

Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
MPA – Mestrado Profissional em Administração

RODRIGO ROMANO PRETOLA

**INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE NO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO:** co-criando valor mediante
processo de centralidade no cliente

SÃO PAULO

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

RODRIGO ROMANO PRETOLA

**INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE NO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO: co-criando valor mediante
processo de centralidade no cliente**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Administração Mercadológica

Orientador: Prof. Dr. Moisés Sznifer

SÃO PAULO

2008

Pretola, Rodrigo Romano

Inovação e criatividade no setor de telecomunicações brasileiro: co-criando valor mediante processo de centralidade no cliente

/ Rodrigo Romano Pretola - 2008

180 f.

Orientador: Moisés Sznifer.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Clientes - Fidelidade. 2. Marketing de relacionamento. 3. Clientes - Contatos. 4. Telecomunicações - Marketing. I. Sznifer, Moisés. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.818

RODRIGO ROMANO PRETOLA

**INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE NO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO: co-criando valor mediante
processo de centralidade no cliente**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Administração Mercadológica

Data de aprovação:

__/__/__

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Moises Sznifer (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero
FGV-EAESP

Prof. Dr. Paulo Mattos de Lemos
FGV-EBAPE

*Dedico este trabalho à Ana, Pedro, Roberto, Tóia,
Nando e Ju.*

Agradeço ao (grande) apoio intelectual do Professor Moisés, à Denise (Daslu), Marcelo (Rohm and Haas) e Andrea (Magazine Luiza) pelas entrevistas realizadas, ao pessoal do trabalho pelo total suporte e ao Mascaretti pela revisão do texto.

RESUMO

Empresas que atuam em ambientes de alta tecnologia marcados por metamorfoses contínuas na relação cliente-fornecedor ficam reféns de suas estratégias de marketing na busca do crescimento lucrativo. Para se libertarem dessa condição dependem do desenvolvimento perene de novas competências. O caminho que se abre nessa direção revela-se no imperativo de co-criar valor com os clientes provendo experiências únicas de interação com a empresa. Este trabalho visa a aplicação de uma estratégia de marketing baseada na co-criação de valor feita pela empresa com o cliente, o primeiro como indutor e este último, agente central do processo. Esta abordagem será sugerida e aplicada numa empresa que atua no setor brasileiro de telecomunicações, na qual se impõe transformar sua maneira de competir no mercado, dada a tendência de comoditização de seus serviços, estagnação no crescimento da receita e necessidade de construção de relacionamentos que favoreçam a fidelização dos seus clientes. Resultados financeiros e não financeiros serão mensurados e comparados com a prática vigente, num contexto onde a centralidade do cliente não é usual na criação de valor para os serviços prestados. Neste sentido buscaremos avaliar se um novo patamar de lucratividade e crescimento poderá ser obtido com esta nova abordagem. A métrica a ser utilizada será o Customer Lifetime Value (CLV ou valor do cliente ao longo do tempo).

Palavras-chave: co-criação de valor, *customer lifetime value*, fidelização de clientes, inovação, criatividade e telecomunicações.

ABSTRACT

Companies that operate in high technology environments marked by continuous metamorphosis in supplier-customer relationships are hostages of their marketing strategies in the search for profitable growth. In order to release themselves of this condition, they depend on the continued development of new skills. In this context, co-creating value with customers providing unique interaction experiences with the company becomes an imperative. This work deals with the application of a marketing strategy based on the concept of co-creating value by the company with the customer. Companies induce this process and customers become the central agent. This approach will be proposed and implemented in a company that works in the Brazilian telecommunication business. This company must transform the way it competes in the market as a consequence of its commoditized services, low income growth rate and the need to build relationships that encourage customer loyalty. Financial and non-financial results will be measured and compared to current practice in which customer centricity is unusual in the process of creating value. We will try to assess whether a new level of profitability can be achieved with this new approach. The metric to be used will be the Lifetime Customer Value (CLV).

Key words: Co-creating value, customer lifetime value, customer retention, innovation, creativity and telecommunications.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A progressão do valor econômico.....	28
Figura 2 – Elementos das interações para a co-criação de valor.....	33
Figura 3 – Abordagem da inovação que vem de fora da empresa.....	40
Figura 4 – Estrutura conceitual para modelar o CLV.....	52
Figura 5 – As Fases da Pesquisa-ação.....	66
Figura 6 – Entorno competitivo da empresa.....	68
Figura 7 – Modelos Comerciais.....	73
Figura 8 – Valor do cliente ao longo do tempo.....	110
Figura 9 – Processo de escolha da companhia aérea.....	127
Figura 10 – Aspectos que caracterizam o momento da compra do consumidor.....	139
Figura 11 – Representação de uma Rede Virtual Privada.....	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de clientes por faturamento.....	95
Tabela 2 – Múltiplo de margem versus taxas de retenção e desconto.....	111
Tabela 3 – Seleção de clientes para a co-criação de valor.....	124
Tabela 4 – Soluções de tecnologia para o Cliente 1.....	130
Tabela 5 – Potencial de receita para as soluções do Cliente 1.....	135
Tabela 6 – Soluções de tecnologia para o Cliente 2.....	143
Tabela 7 – Potencial de receita para as soluções do Cliente 2.....	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Telefonia Fixa – Incumbentes e Regiões de Atuação.....	18
Quadro 2 – Distinções dos quatro estágios da economia.....	27
Quadro 3 – Roteiro para entrevista.....	78
Quadro 4 – Estrutura de cálculo do CLV.....	116
Quadro 5 – Pesquisa de satisfação de cliente.....	121
Quadro 6 – Resultado do cálculo do CLV para o Cliente 1.....	150
Quadro 7 – Resultado do cálculo do CLV para o Cliente 2.....	155

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Variação Anual do PIB.....	20
Gráfico 2 – Investimentos e sua relação com a Formação Bruta de Capital Fixo.....	20
Gráfico 3 – Quantidade de assinantes.....	21
Gráfico 4 – Densidade de acessos.....	21
Gráfico 5 – Receita Bruta de Telefonia Fixa.....	22
Gráfico 6 – Concessionárias e Empresas com Autorização STFC.....	22
Gráfico 7 – Margem EBITDA de Telefonia Fixa e Celular.....	22
Gráfico 8 – Valor de Mercado das Empresas de Telefonia Fixa.....	23
Gráfico 9 – Projeção de volume de tráfego na internet.....	71
Gráfico 10 – Índice de satisfação de qualidade com Instalação dos serviços.....	106
Gráfico 11 – Variação da margem em função do tempo (fator k).....	114
Gráfico 12 – Aumento de receita decorrente das soluções do Cliente 1.....	153
Gráfico 13 – Aumento do CLV decorrente das soluções do Cliente 1.....	154
Gráfico 14 – Aumento de receita decorrente das soluções do Cliente 2.....	158
Gráfico 15 – Aumento do CLV decorrente das soluções do Cliente 2.....	159
Gráfico 16 – Aumento de receita decorrente das soluções dos Clientes 1 e 2.....	160
Gráfico 17 – Aumento do CLV decorrente das soluções dos Clientes 1 e 2.....	160

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO	14
1.1.	O Mercado de telecomunicações no Brasil.....	16
1.2.	Porque pesquisar este tema.....	23
2.	REPERTÓRIO A SER UTILIZADO	26
2.1.	Co-criação de valor.....	30
2.2.	Fidelização de clientes.....	34
2.3.	Inovação e criatividade.....	37
2.4.	Competências-centrais da empresa.....	46
2.5.	<i>Customer lifetime value</i>	51
3.	MÉTODO DE ESQUISA	58
3.1.	História e definição.....	60
3.2.	Motivação da escolha.....	64
3.3.	Seqüência de trabalho.....	65
3.3.1.	Diagnóstico.....	67
3.3.2.	Planejamento.....	92
3.3.2.1.	Seleção de Clientes.....	94
3.3.2.2.	Workshop com o Cliente.....	98
3.3.2.3.	Construção e entrega das soluções.....	102
3.3.2.4.	Sistema de medição de resultados.....	107
3.3.3.	Implantação.....	121
4.	RESULTADOS	149
4.1.	Avaliação quantitativa – Cálculo do CLV.....	149
4.2.	Avaliação qualitativa – Pesquisa de Satisfação.....	161
5.	CONCLUSÕES	167
5.1.	Contribuições do trabalho de pesquisa.....	169
5.2.	Limitações do trabalho e oportunidades para futuras pesquisas.....	172
5.3.	NOSSAS FONTES	177

1. Apresentação

Luc de Brabander (2005), doutor em Filosofia e consultor belga da Boston Consulting Group, define os conceitos de criatividade e inovação no mundo corporativo, respectivamente como a "*capacidade de mudar a percepção que se tem do mundo*" e a partir daí "*a capacidade da empresa mudar a realidade*". Nos dias atuais as empresas, mais do que nunca, precisam das duas coisas. Para criar, é preciso que ela altere a sua percepção frente ao mercado, enquanto que para inovar, é preciso ter uma equipe capacitada. Para mudar, portanto, as empresas devem mudar duplamente.

Porque as empresas precisam mudar? Hoje a mudança se torna uma condição obrigatória, pois os clientes estão cada vez mais informados, tem a sua disposição cada vez mais produtos e serviços, porém estão menos satisfeitos. Por outro lado, as empresas continuam concentrando-se exclusivamente nos custos, na qualidade dos produtos e processos, na eficiência e na velocidade. Embora contem com mais opções estratégicas, geram menos valor. Para resolver essa dicotomia e, como afirma Prahalad (2006), para "*alcançar o crescimento lucrativo*" as empresas "*devem buscar novas fontes de inovação e criatividade*".

Assim os pensamentos do filósofo belga e do professor Prahalad se fundem. É necessário desafiar a noção tradicional de criação de valor, na qual as empresas – acreditando que possuem especialistas mais inteligentes que os clientes – desenvolvem seus produtos e serviços e os entregam aos seus consumidores (meros geradores de demanda) na expectativa de assim criar valor para eles. As empresas precisam abrir mão dessa velha certeza (criar) e transformar a realidade (inovar) estimulando seus clientes a desenvolverem experiências personalizadas que atendam aos propósitos deles. A centralidade no cliente estimula a co-criação de valor, valor esse que é exclusivo para cada consumidor. Como Patricia Seybold (2006) afirma em

seu livro, o valor não está situado no produto entregue, mas sim no processo de interação do cliente com a empresa, que deve priorizar o atendimento das necessidades particulares dos clientes.

Outro pensamento importante como arcabouço teórico sobre a nova maneira de pensar a criação de valor é exposto por Peppers e Rogers (2005), que exploram o conceito de Retorno sobre Clientes (ROC). Eles colocam que *“o único modo pelo qual a empresa conseguirá influenciar o comportamento do cliente é entendendo o valor que ela tem para ele”*. Com isto afirmam que raramente os clientes sabem ou tem interesse em saber o seu próprio valor para a empresa. O que eles querem fundamentalmente é ter os seus problemas resolvidos. Ele coloca também que quanto maior o conhecimento da empresa sobre as necessidades de seus clientes, maior será o retorno que ela poderá auferir a partir deles. Em suma, *“ver as coisas pelos olhos de seus clientes aponta potencialmente uma variedade de caminhos para o aumento do Retorno sobre Clientes”* da empresa.

E porque é importante medir o retorno que o cliente gera para a empresa? Gupta e Lehmann (2006) trabalham o conceito que os clientes são bens ativos para as empresas e que elas devem centrar seus esforços e investimentos de marketing no valor do cliente, uma vez que isso fornece uma forte aproximação para o valor total de uma companhia. Nesse sentido os autores propõem uma métrica de avaliação do valor do cliente (CLV) que procura capturar o valor que o cliente tem para a empresa no longo prazo. É uma abordagem orientada para a rentabilidade por cliente, e não para a participação de mercado, a satisfação ou a lucratividade no produto. O CLV, ou valor do tempo de vida do cliente é o valor presente de todos os lucros atuais e futuros gerados pelo cliente, ao longo de sua vida de negócios com a empresa. A somatória do valor de todos os clientes, que depende essencialmente dos resultados logrados a partir das decisões relacionadas com aquisição, retenção e margem dos clientes é uma base sólida para a valoração da empresa.

Se uma empresa demonstra sinais de desarrefecimento no crescimento de receita, vendas ou lucro num mercado cada vez mais competitivo, comercializa

produtos ou serviços comoditizados a clientes cada vez mais ativos, conectados e informados, seus clientes não são estimulados a participar do processo de criação de valor, há dificuldade em potencializar o retorno sobre clientes, os clientes estão insatisfeitos... E você continua arrogantemente acreditando que seu time interno tem todo o conhecimento para mudar sozinho esse panorama... Essas são claras evidências que a empresa está doente e precisa atentamente reler os parágrafos iniciais e se perguntar: como fazer para se curar desse mal?

Mais adiante será apresentada a empresa que parece estar sofrendo desse mal, mas antes é importante conhecer o contexto no qual ela se situa, a partir de uma visão geral do mercado de telecomunicações no Brasil.

1.1. O Mercado de telecomunicações no Brasil

A revolução recente no setor de telecomunicações do Brasil iniciou-se em 1995 quando foi alterada a Constituição Federal de 1988, através da edição da Emenda Constitucional n.º 8 de 15/8/95. Até então, perdurava o monopólio estatal nas telecomunicações consagrado nas Constituições anteriores. A redação primitiva do artigo 21, XI da Constituição de 1988 foi expressa nesse sentido ao determinar que a prestação dos serviços telefônicos, telegráficos, de transmissão de dados e demais serviços públicos de telecomunicações deveriam ser explorados pela União, diretamente ou mediante concessão à empresas sob o controle acionário estatal. A exceção é feita aos serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens e demais serviços de telecomunicações para os quais se admitia a exploração indireta.

A Emenda Constitucional n.º. 8 abriu a possibilidade de quebra do monopólio estatal — passo necessário para a privatização das empresas que compunham o

antigo Sistema Telebrás e para a implantação de um modelo de mercado concorrencial no setor. Com isso, iniciou-se a edição de toda a legislação subsequente de telecomunicações, que estabeleceu a base para a exploração comercial dos serviços por empresas privadas.

É preciso entender que todo o processo de abertura do mercado de telecomunicações não tinha como único objetivo a venda das empresas do antigo Sistema Telebrás. Mais do que isso, pretendia-se ampliar o acesso da população às diversas aplicações das telecomunicações e criar um mercado competitivo com diversos prestadores. Esperava-se não só um aumento nos investimentos em infraestrutura, o que efetivamente ocorreu especialmente no Serviço de Telefonia Fixa Comutada (STFC), mas também que, com a competição, os prestadores seriam obrigados a investir na qualidade e diversidade dos serviços e a reduzir as tarifas. Haveria um ganho de eficiência, que beneficiaria, de um modo geral, toda a sociedade.

Após a emenda constitucional, foi promulgada a Lei n.º 9.295 de 19/07/96, (conhecida como "Lei Mínima"), regulamentando de forma sucinta a organização de determinados serviços de telecomunicações, isto é, serviços de telefonia móvel celular, de transmissão de sinais por satélite e outros serviços limitados. Logo após a promulgação da Lei Mínima, o Ministério das Comunicações iniciou os procedimentos para a abertura do mercado para que empresas privadas operassem serviços de telefonia móvel celular.

O marco seguinte no processo de abertura do mercado de telecomunicações foi a edição da Lei n.º 9.472/97, conhecida como Lei Geral de Telecomunicações ("LGT"), a qual, além de regulamentar, de forma inovadora, o mercado de telecomunicações, atualizando e consolidando as disposições dispersas que tratavam da matéria, criou também uma agência reguladora, a Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel.

A partir das diretrizes da LGT e de sua instituição, a ANATEL tratou da elaboração e detalhamento do marco regulatório do setor, objetivando estabelecer algumas normas antes da privatização do Sistema Telebrás:

- a) Definição do Plano Geral de Outorgas, que dividiu o território nacional em 3 áreas nas quais atuariam as empresas vencedoras dos leilões de privatização da telefonia fixa (chamadas de incumbentes);

Região	Tele Regional	Área Geográfica
I	Tele Norte Leste	Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima
II	Tele Centro Sul	Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre
III	Telesp	São Paulo
IV	Embratel	Nacional

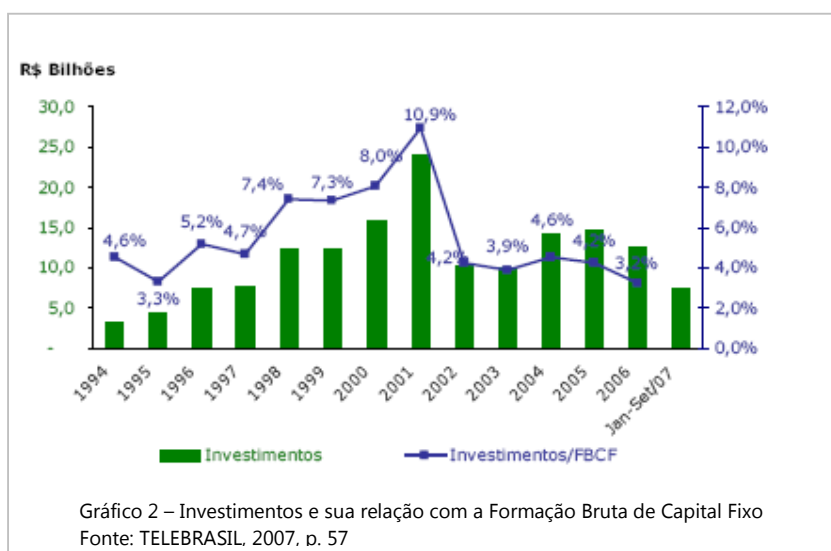
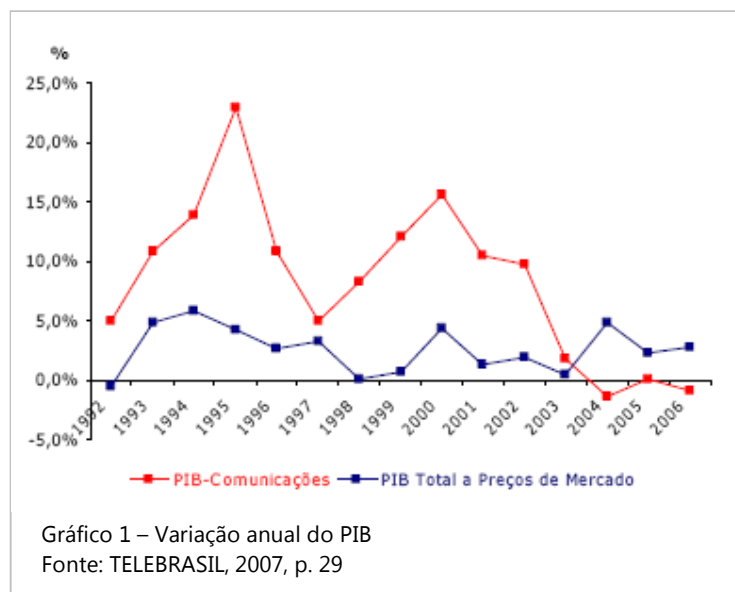
Quadro 1 – Telefonia Fixa – Incumbentes e Regiões de Atuação
Fonte: Anatel

- b) Fixação do Plano Geral de Universalização do Serviço de Telecomunicações, estabelecendo metas a serem seguidas pelas empresas de telefonia fixa atuantes sob regime público. Estas metas envolviam, entre outros itens, o número de telefones instalados, a quantidade de telefones públicos a ser disponibilizada, os prazos para atender aos clientes que solicitam linhas fixas, prover serviços de emergência e priorizar atendimento a escolas e instituições de saúde e deficientes;
- c) Definição do Plano de Metas de Qualidade e, com base nisso, os Contratos de Concessão;
- d) Definição de que a Embratel, mesmo depois de privatizada, atuaria em ligações de longa distância em todo o território nacional;
- e) Definição de que cada uma das empresas de telefonia fixa atuantes nas 3 regiões sofreria posteriormente a concorrência de uma empresa espelho, o mesmo valendo para a Embratel.

Constituem Serviços de Telecomunicações, segundo classificação feita pelo IBGE, a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos, ou qualquer outro processo eletromagnético. A prestação de Serviços de Telecomunicações é feita por agentes que detenham concessão, permissão ou autorização para a prestação de serviço, tais como Telefonia Fixa, Comunicações Móveis, Comunicação Multimídia, TV por Assinatura, Radiodifusão e outros.

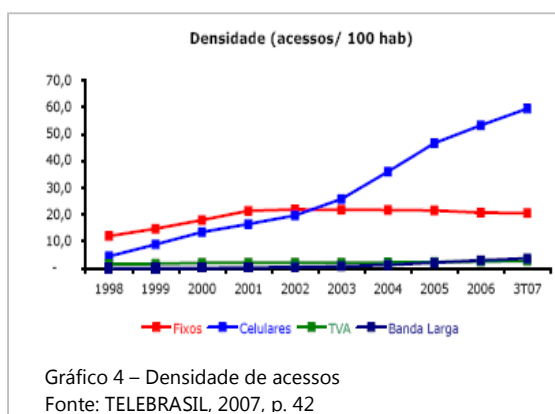
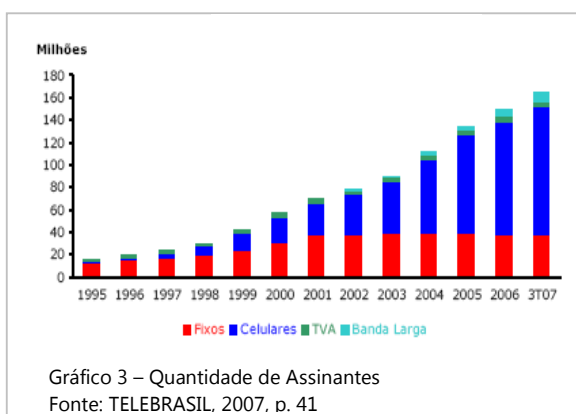
No âmbito deste trabalho vale destacar que a empresa a ser estudada detém a concessão para prestar o Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) e autorização de Serviço de Comunicação Multimídia (SCM). O serviço de telefonia fixa destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, por meio de transmissão de voz e outros sinais. As modalidades do STFC são de serviços de voz local, longa distância nacional e longa distância internacional. O serviço de comunicação multimídia é um serviço de telecomunicações que possibilita a oferta de capacidade de transmissão, emissão e recepção de informações multimídia, utilizando quaisquer meios, a assinantes dentro de uma área de prestação de serviço. O regulamento de SCM considera informações multimídia os sinais de áudio, vídeo, dados, voz e outros sons, imagens, textos e outras informações de qualquer natureza.

Analisando a evolução do setor nos últimos anos sob a ótica do Produto Interno Bruto (PIB), percebe-se a partir de 1997 dois comportamentos muito díspares. De 1998 até 2001 o setor apresentou forte expansão, fruto da privatização do Sistema Telebrás e conseqüente injeção de investimentos feitos no país pelas empresas que venceram os pregões nas suas respectivas áreas de atuação. Já a partir de 2002, à reboque da economia do país que nesse momento vivia a incerteza quanto ao governo do então presidente eleito Luis Inácio Lula da Silva, o setor apresentou forte queda até 2004, recuperando timidamente o crescimento nos anos de 2005 e 2006. Os gráficos abaixo mostram a variação anual do PIB e os investimentos anuais do setor.



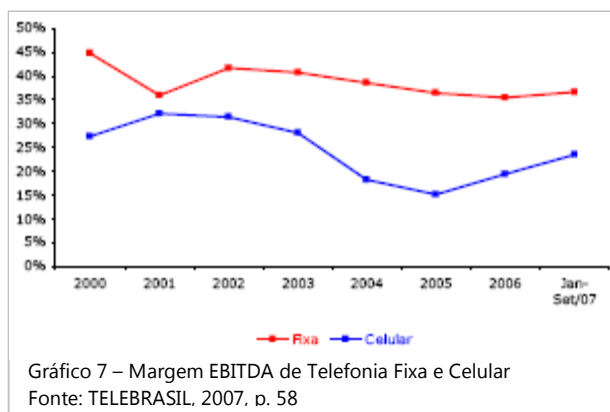
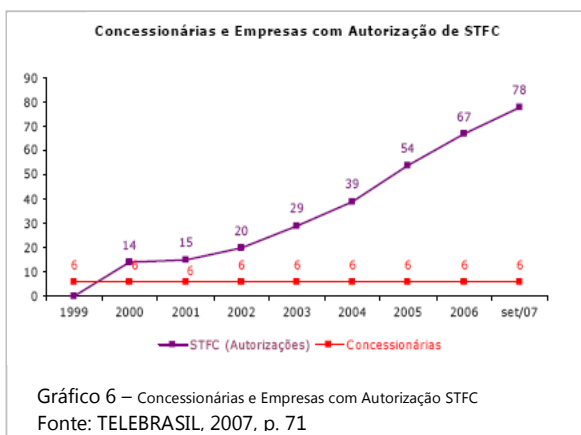
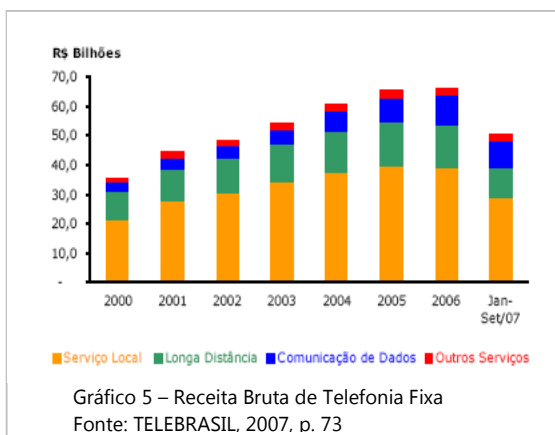
Em termos de acesso aos serviços de telefonia fixa nota-se ao longo dos últimos anos um forte crescimento do número de linhas em serviço, principalmente depois da privatização do setor em 1998 até 2001, e uma estabilização entre o período de 2002 até 2007. As concessionárias do serviço de telefonia fixa, sujeitas às metas de universalização, tinham obrigações de possibilitar o acesso de qualquer pessoa ou instituição a serviço de telecomunicações, independente de sua localização de condição sócio-econômica e permitir a utilização das telecomunicações em

serviços essenciais de interesse público. O decreto que regulamenta o plano de universalização definiu que as concessionárias que cumprissem as metas estipuladas até 2001 quanto ao número de acessos instalados poderiam atuar fora da sua área de origem. Como isso seria uma forma de expansão dos negócios das concessionárias o resultado foi uma forte busca pelo atingimento das metas. Depois de 2001 o fenômeno que passou a se verificar foi a estabilização no número de acessos instalados, resultado da forte expansão no número de acessos móveis, que se tornou o principal meio de comunicação dos brasileiros. Nos gráficos abaixo são apresentados os dados do número de assinantes de cada serviço de comunicação e a densidade, ou seja, o número de acessos por grupo de habitantes.



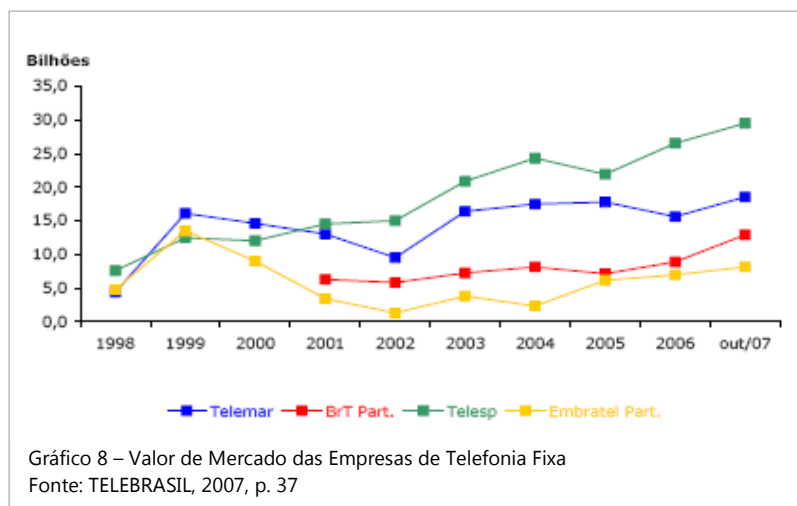
Do ponto de vista de receita nos serviços de telefonia fixa pode-se verificar abaixo uma tendência de estagnação a partir de 2005, decorrente da maior competitividade no setor. Por exemplo, autorizatárias atuando fora de suas regiões originárias, tecnologia de Voz sobre protocolo IP – VOIP – como alternativa para a telefonia fixa e o crescimento do número de celulares substituindo as ligações de origem fixa por ligações de origem móvel. Parte da explicação se deve também ao forte aumento no número de competidores, demonstrado a seguir pela quantidade de empresas com autorização para prestação de serviços de telefonia. Em termos de

rentabilidade o quadro é ainda pior, notando-se uma deterioração contínua da margem EBITDA desde o ano de 2002.



A empresa a ser estudada neste trabalho é a Telefonica. Empresa espanhola criada em 1924 como uma filial da multinacional americana ITT e que tinha nesse ano 91 mil assinantes, hoje é a terceira companhia de telecomunicações do mundo em número de clientes, com mais de 203 milhões espalhados em 23 países. Tem um quadro de 233 mil empregados, gerou em 2006 quase 53 bilhões de euros de receita e atingiu 79,3 bilhões de euros como valor de mercado (37º maior grupo do mundo nesse quesito). No Brasil são aproximadamente 45 milhões de clientes (número de acessos de telefonia fixa, móvel e internet), mais de 115 mil postos de trabalhos entre empregos diretos e indiretos e 7,6 bilhões de euros gerados de receita, o que

representa 18% da receita do grupo no mundo e ao redor de 1% do PIB nacional. Comparada às suas concorrentes diretas, a Telefonica se apresenta como empresa com o maior valor de mercado, como revela o quadro a seguir.



A leitura dos dados apresentados sobre o crescimento da empresa poderia revelar um ambiente tranqüilo para uma perene prosperidade de seus negócios, entretanto na seqüência veremos que a situação não é nem um pouco cômoda.

1.2. Porque pesquisar este tema

A partir de um rápido diagnóstico é possível concluir que a Telefonica apresenta, em maior ou menor escala, todos os sintomas do paciente descrito anteriormente (receita estagnada, comercializa serviços comoditizados a clientes cada vez mais informados, os clientes não participam do processo de criação de valor, apresentam níveis de insatisfação no atendimento e o retorno sobre clientes não é potencializado). Especialmente o segmento de negócios da companhia que atua no

mercado corporativo com soluções de telecomunicações (voz e transmissão de dados) e de tecnologia da informação. Esse segmento de negócio – doravante denominado Segmento Empresas – será mais especificamente o objeto deste estudo, na tentativa de tornar o escopo do trabalho mais centrado, facilitando assim a aplicação das recomendações a serem feitas.

No mercado em que o Segmento Empresas atua, atendendo cerca de 900 dos maiores grupos econômicos do país, os produtos comercializados são na maior parte das vezes negociados pelos clientes mediante portais de compra. O preço é o fator final de decisão na contratação dos fornecedores, que são balizados previamente em quesitos técnicos usualmente atendidos por todos os concorrentes. Nesse mercado há excesso de oferta, não se verifica muita diferenciação nos serviços ofertados e existe a necessidade de altos e constantes investimentos em tecnologia para entregar os produtos. Nesse contexto não pode haver combinação mais nefasta para os prestadores de serviços do que brigarem entre si, exclusivamente por preço.

Outra evidência clara da necessidade de mudança é a estagnação de suas receitas. Nos últimos dois anos a geração de receita do Segmento Empresas apresentou crescimento anual médio de apenas 1,5%, face a um crescimento do PIB brasileiro da ordem de 4%. Como afirma Zook (2003) em seu livro, o crescimento não é uma escolha, é um imperativo. Segundo ele o crescimento é a fonte de criação de valor para os acionistas, é a força vital da organização. Em seu livro ele apresenta fatos que demonstram que nenhuma empresa que foi incapaz de crescer conseguiu manter a excelência no decorrer do tempo. Especialmente no mercado em que atua, a Telefonica necessita fortemente mostrar capacidade de crescimento. Isso porque a competitividade na prestação de serviços demanda ganho de escala – quanto maior a base de clientes, maior o consumo de voz e dados e menor será o custo unitário da infra-estrutura.

Logo, essa realidade precisa ser mudada. Ou seja, é preciso inovar. As coisas precisam ser vistas de outra forma. Ou seja, é preciso criar. A criatividade e a inovação podem ajudar a Telefonica, fazendo com que ela deixe de pensar e agir

unilateralmente e passe a co-criar valor com seus clientes mediante experiências personalizadas.

O tema em questão é recente e tem despertado bastante interesse acadêmico no campo da administração em virtude da influência exercida nos resultados em função da forma como a empresa pensa e pratica a criação de valor para seus clientes.

Por um lado, a estratégia tradicional de marketing é concebida apenas pelos vetores clássicos representados pela análise descritiva e interpretativa do mercado, por técnicas de segmentação e de seleção de mercado-alvo e esforços de posicionamento que procuram explicitar a proposta de valor ofertada ao mercado. O ambiente de alta tecnologia e de grandes mudanças na relação empresa-mercado demanda novas competências das empresas na gestão sistemática da experiência do cliente, na capacidade de criar valor junto com ele e na exata medida de suas necessidades. Num mercado onde os clientes estão muito próximos das empresas e bem informados para tomar sua decisão de compra, a estratégia de marketing deve ser concebida partindo-se do princípio que o centro ativo – e não alvo – do processo de criação de valor é o cliente. O cliente deve ser visto como um agente criativo e imprescindível nesse processo e que dele deve extrair valor conjuntamente com a empresa, beneficiando-se de experiências únicas e valiosas de consumo.

Combinando o interesse acadêmico no tema com a possibilidade de explorar um caso real, no qual a prática da nova estratégia de marketing pode combater eficientemente as ameaças geradas pelo entorno competitivo e gerar impacto efetivo na melhora da competitividade e dos resultados financeiros da empresa, forma-se uma justificativa sólida para o desenvolvimento do presente trabalho.

O propósito do trabalho será o de sugerir e aplicar uma estratégia de marketing que inverta a forma tradicional de criação de valor e torne o cliente Telefônica, agente principal do processo de co-criação de valor. A real contribuição esperada com este trabalho de pesquisa é a de capacitar a empresa para ser mais competitiva no mercado. Serão escolhidos clientes da empresa

para os quais será aplicada essa abordagem e estabelecidos indicadores de sucesso para avaliar o êxito (ou insucesso) dessa metodologia. O racional para se medir o resultado dessa iniciativa será o Customer Lifetime Value (CLV).

2. Repertório a ser utilizado

Talvez o grande mote para a escolha desse tema seja pela percepção dos claros sinais de que a economia moderna está em acelerada transição. Rifkin (2001) nos incita a pensar que cada vez menos a economia estará calcada na propriedade, na comercialização de bens por intermédio da compra e venda. Segundo ele os mercados cederão cada vez mais espaço às redes e a propriedade será substituída pelo acesso. Os bens físicos e intelectuais serão, mais do que trocados numa relação comercial tradicional, acessados entre as empresas e clientes.

Essa transformação está criando a economia da experiência, na qual os clientes buscam vivenciar situações únicas na relação comercial com as empresas, acessando o conhecimento, o produto ou o serviço de forma que suas necessidades de consumo sejam atendidas. Pine e Gilmore (1999) expõem em seu livro que a economia da experiência representa um novo estágio da geração de valor econômico, depois dela ter passado pelas fases de *commodity*, produtos e serviços. As razões pontuadas por eles para o surgimento da economia da experiência residem no progresso da tecnologia, que potencializa as experiências, e na intensificação da competição dos mercados, que força as empresas a buscarem maneiras de se diferenciarem. As empresas que reconhecerem a dramática mudança nos preceitos dessa nova fase e responderem efetivamente terão mais chances de combater as forças da comoditização e crescerão de forma sustentável.

As distinções dos quatro estágios apontados por Pine e Gilmore são apresentadas no quadro abaixo:

Oferta econômica	Commodities	Produtos	Serviços	Experiências
Economia	Agrária	Industrial	Serviço	Experiência
Função Econômica	Extrair	Produzir	Entregar	Atuar
Natureza da oferta	Fundível	Tangível	Intangível	Memorável
Atributo principal	Natural	Padronizado	Customizado	Pessoal
Método da oferta	Armazenado	Inventariado após produção	Entregue sob demanda	Revelado na interação
Vendedor	Negociante	Produtor	Fornecedor	Elenco
Comprador	Mercado	Usuário	Cliente	Convidado
Fatores de demanda	Características	Especificações	Benefícios	Sensações

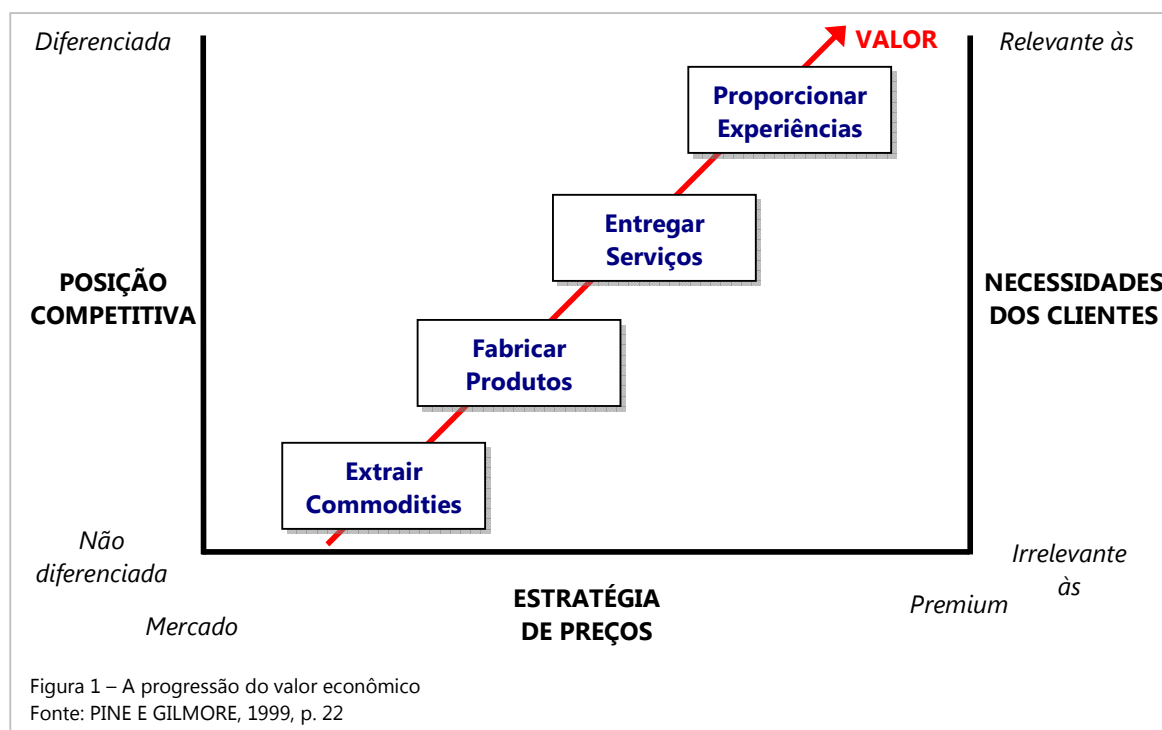
Quadro 2 – Distinções dos quatro estágios da economia
 Fonte: Cópia de PINE E GILMORE, 1999, p. 6

Commodities são materiais extraídos do mundo natural, e como não podem ser diferenciadas, são negociadas amplamente em inúmeros mercados nos quais empresas compram pagando por elas um preço definido pelas leis de oferta e demanda. Ao usar as commodities como matérias-primas, as empresas as transformam em produtos que são posteriormente estocados. São itens tangíveis vendidos em larga escala a clientes anônimos que os compram nos pontos de venda, pagando o preço definido pelos custos de produção e pela diferenciação que o produto apresenta. Já os serviços são atividades intangíveis customizadas à solicitação individual de clientes conhecidos. Os provedores de serviços usam os produtos para desempenhar operações para um cliente em particular. Os consumidores geralmente atribuem mais valor aos benefícios dos serviços do que os

produtos requeridos na sua prestação. Para as empresas escaparem da comoditização elas entregam serviços empacotados nos seus produtos principais.

A oferta de uma experiência ocorre sempre que uma empresa intencionalmente usar os serviços e produtos como forma de engajar o cliente. As experiências são memoráveis e os compradores de experiências reconhecem valor ao serem engajados pela empresa durante a interação comercial. As experiências são pessoais e trazem sensações que nunca são iguais entre os clientes. Essa singularidade cria valor bilateralmente, pois o cliente tem uma experiência única e a empresa constrói uma base sólida de diferenciação frente aos seus concorrentes.

A progressão do valor econômico é retratada por Pine e Gilmore, que posicionaram os quatro estágios da economia em relação à posição competitiva, atendimento das necessidades dos clientes e estratégia de preços.



De acordo com essa representação, o valor atribuído pelos clientes aumenta uma vez que os compradores enxergam que suas necessidades foram

completamente atendidas. Na medida em que as companhias conseguem proporcionar diferentes tipos de experiências, mais facilmente elas diferenciam suas ofertas e conseqüentemente cobram um preço prêmio baseado no valor distinto proposto e não no preço de mercado.

Nessa economia da experiência o valor para as empresas é gerado junto com seus clientes numa visão de longo prazo; logo, o que garante o crescimento sustentado de uma empresa é o desenvolvimento do *customer lifetime value*, ou o valor do cliente ao longo da sua relação com a empresa. A relação comercial da empresa com o cliente não começa e termina na transação de compra e venda do serviço, e sim perpetua no conjunto de experiências acumuladas ao longo do tempo. A captura dos sinais dessa economia em trânsito, através da análise dos pensamentos de Jeremy Rifkin, constituirá o pano de fundo para a construção deste trabalho.

À análise do ambiente externo deve ser agregada uma visão crítica de quais são os fatores críticos de sucesso das empresas que atuam na economia da experiência, ou seja, é imprescindível adicionar uma análise interna das organizações. Parece ser um senso comum no meio empresarial que um dos principais desafios de qualquer companhia atualmente é o de desenvolver capacidades que a permitam crescer de forma sustentada. A grande questão é como conseguir isso. Zook (2003) explora casos de sucesso e insucesso como forma de traçar um perfil de estratégia vencedora (sem a pretensão de criar um conjunto de regras pré-estabelecidas) para enfrentar esse desafio. O autor em suma mostra que as melhores empresas alimentam o crescimento sustentado mediante a exploração de todo o potencial do seu *core business* (competências-centrais da empresa) e por iniciativas de adjacências cuidadosamente planejadas relacionadas ao seu core business, porém que se distanciam do negócio principal. Essa questão será melhor explorada à luz das idéias de Zook e traduzida para o contexto da Telefonica. Será que a empresa deveria como ponto de partida explorar melhor suas competências atuais ou expandir seu mercado direcionando o negócio para outros rumos?

A fundamentação teórica desta dissertação está baseada na discussão de temas importantes para o alcance do objetivo do estudo, isto é, traz o repertório de autores que escreveram sobre co-criação de valor, fidelização de clientes, inovação e criatividade, competências-centrais da empresa e *customer lifetime value* (CLV). Primeiramente o tema da co-criação de valor será tratado a partir da análise das idéias desenvolvidas por Prahalad e Ramaswamy (2004), constituindo o principal alicerce teórico deste trabalho. Adicionalmente a esse importante construto, serão tratadas as questões relativas à fidelização de clientes, um dos objetivos primordiais para a empresa na adoção da estratégia de co-criação de valor. Inovação e criatividade são outros pilares importantes na medida em que são duas alavancas para as empresas mudarem a realidade na qual atuam e para enxergarem seus negócios sob outra ótica, mudando seu modelo mental. Na formulação do processo de co-criação de valor uma questão que surge é se a empresa deve se ater (ou não) exclusivamente às suas competências-centrais ou ampliar os limites de atuação juntos aos seus clientes para as adjacências do seu negócio principal. A adoção de um sistema de medição de resultados centrado no cliente e não mais centrado no produto é essencial como forma de capturar o valor gerado com a abordagem de co-criação de valor. Portanto, o CLV, tratado por Gupta e Lehmann (2006) e Peppers e Rogers (2005) entre outros autores, será peça fundamental na dissertação.

2.1 Co-criação de valor

Terblanche (2005) escreveu um artigo muito interessante sobre a evolução do marketing ao longo dos seus cem anos de existência, data de origem que o autor rastreou em pesquisas de diversas fontes. Ele destacou os objetivos que essa disciplina atingiu e os futuros desafios que se apresentam. Na linha do tempo ele

descreve que durante os anos 50 a fase do marketing foi a do consumo, passando nos anos 60 pelo marketing industrial, pelo marketing social nos anos 70, depois pelo marketing de serviços nos anos 80 e chegando aos anos 90 no marketing de relacionamento.

O autor pontua que os desafios futuros para o marketing serão vários, mas três deles demandarão difíceis decisões por parte das empresas: tecnologia, consumidores e a relação entre eles. A tecnologia mudou – e está mudando – o ambiente do marketing numa velocidade muito acentuada, fazendo com que os clientes estejam constantemente informados e conectados com outros consumidores. Como se aproveitar da maneira mais eficiente das inovações tecnológicas para melhorar a atuação da empresa no mercado será objeto de discussão nas companhias. Quanto ao outro elemento, Toffler (1980, apud TERBLANCHE 2005) previu que na medida em que a sociedade se move pela era Pós-Industrial, o número de consumidores puros iria declinar. Os consumidores, segundo sua previsão, seriam repostos por "*prosumidores*". Prosumidores são descritos como pessoas – ou entidades jurídicas – que produzirão eles mesmos grande parte dos bens e serviços que consumirem.

Nesse contexto, o autor cita o trabalho de Prahalad e Ramaswamy relacionado à co-criação de valor como sendo inovador e que captura os desafios futuros que o marketing já enfrenta hoje e enfrentará com maior frequência no futuro próximo. Segundo Terblanche essa prática será cada vez mais constante porque o papel que os clientes desempenham no mercado tem mudado substancialmente. Esse papel mudou em grande parte pelos avanços da tecnologia, que tornaram os clientes conectados (até então isolados), informados (até o momento eram desavisados) e ativos (saindo da sua condição de passividade).

Ramirez (1999) destaca que o envolvimento dos clientes necessita uma diretriz diferente no tocante ao processo de criação de valor, desvinculando-a da visão convencional de cadeia de valor. Isso porque o processo de criação de valor tende a

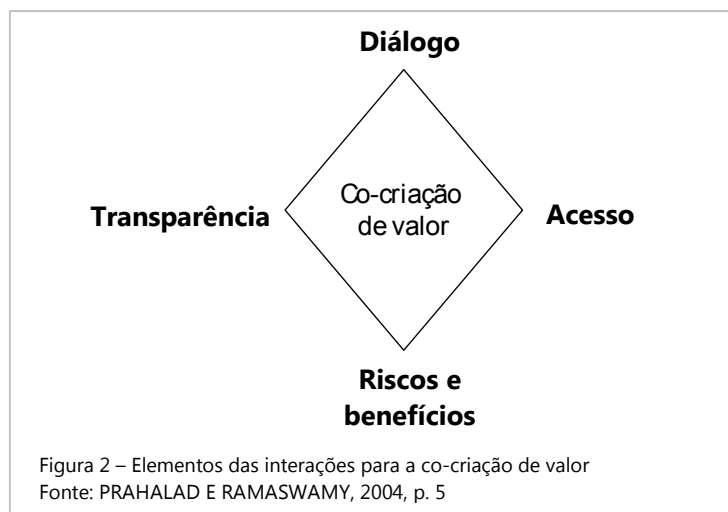
ser cada vez mais síncrono e interativo entre empresa-cliente, deixando de ser linear e transitivo.

Essas idéias iniciais estabelecem um entorno para o conceito que será o cerne principal deste estudo, que é a co-criação de valor mediante processo de centralidade no cliente.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), o significado do termo valor e o processo de criação de valor estão rapidamente mudando de uma perspectiva centrada no produto e na empresa para experiências personalizadas com os clientes. Consumidores informados, conectados e ativos estão cada vez mais co-criando valor com as empresas através de experiências únicas. Nesse novo contexto, a tradicional relação entre oferta e demanda é desafiada. Embora a empresa continue a produzir um bem físico ou entregar um serviço, o foco translada para as características do ambiente no qual se dá a experiência. Sendo assim, a demanda passa a ser contextual. Como não se pode prever como serão as experiências com os clientes, a co-criação de valor decretará o fim da previsibilidade da demanda, uma vez que a atratividade das experiências é que definirá quanto será consumido e quanto será pago pelos clientes.

Ainda segundo Prahalad e Ramaswamy o sistema necessário para a co-criação de valor está fundamentado em quatro eixos: diálogo, acesso, risco e transparência (DART). Já foi mencionado que o mercado está em processo de transformação, sendo visto como um lócus de interação entre o cliente e a empresa. Nesse sentido, o diálogo desempenha um papel fundamental, pois ele implicitamente traz consigo a intenção de relacionamento em duas vias. No entanto, o diálogo só é produtivo se existe acesso à informação e esta é trocada de maneira transparente. Tradicionalmente as empresas se aproveitaram da assimetria de informação entre elas e seus consumidores. Entretanto, hoje com a intensa conectividade é possível para os clientes terem acesso às informações por eles desejadas de maneira rápida e completa. Como consequência do diálogo, acesso e transparência, a avaliação dos riscos e benefícios das decisões tomadas pelos clientes fica facilitada. Nesse contexto

a empresa passa a ter uma contribuição importante, pois ela deve ajudar seus clientes a evidenciar os riscos e pontuar os benefícios nas decisões tomadas por eles. A ilustração abaixo simboliza os quatro elementos mencionados:



Talvez na tentativa de tornar o conceito criado por Prahalad e Ramaswamy mais abrangente, fazendo com que o cliente seja incentivado a se envolver em todos os estágios da cadeia de valor das empresas, Mascarenhas, Bernacchi e Kesavan (2004) desenvolveram o modelo CVCi (*Customer-value-chain involvement* ou envolvimento do cliente na cadeia de valor). O objetivo é o de ampliar o relacionamento do cliente com a gestão da cadeia de suprimentos, a gestão de pessoas e a gestão dos distribuidores aumentando a fidelidade dos clientes.

A exposição que os clientes estabelecem com as pessoas, processos e produtos da empresa não deve ser passiva, mas sim uma interação ativa que seja proveitosa para ambas as partes. De acordo com os autores o envolvimento dos clientes deve ser promovido na idealização e no desenvolvimento do conceito de um novo produto, na prototipação, desenho e desenvolvimento de um novo produto, na manufatura e customização do produto ou no empacotamento de produtos. O empacotamento pode ser via preços, quando dois ou mais produtos distintos são

vendidos num pacote que ofereça desconto na compra conjunta ou via produtos, quando dois ou mais produtos são integrados como um e vendidos com um preço único. A contribuição desse estudo está no sentido de tornar mais abrangente a aplicação do conceito de co-criação e de apresentar um modelo de implantação de fácil entendimento.

As iniciativas tradicionais para adquirir vantagens competitivas, tais como foco em custos, qualidade e velocidade não desaparecerão. As empresas deverão continuar a buscar eficiência nesses vetores. O que a co-criação muda é a natureza da inovação. Ao invés de assumir que a empresa pode inovar unilateralmente, os administradores estão aprendendo a depender do envolvimento dos clientes. As empresas estão alterando o foco da inovação, passando do produto para a experiência.

2.2. Fidelização de clientes

Sob a ótica de Gupta e Lehman (2006) os clientes são ativos das empresas e, como tais, requerem dos administradores ações gerenciais que potencializem seu valor ao longo do tempo. Portanto, dentre as principais ações do marketing – aquisição, expansão e retenção de clientes – esta última requer extrema atenção por parte da empresa. A linha de pensamento é que se a empresa (PEPPERS, 2005) consegue reter ou fidelizar seus clientes por mais tempo, fazendo com que gastem mais com seus serviços ela extrairá o máximo valor desses clientes e se manterá competitiva de forma perene.

Aydin e Ozer (2005) contribuem por tratar os principais influenciadores da fidelidade dos clientes, com foco no setor de serviços. São eles: qualidade do serviço prestado, confiança, imagem da empresa e custos de migração de provedor. Johnson

e Sirikit (2002) reforçam que a prestação de um serviço de alta qualidade é o fator primordial para que um prestador de serviço se mantenha no mercado. Já Bell, Auh e Smalley (2005) avaliam a relação entre fidelização de clientes e os custos de migração para outro provedor, estudo que se mostra relevante para o presente trabalho, pois justamente um dos subprodutos do processo de co-criação de valor é criar altos custos de saída para o cliente, favorecendo o consumo recorrente do cliente dos serviços prestados pela empresa.

Fidelização de clientes, também entendida como o comportamento de compras positivamente contínuo de um consumidor perante uma empresa ou marca, será altamente influenciada pela satisfação do consumidor. De acordo com Bei e Chiao (2006) esta conclusão é fundamentada por uma série de pesquisas empíricas feitas nos últimos anos (apud CHIOU, FROGE, HANVANICH, 2002; CRONIN, BRADY, HULT, 2000; CRONIN e TAYLO, 1992; MCDUGALL e LEVESQUE, 2000). A dinâmica em questão é que a empresa consegue criar diferencial frente a seus concorrentes se o cliente se interessar pelo serviço que ela presta, o que pode gerar uma nova compra caso os requisitos de qualidade esperados sejam atendidos. Novamente a co-criação de valor contribui positivamente nessa dinâmica, porque ao desenhar conjuntamente com o cliente o serviço que será prestado a empresa aumentará a probabilidade de atender os requisitos esperados.

Um fator crítico de sucesso para as empresas manterem sua competitividade no mercado, segundo Aydin e Ozer (2005) é sua capacidade de manter os clientes atuais e torná-los fiéis a sua marca. De acordo com os autores, clientes fiéis à medida que seus negócios crescem aumentam suas compras, provém novas referências através de indicações para outros potenciais consumidores e pagam preços prêmio. De fato, essa última evidência é consubstanciada pelo estudo de Gale (1992), no qual ele concluiu que empresas que oferecem serviços superiores são capazes de cobrar até oito por cento a mais em média por seus produtos. Mais do que o percentual em si, vale a mensagem que proporcionar experiências de consumo únicas e eficientes para os clientes, propósito final da co-criação de valor, confere a possibilidade de

manter um cliente por mais tempo com a disposição de pagar mais do que ele pagaria por um serviço similar na concorrência.

Outro aspecto relevante na análise da fidelidade do consumidor é a confiança que ocorre quando o cliente acredita que as ações realizadas em conjunto com a empresa podem resultar em algo positivo para si. Doney e Cannon (1997) estudaram a natureza da relação de confiança no relacionamento entre cliente-fornecedor. Uma das constatações, baseada em entrevistas realizadas com 210 empresas norte-americanas, foi que o nível de confiança de um provedor de serviço está positivamente correlacionado com a propensão na qual os compradores planejam realizar negócios com o fornecedor no futuro. Ou seja, confiança é um importante pré-requisito na construção de relacionamentos de longo prazo. A confiança, de acordo com a pesquisa, é construída através da percepção que o cliente tem do tamanho ou solidez da empresa, uma vez que eles acreditam que empresas de grande porte têm muito a perder caso atuem de forma não confiável. Outra fonte de confiança é a percepção que os clientes têm de que a empresa está disposta a fazer investimentos específicos para estreitar a relação cliente-fornecedor. A confiança também resulta da credibilidade que a força de vendas transmite para o cliente, em relação ao conhecimento que eles demonstram sobre os serviços prestados pela empresa e pela frequência com que se mostram dispostos a entrar em contato com o consumidor depois do ato da compra. O estudo induz importantes implicações sob a gestão da empresas, principalmente no tocante ao processo de co-criação de valor. É inerente ao processo a existência de uma relação de confiança entre as partes, logo a administração da empresa deve se atentar para a construção de relações confiáveis com seus clientes (explorando a solidez da marca, estando disposta a realizar investimentos no longo prazo e treinando sua força comercial). Isso criará o alicerce fundamental da interação entre cliente-empresa no ato de co-criação de valor.

Gwinner et al (1998, apud BELL, AUH e SMALLEY, 2005) apontam que relacionamentos duradouros geram vantagens adicionais para os clientes, como por exemplo, melhora na confiança nos serviços prestados, engajamento social, e

aumento de oportunidades de customização. Ou seja, clientes que mantêm relações de longo prazo conhecem o provedor de serviços em nível pessoal, apresentam menos ansiedade sobre o desempenho do serviço, e podem esperar tratamento preferencial uma vez que a empresa entende melhor suas preferências. Essa é exatamente a essência do processo de co-criação de valor.

2.3. Inovação e criatividade

O conceito de estratégia tem suas raízes no campo militar. Analisando seu significado por esse ponto de vista, estratégia pode ser entendida como uma maneira de confrontar um inimigo e lutar com ele por um pedaço de terra que é limitado e constante. Tradicionalmente, estratégia se focou em bater a concorrência exortando as empresas a lutar por participação de mercado e a brigar por preço o que, segundo os autores Kim e Mauborgne (2005), caracteriza a competição como um campo de batalha sangrento.

A questão é que o exército oposto está fazendo exatamente o mesmo, o que faz com que as estratégias se anulem ou disparem imediata retaliação após o movimento de uma das partes. Estratégia rapidamente se desvirtua para um oportunismo tático. É por essa constatação que os autores Kim e Mauborgne lançam mão de um novo conceito, chamado estratégia do oceano azul (*blue ocean strategy*). Eles defendem que o embate direto entre as empresas resulta apenas num sangrento oceano vermelho na medida em que companhias rivais lutam entre si por lucros cada vez menores. Por essa razão eles acreditam que a saída é tornar a concorrência irrelevante pela criação de oceanos azuis, seguindo uma lógica estratégica que eles denominam inovação de valor. A inovação de valor é o marco para a estratégia do oceano azul. Os autores denominam inovação de valor porque ao invés da empresa

focar seus esforços em superar a concorrência num mercado existente, elas deveriam focar em sair das fronteiras desse mercado pela criação de valor para os compradores e para a companhia que deixa a competição para trás.

A importância para a criação de oceanos azuis decorre de várias forças motoras. Acelerados avanços tecnológicos aumentaram substancialmente a produtividade industrial e permitiram aos fornecedores fabricarem uma vasta gama de produtos e serviços. O resultado é que ao aumentar o número de fabricantes, a oferta superou a demanda. A tendência de globalização agrava essa situação. Na medida em que as barreiras comerciais entre nações e regiões foram derrubadas e a informação sobre os produtos e preços se tornaram acessíveis instantaneamente e disponíveis globalmente, monopólios e mercados de nicho continuam a desaparecer. A consequência imediata foi a aceleração da comoditização de produtos e serviços – algo bastante familiar ao mercado de telecomunicações. O efeito direto foi o crescimento de guerras de preços e a contínua redução das margens. Em mercados onde atuam várias empresas, a diferenciação de marcas se torna cada vez mais difícil. É por isso que, como defendem os autores, o futuro pertencerá às companhias que conseguirem criar e executar oceanos azuis.

Traçando um paralelo entre essas constatações e o mercado de telecomunicações brasileiro as evidências parecem indicar que as empresas que atuam nesse mercado enfrentam um ambiente hostil que demanda dos executivos a criação de oceanos azuis. Competir por preços num mercado com excesso de oferta e clientes cada vez mais conectados e informados é uma batalha sem um final alentador. Nesse contexto a co-criação de valor se torna uma opção valiosa de construção e execução de oceanos azuis.

O mesmo entorno de mercado hostil é compartilhado por Seybold (2006) em seu livro. A demandante expectativa por produtos customizados, experiências únicas, e elevados níveis de qualidade nos serviços prestados acabam drenando os recursos das empresas. Segundo a autora as organizações deveriam engajar os clientes de várias formas para que eles as ajudem a redesenhar o negócio, os produtos,

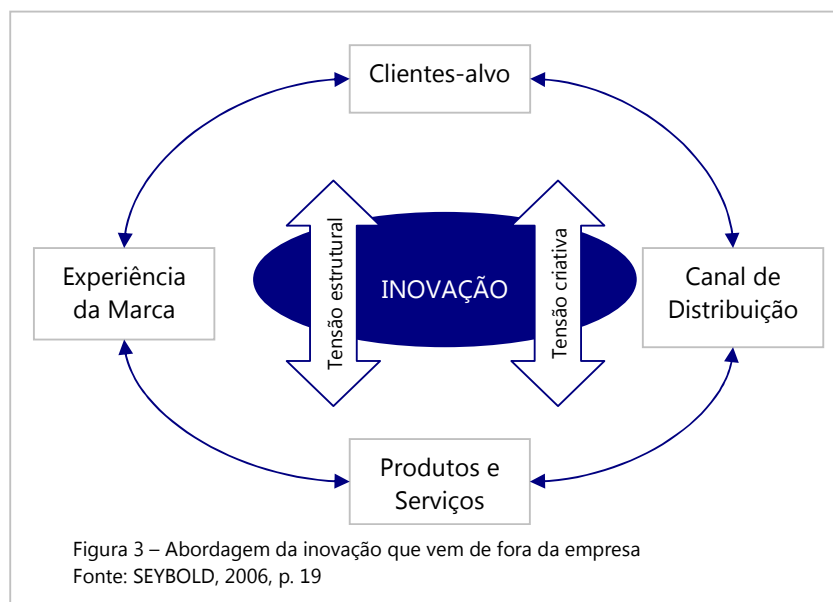
processos e os modelos de atuação no mercado. A proposta que ela faz é no sentido de trazer uma nova abordagem ao processo de inovação.

A definição de inovação que ela defende é "*a invenção implementada e levada ao mercado*". Ou seja, a empresa cria ou inventa um novo produto ou uma nova forma de fazer as coisas, o comercializa e os clientes lhe atribuem valor. A empresa se beneficia através de aumento nas vendas, melhoria na reputação da marca e maior retorno aos acionistas. A grande questão é como desenvolver um processo de inovação, que torne essa seqüência algo perene. O engajamento dos clientes mencionado faz parte do processo de inovação que ela propõe: a inovação que vem de fora (*outside innovation*).

O conceito é que a empresa envolve diretamente seus clientes mais fiéis motivando-os a explorar suas idéias e co-criando ofertas que atenderão melhor suas necessidades. Esse conceito diverge da visão tradicional do processo de inovação, que ocorre de dentro para fora da empresa; esta última pressupõe que a empresa é capaz de desenhar sozinha soluções inovadoras que atendam às necessidades dos clientes (mesmo as que eles não sabem que possuem). Ao contrário, a inovação que vem de fora ocorre quando os clientes guiam o desenho dos processos, produtos, serviços e modelos de negócio das empresas. Os resultados obtidos com o processo de inovação de fora para dentro da empresa vão muito além da inovação dos produtos; alcança-se com o processo a redefinição da empresa no mercado, a inovação do seu modelo de negócio, a inovação na sua cadeia de valor e a oferta de soluções fim-a-fim aos clientes.

A consecução desses resultados depende de "*três ingredientes*": (1) clientes apaixonados por algo que eles pretendem realizar; (2) um profundo entendimento por parte dos clientes da sua realidade atual (contexto, situação, limitações, como as coisas são feitas atualmente); (3) uma visão clara dos clientes do que eles esperam que seja entregue como produto final da interação com a empresa.

De uma forma resumida a proposta apresentada pela autora é expressa esquematicamente abaixo:



A abordagem deste processo de inovação começa com a identificação do cliente-alvo e o seu ideal de resultado esperado (cenário do cliente). A experiência ideal que o cliente quer ter ao atingir o resultado esperado é a experiência do uso da marca que a empresa deve criar. A organização desenvolve produtos e serviços que suportem o cenário do cliente e determinam os canais de distribuição mais apropriados baseados nas necessidades dos clientes. A inovação guiada pelos clientes impulsiona o modelo de negócio, na medida em que a empresa e seus clientes inventam novas formas para diminuir as lacunas entre o cenário ideal e a forma como fazem seus negócios hoje.

Christensen e Raynor (2003) colocam de maneira simples em seu livro que as empresas desenham soluções para ajudar os clientes a alcançar seus resultados desejados. Nas palavras dos autores, existem *"tarefas que os clientes necessitam que sejam feitas"*. Quando um cliente se torna consciente de alguma tarefa que precisa ser executada por ele no seu dia-a-dia, ele procura produtos ou serviços que possa contratar no mercado.

Dillon, Lee e Matheson (2005) definem um processo para a inovação de valor descrevendo uma metodologia para desenvolver um novo produto, serviço ou

modelo de negócio que tenha um efeito positivo e forte no valor da companhia. Os autores argumentam que a maioria dos administradores de empresas concordam que inovação pode ser o passaporte para a criação de riqueza, no entanto muitos das suas práticas de negócios e comportamentos falham ao suportar as atividades cruciais para a inovação de valor.

Primeiramente os autores conceituam o termo inovação de valor. Na concepção deles inovação de valor é o processo de criar valor excepcional para os clientes, mais efetivamente quando o cliente é o mais importante na cadeia de valor. O sucesso contínuo na satisfação e fidelização de clientes direciona o crescimento sustentável no valor da empresa. Apoiando-se no processo adequado, a inovação de valor pode ocorrer com ou sem a inovação tecnológica em qualquer organização em qualquer tempo de uma forma sustentável.

O processo que os autores desenvolveram para traduzir a inovação de valor numa realidade dentro das organizações é composto de cinco estágios: (1) inteligência de negócios, (2) análise e modelagem de valor, (3) decisões e prioridades, (4) comunicação e implantação e (5) validação.

O primeiro estágio compreende a identificação de novos modelos de negócio e oportunidades que poderão criar valor diferenciado para os clientes mais importantes da empresa. Essa fase requer a coleta de informações de múltiplas fontes (principalmente os próprios clientes) e procura construir as competências centrais da empresa para gerar propostas de valor que os clientes perceberão alto valor agregado na entrega dos produtos e serviços. O segundo estágio requer que as propostas de valor geradas sejam validadas por discussões com os principais clientes da empresa, procurando identificar riscos e incertezas nas propostas. Em seguida os riscos e incertezas são quantificados usando pesquisas de mercado, o que configura o terceiro estágio do processo. Depois do sinal verde dado pelos resultados das pesquisas de mercado times de projetos são montados para transformar cada item da proposta de valor em ação. Nesse quarto estágio é primordial para o sucesso da iniciativa a escolha de líderes experientes, que serão responsáveis por garantir que

cada oportunidade de negócio seja devidamente descrita e comunicada pelas equipes. O quinto e último estágio é o passo anterior ao lançamento no mercado da oportunidade. Somente quando estiver totalmente claro que a nova oportunidade de negócio criará valor para os clientes e para a empresa é que o lançamento será feito. A seqüência das atividades para promover a inovação de valor são bastante alinhadas com o processo de co-criação de valor, principalmente pela característica de se buscar a centralidade no cliente no desenho da proposta de valor.

A inovação é uma preocupação contínua dos administradores, pois parece certo que ela impulsiona o crescimento das empresas e não há estratégia vencedora sem alguma dose de inovação. É muito comum ocorrerem discussões internas nas empresas sobre o seu processo de inovação, seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento e suas plataformas tecnológicas atuais e futuras. Tomando como base empresas bem sucedidas no processo de inovação, também tem sido cada vez mais comum nas empresas o debate interno sobre a qualidade dos seus recursos humanos para conduzir o processo de inovação e sua receptividade às novas idéias e como eles deveriam se assemelhar das empresas vencedoras em termos de inovação.

Oetinger (2004) procurou desvendar os obstáculos que impedem muitas empresas de obter sucesso na empreitada de inovação, embora possa parecer claro os fatores chave de êxito de empresas bem sucedidas nesse movimento. Por intermédio de pesquisas com profissionais os quais conduziram inovação de maneira efetiva nos seus respectivos negócios (política, artes, psicologia, educação, propaganda, arquitetura, universidades), procurando destacar seus principais movimentos de ruptura, como eles surgiram e quais foram as soluções encontradas. O resultado dessas entrevistas gerou um aprendizado da química por trás da inovação, resumido em alguns perfis de comportamento nos processos de inovação e que podem ser extrapolados para o mundo corporativo.

Os dois principais obstáculos encontrados que impossibilitam as empresas de inovarem de maneira a gerar valor para os clientes e para elas próprias são: (1) encontrar uma idéia nova não é o problema, mas sim se livrar das idéias antigas; (2)

uma vez que a inovação cria ansiedade, a empresa deve abrir sua organização interna.

Segundo o autor, as empresas dominantes de mercado normalmente são pegas pelo seu próprio sucesso. A maioria delas perde a habilidade de desaprender e esquecer. A arte do esquecimento é necessária para a inovação. É por essa razão que as grandes mudanças na indústria são trazidas pelos chamados *outsiders* (empresas sem tradição num determinado mercado), como por exemplo os celulares com câmera digital desenvolvidos primeiramente pela Ericson e Sony (e não a Nokia), os equipamentos de telefonia IP com domínio da Cisco (e não Lucent, Nortel e Alcatel). Isso é relativamente comum porque essas empresas não tem leis a serem quebradas e nada a ser esquecido, como as empresas tradicionalmente dominantes.

Na tentativa de escapar do modelo atual, o que implica na criação de uma nova realidade o autor sugere algumas idéias, ou questionamentos a serem feitos para a alta administração. A empresa mantém discussões sobre inovação com os não-clientes? Existe dentro da organização algum grupo que tenha o espírito de mudança e encoraje os demais a trilhar por esse caminho? A companhia costuma experimentar ou testar novos negócios em ambientes controlados e desenvolver novas lideranças com espírito empreendedor que não estejam presas aos velhos negócios? Dedicar tempo para a descrição, discussão, avaliação e planejamento de novas idéias antes que elas se materializem é uma prática recorrente da empresa? Existe a promessa, defendida pela alta administração, que a empresa aposta na mudança?

Associado a esse trabalho Aiman et al (2005) desenvolveram uma ferramenta de pesquisa quantitativa para aferir o nível de potencial de inovação de uma empresa, índice denominado Valor IQ. Esse índice reflete o resultado da investigação dos resultados das respostas de 33 perguntas, que medem fatores associados à inovação de valor. Tais fatores são:

- a) Trabalho significativo (engajamento das pessoas em tarefas significativas e que agregam valor);

- b) Cultura voltada ao risco (cultura aberta a novas idéias e que avalia seus riscos antes de implementá-las);
- c) Orientação ao cliente (desenvolvimento de novos produtos e serviços e a habilidade de explorar novos modelos de negócio e criação de novos mercados);
- d) Processo de decisão ágil;
- e) Inteligência competitiva (capacidade de detectar tendências de mercado);
- f) Comunicação aberta (interna e externa à empresa);
- g) Empoderamento (autonomia para os funcionários identificarem e resolverem os problemas);
- h) Planejamento do negócio (avaliação das alternativas e planos de contingência no desenvolvimento da proposta de valor);
- i) Organização voltada para o aprendizado (ênfase no compartilhamento de conhecimentos, especialmente sobre os clientes).

Ambas as reflexões são muito pertinentes quando pensamos no nível de preparo que a empresa precisa ter para adotar a prática de co-criação de valor. Minimamente alguns pré-requisitos são necessários para que a empresa seja promotora dessa estratégia. Ter o espírito de mudança, ter a predisposição para arriscar novas idéias, planejar antes de executar e haver compromisso da alta administração com o fazer diferente. No tocante ao trabalho de Aiman et al, embora todos os fatores tenham a sua importância, parecem ser mais relevantes os relacionados à orientação ao cliente, cultura com baixa aversão ao risco e comunicação aberta. Isso porque esses fatores simbolizam a essência do processo de co-criação de valor. Em maior ou menor escala a Telefonica reúne as mínimas condições necessárias para investir seus recursos materiais e humanos na co-criação de valor.

Retomando o trabalho de Oetinger e avançando para o segundo obstáculo o autor defende a idéia que a maioria das empresas tem medo da inovação, porque é da natureza humana ter medo quando lida com o desconhecido. Por isso a empresa precisa ajustar sua estrutura interna para torná-la uma organização aprendiz. Esse conceito é defendido principalmente por Peter Senge, que junto com outros autores criaram o termo "*organizações caoténadas*" (caótica com ordenada). A competência central desse tipo de organização é que todas as estruturas formais, processos e procedimentos são secundários aos seus propósitos e princípios.

Outro ensinamento importante a ser incorporado pelas empresas é que elas não deveriam esperar necessariamente por uma inovação de ruptura. Ao contrário o que deve ser estimulada é a inovação que melhore as atividades do dia-a-dia, o que portanto requer que toda a organização se volte constantemente para as pequenas e não só somente às grandes melhorias. Ainda outro ponto de aprendizado sobre inovação é que normalmente ela aparece com maior freqüência na periferia do negócio e não no centro da organização. Reunindo os dois aprendizados podemos correlacioná-los com o processo de co-criação de valor, na medida em que a inovação que está por trás do processo não envolve uma drástica ruptura com os conceitos de administração, no entanto a melhoria na estratégia de criação de valor tem o potencial de gerar grandes resultados. Ademais é um tipo de inovação que surge da periferia do negócio da empresa, mais especificamente na relação com os clientes.

Justamente a relação com os clientes é um dos pilares (tecnologia e conhecimento são os outros dois) de sustentação da inovação que ocorre nas organizações que comercializam serviços, de acordo com o trabalho de Kandampully (2002). De acordo com o autor, os clientes hoje esperam que seus fornecedores lhes ofereçam criatividade na prestação dos serviços. Portanto, a inovação contínua e criativa colocada em prática pelas empresas em atenção às necessidades dos seus clientes é a única estratégia que lhes pode proporcionar sucesso a longo prazo. Kandampully ressalta que tem se tornado cada vez mais constante nas estratégias

das organizações procurar desenvolver a habilidade de uma empresa de serviços em interagir com seus clientes, e também a habilidade em manter um relacionamento recorrente com eles (o que na literatura é chamado de marketing de relacionamento, conforme já apresentado anteriormente com a análise do estudo de Terblanche, 2005).

2.4. Competências-centrais da empresa

As empresas que buscam a fidelização de seus clientes desenvolvem estratégias de marketing e desenham procedimentos de atendimento baseados em suas competências-centrais. Portanto, entendê-las torna-se um assunto relevante para o presente trabalho. Extrapolando o entendimento das competências-centrais, é relevante compreender até que ponto a empresa deve focar apenas nelas no processo de co-criação de valor ou se deve extrapolar adjacências às fronteiras do seu negócio principal.

O entendimento do conceito de *core competence*, ou competência-central, e como elas devem ser utilizadas para que a empresa seja bem sucedida no seu mercado pode ser explorado nos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990). O estudo dos autores revela que as *core competencies* constituem o aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversas capacidades produtivas e integrar múltiplas plataformas tecnológicas. Eles utilizam vários exemplos de empresas que conseguiram e que outras que não foram bem sucedidas na coordenação simultânea de diversas linhas de negócio. A distinção entre os dois grupos de empresas está na identificação e valorização das competências principais, ou os alicerces que sustentam os produtos e serviços da empresa. Os autores propõem três testes que ajudam a identificar as *core competencies*. Primeiro, uma

competência-central provê acesso potencial a uma ampla gama de mercados. Segundo, ela deve fazer uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelo cliente no uso do produto final. Por último, ela deve ser difícil de um concorrente imitar.

Dosi e Teece (1993) formularam o conceito de competências organizacionais, que compreende a capacidade de uma empresa em organizar, gerenciar e coordenar específicos grupos de atividades. O conjunto de atividades que a empresa consegue conduzir melhor que outro lhe fornece a base para a vantagem competitiva. As competências organizacionais envolvem: (1) alocação de competências, ou decidir o que produzir e como precificar; (2) competência transacional, ou seja, decidir produzir ou comprar e decidir entre fazer sozinho ou em parceria; (3) competências administrativas, isto é, como desenhar estruturas organizacionais e políticas que permitam um desempenho eficiente; (4) competências técnicas, que incluem habilidade de desenhar processos e produtos e operar facilidades de maneira efetiva. Segundo os autores, uma empresa terá capacidades distintivas na medida em que conseguir atuar de forma equilibrada essas quatro perspectivas.

Ainda segundo Dosi e Teece, o processo através do qual as competências evoluem é governado pelo que eles denominam capacidades dinâmicas. No longo prazo, as capacidades dinâmicas sustentam a habilidade da empresa em gerar valor econômico. Sem elas, o valor econômico desaparece, especialmente em mercados competitivos. Os fundamentos das capacidades dinâmicas estão divididos em três fatores: (1) como as empresas aprendem novas habilidades, (2) as forças internas e externas que limitam e guiam o processo de aprendizado e (3) o ambiente de seleção no qual as empresas competem por recursos e por clientes.

Quanto ao aprendizado os autores consideram que é o processo pelo qual a repetição e a experimentação permitem que as atividades sejam desenvolvidas da melhor e mais rápida forma possível e que novas oportunidades de negócio sejam identificadas.

Já em relação às forças que guiam e limitam o aprendizado, os autores sugerem que elas sofrem influência de:

- a) Dependência de trajetória, ou seja, o histórico da empresa ou o conjunto de experiências acumuladas ao longo de sua atuação no mercado limitarão ou direcionarão seus comportamentos futuros.
- b) Recursos complementares, isto é, os recursos ou bens que foram produzidos no passado também são importantes para guiar o futuro da empresa. A existência de recursos complementares, especialmente aqueles que podem ser desenvolvidos pela inovação ajudam a direcionar a evolução de novas tecnologias.
- c) Oportunidades tecnológicas, as quais devem ser aproveitadas pela empresa mediante pesquisa e desenvolvimento.
- d) Janelas de oportunidade, ou seja, o momento certo para a tomada de decisões estratégicas. Como consequência da dependência da trajetória da empresa e da imprevisibilidade do surgimento de oportunidades tecnológicas, as janelas de oportunidade existem para a entrada em novos negócios, construção de posicionamento de mercado e lançamento de novos produtos.
- e) Custos de transação também fomentam o desenvolvimento de novas capacidades. Desenvolver uma nova capacidade requer que a empresa tenha acesso a conhecimentos e experiências específicas. Uma vez que a capacidade esteja desenvolvida, provavelmente ela terá grande valor para a empresa. Como resultado, uma companhia que deseje construir um conjunto único de capacidades tem poucas alternativas senão a de investir internamente.

Por fim, o ambiente de seleção rege as capacidades dinâmicas na medida em que processos competitivos são processos de seleção. O processo de competição por si só quase que garante mudanças nas capacidades dos competidores, seja mediante um processo de seleção (somente as organizações que mais se encaixam no ambiente sobrevivem) ou através de adaptação (organizações que menos se encaixam mudam).

Para Zook (2003) no mercado atual uma grande fonte de preocupação das empresas é como *"encontrar ou manter uma fonte de crescimento sustentado e lucrativo"*. Elas podem crescer de inúmeras maneiras, através da diversificação, investindo em capital de risco, acelerando a taxa de investimento em pesquisa e desenvolvimento, explorando de forma mais eficiente as competências-centrais, entrando em mercados promissores, entre outras opções. O autor defende o crescimento gerado por estratégias de adjacências, que possuem algumas características peculiares: têm potencial de gerar grande crescimento, estão respaldadas por competências centrais sólidas e são um passaporte rumo ao desconhecido que agrega risco, mas visa estender as competências centrais. Existem seis tipos de movimentos adjacentes que podem ampliar as fronteiras de uma empresa.

- a) Adjacências de produto: venda de novos produtos ou serviços a clientes-chave da empresa.
- b) Adjacências geográficas: expansão para uma nova área de atuação.
- c) Adjacências na cadeia de valor: subir ou descer na cadeia de valor para encontrar um conjunto de atividades totalmente novo.
- d) Adjacências em canais: entrada num novo canal de distribuição.
- e) Adjacências de clientes: modificação de um produto ou tecnologia comprovada para entrar num segmento de clientes totalmente novo.
- f) Adjacências de novos negócios: criar um novo negócio em torno de um núcleo forte reorientando seus objetivos.

A questão principal que gira em torno desse assunto é como analisar o cenário interno e externo à empresa para avaliar qual o movimento adjacente é mais apropriado para a empresa, e até que ponto a empresa deve se aventurar nessa trajetória com o objetivo de buscar o crescimento de seu negócio. De acordo com o autor existem três fatores de sucesso na avaliação de oportunidades de crescimento:

- a) Fundamentar as adjacências em competências-centrais fortes, ou seja, a empresa deve ter um motor propulsor sólido e confiável que a permitirá expandir os limites atuais de sua atuação. O ponto aqui é de que forma a adjacência pode se apoiar no negócio básico da empresa, compartilhando recursos (os clientes, concorrentes, estrutura de custos, canais de distribuição e capacidades singulares são as mesmas?).
- b) Levar as adjacências na direção das fontes de lucro mais expressivas, isto é, explorar novos negócios que apresentem potencial de geração de caixa suficiente para remunerar adequadamente o capital investido.
- c) Insistir no potencial de liderança econômica, o que significa almejar a conquista da posição de líder na adjacência escolhida, que a permita ter uma estrutura de custos competitiva e uma elevada capacidade de promover reinvestimentos.

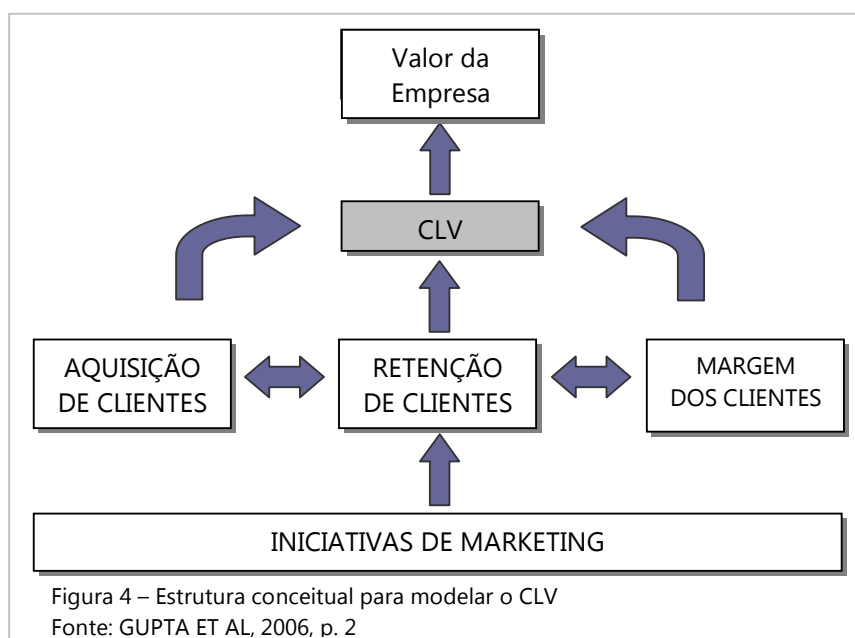
Finalizando essa sessão que trata o tema das core competencies da empresa, pode-se concluir que o entendimento e a exploração adequada delas são fonte de vantagem competitiva para as empresas. Ativos tangíveis e intangíveis, como por exemplo, propriedades, equipamentos e instalações, bem como conhecimentos e experiências acumuladas ao longo do tempo formam uma combinação que gerará ou não uma força competitiva que a empresa poderá se apropriar. A apropriação dessa força significa gerar serviços diferenciados, que sejam valorizados pelo consumidor e que garantam a sua fidelização. Portanto, antes de estabelecer um

processo de co-criação de valor é fundamental que a empresa entenda suas competências centrais e em que medida ela está ou não preparada para extrapolar sua atuação além das fronteiras tradicionais. Somente com esse pré-requisito a empresa terá bem sedimentada a força que lhe permitirá desenvolver relações confiáveis e de longo prazo com seus clientes.

2.5. Customer lifetime value

A centralidade no cliente implícita no processo de co-criação de valor requer uma medida que também esteja centrada no cliente. O maior entendimento da importância da lealdade dos consumidores também incita uma visão centrada no cliente durante a formulação das estratégias das empresas. Jain e Singh (2002) afirmam que com a perspectiva centrada no produto, estes são tratados como ativos e as empresas focam na venda de mais unidades com as maiores margens possíveis, isto é, buscam aumentar o lucro em cada produto vendido. Por outro lado, a visão centrada no cliente trata os consumidores como ativos e prioriza sua aquisição e retenção.

Um sistema de medição que atende o requisito de centralidade no cliente é o CLV. Gupta et al (2006) retratam em seu estudo o modelo que descreve o CLV:



O conjunto de ações colocadas em prática pela empresa, simbolizado pelas iniciativas de marketing, influencia o comportamento do consumidor, resultando na aquisição, retenção e aumento da margem dos clientes. Por sua vez isso impacta o CLV e como consequência final a lucratividade da empresa é afetada.

O estudo de Jain e Singh (2002) referencia outros autores que comprovaram que há maior probabilidade de que os clientes que mantêm relações de longo prazo são mais rentáveis para as empresas, embora isso nem sempre possa ser verdade. Reichheld e Teal (1996) atribuíram o aumento no lucro pela disposição dos clientes leais em pagar um preço *prêmio* pelos serviços contratados, aos lucros gerados com a venda de serviços agregados aos serviços primeiramente contratados, à redução de custos obtida com o atendimento de clientes mais antigos e ao aumento nas vendas feitas para clientes leais.

Existem diversos estudos que retratam isoladamente as conexões representadas no modelo, por exemplo, entre as iniciativas de marketing e aquisição, retenção e margem dos clientes, entre esses três elementos e o CLV procurando

destacar qual delas tem maior influência sobre o CLV, e por fim entre o CLV e o valor da empresa com o objetivo de correlacionar estatisticamente as duas medidas.

Berger et al (2006) apresentam em seu trabalho uma estrutura baseada na cadeia de causa-efeito para entender como o CLV se relaciona com o "*stakeholder value*" (SHV). A idéia básica que se deseja provar é que o comportamento dos consumidores afeta o valor de mercado das empresas. Conforme modelo apresentado pelos autores, e que encontra suporte na literatura acadêmica, o CLV está relacionado com a performance da empresa (com a visão da rentabilidade dos clientes podemos ter uma idéia de qual será o desempenho futuro da empresa). As ações de marketing estão conectadas com o CLV (o CLV é resultado das ações de aquisição, retenção e aumento de margem dos clientes). As ações de marketing estão ligadas com o conceito formado pelos clientes a respeito da empresa (conhecimento dos produtos, atributos percebidos e benefícios proporcionados pelos produtos, percepção de qualidade e satisfação e recomendação de compra para outros clientes). E, este último, está correlacionado com o SHV (o aumento da satisfação dos clientes induz a um aumento na rentabilidade da empresa).

Os norteadores da rentabilidade dos clientes, conforme visão de Gupta e Lehmann (2006) são: aquisição de clientes, retenção de clientes e margem dos clientes. A aquisição de clientes se refere à primeira compra por um novo cliente ou de clientes que há muito tempo não compravam da empresa. Associados a esse elemento estão os fatores que influenciam a decisão de compra de novos clientes e aos custos da empresa na obtenção de novos clientes. Sendo assim promoções, canais de distribuição, características dos produtos, entre outros fatores, podem ser considerados como influenciadores da aquisição de clientes.

A retenção de clientes é a probabilidade de um cliente repetir a compra de uma empresa, ou seja, caracteriza se um cliente é ativo ou não. Estudos demonstram que o custo de aquisição de clientes é geralmente superior ao custo de manutenção de clientes. Portanto parece prudente que as empresas deveriam mobilizar esforços para reterem seus clientes atuais. Algumas decisões equivocadas por parte das

empresas residem no fato de que, na intenção de crescer, buscam exclusivamente entrar em novos mercados e adquirindo novos clientes, descuidando-se da base de clientes já instalada. Esse segundo elemento que norteia a rentabilidade está diretamente associado aos conceitos discutidos anteriormente sobre fidelidade dos clientes.

Enquanto a aquisição do cliente está focada no crescimento do número de clientes, o aumento da margem, terceiro elemento norteador da rentabilidade dos clientes, orienta-se segundo o crescimento do lucro de cada cliente existente. O aumento da margem pode ser obtido por vários métodos, tais como *up-selling* (migração dos clientes para serviços ou produtos de preço mais alto) e *cross-selling* (vendas cruzadas de produtos afins). O objetivo da empresa em última análise é aumentar sua participação nos gastos do cliente (comumente denominado *share of wallet*) e rentabilizar os investimentos feitos na aquisição e manutenção dos clientes. Uma questão importante que surge com a discussão desses métodos é que não necessariamente eles resultam em aumento de margem. Isso porque a margem dependerá do preço pago pelo cliente, do tempo de contratação quando a compra for recorrente e da estrutura de custos da empresa.

Segundo Gupta e Lehmann (2006), o valor do cliente ao longo do tempo pode ser definido como o valor presente dos lucros futuros obtidos de um cliente no decorrer da relação dele com a empresa (receita gerada menos os custos de aquisição, vendas e prestação do serviço). É uma medida similar ao método de fluxos de caixa descontados utilizado em Finanças para avaliar o valor de uma empresa, negócio ou um ativo. Pfeifer, Haskins e Conroy (2005) procuram ser um pouco mais específicos na definição do CLV quanto à forma de cálculo ao associá-la à versão de Finanças. Os autores colocam que o CLV é o valor presente das entradas e saídas de caixa geradas pelos clientes e não o valor presente dos lucros futuros.

Existem duas diferenças básicas entre essas duas medidas, de acordo com Gupta et al (2006). Em primeiro lugar o CLV é tipicamente definido e estimado por cliente ou segmento de clientes, o que permite diferenciar quais são os clientes mais

e menos rentáveis ao invés de examinar simplesmente a lucratividade média da empresa. Em segundo lugar, diferente da medida financeira, o CLV explicitamente incorpora a possibilidade de que o cliente saia da empresa e vá para a concorrência no futuro.

Ainda segundo os autores, como a medida de CLV em resumo pode ser entendida como a rentabilidade no longo prazo de um cliente, ela pode ser útil para a seleção de clientes, gerenciamento de campanhas de marketing e segmentação de clientes. De acordo com Jain e Singh (2002) o CLV também pode ser útil na ajuda às empresas nas decisões estratégicas e táticas. Decisões estratégicas podem ser entendidas em termos da identificação de quem são os clientes e quais suas características e quais devem ser foco de atuação no longo prazo. Decisões táticas referem-se aos recursos que a empresa deve alocar no curto prazo nas atividades de marketing. A medida ajuda a quantificar o relacionamento da empresa com seus clientes (saber quais são os clientes mais rentáveis) e conseqüentemente permite que a empresa tome decisões de maneira estruturada.

O conceito de Retorno sobre Clientes (ROC) explorado por Peppers e Rogers (2005) parte da premissa de que as organizações, mais do que medirem o valor criado a partir de um determinado investimento deveriam quantificar o valor gerado a partir de seus clientes. De certa forma é uma medida similar ao CLV, pois leva em consideração de maneira explícita duas maneiras que os consumidores criam valor para o negócio: aumentando os fluxos de caixa atuais e ampliando os fluxos de caixa futuros. Se o cliente tiver uma experiência positiva (ou negativa) com a empresa e decidir, a partir dessa experiência, incrementar (ou reduzir) suas interações comerciais com a empresa no futuro, a empresa conseqüentemente ganhará ou perderá valor. Ou seja, o cultivo das lembranças das experiências que os clientes estabelecem com as empresas nortearão suas ações futuras de compra.

Conforme linha de raciocínio dos autores, maximizando o ROC a empresa maximizará o valor que ela cria, o que coincide com esquema proposto por Gupta e Lehmann (2006) para o CLV. Para aumentar o retorno gerado por um cliente é

preciso que as empresas se coloquem no lugar dos clientes compreendendo suas necessidades (e até mesmo antecipando aos seus desejos antes que nos digam quais são) e entreguem os serviços que atendam as necessidades identificadas. Em outras palavras, é preciso conquistar a confiança dos clientes. Confiar significa que o cliente de fato acredita que você respeita os interesses deles como se fossem os seus próprios, isto é, olhar os fatos a partir do ponto de vista dos clientes e tratá-los como gostaria de ser tratado se estivesse no lugar deles. Não se trata de simplesmente acrescentar benefícios ou atributos aos produtos e serviços atualmente prestados.

O ROC, portanto, é um método quantitativo que permite estimar o valor que está sendo criado por uma empresa. Entretanto essa métrica não é o objetivo final. A missão da empresa é entregar mais valor aos seus clientes. O ROC somente auxilia as organizações a verem os resultados de maneira mais precisa e gerenciá-los de forma mais efetiva, criando equilíbrio entre os valores de curto prazo e de longo prazo para as empresas. Outro benefício é que essa metodologia ajuda a entender as diferenças entre os clientes na maximização do valor gerado pela empresa, corroborando com a idéia de que os clientes são únicos, assim como devem ser as experiências proporcionadas a eles pelas empresas.

Kumar, Ramani e Bohling (2004) propõem duas abordagens para o CLV: o CLV médio e o CLV individual. Elas são recomendadas dependendo do contexto no qual determinada organização está inserida e pressupõem diferentes aplicações. Quando não estão disponíveis os dados individuais dos clientes e há somente interesse em fazer a comparação da métrica entre várias empresas a abordagem do CLV médio é mais recomendada. Por outro lado, se há necessidade da empresa justificar e desenvolver iniciativas de marketing por cliente e se ela precisa diferenciar a rentabilidade entre distintos clientes a abordagem do CLV individual é mais apropriada. As aplicações finais do CLV médio são a avaliação da concorrência e o suporte para o processo de fusões e aquisições de empresas (auxilia na atribuição de valor à empresa). Já as aplicações do CLV individual são mais amplas: determinam o ponto ótimo para descontinuar o atendimento aos clientes existentes, selecionar

clientes prioritários, identificar variáveis que afetam a rentabilidade dos clientes, planejar as ações de marketing e o composto dos canais de comunicação dos produtos e planejar o cronograma da oferta de produtos e serviços.

Na tentativa de ser mais preciso quanto à linguagem empregada em relação ao CLV, diferente do que muitos autores afirmam – que o CLV retrata a lucratividade dos clientes – Pfeifer, Haskins e Conroy (2005) defendem maior rigor no uso dos conceitos. Eles destacam que lucratividade é uma medida contábil, resultado da apuração das receitas e despesas contabilizadas num período de tempo. Já o termo valor, que é o conceito presente na métrica CLV, é uma medida financeira, resultado da equivalência entre o que o comprador estaria disposto a pagar hoje por um determinado ativo na moeda atual frente ao valor presente dos fluxos de caixa futuros gerados pelo mesmo ativo. Dado que ser possível um cliente gerar lucro e apresentar fluxos de caixa negativos ou clientes não lucrativos gerarem fluxos de caixa positivos, segundo os autores é importante fazer a distinção dos termos CLV e lucratividade, procurando não pressupor equivalência conceitual entre eles.

Outra contribuição interessante dos autores Pfeifer, Haskins e Conroy (2005) está em que segundo eles o CLV médio deve ser usado em conjunção com o julgamento da administração da empresa até que justificativas empíricas da acuracidade dessa medição possam ser obtidas. Os autores também apontam alguns desafios que as empresas encontram na implantação do CLV. Como algumas empresas, embora decidam adotar a centralidade no cliente no processo de criação de valor, ainda estão organizadas por produtos, é um risco que as atividades de marketing e vendas realizadas por responsáveis distintos de cada linha de produtos não sejam coordenadas e atinjam os mesmos clientes com mensagens contraditórias. Logo, algumas mudanças são proeminentes para enfrentar os desafios apontados. Os autores destacam dois tipos fundamentais de dimensões de mudanças necessárias; uma dimensão de negócios e outra de pessoas. A dimensão de negócios requer a definição e articulação da proposta de mudança e os objetivos esperados com ela. A quantificação do retorno esperado do investimento é necessária, bem como a

colaboração de toda organização é essencial para identificar e avaliar os principais “*stakeholders*”, níveis de risco e custo da mudança. Na dimensão de pessoas, os executivos e não executivos, que tradicionalmente são responsáveis por todos os aspectos de marketing de uma determinada marca dentro da empresa, agora precisam ter autonomia e habilidade para se responsabilizar por ações que tenham impacto em diversas marcas ou produtos.

De forma geral o CLV constitui uma ferramenta de medição que tem como maior virtude a possibilidade de ser específica por cliente. Isso permite que a empresa desenvolva iniciativas de marketing direcionadas também por cliente, o que em tese deveria torná-las mais efetivas. É fundamentalmente por essa razão que ela se torna altamente aplicável em conjunção com o processo de co-criação de valor. O uso do CLV auxilia na escolha dos clientes para os quais o processo de co-criação de valor deve ser estabelecido e na medição dos resultados obtidos, pois a métrica pressupõe a centralidade no cliente que a co-criação de valor também preconiza.

3. Método de pesquisa

A metodologia de pesquisa escolhida para este trabalho foi a pesquisa-ação, em virtude da forte aderência dos princípios que a norteiam aos preceitos e objetivos do estudo em desenvolvimento.

A pesquisa-ação vem adquirindo gradualmente proeminência no meio acadêmico desde sua criação no meio do século 20. Nos últimos anos foram escritos vários livros e artigos a respeito dela explicando como deve ser aplicada. O termo pesquisa-ação é usado para descrever uma ampla gama de abordagens que envolvem intervenções nas organizações com o propósito de produzir

transformações e conhecimento avançado. Trata-se de uma tentativa de aperfeiçoar a prática.

Existem várias linhas de abordagens relacionadas à pesquisa-ação, entretanto será utilizada neste trabalho uma perspectiva particular da teoria, como uma metodologia fenomenológica para pesquisar processos e práticas organizacionais (EDEN e HUXHAM, 2006). Uma característica que distingue esse tipo de pesquisa-ação, quando comparada às outras abordagens, é o envolvimento do pesquisador com os atores da organização com temas de interesse da empresa sobre os quais se pretende tomar alguma ação. O termo envolvimento deve ser entendido como assumir um papel de facilitador ou consultor do cliente, tendo influência em escolhas e aceitando a responsabilidade que isso implica. Muito mais do que uma atuação genérica, a pesquisa-ação presume que as mudanças comportamentais e/ou organizacionais advêm do envolvimento do pesquisador. A metodologia pressupõe que exista um compromisso primário do pesquisador em avançar num campo de conhecimento com vistas a trazer implicações gerais para o meio acadêmico e/ou profissional.

Pelo fato de ser uma intervenção única, esse tipo de pesquisa acaba sendo criticada por sua falta de repetibilidade e rigor. Por outro lado, essas críticas podem ser contrapostas com o argumento de que o envolvimento dos praticantes com assuntos que lhes interessam provê uma riqueza de conhecimento que não poderia ser obtida de outra forma. Ademais, uma vez que o produto final deriva de interações estreitas entre a organização e o pesquisador, ele tem grande valor prático.

3.1. História e Definição

Atribui-se a criação da pesquisa-ação ao psicólogo social Kurt Lewin (1946) na década de 40 nos Estados Unidos, pois teria sido o primeiro a publicar um trabalho empregando o termo. Foi apresentada como uma maneira pela qual pesquisadores comportamentais poderiam contribuir simultaneamente em aspectos teóricos e práticos. Contudo, não existe muita certeza de quem tenha sido o inventor dessa abordagem. É pouco provável que algum dia se venha a saber quando ou onde teve origem esse método, simplesmente porque as pessoas sempre investigaram a própria prática com a finalidade de melhorá-la.

Nesta abordagem, mudanças organizacionais e sociais são combinadas com avaliação no contexto de uma concepção experimental. Lewin argumentava que não deve haver pesquisa sem avaliação, nem avaliação sem reestruturação. Programas para melhorar a eficácia organizacional transformam-se em experimentos a serem avaliados e contribuem para o avanço das teorias e de práticas futuras.

Essa iniciativa constitui um afastamento significativo do modelo tradicional de pesquisa acadêmica, onde problemas estudados geralmente têm sua origem na teoria ou na literatura técnica especializada. Lewin percebeu a necessidade de um modelo alternativo para as ciências do comportamento que enfatizasse o envolvimento do pesquisador com os sujeitos estudados, usuários potenciais dessa informação.

Por definição a pesquisa-ação requer um envolvimento entre o pesquisador e os componentes da organização em relação a assuntos que são do interesse genuíno da empresa e sobre os quais ela pretende tomar alguma ação. Requer também, acima de tudo, um forte compromisso do pesquisador em desenvolver um campo de conhecimento de uma forma que traga implicações práticas e úteis. Em síntese, a

pesquisa-ação é uma tentativa continuada, sistemática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática (David Tripp, 2005).

Thiollent (1997) define pesquisa-ação como um tipo de investigação social com base empírica, que consiste basicamente em relacionar pesquisa e ação num processo no qual os atores e pesquisadores se envolvem, participando de modo cooperativo na elucidação da realidade em que estão inseridos. Não se trata apenas de identificar os problemas coletivos, mas também de buscar e experimentar soluções em situação real.

A pesquisa-ação busca, simultaneamente, intervenção, elaboração de conhecimento e seu desenvolvimento, de acordo com Vergara (2005). O desenvolvimento do conhecimento é um processo cíclico e contínuo no qual a combinação de desenvolvimento, baseada na pesquisa e no pré-entendimento implícito do pesquisador, leva a uma ação, e a reflexão sobre a ação contribui para o desenvolvimento teórico. A validade da pesquisa-ação decorre do fato de que a teoria desenvolvida é incremental e está fundamentada na ação.

Segundo Tripp (2005), é importante que se reconheça a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. O ciclo básico da investigação-ação é composto do planejamento, implantação, descrição e avaliação da mudança para a melhora de uma determinada prática. A pesquisa-ação seria, portanto, um tipo de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa científica para gerar ações que melhorem uma determinada prática.

Embora a pesquisa-ação tenda a ser pragmática, ela se distingue claramente da prática e, embora seja pesquisa, também se distingue claramente da pesquisa científica tradicional. Isso porque a pesquisa-ação ao mesmo tempo altera o que está sendo pesquisado e acaba sendo de certa forma limitada pelo contexto e pela ética da prática.

Nas organizações, a participação deve ser desenvolvida em um processo contínuo de conhecimento, por meio de uma abordagem que enfatiza a co-aprendizagem, a participação coletiva e a transformação organizacional. Para Thiollent (1997) são identificadas as seguintes fases na pesquisa-ação: conscientização do indivíduo ou grupo, aprofundamento na pesquisa dos problemas da organização, proposta coletiva de ação na busca de soluções ou mudanças. As sínteses finais e a experiência acumulada formam a base de um possível avanço no conhecimento prático das organizações.

Por um lado a pesquisa-ação requer ação no campo da prática e, por outro, no campo da pesquisa. Por esta razão ela reúne características do que se denomina prática rotineira (estudar, atuar e melhorar alguma atividade prática) e pesquisa científica (estudo mais elaborado que segue requisitos metodológicos mais rígidos de coleta de dados e análise de informações).

Vale ressaltar a importância de distinguir entre pesquisa-ação e ação pesquisada. Não raro são encontrados trabalhos de pesquisadores que fizeram um estudo de caso de um determinado processo, embora não tenham realizado ação nenhuma e o desenvolvimento tenha caminhado sem nenhuma pesquisa. Para separar os limites entre as duas abordagens podem ser usados dois critérios: o processo de mudança está sendo conduzido por meio da análise e interpretação de dados adequados, válidos e confiáveis? O alvo principal da atividade é a criação de conhecimento teórico ou o aprimoramento da prática? No caso de sim na primeira pergunta e caso o alvo seja o aprimoramento da prática, então se trata de uma pesquisa-ação.

Recomenda-se usar a pesquisa-ação nas investigações em grupos, coletividades ou organizações de todo porte, com propósitos focados a médio ou longo prazo, de acordo com Vergara (2005). Para utilizá-la, segundo o autor, é preciso identificar os objetivos da pesquisa organizacional, que freqüentemente são apresentados como "melhoria" (índices de produtividade, desempenho, qualidade, fidelização de clientes, entre outros) ou como "mudança". A pesquisa-ação não se

limita a descrever uma situação, mas sim a gerar acontecimentos que produzam novas informações, estruturam conhecimentos e delineiem ações nas organizações.

Vários autores que estudaram esse tipo de pesquisa reforçam a importância de que o trabalho seja útil para o cliente. Portanto, o conhecimento deve ser formado *na* e *para* a ação, ao invés de estar formado *na* e *para* a reflexão. A abordagem da pesquisa-ação acaba sendo contestada justamente por apresentar essa característica, na medida em que se imagina erroneamente que os resultados decorrentes da pesquisa só possam ser analisados no contexto do estudo. Em outras palavras alguns autores acreditam que o conhecimento esteja limitado apenas a uma situação específica.

Entretanto, ainda que os próprios proponentes da pesquisa-ação defendam seu papel como estimulante à ação, eles mesmos tendem a ignorar o papel da pesquisa para uma audiência mais abrangente. Para o praticante que seja orientado à pesquisa pode haver benefícios significativos que vão além do momento da ação em relação a alguma generalidade, avançando em implicações para situações futuras. Essa circunstância provê uma oportunidade para pesquisas colaborativas ou participativas. Para os pesquisadores, a generalidade vai além do perímetro restrito no qual a pesquisa-ação foi conduzida, mas pode ser estendida para outros contextos.

Sendo assim, uma segunda característica da pesquisa-ação, derivada da primeira, é que esse tipo de pesquisa tem implicações além daquelas requeridas para promover alguma ação ou geração de conhecimento no domínio do projeto. Deve ser possível prever uma discussão a respeito das teorias desenvolvidas em relação a outras situações. Portanto, deve estar claro que os resultados podem ser aplicáveis a outros contextos, pelo menos no sentido de sugestão de outras áreas para consideração e estudo. O processo de pesquisa deve permitir que os resultados da pesquisa sejam expressos em situações distintas do caso específico pesquisado originalmente. Em outras palavras, a pesquisa deve fazer sentido também para outras pessoas.

3.2. Motivação da escolha

Uma vez apresentados os conceitos que fundamentam a pesquisa-ação procura-se agora justificar as razões que levaram a escolha desse método neste trabalho.

Em primeiro lugar o presente estudo tem por objetivo analisar de maneira conjunta os processos e práticas organizacionais mediante envolvimento do pesquisador com integrantes da organização em temas que sejam de seu interesse genuíno. É um processo de co-aprendizagem. Neste caso os temas são a fidelização de clientes, a descomoditização dos serviços, a geração de crescimento e o retorno sobre os clientes. Além de diagnosticar temas que sejam do interesse coletivo da empresa, e mais importante até do que isso, o principal e mais amplo motivador está na busca de soluções que contribuam para a mudança na sua realidade de negócios.

Em segundo lugar, o trabalho está fundamentado numa intervenção na companhia que produza transformações concretas e que gere conhecimento avançado calcado na ação (e não apenas na reflexão), numa tentativa de aperfeiçoar a prática. Mais do que a contribuição apenas para a empresa o objetivo é produzir um conteúdo útil para outros pesquisadores, empresas e para o meio acadêmico. As transformações que se espera produzir são de uma empresa com uma postura comercial reativa no mercado para outra que aborde seus clientes de maneira consultiva, de uma empresa que "empurra" seus produtos e serviços para o mercado para outra que constrói valor conjuntamente com seus clientes desenvolvendo ofertas sob medida. Em suma, a mudança concreta que se pretende produzir é de uma empresa que olha exclusivamente para dentro para outra que prospecte novas oportunidades de negócio no mercado de maneira inovadora colocando o cliente na centralidade do processo.

Uma terceira explicação está no fato de que as mudanças esperadas não são função de uma atuação genérica do pesquisador, muito pelo contrário. A pesquisa-ação presume que as mudanças comportamentais e/ou organizacionais advêm do envolvimento direto do pesquisador. É justamente desse jeito – intervenção do pesquisador – que o estudo em questão está estruturado. Ou seja, espera-se do pesquisador uma atuação próxima à organização influenciando as escolhas dela. Como foi descrito anteriormente, o conceito de se envolver com a empresa está associado com o de assumir um papel de facilitador ou consultor do cliente. De fato o trabalho implica numa atuação direta do pesquisador com a construção de uma metodologia de co-criação de valor, implantação em clientes da empresa e medição dos resultados obtidos. Portanto, como preconiza a pesquisa-ação, o pesquisador se envolve num tema de genuíno interesse da empresa, tendo influência em escolhas e aceitando a responsabilidade que isso implica.

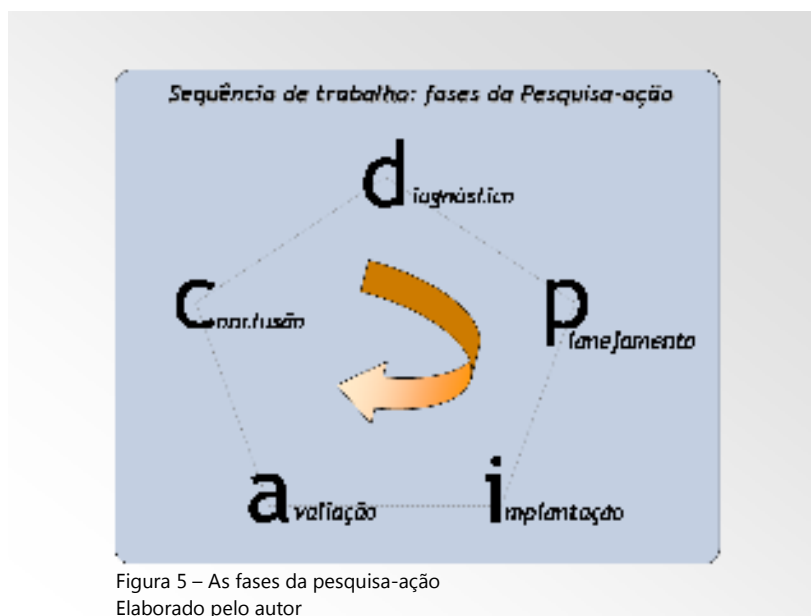
3.3. Seqüência de trabalho

A pesquisa-ação se diferencia dos demais métodos de pesquisa na medida em que é intervencionista e dedicada ao desenvolvimento de conhecimento útil para a pesquisa e para a prática.

Como um método intervencionista, a pesquisa-ação permite ao pesquisador testar uma hipótese de trabalho sobre o fenômeno de interesse mediante implantação e avaliação da mudança num ambiente de negócios real.

Para conseguir os objetivos propostos, as fases sugeridas abaixo para o processo de pesquisa-ação estão fundamentadas nos princípios da interação, rigor e pesquisa colaborativa. Dessa forma espera-se estudar a realidade atual da empresa e ter como principal elemento de entrega da pesquisa uma proposta capaz de

promover mudanças significativas na empresa. A figura a seguir ilustra a seqüência de trabalho.



1. **DIAGNÓSTICO:** refere-se à identificação conjunta (empresa-pesquisador) dos problemas e das suas respectivas causas. Durante essa fase, a empresa e o pesquisador formulam conjuntamente as hipóteses do fenômeno de pesquisa a ser estudado que serão utilizadas nas fases subseqüentes do trabalho.
2. **PLANEJAMENTO:** é o processo de especificação das ações que podem ajudar na resolução dos problemas identificados.
3. **IMPLANTAÇÃO:** é a fase de se colocar em prática o plano de ação proposto.
4. **AVALIAÇÃO:** corresponde à avaliação conjunta (empresa-pesquisador) do processo de intervenção, aferindo os resultados obtidos e comparando-os à situação da empresa antes da mudança.

5. **CONCLUSÃO:** denota o processo contínuo de documentação e resumo das principais lições aprendidas com o processo de pesquisa. Essas lições constituem contribuições de conhecimento tanto para a teoria quanto para a prática, mas elas também são reconhecidas como entendimentos temporários que devem servir como ponto de partida para novos ciclos de pesquisa.

3.3.1. Diagnóstico

A elaboração de um diagnóstico minucioso, preciso e de maneira compartilhada com a alta direção da empresa é um passo essencial na formulação de uma estratégia bem sucedida. Entendendo adequadamente a realidade sobre a qual se quer atuar e mudar e explorando novos modelos mentais é possível formular idéias que moldem a nova realidade desejada.

Neste trabalho, para se ter um bom diagnóstico é fundamental reunir os principais elementos que compõem o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida. Sendo assim, a seguir são apresentados os elementos externos e internos que estão presentes na realidade da companhia, os quais foram devidamente debatidos com a alta direção.

No âmbito externo percebe-se que o entorno competitivo está se transformando de maneira acentuada. Por um lado, nota-se que os atores do mercado de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) estão procurando cada vez mais se posicionar – inclusive por intermédio da busca de alianças competitivas – como prestadores de serviços aos clientes, desvinculando-se dos produtos que comercializam. A figura abaixo ilustra essa situação:



O tripé de sustentação do mercado no qual a Telefonica está inserida é composto basicamente pelas: (1) **empresas de dispositivos**, ou dos equipamentos (hardware) que são necessários para a prestação dos serviços de Dados, Voz e Tecnologia da Informação (servidores, celulares, sistemas de PABX, roteadores, computadores entre outros); (2) **empresas de conteúdo**, ou das aplicações (software) que são desenvolvidas para os clientes operarem seus negócios (ERP, correio eletrônico, CRM, intranet e extranet entre outras); (3) **operadoras de tecnologia da informação e comunicação**, que são responsáveis pela infra-estrutura de rede necessária para conectar empresas e usuários (rede de banda larga, de celular, de telefonia fixa, internet, armazenamento e gerenciamento de conteúdo, entre outras).

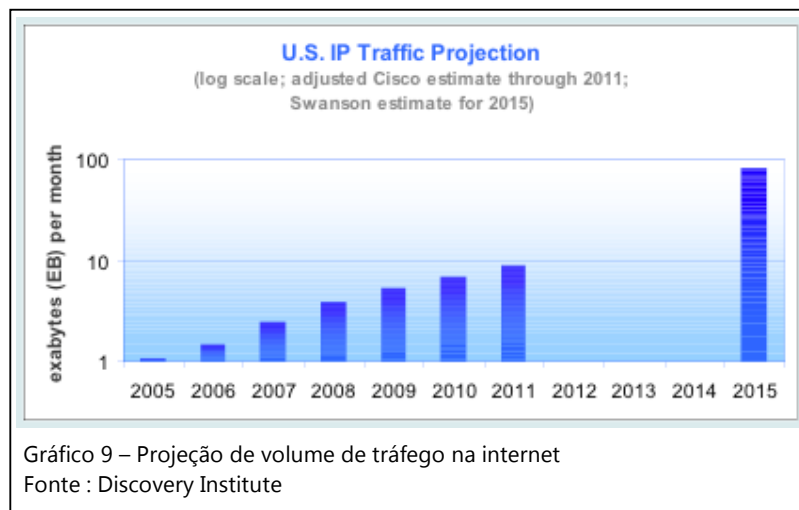
Nota-se uma tendência de atuação desses atores no sentido de prestarem serviços aos seus clientes, sobretudo de forma integrada. Seguem alguns exemplos concretos dessa nova orientação. A HP, reconhecidamente considerada como fabricante de equipamentos para soluções de Tecnologia de Informação, inclui atualmente em seu portfólio serviços de terceirização (gerenciamento das aplicações, terceirização dos processos de negócio, gerenciamento da infra-estrutura tecnológica, suporte e operação). A comercialização de seus equipamentos entraria

como agregado de uma solução mais ampla oferecida aos clientes. A Nortel, fabricante de equipamentos para redes de Dados, Voz e TI, se aliou com a Microsoft para oferecer serviços de comunicações unificadas para empresas. Trata-se de uma solução que reúne os equipamentos (hardware) de rede da Nortel combinado com os aplicativos Microsoft (software) e que unifica as comunicações dentro das organizações atribuindo uma identidade única para os colaboradores (integração de e-mail, correio de voz, voz, mensagens instantâneas, vídeo, aplicativos de uso diário da Microsoft e de terceiros). Para a empresa que contrata essa solução, ela recebe e paga pelo serviço gerenciado de comunicação unificada e não pelos dispositivos (hardware) e aplicativos (software) necessários para compor a oferta.

Do ponto de vista dos clientes percebe-se que eles estão respondendo com incrível rapidez aos novos serviços ofertados, o que pode ser evidenciado em vários aspectos. As redes sociais crescem a taxas impressionantes: o Facebook, site que permite conectar pessoas criando a denominada rede social, teve uma evolução fantástica no número de usuários, saindo de 12 milhões em Dezembro de 2006 para 67 milhões em Março de 2008 (fonte: internet). A Microsoft confirmou a compra de uma fatia de 1,6% no Facebook por 240 milhões de dólares, conferindo à rede social um valor de mercado de 15 bilhões de dólares. Para colocar em perspectiva, esse valor de mercado corresponde sozinho a aproximadamente 35% da somatória do valor de mercado de todas as empresas brasileiras que atuam no setor de Telecomunicações (fonte: Economática, usando como referência o valor de mercado em Janeiro de 2008 dos papéis classificados nesse setor). A geração de conteúdos, impulsionada pela criação de blogs (registro cronológico e freqüentemente atualizado de opiniões, emoções, fatos, imagens ou qualquer outro tipo de conteúdo que o autor ou autores queiram disponibilizar na internet), chama muito a atenção. Como exemplo pode-se citar o Twitter (ferramenta de comunicação que conecta usuários através da troca de informações sobre a seguinte pergunta: o que você está fazendo?), que reuniu mais de 1 milhão de novos usuários em apenas 3 meses. Outra evidência são as novas experiências de desintermediação, como por exemplo, o

lançamento de música via internet, sem a distribuição sendo feita pelas gravadoras tradicionais. Pode-se citar ainda a criação de novos hábitos de consumo, como por exemplo, a visualização de programas de TV no computador. No âmbito corporativo as empresas começam a alterar suas relações de trabalho, incentivando o trabalho fora dos escritórios tradicionais. Uma empresa de Seattle nos Estados Unidos chamada Office Nomads aluga espaço físico e infra-estrutura para profissionais autônomos, com o conceito de praticarem a individualidade, porém sem isolamento. Dessa forma os profissionais, mesmo atuando em mercados distintos, podem compartilhar informações ou até gerarem negócios em conjunto. No Brasil já está em construção um espaço similar, chamado The Hub São Paulo.

Nesse novo contexto, o acesso, armazenamento e a troca de todo tipo de informação entre diferentes dispositivos serão imprescindíveis, o que irá requerer uma expansão dramática da largura de banda, capacidade de armazenamento e gerenciamento de tráfego na rede. Os novos serviços gerarão volumes de tráfego que hoje são difíceis de se imaginar. A Discovery Institute, sediada em Seattle nos Estados Unidos, é uma empresa cuja missão consiste em promover debates sobre diversos temas, entre eles Tecnologia. Ele elaborou um estudo que estima a quantidade de tráfego gerado na internet em 2015. De acordo com o estudo o tráfego passará a ser medido em Zettabytes (1 Zetta corresponde a 10^{21}). Para se ter uma idéia, o download de um vídeo corresponde a um tráfego de aproximadamente 800 Megabytes (1 Mega corresponde a 10^6). De acordo com a estimativa do instituto norte-americano a somatória do tráfego mensal apenas dos Estados Unidos em 2015 estaria girando em torno a um (1) Zettabyte, ou seja, corresponderia ao download de 1,25 trilhão de filmes por mês (algo difícil de tangibilizar), obviamente considerando a definição atual de vídeo e utilizando a tecnologia atual de compactação de imagem.



Analisando os fatos expostos até aqui o que podemos dizer é que os clientes da Telefonica estão cada vez mais informados e cada vez mais o fazem de maneira instantânea. Adicionalmente, com toda infra-estrutura tecnológica existente o mercado está presenciando o que Rifkin (2001) chamou de economia do acesso, isto é, as tecnologias de informação e comunicação permitem cada vez mais, de forma segura e rápida, ter acesso aos serviços ao invés da aquisição de produtos. Isso lhes proporciona ampla opção de escolha na contratação de serviços, o que desperta uma competição acirrada entre as empresas na captura e manutenção de clientes. Resgatando a idéia de Zook (2003) sobre o imperativo de crescimento das empresas, exposta no início deste trabalho, esse ambiente fica ainda mais complexo e disputado. Os clientes da Telefonica, para competirem nos mercados em que atuam e visando o crescimento de seus negócios, buscarão continuamente maior eficiência, produtividade, diferencial competitivo e fidelização de seus clientes. Logo, a pressão que sofrem para conquistar esses objetivos será descarregada nos seus prestadores de serviços. O imperativo de crescimento que se apresenta aos clientes da Telefonica faz com que seja gerada uma força contrária ao imperativo de crescimento da própria Telefonica. Ela precisa ser consistentemente ágil na inovação de suas ofertas a fim de crescer e ao mesmo tempo gerar as vantagens competitivas aos seus clientes que também lhes permitam crescer nos seus mercados de atuação.

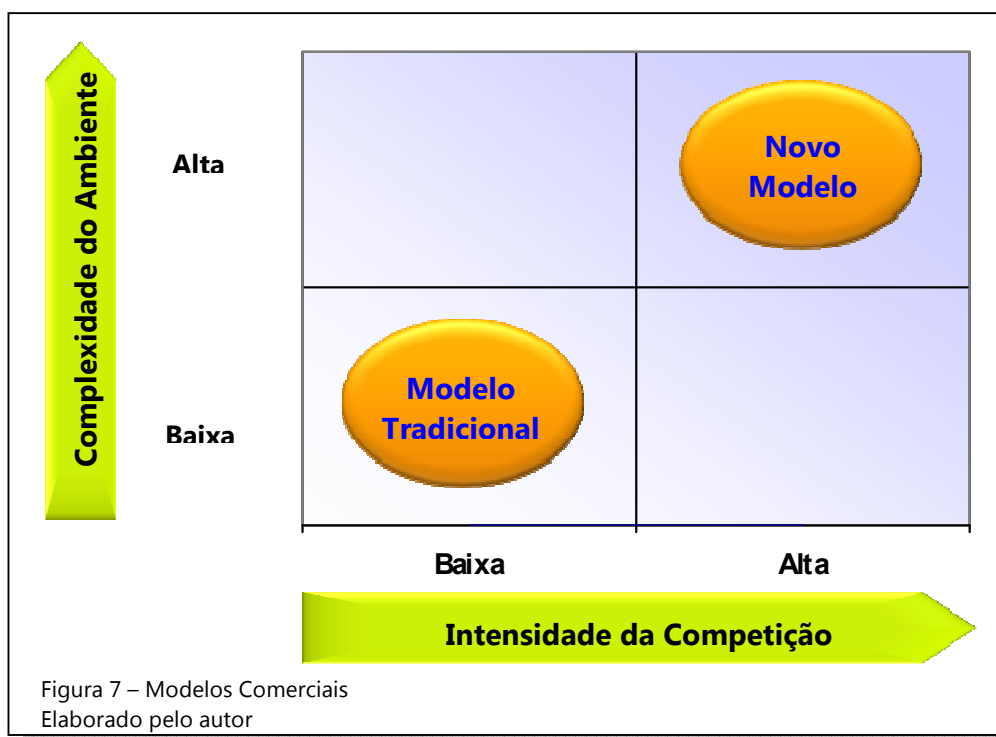
Sob a ótica de concorrência o cenário fica bastante confuso. Por um lado a concorrência com as empresas tradicionais (operadoras de tecnologias da informação e comunicação) fica mais acirrada em virtude do maior poder de escolha dos clientes, como apresentado acima. Por outro lado, em função das alianças estratégicas que estão sendo constituídas e da mudança no hábito de consumo dos clientes, novas empresas passam a competir com as empresas tradicionais. O mercado de meios de pagamento é um bom exemplo. As transações eletrônicas de crédito e débito são gerenciadas por empresas chamadas adquirentes (entre elas Visanet e Redecard). Elas nasceram com uma concepção de negócio que lhes posicionou como elo entre os estabelecimentos comerciais, emissores (empresas que emitem e colocam em circulação os meios de pagamento, tais como os bancos, empresas de alimentação, transporte) e bandeiras (marcas de cartões de crédito e débito). Com a notável expansão do mercado de telefonia móvel, um forte competidor do cartão de crédito (na sua forma atual, ou seja, de plástico) é o aparelho celular. Conseqüentemente, as adquirentes podem enxergar nas operadoras de celular (player não tradicional desse mercado) um novo competidor. Indubitavelmente o celular será no futuro próximo um claro substituto aos meios tradicionais de pagamento.

No âmbito interno pode-se fazer uma sucinta leitura das evidências que se apresentam atualmente na empresa e que, de uma maneira geral, tem dificultado sua atuação no ambiente externo descrito. Para facilitar a compreensão dessa análise, os aspectos internos serão categorizados em quatro grupos, organizados em função do processo de comercialização dos produtos e serviços da empresa no mercado: (1) venda e (2) entrega do serviço, (3) atendimento e (4) interação com o cliente. Tais grupos foram pensados considerando que como propósito de atuação a empresa deveria: (1) vender bem, ou seja, oferecer uma proposta de valor adequada aos clientes; (2) entregar bem o que foi vendido, isto é, cumprir os compromissos acordados com os clientes durante a venda; (3) evitar a ocorrência de problemas, mas solucionar as eventuais falhas causadas na entrega dos serviços aos clientes,

atendendo as reclamações e resolvendo os defeitos; e por fim (4) valorizar ao máximo o relacionamento com os clientes.

Antes disso é importante conceituar dois modelos comerciais que serão referenciados na seqüência do trabalho e que englobam os quatro grupos mencionados acima.

A figura abaixo ajuda nessa conceituação. Por um lado pode-se pontuar a complexidade do ambiente externo, evidenciada pela diversidade de fornecedores, pressão pela redução de custos, complexidade dos negócios dos clientes, convergência de tecnologias, fusões e aquisições de empresas, entre outros aspectos. No outro eixo destaca-se a intensidade da competição, caracterizada essencialmente pelo excesso de oferta, pressão tecnológica, similaridade de produtos, entre outras variáveis. A conjunção desses dois eixos permite inferir que para atuar num cenário que apresenta um ambiente muito complexo e com intensa competição, é necessário pensar num novo modelo de atuação comercial. Isso difere radicalmente da situação oposta (baixa complexidade e pouca competição), na qual o modelo tradicional de vendas atende adequadamente os preceitos desse mercado.



Mas a pergunta natural que surge é: quais são os modelos de vendas – chamados de novo e tradicional? O modelo tradicional de vendas é caracterizado quase que pela falta da necessidade da empresa em entender exatamente quem é o cliente, seu negócio e necessidades na comercialização de produtos e serviços. A comercialização ocorre de forma quase que exclusivamente orientada ao preço e às condições técnicas mínimas de atendimento estabelecidas previamente a todos os fornecedores que desejam participar da negociação. Não existe preocupação em manter um relacionamento contínuo com o cliente, ainda que a barreira de saída não seja totalmente desprezível (as soluções de telecomunicações não permitem uma troca instantânea de provedor, pois existem implicações diretas no negócio do cliente). No entanto esse aspecto é contornável na medida em que a existência de um grande número de competidores confere alternativas e compensações ao cliente na troca de fornecedor. Nesse modelo o que se produz é a comoditização dos serviços, gerando uma concorrência quase que predatória via guerra de preços. Como consequência, as operadoras sofrem um achatamento direto de suas margens (uma vez que a redução no custo na prestação dos serviços não acompanha na mesma velocidade a queda dos preços e também porque a empresa precisa investir antecipadamente na construção da infra-estrutura). Outro reflexo direto é a dificuldade na retenção de clientes, o que agrava ainda mais o panorama da empresa.

Já o novo modelo exige da empresa um conhecimento profundo do cliente, da sua cadeia de valor e de suas necessidades, como pré-requisito para prospectar novas oportunidades de negócio. Existe necessidade de se diferenciar via os serviços prestados, desenvolvendo em conjunto soluções customizadas para os clientes que agreguem valor ao seu negócio. A empresa precisa demonstrar forte capacidade de se relacionar com os clientes, interagindo com uma rede de contatos mais ampla do que normalmente apenas a área de Compras (ou a área de Tecnologia), como ocorre no modelo tradicional. Esse modelo, em tese, proporciona margens mais altas para o

provedor, confere maior fidelização dos clientes aumentando a barreira relacional frente à concorrência.

Voltando à análise do ambiente interno nos quatro grupos sugeridos, do ponto de vista de venda do serviço a abrangência que se pretende dar na análise incorpora a prospecção de negócios, oferta de produtos e serviços em si e a capacitação da força comercial. A abordagem atual da empresa não favorece e estimula que a força comercial conheça profundamente o negócio do cliente e de sua cadeia de valor, nem que acompanhe proativamente a evolução do cliente em seu setor. Desta forma, a prospecção de novos projetos fica comprometida, pois a força comercial acaba “empurrando” os produtos e serviços para os clientes, sem conseguir enxergar de que forma os movimentos dos clientes podem demandar novas oportunidades de negócio para a empresa. Essa visão míope restringe o poder de atuação da Telefonica e facilita a ação da concorrência, pois a competição se dá em negócios usuais, normalmente balizados por preço. As ofertas entregues aos clientes atualmente não são integradas, pois a empresa apenas reage às solicitações dos clientes atendendo pontualmente aos pedidos feitos, não conseguindo entregar uma proposta de valor única e abrangente.

Em termos da entrega dos serviços as principais constatações são que a empresa não está totalmente apta a explicar de forma transparente os produtos e serviços comercializados e não entrega na íntegra exatamente aquilo que foi comprado. Outra evidência é que não cumpre na sua plenitude em conformidade com os prazos compromissados, seja na entrega, na instalação ou no reparo dos serviços. A empresa não planeja as ações de sua atuação em conjunto com o cliente mobilizando equipes internas e externas, o que é uma causa potencial para ocorrerem desvios na entrega dos serviços.

A solução de problemas dos clientes é caracterizada pela falta de rapidez no atendimento das ligações feitas para reportar as reclamações, pela oportunidade de melhoria na resolução do problema do cliente no primeiro contato e pela não existência de uma solução on-line para tratar os problemas de conta. Outro efeito

sentido na empresa é que devido ao não planejamento da entrega das ofertas para os clientes, a força comercial acaba ficando grande parte de seu tempo atuando na resolução dos problemas. Isso consome o tempo que o vendedor deveria dedicar para prospectar novas oportunidades. Ou seja, o modelo atual gera um círculo vicioso, iniciado na venda feita de forma não otimizada, gerando problemas futuros na entrega, ocupando o tempo da área de Vendas na resolução dos problemas e diminuindo o tempo disponível para gerar novos negócios.

Por fim, em termos de relacionamento com os clientes a empresa não demonstra ter uma forte capacidade para interagir com interlocutores de diferentes áreas, o que reduz as possibilidades de geração de novos negócios. Normalmente o interlocutor da área de Vendas atua no departamento de Compras ou Tecnologia, o que limita muito a atuação comercial da Telefonica, pois não são consideradas as visões das áreas do cliente que são usuárias das soluções de telecomunicações. Portanto, a discussão com o cliente invariavelmente fica concentrada nas condições de preço e prazo de ativação.

Resumidamente o ambiente interno existente reforça a comoditização dos produtos e serviços, com uma guerra de preços que vem continuamente comprimindo as margens de lucratividade e impedindo o crescimento de receita. Mais crítico que isso ainda é a conseqüente falta de fidelização de clientes, que ocorre na medida em que eles se aproveitam do modelo existente de atuação da Telefônica para desequilibrar a relação cliente-fornecedor. A empresa acaba, na maior parte do tempo, respondendo reativamente às demandas dos clientes como forma de defender a base de receita existente.

Qual a implicação para a Telefonica desse novo contexto de negócios e os aspectos evidenciados internamente na companhia? Considerando o entorno competitivo externo e o ambiente interno fica evidente que a Telefonica precisa mudar a forma de atuar no mercado, se transformando para ser mais competitiva e crescer, bem como possibilitando a geração de maior competitividade e crescimento para seus clientes. Essa transformação se traduz na mudança na maneira como ela

prospecta novos negócios, comercializa (vende e entrega) seus serviços e como se relaciona com seus clientes.

A hipótese central que se pretende assumir é que mediante uma nova metodologia de abordagem comercial (consultiva e não reativa), a empresa consiga co-criar valor com seus clientes. Ao co-criar valor, colocando o cliente na centralidade do processo, podem ser construídas soluções de telecomunicações e tecnologia da informação que estejam direcionadas aos principais desafios e oportunidades dessas organizações e que as ajudem a criar vantagens competitivas. Portanto, muito mais do que uma visão voltada para dentro da empresa, sobretudo o foco está em pensar como a Telefonica pode melhorar a produtividade, aumentar a receita, fidelizar e rentabilizar OS CLIENTES DOS SEUS CLIENTES.

Para auxiliar a empresa na formulação do plano de ação foi feita uma pesquisa com algumas empresas que atuam no mercado brasileiro e que já aplicam o conceito de co-criação de valor. O propósito dessa pesquisa foi o de extrair ensinamentos a respeito da experiência dessas empresas na adoção da co-criação de valor que enriqueçam a iniciativa proposta para a Telefonica. A escolha dos clientes entrevistados esteve atrelada a companhias que, embora atuando em mercados distintos, vivenciavam as mesmas preocupações da Telefonica. Ou seja, são empresas que atuam em mercados competitivos e dinâmicos, comercializam produtos ou serviços para clientes cada vez mais informados e exigentes, apresentavam dificuldade em potencializar o retorno financeiro sobre os clientes e tinham dificuldade em enxergar o processo de criação de valor como algo bidirecional. Em suma são empresas que viram na iniciativa de co-criação de valor uma forma de quebrarem as amarras – internas e externas – que restringiam o crescimento lucrativo.

O questionário abordou vários aspectos do processo de co-criação de valor da empresa, entre eles: o que a motivou adotar a prática, como ele ocorreu, quais as dificuldades encontradas na implantação, quais os fatores críticos de sucesso na

implantação, quais foram as métricas adotadas para mensurar os resultados, como a empresa enxerga que essa iniciativa lhe trouxe vantagens competitivas no seu mercado de atuação e de que maneira seus funcionários foram preparados para colocar em prática a co-criação.

Segue abaixo o roteiro utilizado nas entrevistas com as empresas:

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Quais os fatores motivaram a empresa a adotar a prática da co-criação de valor com seus clientes?
2. Como se dá o processo de co-criação de valor na empresa?
3. A empresa adota essa prática com todos os seus clientes ou existe algum tipo de seleção?
4. Quais as maiores dificuldades encontradas durante a adoção do processo de co-criação?
5. Qual o tempo necessário para implementar a nova abordagem?
6. Quais foram os fatores críticos de sucesso na implementação?
7. Quais as métricas adotadas para avaliar os resultados obtidos?
8. Em quanto tempo os primeiros resultados começaram a aparecer?
9. Em que medida a empresa avalia que o processo de co-criação de valor pode proporcionar vantagem competitiva sobre seus concorrentes?
10. De que maneira os colaboradores foram preparados para colocar em prática a co-criação de valor?
11. Qual o nível de comprometimento necessário pela alta administração da empresa para garantir o êxito na implementação?

Quadro 3 – Roteiro para entrevista
Elaborado pelo autor

As empresas entrevistadas foram a Daslu, C&C Casa e Construção e Magazine Luiza e o questionário foi endereçado ao principal executivo da empresa.

DASLU

Em 1958, em São Paulo, Lucia Piva de Albuquerque fundou uma pequena, porém exclusiva e luxuosa boutique. Durante os anos 60 e 70, a Daslu dedicava-se a vender roupas e artigos de luxo da então incipiente indústria brasileira de moda. Desde então a aposta da empresa está centrada em alguns ingredientes que fazem o sucesso dela hoje no mercado: bom gosto, qualidade, exclusividade, atendimento personalizado e altíssimo astral em um ambiente único. Hoje, a atuação da Daslu se estende pela moda (feminina, masculina e infantil), decoração e artigos de alto luxo (joalheria, relojoaria, cosméticos, *food & drink*).

ENTREVISTA – DASLU

Respondente: Denise Santos – Diretora Geral

1. *Quais os fatores motivaram a empresa a adotar a prática da co-criação de valor com seus clientes?*

R.: O lançamento de uma nova coleção de roupa é um processo na empresa que apresenta um ciclo de aproximadamente 6 meses. Após enviarmos nossos estilistas às principais capitais mundiais da moda (Nova Iorque, Milão e Paris) para entender quais são as tendências internacionais para o mercado de alta renda, inicia-se propriamente o ciclo de desenvolvimento da coleção. Além disso são feitas pesquisas

com consumidoras brasileiras para contrastar as tendências internacionais aos gostos locais. Aí sim a coleção começa a ser efetivamente criada e produzida, até chegar às lojas. O principal indicador de sucesso de um novo lançamento é o percentual de venda da coleção (quanto do que foi lançado é vendido durante a estação). O que não é vendido durante a estação é colocado em liquidação. Portanto, para otimizar o resultado financeiro de uma coleção é preciso minimizar quaisquer desajustes entre o gosto do consumidor e os modelos lançados. Logo, a necessidade de co-criar valor com os clientes, convidando-os para participar do desenvolvimento das novas coleções, é crucial para maximizar as vendas.

2. Como se dá o processo de co-criação de valor na empresa?

R.: A empresa possui no quadro de funcionários vendedoras altamente especializadas (fundamental num mercado que lida com consumidores muito exigentes) no relacionamento com os consumidores. Elas, em conjunto com os estilistas, são as peças-chave do processo de co-criação de valor. À medida que as consumidoras locais são convidadas a auxiliar no desenho da nova coleção, compartilhando com nossa empresa seus gostos e necessidades, cria-se valor em conjunto. Para os clientes o valor está em serem atendidos com produtos que ressaltam seus desejos e vaidades e para a empresa está no sucesso das vendas. Além disso a empresa preocupa-se em proporcionar aos seus clientes uma experiência única de compra, tanto em termos de ambientação das lojas como na qualidade no atendimento aos clientes.

3. A empresa adota essa prática com todos os seus clientes ou existe algum tipo de seleção?

R.: Não existe seleção, pois já atendemos um mercado bastante segmentado (alta renda).

4. *Quais as maiores dificuldades encontradas durante a adoção do processo de co-criação?*

R.: Sem dúvida a maior dificuldade no processo está em adequar o tempo entre a captura das opiniões dos nossos consumidores, a criação e produção da coleção até a chegada nas lojas. Para se ter uma idéia a produção é feita apenas um mês antes do lançamento nas lojas. Assim qualquer erro no entendimento das preferências dos consumidores pode ser fatal para o desempenho das vendas, pois não haverá tempo hábil para corrigir quaisquer desvios entre os gostos dos clientes e os produtos que são colocados nas prateleiras. No meio da coleção ainda é possível fazer alguns ajustes, mas nada muito profundo.

5. *Qual o tempo necessário para implementar a nova abordagem?*

R.: Há mais ou menos um ano e meio que a empresa está se apoiando com maior ênfase nessa sistemática de trabalho. A necessidade surgiu da profissionalização da empresa, que até então era administrada de forma familiar.

6. *Quais foram os fatores críticos de sucesso na implementação?*

R.: Sem dúvida o total foco da alta administração. Adicionalmente um fator crucial é a qualidade do recursos humanos (vendedoras e estilistas), pois há uma dependência muito grande do relacionamento estreito que as vendedoras costumam manter com os clientes e da sensibilidade dos estilistas em traduzir nas peças os desejos dos consumidores.

7. *Quais as métricas adotadas para avaliar os resultados obtidos?*

R.: As principais métricas são: percentual de vendas da nova coleção, cobertura de estoques, receita por metro quadrado de espaço disponível, valor médio gasto por cliente e frequência de compra. Esses indicadores são o reflexo da eficiência do

processo de co-criação de valor, pois demonstram a eficiência financeira da empresa e o grau de fidelização dos clientes. A empresa investe muito em CRM (Customer Relationship Management) para gerenciar e medir a relação que mantém com os clientes.

8. *Em quanto tempo os primeiros resultados começaram a aparecer?*

R.: Os resultados foram imediatos, refletindo na melhoria das métricas citadas acima.

9. *Em que medida a empresa avalia que o processo de co-criação de valor pode proporcionar vantagem competitiva sobre seus concorrentes?*

R.: O grande diferencial dessa abordagem está em retardar ao máximo o processo de produção para capturar nas ruas o refinamento das tendências internacionais às preferências locais. Os clientes estão acostumados a viajar com muita frequência para o exterior, portanto estão sempre conectados com a moda estrangeira. Essa característica permite fazer um ajuste fino importante no desenvolvimento da coleção. Como consequência a empresa se destaca em relação aos seus concorrentes em termos de assertividade aos gostos dos consumidores.

10. *De que maneira os colaboradores foram preparados para colocar em prática a co-criação de valor?*

R.: A grande preocupação da empresa está na retenção dos seus recursos humanos (100% próprios, exceto a produção que é terceirizada), pois o sucesso do processo de co-criação de valor depende muito da sua intervenção direta. Portanto, existe um programa intenso de treinamento e a adoção de uma política de remuneração variável vinculada aos indicadores de vendas e cobertura de estoques. Outra prática interessante é o treinamento das vendedoras feito pelos estilistas. Toda primeira segunda-feira do mês os estilistas treinam as vendedoras para realçar os pontos fortes dos produtos e depois acompanham as vendas *in loco*. Assim existe uma troca constante entre vendas e criação, num processo bilateral.

11. Qual o nível de comprometimento necessário pela alta administração da empresa para garantir o êxito na implementação?

R.: Máximo. O exemplo de comprometimento da alta administração é peça fundamental para contagiar e conquistar apoio de todos na empresa.

MAGAZINE LUIZA

Magazine Luiza é uma empresa brasileira com sede em Franca (interior de São Paulo) existente há mais de 50 anos, atuando no varejo com uma das maiores redes de vendas do Brasil, possuindo aproximadamente trezentas e cinquenta lojas localizadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul, Goiás, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Ela é reconhecida nacionalmente pela diversidade e integração de seus canais de vendas. Atualmente a empresa conta com uma das mais dinâmicas e funcionais estruturas do varejo brasileiro, incluindo, além das lojas convencionais, pontos de venda em shopping, televendas, comércio eletrônico e o conceito inovador de lojas virtuais. Essas lojas estão focadas em cidades de pequeno porte e bairros de altas populações em grandes cidades, onde uma loja convencional não seria apropriada para instalação devido aos altos investimentos necessários. A loja virtual necessita apenas de 150 metros quadrados, enquanto uma loja convencional possui cerca de 1000 metros quadrados, sem contar a menor necessidade de funcionários. As vendas são feitas em células de atendimento assistidas por vendedores que apresentam as imagens e informações do produto aos clientes em computadores que proporcionam alta definição, não havendo necessidade de manter estoques locais.

Boa parte do que é vendido no Magazine Luiza é feito por meio de financiamento, assistindo na maioria das vezes pessoas de baixa renda. O acesso ao crédito é feito por intermédio da financeira Luiza Cred em parceria com o Unibanco, que está presente dentro das dependências das lojas do Magazine Luiza.

A empresa foi apontada pelos próprios funcionários como uma das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil de acordo com pesquisa realizada pela Revista Exame em 2006.

ENTREVISTA – MAGAZINE LUIZA

Respondente: Heloisa Helena – Superintendente Geral

1. Quais os fatores motivaram a empresa a adotar a prática da co-criação de valor com seus clientes?

R.: Co-criação de valor para o Magazine Luiza é ser relevante o suficiente para alcançar a fidelidade dos clientes. Ser relevante é praticar os princípios básicos de atendimento com qualidade e oferecer diferenciais, como: promoções, comunicação constante e experiências memoráveis. No nosso segmento (varejo), comercializamos produtos que muitas vezes são commodities, por isso é necessário oferecer diferenciais para alcançar a preferência do consumidor.

2. Como se dá o processo de co-criação de valor na empresa?

R.: O processo se dá através do conhecimento do cliente, através de treinamento e banco de dados e de aplicações de ferramentas que possibilitem a fidelização dos clientes. Algumas iniciativas que podem ser citadas: (1) SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor): canal aberto com a superintendência para solicitações, reclamações

e elogios; (2) Marketing: lançamento de uma campanha chamada "Você pede a Luiza faz", onde os clientes pedem ofertas que gostariam de aproveitar;

3. *A empresa adota essa prática com todos os seus clientes ou existe algum tipo de seleção?*

R.: Através do estudo do comportamento do cliente, identificamos os clientes mais propensos para trabalhar a recompra. Com 5 compras (e alguns outros critérios de crédito) os clientes começam a fazer parte de uma segmentação na base que identificam os clientes mais fiéis, que são os Clientes Ouro. Esses clientes possuem benefícios exclusivos como: cartão de crédito sem anuidade, promoções exclusivas, Dia de Ouro, etc.

4. *Quais as maiores dificuldades encontradas durante a adoção do processo de co-criação?*

R.: As maiores dificuldades alcançadas foram: encontrar benefícios de reconhecimento e recompensa. Em outras palavras, a grande dificuldade foi encontrar benefícios claros para os Clientes Ouro com um custo gerenciável para a companhia, ou seja, equilibrar o custo-benefício da ação.

5. *Qual o tempo necessário para implementar a nova abordagem?*

R.: Esta abordagem foi implantada em 1998 e foi logo disseminada pela superintendente, que está no comando da empresa até hoje.

6. *Quais foram os fatores críticos de sucesso na implementação?*

R.: Atualização de endereços, isto é, ter o mailing preciso dos clientes Ouro para poder direcionar com maior eficiência as ações de marketing.

7. *Quais as métricas adotadas para avaliar os resultados obtidos?*

R.: A métrica adotada foi o número de clientes e compras que estes clientes fazem em relação aos demais clientes. O cliente Ouro compra o dobro de vezes dos clientes não Ouro. O ticket médio é parecido, mas a compra média (valor gasto no ano) é bem maior devido ao maior número de compras feitas.

8. *Em quanto tempo os primeiros resultados começaram a aparecer?*

R.: Muito rapidamente, logo depois da implantação em 1998. No caso no programa Clientes Ouro, os resultados começaram a aparecer logo depois do envio do cartão de identificação.

9. *Em que medida a empresa avalia que o processo de co-criação de valor pode proporcionar vantagem competitiva sobre seus concorrentes?*

R.: A identificação destes clientes e o desenvolvimento do programa de relacionamento proporcionam um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. O programa de relacionamento funciona como uma 'blindagem' para que esses clientes não nos deixem. E no varejo de eletrodomésticos e móveis não existe nenhuma iniciativa como a nossa. Procuramos com isso reconhecer e recompensar os nossos melhores clientes.

10. *De que maneira os colaboradores foram preparados para colocar em prática a co-criação de valor?*

R.: Os Clientes Ouro são clientes fiéis não só ao Magazine Luiza, mas também aos colaboradores que o atendem, portanto todos eles valorizam os Clientes Ouro.

11. *Qual o nível de comprometimento necessário pela alta administração da empresa para garantir o êxito na implementação?*

R.: 100%. É necessário que as lideranças apoiem e valorizem estes clientes para que a equipe também valorize.

Rohm and Haas

A empresa foi criada em 1907 por dois jovens químicos e empreendedores alemães, Otto Röhm e Otto Haas, os quais estabeleceram uma parceria na cidade de Esslingen na Alemanha para fabricar e vender um produto químico chamado Oropon, utilizado na produção do couro. A Rohm and Haas Company foi um sucesso instantâneo, e em 1909 se estabeleceu nos Estados Unidos na Filadélfia, Pensilvânia.

O sucesso da empresa esteve baseado em três fatores: (1) oferecer um sofisticado e tecnologicamente avançado produto químico, (2) usar representantes comerciais muito bem treinados do ponto de vista técnico e (3) trabalhar com clientes para ajudá-los a explorar os produtos para tirar o máximo de benefícios.

Atualmente a empresa tem vendas anuais de aproximadamente U\$8,9 bilhões de dólares em todo mundo com um amplo portfólio de negócios incluindo a produção de Materiais Eletrônicos (filmes para display de LCD, semicondutores), Materiais Especiais (polímeros para pintura, polímeros e adesivos para embalagem), Materiais de Performance (agentes químicos e biocidas) e Sal (para processamento de alimentos e uso químico). Seus produtos são insumos para bens de consumo de diversos segmentos tais como, construção, indústria eletrônica, embalagens, transporte, cuidado pessoal, água e alimentos. Para atender todos esses mercados a empresa conta com 96 unidades industriais e 35 centros de pesquisa em 27 países empregando quase 16 mil funcionários.

No Brasil a companhia possui uma unidade fabril em Jacaré e atua nos mercados de Materiais Especiais (principalmente produzindo emulsão para os fabricantes de tintas e revestimentos) e Materiais de Performance, com um faturamento anual da ordem de US\$100 milhões.

ENTREVISTA – Rohm and Haas

Respondente: Marcelo Junho – Gerente de Marketing

1. *Quais os fatores motivaram a empresa a adotar a prática da co-criação de valor com seus clientes?*

R.: Os principais fatores foram a busca por diferencial competitivo no mercado em que atuamos e a necessidade de maior velocidade de desenvolvimento de novos produtos. A empresa entendeu que deveria passar a colocar os clientes como agentes centrais do processo de co-criação de valor no desenvolvimento de soluções que os ajudassem a incrementar seus resultados em termos de vendas. Já atuamos dessa maneira há mais ou menos 4 anos.

2. *Como se dá o processo de co-criação de valor na empresa?*

R.: Tudo começa com a identificação das necessidades dos clientes dos nossos clientes. Fazemos pesquisas (focus group) com os consumidores dos produtos das empresas que são os nossos clientes diretos. Essa pesquisa visa diagnosticar oportunidades de melhoria nos produtos que podem ser promovidas por intermédio de mudanças nos insumos que produzimos e que compõem a fórmula do produto final. Por exemplo, fizemos uma pesquisa com consumidores masculinos que usam gel para cabelo e foi diagnosticado que uma das queixas era a sensação de “grude” nas mãos após a aplicação. Com essa informação pesquisamos uma nova fórmula de um componente químico que é utilizado na formulação do gel e que não deixasse mais essa sensação. Após testes em laboratório que simularam a produção do gel chegamos numa composição que acabou com esse efeito indesejado para os consumidores. Depois do protótipo o processo foi incorporado pelo fabricante do gel para produção em escala industrial.

3. *A empresa adota essa prática com todos os seus clientes ou existe algum tipo de seleção?*

R.: Essa prática é adotada apenas com clientes estratégicos. Esses clientes são escolhidos a partir de uma segmentação do mercado no qual atuamos, um estudo de potencial para cada segmento identificado e também uma avaliação do conhecimento tecnológico de nossa empresa em poder atuar no segmento escolhido. Em função da combinação desses parâmetros são eleitos os clientes prioritários e inicia-se o processo de busca por diferenciação em conjunto com eles.

4. *Quais as maiores dificuldades encontradas durante a adoção do processo de co-criação?*

R.: Entendemos que existem três grandes dificuldades. A primeira delas consiste no desconhecimento do conceito de co-criação de valor por parte dos nossos clientes. Isso faz com que o processo seja mais lento, pois precisam primeiramente entender e aceitar o conceito do projeto e o valor potencial que ele terá para sua empresa. Algumas empresas acreditam que estamos invadindo seu espaço ao tentar implementar melhorias nos produtos deles a partir do levantamento das necessidades dos clientes deles. Em segundo lugar, não há recursos focados exclusivamente para este tipo de desenvolvimento. A terceira dificuldade consiste na necessidade de assinatura de contratos de confidencialidade, uma vez que tratamos aspectos confidenciais dos nossos clientes.

5. *Qual o tempo necessário para implementar a nova abordagem?*

R.: O tempo estimado é de 1 a 2 anos, desde o início da discussão (a partir da oportunidade de melhoria já identificada no produto), passando pelo desenvolvimento conjunto dos produtos, testes em laboratório, início da fabricação até a venda do novo produto para o consumidor final.

6. *Quais foram os fatores críticos de sucesso na implementação?*

R.: Relacionamos 6 fatores: (1) Compromisso da alta direção da empresa, (2) correta escolha dos clientes estratégicos, (3) estratégia de atuação bem definida, (4) recursos (humanos e financeiros) disponíveis para desenvolvimento dos projetos, (5) relacionamento entre as empresas, (6) análise crítica de informações e discussões abertas e francas para definição de consenso e plano de ações.

7. *Quais as métricas adotadas para avaliar os resultados obtidos?*

R.: O principal indicador controlado é o percentual de vendas resultantes de novos projetos como percentual das vendas totais. Isto é, estabelecemos uma meta interna que um determinado percentual das vendas totais da empresa seja originado por intermédio do processo de co-criação de valor. Outra métrica interessante é a avaliação dos resultados de vendas do nosso cliente. Essa na realidade é a medição mais importante, pois revela de fato o aporte de valor que fizemos para nosso cliente.

8. *Em quanto tempo os primeiros resultados começaram a aparecer?*

R.: Entre 6 meses e 2 anos após a implantação.

9. *Em que medida a empresa avalia que o processo de co-criação de valor pode proporcionar vantagem competitiva sobre seus concorrentes?*

R.: No nosso entendimento a co-criação de valor definitivamente é um fator de vantagem competitiva. Nossos concorrentes não trabalham assim, portanto esse processo nos possibilita promover diferenciação nos serviços que prestamos aos clientes no mercado.

10. *De que maneira os colaboradores foram preparados para colocar em prática a co-criação de valor?*

R.: A preparação interna ocorreu sob 5 pilares: (1) compromisso da alta direção da empresa, (2) alinhamento de comunicação dos participantes dos grupos de trabalho,

(3) definição dos coordenadores dos projetos, (4) reuniões regulares de acompanhamento dos projetos e (5) formação de times multidisciplinares com diferentes conhecimentos e habilidades.

11. Qual o nível de comprometimento necessário pela alta administração da empresa para garantir o êxito na implementação?

R.: O comprometimento da alta direção é o primeiro item crítico. É necessário um alto nível de comprometimento do principal executivo da empresa, pois ele precisa ajudar fortemente no que tange ao primeiro contato com as empresas que são alvo de nossa ação. É necessário acessar outras áreas dentro dos nossos clientes que não o departamento de Compras. Outro ponto fundamental é a alta administração acreditar no projeto para que garanta a alocação de recursos internos (financeiros, materiais e humanos) e não esperar que o projeto promova resultados no curto prazo. Com essas duas garantias a equipe de trabalho tem tranqüilidade para desenvolver com qualidade as ações em conjunto com os clientes.

As principais constatações oriundas das respostas das empresas e que ajudarão a compor o plano de ação para a Telefonica foram:

a) A percepção de que deveriam mudar a maneira de se relacionarem e fazerem negócios com seus clientes como forma de diferenciação de seus produtos e serviços. Ou seja, a necessidade de co-criar valor com os clientes surgiu como forma de promover seu crescimento nos mercados em que atuam.

b) A proposta de co-criação de valor só confere resultados positivos mediante a centralidade do cliente no processo. A origem de toda a iniciativa está no cliente, mais especificamente no cliente do cliente. É preciso identificar e atender as necessidades dos clientes do cliente com que a empresa interage. Esse conhecimento pressupõe o contato direto e contínuo com o cliente, com a garantia de que ele tenha a melhor experiência possível na interação com a empresa.

c) Necessidade de selecionar adequadamente quais os clientes alvo para a ação, pois o processo exige a alocação de recursos financeiros e humanos da empresa. Logo, é fundamental otimizar os recursos aplicados atuando em clientes que gerem negócios capazes de assegurar o retorno para a empresa.

d) Um fator crítico de sucesso comum foi o comprometimento da alta administração no processo. Somente com a segurança de que os altos executivos entendem o conceito e estão dispostos a investir os recursos da empresa, não esperando resultados no curto prazo (em função da longa maturação dos projetos), é que a equipe envolvida com o projeto tem a liberdade e tranquilidade para trabalhar.

e) A extrema importância de estabelecer um sistema de medição que capture o valor adicionado para a empresa com a co-criação de valor e, ainda mais importante, um mecanismo de mensurar os resultados obtidos pelo cliente com o processo.

f) Grande preocupação com a formação dos colaboradores envolvidos com o processo.

g) A crença em que a co-criação de valor é uma ferramenta poderosa na obtenção de vantagem competitiva no mercado de atuação da empresa.

3.3.2. Planejamento

As ações propostas para a resolução dos problemas identificados no Diagnóstico giram ao redor da seguinte linha de atuação. Objetiva-se desenvolver, implantar e medir um processo de co-criação de valor com os clientes da Telefonica. Essa iniciativa está voltada à prospecção de novas oportunidades de negócios para a empresa de uma maneira totalmente inovadora. Inicia-se o processo com um profundo estudo dos setores nos quais atuam os seus clientes. Assim, será possível identificar os principais desafios e oportunidades dessas organizações e ajudá-las a

criar vantagens competitivas. O objetivo final dessa iniciativa é o de construir parcerias com clientes estratégicos buscando a geração de novos negócios – para o cliente e para a Telefônica (que consiste na essência do conceito de co-criação de valor) – oferecendo uma experiência única ao cliente durante a interação comercial, no desenvolvimento e entrega das soluções.

O plano de ação compreende as seguintes fases:

- a) Seleção de Clientes
- b) Workshop com o Cliente
- c) Construção e entrega das soluções
- d) Sistema de medição de resultados

Em resumo a metodologia desenvolvida consiste em, a partir de critérios pré-estabelecidos em conjunto com a alta administração da empresa, escolher os clientes-alvo da ação. Para esses clientes a empresa promoverá um estudo setorial detalhado do mercado em que atuam que lhes será apresentado durante o workshop a ser feito com seus executivos. A partir desse encontro, no qual os principais desafios e oportunidades dos clientes serão discutidos, soluções de TIC que alavancem seus negócios serão sugeridas gerando projetos a serem posteriormente desenhados em detalhe pela Telefonica e pelo cliente. Tais soluções serão formalmente negociadas comercialmente e entregues de acordo com o plano de implantação consensuado entre as partes. A partir desse momento pretende-se medir, pelo lado da Telefonica, quais os resultados de receita e margem gerados e, pelo lado do cliente, quais os benefícios auferidos em sua operação (fidelização de clientes, eficiência operacional, diferenciação de produtos, crescimento do faturamento, entre outros).

3.3.2.1. Seleção de Clientes

A Telefonica Empresas atende cerca de 900 grupos econômicos de todo o país, os quais são internamente segmentados em função da vertical de negócio em que atuam (Varejo, Serviço, Indústria, Financeiro, Governo e Empresas Fora do Estado de São Paulo) e do volume de faturamento que geram para a empresa (clientes Diamante, Ouro, Prata e Bronze, em ordem decrescente de faturamento).

Os clientes Diamante têm faturamento com a Telefonica superior a R\$3,6 milhões por ano, os clientes Ouro entre R\$780 mil e R\$3,6 milhões, os clientes Prata entre R\$180 mil e R\$780 mil e os clientes Bronze tem faturamento inferior a R\$180 mil por ano com a empresa. A título de esclarecimento, a classificação dos grupos econômicos em Empresas Fora do Estado de São Paulo na realidade não reflete exatamente as verticais de negócios, pois elas agrupam empresas das diferentes verticais. Essa classificação existe porque a Telefonica tem uma estrutura comercial específica para atender as empresas que tem o poder de decisão fora do Estado de São Paulo. As demais empresas classificadas nas verticais citadas têm seu poder de decisão dentro do Estado de São Paulo.

Vale destacar também que a classificação segundo o faturamento com a empresa não considera o potencial de consumo do cliente. Ou seja, um cliente que tem um pequeno faturamento com a Telefonica (bronze) não necessariamente significa dizer que ele consome pouco de serviços TIC. Esse cliente pode ser de grande porte e contratar muitos serviços, porém o faz com a concorrência. A tabela abaixo ilustra a distribuição de clientes segundo a classificação mencionada.

Total de Grupos Econômicos		INDÚSTRIA	VAREJO	SERVIÇO	FINANCEIRO	GOVERNO	EMPRESAS FSP	
81	9%	Diamante	11	13	12	15	25	5
181	20%	Ouro	53	26	31	12	46	13
296	33%	Prata	76	34	46	18	81	41
344	38%	Bronze	32	39	43	9	147	74
902		172	112	132	54	299	133	

Tabela 1 – Distribuição de clientes por faturamento
Elaborado pelo autor

Nota-se uma forte concentração de clientes Prata e Bronze, que correspondem a 71% do total. Estes geram 9% da receita da empresa. Isso denota uma grande dependência de receita de poucos clientes, dado que 29% dos grupos econômicos atendidos totalizam os demais 91% da receita total da empresa.

A seleção de clientes leva em conta primeiramente as evidências acima constatadas. Por um lado a iniciativa é aplicável em clientes nos quais a Telefonica tem pouca participação nos seus gastos totais (Prata e Bronze), visto que ela auxiliará a empresa a aumentar essa participação conquistando serviços contratados atualmente da concorrência. Por outro lado, a iniciativa também é válida para clientes nos quais a Telefonica já tem uma forte participação nos seus gastos totais (Ouro e Diamante), uma vez que ela ajudará na fidelização, seja na defesa da receita existente ou na geração de novas receitas advindas de negócios não tradicionais.

No entanto esse critério não é suficiente para a escolha dos clientes. Outra perspectiva que deve ser levada em consideração é o seu potencial de crescimento. Uma vez que o cliente apresente tendência de crescimento de seu negócio no mercado em que atua, certamente será necessário ampliar, ainda que não de forma

diretamente proporcional, sua infra-estrutura de tecnologia e telecomunicações. Por exemplo, uma indústria que esteja ampliando o número de fábricas, ou uma rede de supermercados que esteja aumentando o número de lojas, demandará soluções de dados para interligar os novos sites, aumento de capacidade de armazenamento de informações trocadas entre suas unidades e mais serviços e equipamentos de voz para atender um contingente maior de empregados.

No mercado corporativo outro aspecto que conta muito para selecionar os clientes é o nível de relacionamento que a empresa cultiva com seus clientes. O termo relacionamento deve ser entendido de forma ampla, como o nível de credibilidade e confiança mútua entre as empresas, a existência de contatos entre os diversos níveis de decisão, o compromisso em atender as solicitações diárias e a maturidade dos vínculos emocionais entre os envolvidos. Quanto maior o nível de relacionamento entre as empresas, maior será a pré-disposição para se trabalhar em parceria. Esse aspecto é extremamente relevante na escolha, uma vez que o conceito de co-criação de valor, como o próprio nome sugere, pressupõe a criação conjunta de valor, isto é, o estabelecimento de uma relação comercial ganha-ganha.

Criatividade e inovação. Essas são as duas palavras de ordem da nova abordagem, com vistas a mudar a forma de ver os negócios e transformar a realidade deles. Sendo assim, outro quesito fundamental para escolher os clientes é que eles tenham visão de futuro e mente aberta a negócios diferentes. Não é incomum encontrar clientes que tem comportamento muito conservador nas suas decisões de negócio e que as tomam dando muita ênfase no curto prazo, o que para esta iniciativa é altamente indesejável.

Primeiramente porque ao ingressar no processo de co-criação de valor não se vislumbra de antemão um horizonte com ganhos assegurados. Ou seja, a iniciativa incorpora o risco de insucesso, o que para companhias extremamente conservadoras pode ser uma restrição. Em segundo lugar porque a iniciativa não necessariamente proporcionará benefícios num curto espaço de tempo. Dado o aspecto inovador

dessa abordagem, certamente a inércia no desenvolvimento de negócios normalmente mais complexos deverá ser vencida pelas empresas.

Na interação comercial atual invariavelmente o processo de comercialização envolve o desenho de uma especificação técnica por parte do cliente dos serviços a serem contratados, a tomada de preços das empresas chamadas a participar do processo, a negociação comercial e o fechamento das condições contratuais com a empresa vencedora. Esse processo já é algo difundido no mercado e as empresas (clientes e fornecedores) já estão acostumados a trabalhar em função dele. Com a iniciativa de co-criação de valor os dois lados da mesa precisam apresentar disposição para construir novos modelos de negócio e soluções diferentes das usuais. Isso requer tempo até que seja estabelecida a sintonia das equipes.

Por fim o critério de replicabilidade das soluções criadas é algo de grande relevância. A Telefonica deve aproveitar todo o aprendizado que é construído a partir das interações com seus clientes para replicá-lo para outros clientes que atuem no mesmo setor. Dessa forma o processo ganha escala, ou seja, mais clientes são abordados e os resultados (aumento de receita e fidelização de clientes) são amplificados com maior velocidade. Portanto quanto maior a quantidade de clientes que atuam no mesmo setor, dentro de uma determinada vertical de negócio, mais interessante será elegê-los para integrar a iniciativa.

Com base nos critérios detalhados acima será gerada uma relação de possíveis clientes que poderão fazer parte da iniciativa. Nesse momento vale um ajuste fino com a equipe de Vendas a fim de se incluir (ou excluir) pontualmente algum cliente e definir a seqüência de abordagem dos clientes que integrarão a relação. O produto final dessa etapa da metodologia é uma lista dos clientes, por vertical de negócio, que serão alvo dos próximos passos da ação.

3.3.2.2. Workshop com os clientes

Uma vez que até o momento a escolha dos clientes foi unicamente um processo interno da empresa, é imprescindível fazer uma verificação externa para validar presencialmente se os clientes escolhidos querem fazer parte da iniciativa. Portanto, a metodologia prevê que sejam agendadas reuniões com os clientes eleitos para que o conceito da iniciativa seja apresentado, assegurando-se assim que os clientes escolhidos estejam realmente dispostos a realizar o trabalho e julguem que é o momento ideal para começá-lo. Nessa apresentação é fundamental que executivos que representem várias áreas dentro da organização do cliente estejam presentes, pois eles serão os patrocinadores da iniciativa internamente.

Como o plano de trabalho exige uma forte contrapartida do cliente em dedicar seus recursos humanos para participar de toda seqüência de atividades, o que pode ocorrer é que o cliente entende e compra a idéia de co-criação de valor, mas por razões internas não pode dispor dos recursos naquele momento. Assim, para o bem de ambos os lados, é recomendável que neste caso o início do trabalho seja postergado.

Esse primeiro contato também tem um significado importante para o processo, pois ele sela o início de um compromisso que deverá estar presente durante todo trabalho. Representa um marco, no qual os dois lados – Telefonica e cliente – simbolicamente demonstram estarem de acordo com as imposições que o trabalho trará: a disposição para trocarem informações estratégicas (e confidenciais), a disponibilidade de alocação de recursos humanos no desenho conjunto das soluções e o risco de insucesso da iniciativa.

Outro benefício indireto desse contato prévio com o cliente é que a Telefonica já poderá capturar algumas informações importantes a serem usadas na seqüência do trabalho. Ao apresentar o conceito do plano espera-se que o cliente acabe

municando a Telefonica com informações a respeito de sua realidade de negócios, principais desafios e oportunidades. Esses primeiros elementos ajudarão na próxima atividade, que corresponde à realização do estudo setorial do mercado no qual o cliente selecionado atua.

O principal objetivo pretendido com a análise setorial é o entendimento do negócio do cliente. Muito mais do que identificar de imediato aplicações para os produtos e serviços da Telefonica, espera-se explorar com profundidade aspectos mais gerais e estratégicos. Entre outras coisas, quais as características do segmento no qual o cliente atua (nível de concorrência, de regulação, dependência de tecnologia etc), como é sua cadeia de valor e como se dão suas relações com os fornecedores, quais os impactos da realidade sócio-econômica do país e de que forma os temas regulatórios afetam a operação nesse setor.

A partir desse primeiro mapeamento conjuntural incorporam-se informações mais específicas do cliente. Levando-se em consideração esses aspectos mais gerais avalia-se de que forma eles afetam a condução dos negócios do cliente. Ou seja, analisa-se em que momento o cliente está dentro do segmento em que atua, num processo de expansão (orgânica ou mediante aquisições), de ganho de eficiência operacional, de busca de uma melhora na sua relação com seus fornecedores/clientes, de atualização tecnológica. Obviamente não se espera que a Telefonica conheça o negócio do cliente mais do que ele mesmo, mas é fundamental que essa análise seja bastante cirúrgica e abrangente. Ela dará insumos para estabelecer, do ponto de vista da Telefonica, quais as principais tendências do setor, quais as oportunidades de negócio para o cliente e quais os principais desafios ele enfrentará em seu mercado para capturar essas oportunidades.

Esse aspecto tem primordial relevância dentro da iniciativa de co-criação de valor. Ao entender com propriedade o que norteia naquele momento a atuação do cliente, todo o foco na posterior construção conjunta das soluções de TIC deverá estar voltado para responder a seguinte pergunta: de que maneira essas soluções ajudam o cliente a endereçar os desafios identificados? O espírito de constantemente

pensar no benefício gerado para o negócio do cliente com as soluções criadas é o elemento-chave da co-criação de valor. Portanto, no material elaborado não se inclui nenhuma informação sobre os produtos e serviços da Telefonica, de forma que não exista nenhum viés ou tendência de direcionar os produtos existentes. Claramente, o interesse da Telefonica está em prospectar novos negócios e gerar novas fontes de receita, no entanto ele acaba sendo decorrência da inclusão do cliente como ator central do processo. A construção das soluções, como será detalhado mais a frente, deverá ter uma geração espontânea.

O estudo setorial e do cliente precisa ser amplamente debatido internamente, o que envolve diferentes áreas da empresa. As áreas de Vendas, Marketing, Engenharia, Planejamento Estratégico devem discutir e consensuar o conteúdo da apresentação que será feita ao cliente. Vale ressaltar que esse trabalho entre as distintas áreas requer uma mudança de modelo mental das pessoas. Habitualmente a empresa está condicionada a pensar sempre de que forma a sua cesta de produtos e serviços pode ser “empurrada” ao mercado. Empurrada aqui tem uma conotação de que a empresa pensa numa proposta de valor para os seus produtos e tenta vendê-la no mercado. A mudança que deve ocorrer nessa mentalidade é que antes de pensar na proposta de valor do produto, deve-se conhecer qual a proposta de valor esperada pelo cliente. Somente a partir desse conhecimento é que as ofertas de produtos e serviços deverão ser concebidas.

Antes de organizar a plenária de discussão com o cliente é interessante compartilhar previamente o material com ele. E aqui vale fazer um parêntesis na explicação da metodologia. Na maior parte das vezes o interlocutor da empresa no cliente é a área de TI e Telecomunicações, pois é o departamento que especifica as necessidades de infra-estrutura de sua companhia. Habitualmente a relação entre ela e a área comercial da Telefonica ocorre da maneira tradicional, já explorada em detalhes anteriormente, ou seja, visando apenas a específica e restrita interação de compra-venda de serviços.

Um benefício indireto dessa abordagem é a elevação do status dessa área, habitualmente considerada como *BackOffice* da empresa, ao patamar de suporte ao negócio fim. Uma vez que as soluções construídas em conjunto deverão, por princípio, ajudar o cliente a enfrentar os desafios de mercado, o departamento de TI e Telecomunicações do cliente será visto como alavanca para o crescimento da empresa. Na medida em que essa área toma consciência da possibilidade de assumir esse novo papel, ela se torna uma aliada da Telefonica. Isso ajuda na defesa do trabalho junto aos demais executivos de outras áreas dentro do cliente. Logo, torna-se útil aproveitar o momento de compartilhamento do estudo setorial para garantir que os principais aspectos foram considerados e minimizar a chance de ocorrer o desalinhamento de idéias entre a Telefonica e o cliente.

Outra idéia fundamental que caminha junto com o conceito de co-criação de valor é a oferta de uma experiência única para o cliente. O encontro de executivos da Telefonica e do cliente para discutir o negócio do cliente cria a singularidade da experiência. Seguramente o cliente reconhece valor ao ser engajado pelo parceiro durante a interação comercial, porque acima de tudo são experiências pessoais que estão em jogo. A constatação de que estão sendo atendidos de maneira personalizada cria o compromisso e um ambiente profícuo para a geração de novos negócios. Nesse sentido a realização da plenária para discussão da análise setorial é um dos momentos cruciais da iniciativa, pois é a oportunidade de proporcionar uma experiência singular de consumo ao cliente.

Os produtos dessa etapa são essencialmente dois. Por um lado validar junto ao cliente o conteúdo preparado pela Telefonica para que exista um entendimento único e claro das oportunidades e desafios do cliente no mercado em que compete. Por outro lado, inicia-se a discussão de quais devem ser as soluções de TIC que auxiliarão a enfrentar os desafios identificados. Novamente vale ressaltar que, propositadamente, a Telefonica não induz quais as soluções do seu portfólio que ela pode prover. Independente disso, o objetivo da discussão com o cliente é identificar

quais são as suas necessidades, que na seqüência serão especificadas e desenvolvidas em conjunto em termos de projetos concretos.

3.3.2.3. Construção e entrega das soluções

Esta etapa envolve algumas atividades principais, a saber: a partir da identificação conjunta das necessidades de TIC a Telefonica deverá primeiro validá-las internamente junto as suas áreas técnicas e de Produtos para em seguida iniciar o trabalho de desenho técnico das soluções. O próximo passo será a negociação comercial dos projetos e posteriormente a respectiva implantação de cada um deles.

A validação das soluções inicialmente identificadas consiste em responder o que a Telefonica conseguirá atender – posicionando as entregas ao longo do tempo – seja com produtos e serviços já existentes em seu catálogo, seja mediante associação com parceiros tecnológicos quando o seu portfólio não atender o escopo da solução. Além disso, a Telefonica também deverá ser pragmática na resposta do que não conseguirá entregar em função da complexidade da proposta ou do conhecimento interno existente de sua equipe técnica. Esse aspecto é importante porque a proposta de proporcionar uma experiência única ao cliente passa por demonstrar maturidade e transparência na relação, evitando assumir compromissos que não são possam ser integralmente cumpridos. Eventualmente a empresa poderá direcionar outros parceiros que detém a competência requerida para atender o cliente ou, se o cliente assim o desejar e o seu negócio puder esperar, definir um cronograma para desenvolver o conhecimento necessário para entregar o projeto.

Inicia-se em seguida a fase de construção das soluções. O pré-requisito para o começo dessa atividade é a criação de uma equipe de trabalho multidisciplinar com participantes da Telefonica e do cliente. Novamente a essência dessa iniciativa é a co-

criação de valor, portanto as decisões deverão ser tomadas em conjunto continuamente.

Para o desenho das soluções duas perspectivas merecem ser exploradas. A primeira é que a empresa deve possuir a capacidade de construir as ofertas a partir dos serviços de seu catálogo, sem grandes dificuldades para adaptá-los e ajustá-los no atendimento de necessidades específicas do cliente. O objetivo é o de atender um amplo leque de aplicações de uma maneira customizada e de forma veloz. O que está por trás dessa perspectiva é o conceito de customização em massa. De acordo com Blecker e Abdelkafi (2006), os requisitos funcionais para colocar em prática a customização em massa são a satisfação dos clientes, a produção econômica e a entrega rápida. Segundo os autores o que motiva diferenciar a entrega de serviços é satisfazer necessidades específicas dos clientes, entregando-os de forma rápida, porém de uma maneira economicamente sustentável. Para alcançar esses requisitos funcionais, dois parâmetros foram identificados: variedade de produtos e fluxo de produção.

Em termos de variedade de produtos, uma característica, dentre as três citadas pelos autores é encontrada no portfólio da Telefonica: modularidade. Modularidade é um atributo do produto que caracteriza a habilidade em combinar pacotes independentes e intercambiáveis com o objetivo de criar variações de produtos. O portfólio da empresa compreende serviços de Transmissão de Dados, Voz e Tecnologia da Informação em módulos (distintas velocidades, formas de acesso e configurações de níveis de qualidade) que podem ser combinados entre si para criarem produtos diferentes. Por exemplo, dentre as ofertas de Voz, a empresa tem uma solução chamada de "Serviço de Voz Gestionada", que compreende a contratação pelo cliente de três componentes: pacotes de minutos, locação de equipamentos telefônicos e gestão dos serviços (monitoramento do tráfego, tarifação por ramal, emissão de relatórios, manutenção e suporte dos equipamentos). A modularidade consiste em o cliente poder contratar na totalidade ou em partes o serviço, o que configura, conforme a composição da oferta, desde um produto mais

básico (apenas a aquisição do tráfego, na modalidade de plano de minutos) até uma solução completa e de mais valor agregado (aquisição dos três componentes).

Em termos de fluxo de produção os autores destacam, entre outras coisas, a capacidade da empresa conseguir agrupar os produtos fazendo uso de poucos processos e se apoiando previamente em planejamento e conhecimento técnico. Traduzindo essa constatação para a realidade da empresa, vale destacar que o que confere essa capacidade dentro da Telefonica é a existência de uma área denominada Pré-vendas. Essa área é composta por engenheiros qualificados e certificados segundo normas técnicas internacionais da área de telecomunicações e tecnologia da informação. Essa equipe é responsável por traduzir as necessidades dos clientes em projetos técnicos que servirão de base para a entrega dos serviços propriamente ditos (especificação técnica dos níveis de qualidade exigidos, dos indicadores de performance, dos equipamentos e infra-estrutura necessárias). Por esse motivo é indispensável que ela esteja envolvida desde o início da interação com o cliente.

A segunda perspectiva a ser explorada no desenho das soluções está associada com a capacidade que a empresa tem para suprir suas limitações (por falta de conhecimento técnico ou por extrapolar suas fronteiras de atuação) compondo parcerias de maneira ágil e seletiva. De acordo com o estudo de Parise e Sasson (2002) sobre como as alianças estratégicas podem alavancar os negócios de uma empresa, os autores expõem que – e cada vez isso parece mais apropriado – as empresas não podem prover ou desenvolver sozinhas todos os recursos (humanos, financeiros), tecnologias e produtos necessários para competir num mercado dinâmico. Portanto, os autores reforçam que as empresas devem fazer uso das alianças ou parcerias estratégicas como uma das alternativas para adquirirem as habilidades, capacidades e conhecimentos críticos para os seus negócios.

Adicionalmente destacam que essa opção é um fator de diferenciação para a empresa no mercado em que atua. A Telefonica recentemente constituiu uma equipe dentro da área de Marketing responsável por prospectar, constituir e gerir novas parcerias. Esse time participa ativamente no desenho das soluções para

diagnosticarem a necessidade de incluir no projeto empresas que tenham produtos e serviços especializados e complementares aos prestados pela Telefonica, permitindo a oferta de uma solução completa aos clientes.

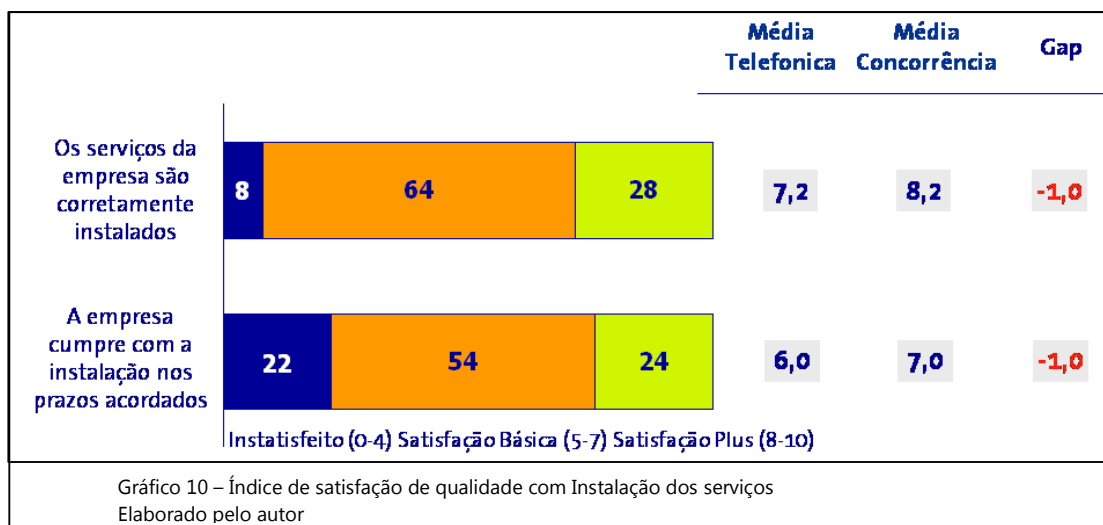
Após a construção das soluções o passo seguinte consiste na negociação comercial das ofertas, compreendendo a discussão do preço da solução, prazo e demais condições contratuais. Para negociar o preço a ser pago pela solução, espera-se que as empresas estabeleçam um processo de compras que abra a oportunidade de outros provedores oferecerem suas ofertas. Isso porque os clientes que a Telefonica atende são, entre empresas privadas e públicas, companhias que seguem princípios rígidos e éticos de contratação e que, portanto, estimulam a competitividade e transparência no processo de compras.

Aparentemente essa situação poderia ser um desestímulo para a Telefonica adotar o processo de co-criação de valor com seus clientes, haja vista o risco inerente de no final do processo de compras não ser escolhida como provedora. No entanto, apesar do risco existir, pelo fato dela ter participado de toda concepção e desenho técnico da solução, dificilmente os concorrentes terão a agilidade para desenvolver uma proposta e a competitividade em atender todos os pré-requisitos da oferta. A grande vantagem competitiva da Telefonica está em que a especificação da proposta será feita de forma a valorizar aspectos atendidos exclusivamente por ela. Sendo assim acredita-se que o compromisso criado entre a Telefonica e o cliente a partir da experiência única de construir em conjunto as soluções conferirá maior probabilidade de êxito na negociação.

Em relação à implantação dos projetos vale primeiramente mencionar o trabalho que a empresa desenvolve em relação à mensuração da satisfação de seus clientes. Periodicamente a empresa avalia a satisfação, através de uma pesquisa quantitativa e qualitativa feita numa entrevista presencial com seus clientes, quanto aos seguintes atributos: comercialização, instalação, funcionamento, faturamento, atendimento e suporte técnico. Os resultados desses atributos indicam a qualidade percebida pelos clientes quantos aos serviços prestados pela Telefonica.

Adicionalmente a empresa mede também atributos relativos à sua imagem no mercado e ao custo-benefício dos seus serviços para compor, junto com a qualidade percebida, o resultado completo da satisfação de seus clientes.

O atributo que merece destaque aqui é o de Instalação, uma vez que ele retrata as expectativas e resultados da avaliação dos clientes quanto à implantação dos serviços. Na pesquisa vários quesitos do atributo Instalação são avaliados, porém apenas dois serão explorados. A razão da escolha desses dois quesitos consiste em que os clientes atribuíram alta importância (grande impacto em seus negócios) para eles e os avaliaram negativamente, indicando baixo índice de satisfação em relação aos concorrentes. Os dois quesitos são: "Os produtos e serviços da empresa são corretamente instalados" e "A empresa cumpre com a instalação nos prazos acordados". Seguem abaixo os resultados:



A satisfação dos clientes é mensurada através do cômputo das notas atribuídas por eles, sendo que as notas 0 a 4 (de um total de 10) indicam insatisfação, as notas de 5 a 7 revelam grau de satisfação básico e as notas de 8 a 10 demonstram altos níveis de satisfação com o item avaliado. O gráfico acima apresenta o percentual de clientes em cada faixa de satisfação. As médias das notas de satisfação dos dois quesitos foram comparadas com as médias obtidas com a avaliação que os

clientes fazem dos serviços prestados pela concorrência. Os dados referem-se à pesquisa feita com uma amostra de 276 clientes da empresa (com nível de confiança de 95%) no período compreendido entre Dezembro de 2007 e Maio de 2008.

Nota-se que nos dois itens a empresa foi avaliada comparativamente de maneira pior que a concorrência, ficando com uma diferença igual a 1 em ambos os aspectos. O aspecto de correção na instalação dos serviços gerou apenas 8% de clientes insatisfeitos, resultados que não foi observado no aspecto de cumprimento dos prazos, no qual 22% dos clientes demonstraram insatisfação. Ou seja, depreende-se da pesquisa que a empresa precisa ter um foco de atenção especial nos processos internos que estão relacionados à instalação dos serviços, principalmente com vistas a garantir o cumprimento dos prazos acordados com o cliente. Esse ponto é crucial na entrega das soluções desenhadas em conjunto com o cliente, pois a experiência de consumo só será completa se a solução contratada for bem gerenciada fim-a-fim, isto é, desde o momento da concepção (workshop) até a entrega efetiva dos serviços (implantação).

3.3.2.4. Sistema de medição dos resultados

A co-criação de valor mediante a centralidade no cliente pressupõe um sistema de medição que também esteja focalizado no cliente. A métrica escolhida para este trabalho é o CLV (Customer Lifetime Value) que, como já foi anteriormente explicada, procura medir a rentabilidade ao longo do tempo dos clientes considerando os fatores de aquisição, retenção e margem relacionados a eles. O objetivo será desenhar um sistema de medição que contraste a situação anterior e posterior dos clientes alvos da ação. A comparação dos resultados obtidos após o processo de co-criação de valor permitirá concluir quais os benefícios diretos

associados com a iniciativa e identificar oportunidades de melhoria a serem incorporadas no processo.

Outra medida a ser utilizada é uma pesquisa de satisfação dos clientes envolvidos na ação. Essa pesquisa permitirá avaliar a opinião dos clientes quanto à validade da iniciativa, contribuição para estabelecer uma relação de parceria, reconhecimento de uma abordagem inovadora e que cria valor para o cliente, entre outros aspectos. Com essa avaliação qualitativa, em conjunto com a análise das medidas quantitativas, será possível apurar o sucesso (ou insucesso) dessa abordagem.

a) Avaliação Quantitativa - Cálculo do CLV

O valor do cliente ao longo do tempo (CLV), como já anteriormente mencionado, tem se destacado como importante conceito e métrica para avaliar o valor do cliente. Entretanto, para implementar esse conceito enfrentam-se grandes desafios, pois há uma lacuna considerável entre a teoria e a prática de aplicação da métrica. Isso se deve a basicamente a três fatores: requisitos de dados, complexidade e a ilusão da precisão.

No primeiro fator vale destacar que a metodologia de medição requer informação detalhada sobre os clientes, o que na realidade da empresa não existe de forma estruturada. Informações do tipo qual a taxa de retenção dos clientes, qual o custo de aquisição de um novo cliente, qual a margem de rentabilidade por cliente, entre outras, não estão disponíveis na empresa de uma forma sistêmica.

O segundo fator diz respeito à complexidade em coletar, analisar e implementar o conceito de valor do cliente ao longo do tempo.

O terceiro fator se refere à necessidade de assumir premissas que simplifiquem a utilização da métrica, o que não está diretamente associado à perda de precisão da medida. Como calcular os custos e investimentos por cliente, como alocar os custos fixos, como determinar o comportamento da taxa de retenção e da margem ao longo do tempo, são alguns exemplos de perguntas que deverão ter respostas baseadas em premissas que simplifiquem o cálculo do CLV sem, no entanto, perder a precisão da métrica.

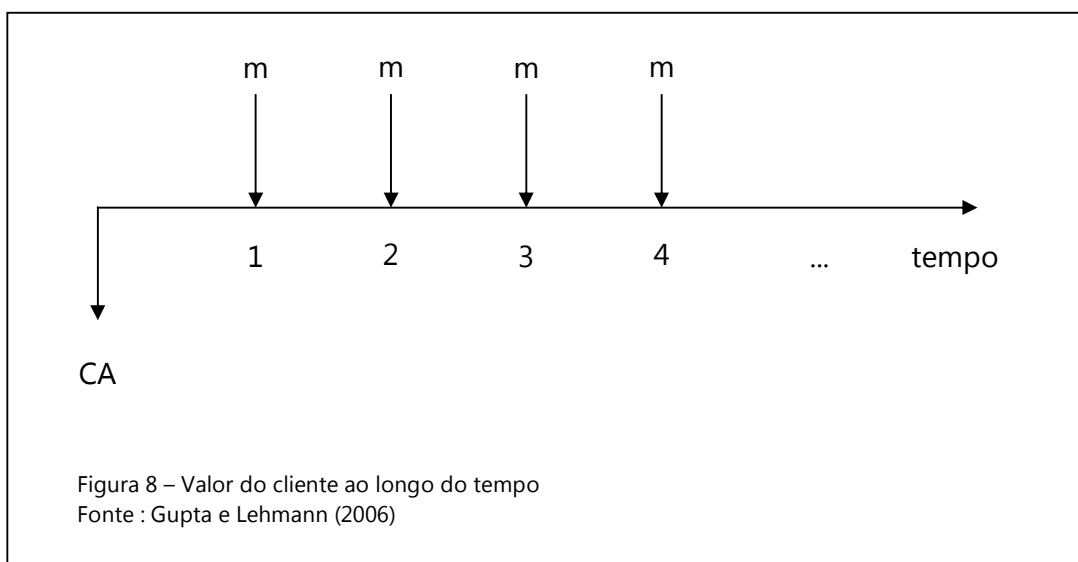
Inicia-se a apresentação da métrica com a abordagem mais simples para depois progredirmos para o modelo que será usado neste estudo. A abordagem mais simples servirá para entender os conceitos básicos da medida, o que facilitará a compreensão do modelo posterior. O modelo simplificado parte de três premissas principais:

1. As margens de lucro do cliente permanecem constantes durante o tempo de vida dele com a empresa;
2. A taxa de retenção dos clientes permanece constante ao longo do tempo;
3. O valor do cliente ao longo do tempo é calculado para um horizonte infinito;

O valor do cliente ao longo do tempo é o valor presente de todos os lucros atuais e futuros gerados pelo cliente, ao longo de sua vida de negócios com a empresa. Nesse sentido, para estimar o CLV, são necessárias duas informações: o padrão de lucro dos clientes e a taxa de retenção. O padrão de lucro é a margem gerada pelo cliente durante sua relação com a empresa. A taxa de retenção corresponde ao percentual médio de clientes que continuam com a empresa ao longo do tempo.

O fluxo de dinheiro para o cliente está retratado na figura abaixo. No instante 0, a empresa incorre num custo de aquisição (CA). Após esse instante, o cliente gera, a cada ano, um determinado lucro (m). Entretanto, uma vez que R\$100 hoje valem mais que R\$100 amanhã, o lucro m gerado anualmente vale apenas $m/(1+i)$ este

ano, onde i é a taxa de desconto anual. Além disso, esse cliente pode se desligar da empresa. Se a taxa de retenção do cliente é r , logo o valor presente do retorno esperado ao final do primeiro ano é $m * r / (1 + i)$. Ao final do segundo ano, teremos novamente uma margem de m , que descontado a valor presente resultará num lucro de $m/(1+i)^2$. Entretanto, a chance de que esse cliente ainda seja da empresa, ao final do segundo ano, é de r^2 . Logo, o valor presente esperado do retorno do cliente, a partir do segundo ano, será $m * r^2 / (1 + i)^2$.



Extrapolando essa lógica para os demais anos, chega-se ao valor do cliente ao longo do tempo:

$$CLV = m * r / (1+i) + m * r^2 / (1+i)^2 + m * r^3 / (1+i)^3 + \dots$$

$$CLV = m * r / (1+i) * [1 + a + a^2 + \dots] \quad (A)$$

Onde $a = r / (1+i)$

Se $S = 1 + a + a^2 + \dots$

Então $a * S = a + a^2 + a^3 + \dots$

$$\text{Ou } S = 1 / (1-a) = (1+i) / (1+i-r)$$

Substituindo S na equação (A), teremos que:

$$\text{CLV} = m * (r / (1+i-r))$$

O CLV é igual a margem (m) gerada por cliente multiplicada por um fator ($r / (1+i-r)$), denominado fator de múltiplo de margem. Esse múltiplo depende da taxa de retenção do cliente (r) e da taxa de desconto da empresa (i). A taxa de retenção depende de qualidade, preço e serviço prestado ao cliente e de várias atividades de marketing relacionadas. A taxa de desconto é uma função do custo de capital da companhia e depende do risco de seu negócio e de estrutura de capital (relação de capital próprio e de terceiros). Segue abaixo uma tabela que mostra o múltiplo de margem em função de algumas taxas de desconto e taxas de retenção de clientes.

Taxa de Retenção (aa)	Taxa de desconto (aa)					
	15%	16%	17%	18%	19%	20%
70%	1,56	1,52	1,49	1,46	1,43	1,40
75%	1,88	1,83	1,79	1,74	1,70	1,67
80%	2,29	2,22	2,16	2,11	2,05	2,00
85%	2,83	2,74	2,66	2,58	2,50	2,43
90%	3,60	3,46	3,33	3,21	3,10	3,00
95%	4,75	4,52	4,32	4,13	3,96	3,80

Tabela 2 – Múltiplo de margem versus taxas de retenção e desconto
Elaborado pelo autor

Essa tabela mostra que o múltiplo de margem está compreendido entre 1,4 a 4,75. Ele é baixo quanto maior a taxa de desconto (quanto maior o risco da empresa) e menor a taxa de retenção. Ao contrário, o múltiplo será maior para empresas de menor risco e que apresentem elevadas taxas de retenção de clientes.

O uso dessa tabela facilita o cálculo do valor do cliente ao longo do tempo. Basta multiplicar a margem do cliente pelo múltiplo encontrado na tabela acima. Se a margem de lucro anual gerada pelo cliente for R\$100, a taxa de desconto for 17% ao ano e a taxa de retenção de clientes for de 80%, o valor do cliente ao longo do tempo (CLV) será igual a R\$216 (R\$100 multiplicado pelo fator 2,16).

Analisando os valores da tabela acima nota-se a taxa de retenção tem maior impacto sobre o valor do cliente do que a taxa de desconto. Fixando uma taxa de retenção, por exemplo, de 80%, o fator varia de 2,29 até 2,00 (taxa de desconto de 15% para 20%), ou seja, varia 14%. Fixando uma taxa de desconto, por exemplo, de 17%, o fator varia de 1,49 até 4,32 (taxa de retenção de 75% para 95%), isto é, varia 190%. Em outras palavras, com o propósito de melhorar o valor do cliente ao longo do tempo é de fundamental importância estabelecer ações de marketing que priorizem a retenção do cliente na empresa.

A regra simples e genérica para o cálculo do CLV partiu de três pressupostos – margem e taxa de retenção constantes no tempo e horizonte de tempo infinito de análise. Esses pressupostos são razoáveis?

A margem de lucro ou de contribuição do cliente é a receita anual gerada pelo cliente menos os custos e investimentos para servi-los. Há significativo debate e evidências conflitantes a respeito do crescimento, decrescimento ou manutenção das margens de lucro no período de vida do cliente. Por um lado acredita-se que o consumo de um cliente aumenta ao longo do tempo, na medida em que os clientes se tornam mais confiantes ao realizarem negócios com a empresa. Segundo, o custo de serviço com o cliente decresce com o tempo (fica mais caro servir um novo cliente). Terceiro, clientes fiéis trazem benefícios indiretos através da indicação de novos clientes. Quarto, clientes fiéis são menos sensíveis a preços. O resultante dessas forças pode ser positivo, negativo ou neutro dependendo do mercado no qual a empresa atua, do tipo de serviço contratado, do nível de concorrência, do tipo de evolução tecnológica, entre outras coisas.

Clientes não ficam com a empresa para sempre. Isso é uma constatação. Agora, as taxas de retenção se alteram ao longo da vida útil do cliente? Não há estudos conclusivos sobre esse comportamento, pois como os clientes possuem necessidades específicas a serem atendidas, o nível de fidelidade dependerá de uma série de fatores (clientes mais sensíveis a preço, qualidade, relacionamento, tecnologia etc), que inclusive podem mudar ao longo do tempo.

O que justifica admitir que o horizonte de tempo da análise seja considerado como infinito são dois motivos essencialmente. Primeiro porque se elimina o julgamento arbitrário sobre a duração de vida do cliente. O horizonte de tempo infinito não significa a expectativa de que o cliente permaneça com a empresa para sempre. Se a taxa de retenção é de 80%, a duração média do tempo em que o cliente provavelmente ainda permaneça com a empresa é de cinco anos. Entretanto, não se imagina que todos os clientes fiquem, com certeza, na empresa por cinco anos, e então dela se desliguem, com igual certeza. Explicitamente, se aceita a possibilidade de que esse cliente se desligue antes de cinco anos, bem como de que nela permaneça por mais de cinco anos. Segundo, automaticamente leva-se em conta o fato de que os anos anteriores tem significativamente menos impacto no CLV, devido às taxas de retenção e de desconto.

O modelo a ser utilizado é uma extensão do modelo mais simplificado. Ele deriva do relaxamento de uma das premissas, a de que as margens são constantes ao longo do tempo. Resgatando as idéias apresentadas sobre o que norteia o comportamento da margem do longo da vida de um cliente, embora não seja apresentado aqui um estudo empírico, será assumido o pressuposto de que as margens crescem ao longo do tempo. O que sustenta essa decisão é o fato de que no mercado de telecomunicações os serviços contratados requerem no instante inicial um investimento por parte da prestadora, o qual será amortizado ao longo do tempo. Assumindo que o cliente possa permanecer na empresa por vários anos (caso o serviço seja prestado com preços competitivos e atendendo aos padrões de qualidade especificados em contrato), a tendência é que a margem do cliente cresça

ao longo do tempo. No entanto é esperado que o crescimento da margem ocorra a taxas decrescentes (e não constantes) até um determinado limite.

A adaptação matemática que deve ser feita para incorporar esse novo pressuposto, ou seja, incorporar esse padrão de crescimento, é a seguinte:

$$m_t = m_o + (m_\infty - m_o) * [1 - \exp (-k_t)], \text{ onde:}$$

m_t = margem no período de tempo t

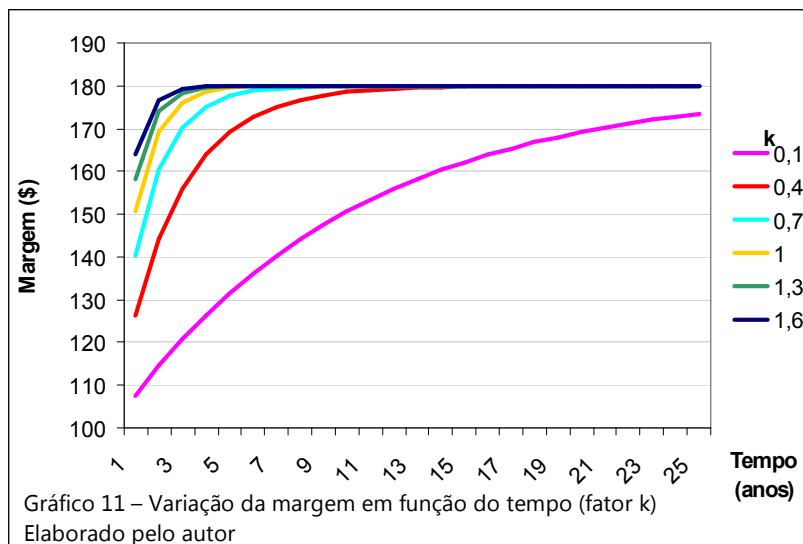
m_o = margem no tempo 0, ou margem mínima

m_∞ = margem no período de tempo infinito, ou a margem máxima possível

k = taxa de mudança da margem mínima para a máxima

t = período de tempo

A figura abaixo ilustra o padrão de crescimento de margens no tempo para diferentes taxas k, quando, por exemplo, $m_0 = \$100$ e $m_\infty = \$180$. O parâmetro k captura a velocidade do crescimento da margem. Quando o parâmetro k é pequeno, as margens atingem seu potencial máximo em uma taxa mais lenta.



Incorporando essa nova premissa no cálculo do CLV a equação fica assim:

$$CLV = m_0 * [r / (1 + i - r)] * [((1 + i - r) + k * r * m_{\infty} / m_0) / (1 + i - (1 - k) * r)]$$

O termo no primeiro colchete é o múltiplo da margem sob o pressuposto de nenhum crescimento da margem. O termo no segundo colchete modifica esse múltiplo por outro fator que depende do máximo crescimento potencial na margem (m_{∞}/m_0), e da velocidade do crescimento de margem (k).

Neste trabalho o que será feito é mensurar o CLV antes e depois da abordagem da co-criação de valor com os clientes. A partir da comparação do valor pré e pós- iniciativa poderemos concluir se ela traz benefícios ou não para a empresa.

Abaixo ilustramos, com números ainda hipotéticos, a estrutura segundo a qual será feito o cálculo do CLV. Na medida em que o caso prático de um cliente for estudado a metodologia será aplicada com números reais.

Comparativo do CLV - antes e depois da abordagem					
Variáveis		Antes (CLV_a)		Depois (CLV_d)	
		* Margem - m _{ao}	10%	* Margem - m _d 12%	
		Margem - m _{ao}	15%	Margem - m _d 15%	
		Tx de mudança margem - k _a	0,20	Tx de mudança margem - k _d 0,30	
		Taxa de retenção - r _a	90%	Taxa de retenção - r _d 95%	
		Taxa de desconto - i _a	19%	Taxa de desconto - i _d 19%	
		Receita/Ciente _a (R\$000/ano)	1.461,0	Receita/Ciente _d (R\$000/ano) 1.753,2	
*Cálculo da Margem (base 100)					
		\$\$		\$\$	
		Receita Média/Cliente	100,00	120,00 20%	
		Remuneração de Investimento	36,00	43,20	
		Receita para cobrir Custos	64,00	76,80	
		Impostos	18,34	22,00	
		Receita Líquida	45,66	54,80	
Custos Diretos	Variáveis	Rede	29,68	35,62	
		Margem Contribuição	15,98 35%	19,18 35%	
	Fixos	Operação+Comercial	4,57 5%	4,79 5%	
		Margem Direta	11,42 25%	14,38 26%	
		Custos Indiretos	4,57	4,57	
		Margem Bruta	6,85 15%	9,82 18%	
		Imposto de Renda	2,33	3,34	
		Margem Líquida	4,52 10%	6,48 12%	
	Cálculo do CLV				
			$CLV = m_0 * (r / (1 + i - r)) * [((1 + i - r) + k * r * m_{\infty} / m_0) / (1 + i - (1 - k) * r)]$		
		CLV _a	537,4	CLV _d 940,2	

Quadro 4 – Estrutura de cálculo do CLV
Elaborado pelo autor

Basicamente o cálculo está estruturado da seguinte maneira:

- I. Definição das variáveis
- II. Cálculo da margem do cliente
- III. Aplicação da fórmula

I. Definição das variáveis

De acordo com a fórmula apresentada para o cálculo do CLV, sempre para o cenário anterior e posterior à adoção do processo de co-criação de valor, as variáveis em questão são:

m_0 = margem líquida calculada em termos percentuais (cálculo detalhado a seguir)

m_{∞} = margem líquida máxima possível calculada em termos percentuais

k = velocidade de mudança da margem inicial para a máxima

r = taxa anual de retenção de clientes

i = taxa de desconto ou custo de capital anual médio ponderado da empresa medido em termos percentuais

receita média por cliente = valor em R\$ da receita anual gerada pelo cliente para a empresa

II. Cálculo da margem por cliente

A margem por cliente, calculada na base 100, expressa a rentabilidade gerada por cliente a partir da receita que ele traz para a empresa descontando os custos e investimentos necessários para prestar os serviços. Os valores apresentados foram obtidos junto à empresa e expressam a média da companhia para todos os serviços prestados.

Partindo-se da receita média anual gerada pelos clientes (na tabela "Receita Média/Cliente") desconta-se primeiramente a parcela necessária para cobrir os

investimentos (“Remuneração de Investimento”) feitos na infra-estrutura básica para prestar o serviço (essencialmente a construção física da rede e todos os equipamentos necessários). O índice médio utilizado pela empresa é de 36%, aplicado sobre a receita média do cliente. O saldo (“Receita para cobrir Custos”), descontados os impostos aplicáveis (ICMS, PIS, COFINS), que resultam numa alíquota média de 28,65% servirá para cobrir a estrutura de custos diretos e indiretos da empresa.

Os custos diretos foram divididos em dois tipos – variáveis e fixos. Os variáveis, calculados como sendo aproximadamente 65% da receita líquida, correspondem aos custos que variam com a quantidade contratada, representados pelos desembolsos com os acessos contratados de terceiros, manutenção de equipamentos que ficam no domicílio do cliente entre outros. Já os custos fixos são formados pelos desembolsos com a operação da rede e custos da estrutura comercial da empresa, cerca de 10% da receita líquida. Os custos indiretos são aqueles que não variam diretamente com a quantidade vendida e são formados pelos desembolsos com a estrutura de *back-office* da empresa (jurídico, recursos humanos, compras, finanças etc), também estimados em 10% da receita líquida. Após a inclusão dos custos descritos acima chega-se na margem bruta que, após descontarmos o imposto de renda e contribuição social sobre o lucro da operação (34% no total), resulta na “Margem Líquida” do cliente. Esse percentual, uma vez que o cálculo foi feito na base 100, será aplicado sobre a receita média anual do cliente para gerar a margem em termos monetários por cliente. Em termos médios a margem líquida da empresa é de 10% (cenário anterior à implantação).

Analisando as variáveis acima no cenário anterior e posterior à implementação da iniciativa de co-criação de valor, os seguintes comentários merecem ser feitos. Assume-se a hipótese de que a margem líquida (m_o) do cenário pós-implantação será maior que a do cenário pré-implantação, por duas razões. Primeiro porque se espera que a receita com o cliente seja aumentada depois da iniciativa, uma vez que o processo de co-criação permite o fomento de novas oportunidades de negócio com

o cliente. Segundo porque na medida em que a receita com o cliente aumenta, a estrutura de custos é otimizada, principalmente a parcela de custos que tem comportamento fixo. Em outras palavras, assume-se que a margem percentual de rentabilidade será maior depois de adotada a iniciativa.

Outro comentário diz respeito à taxa de retenção. Assume-se a hipótese de que ela será maior no cenário pós-implantação (ainda que constantes dentro de cada cenário), porque a premissa básica do processo de co-criação de valor é que ela confere maior fidelização dos clientes ao longo do tempo. Isso é natural de supor porque a experiência criada durante o processo de co-criação de valor promove a intensificação do relacionamento entre as empresas, o que, mantendo constantes as condições de qualidade no atendimento com custos adequados, cria espaço para reter mais os clientes.

Em relação ao comportamento esperado da taxa de mudança da margem, assume-se a hipótese de que ela seja maior no cenário pós-iniciativa. Em outras palavras, espera-se que a margem evolua do valor inicial para o valor-alvo (igual por hipótese antes e depois da implantação) de forma mais acelerada. Isso porque o relacionamento comercial criado com o cliente a partir da co-criação de valor deverá intensificar o aumento no volume de oportunidades de negócio, o que gerará a escala necessária para a empresa otimizar os investimentos feitos. Com isso, a margem de rentabilidade deverá caminhar para o ponto máximo de maneira mais rápida do que sem a adoção da metodologia de co-criação de valor.

III. Aplicação da Fórmula

Definidas e calculadas as variáveis que compõem o CLV o próximo passo é a aplicação da fórmula. A partir dela, teremos os resultados para os cenários antes e

depois da adoção da iniciativa, o que permitirá concluir de forma quantitativa qual o benefício gerado para a Telefonica.

b) Avaliação Qualitativa – Pesquisa de Satisfação

Dado que o cerne do trabalho é a co-criação de valor, além da mensuração dos benefícios para a Telefonica é essencial incluir a medição dos resultados obtidos pelo cliente. O ideal é que fosse possível apurar a geração de valor para o cliente, porém dadas as limitações em se obter informações confiáveis no cliente optou-se por reportar resultados não quantitativos. Os clientes-alvo da ação foram submetidos a uma avaliação qualitativa, mediante a aplicação de uma pesquisa de satisfação. Essa pesquisa procurou avaliar, sob a ótica do cliente, os seguintes aspectos:

a) Inovação: explorar de que maneira o cliente reconhece essa abordagem como inovadora e diferenciada em relação à concorrência.

b) Valor: avaliar quais os benefícios percebidos pelo cliente após a implantação das soluções criadas em conjunto.

c) Fidelização: determinar em que medida essa iniciativa credencia a empresa para ser a provedora das próximas soluções demandadas pelo cliente.

d) Experiência: explorar se a abordagem da empresa (apresentação do conceito, workshop, desenho e entrega das soluções) proporciona uma experiência única para o cliente.

Esses aspectos foram traduzidos num questionário, apresentado abaixo, submetido aos executivos dos clientes que participaram da iniciativa de co-criação de valor.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTE

1. A abordagem da Telefonica apresentou elementos inovadores em relação à interação comercial habitual com sua empresa? Quais foram esses elementos?
2. Como essa abordagem se compara com a que a concorrência costuma fazer na sua empresa? Em quais aspectos isso ocorreu?
3. Após a entrega das soluções construídas em conjunto, houve percepção de que benefícios diretos foram gerados para o seu negócio? Quais foram eles? (Ex: maior fidelização de cliente, aumento de receita, melhoria na experiência de compra do cliente etc)?
4. Como você avaliaria a seqüência de trabalho (apresentação do conceito, workshop, desenho e entrega das soluções) desenvolvida pela Telefonica? Você qualificaria como uma experiência única, ou seja, sua empresa foi colocada na posição central do processo?
5. Em que medida, após esse trabalho em conjunto, você consideraria a Telefonica como possível parceiro em outras oportunidades de negócio?

Quadro 5 – Pesquisa de satisfação de cliente
Elaborado pelo autor

3.3.3. Implantação

A fim de se colocar em prática o planejamento proposto serão descritos alguns casos reais de clientes nos quais a iniciativa de co-criação de valor foi experimentada, clientes esses escolhidos conforme o processo de seleção descrito no plano de ação. Devido ao longo prazo de maturação para cumprir o ciclo completo dessa iniciativa (workshop, construção e entrega das soluções e medição dos

resultados) serão descritos dois casos de clientes para os quais se dispõe de informações completas de todas as fases da iniciativa. Por uma questão de preservação da identidade dessas empresas, seus nomes serão suprimidos deste trabalho. Uma das empresas atua no setor aéreo (doravante denominada Cliente 1) e a outra é uma rede de supermercados (doravante denominada Cliente 2).

O total de 902 grupos econômicos atendidos pela Telefonica foi avaliado segundo 5 critérios (detalhados no Plano de Ação) para auxiliar a alta administração da empresa na escolha dos clientes para os quais seria proposta a iniciativa de co-criação de valor. Apresentamos a seguir apenas o resultado da aplicação dos critérios para os dois clientes selecionados, porque os demais clientes que serão alvo da ação (cerca de 50 no total) ainda não percorreram o ciclo completo da metodologia.

O primeiro corresponde à classificação Diamante, Ouro, Prata e Bronze, que reflete o volume de faturamento que o cliente tem com a Telefonica. Os dois clientes selecionados são Diamante, ou seja, tem faturamento com a Telefonica superior a R\$3,6 milhões por ano. Em termos relativos ao total de 902 grupos atendidos pela empresa, respectivamente os Clientes 1 e 2 ocupam a 43ª e 49ª posição no ranking de faturamento com a Telefonica, representando juntos quase 1% do faturamento total anual.

O critério de potencial de crescimento do cliente foi atribuído (dentre as possibilidades Alto, Médio ou Baixo) em função do crescimento do setor no qual o cliente está inserido. Não é uma medida fidedigna do potencial real de crescimento do cliente, pois dois clientes que atuam no mesmo setor não necessariamente terão o mesmo potencial de crescimento. O potencial dependerá de uma série de fatores intrínsecos à empresa, no entanto pela indisponibilidade de informações para cada um dos grupos que a Telefonica atende decidiu-se por simplificar a análise. O tráfego aéreo no mundo deve crescer 5% ao ano até 2010, enquanto o tráfego aéreo na América Latina deve crescer 8% ao ano até 2010 (Revista BNDES). Já o setor de supermercados tem uma posição de destaque dentre os setores da economia brasileira uma vez que representa 5,2% do Produto Interno Bruto nacional, com um

faturamento consolidado de R\$136 bilhões sobre o fechamento do ano de 2007 (ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados, 2007). Os dois clientes foram classificados como apresentando alto potencial de crescimento.

O terceiro critério é medido em termos qualitativos (Ruim, Regular, Bom e Ótimo) e corresponde ao nível de relacionamento que a Telefonica tem com os seus clientes. O relacionamento foi julgado qualitativamente em relação ao nível de credibilidade e confiança mútua estabelecido entre as empresas, à existência de contatos entre os diversos níveis de decisão, ao compromisso em atender as solicitações diárias e à maturidade dos vínculos emocionais entre os envolvidos. Esse julgamento foi realizado pelos executivos que atendem essas contas e compartilhados com o Diretor de Vendas responsável pelas verticais nas quais os clientes estão classificados (Serviços e Comércio respectivamente). Para o Cliente 1 foi atribuído um Bom relacionamento e para o Cliente 2 um Ótimo relacionamento.

Como comentado anteriormente, a metodologia de co-criação de valor está baseada nos conceitos de inovação e criatividade. Logo, coloca-se como um pressuposto, e é o que o quarto critério procura avaliar, que o cliente tenha uma postura inovadora em seu mercado de atuação. Entende-se aqui como postura inovadora, de modo amplo, a prática de enxergar seus negócios constantemente de forma diferente (não ficar preso a só um modelo mental), a baixa aversão ao risco, a característica de adotar novas tecnologias primeiro que os concorrentes e a existência de uma mente aberta para discutir novas maneiras de se relacionarem com parceiros e clientes. Nesse quesito, ambas as empresas foram classificadas como tendo uma postura inovadora.

O quinto critério diz respeito ao nível de replicabilidade das soluções de TIC que serão criadas e que poderão ser estendidas (com os devidos ajustes e customizações) aos demais clientes que atuam no mesmo setor. Nesse aspecto o Cliente 2 foi classificado como apresentando alta replicabilidade, haja vista que existem na carteira de clientes da Telefonica outros expressivos grupos atuantes no subsetor de supermercados. Já o Cliente 1 apresenta replicabilidade média, dado que

não existem tantos clientes atuantes no setor aéreo, o que o torna comparativamente menos atraente.

Segue abaixo a tabela que resume os resultados dos dois clientes selecionados.

Critérios de Seleção	CRITÉRIO 1	CRITÉRIO 2	CRITÉRIO 3	CRITÉRIO 4	CRITÉRIO 5
	Posição no ranking de faturamento	Potencial de Crescimento do Cliente	Nível de Relacionamento com o cliente	Postura inovadora do cliente	Nível de replicabilidade
Cliente 1	43º	Alto	Bom	Sim	Médio
Cliente 2	49º	Alto	Ótimo	Sim	Alto
Legenda	Alto, Médio, Baixo		Ruim, Regular, Bom, Ótimo	Não, Sim	Alto, Médio, Baixo
Tabela 3 – Seleção de clientes para a co-criação de valor Elaborado pelo autor					

a) Partindo para a prática - Cliente 1

Este cliente é uma empresa que atua no setor de transporte aéreo brasileiro. Após contato executivo entre as empresas e a apresentação do conceito e do plano de trabalho foi ratificada a intenção do cliente em participar do desenvolvimento da metodologia de co-criação de valor. Esse contato selou o compromisso dos dois lados em compartilharem informações estratégicas e a disponibilidade para alocarem recursos humanos no desenho conjunto das soluções de TI e Telecom que atendessem os principais desafios do cliente. Conforme a metodologia prevê, o workshop foi agendado e seria dado início ao estudo setorial, base para a construção das soluções de tecnologia.

Como já foi explicitado anteriormente o estudo setorial permite o entendimento do negócio do cliente, explorando em detalhes aspectos estratégicos e operacionais pertinentes à realidade do cliente. Após esse primeiro mapeamento são levados em consideração informações mais específicas do cliente. Não se espera que a Telefonica conheça o negócio do cliente mais do que ele mesmo, mas a análise procura ser bastante aprofundada. O objetivo final será o de destacar as principais tendências do setor, as oportunidades de negócio para o cliente e quais os principais desafios ele enfrentará em seu mercado para capturar essas oportunidades.

A seguir serão pontuados os aspectos mais relevantes do estudo que culminaram na identificação dos principais desafios que a Telefonica deveria ajudar o cliente a enfrentar.

O estudo setorial compreendeu uma análise geral do ambiente externo, destacando a influência dos principais fatores econômicos, sociais e políticos na condução dos negócios do cliente. Os fatores estudados estão destacados abaixo:

- **Econômicos:** evolução do PIB, dólar, taxa de juros, inflação, expansão do crédito;
- **Sociais:** nível de renda da população, aumento do volume e maior acesso de informações de roteiros nacionais e internacionais, mudança nos hábitos de consumo da população;
- **Políticos:** regulamentação do setor, influência do Programa de Aceleração do Crescimento, políticas governamentais para popularizar o turismo (Plano Nacional do Turismo), crise do setor aéreo brasileiro.

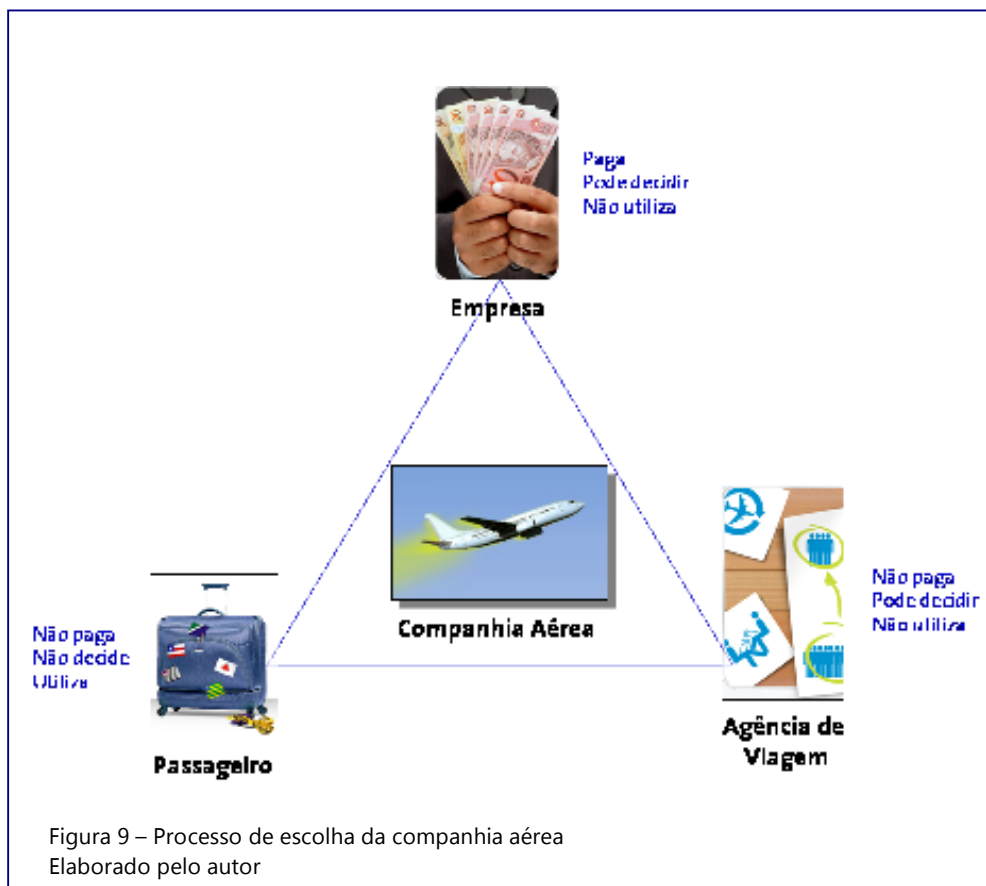
Também foi delineada a composição do setor aéreo destacando, em termos de número de passageiros transportados, a classificação das companhias que atuam no mercado brasileiro. O que se vê é que as 5 maiores companhias (Anac – Agência

Nacional de Aviação Civil, 2007) concentram 97% dos passageiros transportados no país, sendo que as duas maiores representaram 83% do total.

As principais características desse setor estão descritas abaixo:

- **Existência de forte barreira de entrada a novos competidores:** existem barreiras regulatórias que impedem empresas com controle acionário majoritário estrangeiro de operar no setor.
- **Mercado de alta concorrência:** poucos players atuantes no setor num ambiente de alta competitividade entre eles.
- **Parcerias:** empresas brasileiras buscam alianças bilaterais com empresas internacionais para distribuir os passageiros estrangeiros que visitam o Brasil.
- **Distribuição do mercado:** o principal mercado é formado pelas viagens corporativas ou de negócios, representando 72% dos passageiros transportados (EMBRATUR, 2007).

Dada a alta concentração de viagens corporativas, vale analisar em mais profundidade como se dá o processo de escolha da companhia aérea. O processo envolve três atores que tem influências distintas sobre o pagamento da viagem, escolha da companhia aérea e utilização do serviço, conforme ilustração a seguir.



O passageiro corporativo não paga pelo serviço e não decide a companhia aérea, porém é aquele que efetivamente utiliza o serviço e o avalia. Segundo levantamento feito com o próprio cliente, os passageiros priorizam os seguintes aspectos, do mais para o menos importante: pontualidade, regularidade, frequência e preço.

Já a agência de viagem não paga pelo serviço, pode decidir pela companhia (caso tenha algum contrato de exclusividade com a companhia) e não utiliza o serviço. Portanto, existem alguns movimentos das companhias aéreas de não pagar mais a comissão para as agências de viagem, revertendo essa opção na concessão de descontos na passagem comercializada para a empresa, a qual paga para a agência pela prestação do serviço de procura e reserva de vôos.

A empresa que terá o seu funcionário transportado paga pelo serviço, pode ou não decidir pela companhia (caso tenha algum contrato de exclusividade) e não utiliza o serviço. Como comentado no parágrafo anterior as companhias aéreas estão buscando mudar o modelo de negócio atual (empresa procura agência de viagem para comprar a passagem), fazendo acordos tripartites (companhia, agência e empresa) que garantam condições de contratação especiais por um horizonte de tempo maior.

Em termos de tendências do setor a expectativa é de crescimento na procura por serviços aéreos. Por um lado o aumento de renda da população torna acessível o transporte aéreo para um novo consumidor e a queda do dólar que estimula o incremento nas rotas internacionais. Por outro lado, crescimento observado em vários setores da economia brasileira estimula indiretamente o tráfego de passageiros corporativos.

No aspecto de tecnologia as principais tendências são o uso cada vez mais freqüente da internet (*self booking* ou auto-reserva no jargão de mercado) como forma de contratação dos serviços, a integração dos sistemas de check-in até a entrega de bagagens e catering, agilização de informações logísticas entre empresas que façam parte de uma mesma aliança, o desenvolvimento de identidades digitais (passaporte eletrônico), a criação do conceito de *conciierge* digital, ou um único ponto de contato para o cliente para os arranjos de viagem e serviços complementares, ampliação de serviços aos passageiros (internet no saguão e no avião, check-in por celular), desenvolvimento de sistema (CRM – Customer Relationship Management) para registrar as experiências dos clientes e ferramentas de comunicação com a tripulação.

Já em termos de desafios para o cliente foram identificados os seguintes pontos:

- **Otimização da operação:** otimização da ocupação dos vôos, redução de tempo em solo e melhoria no gerenciamento de custos de operação e

manutenção. A título de curiosidade a estrutura de custos média de uma empresa área é composta de 30% de gastos com combustível, 25% com leasing das aeronaves, 15% com a tripulação, 10% com manutenção e demais custos relacionados com os vôos. Esses itens totalizam 80% do total e são custos fixos, portanto reforça-se a necessidade de melhorar a ocupação dos vôos. Os 20% restantes são os gastos com os demais itens que em suma servem para melhorar a relação com os clientes. Isso reforça a necessidade de utilizar corretamente os recursos em projetos que de fato ajudem servir melhor seus clientes.

- **Diferenciação de serviços:** adicionar serviços que são valorizados pelos clientes sem aumentar a complexidade da operação e ter informações que ajudem a melhorar a comunicação com seus clientes. Nesse sentido são desafios identificados para o setor o investimento em mobilidade (serviços pelo telefone celular de check-in e informações úteis ao viajante sobre o vôo ou destino da viagem), ofertas de valor que diferenciem o serviço do prestado pela concorrência (acesso a internet, portal de interatividade para os clientes, entre outros).

Conforme a seqüência da metodologia o próximo passo é a realização do workshop com o cliente para discutir o conteúdo gerado pela Telefonica com o estudo setorial. Essa sessão envolveu executivos de diversas áreas do cliente (tecnologia, marketing e operação), o que proporcionou uma visão completa do negócio do cliente e uma rica discussão do material preparado pela Telefonica. A discussão permitiu que alguns conceitos fossem ajustados e houvesse uma equalização no entendimento dos desafios do cliente no mercado em que atua. Foi ratificado o agrupamento dos principais desafios nas categorias "Otimização da operação" e "Diferenciação de serviços".

O segundo objetivo esperado foi o início da discussão de quais poderiam ser as soluções de TIC que auxiliarão o cliente a enfrentar os desafios identificados. A Telefonica não induziu que soluções do seu portfólio ela poderia prover. O foco da discussão com o cliente foi o de identificar quais as suas necessidades tecnológicas,

para em seguida desenhar as soluções. Um grande passo foi dado na proposta de co-criação de valor: o início da oferta de uma experiência singular para o cliente.

Dentre os desafios identificados para o cliente foram levantadas em conjunto as seguintes possíveis soluções de tecnologia, conforme tabela:

SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA	DESAFIOS	
	OTIMIZAÇÃO DA OPERAÇÃO	DIFERENCIAÇÃO DOS SERVIÇOS
POSTO DE TRABALHO NAS SALAS VIP		✓
SERVIÇO 0800 EXCLUSIVO PARA CLIENTES		✓
ACESSO INTERNET NO AEROPORTO		✓
CARTÃO PRÉ-PAGO PARA LIGAÇÕES TELEFÔNICAS		✓
DESCONTO NA CONTRATAÇÃO DE BANDA LARGA		✓
PORTAL DE INTERATIVIDADE PARA OS CLIENTES		✓
MOBILIDADE PARA FUNCIONÁRIOS	✓	
CHECK-IN ON-LINE NO AEROPORTO	✓	
ACESSO A INTERNET NOS AVIÕES		✓
TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	✓	

Tabela 4 – Soluções de tecnologia para o Cliente 1
Elaborado pelo autor

Segue um breve resumo das soluções idealizadas para atender ao desafio de diferenciação dos serviços prestados aos seus clientes. A companhia criou 5 tipos de passagens diferentes que possuem preços diferentes e precisa oferecer serviços aos clientes que justifiquem a diferenciação de preços. Portanto, as soluções propostas pretendem ajudar o cliente a trazer valor agregado a cada uma das 5 faixas de passagens. A idéia seria associar serviços exclusivos (com custo zero para o cliente final) para cada uma das faixas de passagens adquiridas.

- **POSTO DE TRABALHO NAS SALAS VIP:** fornecer o posto de trabalho (conjunto de equipamentos necessários para um executivo exercer suas atividades profissionais enquanto espera o vôo: computador, telefone, acesso internet, impressora etc). Disponibilização do serviço nas salas vip da companhia que possibilite ao seu cliente otimização do seu tempo de espera podendo ter acesso ao seu ambiente de trabalho.

- **SERVIÇO 0800 EXCLUSIVO PARA CLIENTES:** criação de um número 0800 (cliente liga, mas o custo é da empresa que recebe a chamada) dedicado e de fácil memorização (0800 777 NOME DO CLIENTE). O objetivo do serviço é o de fornecer informações gratuitas dos aeroportos e condições dos vôos.

- **ACESSO INTERNET NO AEROPORTO:** disponibilização de acesso a internet gratuito no saguão do aeroporto e através de rede sem fio nos computadores pessoais dos passageiros usando um código de identificação.

- **CARTÃO PRÉ-PAGO PARA LIGAÇÕES TELEFÔNICAS:** fornecimento de cartão pré-pago de minutos nacionais e internacionais a serem usados pelos passageiros nos lugares de destino de suas viagens.

- **DESCONTO NA CONTRATAÇÃO DE BANDA LARGA:** clientes que viajam com a companhia com frequência ganham desconto na contratação/upgrade do Speedy (acesso banda larga residencial da Telefonica).

- **PORTAL DE INTERATIVIDADE PARA OS CLIENTES:**
 - Relacionamento com a marca em solo: garantir, por meio de um projeto de interatividade com usuários ativos dos cartões de fidelidade da companhia, a exposição à marca (exemplo: quiz) e gerar uma aspiração ao prêmio associado a pontuações (milhagem).

 - Relacionamento em espera: Fornecimento de “conteúdo específico” através de um número que traga informações relevantes para os passageiros (exemplo: informações turísticas dos destinos das viagens).

 - Relacionamento em trânsito: promover interação com passageiro da empresa em trânsito pelo aeroporto de acordo com suas preferências identificadas no CRM (ex.: oferta de vinhos na loja do aeroporto).

- **MOBILIDADE PARA FUNCIONÁRIOS:** disponibilização de terminais móveis para funcionários da empresa para facilitar contato com tripulação no agendamento e alteração das escalas de vôos.

- **CHECK-IN ON-LINE NO AEROPORTO:** possibilitar a identificação do passageiro via celular sem necessidade deste fazer o *check-in* no balcão, indo diretamente para a sala de embarque.

- **ACESSO A INTERNET NOS AVIÕES:** sistema satelital de provimento de acesso a internet durante o vôo.

- **TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:** ferramenta de comunicação com a tripulação para fazer treinamento remoto de temas ligados à segurança.

De todas essas possíveis soluções mapeadas algumas não foram priorizadas para o curto prazo, seja porque a Telefonica não tem o conhecimento técnico para entregar o projeto de imediato ou porque o cliente julga que não é prioritário para sua operação no momento. Os projetos construídos em conjunto foram: "POSTO DE TRABALHO NAS SALAS VIP", "ACESSO INTERNET NO AEROPORTO", "MOBILIDADE PARA FUNCIONÁRIOS" e "TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS". Os demais projetos foram postergados e serão desenvolvidos e implantados num horizonte mais de médio prazo.

Apresenta-se a seguir um detalhamento um pouco maior das soluções que foram construídas em conjunto com o cliente:

- **ACESSO INTERNET NO AEROPORTO:** consiste na disponibilização de acesso a internet via wi-fi (rede sem fio) nos computadores pessoais dos passageiros ou no saguão do aeroporto em computadores da companhia. Segue o descritivo das duas modalidades:

- **Acesso via wi-fi:** ao realizar o check-in, o passageiro recebe um número que possibilita o acesso à internet via wi-Fi dentro dos aeroportos. Os aeroportos atendidos na primeira fase de implantação do projeto serão: os aeroportos de São Paulo (Congonhas e Guarulhos), Rio de Janeiro (Santos Dumont), Brasília e Curitiba. Para a segunda fase, estarão contemplados os demais aeroportos definidos como prioritários: Rio de Janeiro (Galeão), Tancredo Neves, Porto Alegre, Recife e Salvador.

- **Saguão:** ilha de computadores com acesso à internet, personalizada com a marca da companhia, que fica à disposição dos passageiros no saguão do aeroporto. O acesso é feito através da utilização de um código de identificação.

- **POSTO DE TRABALHO NAS SALAS VIP:** o passageiro tem à disposição computadores com acesso à internet dentro das salas VIP, podendo usá-lo como se estivesse em seu escritório, ou como forma de entretenimento. Nas salas VIP para classe executiva e primeira classe, os passageiros poderão fazer ligações nacionais e internacionais a partir do próprio computador.

- **MOBILIDADE PARA FUNCIONÁRIOS:** disponibilização de terminais móveis para tripulação (pilotos, co-pilotos e comissários de bordo) para facilitar comunicação das escalas de vôos. Como essa solução é comercializada pela Vivo (empresa de telefonia celular na qual a Telefonica tem participação de 50%), a receita não foi computada no estudo.

- **TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:** ferramenta de comunicação para realizar treinamento à distância. A solução envolve o fornecimento de telas LCD, acesso a internet nas localidades nas quais a empresa tem operação para transmitir as imagens e hospedagem e gestão do conteúdo a ser transmitido. A empresa treina regularmente seus tripulantes com informações de operação dos equipamentos e segurança no vôo. A idéia é usar essa solução para otimizar os gastos com treinamento e uniformizar as instruções de segurança para a tripulação.

As soluções desenvolvidas em conjunta, após negociação comercial com o cliente, apresentam as seguintes receitas estimadas para a Telefonica:

SOLUÇÃO	RECEITA TOTAL (R\$) (36 meses de contrato)	RECEITA ANUAL (R\$)
POSTO DE TRABALHO NAS SALAS VIP	R\$ 288 mil	R\$ 96 mil
ACESSO INTERNET NO AEROPORTO	R\$ 5.900 mil	R\$ 1.967mil
TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	R\$ 612 mil	R\$ 204 mil
TOTAL	R\$ 6.800 mil	R\$ 2.267 mil
MOBILIDADE PARA FUNCIONÁRIOS*	R\$ 990 mil	R\$ 330 mil

** não incluído no total*

Tabela 5 – Potencial de receita para as soluções do Cliente 1
Elaborado pelo autor

b) Partindo para a prática - Cliente 2

O segundo cliente no qual foi aplicada a metodologia de co-criação de valor atua no setor de varejo com uma extensa rede de supermercados e hipermercados no Brasil. Da mesma maneira que o primeiro cliente, foi realizado um contato executivo entre as empresas para apresentação do conceito e do plano de trabalho. Após a aceitação do convite a Telefonica iniciou a preparação do estudo setorial que destaca as principais tendências do setor, as oportunidades de negócio para o cliente

e quais os principais desafios enfrentados em seu mercado para capturar essas oportunidades. O workshop com o cliente também foi agendado.

Na seqüência são apresentados os pontos mais importantes do estudo setorial que culminou no levantamento dos maiores desafios do cliente que a Telefonica deveria ajudar a superar com as soluções de tecnologia construídas em conjunto.

Da mesma maneira que o estudo setorial do primeiro cliente, ele compreendeu uma análise geral do ambiente externo, destacando a influência dos principais fatores econômicos e sociais na condução dos negócios do cliente. Os fatores estudados estão destacados abaixo:

- **Econômicos:** evolução do PIB, taxas de juros, inflação, expansão do crédito;
- **Sociais:** nível de renda da população e mudança nos hábitos de consumo da população;

Também foram estudados novos modelos de negócios que são observados no setor varejista brasileiro. Entre eles podemos citar:

- **Diversificação do negócio:** nota-se no mercado um movimento no sentido de ampliação de categorias, com investimento em linhas de produtos não voltadas ao ramo de alimentos (eletrodomésticos, perfumaria, vestuários entre outras). Percebe-se também uma ampliação nos mercados atendidos, destacando a atuação cada vez mais freqüente no ramo de turismo e seguros. As redes varejistas também estão investindo na criação de cartões de crédito com marca própria com a proposta de proporcionar aos seus clientes condições mais facilitadas de compra (financiamento) e como parte de um programa de fidelidade (descontos exclusivos para detentores do cartão). Outro movimento muito forte tem sido o foco no desenvolvimento de produtos com marca própria. Em 2005 a participação das vendas

de marcas próprias sobre as vendas totais foram de 4,7% fechando o ano de 2007 em 7%, um crescimento superior ao das vendas do setor como um todo (ABRAS, 2007).

- **Associações:** como forma de atrair mais consumidores e rentabilizar o espaço físico as redes estão investindo em parcerias com o objetivo de agregar novos serviços para os consumidores. Os exemplos dessa iniciativa são os supermercados que instalam em sua propriedade postos de combustíveis, refeições prontas, farmácias, cafés e complexos de conveniência (caixas automáticos de bancos, locadoras de filmes, entre outros).

- **Crescimento de subsetores – personalização e especialização:** o setor como um todo, e não exclusivamente as redes de supermercados têm apostado no varejo de serviços, e não mais apenas se concentrado na transação de produtos. Exemplos desse movimento são os salões de beleza, lavanderias, academias, lava-rápido de automóveis, entre outros. Outro movimento perceptível tem sido a oferta aos clientes de auto-serviços, nas lojas de material de construção, restaurantes por quilo, material de escritório, brinquedos etc. Existe também uma forte iniciativa de especializar o atendimento aos clientes através da abertura de mega-lojas com conceito de oferta de produtos dirigidos para nichos de consumidores específicos, por exemplo, lojas de esportes, decoração, livros e CD's, animais de estimação, roupa entre outros.

- **Varejo multicanal:** o modelo de distribuição e vendas dos produtos e serviços tem se desenvolvido de maneira ampla, abrangendo diversos canais, entre eles, a própria loja (lojas com vendas físicas e virtuais), internet, catálogo, telemarketing e *vending machines* (máquinas que vendem produtos e ficam dispostas nas ruas, escritórios, aeroportos ou *shopping centers*). A aposta também tem sido no conceito de lojas temporárias (durante a duração de uma campanha ou acompanhando uma estação do ano).

- **Experiência do consumidor:** as redes de varejo têm procurado diferenciar o atendimento aos clientes buscando investir no ambiente e clima da loja, apostando no marketing da experiência. O objetivo é proporcionar a melhor experiência de compra possível aos clientes, o que pode abranger a aromatização das lojas, disponibilização de equipamentos eletrônicos que tragam informação sobre o produto ou ajudem o consumidor na compra, disposição do produto nas gôndolas e prateleiras, entre outras diversas possibilidades.

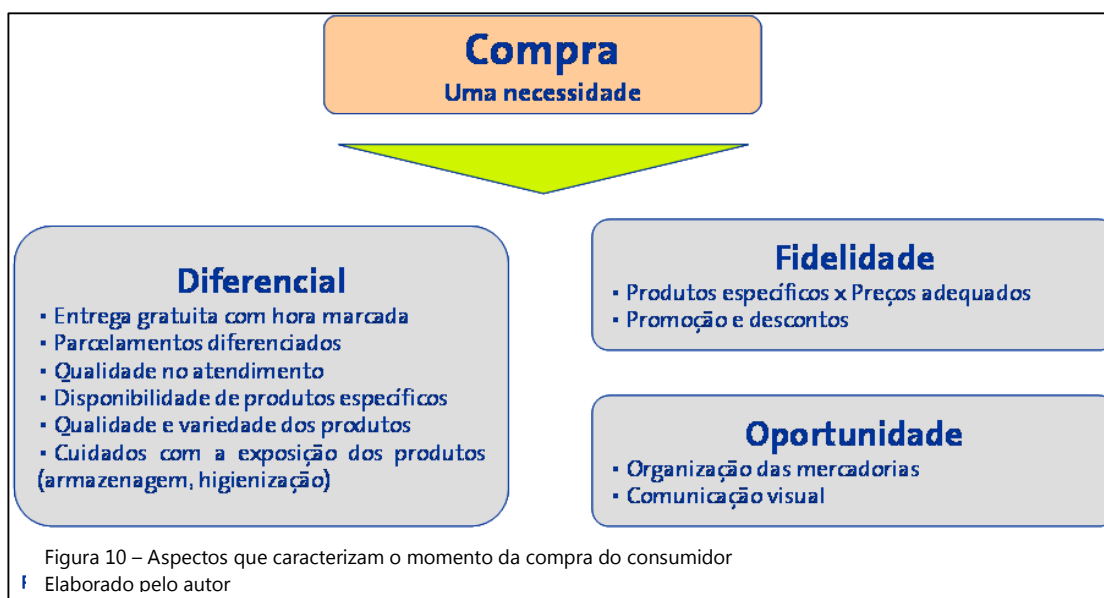
O setor de varejo tem procurado atuar no mercado de forma mais segmentada, principalmente em função da classe social. Com o aumento de renda da população verificado nos últimos anos no Brasil, as classes C e D tem sido um importante foco de atuação para as redes de varejo, principalmente nas regiões Norte e Nordeste do país. Isso tem se comprovado pelas formas mais facilitadas de financiamento das compras, pela abertura de novos pontos de venda em bairros com maior densidade demográfica e menor renda, pela atuação como correspondentes bancários (pontos de transações financeiras de pagamento e recebimento) como forma de aumentar a circulação das lojas. No outro extremo, o varejo também tem apostado fortemente na classe de alta renda – o chamado mercado de alto luxo – desenvolvendo propostas de valor focadas no estilo de vida, que priorizam produtos e serviços de altíssima qualidade, em preços elevados e baixas quantidades comercializadas (automóveis, jóias, roupas etc).

Especificamente no setor de supermercados, uma de suas principais características é a consolidação do mercado mediante a aquisição de redes locais e regionais por grandes players que atuam nacionalmente. As 5 maiores empresas do mercado respondem por 41,5% do mercado em termos de faturamento e as 20 maiores elevam o percentual para apenas 52,6% (ABRAS, 2007) referente ao ano de 2007, a, representando um dos menores índices de concentração no mercado mundial segundo a instituição. O reflexo do movimento de consolidação do mercado

é a necessidade das empresas obterem ganhos de escala (nas áreas de compras, distribuição, vendas e administrativas) e se aproveitarem das sinergias decorrentes da integração das operações adquiridas.

O panorama geral do setor de supermercados indica que os investimentos, cerca de 60% do total de aproximadamente R\$ 1,8 bilhão (ABRAS, 2007), são direcionados para a abertura de novas lojas e a reforma de lojas existentes. A maior preocupação está com a imagem e o ambiente das lojas, além do aumento da capilaridade.

Sob a ótica do consumidor a ilustração abaixo resume os aspectos que são considerados no momento da compra:



Em resumo, as principais tendências do setor de supermercados são descritas a seguir:

- o **Segmentação**: busca por associações com parceiros que prestem diversos serviços num mesmo local como forma de atrair mais consumidores e foco

em nichos específicos de mercado (classes C e D e mercado de alto luxo) com sortimento customizado para cada tipo de cliente em cada região do país.

- **Maior valor agregado:** aposta na venda de não-alimentos (principalmente eletrônicos) que possuem margens de lucratividade maiores e na comercialização de produtos com apelo de “saudáveis” (linha light).

- **Meios de pagamento:** ampliação dos mecanismos de pagamento (testes do celular como meio alternativo) e investimento nos cartões de marca própria como forma de proporcionar condições mais facilitadas de pagamento e criar programas de fidelidade para aumentar as vendas.

- **Automação do ponto de venda:** as melhorias tecnológicas têm sido utilizadas para abastecer as gôndolas mais rapidamente evitando a falta do produto no ponto de venda e para agilizar o *check-out* (conclusão da compra) nas lojas.

- **Conhecimento do cliente e experiência no ponto de venda:** nota-se nesse sentido os investimentos feitos em sistemas que permitam guardar informações sobre os hábitos de consumo dos clientes, investimentos em melhorias no ambiente do ponto de venda para proporcionar uma experiência de compra única para os clientes e a ampliação dos serviços de entrega em casa (tanto de compras feitas pela internet quanto das compras feitas diretamente nos supermercados).

A partir da análise das principais tendências do setor como um todo, foram diagnosticados os principais desafios para o cliente no seu mercado. Os desafios foram agrupados em três categorias, organizadas por foco de atuação – Logística, Intra-Business e Consumidor.

- **Logística:**

- **Eficiência na cadeia de valor:** melhorar a relação entre o supermercado e seus fornecedores em termos de agilidade na troca de informações e na distribuição dos produtos.

- **Minimização do *out-of-stock* (falta de produto em estoque):** diminuir a ruptura de gôndola, termo usado para caracterizar a falta de produto no ponto de venda, visando diminuir a insatisfação dos clientes e o aumento do faturamento.

Nesses dois pontos o que se observa é a necessidade de informação e sincronismo, objetivando a redução dos custos de logística, a melhora na integração com os provedores e o aumento na garantia da transação no ponto de venda.

- **Intra-business:**

- **Conquista de mercado:** como pode ser visto anteriormente a natureza desse setor pressupõe, principalmente para os grandes players, a formação de grandes operações com vistas a obter a economia de escala necessária para tornar os processos de compras e distribuição mais eficientes.

- **Melhora da rentabilidade:** quase que forma contraditória ao ponto anterior, um grande desafio para o setor é ampliar suas operações (seja em número de lojas ou em escopo de prestação de serviços), porém aumentando a lucratividade.

A palavra de ordem aqui é eficiência, que deve estar sempre presente na agenda dos executivos na avaliação da abertura de novos pontos de venda e na

busca pelo aumento da receita por m² construído (principal indicador de eficiência do setor).

- **Consumidor:**

- **Aumento da lealdade:** as estratégias de atuação dos supermercados devem se concentrar no desafio de fazer com que o consumidor seja fiel à bandeira.

- **Maior retenção de clientes:** além da fidelidade do consumidor outro desafio importante é que fazer com o que o cliente compre mais, adquirindo uma cesta de produtos e serviços mais ampla.

Para esses dois desafios o que está por trás é melhorar a experiência de compra para o consumidor. Desta forma pretende-se aumentar a frequência de compra e garantir a satisfação e comodidade durante o processo.

Após a equalização das informações relativas ao mercado de atuação do cliente o próximo passo foi a identificação das necessidades tecnológicas para ajudá-lo a enfrentar os desafios identificados. Da mesma forma que o primeiro cliente, essa primeira atividade proporcionou o início de uma experiência única para o cliente na interação comercial com a Telefonica.

Dentre os desafios identificados para o cliente foram levantadas em conjunto as seguintes possíveis soluções de tecnologia, conforme a tabela abaixo:

SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA	DESAFIOS		
	LOGÍSTICA - Eficiência na cadeia de valor - Minimização do out-of-stock	INTRA-BUSINESS - Conquista de mercado - Melhora na rentabilidade	CONSUMIDOR - Aumento da lealdade e - Retenção de clientes
Mobilidade	✓		
Comércio Eletrônico	✓		
Integração com provedores	✓		
Rede corporativa de Dados (IP)		✓	
Pacote de ofertas de produtos para os clientes do cliente			✓
Pacote de ofertas de produtos para o cliente			✓

Tabela 6 – Soluções de tecnologia para o Cliente 2
Elaborado pelo autor

Segue um breve resumo das soluções idealizadas para atender aos desafios levantados.

- **MOBILIDADE:** soluções através de celular para rastreamento e localização de mercadorias e veículos com amplos benefícios para as áreas de compras e logística.

- **COMÉRCIO ELETRÔNICO:** solução tecnológica que ajude o cliente a criar um novo canal de vendas para os seus clientes. Ela envolve a hospedagem do portal de vendas num ambiente certificado e que garanta segurança para as transações eletrônicas.

- **INTEGRAÇÃO COM PROVEDORES:** conjunto de soluções de tecnologia que sinergiza o intercâmbio de informações entre o setor de varejo e seus provedores, simplificando o processo de controle de estoques. A solução compreende, por exemplo, a fatura eletrônica (incorpora aos sistemas informáticos da empresa os elementos tecnológicos que possibilitam a geração, emissão, validação, consulta, distribuição, intercâmbio, recepção e armazenamento de documentos tributários eletrônicos, de acordo aos regulamentos tributários das Autoridades). Ela inclui também os serviços eletrônicos colaborativos, que correspondem a um conjunto de soluções voltadas para facilitar o relacionamento da empresa e seus parceiros de negócios. Existem: (1) o Colaborador Reposição, que automatiza o processo e reposição de mercadorias envolvendo fornecedores e parceiros logísticos; (2) o Colaborador Compras, plataforma de negociação que integra seus fornecedores via internet, permitindo maior gerenciamento da cadeia de fornecimento e maior controle no processo de compras; (3) o Colaborador Vendas, canal de vendas ágil e eficiente para publicação de catálogo de preço e recebimento de pedidos.

- **REDE CORPORATIVA DE DADOS:** rede privativa de dados que assegure o melhor acesso à informação em tempo real para gestão do negócio. Essa rede conecta todas as filiais com a matriz do cliente, garantindo contingência nos acessos para evitar que as aplicações fiquem fora do ar e, mais importante, que as lojas fiquem impossibilitadas de efetuar as transações financeiras de pagamento. O uso cada vez de um número maior e de aplicações mais sofisticadas tem demandado o aumento da velocidade de acesso da rede, o que por sua vez garante maior produtividade e agilidade nas operações do cliente.

- **PACOTE DE OFERTAS DE PRODUTOS PARA OS CLIENTES DO CLIENTE:** proposta de serviços de tecnologia que podem ser oferecidos aos clientes dos supermercados como forma de aumentar a fidelidade e o faturamento. As

ofertas sugeridas foram: (1) pacote de informática, envolvendo a locação para o cliente de micro-computadores (desktops ou notebooks) com acesso a banda larga e serviços de instalação e reparo incluídos. Os diferenciais da oferta são a atualização tecnológica, pois depois do vencimento do contrato o cliente pode renová-lo com o benefício de atualizar o modelo do equipamento. Além disso, é um serviço completo, pois ele já incorpora conectividade e serviço de assistência técnica. (2) pacote de entretenimento, englobando o serviço de instalação e manutenção de equipamentos eletrônicos no domicílio do cliente. A tendência das redes de supermercado é de ampliar sua relação com o consumidor não terminando na aquisição do produto em si. Nesse sentido, o cliente poderá propor ao consumidor a opção de comprar uma TV de LCD ou um home theater e ter sua instalação e configuração garantidas por uma empresa qualificada.

- **PACOTE DE OFERTAS DE PRODUTOS PARA O CLIENTE:** proposta de serviços de tecnologia que podem ser oferecidos ao supermercado como forma de oferecer aos seus consumidores uma experiência de compra diferenciada. As ofertas sugeridas foram: (1) TV PDV (televisão no ponto de venda), que é uma ferramenta de comunicação dinâmica com os consumidores, na qual eles terão acesso a informações como campanhas promocionais, comerciais, palestras, shows, descrição de produtos e outros, o que deverá incentivar a compra do produto disponível na loja; (2) Serviço de computação móvel (notebook com acesso a banda larga e serviço de instalação e manutenção), subsidiado em parte pelo supermercado, de acordo com o volume de consumo mensal do cliente, ou mediante desconto de pontos já acumulados em compras feitas anteriormente. O objetivo é proporcionar uma oferta diferenciada de fidelização para os clientes que mantêm um alto volume de compras mensal com o supermercado.

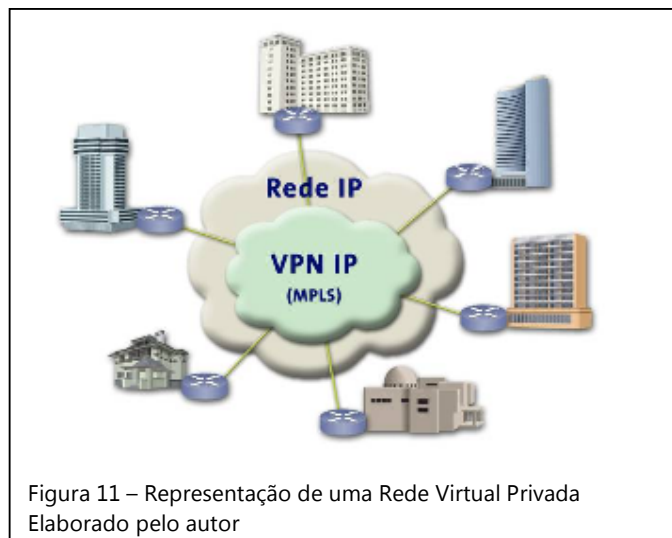
Seguindo a mesma tônica do que ocorreu com o primeiro cliente, de todas essas possíveis soluções identificadas somente algumas foram priorizadas para o

curto prazo. Os projetos construídos em conjunto foram: "REDE CORPORATIVA DE DADOS" e "o PACOTE DE OFERTAS DE PRODUTOS PARA OS CLIENTES DO CLIENTE". Os demais projetos foram postergados e serão desenvolvidos e implantados num horizonte de médio prazo.

A seguir são detalhadas um pouco mais as soluções que foram construídas em conjunto com o cliente:

- **REDE CORPORATIVA DE DADOS:** o serviço envolve a implantação de uma rede virtual privada (VPN ou *Virtual Private Network*), que permite a conexão de todos os sites da rede corporativa do cliente, utilizando o protocolo MPLS, que é o recurso mais avançado para construção de redes privadas. A solução atualmente fornecida está baseada numa tecnologia ultrapassada e que não atende mais aos requisitos de segurança e qualidade demandados pelo negócio do cliente hoje. A utilização do MPLS possibilita ao cliente a construção de redes de longa distância baseadas em protocolo IP, garantindo flexibilidade, qualidade de serviço, segurança e priorização de tráfego. É a solução ideal para redes corporativas (intranet) e redes que necessitam de interconexão com parceiros e fornecedores (extranet), utilizando a infra-estrutura da rede da Telefônica em todo Brasil. De acordo com o volume do tráfego de dados, o cliente poderá optar entre as diferentes velocidades de acesso à sua rede privada, através de acessos dedicados. O serviço VPN disponibiliza diferentes tipos de perfis de tráfego, possibilitando a priorização de aplicações com missão crítica em tempo real.

Ilustrativamente o serviço pode ser assim entendido: as lojas do supermercado localizadas em todo o país são interligadas à matriz por intermédio de acessos, os quais são conectados à rede IP da Telefônica, permitindo a troca de informações entre os pontos (envio e recebimento de correios eletrônicos, troca de informações sobre estoque, vídeo-conferência, transações financeiras nos pontos de venda).



○ **PACOTE DE OFERTAS DE PRODUTOS PARA OS CLIENTES DO CLIENTE:** dentre as duas propostas sugeridas a que despertou amplo interesse do cliente foi a do pacote de entretenimento. O cliente, seguindo os exemplos de empresas norte-americanas que investiram no mesmo conceito (Best Buy e Circuit City), entendeu que existe uma janela de oportunidade interessante para atender melhor o consumidor local. Essa percepção surgiu da identificação de alguns benefícios que são valorizados pelos clientes, porém não atendidos em sua plenitude com as opções disponíveis no mercado. Em primeiro lugar o cliente percebeu que seus consumidores (com poucas exceções) não querem se preocupar em ler os manuais de instalação dos equipamentos de áudio e vídeo. Constataram também que os consumidores querem aproveitar ao máximo tudo que a tecnologia oferece, não ficando com a sensação de que estão subutilizando os equipamentos adquiridos. Por fim, perceberam também que os consumidores se preocupam com quem vai até suas residências, em termos da confiança na limpeza e prestação de um bom serviço e na idoneidade do prestador de serviço. Portanto faz total sentido utilizar os serviços de uma das empresas do Grupo Telefonica, chamada Tectotal (nome atribuído a essa solução daqui em diante), especializada na prestação de serviços de alta qualidade e confiabilidade que apóiem os consumidores na utilização completa de seus

equipamentos eletrônicos e de informática em sua casa, nas áreas de entretenimento, informação e comunicação, segurança e automação. O serviço compreende a instalação, configuração e suporte de toda gama de equipamentos existentes nessas áreas. O grande diferencial dessa empresa é a garantia de uma experiência única em tecnologia. Isso é obtido mediante um quadro de especialistas técnicos altamente capacitados, com garantia de cumprimento do horário agendado, organização e boa apresentação do especialista, uso de ferramentas avançadas (por exemplo scanner de parede para evitar furo de tubulações e encanamentos) e abrangência em todo o território nacional.

O modelo negócio proposto ao cliente é o de vender “créditos” de serviços que podem ser comprados pelos consumidores finais em suas lojas. O supermercado compra no atacado um valor grande de serviços da Tectotal, os quais são vendidos no varejo aos clientes finais. O supermercado venderá os produtos de entretenimento e dará como opção ao cliente, mediante pagamento de um valor adicional, o serviço de instalação, configuração e suporte do equipamento.

As soluções construídas com o cliente, após negociação comercial, apresentam as seguintes receitas estimadas para a Telefonica:

SOLUÇÃO	RECEITA TOTAL (R\$) (36 meses de contrato)	RECEITA ANUAL (R\$)
REDE CORPORATIVA DE DADOS	R\$ 3.492 mil*	R\$ 1.164 mil*
TECTOTAL	R\$ 6.000 mil	R\$ 2.000 mil
TOTAL	R\$ 9.492 mil	R\$ 3.164 mil

* esse valor substitui uma receita atual de R\$937 mil/ano ou R\$2.812 mil em 36 meses

Tabela 7 – Potencial de receita para as soluções do Cliente 2
Elaborado pelo autor

4. Resultados

A próxima atividade da metodologia consiste na avaliação quantitativa e qualitativa dos resultados obtidos com o processo de co-criação de valor nos dois clientes selecionados.

4.1. Avaliação Quantitativa - Cálculo do CLV

Primeiramente será feito o cálculo do CLV pré e pós-implantação da iniciativa de co-criação de valor para cada um dos clientes e em seguida será apresentado o resultado da pesquisa qualitativa. Resgatando os conceitos teóricos apresentados sobre o cálculo do CLV, o primeiro passo corresponde à atribuição de valor para cada uma das variáveis.

$$CLV = m_0 * [r / (1 + i - r)] * [((1 + i - r) + k * r * m_{\infty} / m_0) / (1 + i - (1 - k) * r)]$$

m_0 = margem líquida calculada em termos percentuais

m_{∞} = margem líquida máxima possível calculada em termos percentuais

k = velocidade de mudança da margem inicial para a máxima

r = taxa anual de retenção de clientes

i = taxa de desconto ou custo de capital anual médio ponderado da empresa medido em termos percentuais

receita média por cliente = valor em R\$ da receita anual gerada pelo cliente para a empresa

Relembramos aqui as premissas adotadas para aplicação do modelo de cálculo: (1) margem líquida (m_0) no cenário pós-implantação é maior que a do cenário pré-implantação; (2) margem líquida máxima possível (m_∞) é igual nos dois cenários; (3) velocidade de mudança da margem (k) é maior no cenário pós-implantação e (4) taxa de retenção (r) é maior no cenário pós-implantação.

a) Cálculo do CLV do Cliente 1

Segue abaixo o quadro que expressa as variáveis e o cálculo do CLV para o primeiro cliente:

		CLIENTE 1					
		Antes (CLV _a)		Depois (CLV _d)			
Variáveis							
		A * Margem - m_{a0}	10%	H * Margem - m_d	14%		
		B Margem - $m_{a\infty}$	18%	I Margem - $m_{d\infty}$	18%		
		C Tx de mudança margem - k_a	1,60	J Tx de mudança margem - k_d	2,00		
		D Taxa de retenção - r_a	96%	K Taxa de retenção - r_d	98%		
		E Taxa de desconto - i_a	19%	L Taxa de desconto - i_d	19%		
		F Receita/ Cliente e_a (R\$000/ano)	4.927,5	M Receita/ Cliente e_d (R\$000/ano)	7.194,2		
*Cálculo da Margem (base 100)							
			\$\$		\$\$		
		Receita Média/ Cliente	100,00	146,00	46%		
		Remuneração de Investimento	36,00	52,56			
		Receita para cobrir Custos	64,00	93,44			
		Impostos	18,34	26,77			
		Receita Líquida	45,66	66,67			
Custos Diretos	Variáveis	Fixos Rede	29,68	43,34			
		Margem Contribuição	15,98	23,33	35%		
		Fixos Operação+Comercial	4,57	4,79	5%		
		Margem Direta	11,42	18,54	28%		
		Custos Indiretos	4,57	4,57			
		Margem Bruta	6,85	13,97	21%		
		Imposto de Renda	2,33	4,75			
		G Margem Líquida	4,52	9,22	14%		
		Cálculo do CLV					
				$CLV = m_0 * (r / (1 + i - r)) * [((1 + i - r) + k * r * m_\infty / m_0) / (1 + i - (1 - k) * r)]$			
		CLV _a	3485,1	CLV _d	5907,7		

Quadro 6 – Resultado do cálculo do CLV para o Cliente 1
Elaborado pelo autor

A primeira coluna apresenta o cálculo do CLV antes da abordagem. Os valores atribuídos às variáveis são os seguintes:

A: m_{ao} = margem líquida calculada em termos percentuais = 10% (média da empresa segundo cálculo apresentado acima indicado com a letra G e com os detalhes comentados anteriormente).

B: m_{aoo} = margem líquida máxima possível calculada em termos percentuais = 18% (alvo desejado pela empresa em seu plano de negócios).

C: k_a = velocidade de mudança da margem inicial para a máxima = 1,6 (meta de atingir a margem-alvo em 5 anos conforme plano de negócios da empresa).

D: r_a = taxa anual de retenção de clientes = 96% (churn médio histórico da empresa).

E: i_a = taxa de desconto ou custo de capital anual médio ponderado da empresa medido em termos percentuais = 19% ao ano (taxa mínima de atratividade estabelecida pela empresa).

F: Receita média por cliente = valor em R\$ da receita anual gerada pelo cliente para a empresa = R\$4.927,5 mil por ano (valor da receita gerada antes dos projetos comercializados com a abordagem de co-criação)

A segunda coluna apresenta o cálculo do CLV depois da abordagem. Os valores atribuídos às variáveis são os seguintes:

H: m_{do} = margem líquida calculada em termos percentuais = 14% (segundo cálculo apresentado acima indicado com a letra N).

Em função da receita gerada com os novos projetos vendidos para o cliente, aplicando os índices médios da empresa para remuneração dos investimentos, custos diretos (fixos e variáveis) e custos indiretos, a margem média resultante (maior que a inicial como esperado, dada a maior diluição dos custos fixos) foi de 14%.

I: $m_{d\infty}$ = margem líquida máxima possível calculada em termos percentuais = 18% (alvo desejado pela empresa em seu plano de negócios).

J: k_d = velocidade de mudança da margem inicial para a máxima = 2,0.

Partiu-se da premissa que a metodologia de co-criação de valor deve acelerar o processo de melhora na rentabilidade da empresa, portanto trabalhamos com a hipótese de que ela reduza o prazo para chegar à margem-alvo em 1 ano, atingindo o objetivo em 4 anos.

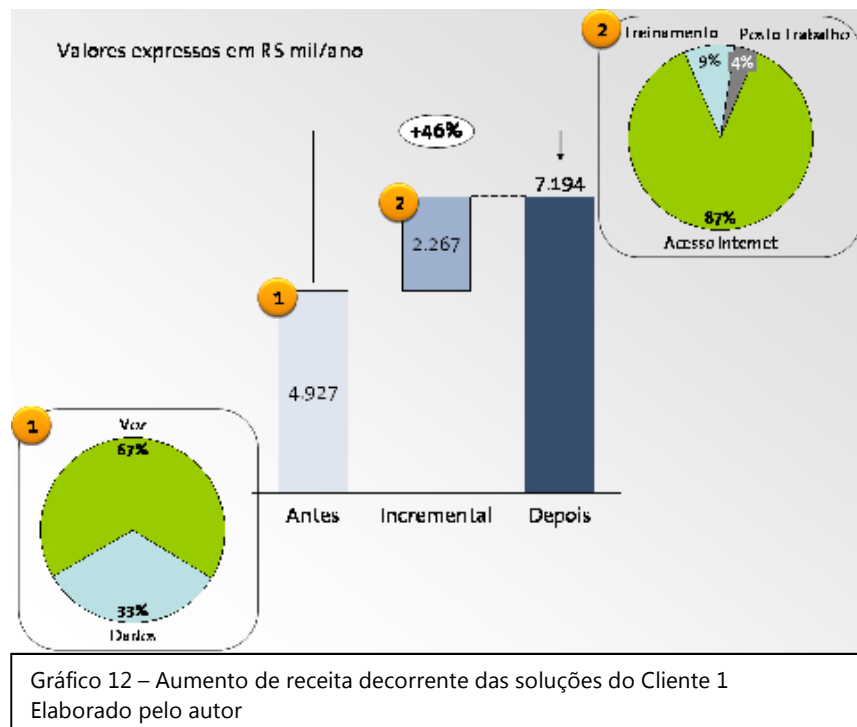
K: r_d = taxa anual de retenção de clientes = 98%.

Como foi mencionado anteriormente espera-se que a metodologia permita proporcionar para a empresa maior fidelização dos clientes ao longo do tempo, o que é natural de admitirmos dado que o processo de co-criação de valor promove a intensificação do relacionamento entre as empresas. Não existe um racional matemático para definir tal variável, portanto admite-se que ela seja 2 pontos percentuais maior que a taxa inicial.

L: i_d = taxa de desconto ou custo de capital anual médio ponderado da empresa medido em termos percentuais = 19% ao ano (taxa mínima de atratividade estabelecida pela empresa, igual ao cenário pré-implantação).

M: Receita média por cliente = valor em R\$ da receita anual gerada pelo cliente para a empresa = R\$7.194 mil por ano

O valor da receita indicado corresponde à receita gerada antes dos projetos comercializados com a abordagem de co-criação mais a expectativa de receita com os novos projetos. O quadro abaixo sintetiza os valores de receita antes e pós-implantação, conforme descrição feita das soluções entregues aos clientes. À receita inicial de R\$ 4192 mil por ano (em produtos de Dados e Voz) é somada a receita com os projetos vendidos para o cliente (expectativa de receita de R\$2.267 mil por ano distribuída em três projetos). O aumento de receita previsto é de 46%.

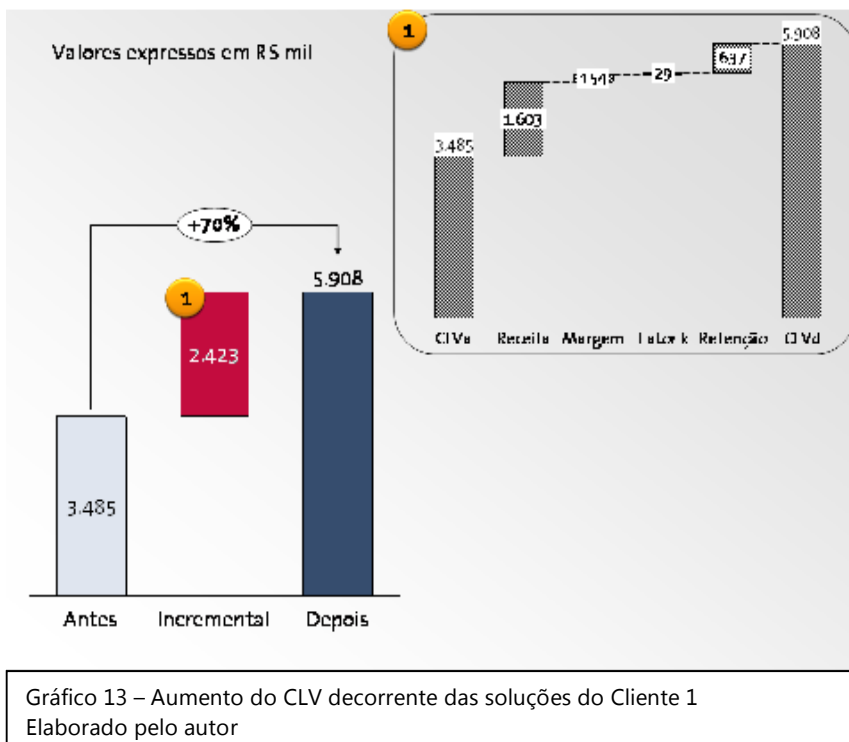


Aplicando a fórmula do CLV temos o resultado pré e pós-implantação:

$$CLV = m_0 * [r / (1 + i - r)] * [((1 + i - r) + k * r * m_{\infty} / m_0) / (1 + i - (1 - k) * r)]$$

Graficamente pode-se visualizar o acréscimo de 70% no valor esperado pelo cliente a longo prazo, bem como a decomposição do valor incremental do CLV, destacando a influência de cada variável. O grande responsável pelo aumento foi o

acréscimo na receita do cliente (66% do total de R\$2.423 mil), seguido pelo aumento na taxa de retenção (26%), na margem (6%) e no fator de mudança da margem (1%).



b) Cálculo do CLV do Cliente 2

Segue abaixo o quadro que apresenta as variáveis e o cálculo do CLV para o segundo cliente:

		CLIENTE 2					
		Comparativo do CLV - antes e depois da abordagem					
		Antes (CLV _a)		Depois (CLV _d)			
Variáveis							
		A * Margem - m _{ao}	10%	H * Margem - m _d	15%		
		B Margem - m _{ao}	18%	I Margem - m _{do}	18%		
		C Tx de mudança margem - k _a	1,60	J Tx de mudança margem - k _d	2,00		
		D Taxa de retenção - r _a	96%	K Taxa de retenção - r _d	98%		
		E Taxa de desconto - i _a	19%	L Taxa de desconto - i _d	19%		
		F Receita/ Cliente _a (R\$000/ano)	3.333,9	M Receita/ Cliente _d (R\$000/ano)	5.560,4		
*Cálculo da Margem (base 100)							
			\$\$		\$\$		
		Receita Média/ Cliente	100,00	166,79	67%		
		Remuneração de Investimento	36,00	60,04			
		Receita para cobrir Custos	64,00	106,74			
		Impostos	18,34	30,58			
		Receita Líquida	45,66	76,16			
Custos Diretos	Variáveis	Rede	29,68	49,50			
		Margem Contribuição	15,98	26,66	35%		
		Fixos Operação+Comercial	4,57	4,79	5%		
		Margem Direta	11,42	21,86	29%		
		Custos Indiretos	4,57	4,57			
		Margem Bruta	6,85	17,30	23%		
		Imposto de Renda	2,33	5,88			
		G Margem Líquida	4,52	11,41	N 15%		
		Cálculo do CLV					
				$CLV = m_0 * (r / (1 + i - r)) * [((1 + i - r) + k * r * m_{\infty} / m_0) / (1 + i - (1 - k) * r)]$			
		CLV _a	2357,9	CLV _d	4595,1		

Quadro 7 – Resultado do cálculo do CLV para o Cliente 2
Elaborado pelo autor

A primeira coluna apresenta o cálculo do CLV antes da abordagem. Os valores atribuídos às variáveis são os seguintes:

A: m_{ao} = margem líquida calculada em termos percentuais = 10% (média da empresa segundo cálculo apresentado acima indicado com a letra G e com os detalhes comentados anteriormente).

B: m_{ao} = margem líquida máxima possível calculada em termos percentuais = 18% (alvo desejado pela empresa em seu plano de negócios).

C: k_a = velocidade de mudança da margem inicial para a máxima = 1,6 (meta de atingir a margem-alvo em 5 anos conforme plano de negócios da empresa).

D: r_a = taxa anual de retenção de clientes = 96% (churn médio histórico da empresa).

E: i_a = taxa de desconto ou custo de capital anual médio ponderado da empresa medido em termos percentuais = 19% ao ano (taxa mínima de atratividade estabelecida pela empresa).

F: Receita média por cliente = valor em R\$ da receita anual gerada pelo cliente para a empresa = R\$3.333,9 mil por ano (valor da receita gerada antes dos projetos comercializados com a abordagem de co-criação)

A segunda coluna apresenta o cálculo do CLV depois da abordagem. Os valores atribuídos às variáveis são os seguintes:

H: m_{do} = margem líquida calculada em termos percentuais = 15% (segundo cálculo apresentado acima indicado com a letra N).

Da mesma maneira que o cálculo para o primeiro cliente, dada a receita gerada com os novos projetos vendidos, aplicando os índices médios da empresa para remuneração dos investimentos, custos diretos (fixos e variáveis) e custos indiretos a margem líquida aumentou (em função da diluição dos custos fixos). Neste caso, ela foi para 15%.

I: $m_{d\infty}$ = margem líquida máxima possível calculada em termos percentuais = 18% (alvo desejado pela empresa em seu plano de negócios).

J: k_d = velocidade de mudança da margem inicial para a máxima = 2,0.

O mesmo fator do primeiro cliente foi utilizado, ou seja, assumiu-se a hipótese de que com o processo de co-criação de valor o prazo para chegar à margem-alvo será reduzido em 1 ano, atingindo o objetivo em 4 anos.

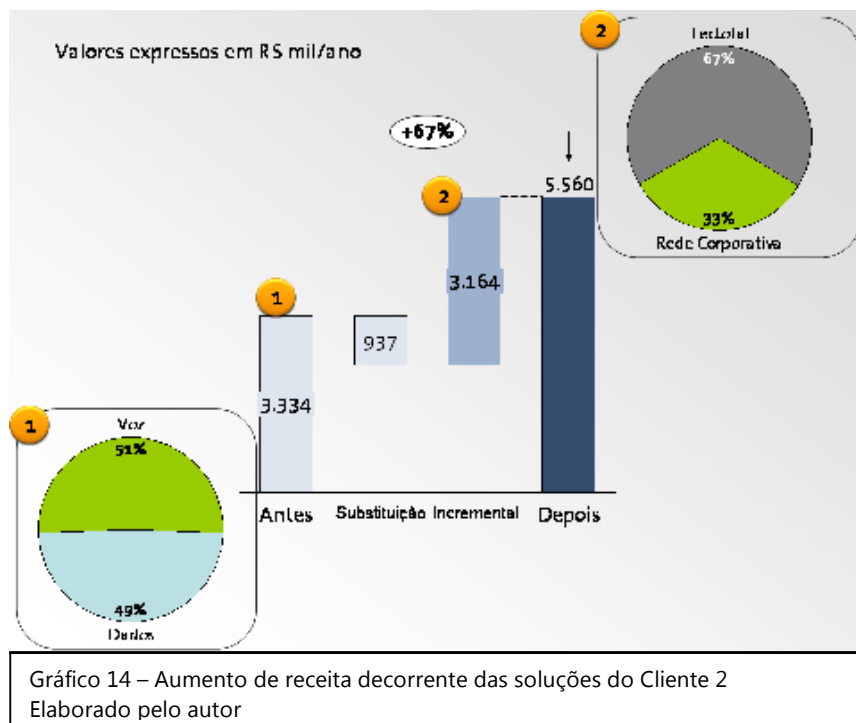
K: r_d = taxa anual de retenção de clientes = 98%.

Também foi estendida a premissa usada no cálculo do CLV para o primeiro cliente, de que se espera aumentar o índice de fidelização dos clientes ao longo do tempo com a metodologia. Portanto, admite-se que ela seja 2 pontos percentuais maior que a taxa inicial.

L: i_d = taxa de desconto ou custo de capital anual médio ponderado da empresa medido em termos percentuais = 19% ao ano (taxa mínima de atratividade estabelecida pela empresa, igual ao cenário pré-implantação).

M: Receita média por cliente = valor em R\$ da receita anual gerada pelo cliente para a empresa = R\$5.560,4 mil por ano

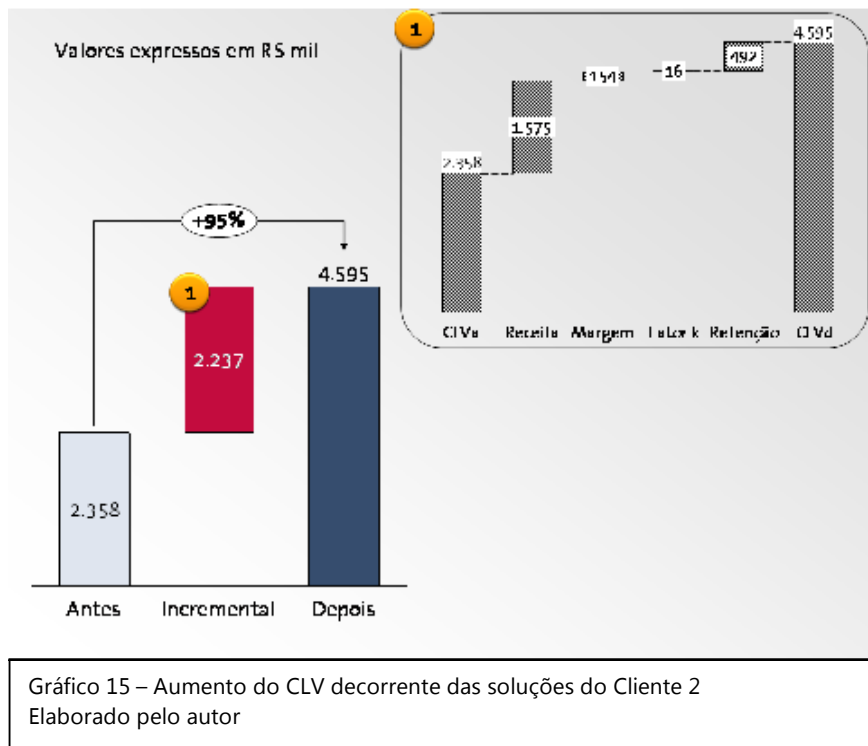
O valor da receita é a somatória da receita gerada antes da implantação da metodologia de co-criação mais a expectativa de receita com os novos projetos vendidos após a implantação. O quadro abaixo resume os valores de receita antes e depois da implantação, de acordo com os números apresentados quando as soluções foram descritas. À receita inicial de R\$ 3.333,9 mil por ano (em produtos de Dados e Voz) é somada a receita com os projetos vendidos para o cliente (expectativa de receita de R\$3.164 mil por ano dividida em dois projetos) e subtraída a receita de R\$937,4 mil por ano (solução atual de rede corporativa substituída pelo novo projeto vendido). O aumento de receita previsto é de 67%.



Aplicando a fórmula do CLV temos o resultado pré e pós-implantação:

$$CLV = m_0 * [r / (1 + i - r)] * [((1 + i - r) + k * r * m_{\infty} / m_0) / (1 + i - (1 - k) * r)]$$

Graficamente pode-se visualizar o acréscimo de 95% no valor esperado pelo cliente a longo prazo, bem como a decomposição do valor incremental do CLV, destacando a influência de cada variável. O grande responsável pelo aumento foi o acréscimo na receita do cliente (70% do total de R\$2.237 mil), seguido pelo aumento na taxa de retenção (22%), na margem (7%) e no fator de mudança da margem (1%).



c) Análise consolidada

Somando os resultados obtidos nos dois clientes podemos mensurar o benefício total para a Telefonica com a aplicação da metodologia. Esses dois projetos revelam o grande potencial de melhoria dos resultados da empresa no médio e longo prazo. Aumento de receita, melhoria na margem de rentabilidade, maior fidelização de clientes e, principalmente, aumento no valor do cliente ao longo do tempo. Em termos de receita o aumento esperado é de 54%, quando comparada à receita dos clientes sem a abordagem de co-criação de valor. Ou seja, exclusivamente em função da iniciativa novos negócios foram gerados para a empresa. A estimativa de aumento no valor do cliente ao longo do tempo é de 80%. Portanto, comprova-se, ainda que num ambiente restrito a dois clientes, a real contribuição da

metodologia para incrementar o valor dos clientes ao longo do tempo. Os gráficos abaixo ilustram os resultados.

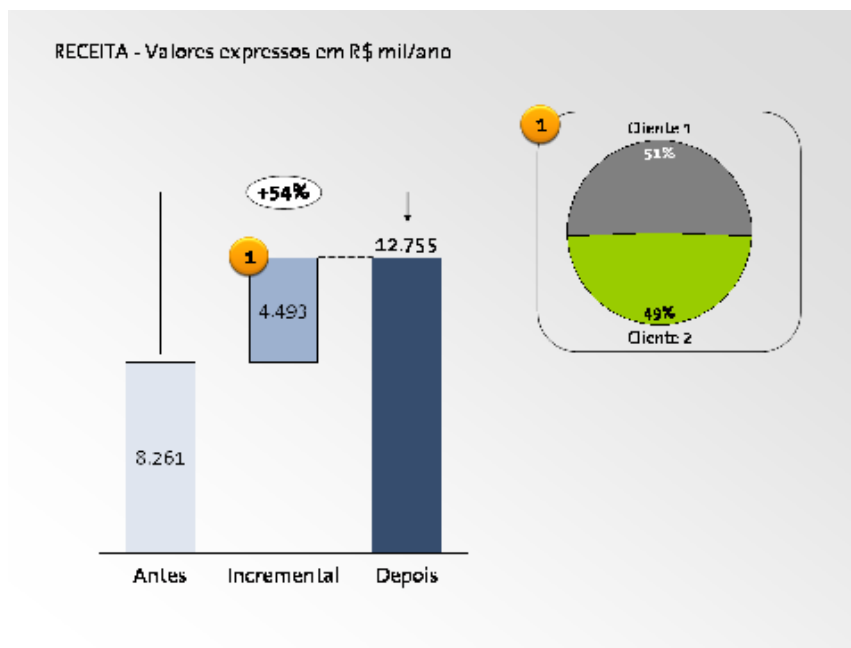


Gráfico 16 – Aumento de receita decorrente das soluções dos Clientes 1 e 2
Elaborado pelo autor

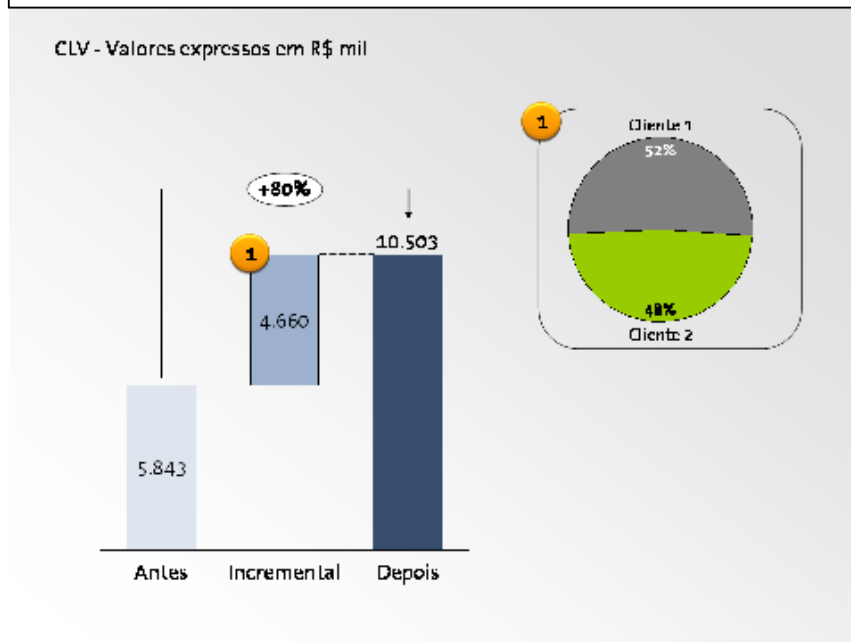


Gráfico 17 – Aumento do CLV decorrente das soluções dos Clientes 1 e 2
Elaborado pelo autor

4.2. Avaliação Qualitativa – Pesquisa de Satisfação

As respostas do questionário enviado aos executivos dos clientes que participaram do processo de co-criação de valor com a equipe da Telefonica foram transcritas a seguir. Lembramos que essa pesquisa, ainda que qualitativa, é de suma importância para o estudo, pois é uma das maneiras de capturar a efetividade (ou não) da abordagem sob a ótica do cliente. Idealmente, e isso será apresentado como uma das limitações do trabalho em função do tempo de maturação das soluções desenvolvidas, uma avaliação quantitativa deveria ser aplicada no cliente. Dessa forma seria possível mensurar o impacto na geração de valor para o seu acionista e ter uma perspectiva completa do processo: a geração de valor como medida de sucesso para a Telefonica e seus clientes.

a) Resultado da pesquisa do Cliente 1

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTE RESPOSTAS – CLIENTE 1

1. A abordagem da Telefonica apresentou elementos inovadores em relação à interação comercial habitual com sua empresa? Quais foram esses elementos?

R.: O encontro entre os executivos das duas empresas foi uma experiência muito inovadora. Isso porque, diferente da habitual relação comercial que estávamos acostumados, a discussão esteve voltada primeiramente para o entendimento do

nosso negócio. O alinhamento entre as partes na compreensão de quais são nossos desafios e as oportunidades de negócio que se apresentam para nossa empresa foi fundamental para iniciar a discussão das soluções de tecnologia. Em todo momento era perceptível que estávamos no centro do processo de desenho das ofertas, isto é, a equipe pensava sempre de que forma poderia ser aportado valor aos nossos clientes através das soluções de tecnologia. Habitualmente a relação comercial é passiva, ou seja, o gerente de contas responde às solicitações que nossa empresa encaminha até ele. Nessa experiência a relação comercial foi ativa por parte da Telefonica.

2. *Como essa abordagem se compara com a que a concorrência costuma fazer na sua empresa? Em quais aspectos isso ocorreu?*

R.: Como temos relacionamento comercial razoavelmente forte com outra operadora foi possível comparar bem as abordagens comerciais. Essa operadora costuma atuar da forma como a Telefonica atuava antes dessa experiência, ou seja, de maneira reativa e sem demonstrar entendimento do nosso negócio. Essa experiência trouxe uma nova perspectiva do que podemos construir em conjunto quando existe sintonia e preocupação em colocar o cliente no primeiro plano. Outro aspecto interessante foi a transparência no processo de desenho das ofertas. A Telefonica foi clara ao dizer que não conseguia desenvolver no curto prazo uma das soluções idealizadas, diferente do que os concorrentes acabam fazendo, ou seja, dizem que atendem tudo, mas acabam não entregando.

3. *Após a entrega das soluções construídas em conjunto, houve percepção de que benefícios diretos foram gerados para o seu negócio? Quais foram eles? (Exemplos: maior fidelização de cliente, aumento de receita, melhoria na experiência de compra do cliente etc)?*

R.: Ainda não temos uma medição quantitativa muito apurada, entretanto já há indícios de que as soluções implantadas (acesso internet nos aeroportos) estão

apresentando resultados positivos, isto é, estamos proporcionando um melhor serviço para os nossos clientes. Esse é o nosso maior objetivo e acreditamos que a solução desenvolvida vai nos auxiliar nesse sentido.

4. *Como você avaliaria a seqüência de trabalho (apresentação do conceito, workshop, desenho e entrega das soluções) desenvolvida pela Telefonica? Você qualificaria como uma experiência única, ou seja, sua empresa foi colocada na posição central do processo?*

R.: As etapas em geral foram muito bem organizadas. A apresentação do conceito e a plenária de discussão dos nossos desafios e oportunidades foram bastante interessantes. Foi uma experiência diferenciada e única, pois de fato, diferente das interações habituais, fomos colocados no centro do processo de criação das ofertas. Mas acreditamos que o desenho das soluções foi um pouco lento, talvez porque tenhamos demorado muito na sua conceituação. Esse é um ponto de melhoria para o processo.

5. *Em que medida, após esse trabalho em conjunto, você consideraria a Telefonica como possível parceiro em outras oportunidades de negócio?*

R.: Essa experiência foi rica porque demonstrou o que a Telefonica é capaz de entregar e claramente nos dá confiança de que ela pode ser o parceiro certo para o desenvolvimento de novos negócios em conjunto. O que ficou de todo o processo é a preocupação dela em enxergar como ela pode nos ajudar a criar valor para nossos clientes. E isso é fundamental no momento de escolhermos o parceiro ideal de tecnologia.

b) Resultado da pesquisa do Cliente 2

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTE RESPOSTAS – CLIENTE 2

1. A abordagem da Telefonica apresentou elementos inovadores em relação à interação comercial habitual com sua empresa? Quais foram esses elementos?

R.: O workshop que a Telefonica organizou em nossa empresa foi muito marcante. Normalmente estávamos habituados a que o gerente de contas que nos atendia nos apresentasse o portfólio tentando “empurrar” produtos e serviços, sempre de maneira reativa. Era como se ele não falasse a nossa língua. Nessa reunião, diferente das demais, a equipe da Telefonica veio muito preparada para falar do nosso negócio e buscar a construção conjunta de ofertas que nos ajudassem a enfrentar os nossos desafios. Esse foi o principal elemento inovador, ou seja, nos colocar no centro do processo de criação de valor.

2. Como essa abordagem se compara com a que a concorrência costuma fazer na sua empresa? Em quais aspectos isso ocorreu?

R.: As demais empresas que concorrem com a Telefonica não possuem um modelo similar de atuação. Elas não se preocupam em proporcionar uma experiência singular durante a interação comercial. Isso fica explícito no desconhecimento que elas têm da nossa realidade e das nossas necessidades. A abordagem da concorrência não privilegia o relacionamento a longo prazo, diferente do que a Telefonica demonstrou. A concorrência não nos estimula a pensar diferente, acaba se moldando ao modelo que instituímos de balizamento da melhor oferta apenas por preço. Já a Telefonica

nos fez pensar de outra forma, procurando encontrar em conjunto soluções que criassem valor para os nossos clientes.

3. *Após a entrega das soluções construídas em conjunto, houve percepção de que benefícios diretos foram gerados para o seu negócio? Quais foram eles? (Exemplos: maior fidelização de cliente, aumento de receita, melhoria na experiência de compra do cliente etc)?*

R.: Sem dúvida. Em conjunto desenhamos uma oferta inovadora para o varejo. O modelo negócio construído a quatro mãos fez com que aumentássemos a receita – de maneira ainda incipiente - mediante a venda de créditos de serviços da Tectotal comprados pelos consumidores finais. Ainda que não tenhamos uma apuração precisa a respeito, essa solução desenhada em conjunto certamente também ajudará na fidelização dos nossos clientes. Isso porque estamos estendendo a interação com nossos clientes para dentro dos seus domicílios, não encerrando a relação comercial na compra e venda de uma mercadoria como normalmente acontece.

4. *Como você avaliaria a seqüência de trabalho (apresentação do conceito, workshop, desenho e entrega das soluções) desenvolvida pela Telefonica? Você qualificaria como uma experiência única, ou seja, sua empresa foi colocada na posição central do processo?*

R.: Acredito que fomos colocados na posição central do processo, demonstrando toda a singularidade na experiência comercial. Isso porque fomos “convidados” a construir em conjunto as soluções. No entanto alguns pontos ainda merecem ajustes. No tema de entrega das soluções é necessário promover uma melhor organização interna, pois houve demora - mais que o esperado - para se implementar a solução.

5. *Em que medida, após esse trabalho em conjunto, você consideraria a Telefonica como possível parceiro em outras oportunidades de negócio?*

R.: De fato a diferenciação que a Telefonica promoveu no nosso atendimento a qualificou para se tornar um potencial parceiro no desenvolvimento de novas oportunidades de negócio. Um exemplo prático é que já temos um novo projeto ligado à inovação e instantaneamente pensamos na Telefonica como parceiro ideal para pensarmos em conjunto no desenho da solução técnica.

c) Análise consolidada

As principais observações que podem ser feitas a partir das respostas dos clientes são:

a) Reconhecimento de que a experiência de criação de valor foi singular e inovadora. Tanto na comparação com a abordagem tradicional que a empresa costuma fazer com os clientes quanto na comparação da abordagem que os concorrentes têm com os clientes, houve unanimidade em afirmar que a interação comercial foi diferenciada. Isso porque o cliente foi colocado no centro do processo de criação de valor.

b) Valorização do entendimento do negócio do cliente demonstrado nas interações comerciais. As respostas indicam que o cliente valorizou muito a preparação prévia da Telefonica na compreensão dos desafios e oportunidades dos clientes. O reconhecimento do desvio do foco do valor centrado no produto para o valor centrado na solução que o produto tem para o cliente do cliente foi um resultado altamente positivo para o processo.

c) Existe um ponto de alerta para a fase de desenho e entrega das soluções no aspecto de prazo. Talvez por serem as primeiras iniciativas ainda exista uma inércia a ser vencida, mas de qualquer forma o que ficou foi a percepção para o cliente de que

o processo demorou mais do que o esperado. Como possível ação corretiva deve-se pensar em criar a figura de um gestor de projetos que se responsabilize em definir e controlar em conjunto com o cliente os prazos de implantação.

d) Destaque para a contribuição efetiva (ainda que não calcada em números) do processo de co-criação de valor para o negócio do cliente. Seja em termos de receita, fidelização do cliente ou qualidade do serviço prestado, existe uma associação direta da abordagem diferenciada da Telefonica com os benefícios gerados para o negócio do cliente.

e) Criação de uma imagem de empresa inovadora, que a credencia como parceiro ideal para o desenvolvimento de novos negócios com o cliente. Ainda que apenas um dos clientes tenha demonstrado claramente essa intenção (inclusive já convidando efetivamente a Telefonica a participar de um novo projeto), a metodologia cria bases para que a empresa seja uma referência para desenvolver em conjunto um nova solução de tecnologia.

5. Conclusões

A presente dissertação procurou apresentar uma estratégia de marketing que invertesse a forma convencional de criação de valor e colocasse o cliente Telefonica na centralidade do processo de co-criação de valor. O objetivo esperado com este trabalho de pesquisa era capacitar a empresa para ser mais competitiva num mercado caracterizado por metamorfoses contínuas na relação cliente-fornecedor.

Primeiramente a dissertação transitou pelas teorias relacionadas com o tema, com destaque para os artigos e livros que discorriam sobre os conceitos de co-criação de valor, fidelização de clientes, inovação, criatividade, competências-centrais

das empresas e o valor do cliente ao longo do tempo. Essas idéias formaram o arcabouço teórico para o posterior desenvolvimento da pesquisa prática.

O método de pesquisa adotado foi a pesquisa-ação uma vez que para atingir o objetivo proposto decidiu-se analisar de maneira conjunta os processos e práticas organizacionais mediante envolvimento do pesquisador com integrantes da organização. Ou seja, o desejo era estabelecer um processo de co-aprendizagem. Além disso, o trabalho esteve baseado numa intervenção na empresa que produzisse transformações concretas e que gerasse conhecimento avançado fundamentado na ação (e não apenas na reflexão). Em suma, a mudança concreta que se pretendia produzir é de uma empresa que olhava exclusivamente para dentro para outra que prospectasse novas oportunidades de negócio no mercado de maneira inovadora.

Baseados nos princípios da pesquisa-ação foi feito um diagnóstico minucioso da empresa, desenhado o plano de ação e a implantação do plano em dois clientes estratégicos da companhia. Em seguida, a partir de um sistema de medição qualitativo e quantitativo os resultados da aplicação do processo de co-criação de valor foram apurados.

Os resultados quantitativos e qualitativos apresentados, ainda que concentrados em apenas dois clientes, revelam o enorme potencial que a metodologia de co-criação de valor tem para a empresa, consubstanciando sua utilidade sob a ótica profissional.

Na seqüência serão destacadas as principais contribuições que o estudo proporcionou, constituindo as lições aprendidas com a pesquisa-ação, bem como as limitações enfrentadas que eventualmente poderão suscitar o início de novos ciclos de pesquisa.

5.1. Contribuições do trabalho de pesquisa

A ordem apresentada abaixo não está relacionada com a importância do item. Todos os elementos, em maior ou menor grau, têm sua relevância para o aprendizado coletivo. Por um lado para o aprendizado da empresa na qual o estudo foi realizado, contribuindo para a melhoria da sua competitividade no mercado brasileiro. Por outro lado para o aprendizado do meio acadêmico, reunindo, analisando e interpretando teorias atuais de importantes autores, mostrando sua conexão com o mundo corporativo.

O propósito aqui é referenciar os principais conceitos e idéias apresentados ao longo do trabalho e fazer um fechamento com a leitura final que podemos fazer deles quando aplicados a uma realidade empresarial.

Como Brabander (2005) escreveu em seu artigo, a necessidade de mudança imposta às empresas requer inovação e criatividade. Criatividade para mudar a percepção que se tem do mundo e inovação para mudar a realidade. O trabalho apresentou criatividade porque demonstrou a capacidade da empresa em alterar sua percepção sobre como os negócios podem ser feitos no mercado corporativo, abrindo a oportunidade para lutar contra a guerra de preços, os serviços sem diferenciação e que não geram valor para os clientes. O trabalho também teve um caráter inovador, na medida em que permitiu sinalizar o início de um processo mais amplo de mudança da realidade da empresa, uma vez que ele esteve limitado inicialmente a dois clientes experimentais.

O valor não está situado no produto entregue, mas sim no processo de interação com o cliente. De fato a tese defendida por Patricia Seybold (2006) encontrou um exemplo concreto na experiência da Telefonica. As iniciativas de co-criação de valor permitiram atestar que a interação com o cliente traz benefícios nas duas vias, tanto para o acionista da Telefonica quanto para o acionista do cliente. As

respostas dos clientes permitem, ainda que qualitativamente, defender essa tese. E os resultados apresentados para a Telefonica falam por si só. O fato de na empresa ainda ser utilizada a abordagem tradicional (esperança de que o valor esteja no produto entregue), ajuda a evidenciar os resultados mais limitados comparados aos que a co-criação de valor com o cliente na centralidade do processo apresenta.

Outra contribuição importante foi a mudança de mentalidade das pessoas da Telefonica que interagem diretamente com os clientes, na linha do pensamento de Peppers e Rogers (2005) de que a única forma de influenciar o comportamento de um cliente é entender o valor que a empresa tem para ele. Com o estudo setorial produzido e os desafios e oportunidades identificados e compartilhados com os clientes, ficou muito mais nítida a importância que as soluções de tecnologia têm para o cliente e como elas podem ajudar a alavancar o seu negócio (analisando a situação sempre com os olhos do cliente e não ao contrário). A consequência imediata foi a maior influência no processo decisório de compra do cliente, o que reflete no volume de novos negócios prospectados e fechados para a empresa.

O benefício gerado com a mudança na orientação que a empresa tem ao visar a rentabilidade do seu negócio com foco por cliente e não por produto foi outra marca incontestável deste trabalho. Seguindo a linha de raciocínio defendida por Gupta e Lehmann (2006), ao colocar o cliente no centro do processo de co-criação de valor, o aumento no CLV comparado à manutenção da abordagem tradicional foi de 80%.

Como apresentado anteriormente, Zook (2003) discorre em seu livro sobre o imperativo do crescimento e que ele deve ser entendido como a fonte de criação de valor para os acionistas. Adicionalmente ele demonstrou que nenhuma empresa que foi incapaz de crescer manteve sua excelência ao longo do tempo. Resgatando o diagnóstico da Telefonica feito no início do estudo que revelou o baixo índice de crescimento de receita nos últimos anos (1,5%) conclui-se que, de acordo com a tese de Zook, a empresa estaria fadada ao insucesso. No entanto, a experiência de co-criação de valor abriu uma nova janela de oportunidade para a empresa. Com a prática desse processo em dois importantes clientes da empresa, novos negócios

foram prospectados e os que foram fechados elevam a estimativa de receita anual com eles em 54%. Obviamente não é possível estender integralmente esse potencial para toda a empresa, mas é uma sinalização da real contribuição desse trabalho para o aumento da capacidade da empresa competir – e crescer – em seu mercado.

Fechando com as idéias dos principais pensadores sobre co-criação de valor (Prahalad e Ramaswamy), remetemos aos quatro eixos fundamentais desse processo (diálogo, acesso, risco e transparência) e o aprendizado que dele pôde ser apreendido. O diálogo entre a Telefonica e seus clientes desempenhou um papel fundamental, pois demonstrou o real interesse em promover o relacionamento em duas vias. Ele foi extremamente produtivo dado que se buscou a minimização da assimetria de informação, através da troca constante de informações entre as partes de forma transparente. A Telefonica procurou entender melhor o negócio dos clientes e expôs claramente o que podia (e não podia) oferecer em termos de soluções de tecnologia para ajudá-los a serem mais competitivos. Isso permitiu uma avaliação clara dos riscos e benefícios das decisões a serem tomadas em conjunto. Em suma, de fato a tradicional relação de oferta e demanda pôde ser desafiada. Embora a Telefonica continue entregando um serviço, o foco claramente mudou para as características do ambiente no qual se dá a experiência. Ou seja, comprovou-se a idéia dos autores de que a demanda é contextual. A co-criação de valor decretou o fim da previsibilidade da demanda, uma vez que a atratividade das experiências definiu o quanto foi consumido pelos clientes. Os números e impressões qualitativas comprovam os pensamentos dos dois autores.

5.2. Limitações e oportunidades para futuras pesquisas

No que tange às limitações da dissertação, podem ser destacados os seguintes aspectos:

a) Durante o cálculo do CLV assumiu-se a hipótese que a taxa de retenção de clientes aumentaria depois da abordagem da co-criação de valor. Embora o senso comum nos permita adotar tal hipótese, por se tratar de uma iniciativa nova não há histórico algum para comprovar matematicamente essa afirmação. Como a influência do aumento na taxa de retenção de clientes é elevada para justificar o acréscimo no valor do cliente ao longo do tempo (26% do aumento no caso do Cliente 1 e 22% para o Cliente 2), é importante destacar este ponto como limitação. Portanto, o ideal seria poder usar um racional que indicasse um número mais preciso para a taxa de retenção após a implantação do processo de co-criação de valor. A título de simulação apenas, mesmo que a taxa de retenção ficasse constante antes e após a implantação, o aumento do CLV dos dois clientes juntos seria de 60% (ao invés de 80%).

b) A estimativa da margem por cliente no cálculo do CLV foi feita, como já detalhado, com base em índices médios de remuneração de investimento e estrutura de custos fixos e variáveis. Uma vez que as soluções desenvolvidas para cada um dos clientes apresentam estrutura de investimentos e custos particulares entre si (e entre os demais clientes da empresa) o correto seria analisar a margem isolando cada um dos projetos e analisando individualmente. No entanto, como o impacto da margem na variação do CLV não é o mais expressivo (6% no Cliente 1 e 7% no Cliente 2), o fato de se trabalhar com a média nos indicadores de custos e investimentos não compromete de forma representativa o resultado final do trabalho.

c) Em virtude da longo ciclo necessário para se percorrer toda a metodologia (desde o workshop com o cliente até a geração efetiva de receita com as soluções vendidas) apenas os resultados de dois clientes foram descritos na dissertação. Logo, podemos citar como limitação a pouca representatividade em comparação com o tamanho da empresa (representam de forma agregada apenas 1% do faturamento total). Entretanto, como o próprio método de pesquisa-ação preconiza, embora ela tenda a ser pragmática, se distingue claramente da prática e, embora seja pesquisa, também se distingue claramente da pesquisa científica tradicional. Sendo assim, não se deve de fato esperar do método utilizado o mesmo tipo de resultado de uma pesquisa científica tradicional, isto é, a possibilidade de fazer inferências a partir do estudo de um ambiente controlado.

d) Uma importante questão que pode ser levantada é, dado que o processo está fundamentado em co-criar valor proporcionando uma experiência única para cada cliente, como garantir escala nesse processo uma vez que a empresa atende quase 1000 grupos econômicos? Realmente essa pode ser uma limitação importante para disseminar a metodologia dentro da companhia. No entanto, como redução do impacto dessa limitação espera-se que internamente essa metodologia se dissemine de duas formas. Primeiro de maneira induzida, a partir do estímulo da alta administração a todos colaboradores da empresa. Segundo de forma espontânea, na medida em que os próprios vendedores obtenham resultados positivos com seus clientes e divulguem a prática para aqueles que são mais resistentes.

e) Uma característica intrínseca ao processo de co-criação de valor desenhado para a Telefonica é o longo prazo de maturação. Desde a seleção dos clientes, realização do workshop, desenho e entrega das soluções, o tempo até o faturamento dos novos serviços é grande. Portanto, num cenário de busca incessante

por resultados de curto prazo, comum não só para a Telefonica, mas para grande parte das empresas, a nova abordagem pode ser considerada incompatível com as diretrizes estratégicas das companhias. O que atenua essa limitação é o fato de que no momento em que a empresa estiver empregando amplamente o conceito em sua base de clientes, ela terá sempre uma quantidade suficiente de clientes em cada fase do processo.

Como recomendação para estudos futuros que promovam a continuidade deste trabalho são identificadas algumas vertentes a seguir expostas:

a) Uma interessante linha de trabalho posterior poderia caminhar na linha da medição quantitativa (e não qualitativa como foi feita neste estudo) dos benefícios gerados no cliente. Neste trabalho a medição quantitativa foi feita somente para a Telefonica e não para os seus clientes. Sem dúvida, o fato de medir os impactos no aumento da produtividade, receita, fidelização de clientes, quota de mercado, valor do cliente no tempo ou quaisquer outros indicadores, fortaleceria ainda mais a defesa do processo de co-criação de valor nas empresas. Havendo acesso às informações dos clientes e tempo para que as soluções de tecnologia produzissem os efeitos esperados no negócio do cliente, essa linha de trabalho não seria difícil de ser conduzida e proporcionaria a visão completa do valor criado para ambas as partes no processo.

b) A aplicação de co-criação de valor neste trabalho esteve associada a uma empresa que atua no mercado B2B (business to business), onde a dinâmica de relação com o cliente é sensivelmente diferente do mercado B2C (business to consumer). No entanto, as condições de entorno que afetam as empresas que atuam no mercado massivo são similares aos das empresas que atuam no mercado corporativo (necessidade de crescimento, alta competitividade, clientes mais informados, entre outras). Portanto é natural supor que o processo de co-criação de

valor com centralidade no cliente é aplicável também nas empresas do mercado de consumo massivo. Entretanto deve-se esperar uma adaptação na aplicação do modelo, o que poderia constituir uma nova oportunidade de pesquisa. Ou seja, o novo estudo poderia abordar como os clientes seriam selecionados, como seriam envolvidos em experiências únicas de interação com a empresa e qual o melhor sistema de medição a ser empregado. Enfim, a pesquisa poderia contrastar os modelos de co-criação para empresas que atuam em mercados B2B e B2C como forma de ampliar o escopo de aplicação da metodologia numa gama maior de empresas.

c) Na decisão do método de pesquisa foram apresentadas as justificativas para a escolha da pesquisa-ação. Uma delas foi a de contar com o envolvimento direto do pesquisador para gerar transformações concretas na realidade de negócios da empresa. Nesse sentido não era um fator crítico para os resultados esperados estender a aplicação da metodologia para uma grande quantidade de clientes. Portanto, como continuidade desse estudo seria uma oportunidade de melhoria organizar uma pesquisa científica mediante a aplicação do conceito num número maior de clientes a fim de se obter resultados estatisticamente mais confiáveis. O benefício seria proporcionar para a empresa um conhecimento mais detalhado dos resultados esperados (aumento de receita, do valor do cliente no tempo, da fidelização de clientes entre outras coisas) como forma de ajudar na projeção futura do seu negócio.

Uma abordagem que não foi explorada neste estudo, mas que renderia um estudo interessante é o aspecto da gestão da mudança na adoção da co-criação de valor. A implantação dessa metodologia pressupõe a profunda transformação de pessoas e processos. A transformação de pessoas está associada à cultura de colocar o cliente na centralidade de todas as atividades que os funcionários desenvolvem em seu dia-a-dia de trabalho, com o apoio das lideranças, com o estímulo ao risco, a

comunicação entre as áreas da empresa, em como lidar com as incertezas e barreiras que uma nova forma de trabalho acarreta. Já a mudança de processos está relacionada com o modelo de atuação comercial, a forma de entregar as soluções aos clientes, a maneira de medir os resultados, entre outras coisas. Nesse sentido futuras pesquisas poderiam ser conduzidas avaliando quais seriam os fatores-chave de sucesso para um processo de mudança dessa natureza. Algumas sugestões desses fatores seriam o estabelecimento do senso de urgência da mudança, apoio executivo, a comunicação do projeto de mudança na empresa e relação com a cultura organizacional.

Novas oportunidades de estudo encontram-se abertas, e longe de esgotar todas as possibilidades de estudo sobre co-criação de valor e de apresentar uma fórmula única para a estratégia de marketing das empresas, a dissertação espera ter cumprido os seus objetivos principais:

a) **Promover o conhecimento teórico sobre um tema atual e pouco explorado.** A intenção foi produzir um conteúdo útil para outros pesquisadores, empresas e para o meio acadêmico de um tema que está com presença cada vez mais forte nas agendas das grandes companhias e que começa a ser debatido com mais frequência pelos principais especialistas em administração.

b) **Contribuir para o aumento da competitividade da empresa no mercado.** Mediante intervenção direta do pesquisador com integrantes da organização, ou seja, através de um processo de co-aprendizagem foi iniciada a mudança na maneira da empresa desenvolver novos negócios no mercado de telecomunicações. Resultados práticos muito expressivos e promissores foram obtidos com o desenho e implantação da metodologia de co-criação de valor na empresa.

Nossas fontes

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Apresenta informações do setor. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em Maio de 2008.

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. Apresenta informações do setor. Disponível em <<http://www.anac.gov.br>>. Acesso em Maio de 2008.

AYDIN, S.; OZER, G. **The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market**, European Journal of Marketing, 2005.

AYMAN, Lynda; GOODRICH, Nina; ROBERTS, David; SCINTA, James. **Assessing your organization's potential for value innovation**. Research Technology Management, 2005.

ANATEL, **Agência Nacional de telecomunicações**. Apresenta informações do setor. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/home/default.asp>. Acesso em Dezembro de 2007.

BEI, T.L.; CHIAO, Y.C. **The determinants of Customer Loyalty: an Analysis of intangible Factors in three Service Industries**, International Journal of Commerce & Management. Indiana: 2006.

BELL, S. J.; AUH, S.; SMALLEY, K. **Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs**, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 33, 2005.

BERGER, Paul D.; EECAMBADI, Naras; GEORGE, Morris; LEHMANN, Donald R. et al. **From Customer Lifetime Value to Shareholder Value – Theory, Empirical Evidence and Issues for Future Research.** Journal of Service Research, 2006.

BRABANDER, Luc de. **The Forgotten Half of Change.** Deabon, 2005.

CRHISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **O Crescimento pela Inovação: Como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso.** Editora Campus, 2003.

DILLON, Thomas A.; LEE, Richard K.; MATHESON, David. **Value innovation: passport to wealth creation,** Research Technology Management, 2005.

DONEY, P.M. and CANNON, J.P. **An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships.** Journal of Marketing, Vlo. 61, Abril, 1997.

DOSI, G., TEECE, D., **Organizational competence and the boundaries of the firm.** CCC Working Paper No. 93-11, University of California at Berkeley, CRM, 1993.

EDEN, C.; HUXHAM, C.; Action Research for the Study of Organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.; **Handbook of Organization Studies.** Londres, Sage Publications, 2006.

EMBRATUR – Ministério do Turismo. Apresenta informações do setor. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em Maio de 2008.

GALE, B.T. Monitoring customers satisfaction and market perceived quality, AMA Worth Repeating Series, American Marketing Association, Chicago, IL., 1992.

GUPTA, Sunil e LEHMANN, Donald R. **Gerenciando Clientes como Investimentos.** Bookman e Wharton School Publishing, 2006.

GUPTA, Sunil; HANSSENS, Dominique; HARDIE, Bruce; KAHN, William; et al. **Modeling Customer Lifetime Value**. Journal of Service Research, 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Apresenta informações do setor. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em Dezembro de 2007.

JAIN, Dipak; SINGH, Siddhartha. **Customer Lifetime Value research in Marketing: a review and future directions**. Journal of Interactive Marketing, 2002.

JOHNSON, C.; SIRIKIT, A. **Service quality in the Thai telecommunication industry: a tool for achieving a sustainable competitive advantage**. Management Decision, 2002.

KANDAMPULLY, Jay. **Innovation as the core competency of a service organization: the role of technology, knowledge and networks**. European Journal of Innovation Management, 2002.

KHATIBI, A.A.; ISMAIL, H.; THYAGARAJAN, V. **What drives customer loyalty: An Analysis from the telecommunication industry**. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 11, 2002.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Value innovation: a leap into the blue ocean**. The Journal of Business Strategy, 2005.

KUMAR, V.; RAMANI, Girish; BOHLING, Timothy. **Customer Lifetime Value approaches and best practice applications**. Journal of Interactive Marketing, 2004.

MASCARENHAS, Oswald; KESAVAN, Ram; BERNACCHI, Michael. **Customer value-chain involvement for co-creating customer delight.** The Journal of Consumer Marketing, 2004.

OETINGER, Bolko. **From idea to innovation: making creativity real.** The Journal of Business Strategy, 2004.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Retorno sobre Clientes.** Editora Campus, 2005.

PFEIFER, Philip E.; HASKINS, Mark E.; CONROY, Robert M.; **Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and Treatment of Acquisition Spending.** Journal of Managerial Issues, 2005.

PINE, Gilmore B.; GILMORE, James H. **The Experience Economy.** Harvard Business School Press, 1999.

PRAHALAD C.K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, May-June 1990.

PRAHALAD C.K.; RAMASWAMY, Venkat. **Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation.** Journal of Interactive Marketing, 2004.

PRAHALAD C.K.; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição.** Editora Campus, 2004.

RAMIREZ, R. **Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research.** Strategic Management Journal, 1999.

RIFKIN, Jeremy. A Era do Acesso: a transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia. Makron Books, 2001.

SEYBOLD, Patricia B. **Outside Innovation: How your customers will co-design your company's future.** Collins, 2006.

TERBLANCHE, N.S. **A century of marketing: Achievements, mishaps and future challenges.** Management Dynamics, 2005.

TOFFLER, A. **The third wave.** New York; William Morrow, 1980.

TELEBRASIL. **O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil.** Elaborado em parceria com o Teleco, 2007.

TELEBRASIL. **Telecomunicações 2015: Contribuições para o Aperfeiçoamento do Modelo,** 2007.

TELEBRASIL. **O Setor de Telecomunicações no Brasil: Uma Visão Estrutural,** 2006.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

ZOOK, Chris. **Além das Fronteiras do Core Business: expandindo o mercado sem abandonar as raízes.** Editora Campus. 2ª Edição, 2003.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)