerem um

monitoramento preciso de suas demandas, como também dos recursos e capacidades da própria empresa, além da evolução do ambiente. Essas ações, por sua vez, demandam a identificação e tratamento de sinais de baixa frequência, aqueles menos explícitos, pois para serem ações eficientes é preciso uma atuação antecipada e, em muitos casos, previdente.

Utilizando-se desse conceito de sinais de alta e baixa frequência, analisou-se uma estratégia de *Marketing* de Relacionamento de uma empresa de serviços de transporte de cargas, buscando-se avaliar a capacidade de seus sinais de alta frequência, os mais facilmente detectáveis, para identificar situações de perda eminente de clientes. Como resultado, constatou-se, em conformidade com a literatura, que esses sinais foram insuficientes para a detecção precoce da intenção de abandono da empresa pelos clientes que assim fizeram. Isso porque esses sinais, os de alta frequência, em geral não são detectados com tempo hábil para as ações corretivas correspondentes. Concluiu-se que, conforme preconizado por Ansoff (1993), em ambientes turbulentos os sinais de baixa frequência são essenciais para a implementação de estratégias eficazes, no caso, a estratégia de retenção de clientes.

Para atender ao objetivo do artigo, o texto está organizado em cinco tópicos. No primeiro é feita esta introdução. No segundo são apresentadas as referências teóricas da pesquisa. No terceiro, descreve-se a metodologia utilizada. No quarto tópico são apresentadas as análises de dados, bem como suas interpretações e os resultados. Finalmente, no quinto e último tópico são apresentadas as conclusões.

## 2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Como fundamento teórico para esta pesquisa, foram utilizados conceitos da Teoria da Contingência (WOODWARD, 1977; PERROW, 1972; MINTZBERG, 1994; QUINN, 1980; PETERS; WATERMAN, 1986), de *Marketing* de Relacionamento (BLOIS, 1996; MORGAN; HUNT, 1994; PERRIEN; RICHARD, 1995; WILCOX; GURAU, 2003) e o conceito de sinais de alta e baixa frequência de Ansoff (1993). Este último será um pouco mais desenvolvido, por ser mais diretamente relacionado ao tema deste trabalho.

## 2.1. Teoria da Contingência

Ao crescerem as organizações – tanto em tamanho quanto em complexidade –, a dificuldade de administrá-las também aumenta. Reconhecendo essa dificuldade e na busca de compreensão desse fenômeno, algumas teorias organizacionais expressaram um receituário universal, buscando encontrar a melhor maneira de realizar tarefas desse âmbito. Nelas não é possível perceber circunstâncias particulares, e a regra geral parece sobrepor-se à adaptação situacional. Entretanto, teorias mais recentes já reconheceram e evidenciaram a importância das particularidades e das contingências, ou seja, relacionam as ações que devem ser implementadas com as características específicas da organização e do ambiente no qual esta está inserida (WOODWARD, 1977).

Para entender o comportamento das organizações é necessário considerar que estas são parte fundamental do ambiente em que se encontram, são influenciadas pelo ambiente no qual atuam e o influenciam (PERROW, 1972; ANSOFF, 1993; PORTER, 1992). Assim, o sucesso delas depende dessa dinâmica entre adaptabilidade e ajustamento às contingências ambientais. Caminhando nesse sentido, a Teoria Contingencial centra-se no conceito de ausência de um modo universal a ser aplicado a todas as organizações e em todas as circunstâncias. A análise e o conhecimento do contexto tornam-se essenciais para a identificação das ações a serem aplicadas, visando-se o sucesso e a sobrevivência da organização.

Abordagens dessa natureza ganharam importância por considerarem a análise que foca a situação, o que parece levar não apenas ao desenvolvimento de melhores técnicas, mas também a uma compreensão maior das qualidades e habilidades da organização, além das oportunidades disponíveis no mercado (WOODWARD, 1977).

Perrow (1972:129) reforça a importância do ambiente ressaltando a necessidade de adotar posturas que sejam aceitas por esse mesmo ambiente:

A sobrevivência, que aparentemente é uma preocupação constante de quase todas as organizações, depende não só de assuntos materiais como eficiência e lucros, mas também da aceitação do produto e dos métodos de operação por um número significativo dos componentes do ambiente da organização.

Esse traço característico do pensamento sobre a estratégia pode ser identificado a partir da década de 1950, quando o problema estratégico, que era tido como uma questão técnico-econômica, foi definido como a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado. Esse mesmo entendimento tem sido manifestado por autores mais recentes, os quais têm enfatizado a relevância de *insights*, criatividade, aprendizagem, inovação e habilidades relacionadas às pessoas (MINTZBERG, 1994; QUINN, 1980; PETERS; WATERMAN, 1986).

Entretanto, Woodward (1977) lembra que o cuidado na análise das particularidades precisa ser mantido nas conclusões, pois é preciso ter cautela com o argumento de que um arranjo, porque funciona, deve ser considerado correto – e também o contrário –, uma vez que esse argumento circular é, às vezes, difícil de evitar.

Além de demonstrar que não há comprovação de ligação entre a utilização de algumas práticas administrativas e sucesso, Woodward (1977) lembra que não existe consenso sobre o que seria sucesso e a sua escala de medida. Dessa forma, para a autora não há relação direta entre o planejamento e os melhores resultados. Poderíamos acrescentar que, nesse ambiente, os conceitos de *Marketing* de Relacionamento – buscando um profundo conhecimento das necessidades e características dos clientes (PERRIEN; RICHARD, 1995) – surgem como noções que podem ajudar a alcançar o sucesso empresarial, mesmo admitindo-se a dificuldade de reconhecer o que venha a ser “sucesso”.

## 2.2. Marketing de Relacionamento

Segundo alguns autores (BLOIS, 1996; GRÖNROOS, 1994b; TZOKAS; SAREN; KYZIRIDIS, 2001), a aceitação recente e ampla do *Marketing* de Relacionamento está mudando a estratégia do *marketing* de ações de curto prazo para ações de longo prazo, menos focadas nas transações e mais focadas em relacionamentos. Para Grönroos (1994a), a tendência de reconhecimento da importância das ações de longo prazo, e conseqüentemente da retenção de clientes, entre outras, tem sido a causa do amadurecimento dos conceitos do *Marketing* de Relacionamento.

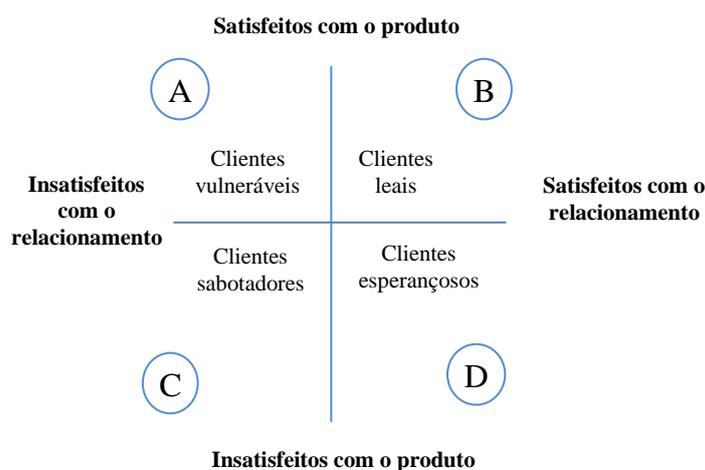
Diversos autores, entretanto, reconhecem que o termo “*Marketing* de Relacionamento” ainda carece de uma definição precisa (BLOIS, 1996; MORGAN; HUNT, 1994; PERRIEN; RICHARD,

1995). O termo faz referências gerais a resultados, mas não explicita as entradas necessárias que poderiam auxiliar os pesquisadores a verificar se uma empresa está praticando *marketing* de relacionamento ou não. Todavia, não há dúvidas de que essa nova dimensão do *marketing* proclama uma aproximação entre a empresa e os clientes.

Para Wilcox e Gurau (2003), a importância do relacionamento de longo prazo entre empresa e

cliente é resultado do reconhecimento de que a lealdade deste está correlacionada positivamente com a lucratividade empresarial. Entendem os autores que a lealdade é influenciada tanto pela satisfação com o produto adquirido quanto pelo relacionamento estabelecido com a empresa, conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1: Matriz de lealdade



Fonte: Adaptado de Wilcox e Gurau (2003).

Na Figura 1 observa-se, segundo a terminologia de Wilcox e Gurau (2003), que os clientes podem ser classificados em quatro grupos: os vulneráveis, os leais, os sabotadores e os esperançosos. Os clientes vulneráveis estão satisfeitos com o produto e insatisfeitos com o relacionamento, pois o relacionamento afeta profundamente seja a maneira pela qual os clientes veem os produtos, seja o seu comportamento futuro. Os clientes leais são os que estão satisfeitos tanto com o produto quanto com o relacionamento. Esses são o alvo das empresas, pois exibem o maior potencial de negócios e provavelmente são as melhores referências para os novos clientes. Os clientes sabotadores são os clientes insatisfeitos tanto com o produto quanto com o relacionamento. Eles não somente não compram mais da empresa como também desencorajam outros a negociar com ela. Clientes esperançosos são os clientes insatisfeitos com o produto, mas satisfeitos com o relacionamento. Eles esperam que nas compras futuras os produtos venham a atender satisfatoriamente às suas expectativas. Essa classificação proposta por

Wilcox e Gurau (2003) ressalta a importância de um bom relacionamento para criar uma reserva de boa vontade, a qual possibilita à empresa uma nova chance.

Esse entendimento sobre a satisfação dos clientes é também compartilhado por Berson (1999), para quem o relacionamento é o principal fator influenciador das percepções positivas e da lealdade dos clientes. Todavia, um relacionamento capaz de influenciar positivamente a percepção dos clientes exige informações, as quais, segundo Ansoff (1993), passam pela compreensão dos sinais de alta e baixa frequência.

### 2.3. Sinais de Alta e Baixa Frequência

Considerando o ambiente no que diz respeito às informações, Ansoff (1993), como antecipado na introdução deste trabalho, utiliza-se de uma analogia física para identificar o que chama de sinais de alta e baixa frequência. O sinal de alta frequência é o sinal facilmente percebido. Em geral, todas as empresas têm planos de reação a ele. O

sinal de baixa frequência, ao contrário, é aquele de difícil percepção. Quanto ao sinal de alta frequência, ele está relacionado às variações significativas identificadas – por meio do monitoramento do ambiente – em indicadores quantitativos. Essas variações são suficientemente intensas e concretas para permitir à empresa avaliar seu impacto e elaborar planos específicos de reação (ANSOFF, 1993). De forma inversa, os sinais chamados de baixa frequência contêm indícios imprecisos de eventos importantes. Então, a facilidade de detecção e o potencial de gestão desses sinais são inversamente proporcionais. Eles, de acordo com Ansoff (1993:42), apresentam a seguinte dinâmica:

Assim, há um paradoxo claro: se a empresa esperar até que a informação seja adequada para uma resposta decisiva, ela será cada vez mais surpreendida por crises; se aceitar informações vagas, o conteúdo não será suficientemente específico para uma análise completa e uma resposta bem refletida para a questão.

O autor defende que, em vez de esperar até que haja informação suficiente, as empresas devem determinar medidas progressivas de planejamento e ações factíveis à medida que informações estratégicas vão se tornando disponíveis, a partir da evolução de uma ameaça ou oportunidade.

Diz o autor que em um ambiente de mudanças mais lento é possível esperar até que os sinais de baixa frequência se tornem fortes e claramente detectáveis, pois há tempo suficiente para que a empresa os avalie e prepare um plano de reação. Entretanto, quando a velocidade de mudança é alta, um sinal fraco pode se tornar um sinal forte rapidamente, impossibilitando uma reação apropriada a tempo. Portanto, em ambientes dinâmicos é necessário iniciar a reação quando ainda há apenas sinais de baixa frequência, mesmo que a empresa enfrente dificuldade para identificá-los.

Ansoff (1993) entende que a dinâmica que envolve os sinais comporta três considerações. A primeira é que a presença de um sinal confirma que o ambiente não é estático, logo, há uma sensação de ameaça ou de oportunidade. A segunda é que a organização precisa mudar conforme previa sua estratégia, e, assim, apresenta pouca informação nova. A terceira consideração é que há mudança que a estratégia pode não ter antecipado. Essa dinâmica aponta para a necessidade de a empresa

monitorar o ambiente e estabelecer novos planos de ação e reação.

Essa concepção pode ser útil por tornar a gestão empresarial suficientemente sensível para responder a mudanças ainda tênues, os sinais de baixa frequência, as quais podem propiciar vantagens consideráveis caso sejam implementadas em tempo hábil. Para isso, é necessário um conjunto composto de um processo de monitoramento ambiental sensível a novas questões, gestores com atitudes favoráveis a mudanças, uma atitude decisória que aceite riscos e um enfoque de solução de problemas que equilibre experiência e novos conhecimentos (ANSOFF, 1993).

Entende-se que os sinais de baixa frequência, por conterem, em termos teleológicos, um conteúdo de informações valioso, justificam a atenção requerida dos gestores. Isso porque são capazes de produzir resultados significativos, se detectados em sua fase inicial. Ressalte-se que detectar – no sentido empregado neste artigo – corresponde a distinguir e separar, entre todos os sinais, aqueles com potencial de impacto nos negócios. Utilizando-se, como ilustração, os componentes do modelo das cinco forças de Porter (1992) – entrantes potenciais, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e comportamento dos concorrentes na indústria –, é possível dizer que as interfaces e relações da organização em cada um desses componentes poderia ser um *locus* estratégico para o monitoramento dos sinais de baixa frequência.

Procurando-se verificar empiricamente a pertinência desses conceitos – os sinais de alta e baixa frequência – e a retenção de clientes, realizou-se uma pesquisa conforme descrito no tópico Metodologia, a seguir.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi do tipo descritiva por expor características de determinado fenômeno (VERGARA, 2003) – no caso, a relação entre o monitoramento de variáveis internas à empresa, tais como os registros do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e do Serviço de Controle de Qualidade (SCQ), e a retenção de clientes.

Quanto à estratégia de pesquisa, Yin (2001) estabelece que os critérios orientadores para sua

definição são: (1) o tipo de questão de pesquisa proposta; (2) a extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos; (3) e o enfoque temporal dos acontecimentos. Assim, considerou-se o estudo de caso como estratégia adequada para esta pesquisa, uma vez que esta buscou compreender as características de um fenômeno contemporâneo, cujos eventos não sofrem a intervenção do pesquisador.

A seleção da empresa foi realizada segundo o atendimento dos seguintes critérios: (1) atuar em

um ambiente de alta competição e volatilidade para justificar a proposta de Ansoff (1993); (2) atuar em um mercado no qual o consumo é contínuo ou periódico e (3) onde o cliente controla a seleção do fornecedor para justificar o desenvolvimento de relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994).

A partir da estratégia metodológica escolhida – o estudo de caso – e da empresa selecionada, definiu-se a coleta de dados em duas fases. A primeira fase buscou dados quantitativos relativos à situação dos clientes, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1: Dados coletados na primeira fase**

Ação	Descrição
1	Identificação de todos os clientes da empresa e segmento de mercado em que atuavam.
2	Identificação de todas as transações realizadas, ou seja, os serviços prestados aos clientes (quantidades e valores).
3	Identificação de todos os registros do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e do SCQ (Serviço de Controle de Qualidade), ou seja, as comunicações entre clientes e empresa (data e tipo do registro).

Fonte: Autores da pesquisa.

A partir das ações destacadas no Quadro 1, os dados necessários para identificar se os clientes que abandonaram a empresa geraram sinal de alta frequência foram obtidos. Isso porque registros no SAC e no SCQ são facilmente detectados pela empresa; logo, conforme apresentado na fundamentação teórica, são sinais de alta frequência.

Essa fase ocorreu em novembro de 2004 e os dados coletados foram relativos ao período de agosto de 2003 a agosto de 2004. Essa coleta foi feita por meio de arquivos magnéticos disponibilizados pela empresa, com a restrição de que o sigilo dos mesmos fosse mantido.

Na segunda fase da coleta de dados buscou-se complementar e reinterpretar os dados obtidos na primeira fase por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme preconizado por Miles e Huberman (1995), com dois gestores da empresa: o diretor administrativo e o gerente comercial. As entrevistas foram em número de quatro (duas com cada entrevistado) em dezembro de 2004, e levaram de 30 a 40 minutos cada. Os dados coletados nessas entrevistas ajudaram a identificar as variáveis monitoradas pela empresa para garantir a

manutenção do relacionamento com os clientes e, conseqüentemente, sua retenção.

Após a coleta dos dados, estes foram analisados conforme descrito no tópico a seguir.

#### **4. ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO DE DADOS E RESULTADOS**

Para a análise dos dados obtidos na primeira fase da coleta de dados utilizou-se a técnica de mineração de dados (*Data mining*). Esta é uma técnica qualitativa de análise de documentos – no caso, em formato digital – com algoritmos computacionais. Em razão da natureza da própria técnica, os limites entre a análise propriamente dita, a interpretação dos dados e o resultado não são claramente definidos, razão pela qual estão reunidos neste tópico.

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, buscou-se, por meio das ações descritas no Quadro 2, atingir três objetivos específicos: (1) identificar os clientes que abandonaram a empresa; (2) selecionar os clientes que abandonaram a empresa e que possuíam maior potencial financeiro; (3) identificar

os sinais de alta frequência emitidos por esses clientes de maior potencial financeiro enquanto transacionavam com a empresa. Esses objetivos

específicos permitiram avaliar se os conceitos defendidos por Ansoff (1993) se mostraram relevantes no caso estudado.

### Quadro 2: Análise de dados

Item	Descrição	Tipo
1	Os dados sobre as transações foram agrupados por clientes, para identificar os clientes que pararam de transacionar com a empresa no período.	Sinais de alta frequência
2	Projetou-se o faturamento para os clientes que abandonaram a empresa pela variação média do segmento de mercado no qual os clientes atuavam.	
3	Os clientes mais importantes que abandonaram a empresa foram identificados pelo faturamento projetado.	
4	Consultou-se o registro do Serviço de Controle de Qualidade para verificar se houve problemas com transações dos clientes que abandonaram a empresa.	
5	Consultou-se o registro do Serviço de Atendimento aos Clientes para verificar se houve manifestação de insatisfação dos clientes que abandonaram a empresa.	

Fonte: Autores da pesquisa.

A análise registrada no Quadro 2 teve como objetivo identificar os clientes mais importantes (em termos de faturamento) que abandonaram a empresa e verificar se eles emitiram sinais de alta frequência (aqueles facilmente detectados) de sua insatisfação. Os resultados da análise de dados são apresentados a seguir na mesma ordem descrita no Quadro 2, de acordo com a metodologia de *Data Mining* utilizada nesta pesquisa.

A empresa possuía 19.179 clientes cadastrados, dos quais 15.002 eram clientes ativos. Esses clientes ativos foram responsáveis por 327.479 transações no período analisado. Dos clientes que transacionaram com a empresa, 75% atuavam em segmentos de mercado (ramo de atividade)

identificados pela empresa, enquanto os outros 25% atuavam em segmentos nos quais a empresa considerava que não era necessário monitoramento específico. A partir da entrevista com o gerente, constatou-se que a empresa classificava os clientes em segmentos para focar suas ações de *marketing* e acompanhar a demanda deles. A justificativa dessa estratégia – informada pelo gerente – baseou-se na constatação de que os clientes respondem de maneiras variadas às variáveis macroeconômicas e às estratégias de *marketing*, bem como têm demandas distintas durante o ano conforme o segmento a que pertencem. Os clientes agrupados por segmentos são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1: Clientes agrupados por segmentos de mercado**

Segmento	Número de clientes	Porcentagem
Têxtil	5.585	37,2
Publicações	728	4,8
Peças veículos	397	2,6
Material escritório	2.326	15,5
Variedades	126	0,8
Eletrônicos	1.030	6,9
Químicos	320	2,3
Máq. e equipamentos	470	3,2
Material esportivo	223	1,5
Outros	3.797	25,3
<b>Total</b>	<b>15.002</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Autores da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 uma assimetria acentuada na distribuição de clientes em segmentos de mercado, com forte predominância dos segmentos de têxteis e material de escritório. Estes responderam por mais da metade dos clientes.

As transações realizadas no período foram agrupadas mês a mês e totalizadas pela quantidade e por seus respectivos valores, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2: Transações realizadas pelos clientes**

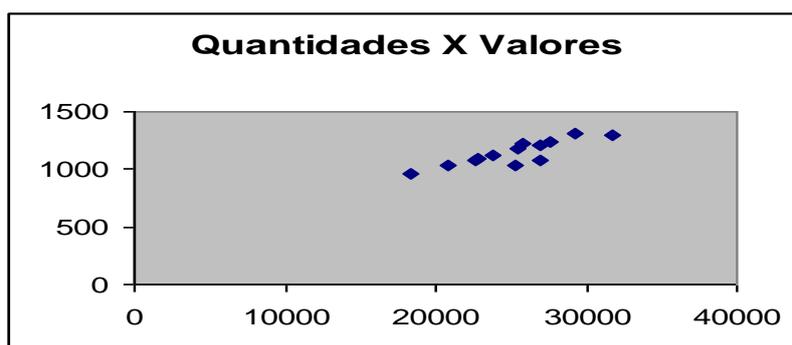
Transações realizadas	Quantidades	Valores
08/2003	25.370	1.031
09/2003	27.011	1.079
10/2003	31.740	1.289
11/2003	29.239	1.307
12/2003	23.748	1.124
01/2004	18.353	955
02/2004	20.789	1.036
03/2004	22.662	1.082
04/2004	26.887	1.210
05/2004	27.571	1.235
06/2004	22.870	1.086
07/2004	25.800	1.217
08/2004	25.439	1.174
<b>Totais</b>	<b>327.479</b>	<b>14.825</b>

Fonte: Autores da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 2 que, em termos gerais, a demanda por serviços de transporte é bem distribuída no ano, com uma pequena queda em janeiro. As variáveis QUANTIDADES e VALORES possuem índice de correlação de 0,86

(significante ao nível de 1%), indicando um alto grau de relacionamento entre elas, conforme o Gráfico 1 a seguir. Dessa forma, utilizou-se nas análises subsequentes apenas a variável de nome VALOR como representativa das transações.

**Gráfico 1: Dispersão entre Quantidades e Valores**



Fonte: Autores da pesquisa.

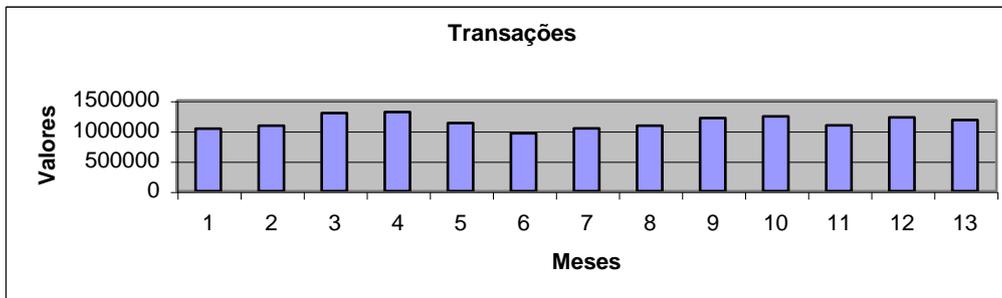
Analisando-se os valores totais das transações mensais, representados no Gráfico 2, identifica-se uma situação bem estável, com média de R\$ 1.140,38, desvio-padrão de R\$ 107,34 e coeficiente de variação de 9,4% (ANDERSON; SWEENEY;

WILLIAMS, 2002). Nesta situação não se detecta nenhum sinal de problema do tipo declínio de demanda, ou mesmo alguma irregularidade acentuada. Não se constata nem mesmo clientes concentrados em segmentos sazonais ou a entrada

de concorrentes no mercado, uma vez que o número de transações não sofre nenhuma grande variação. Ressalta-se que esse tipo de monitoramento

corresponde ao monitoramento de sinais de alta frequência, conforme classificação de Ansoff (1993).

**Gráfico 2: Transações realizadas por mês em reais**

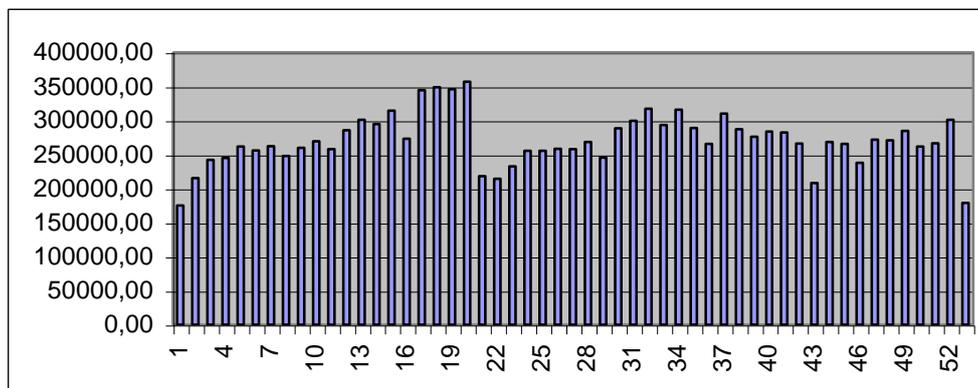


Fonte: Autores da pesquisa.

Ao se analisarem os valores mais detalhadamente, agora não mais agrupados por mês, mas por semanas, identifica-se uma variação relativa maior que a apresentada anteriormente, apesar de os dados serem os mesmos. Esse fato é

evidenciado pela comparação do Gráfico 2 acima (que representa as transações agrupadas por mês) com o Gráfico 3 a seguir (que representa as transações agrupadas por semana).

**Gráfico 3: Transações realizadas por semana em reais**



Fonte: Autores da pesquisa.

No Gráfico 3, que representa as transações agrupadas por semana, observa-se uma variação maior, com coeficiente de variação de 13,7% (média de 270 e desvio-padrão de 37). Desses dados, foram desconsideradas três semanas atípicas, a saber: a semana do Natal, a semana da virada do ano e a semana do carnaval. Observa-se que o coeficiente de variação dos VALORES de transações agrupados por semana é 45% maior que o coeficiente de variação dos VALORES de transações agrupados por mês (13,7 do Gráfico 3 em relação a 9,4% do Gráfico 2).

Ao se compararem as transações agrupadas por mês (no Gráfico 2) com as transações agrupadas por semana (Gráfico 3), percebe-se que as variações relativas são mais expressivas quando o detalhamento é maior. No agrupamento semanal já se percebe um padrão menos homogêneo. Apesar da maior variação no Gráfico 3, ainda não se identifica nenhuma situação de alerta clara, ou seja, não se detecta um sinal.

Ao se verificar que diferentes detalhamentos na análise dos dados revelavam percepções diferentes, procedeu-se à análise da variação em clientes,

buscando-se conhecer quais clientes abandonaram a empresa no período analisado, para avaliar a relevância desta suposta perda. Para isso, identificaram-se esses clientes e projetaram-se os valores que esses clientes proporcionariam à empresa caso não a tivessem abandonado.

Constatou-se que o segmento de mercado em que a empresa perdeu mais clientes foi o de equipamentos eletrônicos (14 clientes abandonaram a empresa, deixando de proporcionar-lhe um faturamento mensal projetado de R\$ 30.030,00), conforme mostrado na Tabela 3.

**Tabela 3: Faturamento “perdido” por segmento de clientes**

Segmento de mercado	Quantidade	Valor por mil	Porcentual sobre Valor
Peças veículos	1	1,30	1,0
Químicos	1	1,46	1,2
Máq. e Equip.	2	2,43	1,8
Variedades	2	4,82	3,6
Material Escritório	3	5,63	4,2
Material Esportivo	3	10,19	7,7
Têxtil	11	24,20	18,2
Publicações	5	25,89	19,5
Equip. Eletrônicos	14	30,23	22,8
Outros	10	26,59	20,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>132,77</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Autores da pesquisa.

Buscou-se conhecer os clientes desse segmento de equipamentos eletrônicos com o intuito de verificar os sinais emitidos por eles que indicariam

sua propensão a deixar a empresa. Foram identificados 14 clientes e seus respectivos valores de faturamento projetado, conforme a Tabela 4.

**Tabela 4: Clientes do segmento de eletrônicos**

Cliente	Valor
A	1,12
B	1,13
C	1,13
D	1,14
E	1,23
F	1,33
G	1,34
H	1,42
I	2,47
J	2,63
K	2,77
L	2,8
M	2,85
N	6,8
<b>Total</b>	<b>30,23</b>

Fonte: Autores da pesquisa.

Nas entrevistas realizadas tanto com o diretor administrativo quanto com o gerente comercial,

constatou-se que o indicador de qualidade mais importante de seus serviços era o tempo de

atendimento. Assim, buscou-se verificar no Serviço de Controle de Qualidade (SCQ) os tempos de atendimento aos clientes que deixaram a empresa.

Em relação à qualidade do serviço prestado, o aspecto mais relevante percebido nas entrevistas com os gestores foi a preocupação em ter um desempenho não inferior à média do mercado (empresas de serviços de transporte concorrentes) e não ter um preço superior, ou seja, a empresa buscava manter-se competitiva no mercado.

Segundo o gerente comercial da empresa, em termos gerais o atendimento-padrão é realizado dentro de um dia útil. Atendimentos em até dois dias podem ocorrer, mas além disso já se considera o serviço como de baixa qualidade. Se houver atraso – em geral superior a três dias – o cliente recebe alguma indenização monetária.

Verificando-se o histórico das transações no Serviço de Controle de Qualidade (SCQ), foram identificados os prazos de entrega realizados, conforme a Tabela 5.

**Tabela 5: Histórico de prazo de entrega**

Cliente	Quantidade de Transações	Transações com prazo de entrega superior a dois dias	Porcentual
A	4	2	50,0
B	2	1	50,0
C	146	6	4,1
D	661	8	1,2
E	35	4	11,4
F	84	7	8,8
G	20	5	25,0
H	74	5	1,9
I	149	9	6,0
J	45	5	11,1
K	21	7	33,3
L	7	3	42,8
M	16	2	12,5
N	2.404	13	0,5

Fonte: Autores da pesquisa.

A partir das entrevistas realizadas, percebeu-se que a preocupação com a prestação de um serviço com qualidade média no setor de atuação da empresa e um preço compatível com o mercado são as diretrizes perseguidas pela empresa. Acreditam seus gestores que essa política é a que produz melhores resultados. A busca de ganhos isolados poderia comprometer o padrão e produzir um resultado geral inferior. Questionados sobre a possibilidade de um esforço para superar as médias do setor e conquistar mais participação de mercado, os gestores mostraram-se confiantes, dizendo que “conheciam seu negócio” e sabiam como “ganhar dinheiro” nele. Assim, os dados da Tabela 5 foram

recebidos com naturalidade pelos gestores. Entretanto, ao verificarem os valores perdidos projetados dos clientes que abandonaram a empresa, eles se mostraram surpresos, pois esperavam valores menores.

Buscando-se outros sinais no Serviço de Atendimento aos Clientes (SAC), identificou-se que apenas 4 clientes dos 14 que abandonaram a empresa, ou seja, apenas 28,5%, haviam utilizado esse serviço. Os outros 10 clientes que abandonaram a empresa não haviam feito qualquer contato com esse serviço, conforme mostrado na Tabela 6.

**Tabela 6: Contatos dos clientes que abandonaram a empresa**

Clientes	Contato	Quantidade
E	Rotina	16
E	Negociação contratual	3
F	Rotina	12
H	Rotina	10
M	Rotina	10
<b>Total</b>		<b>51</b>

Fonte: Autores da pesquisa.

Dos contatos realizados no SAC, 48 dentre 51, ou seja, 94,1%, foram contatos de rotina. Os contatos de rotina são realizados pelo pessoal de *telemarketing*, conforme um roteiro predeterminado com perguntas ao cliente sobre sua satisfação com os serviços prestados. Mesmo nesses contatos não consta qualquer registro de problemas apontados pelos clientes.

Os contatos do cliente “E” foram relativos à “Negociação contratual” e realizados durante um período de 20 dias; esse cliente utilizou os serviços da empresa por mais sete meses antes de deixá-la. Esse prazo indica que o abandono não ocorreu por insucesso da negociação, pois no setor em que a empresa atua não é difícil a troca de fornecedor, e o cliente, caso estivesse insatisfeito com a negociação, poderia ter trocado de fornecedor em um prazo muito mais reduzido.

A partir desses dados, constata-se que os sinais de alta frequência monitorados não foram suficientes para apontar a disposição dos clientes em abandonar a empresa. Esses dados, juntamente com a teoria, são discutidos no tópico Conclusões, a seguir.

## 5. CONCLUSÕES

De acordo com o caso estudado, constata-se que a estratégia implementada pela empresa não atingiu o seu objetivo de retenção de clientes: a empresa perdeu os clientes identificados nesta pesquisa sem perceber sinais da disposição de abandono da empresa por eles. Considerando-se o objetivo desta pesquisa, tal fato permite concluir que os sinais de alta frequência não foram suficientes para que a empresa identificasse a disposição desses clientes de abandoná-la.

O monitoramento dos serviços e dos clientes por meio dos Serviços de Controle de Qualidade e Atendimento aos Clientes – no caso estudado – ratificou afirmações de Hammer e Champy (1993), Abrahamson (1991) e Hamel e Prahalad (1995) de que as empresas, em geral, realizam pesquisas e monitoramentos que produzem resultados apenas para reforçar as suas ações já em curso. Os dados apresentados aos gestores durante as entrevistas finais foram recebidos com naturalidade (Tabelas 5 e 6). Eles consideraram que, em termos gerais, eram dados “normais”. Todavia, como afirmado anteriormente, o valor do faturamento perdido projetado (Tabela 4) os surpreendeu, em razão da ausência de monitoramento dos sinais de baixa frequência, que acarreta perdas à empresa (ANSOFF, 1993).

Observou-se que mesmo os clientes que foram atendidos de forma considerada insatisfatória (prazo maior do que dois dias, de acordo com os entrevistados) não demonstraram insatisfação, segundo o monitoramento de sinais de alta frequência, ou a empresa não a registrou devidamente. Seja por uma razão ou por outra, detecta-se uma possível limitação dos instrumentos em uso na época, caracterizados por um monitoramento superficial que não promove o conhecimento das impressões autênticas do cliente sobre o serviço prestado ou até mesmo de sua disposição de trocar de fornecedor. Esse fato mais uma vez ressalta a relevância dos sinais de baixa frequência (ANSOFF, 1993), do relacionamento (BLOIS, 1996; MORGAN; HUNT, 1994; PERRIEN; RICHARD, 1995) e da contingência (WOODWARD, 1977; PERROW, 1972; MINTZBERG, 1994; QUINN 1980; PETERS; WATERMAN, 1986).

Um aspecto a ser destacado é a preocupação da empresa em prestar serviços de qualidade média, no

dizer de seus gestores. Entretanto, observa-se que o perfil dos clientes, conforme mostrado na Tabela 1, apresenta variações bem significativas em termos de segmentos de mercado e também de exigências (conforme Tabela 3), mostrando que a estratégia de “qualidade média” pode esconder variações e tendências importantes. Esse fato levanta a adequação do posicionamento da empresa, definida como uma empresa que busca atender bem na “média”, mas trabalha com clientes que não apresentam um perfil tão homogêneo.

Conclui-se que informações importantes para a retenção podem não vir de canais convencionais (como, no caso estudado, o SQC e o SAC), conforme Ansoff (1993), Hammer e Champy (1993) e Hamel e Prahalad (1995), os quais sustentam que as estratégias de algumas empresas não estão preparadas para detectar os sinais de baixa frequência, os mais importantes em ambientes incertos.

Para aprofundar o tema estudado, pesquisas futuras poderiam ser realizadas com o intuito de conhecer, dentre outros: os sinais monitorados pelos vários *stakeholders* da empresa; o alinhamento entre os sinais monitorados pelos *stakeholders* de uma empresa; a importância do monitoramento do ambiente na implementação de estratégias.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashion: the diffusion and rejection of innovation. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 3, p. 586-612, 1991.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. *Estatística aplicada à administração e economia*. São Paulo: Pioneira, 2002.

ANSOFF, H. I. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BERSON, A.; SMITH, S.; KURT T. *Building data mining applications for CRM*. New York: McGraw-Hill, 1999.

BLOIS, K. J. Relationship marketing in organizational markets; when it is appropriate?

*Journal of Marketing Management*, v. 12, p. 161-173, 1996.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, 1994a.

GRÖNROOS, C. Quo vadis, marketing? Toward a relationship paradigm. *Journal of Management*, v. 10, p. 347-360, 1994b.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Re-engineering the corporation*. Nicholas Brealey: London, 1993.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. *Qualitative data analysis: an exploratory text book*. 2. ed. London: SAGE, 1995.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 1, p. 107-114, Jan.-Feb. 1994.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, 1994.

PERRIEN, J.; RICHARD, L. The meaning of marketing relationship: a pilot study. *Industrial Marketing Management*, v. 24, n. 1, p. 37-43, 1995.

PERROW, C. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972.

PETERS, T. J.; WATERMAN, JR., R. H. *Vencendo a crise*. São Paulo: Harbra, 1986.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUINN, J. B. Managing strategic change. *Sloan Management Review*, v. 21, n. 4, p. 3-21, Summer 1980.

TZOKAS, N.; SAREN, M.; KYZIRIDIS, P. Aligning sales management and relationship marketing in the services sector. *The Services Industries Journal*, v. 21, n. 1, p. 195-210, 2001.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

WILCOX, P. A.; GURAU, C. Business modeling with UML: the implementation of CRM systems for online retailing. *Journal of Retailing and Customer Services*, v. 10, p.181-191, 2003.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Adopting imported managerial expertise in developing countries: The Brazilian experience. *Academy of Management Executive*, v. 16, n. 2, p. 18-32, 2002.

WOODWARD, J. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.