



FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

**AS MOTIVAÇÕES DE UM CLIENTE PARA ABANDONAR UMA
EMPRESA: O CASO DAS TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS EM
PORTUGAL**

por

Daniela Filipa da Mota e Cunha Moreira

Tese de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por:

Professora Doutora Teresa Maria Rocha Fernandes da Silva

2011

NOTA BIOGRÁFICA

Daniela Filipa da Mota e Cunha Moreira concluiu em 2000 a Licenciatura em Economia pela Escola da Economia e Gestão da Universidade do Minho. Em 2005 concluiu o MBA em Finanças Empresariais no Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais, sendo co-autora do livro “Estudo de Caso: O Método ABP – Caso Home Concept”, que descreve um dos métodos utilizados na Harvard Business School e a aplicação deste numa das maiores empresas têxteis nacionais, que inclui a implementação de um modelo de Balanced Scorecard.

Em termos profissionais, iniciou a actividade profissional, com uma breve experiência como Responsável da Qualidade, numa empresa de construção civil. Entre 2001 e 2008 desenvolveu a sua actividade profissional como Consultora de Gestão na empresa LTM – Consultoria. Desde 2008, é Directora Executiva da Dale Carnegie Training® em Portugal, tendo obtido a certificação pela Carnegie University nas áreas de liderança, gestão, comunicação e relações interpessoais.

AGRADECIMENTOS

A colaboração e o apoio de algumas pessoas foram fundamentais para a elaboração desta dissertação.

Começo por agradecer à Professora Doutora Teresa Fernandes, pela disponibilidade, capacidade de motivação, paciência e orientação que demonstrou durante todo o percurso, pela revisão cuidada e pelos comentários críticos, que só por si justificaram a existência da figura de orientador.

Gostaria também de agradecer ao Dr. Paulo Tarujo (TMN) e à Dra. Cátia Coelho (Optimus), pelo seu contributo para a concretização desta dissertação, através das entrevistas concedidas.

E finalmente deixo uma nota de apreço especial à família e amigos pelo carinho, apoio e compreensão demonstrados. Este trabalho é mais um tributo à vossa compreensão, perante a minha ausência física e mental em muitas variadas situações.

RESUMO

O sector das telecomunicações assumiu-se desde há duas décadas como crítico para o desenvolvimento de qualquer nação desenvolvida. O abrandamento do ritmo de crescimento, conjugado com a actual conjuntura económica e com o diferencial de custos entre manter e conquistar um cliente, impulsionou a importância da gestão do *churn* por parte dos gestores das empresas de telecomunicações.

O objectivo principal deste estudo é determinar as motivações que levam um cliente a abandonar um operador de telecomunicações móveis em Portugal e o perfil do cliente *churner*. Desta forma, pretende-se apoiar as empresas a serem mais eficazes na sua gestão e na gestão dos investimentos, uma vez que os inquéritos de satisfação e as entrevistas de saída tendem a produzir resultados pouco consistentes.

Os resultados obtidos sugerem que o perfil mais frequente do cliente *churner* corresponde a homens, com idades entre os dezoito e os trinta e quatro anos, não casados, com estudos superiores e a trabalharem por conta própria ou em regime de profissional liberal.

A rede de contactos mais frequentes constituída essencialmente por família, amigos e conhecidos, e a oferta atractiva da concorrência concretizada através de equipamentos ou chamadas foram os factores que recolheram maior preferência junto dos inquiridos como os principais impulsionadores do *churn*.

A (in)satisfação com a qualidade do serviço assumiu-se como um factor particularmente pertinente por parte dos clientes que nunca mudaram de operador de telecomunicações móveis. A utilização dos pontos de fidelização atestou ser particularmente menos frequente junto dos clientes que já mudaram de operador, do que junto dos clientes que nunca mudaram.

ABSTRACT

The telecommunications sector became critical to the development of any developed nation since two decades ago. The slowdown in potential growth combined with the current economic environment and with the differential cost between keeping and winning a customer boosted the importance of managing *churn* by telecommunications companies managers.

The aim of this study is to determine the motivations that lead a customer to change his mobile telecommunications operator in Portugal and the profile of the *churner*. Our goal is to help companies to be more effective in their management and investments, because the satisfaction surveys and exit interviews tend to produce inconsistent results.

The results suggest that the most common profile of the *churner* matches mostly men, aged eighteen to thirty-four years old, unmarried, with higher education and either self-employed or liberal professionals.

The network of frequent contacts, namely family, friends and acquaintances, and the attractive offers from the competition through equipments or calls were the factors that have gathered more preference of among respondents as the main *churn* drivers .

The (dis)satisfaction with the quality of service was seen as a particularly relevant factor by customers who never switched mobile telecommunications operator. The use of loyalty points showed to be particularly less frequent among customers who have switched operator, than with customers who have never changed.

ÍNDICE

NOTA BIOGRÁFICA.....	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS.....	VIII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento Geral.....	1
1.2 Motivações e Objectivos	3
1.3 Estrutura da Dissertação.....	4
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1. A importância do fenómeno.....	5
2.2. O abandono dos relacionamentos.....	10
2.3 O <i>churn</i>	18
3. METODOLOGIA.....	25
3.1 Definição do problema e objectivos do estudo	25
3.2. Modelo e Hipóteses de Pesquisa	27
3.3. Metodologia	30
3.3.1. Entrevistas Individuais	31
3.3.2. Questionário	32
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 Entrevistas individuais a operadoras de telecomunicações.....	34

4.2. Questionário	35
5. CONCLUSÃO.....	49
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	58
Anexo 1 – Guião de entrevista.....	59
Anexo 2 – Síntese das entrevistas	61
Anexo 3 – Questionário	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Número de assinantes de telemóveis por 100 habitantes em 2010	5
Figura 2.2: Percentagem de população mundial coberta com sinal de telemóvel entre 2003 e 2009	6
Figura 2.3: Taxa de crescimento de assinantes de telemóveis na UE por 100 habitantes entre 2000 e 2010	7
Figura 2.4: Taxa de crescimento de assinantes de telemóveis na EU por 100 habitantes entre 2000 e 2010	8
Figura 2.5: Receitas Médias por Utilizador (ARPU).....	9
Figura 2.6: Tipos de relacionamentos e potenciais fins do relacionamento	13
Figura 2.7: Factores que influenciam o fim de um relacionamento de negócios	14
Figura 2.8: Fases do Processo de Abandono do Relacionamento	17
Figura 2.9: Representação dos Gap's do Servqual	20
Figura 3.1: Objectivo do estudo.....	26
Figura 3.2: Explicação do fenómeno e potenciais causas do <i>churn</i>	28
Figura 3.3: Esquema seguido na metodologia	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1: Operadores de Telecomunicações Móveis Autorizados em Portugal	6
Tabela 2.2: Receitas dos Operadores de Telemóveis	7
Tabela 2.3: Receitas dos Operadores de Telemóveis em Portugal	8
Tabela 4.1: Caracterização da amostra (sexo e idade)	36
Tabela 4.2: Caracterização da amostra (estado civil)	36
Tabela 4.3: Caracterização da amostra (habilitações académicas)	36
Tabela 4.4: Caracterização da amostra (Situação Profissional)	36
Tabela 4.5: Caracterização sócio-demográfica dos <i>churners</i> - sexo, idade, estado civil e habilitações académicas	38
Tabela 4.6: Determinantes do <i>churn</i>	39
Tabela 4.7: Cruzamento das variáveis “insatisfação com a qualidade do serviço” e “mudança de operador”	41
Tabela 4.8: Teste do χ^2 para as variáveis “grau de satisfação com a qualidade do serviço” e “mudança de operador”	41
Tabela 4.9: Cruzamento das variáveis “importância do branding” e “mudança de operador”	42
Tabela 4.10: Teste do χ^2 para as variáveis “importância do branding” e “mudança de operador”	42
Tabela 4.11: Cruzamento das variáveis “pontos de fidelização” e “mudança de operador”	43
Tabela 4.12: Teste do χ^2 para as variáveis “utilização de pontos de fidelização” e “mudança de operador”	44
Tabela 4.13: Cruzamento das variáveis “oferta atractiva da concorrência” e “mudança de operador”	45

Tabela 4.14: Teste do χ^2 para as variáveis “oferta atractiva da concorrência” e “mudança de operador”	45
Tabela 4.15: Cruzamento das variáveis “rede de contactos” e “mudança de operador”	46
Tabela 4.16: Teste do χ^2 para as variáveis “rede de contactos” e “mudança de operador”	46
Tabela 4.17: Cruzamento das variáveis “serviços associados ao mesmo contrato” e “mudança de operador”	47
Tabela 4.18: Teste do χ^2 para as variáveis “serviços associados ao mesmo contrato” e “mudança de operador”	48

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento Geral

Desde a década de 1990 que o sector das telecomunicações se tornou numa das áreas chave para o desenvolvimento das nações industrializadas, impulsionado pelo progresso técnico, pelo aumento do número de operadores e pelo aumento da concorrência. Este aumento da importância foi acompanhado pelo aumento de estudos publicados sobre o sector e mais especificamente sobre as estratégias de marketing (Gerpott *et al*, 2001).

Ainda que já seja maduro, o mercado das telecomunicações móveis em Portugal tem ainda potencial de crescimento (AdC, 2010, Jurisdic e Azevedo, 2011). Tendo em conta a maturidade do mercado, o aumento dos custos de conquistar um cliente e o potencial de crescimento limitado, tem-se verificado por parte dos operadores de telecomunicações uma mudança do foco estratégico: este passou da angariação de novos clientes para uma estratégia mais defensiva focada na retenção dos clientes existentes (Keramati, 2011; Van del Poel e Larivière, 2004; Reichheld, 1996; Wei and Chiu, 2002; Jurisdic e Azevedo, 2010).

Os operadores de telecomunicações móveis têm focado o seu esforço na tentativa de manterem os clientes lucrativos longe da concorrência e na capacidade de atraírem este tipo de clientes à concorrência, numa altura em que a conjuntura coloca às empresas o desafio de encontrarem formas de aumentar a quota de mercado, ao mesmo que necessitam de reduzir os custos (Keramati, 2011; Portela e Menezes, 2011). Salienta-se que o custo de conquistar um novo cliente é consideravelmente superior, ao custo de reter um cliente existente, o que sustenta a alteração do foco (Reichheld, 1996; Wei and Chiu, 2002; Hung *et al*, 2006; Coussement *et al*, 2008; Berson *et al*, 2000 *cit in* Khalatyan, 2010), ao mesmo tempo que, uma pequena redução na perda de clientes pode representar um aumento significativo de receitas anuais (Van del Poel e Larivière, 2004; Reichheld e Sasser, 1990, *cit in* Lopes *et al*, 2011).

Reter os clientes é o principal desafio enfrentado pelo sector das telecomunicações quer móveis, quer fixas. (Ahn *et al*, 2006). As relações entre consumidores e operadores são efémeras e, na era das relações e das redes, o entendimento sobre como a mudança das

relações acontece é essencial. Em Portugal, cinco em cada cem clientes mudam de operador ou prestador de serviços de telecomunicações móveis anualmente, valor baixo quando comparado com os operadores europeus que apresentam valores entre os vinte e cinco e os quarenta. Isto não significa que a taxa em Portugal não seja preocupante e não tenha uma atenção crescente por parte dos gestores dos operadores que actuam em Portugal (AdC, 2010; Khalatyan, 2010).

O crescimento da preocupação em torno da retenção de clientes fez com que o número de estudos publicados sobre a fase do fim dos relacionamentos aumentasse. Este crescimento surge no final do século passado, provocado por factores como o aumento da competição entre operadores e a entrada de novos, a fase do ciclo de vida em que o sector se encontra e a redução dos custos de mudança, com todo o impacto financeiro que isso implica (Portela e Menezes, 2009; AdC, 2010).

As diferentes proveniências dos investigadores interessados na temática do abandono dos clientes, em termos de experiência e área de actuação, repercutiram-se na utilização de diferentes termos para expressar o mesmo: fim, abandono, dissolução. O objectivo era único: entender o porquê dos clientes mudarem ou cancelarem de fornecedor de serviços (Tähtinen e Kaila, 2000; Lima *et al*, 2010; Braun e Schweidel, 2010).

As empresas têm de encontrar formas de cativar clientes, ganhar quota de mercado, ao mesmo tempo que têm de reduzir custos (Coussement e Van den Poel, 2008). Quando os operadores comunicam algum serviço ou oferta, o objectivo é reter os clientes. Evidentemente que estas ofertas têm por um lado, custos associados para o operador, tais como chamadas mais baratas e equipamentos e, por outro, proveitos acrescidos de subscrição do serviço, ou de carregamento antecipado, por exemplo. Esta relação custo / benefício pode ser entendida, do ponto de vista do cliente, como oposta, o custo passa a estar associado ao carregamento antecipado ou à subscrição do serviço e o benefício associado ao equipamento.

Tendo subjacente a ideia do custo associado do ponto de vista do operador, é fundamental direccionarem-se correctamente as acções de marketing. Há acções que devem ser exclusivas para os clientes que vão provavelmente abandonar a empresa e que podem mudar de opinião, após a acção de marketing, reduzindo assim, por um lado,

a perda de clientes e, por outro, o desperdício de recursos e bónus de forma inconsequente (Owczarczuk, 2010; Wang *et al*, 2008).

A lealdade do cliente de telecomunicações é influenciada fortemente pela satisfação com factores como a qualidade do serviço, qualidade das chamadas e pela existência de mais ou menos barreiras à mudança (Kim *et al*, 2004). Sendo o sector das telecomunicações é muito competitivo, a diferenciação entre empresas e serviços prestados pode ser quase inexistente, implicando que, no limite, não exista possibilidade de fidelização, sendo muito comum a concorrência via preço.

Os clientes procuram a cada instante a empresa que possui a melhor oferta, o que faz com que os profissionais de marketing utilizem cada vez mais, técnicas de conquista, como ofertas de descontos, reduções de preço e promoções agressivas. O *churn* pode ser definido como a perda do cliente para outra empresa concorrente, ou o simples cancelamento do contrato (Mendes, 2008; Saradhi e Palshikar, 2010). A gestão do *churn* é actualmente crítica para as empresas de telecomunicações, já que a problemática do *churn* tem aumentado de modo significativo. Através da realização de estudos e da implementação de acções com o intuito de assegurar uma gestão eficaz do *churn*, as empresas devem compreender detalhadamente o comportamento dos seus clientes, os factores motivadores e os sinais de alerta (Ahn *et al*, 2006; Hung *et al*, 2006).

1.2 Motivações e Objectivos

O objectivo essencial deste trabalho é determinar as motivações que levam um cliente a abandonar o fornecedor de serviços, bem como o perfil do cliente *churner*. Pretende-se assim apoiar as empresas a efectuar uma gestão mais eficaz do *churn* e consecutivamente dos seus esforços de marketing. O objecto de análise vai-se circunscrever ao sector das telecomunicações móveis que actuam em Portugal.

Os inquéritos de satisfação e as entrevistas de saída com clientes não revelam os segredos da retenção. A relevância prende-se essencialmente com o grande desafio que

as operadoras de telecomunicações móveis enfrentam, na tentativa de merecer continuamente as preferências dos clientes actuais, reduzindo, desta forma as taxas de *churn*. Entender o como e o porquê do *churn*, é crítico.

Este trabalho pretende adaptar e replicar estudos efectuados por diversos autores (Ahn *et al* (2006), Braun e Schweidel (2010), Kim *et al* (2004), Kim e Yoon (2004), Keramati *et al* (2011), AdC (2011), Chuang (2011)), entre outros que identificaram alguns determinantes do *churn*, ao caso específico das telecomunicações em Portugal.

1.3 Estrutura da Dissertação

O trabalho começa por apresentar a revisão da literatura, a partir da qual foi elaborado e aplicado um guião de entrevista a duas empresas de telecomunicações móveis. Validados os determinantes, foram formuladas hipóteses, objecto de validação através de um estudo empírico. Numa primeira fase, este estudo foi constituído por entrevistas efectuadas junto de dois operadores e, numa segunda fase, pela aplicação de um questionário a clientes dos cinco operadores.

A revisão da literatura está estruturada em três grandes áreas: a importância do fenómeno em análise, o abandono dos relacionamentos por parte do cliente e o *churn*.

O capítulo seguinte, o capítulo 3, expõe a metodologia seguida e o trabalho empírico desenvolvido; o capítulo 4 apresenta os resultados obtidos e a validação das hipóteses formuladas; o capítulo 5 encerra a tese, expondo as conclusões, os contributos para a gestão e as limitações da investigação desenvolvida.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Não obstante o número muito limitado de estudos publicados no sector das telecomunicações móveis em Portugal que abordam o tema específico do *churn*, incluindo o que o motiva e as suas consequências, o enquadramento teórico onde se insere o objecto de análise é bastante vasto.

Para facilitar a compreensão, a revisão da literatura apresentada neste capítulo está estruturada em três grandes áreas: na primeira parte é abordada a importância do fenómeno, onde se contextualiza a sua existência e se constata a pertinência e importância do estudo. No ponto seguinte, analisa-se o abandono dos relacionamentos, onde se detalha a relevância desta fase, para a generalidade das empresas e mais especificamente para o sector em análise. Por último, é efectuada uma contextualização do *churn*, onde se analisam estudos efectuados sobre a temática e onde se elencam factores determinantes identificados em estudos similares realizados noutros países.

2.1. A importância do fenómeno

O sector das telecomunicações móveis tem registado, desde a última década do século XX, elevados índices de crescimento e desenvolvimento (Peighambari, 2007; Keramati, 2011; Mazzoni *et al*, 2007), conforme patente no gráfico abaixo.

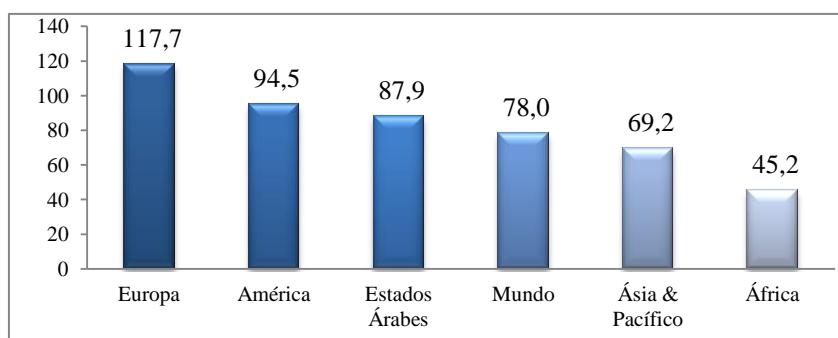


Figura 2.1: Número de assinantes de telemóveis por 100 habitantes em 2010

Fonte: ITU World Telecommunication / ICT Indicators Database

A constatação de que se trata de um sector chave para o desenvolvimento económico, produtivo e tecnológico de qualquer país desenvolvido (Jurisdic e Azevedo, 2010; Gerpott *et al*, 2001; Mazzoni *et al*, 2007) surge como resultado não só da evolução técnica, mas também do aumento do número de redes de operadores e da intensiva competitividade que se desenvolveu (Gerpott *et al*, 2001; Keramati, 2011).

Os primeiros operadores em Portugal surgiram em 1992, a TMN e a Vodafone, número que foi crescendo até ser atingido, em 2008, o quinto operador autorizado (Tabela 2.1).

	TMN	Vodafone	Optimus	CTT	ZON
Ano de início de actividade	1992	1992	1998	2007	2008

Tabela 2.1: Operadores de Telecomunicações Móveis Autorizados em Portugal

Fonte: Estatísticas do Anuário do Sector das Comunicações em Portugal, 2010

O grau de cobertura das redes móveis cresceu bastante nos últimos anos. Se compararmos a percentagem de população mundial coberta com sinal de telemóvel entre 2003 e 2009, verificamos um aumento em torno dos 50%, o que reforça o crescimento deste mercado (Gráfico 2.2).

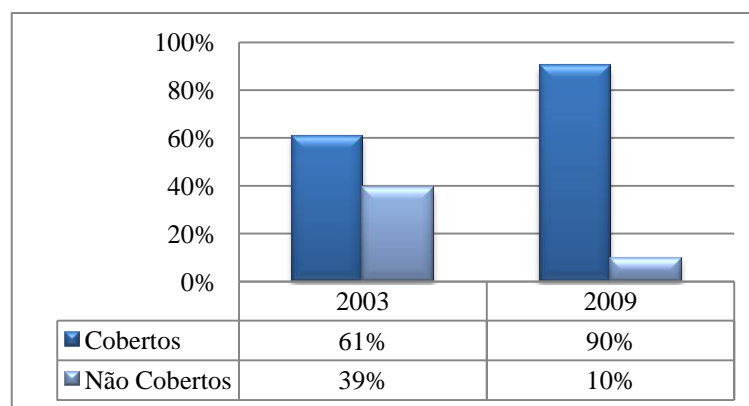


Figura 2.2: Percentagem de população mundial coberta com sinal de telemóvel entre 2003 e 2009

Fonte: ITU World Telecommunication / ICT Indicators Database

A União Europeia, através da estratégia de Lisboa, que em Portugal inclui o Plano Tecnológico e a Agenda Digital 2015, fixou objectivos ambiciosos para o sector das Tecnologias de Informação e Comunicação, o que se revelou importante para o desenvolvimento do sector (Krafft e Salies, 2008).

As receitas dos operadores de telecomunicações móveis na Europa têm crescido em torno dos 10 por cento nos últimos anos, passando de quase 90 biliões de euros no ano 2000 para mais de 170 biliões de euros em 2007, tornando-se assim num dos principais motores da economia (GSMA, 2008). Em Portugal, as receitas dos três principais operadores (AdC, 2010) eram em 2005 de mais de 2800 milhões de euros (Sousa *et al*, 2007, *cit in* Jurisdic e Azevedo, 2010) e de mais de 3100 milhões no total dos operadores (Tabela 2.2).

Total Receitas	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	3.118.871	3.106.262	3.120.841	3.563.523	3.676.049	3.474.709	2.891.123

Tabela 2.2: Receitas dos Operadores de Telemóveis

Fonte: Estatísticas do Anuário do Sector das Comunicações em Portugal, 2010

O crescimento contínuo do sector está relacionado não só com o crescimento do mercado e do número de utilizadores, mas também com o alargamento do portfólio de serviços (Keramati, 2011).

O mercado das telecomunicações móveis está maduro em toda a Europa e os operadores entram numa espiral de competição pelos clientes, mesmo tendo em conta que a diferenciação possível entre operadores é praticamente inexistente (Jurisdic e Azevedo, 2010). A taxa de crescimento de assinantes de telemóveis na União Europeia por 100 habitantes entre 2000 e 2010 variou entre os 58% apresentados na Suécia e os 1432% apresentados na Bulgária (Gráfico 2.3).

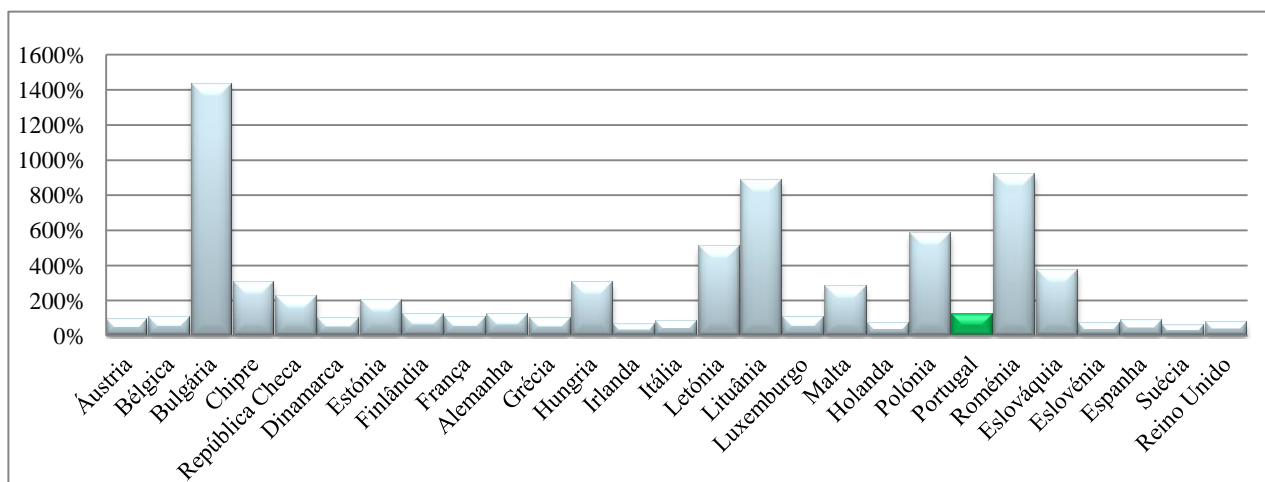


Figura 2.3: Taxa de crescimento de assinantes de telemóveis na UE por 100 habitantes entre 2000 e 2010

Fonte: ITU World Telecommunication / ICT Indicators Database

Os custos de atrair novos clientes de telemóveis estão a aumentar significativamente, em resultado do nível de maturidade do mercado e das elevadas taxas de penetração que regista. Em Portugal, no ano de 2010, existiam 155 de cartões SIM activos por cada 100 habitantes, enquanto que o valor médio registado na União Europeia era de 125 (Figura 2.4).

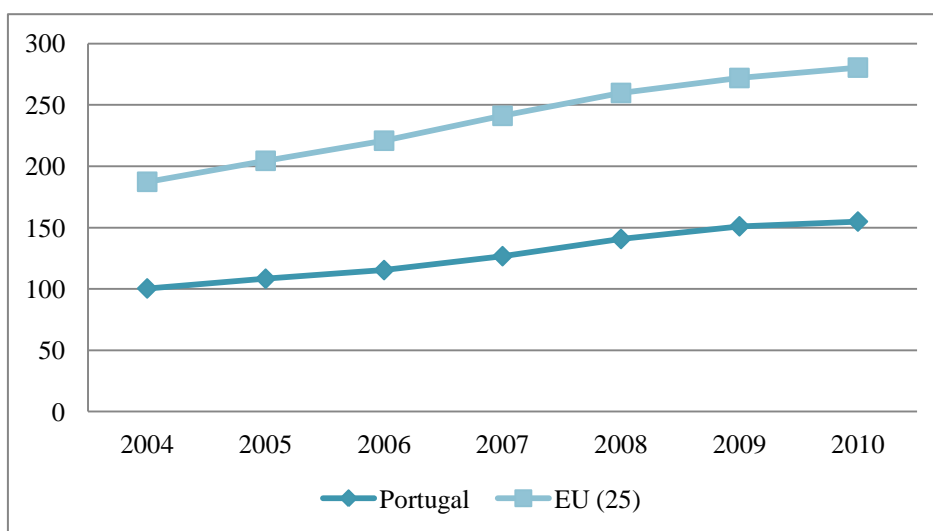


Figura 2.4: Taxa de crescimento de assinantes de telemóveis na EU por 100 habitantes entre 2000 e 2010
Fonte: Estatísticas do Anuário do Sector das Comunicações em Portugal, 2010

Com um potencial de crescimento esperado cada vez mais limitado, assiste-se por parte dos operadores de telecomunicações à mudança de estratégia de marketing focada essencialmente na angariação de novos clientes, para uma estratégia mais defensiva focada na retenção dos clientes existentes (Keramati, 2011; Van del Poel e Larivière, 2004; Reichheld, 1996; Wei and Chiu, 2002; Jurisdic e Azevedo, 2010).

Também o número de minutos de conversação e de chamadas tem aumentado desde 2005, registando uma taxa de crescimento de 55% e 22% respectivamente (Tabela 2.3).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Minutos de conversação (em milhões)	15616	16677	18198	19942	22360	24153
Número de chamadas (em milhões)	8657	8902	9406	9918	10531	10593

Tabela 2.3: Receitas dos Operadores de Telemóveis em Portugal
Fonte: Estatísticas do Anuário do Sector das Comunicações em Portugal, 2010

No entanto, o crescimento registado no número de clientes e actividade (número de chamadas e minutos de conversação, por exemplo) não a está a ser suficiente para manter as receitas por cliente, que estão a diminuir drasticamente (Gráfico 2.5).

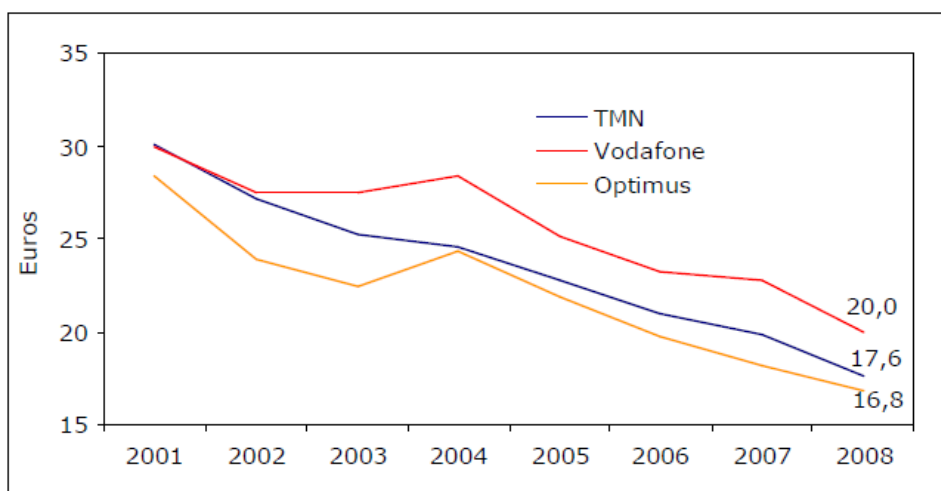


Figura 2.5: Receitas Médias por Utilizador (ARPU)
Fonte: AdC, 2010

Entregando mais minutos e chamadas e recebendo menos receitas, torna-se imperioso que os operadores de telecomunicações invistam na retenção dos clientes que lhes acrescentam valor (Halinen e Tähtinen, 2002b). Assim, as empresas têm tentado focar o seu investimento no esforço de manterem os seus clientes lucrativos longe da concorrência e na capacidade de atraírem este tipo de clientes à concorrência, numa altura em que a conjuntura submete as empresas à necessidade de encontrarem formas de aumentar a quota de mercado ao mesmo tempo que reduzem os custos (Keramati, 2011; Portela e Menezes, 2011).

Adicionalmente, o esforço financeiro necessário para manter um cliente é menor, do que o necessário para conquistar um novo (Reichheld, 1996; Wei and Chiu, 2002; Hung *et al*, 2006; Coussement *et al*, 2008; Berson *et al*, 2000 *cit in* Khalatyan, 2010) para além de que, um aumento da retenção de clientes pode representar um acréscimo de proveitos para um operador de telecomunicações móveis (Van del Poel e Larivière, 2004; Reichheld e Sasser, 1990, *cit in* Lopes *et al*, 2011).

Reter os clientes é assim, o desafio mais crítico na indústria de serviços de telecomunicações. (Ahn *et al*, 2006). As relações cliente / fornecedor não duram para

sempre, e na era das relações e das redes, o entendimento sobre como a mudança das relações acontece, deve ser uma preocupação, quer de gestores, quer de académicos.

A taxa de mudança de operador de telecomunicações em Portugal é bastante mais baixa do que a taxa registada noutros países europeus. O que não significa que, a atenção dos gestores sobre este indicador deva ser menor. (AdC, 2010; Khalatyan, 2010).

A necessidade de conquistar um cliente e fidelizar os que se têm, impulsionou o desenvolvimento do Marketing Relacional, que enfatiza a importância de manter / fidelizar os clientes e não apenas a de conquistar novos (Gummesson, 2002). Principalmente em mercados fortemente concorrenciais, como é o caso do sector das telecomunicações (Wei and Chiu, 2002; Hung *et al*, 2006), torna-se mais rentável manter e satisfazer os clientes existentes do que atrair novos (Reinartz e Kumar, 2003; Reichheld, 1996).

2.2. O abandono dos relacionamentos

O desenvolvimento de relacionamentos é um desafio particularmente ambicioso quando uma empresa tem muitos clientes, que interagem com ela de diferentes formas (emails, call centers e interações presenciais) (Lovell e Wirtz, 2007).

A fidelidade ou lealdade de um cliente está relacionada com a disposição deste em continuar a comprar ao mesmo fornecedor e dar boas referências sobre os produtos e serviços a pessoas conhecidas. Reichheld (1996) refere que as empresas não pensam nos clientes como uma fonte de receita anual, que é exactamente o que um cliente leal pode representar. Todavia, esse rendimento não pode ser considerado como algo adquirido, uma vez que um cliente só se mantém fiel enquanto entender que está a receber mais valor, comparativamente ao que poderia ter se optasse por outro fornecedor. Caso a empresa falhe no serviço, ou algum concorrente apresentar uma proposta mais atractiva, o cliente pode mudar de fornecedor, sendo que este risco está sempre presente ao longo de todo o relacionamento. A lealdade do cliente de telecomunicações é fortemente

influenciada pela satisfação com factores como a qualidade do serviço, qualidade das chamadas e pela existência de mais ou menos barreiras à mudança (Kim *et al*, 2004).

Há acções que devem ser exclusivas para os clientes que vão provavelmente abandonar a empresa e que podem mudar de opinião após uma acção de marketing, reduzindo desta forma, por um lado, a perda de clientes e, por outro, o desperdício de recursos e bónus de forma inconsequente, ao abranger de forma indiscriminada todos os clientes, em todas as campanhas (Owczarczuk, 2010; Wang *et al*, 2008).

A regra de 80/20 define que oitenta por cento das receitas provêm de vinte por cento dos clientes e esta consciencialização é fundamental para as empresas entenderem as necessidades do cliente e implementarem estratégias que maximizem a retenção, lealdade e satisfação do cliente (Wang *et al*, 2008). Os sistemas CRM (Customer Relationship Management) disponibilizam informações aos gestores sobre os clientes através das bases de dados, consideradas um dos seus principais activos (Jones *et al*, 2000), e que lhes permitem customizar os serviços, fazer vendas cruzadas e focalizar os esforços de retenção numa lógica de um para um (Wang *et al*, 2008; Coussement e Van del Poel, 2008b; Owczarczuk, 2010).

Um dos modelos mais conhecidos sobre a evolução e gestão da relação com o cliente é o de Dwyer *et al* (1987). Estes autores apresentam o processo de desenvolvimento de um relacionamento, numa óptica evolutiva através de cinco fases, caracterizadas por um nível crescente de proximidade e aprofundamento:

- Fase 1: Consciencialização – reconhecimento da possibilidade de existir um relacionamento comercial. A proximidade situacional entre as duas partes favorece esta consciencialização.
- Fase 2: Exploração – experimentação do relacionamento, que permite que as partes testem a compatibilidade de objectivos, integridade e desempenho um do outro.
- Fase 3: Expansão – aumento contínuo dos benefícios obtidos com o relacionamento e aumento da interdependência.

- Fase 4: Compromisso – empenho implícito e explícito na continuidade do relacionamento. É a fase em que o nível de interdependência entre cliente e fornecedor é maior.
- Fase 5: Dissolução – o abandono da relação está implícito ao longo de todo o relacionamento. É o momento em que o comprometimento se desvanece e se dissolve o relacionamento desenvolvido.

Este modelo pressupõe, no entanto, que os relacionamentos tendem a apresentar uma lógica evolutiva semelhante, no sentido ideal de cada vez mais cooperação e cada vez menos competição, até ao ponto em que a permanência da relação é justificada pela habituação ao longo do tempo. O modelo é, assim, pouco esclarecedor no que toca à última fase, a dissolução e abandono do relacionamento.

Actualmente, o abandono dos relacionamentos nos negócios é entendido como elemento essencial do marketing (Grönroos, 1997). Os relacionamentos têm um começo e um fim, sendo que a vida desse relacionamento acontece no entretanto (Tähtinen e Halinen, 2002a).

Durante a fase do relacionamento (entre o começo e o fim), o fortalecimento pode variar e enfrentar a dissolução, que pode provocar perdas económicas directas e outras perdas indirectas, como os custos de mudança, a oportunidade de mercado perdida e a reputação (Tähtinen e Vaaland, 2006; AdC, 2010; Dwyer *et al*, 1987).

Na tentativa de desenvolverem um modelo sobre a dissolução dos relacionamentos, Halinen e Tähtinen (2002b), consideram essencial a resposta a três questões:

1. Que tipos de relacionamentos e potenciais processos de abandono podem existir?

O tipo de relacionamento é uma importante condição de partida que influencia as acções das empresas no processo de dissolução. Tendo em conta a natureza dos relacionamentos, diferentes tipos de abandono do processo podem ocorrer.

As relações podem ser abandonadas em qualquer fase, mas o período em que é mais provável que tal aconteça é nos primeiros anos (Rosson, 1986). O compromisso forte ou

o nível de satisfação não são suficientes como únicas condições influenciadoras do abandono da relação. No caso do mercado de telecomunicações móveis, pode existir, por exemplo, uma mudança na vida do cliente, ou a mudança de operadora por parte de familiares e amigos (Halinen e Tähtinen, 2002b; Braun e Schweidel, 2010; AdC, 2010). Na sua investigação, Portela e Menezes (2009, pag.6) apontam uma solução diferente: “as empresas devem-se concentrar menos na satisfação dos clientes porque essa não parece ser uma razão importante para os clientes mudarem, em vez disso foquem-se na estratégia de preços”.

Tal como adoptado por Halinen e Tähtinen (2002b), é apresentada na tabela seguinte, a categorização do tipo de abandono por tipo de relacionamento (Tabela 2.4):

Tipos de Relacionamento	Tipos de fim
Contínuo	Escolhido Forçado Natural
Terminal	Desejado
Episódico	Pré-determinado

Figura 2.6: Tipos de relacionamentos e potenciais fins do relacionamento
Fonte: Halinen e Tähtinen (2002b)

No relacionamento contínuo, os intervenientes estão coordenados por um tempo indeterminado à partida e o abandono começa de forma inesperada por diferenças ao nível do ponto de vista. O abandono escolhido surge quando pelo menos uma das duas partes toma a decisão de terminar o relacionamento. O forçado pode acontecer sem haver uma decisão premeditada- por exemplo no caso da existência de conflitos de interesse, ou pela falência de uma das partes. O caso do abandono natural dá-se quando a relação se torna obsoleta.

As relações terminais são aquelas que os intervenientes não querem, mas que por imposições diversas as têm de manter. As partes cessam o relacionamento assim que estiverem reunidas as condições necessárias, tal como é desejado por ambas as partes.

As relações episódicas têm um âmbito e um período pré-estabelecidos, e quando esse âmbito ou período se extingue, o relacionamento também se extingue. É possível que o relacionamento, mesmo assim, termine antes do período pré-estabelecido.

O tipo de relacionamento não é estático e pode alterar-se ao longo do tempo. O tipo de abandono mais importante para o relacionamento é o que acontece antes do fim.

2. Quais os factores que influenciam o processo de abandono?

Halinen e Tähtinen (2002b) propõem a categorização de factores e eventos que devem ser tidos em atenção no processo de abandono, como aceleradores ou retardadores do fim do relacionamento. Os gestores são actores intencionais no mercado, agem no sentido de atingirem os objectivos globais do sucesso da organização, sendo a realidade construída através das suas interpretações. Assim, os factores são sempre mediados através da forma como a sua importância é interpretada pelos gestores e as consequentes acções que implementam.

O enfraquecimento do relacionamento com o cliente pode ser despoletado por diferentes tipos factores (Duck, 1981 *cit in* Halinen e Tähtinen, 2002b), sejam eles impulsionadores, atenuadores e precipitadores (Figura 2.1).

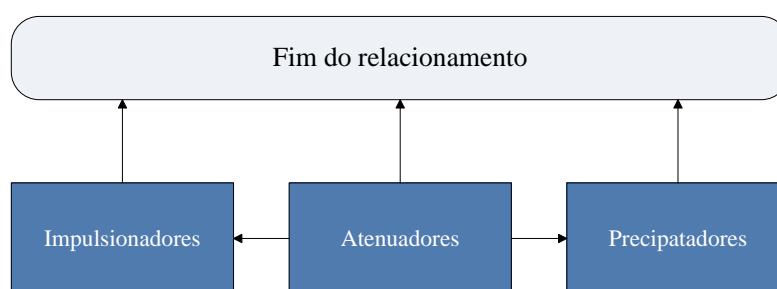


Figura 2.7: Factores que influenciam o fim de um relacionamento de negócios
Fonte: Halinen e Tähtinen, 2002b

Os elementos impulsionadores são aqueles que existem quando as empresas iniciam o relacionamento e estão relacionados com, por exemplo, o facto de duas pessoas não gostarem uma da outra, ou existirem desconfianças sobre as capacidades de quem vai prestar um serviço, ou quando um concorrente faz uma proposta atractiva. Podem ainda

existir factores que tenham forçado o relacionamento. Contudo, estes elementos mantêm-se ao longo de todo o relacionamento.

Os acontecimentos precipitadores provocam mudanças radicais no relacionamento e conduzem ao fim do mesmo. É exemplo disto uma alteração significativa de uma tecnologia que leva a que o relacionamento entre cliente / fornecedor deixe de fazer sentido.

Os elementos atenuadores funcionam como moderadores dos acontecimentos que precipitam o fim e os elementos de predisposição, como determinado tipo de barreiras à saída, por exemplo, uma experiência elevada na gestão de relacionamentos.

3. Como é que o abandono pode ser descrito através de um processo?

É necessária mais do que uma fase para descrever o processo de abandono ao longo tempo (Dwyer *et al*, 1987). Para além de que a decisão sobre o abandono dos relacionamentos pode envolver vários níveis de decisores em cada uma das empresas.

Qualquer que seja o processo de abandono de relacionamento proposto, não é possível a existência de trajectórias únicas, com acções, decisões e actores pré-definidos.

O modelo proposto por Halinen e Tähtinen, (2002b) para explicar o processo de abandono do cliente envolve sete fases e a representação de diferentes actores, activamente envolvidos no processo. Através deste modelo, sugerem que as diferentes combinações de factores possíveis, podem produzir diferentes tipos de encerramento do processo.

Na fase de Avaliação, os envolvidos começam a avaliar logo no início o relacionamento, o seu futuro e a forma como pode ser terminado. Caso os indivíduos não tenham autoridade para terminar o relacionamento, a avaliação continua e todas as acções são tomadas em consideração. Os elementos impulsionadores e precipitadores que os gestores antevêm são avaliados e os atenuadores desempenham também um importante papel na avaliação.

Na fase da Tomada de Decisão, as decisões sobre o futuro dos relacionamentos são tomadas. Há duas estratégias possíveis: verbalizar ou sair (Helper, 1993 *cit in* Halinen e Tähtinen, 2002b). Sair implica começar a procurar um novo parceiro / fornecedor. Verbalizar implica confrontar o parceiro com as razões de um potencial término. Nesta estratégia, as empresas têm a oportunidade de restaurar e manter o relacionamento. Caso o restauro tenha sucesso, o processo de abandono termina. Caso não tenha sucesso, a dissolução vai avançar.

Na fase da Comunicação Diádica, a decisão potencial, independentemente de utilizar a estratégia de sair ou verbalizar é directamente ou indirectamente comunicada ao parceiro.

A fase de Descomprometimento pode acontecer em simultâneo com a anterior, caso não sejam definidas pelas duas partes acções que melhorarem o desempenho e restaurem o relacionamento. Nesta fase, é provável que se verifique um aumento de interacções em termos de comunicação e coordenação. Pode ser necessário negociar o contrato e facturas, sendo que esses processos implicam uma grande quantidade de tempo e uma considerável capacidade de adaptação por ambas as partes. As posições são extremadas pelas duas partes e elementos precipitadores podem ter um efeito desproporcional.

Na fase de Comunicação em Rede, os parceiros lidam com as externalidades da ruptura junto de outros envolvidos. O fim em si muda a estrutura da rede e as relações dos ex-parceiros. De modo a sustentar um cenário favorável, é importante reforçar os relacionamentos com os outros parceiros. Esta fase pode decorrer em simultâneo com as duas anteriores e com a fase do Resultado.

O fim só é processado na mente na fase do Resultado (“rescaldo”), já que, mesmo sem actividades e interacções, o processo pode ainda não ter terminado. Na fase do Resultado, é disseminado na empresa e junto dos membros envolvidos o fim do relacionamento (Ping e Dwyer, 1992, *cit in* Halinen e Tähtinen, 2002b).

No modelo proposto por Halinen e Tähtinen (2002b), representado na Figura 2.2., são sugeridos factores combináveis de diferentes formas que influenciam o processo de

término. A interpretação dos gestores sobre os factores, as acções e as decisões que são tomadas, são fundamentais para o relacionamento se prorrogue. Tem sido dada importância apenas à fase em que o cliente abandona definitivamente a empresa, ignorando-se muitas vezes as fases intermédias do relacionamento, em que o cliente muitas vezes dá pistas acerca da vulnerabilidade do seu comprometimento com a empresa (Alajoutsijärvi *et al*, 2000; Halinen e Tähtinen, 2002b). Com o modelo apresentado, pretende-se alertar para que cada processo de abandono pode ser único.

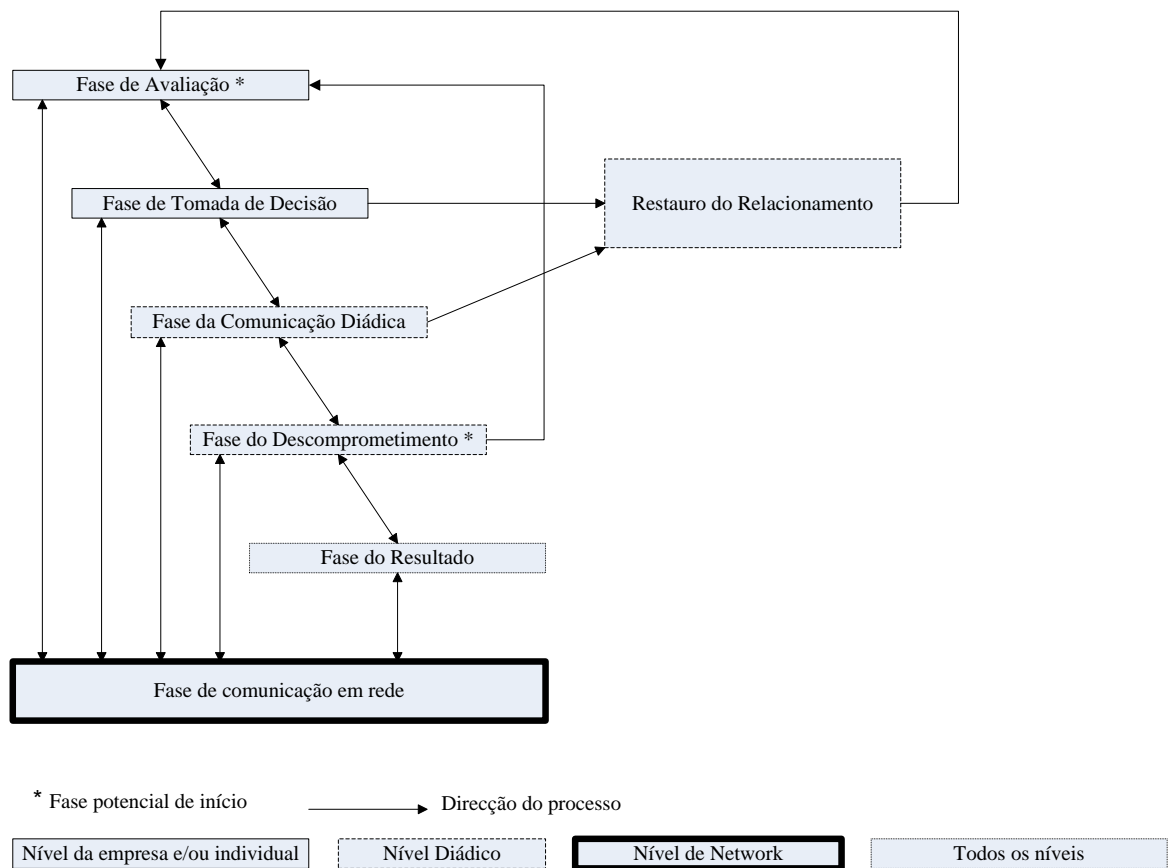


Figura 2.8: Fases do Processo de Abandono do Relacionamento
Fonte: Halinen e Tähtinen, 2002b

É importante entender as razões que levam os clientes a abandonarem uma empresa, bem como o seu perfil, de modo a evitar que o abandono se repita noutros clientes. Igualmente fundamental é conseguir reter alguns clientes que estão predispostos a sair (Reichheld *et al*, 2000; Braun e Schweild, 2010), e esta preocupação tem vindo a

crescer no sector das telecomunicações (Khalatyan, 2010; Guo-en e Wei-dong, 2008; Kim e Yoon, 2004; Hung *et al*, 2006; Huang *et al*, 2009a; Huang *et al*, 2009b).

Perder clientes não só reduz as receitas, como também aumenta a necessidade de conquistar novos clientes (Guo-en e Wei-dong, 2008). Pick (2011) refere que poucos clientes voltam a contratar o seu antigo fornecedor, dada a percepção de fracasso que têm de enfrentar com o regresso. Com isto não se conclui que uma empresa deva desenvolver um relacionamento, ou tenha interesse em reter todos os clientes (Menezes e Portela, 2009). Tähtinen e Kaila (2000) sugerem que para uma efectiva gestão dos relacionamentos, os gestores devem, não só saber como estabelecer um relacionamento, mas também como terminar um, isto porque, devido aos custos envolvidos, não é possível, nem desejável, retê-los todos. A capacidade para criar e gerir os relacionamentos com o cliente, do ponto de vista da retenção, é uma competência primária para as empresas de serviços (Tuominen e Kettunen, 2003).

2.3 O *churn*

O *churn* pode ser definido como a perda do cliente para outra empresa concorrente, ou o simples cancelamento do contrato (Mendes, 2008; Saradhi e Palshikar, 2010), ou um cliente que se mantém inactivo, não recebe, nem faz chamadas durante um período de tempo (Owczarczuk, 2010). A gestão do *churn* é a principal preocupação das empresas de telecomunicações. Esta problemática do *churn* tem ganho importância significativa, tal como demonstram a realização de estudos e a implementação de acções com o intuito de perceber as motivações e de o reduzir. Para uma gestão eficaz do *churn*, as empresas devem compreender detalhadamente o comportamento dos seus clientes, os factores motivadores e os sinais de alerta (Ahn *et al*, 2006; Hung *et al*, 2006).

A taxa de *churn* é usada neste sector como medida de monitorização da retenção de clientes. As taxas anuais de *churn* variam entre 20% e 40% na maior parte das grandes empresas de telecomunicações e afectam as empresas, porque diminuem os lucros e há a possibilidade de perder referências dos clientes (Huang, 2009b; Saradhi e Palshikar, 2010). Em Portugal a taxa registada é um pouco mais baixa, situando-se no caso das

redes móveis em torno dos 5%. (AdC, 2010). Importa no entanto salientar que, apesar de parecer reduzido, há que considerar o elevado número de clientes que trabalham com mais do que um operador e que muitas vezes optam por adquirir mais um cartão SIM, não abandonando o fornecedor actual (Jurisdic e Azevedo, 2010).

Esta realidade é particularmente preocupante e tem uma importância crescente (Lopes *et al*, 2011), verificando-se um aumento do número de estudos publicados sobre a temática (Lima *et al*, 2010), tendo em conta que:

- o custo de conquistar um novo cliente pode ser significativamente maior e é mais difícil, do que o de reter um cliente existente (Siber, 1997; Kotler, 2006; Reichheld, 1996; Reinartz e Kumar, 2003; Saradhi e Palshikar, 2010);
- há uma correlação negativa entre os proveitos e o número de clientes que a empresa perde (Reichheld e Sasser, 1990);
- os custos relacionados com o fim do relacionamento são muito elevados (Saradhi e Palshikar, 2010);
- perder um cliente provoca perda de receitas e pode ter um impacto negativo sobre a imagem (Saradhi e Palshikar, 2010);
- perder um cliente implica uma maior necessidade de conquistar novos (Reinartz e Kumar, 2003).

De acordo com Reichheld (1996), uma redução de *churn* de 5%, pode significar um aumento das receitas entre 25% e 85%. Para uma empresa ser bem sucedida num mercado maduro, o foco estratégico da organização deve mudar da aquisição de clientes para a retenção de clientes valiosos, através do esforço concentrado de redução do abandono destes (Portela e Menezes, 2009; Huang *et al*, 2006). Assim, as empresas devem gerir eficazmente o *churn*, necessitando para tal de entender melhor o comportamento e os factores que influenciam o cliente a abandonar a empresa (Ahn *et al*, 2006).

Ahn *et al* (2006), Braun e Schweidel (2010), Kim *et al* (2004), Kim e Yoon (2004), Keramati *et al* (2011), AdC (2011), Chuang (2011), identificaram alguns determinantes do *churn*:

- Cliente insatisfeito

A qualidade da rede e das chamadas são determinantes para a satisfação / insatisfação do cliente dos serviços de telecomunicações móveis, com impacto ao nível do abandono do cliente (Kim *et al*, 2004; Gerpott *et al*, 2001; Chuang, 2011). De acordo com Keaveney (1995), 44% dos clientes dos que mudam de fornecedor de serviços fazem-no por falhas no serviço.

1. Taxa de queda de uma chamada

Há uma relação positiva verificada por Ahn *et al* (2006), Kim e Yoon (2004) e Kim *et al* (2004), Keramati *et al* (2011) de acordo com a qual quanto mais elevada a taxa de queda de uma chamada, mais provável é o cliente abandonar o fornecedor, já que o nível de tolerância do cliente diminui quando as falhas deixam de ser esporádicas.

Muitos factores podem motivar a ocorrência de falhas em serviços. O modelo desenvolvido por Parasuraman *et al* (1988), o Servqual identifica sete lacunas possíveis na qualidade do serviço:

1	Gap do conhecimento Diferença entre o que os fornecedores pensam que os clientes esperam e as expectativas e necessidades reais dos clientes
2	Gap padrão Diferença entre percepções da gestão relativamente às expectativas dos clientes e os standards de qualidade estabelecidos para o serviço
3	Gap de entrega Diferença entre standards de entrega especificados e o desempenho efectivo do fornecedor
4	Gap das comunicações internas Diferença entre o que é publicitado e a qualidade possível de entrega
5	Gap das percepções Diferença entre o que entregue e o que os clientes entendem que receberam
6	Gap da interpretação Diferença entre o que fornecedor acha que prometeu e o que o cliente entende que foi prometido
7	Gap de serviço Diferença entre o que cliente espera receber e o que lhe foi efectivamente entregue

Figura 2.9: Representação dos Gap's do Servqual
Fonte: Parasuraman *et al* (1988)

2. Número de reclamações

Ahn *et al* (2006) e Keramati *et al* (2011), verificaram que o número de reclamações está positivamente correlacionado à probabilidade de o cliente abandonar a empresa.

Muitos factores podem estar relacionados com uma reclamação. A insatisfação com um serviço varia no mesmo sentido do comportamento de reclamante. Uma reclamação pode incluir a não repetição de compra e o passa-a-palavra negativo, com efeitos sobre clientes actuais e potenciais. Estas reclamações podem levar o cliente a abandonar o actual fornecedor (Alaoutsijärvi *et al*, 2000). Há contudo estudos que argumentam que a gestão eficaz das reclamações pode reduzir as despesas de marketing e de forma ainda mais significativa a taxa de abandono dos clientes (Fornell e Wenerfelt, 1987).

- Custos de mudança

Empresas um pouco por todo o mundo têm adoptado medidas de satisfação do cliente como indicador para monitorizar o progresso, motivadas pelo facto de que a retenção e o lucro aparecerão de seguida (Burnham *et al*, 2003). As barreiras à mudança apresentam uma correlação positiva com a lealdade dos clientes, ou a probabilidade de um cliente sair. Isto é, quanto mais barreiras existem, mais provável é os clientes não mudarem de fornecedor de serviços de telecomunicações (Kim *et al*, 2004).

Quer estudos teóricos quer empíricos têm demonstrado que os custos de mudança reduzem a competitividade dos mercados, levando a menores preços, menor qualidade dos produtos e do serviço e menor satisfação dos clientes (Maicas *et al*, 2009a). Tendo em conta, esta realidade, as Autoridades da Concorrência dos diferentes países têm ao longo dos anos legislado no sentido de reduzirem os custos de mudança, nomeadamente o custo de portabilidade, com importantes implicações ao nível da dificuldade em reter um cliente (Eshghi *et al*, 2007; Maicas *et al*, 2009; AdC, 2010).

Há dois tipos razões para os clientes quererem manter o fornecedor de serviços: constrangimentos ou lealdade (Bendapudi e Berry, 1997). Os custos de mudança funcionam como um constrangimento, que impedem o cliente de mudar livremente para outro fornecedor de serviços. No sector das telecomunicações, utilizam-se pontos de fidelização e cartões de cliente, como custos de mudança, porque os clientes perdem os

benefícios ao mudarem de fornecedor ou terminarem o contrato. Este tipo de estratégias está a ser implementado em muitos países (Maicas *et al*, 2009a). No caso do benefício, não estar disponível nos outros fornecedores, funciona como uma barreira à mudança, na perspectiva da retenção do cliente. Assim, este tipo de custos pode inibir os clientes a abandonarem a empresa (Ahn *et al*, 2006; Chuang, 2011). Há ainda a considerar, no âmbito do processo de mudança, a tarefa de divulgação do novo número de telefone, que é aquela que se caracteriza por exigir um maior nível de esforço, seguida das tarefas associadas aos custos de pesquisa. A eliminação dos custos de portabilidade e a simplificação do processo administrativo, em Portugal reduziu de forma significativa, os custos de mudança (AdC, 2010).

1. Pontos de fidelização

A acumulação de pontos de fidelização está negativamente associada com a probabilidade do cliente abandonar a empresa (Ahn *et al*, 2006), porque representa um custo adicional a ser suportado (AdC, 2010). Gerpott (2001) alerta que os pontos de fidelização podem não detectar os clientes insatisfeitos, assumindo-se uma lealdade / fidelidade falsa.

Conforme já referido, o sector das telecomunicações utiliza pontos de fidelização e cartões de cliente como custos de mudança, porque os clientes perdem os benefícios ao mudarem de fornecedor ou terminarem o contrato. Assim, este tipo de custos pode inibir os clientes a abandonarem a empresa (Ahn *et al*, 2006; Chuang, 2011).

- Estado do cliente

A maior parte dos clientes não decide rapidamente abandonar o fornecedor de serviços. Normalmente decidem não usar com tanta frequência ou suspendem o serviço. Ou seja, exibem um estado de mudança, passível de ser visualizado nas bases de dados das empresas. Os clientes podem ser agrupados em três categorias: activo, não activo e suspenso. Os clientes não activos ou com o estado suspenso são mais propensos a abandonarem a empresa do que os que têm o estado activo (Ahn *et al*, 2006). Uma vez que a decisão de mudar de operador acarreta custos de natureza psicológica, quando a relação contratual é de médio ou longo prazo, esta ligação cliente / operador constitui

uma barreira psicológica à mudança. Em Portugal, a elevada taxa de penetração que se regista (existem mais clientes do que população) reflecte que cada cliente utiliza mais do que um telemóvel / cartão SIM. Assim sendo, o estado do cliente é fundamental, porque as pessoas abandonam o relacionamento, sem cancelar o fornecedor (AdC, 2010).

- Oferta alternativa de outro player

Muitos clientes podem decidir mudar de fornecedor de serviços perante uma oferta financeiramente atractiva por parte de outra operadora de telecomunicações. Essa oferta pode ser materializada em custos das chamadas ou em equipamentos, que não é mais do que uma forma de discriminar preços entre clientes cativos e novos clientes, com o objectivo de captar novos clientes (Braun e Schweidel, 2010; AdC, 2010). Os equipamentos que habitualmente fazem parte da oferta vêm com um custo de compatibilidade associado. Isto é, o equipamento fica bloqueado à utilização de cartões SIM daquele operador, de modo a assegurar a recuperação do investimento efectuado pelo operador no momento inicial (AdC, 2010). Para além destes incentivos mais imediatos, a responsabilização por parte do operador para o qual o cliente mudar, pelos custos inerentes à portabilidade são bastante apreciados pelos consumidores (AdC, 2010).

- Fenómeno de Grupo

As pessoas tendem a utilizar o operador numa lógica tribal. De acordo com Maicas *et al* (2009b), a probabilidade de um consumidor escolher um operador de telecomunicações específico aumenta com o número de contactos da sua rede social que são clientes desse mesmo operador de serviços. Assim, depois de estar na rede dos seus contactos, a probabilidade de um cliente mudar de operador diminui muito, devido ao efeito rede funcionar como um condicionador da mudança (Maicas *et al* 2009b; AdC, 2010). A este fenómeno de grupo associa-se o grau de satisfação com os preços do operador, uma vez que, torna-se habitualmente menos dispendioso fazer chamadas dentro da mesma rede, do que para outras redes (Adc, 2010). Em Portugal, o factor “familiares e amigos pertencerem à mesma rede” é decisivo (AdC, 2010).

- Número de serviços associados

Há uma preferência por parte de alguns consumidores de concentrarem num só operador de telecomunicações os diversos serviços que utilizam. Quando pretendem mudar de operador, podem ter de suportar vários custos bloqueadores ou desincentivadores da mudança, tais como o da revisão das condições financeiras, a dispersão dos serviços e o passar a receber várias facturas, em detrimento de uma só. (AdC, 2010). Os clientes com pacotes de serviços, ou seja, que concentram num só operador mais do que um serviço, são menos propensos a mudar de operador (AdC, 2010).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a definição do problema em estudo, os seus objectivos, as hipóteses de pesquisa e por último a metodologia seguida nesta investigação.

3.1 Definição do problema e objectivos do estudo

O sector das telecomunicações tem evoluído a um ritmo alucinante. Ainda em meados do século passado, para se fazer uma chamada era necessário recorrer à ajuda de uma telefonista, e um telefone era algo inacessível à maioria das pessoas, que até o consideravam um luxo. Actualmente, é utilizado de forma tão banal, que parece quase impossível conseguir-se viver sem um telefone, seja ele fixo ou móvel. A banalização da utilização provocou inúmeras mudanças na organização do mundo, alterando a forma como nos relacionamos e trabalhamos. Apesar do crescimento exponencial do número de utilizadores e das receitas, da entrada de muitos operadores e da realização investimentos avultados para garantir uma taxa de cobertura não muito distante dos 100% da população mundial, o mercado não cresce ilimitadamente.

A rápida taxa de crescimento observada desde a liberalização abrandou nos últimos anos e a maturidade do sector coloca agora importantes desafios em termos de crescimento.

O clima económico actual levou os utilizadores a diminuírem os gastos, aumentando a pressão sobre a capacidade dos operadores que actuam no mercado. Os operadores vêem-se, assim, perante a encruzilhada das receitas estarem a diminuir, ao mesmo tempo que importantes investimentos em inovação são essenciais à sustentabilidade do negócio.

Tendo em conta que o custo de reter um cliente é significativamente mais baixo do que o custo de conquistar um novo, que as receitas estão a diminuir e que a sustentabilidade do próprio negócio implica avultados investimentos, o desafio de reter os clientes rentáveis é crítico.

A revisão da literatura permitiu verificar a existência de vários estudos que abordam o tema do *churn* nas empresas de telecomunicações. Desde logo, surgem discussões sobre a importância e o criticismo do *churn*, motivações do cliente para abandonar um operador e análises ao impacto sobre o sector, modelos de análise, sistemas de gestão e modelos de previsão. Verificou-se pela menos a existência de um estudo focado apenas nos clientes de cartões pré-pagos. Ainda que com diferentes graus de importância os estudos de Ahn *et al* (2006), Braun e Schweidel (2010), Kim *et al* (2004), Kim e Yoon (2004), Keramati *et al* (2011), AdC (2011), Chuang (2011) são os que mais se aproximam dos objectivos e problemática desta investigação, sendo que nenhum foi realizado sobre a realidade portuguesa.

A análise da literatura realizada nos primeiros dois capítulos desta dissertação mostra também que não existem estudos suficientes elaborados no contexto português, que tentem ao mesmo tempo identificar os determinantes do *churn* e o perfil do cliente, o que só por si justifica a realização deste trabalho.

Pretende-se estudar o fenómeno do *churn* e a sua dimensão em Portugal, identificando as motivações mais importantes e o perfil de quem é mais propenso a fazê-lo.

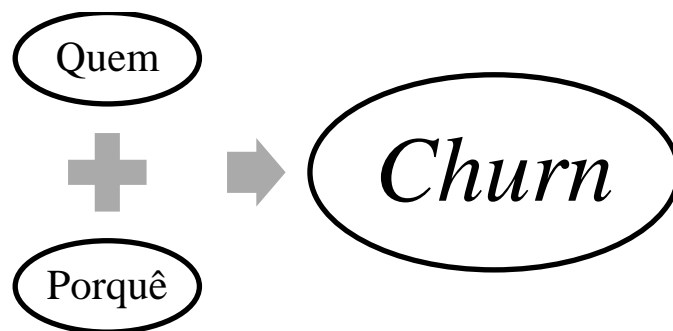


Figura 3.1: Objectivo do estudo
Fonte: Elaboração própria

O objectivo geral do estudo é compreender o fenómeno do *churn* no mercado das telecomunicações móveis português.

A dissertação tem outros objectivos mais específicos:

- Delinear o perfil do cliente *churner*: idade, sexo, nível de escolaridade, ocupação profissional
- Identificar as causas associadas ao *churn* por clientes *churners* e não-*churners*
- Verificar se essas causas diferem significativamente entre clientes *churners* e não-*churners*

3.2. Modelo e Hipóteses de Pesquisa

A revisão da literatura sugere que são várias as causas que estão na origem da importância do fenómeno do *churn*. Desde logo, o aumento da competição entre *players* e a entrada de novos, a fase do ciclo de vida em que o sector se encontra, a pressão pela manutenção dos resultados, bem como os custos associados à retenção vs conquista de clientes.

Conscientes da importância que tem não deixar “fugir” um cliente, os gestores preocupam-se e desenvolvem inúmeros esforços na tentativa de encontrar os factores que motivam a fuga. Dentre esses motivos, aparecem a satisfação/insatisfação do cliente, que pode estar associada por exemplo à taxa de queda de chamadas, ao número de reclamações; custos de mudança, onde subsistem pontos de fidelização, enquanto mecanismo de bloqueio à saída; o nível de utilização do serviço e estado do cliente, enquanto potencial sinal de uma possível “fuga”; ofertas alternativas de outros *players*; o fenómeno de grupo e também o número de serviços associados.

Acrescenta-se ainda que, tipicamente as pessoas mais jovens são mais receptivas a mudarem de operador, do que as pessoas de mais idade.

A figura 3.2. apresentada a seguir, mostra de forma esquemática o que se pretende estudar nesta dissertação, ou seja, as diferentes motivações do cliente e o seu perfil, de acordo com a informação recolhida na revisão bibliográfica e nas entrevistas a dois operadores.

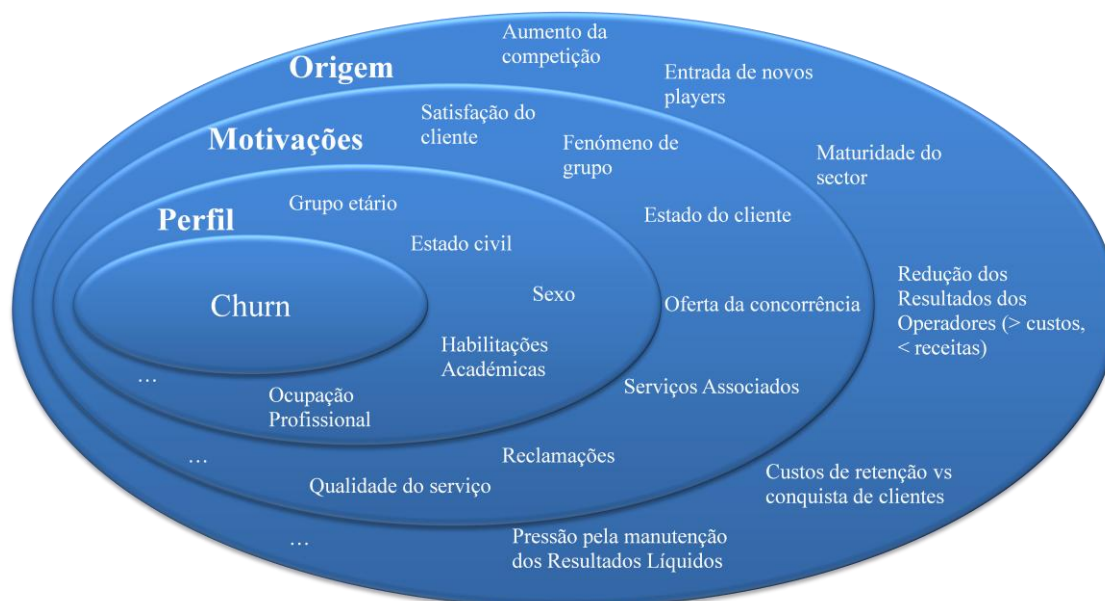


Figura 3.2: Explicação do fenómeno e potenciais causas do *churn*
Fonte: Elaboração própria

Hipóteses

Foram adiantados diversos factores que influenciam um cliente a abandonar um operador de telecomunicações móveis e características do perfil. Tendo em conta o problema em estudo, é possível formularem-se as seguintes hipóteses:

- **H1: A importância atribuída ao grau de (in)satisfação com a qualidade de serviço é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador**

A satisfação de cliente de telecomunicações móveis é fortemente condicionada pela percepção que o cliente tem do serviço prestado (Kim *et al*, 2004; Gerpott *et al*, 2001; Chuang, 2001), pelo que quanto mais satisfeitos estiverem menos provável é que mudem de operador. O nível de satisfação é condicionado por vários factores, entre os quais captação de rede, taxa de queda de uma chamada, número de reclamações não respondidas.

- **H2: A importância atribuída à imagem da operadora é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador**

A imagem que o cliente associa à marca condiciona os clientes mudarem de fornecedor de serviços (Jurisdic e Azevedo, 2010), de modo que quanto melhor for a imagem que o cliente associa à marca menos provável é que mudem de operador.

- **H3: A importância atribuída à imagem da operadora é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador**

As barreiras à mudança reduzem a competitividade dos mercados e funcionam como um inibidor, que tenta impedir o cliente de mudar livremente para outro fornecedor de serviços (Maicas *et al*, 2009a). Abolidos os custos financeiros da portabilidade do número, as empresas de telecomunicações usam outro tipo de subterfúgios como os pontos de fidelização (AdC, 2010; Ahn *et al*, 2006). Mesmo perante a existência de benefícios idênticos pela concorrência, há a perda dos benefícios junto do operador actual.

- **H4: A importância atribuída à oferta atractiva da concorrência é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador**

Numa época em que as empresas disputam os cliente rentáveis, é habitual as operadoras fazerem propostas atractivas aos clientes da concorrência, com o objectivo de os cativarem (Braun e Schweidel, 2010; AdC, 2010). Estas propostas são concretizadas em preços de chamadas ou em equipamentos. Perante o assédio generalizado, é natural que os consumidores se sintam mais tentados a mudar se a concorrência lhes fizer uma proposta mais atractiva do que aquela do operador actual.

- **H5: A importância atribuída à rede de contactos sociais pertencentes a outra rede é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador**

Maicas *et al* (2009b) sugere que as pessoas tendem a utilizar o operador que as pessoas com quem se relacionam (família, colegas, amigos), utilizam. Assim, os clientes mudam mais de operador se a sua rede de contactos sociais pertencer a outra rede.

- **H6: O número de serviços contratados com o operador é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador**

Uma das formas encontradas pelo sector das telecomunicações para continuar a apresentar taxas de crescimento, foi alargar o portfólio de serviços prestados. A venda de serviços em *packages* funciona como um bloqueador à mudança, uma vez que, a desvinculação pode acarretar custos financeiros e administrativos (AdC, 2010).

3.3. Metodologia

A metodologia de investigação é uma representação da estrutura a seguir, detalhando a forma como o estudo pode ser realizado.

Uma pesquisa pode ser considerada exploratória ou conclusiva. Este estudo vai ser essencialmente conclusivo, uma vez que vai testar hipóteses e analisar relações, posteriormente utilizadas para a tomada de decisão da gestão (Malhotra, 2004), sendo que envolveu também uma pesquisa exploratória para melhorar a compreensão teórica do tema.

As pesquisas conclusivas podem ser agrupadas em descritivas ou causais. Esta pesquisa é essencialmente causal, procurando-se ao longo do estudo descrever as motivações dos clientes para o *churn*, sem interferir na realidade para a modificar, uma vez que como refere Malhotra (2004) o objectivo principal é obter evidências a respeito de relações de causa e efeito.

A metodologia de investigação seleccionada seguiu exemplos de literatura existente, referidos no capítulo 2, que utilizaram a aplicação de questionários para estudar a temática em estudo. Apesar de existirem estudos que utilizam outros métodos de investigação, nomeadamente estudos de casos, esta investigação assume um carácter eminentemente analítico, justificando a opção pelo questionário. Com esta opção pretende-se recolher uma quantidade significativa de informação sobre uma amostra retirada de uma população de dimensão considerável, permitindo examinar as relações entre as variáveis em estudo.

Previamente à construção e aplicação do questionário, foi desenvolvido e aplicado um guião de entrevista a dois operadores de telecomunicações, que permitiu obter uma

opinião estruturada do objecto de análise e a validação das sugestões identificadas em estudos realizados noutros países.

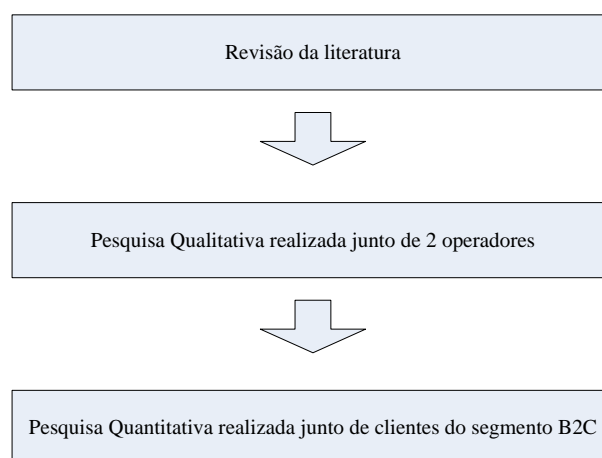


Figura 3.3: Esquema seguido na metodologia
Fonte: Elaboração própria

O questionário teve como objectivo sistematizar o processo de recolha dos dados através da formalização de perguntas feitas de uma forma pré-determinada e estruturada, tornando o processo directo (Malhotra, 2004).

No ponto seguinte vai ser apresentada de modo detalhado a metodologia seguida nesta investigação.

3.3.1. Entrevistas Individuais

As entrevistas individuais constituem uma forma não-estruturada e directa de obtenção de informação. Foi desenvolvido um guião a seguir nas duas entrevistas, que se apresenta no anexo 2. Apesar de o encadeamento dos tópicos estar pré-definido, os inquiridos definiram a sequência com que eram colocados, de forma a obter uma visão mais precisa dos factos e maior riqueza de informação. Os inquiridos, responsáveis pela área comercial das empresas TMN e Optimus, foram inicialmente contactados por via telefónica e email onde foi feita uma breve introdução ao projecto de investigação. Foram igualmente informados que o projecto de investigação pretendia recolher dados

quer junto de empresas quer junto dos clientes sobre motivações que levam um cliente a abandonar o operador. A primeira questão foi praticamente “livre de conteúdo”, conforme aconselhado por Perry (1998) e convidava o entrevistado a relatar motivações que, no entender do operador, levam um cliente a abandonar um operador de telecomunicações móveis, em traços genéricos. No entanto, foram também definidos tópicos a ser lançados e pontos a serem focados caso não surgissem naturalmente das respostas dos entrevistados. Este protocolo é utilizado para definir uma matriz de pesquisa utilizável no cruzamento de informação entre casos (Yin, 2003). Os inquiridos foram entrevistados em sessões de cerca de uma hora e foram sendo tomadas notas para sua posterior transcrição e análise.

3.3.2. Questionário

Uma das fases mais importantes de uma investigação é a construção do questionário, porque é com ele que se obtêm as informações desejadas dos inquiridos, através de um conjunto de questões que lhes são colocadas (Malhotra, 2004). O questionário desenvolvido no âmbito desta investigação (ver anexo 3) teve como principal pretensão apurar as principais motivações de um cliente para abandonar uma empresa de telecomunicações móveis e adicionalmente, procurar identificar as características sócio-demográficas de um cliente *churner*.

Foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos (1 – discorda totalmente a 5 – concorda totalmente) e as questões foram formuladas de acordo com os autores referenciados no capítulo 2, ainda que com adaptações.

Os questionários podem incluir vários tipos de perguntas: abertas, semi-abertas ou fechadas. Por motivos relacionados com a facilidade do tratamento estatístico, optou-se por formular perguntas fechadas, sendo que algumas eram semi-abertas.

O questionário foi estruturado, de modo a padronizar o processo de recolha dos dados através de perguntas efectuadas de forma pré-determinada, tornando o processo directo (Malhotra, 2004). O questionário foi aplicado online, com recurso a email, com convite à participação, com o *link* para a página web.

Tendo ainda em conta o cronograma definido, o questionário foi construído com o objectivo de incluir apenas as questões relevantes e a facilidade de codificação das respostas.

O questionário é composto por duas partes, de resposta fechada. A primeira parte incide sobre as motivações que levam ou podem levar um cliente a abandonar um operador de telecomunicações; a segunda parte versa sobre a caracterização dos inquiridos.

Antes da aplicação “massiva” do questionário, foi efectuado um pré-teste a dez pessoas, escolhidas por conveniência, para validar o questionário (nomeadamente, clareza, redundâncias e lacunas). Como resultado do pré-teste, foram feitos alguns ajustes ao questionário, nomeadamente posição e eliminação de algumas questões e redacção, o que fez com que o questionário ficasse mais curto.

Tendo em conta os objectivos do estudo, o universo sobre o qual incidiu o questionário foi a população portuguesa, com residência em Portugal e com idade superior a dezoito anos de idade.

A técnica de amostragem utilizada foi não probabilística, e mais especificamente a amostragem por conveniência. Mesmo perante a desvantagem de poder ser considerada de carácter “oportunista” dado os seus elementos poderem não ser representativos da população, trata-se de um método de investigação muito fácil de ser aplicado, num estudo que foi realizado num curto espaço de tempo.

O questionário foi aplicado em Julho e Agosto, tendo-se obtido mais de quatrocentas respostas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise e discussão da informação recolhida no estudo.

Os resultados obtidos vão ser divididos em duas secções para se separarem os resultados das entrevistas e o dos questionários, ainda que, os dois contribuam para o resultado final deste estudo.

4.1 Entrevistas individuais a operadoras de telecomunicações

Foram realizadas duas entrevistas com dois operadores, a TMN e a Optimus (anexos 1 e 2), apesar de se terem tentado entrevistar representantes dos cinco operadores. Tendo em conta a quota de mercado de cada um dos operadores, encontrámos objectivos e preocupações um pouco diferentes.

O *churn* é considerado crítico para o sucesso e sustentabilidade dos operadores. Perder um cliente significa ter de conquistar mais um, numa altura em que as receitas por utilizador têm vindo a diminuir, o que provoca um aumento da necessidade de conquistar novos clientes.

Apesar de não focarem o investimento exclusivamente na retenção ou na conquista de clientes, há uma preferência pela retenção, dado que o tempo de recuperação do investimento é menor e o retorno maior. A Optimus referiu que não obstante os avultados investimentos que têm feito junto de jovens, mais susceptíveis ao *churn*, os resultados estão muito aquém do desejado.

A principal motivação que leva um cliente a mudar de operador de telecomunicações móveis, no ponto de vista dos dois operadores entrevistados, é o fenómeno de grupo ou efeito-rede. Ou seja, há uma tendência para o cliente mudar se as pessoas com quem contacta de forma mais sistemática pertencerem a outro operador.

As reclamações, a insatisfação com a qualidade do serviço prestado, as ofertas de equipamentos e redução do preço de chamadas por parte da concorrência, também foram factores identificados. Importa referir que a Optimus considera ainda que a

imagem errada que o mercado potencial tem deles os prejudica, não tanto do ponto de vista de retenção, mas do da conquista de novos clientes.

Os clientes mais difíceis de reter são os jovens, em idade escolar ou até terem uma vida familiar estabilizada. De referir ainda que os clientes que têm mais do que um serviço associado ao mesmo contrato têm menos tendência a mudar de operador, segundo ambos os entrevistados.

Foi assim possível, através das entrevistas individuais, confirmar algumas conclusões já resultantes da revisão de literatura efectuada anteriormente. As principais motivações para o *churn* identificadas pelos entrevistados foram a rede de contactos sociais, as reclamações, a insatisfação com a qualidade do serviço prestado e as ofertas atractivas da concorrência. Das entrevistas resultou ainda um motivo acrescido, a imagem da operadora. Estas conclusões foram tidas em conta na elaboração do questionário subsequente.

4.2. Questionário

Após aplicação do questionário, foram obtidas 446 respostas válidas. A partir dos resultados obtidos foram realizadas análises descritivas e de correlação. Utilizou-se, para o efeito, o software Statistical Package Social Science for Windows, na sua versão 19.0 (SPSS 19.0).

4.2.1 Caracterização da Amostra

Para possibilitar uma caracterização sócio-demográfica dos inquiridos, apresentam-se, nos quadros seguintes, os diferentes parâmetros.

Os inquiridos eram maioritariamente do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 34 anos (Quadro 4.1) e solteiros (Quadro 4.2.). Cerca de 45% têm habilitações ao nível de bacharelato ou licenciatura, 24% ao nível do 12º ano e mais de 28% ao nível de pós-graduação, mestrado ou superior (Quadro 4.3). Quase metade dos

inquiridos são estudantes e os restantes dividem-se essencialmente entre quadros técnicos e superiores, no que concerne à ocupação profissional (Quadro 4.4).

		Frequência	%	% acumulada
SEXO	Feminino	260	58,4	58,8
	Masculino	182	40,9	100
	Total	442	99,3	
	Não respostas	3	0,7	
	Total	445	100	
IDADE	18 a 34 anos	365	82	82,8
	35 a 54 anos	71	16	98,9
	mais de 54 anos	5	1,1	100
	Total	441	99,1	
	Não respostas	4	0,9	
	Total	445	100	

Tabela 4.1: Caracterização da amostra (sexo e idade)

Fonte: Adaptado do SPSS®

	Frequência	%	% válida	% acumulada
Solteira(o)	320	71,9	72,4	72,4
Casada(o) / União de Facto	114	25,6	25,8	98,2
Divorciada(o)	8	1,8	1,8	100
Total	442	99,3	100	
Não respostas	3	0,7		
Total	445	100		

Tabela 4.2: Caracterização da amostra (estado civil)

Fonte: Adaptado do SPSS®

	Frequência	%	% válida	% acumulada
1º Ciclo	3	0,7	0,7	0,7
2º Ciclo	1	0,2	0,2	0,9
12º ano	107	24	24,2	25,1
Bacharelato / Licenciatura	199	44,7	45	70,1
Mestrado / MBA / Pós-Graduação	127	28,5	28,7	98,9
Doutoramento	5	1,1	1,1	100
Total	442	99,3	100	
Não respostas	3	0,7		
Total	445	100		

Tabela 4.3: Caracterização da amostra (habilitações académicas)

Fonte: Adaptado do SPSS®

	Frequência	%	% válida	% acumulada
Estudante	210	47,2	47,5	47,5
Profissional Liberal / Trabalhador por conta própria	29	6,5	6,6	54,1
Profissional não Qualificado	1	0,2	0,2	54,3
Quadro Técnico	94	21,1	21,3	75,6
Quadro Médio	1	0,2	0,2	75,8
Quadro Superior	95	21,3	21,5	97,3
Outro	12	2,7	2,7	100
Total	442	99,3	100	
Não respostas	3	0,7		
Total	445	100		

Tabela 4.4: Caracterização da amostra (Situação Profissional)

Fonte: Adaptado do SPSS®

4.2.2 Perfil do *churner*

O quadro seguinte (Quadro 4.5.) sintetiza a informação sócio-demográfica dos clientes de telecomunicações móveis, agrupados em dois grupos, um para quem nunca mudou de operador e outro para quem já mudou pelo menos uma vez. A mudança de operador é mais frequente no sexo masculino (53%) do que no sexo feminino (43%). A classe etária 18 e 34 é onde o *churn* é mais frequente (48%), o que vai ao encontro do que foi dito pelos entrevistados quanto à preponderância do *churn* entre os mais jovens. Os inquiridos não casados são os que mais mudam de operador, com 50% dos divorciados e 49% dos solteiros a mudarem.

Conclui-se ainda que é nos inquiridos com estudos superiores que se encontram mais clientes *churners* (48%), assim como são os profissionais liberais / trabalhadores por conta própria os que mais mudam de operador (59%).

			Já mudou de operador		
			Não	Sim	Total
Sexo	Feminino	Count	147	113	260
		% within Sexo	57%	43%	100%
		% of Total	33%	26%	59%
	Masculino	Count	86	96	182
		% within Sexo	47%	53%	100%
		% of Total	19%	22%	41%
Total		Count	233	209	442
		% within Sexo	53%	47%	100%
		% of Total	53%	47%	100%
Idade	18 a 34 anos	Count	188	177	365
		% within Idade	52%	48%	100%
		% of Total	43%	40%	83%
	35 a 54 anos	Count	41	30	71
		% within Idade	58%	42%	100%
		% of Total	9%	7%	16%
	mais de 54 anos	Count	3	2	5
		% within Idade	60%	40%	100%
		% of Total	1%	0%	1%
	Total		Count	232	209
		% within Idade	53%	47%	100%
		% of Total	53%	47%	100%
Estado civil	Solteira(o)	Count	162	158	320
		% within Estado civil	51%	49%	100%
		% of Total	37%	36%	72%
	Casada(o) / União de Facto	Count	67	47	114
		% within Estado civil	59%	41%	100%
		% of Total	15%	11%	26%
	Divorciada(o)	Count	4	4	8
		% within Estado civil	50%	50%	100%
% of Total		1%	1%	2%	
Total		Count	233	209	442
		% within Estado civil	53%	47%	100%
		% of Total	53%	47%	100%
Habilitações académicas	Até ao 12º Ano	Count	62	49	111
		% within Habilitações académicas	56%	44%	100%
		% of Total	14%	11%	25%
	Estudos Superiores	Count	171	160	331
		% within Habilitações académicas	52%	48%	100%
		% of Total	39%	36%	75%
Total		Count	233	209	442
		% within Habilitações académicas	53%	47%	100%
		% of Total	53%	47%	100%
Situação profissional	Estudante	Count	107	103	210
		% within Situação profissional	51%	49%	100%
		% of Total	24%	23%	48%
	Profissional Liberal / Trabalhador por conta própria	Count	12	17	29
		% within Situação profissional	41%	59%	100%
		% of Total	3%	4%	7%
	Quadro Técnico	Count	51	43	94
		% within Situação profissional	54%	46%	100%
		% of Total	12%	10%	21%
	Quadro Médio e Superior	Count	54	42	96
% within Situação profissional		56%	44%	100%	
% of Total		12%	10%	22%	
Outra	Count	9	4	13	
	% within Situação profissional	69%	31%	100%	
	% of Total	2%	1%	3%	
Total		Count	233	209	442
		% within Situação profissional	53%	47%	100%
		% of Total	53%	47%	100%

Tabela 4.5: Caracterização sócio-demográfica dos *churners* - sexo, idade, estado civil e habilitações académicas

Fonte: Adaptado do SPSS®

4.2.3 Determinantes do *churn*

Neste ponto pretende-se analisar se as motivações identificadas estão ou não relacionadas de forma estatisticamente significativa com o abandono. Para tal, analisa-se importância relativa atribuída aos potenciais motivos identificados no estudo e constantes do questionário, nomeadamente o grau de (in) satisfação com a qualidade do serviço, a imagem associada ao operador, a utilização de pontos de fidelização, a existência de oferta atractiva concorrente, a rede de contactos com clientes de outro operador, e o package de serviços associados ao mesmo contrato.

Quando analisados os factores que levam ou podem levar um cliente a mudar de operador de telecomunicações móveis, verificou-se que o factor apontado com maior frequência foi o fenómeno de grupo (isto é, amigos ou familiares pertencerem / mudarem a/para outro operador). A oferta atractiva da concorrência e a (in)satisfação com a qualidade do serviço foram igualmente nomeados pelos inquiridos como importantes na decisão de um cliente mudar de operador de telecomunicações móveis.

A imagem associada à marca, o número de serviços associados e os pontos de fidelização foram factores considerados com menor nível de importância na decisão de o cliente mudar de operador de telecomunicações móveis pelos inquiridos (Tabela 4.6).

Factores	N	Mínimo	Máximo	Média
Oferta Atractiva da Concorrência	442	1	5	3,78
Insatisfação com a qualidade do serviço do operador	442	1	5	3,30
Branding, imagem que é associada à marca do actual operador	442	1	2	1,06
Amigos ou familiares pertencerem/mudarem a outro operador	442	1	5	4,19
Pontos de fidelização	442	0	5	1,49
Nº serviços, para além do telemóvel, associados ao mesmo contrato	442	0	3	,21
Valid N (listwise)	442			

Tabela 4.6: Determinantes do *churn*

Fonte: Adaptado do SPSS®

Face a estes resultados, foi possível identificar algumas diferenças relativamente aos motivos apontados por clientes *churners* e não-*churners*. De forma a verificar se essas diferenças são ou não estatisticamente significativas, procedeu-se à análise estatística apresentada no ponto seguinte (4.2.4).

4.2.4 Análise das motivações de clientes *churners* e *não-churners*

Neste ponto, pretende-se analisar se a importância atribuída a cada um dos motivos identificados no ponto anterior difere significativamente entre aqueles inquiridos que nunca mudaram (*não-churners*) e aqueles que mudaram pelo menos uma vez de operador (*churners*).

Para validar as hipóteses formuladas sobre esta questão efectuaram-se testes do Qui-quadrado (χ^2), com o objectivo de verificar a existência de independência (ou não) entre duas variáveis. Um valor significativo para a estatística do Qui-quadrado aponta que as duas variáveis não são independentes, não indicando, no entanto, o grau de relacionamento entre elas. O teste pressupõe ainda a formulação de duas hipóteses: a hipótese nula, designada por H0, que estabelece a independência entre as duas variáveis e a hipótese alternativa, designada por H1, que indica uma relação de dependência entre as duas variáveis (Pestana e Gageiro, 2005)

Hipótese 1: A importância atribuída ao grau de (in)satisfação com a qualidade de serviço é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador

Para verificar a importância do grau de (in)satisfação com a qualidade do serviço de um operador (p.e. captação de rede, taxa elevada de queda de uma chamada, nº de reclamações não respondidas...), cruzaram-se duas variáveis: por um lado, a ocorrência ou não de abandono (clientes que já mudaram de operador pelo menos uma vez ou nenhuma, respectivamente); por outro, a importância atribuída ao grau de (in)satisfação com o serviço, considerando a escala de 1 a 5 usada no questionário. (Tabela 4.7).

		Já mudou de operador		Total	
		Não	Sim		
Insatisfação com a qualidade do serviço	<= 3,00	Count	47	160	207
		Expected Count	109,1	97,9	207
		% within Insatisfação com a qualidade do serviço	22,70%	77,30%	100,00%
		% within Já mudou de operador	20,20%	76,60%	46,80%
		% of Total	10,60%	36,20%	46,80%
4,00+		Count	186	49	235
		Expected Count	123,9	111,1	235
		% within Insatisfação com a qualidade do serviço	79,10%	20,90%	100,00%
		% within Já mudou de operador	79,80%	23,40%	53,20%
		% of Total	42,10%	11,10%	53,20%
Total		Count	233	209	442
		Expected Count	233	209	442
		% within Insatisfação com a qualidade do serviço	52,70%	47,30%	100,00%
		% within Já mudou de operador	100,00%	100,00%	100,00%
		% of Total	52,70%	47,30%	100,00%

Tabela 4.7: Cruzamento das variáveis “insatisfação com a qualidade do serviço” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	140,666 ^a	1	0,00		
Continuity Correction ^b	138,41	1	0,00		
Likelihood Ratio	149,033	1	0,00		
Fisher's Exact Test				0,00	0,00
Linear-by-Linear Association	140,347	1	0,00		
N of Valid Cases	442				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 97,88.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 4.8: Teste do χ^2 para as variáveis “grau de satisfação com a qualidade do serviço” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

H0: A importância atribuída ao grau de (in)satisfação com a qualidade de serviço é independente da ocorrência (ou não) de mudança de operador.

H1: A importância atribuída ao grau de (in)satisfação com a qualidade de serviço depende da ocorrência (ou não) de mudança de operador.

O p-value (Tabela 4.8) 0,00 é menor do que 0,05 (α), o que significa que se rejeita a hipótese nula. Assim, conclui-se que, para um nível de significância de 5%, a importância atribuída ao grau de (in)satisfação com a qualidade de serviço depende da ocorrência (ou não) de mudança de operador. Assim, verificou-se que são os clientes fidelizados (ou seja, que nunca mudaram) que mais importância atribuem ao factor (in)satisfação com a qualidade do serviço, indiciando que tal factor é importante para a

sua permanência. Já os clientes *churner* tendem a atribuir menos importância a este factor como razão de abandono. Nomeadamente, 76,6% dos inquiridos que mudaram de operador (*churners*) atribuem pouca importância ao grau de satisfação para a sua tomada de decisão, sendo que no caso dos inquiridos que nunca mudaram essa percentagem é de apenas 20,2% (Tabela 4.7).

Hipótese 2: A importância atribuída à imagem da operadora é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador

O objectivo desta análise é verificar se a imagem associada à marca (designada abaixo por branding) é preponderante para um cliente mudar de operador de telecomunicações móveis. Tal como anteriormente, agrupou-se a importância da imagem em dois grupos (Tabela 4.9): um primeiro grupo que engloba as pontuações nada importante, pouco importante e indiferente (escala de Likert de 1 a 3) e um outro grupo que inclui as pontuações importante e muito importante (escala de Likert 4 e 5).

			Já mudou de operador		Total
			Não	Sim	
Branding	<= 3,00	Count	218	196	414
		Expected Count	218,2	195,8	414
		% within Insatisfação com a qualidade do serviço	53%	47%	100%
		% within Já mudou de operador	94%	94%	94%
		% of Total	49%	44%	94%
	4,00+	Count	15	13	28
		Expected Count	14,8	13,2	28
		% within Insatisfação com a qualidade do serviço	54%	46%	100%
		% within Já mudou de operador	6%	6%	6%
		% of Total	3%	3%	6%
Total	Count	233	209	442	
	Expected Count	233	209	442	
	% within Insatisfação com a qualidade do serviço	53%	47%	100%	
	% within Já mudou de operador	100%	100%	100%	
	% of Total	53%	47%	100%	

Tabela 4.9: Cruzamento das variáveis “importância do branding” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,009a	1	0,925		
Continuity Correction ^b	0	1	1,000		
Likelihood Ratio	0,009	1	0,925		
Fisher's Exact Test				1,000	0,542
Linear-by-Linear Association	0,009	1	0,925		
N of Valid Cases	442				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,24.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 4.10: Teste do χ^2 para as variáveis “importância do branding” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

H0: A importância atribuída à imagem da operadora é independente da ocorrência (ou não) de mudança de operador

H1: A importância atribuída à imagem da operadora depende da ocorrência (ou não) de mudança de operador

O p-value (Tabela 4.10) 0,925 é maior do que 0,05, (α) o que significa que não se rejeita a H0. Assim conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que a importância atribuída à imagem da operadora é independente da ocorrência (ou não) de mudança de operador. De facto, verificou-se que a generalidade (94%) dos inquiridos (Tabela 4.9) consideraram este factor com pouca importância para a mudança de operador, não existindo diferenças significativas entre aqueles que já o fizeram ou não.

Hipótese 3: A importância atribuída à imagem da operadora é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador

Pretende-se verificar se a utilização de pontos de fidelização apresenta diferenças significativas entre clientes que nunca ou já mudaram de operador (Tabela 4.11), sendo que o número 0 indica não utilização e 1 ou mais indica utilização de pontos de fidelização pelo menos uma vez.

			Já mudou de operador		Total
			Não	Sim	
Utilizou pontos de fidelização	<= 0	Count	80	111	191
		Expected Count	100,7	90,3	191,0
		% within utilizou pontos de fidelização	42%	58%	100%
		% within Já mudou de operador	34%	53%	43%
		% of Total	18%	25%	43%
1+	Count	153	98	251	
	Expected Count	132,3	118,7	251,0	
	% within utilizou pontos de fidelização	61%	39%	100%	
	% within Já mudou de operador	66%	47%	57%	
	% of Total	35%	22%	57%	
Total	Count	233	209	442	
	Expected Count	233,0	209,0	442,0	
	% within utilizou pontos de fidelização	53%	47%	100%	
	% within Já mudou de operador	100%	100%	100%	
	% of Total	53%	47%	100%	

Tabela 4.11: Cruzamento das variáveis “pontos de fidelização” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,827a	1	0,000		
Continuity Correction ^b	15,071	1	0,000		
Likelihood Ratio	15,9	1	0,000		
Fisher's Exact Test				0,000	0,000
Linear-by-Linear Association	15,791	1	0,000		
N of Valid Cases	442				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 90,31.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 4.12: Teste do χ^2 para as variáveis “utilização de pontos de fidelização” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

H0: *A utilização de pontos de fidelização é independente da ocorrência (ou não) de mudança de operador*

H1: *A utilização de pontos de fidelização depende da ocorrência (ou não) de mudança de operador*

O p-value (Tabela 4.12) 0,000 é menor do que 0,05, o que significa que se rejeita a H0. Assim conclui-se que com uma probabilidade de erro de 5%, que *a utilização de pontos de fidelização está associada à ocorrência (ou não) de mudança de operador, sendo que essa utilização é mais frequente em clientes não-churners do que em clientes churners*. Nomeadamente, foi possível observar que a maioria (66%) dos clientes que não mudaram de operador já utilizaram pontos de fidelização 1 ou mais vezes, enquanto que, entre os que mudaram, a maioria (58%) não utiliza pontos de fidelização.

Hipótese 4: *A importância atribuída à oferta atractiva da concorrência é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador*

O objectivo desta análise é verificar se a importância atribuída à oferta atractiva de um operador concorrente está relacionada com a mudança (ou não) de operador de telecomunicações móveis por parte do cliente. Agrupou-se a importância em dois grupos (Tabela 4.13): um primeiro grupo que engloba as pontuações nada importante, pouco importante e indiferente (escala de Likert de 1 a 3) e um outro grupo que inclui as pontuações importante e muito importante (escala de Likert 4 e 5).

			Já mudou de operador		Total
			Não	Sim	
Oferta Atractiva da Concorrência (Binned)	<= 3,00	Count	73	65	138
		Expected Count	72,7	65,3	138,0
		% within Oferta Atractiva da Concorrência (Binned)	53%	47%	100%
		% within Já mudou de operador	31%	31%	31%
		% of Total	17%	15%	31%
	4,00+	Count	160	144	304
		Expected Count	160,3	143,7	304,0
		% within Oferta Atractiva da Concorrência (Binned)	53%	47%	100%
		% within Já mudou de operador	69%	69%	69%
		% of Total	36%	33%	69%
Total		Count	233	209	442
		Expected Count	233,0	209,0	442,0
		% within Oferta Atractiva da Concorrência (Binned)	53%	47%	100%
		% within Já mudou de operador	100%	100%	100%
		% of Total	53%	47%	100%

Tabela 4.13: Cruzamento das variáveis “oferta atractiva da concorrência” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,003a	1	0,958		
Continuity Correction ^b	0	1	1,000		
Likelihood Ratio	0,003	1	0,958		
Fisher's Exact Test				1,000	0,520
Linear-by-Linear Association	0,003	1	0,958		
N of Valid Cases	442				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 65.25.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 4.14: Teste do χ^2 para as variáveis “oferta atractiva da concorrência” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

H0: A importância atribuída à oferta atractiva da concorrência é independente da ocorrência (ou não) de mudança de operador

H1: A importância atribuída à oferta atractiva da concorrência depende da ocorrência (ou não) de mudança de operador

Da tabela 4.14 é possível verificar que o p-value 0,958 é maior do que $\alpha=0,05$, o que significa que não se rejeita a H0. Assim conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que a importância atribuída à oferta atractiva da concorrência é independente da ocorrência (ou não) de mudança de operador. Ou seja, a importância atribuída a este factor na decisão de abandono não difere significativamente entre clientes que nunca mudaram e clientes que já mudaram de operador pelo menos uma vez, sendo que a generalidade dos clientes (69%) considera este factor importante ou muito importante (Tabela 4.13).

Hipótese 5: A importância atribuída à rede de contactos sociais pertencentes a outra rede é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador

O objectivo desta análise é verificar se existem diferenças significativas entre *churners* e não-*churners* relativamente à importância atribuída à rede de contactos sociais, constituída por amigos, família e conhecidos, como factor de abandono. Agrupou-se a importância em dois grupos (Tabela 4.15): um primeiro grupo que engloba as pontuações nada importante, pouco importante e indiferente (escala de Likert de 1 a 3) e um outro grupo que inclui as pontuações importante e muito importante (escala de Likert 4 e 5).

			Já mudou de operador		Total
			Não	Sim	
Rede de contactos	<= 3,00	Count	49	35	84
		Expected Count	44,3	39,7	84,0
		% within Amigos ou familiares pertencerem/mudarem a outro operador	58%	42%	100%
		% within Já mudou de operador	21%	17%	19%
		% of Total	11%	8%	19%
4,00+		Count	184	174	358
		Expected Count	188,7	169,3	358,0
		% within Amigos ou familiares pertencerem/mudarem a outro operador	51%	49%	100%
		% within Já mudou de operador	79%	83%	81%
		% of Total	42%	39%	81%
Total		Count	233	209	442
		Expected Count	233,0	209,0	442,0
		% within Amigos ou familiares pertencerem/mudarem a outro operador	53%	47%	100%
		% within Já mudou de operador	100%	100%	100%
		% of Total	53%	47%	100%

Tabela 4.15: Cruzamento das variáveis “rede de contactos” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,313a	1	0,252	0,276	0,153
Continuity Correction ^b	1,05	1	0,306		
Likelihood Ratio	1,32	1	0,251		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	1,31	1	0,252		
N of Valid Cases	442				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 39,72.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 4.16: Teste do χ^2 para as variáveis “rede de contactos” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

H0: A importância atribuída à rede de contactos sociais é independente da ocorrência (ou não) de mudança de operador

H1: A importância atribuída à rede de contactos sociais depende da ocorrência (ou não) de mudança de operador

Da tabela 4.16, é fácil verificar que o valor do *p-value* é 0,252, logo é maior do que $\alpha=0,05$, o que indica que não se rejeita a H0. Assim conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que a importância atribuída à rede de contactos sociais é independente da ocorrência (ou não) de mudança de operador. Conforme se pode verificar através da tabela 4.15, a importância que é atribuída a este factor não difere significativamente entre clientes que nunca mudaram e clientes que já mudaram de operador pelo menos uma vez, sendo que opinião quase unânime (81%) dos inquiridos que este factor é importante ou muito importante para o abandono.

Hipótese 6: O número de serviços contratados com o operador é (in)dependente da ocorrência (ou não) de mudança de operador

O objectivo desta análise é verificar se número de serviços contratados com o operador é preponderante para um cliente mudar de operador de telecomunicações móveis. A análise foi efectuada agrupando os inquiridos em dois grupos: um para quem não tem nenhum serviço associado, e outro para quem tem pelo menos um (Tabela 4.17).

		Já mudou de operador		Total	
		Não	Sim		
Nº de serviços, associados ao mesmo contrato	<= 0	Count	200	181	381
		Expected Count	200,8	180,2	381,0
		% within N° serviços associados ao mesmo contrato)	52%	48%	100%
		% within Já mudou de operador	86%	87%	86%
		% of Total	45%	41%	86%
1+		Count	33	28	61
		Expected Count	32,2	28,8	61,0
		% within N° serviços associados ao mesmo contrato)	54%	46%	100%
		% within Já mudou de operador	14%	13%	14%
		% of Total	7%	6%	14%
Total		Count	233	209	442
		Expected Count	233,0	209,0	442,0
		% within N° serviços associados ao mesmo contrato)	53%	47%	100%
		% within Já mudou de operador	100%	100%	100%
		% of Total	53%	47%	100%

Tabela 4.17: Cruzamento das variáveis “serviços associados ao mesmo contrato” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,054a	1	0,816		
Continuity Correction ^b	0,009	1	0,924		
Likelihood Ratio	0,054	1	0,816		
Fisher's Exact Test				0,890	0,463
Linear-by-Linear Association	0,054	1	0,816		
N of Valid Cases	442				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 28,84.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 4.18: Teste do χ^2 para as variáveis “serviços associados ao mesmo contrato” e “mudança de operador”

Fonte: Adaptado do SPSS®

H0: *O número de serviços contratados com o operador é independente da ocorrência (ou não) de mudança de operador*

H1: *O número de serviços contratados com o operador depende da ocorrência (ou não) de mudança de operador*

Da leitura à tabela 4.17 pode-se verificar que o p-value é de 0,816 é maior do que 0,05, o que significa que não se rejeita a H0. Assim conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que *o número de serviços contratados com o operador não condiciona a ocorrência (ou não) de mudança de operador*. Assim, de acordo com a tabela 4.17, de entre os inquiridos que afirmaram ter mais do que 1 serviço contratado, apesar de a percentagem dos que não mudaram (54%) ser ligeiramente superior à daqueles que já mudaram (46%), a diferença demonstra ser estatisticamente pouco significativa. Além do mais, mesmo considerando os inquiridos que não têm nenhum serviço associado, a tendência descrita mantém-se, pelo que se conclui que não é este factor que faz a significativa diferença entre o abandono ou a permanência.

5. CONCLUSÃO

O abrandamento do crescimento do sector das telecomunicações móveis, acompanhado de uma conjuntura económica recessiva, impulsionou o interesse generalizado de investigadores de diferentes proveniências sobre o fenómeno de abandono de clientes, vulgarmente designado por *churn*. O diferencial do custo de conquistar e reter um cliente, estimulou também a importância da rentabilização dos clientes, junto dos gestores.

A revisão da literatura evidenciou um conjunto de estudos empíricos efectuados sobre o fenómeno em análise em diferentes sectores e países, alguns deles sobre sectores conexos, como telecomunicações fixas e internet. Detectou-se apenas um estudo, ainda que não específico sobre o *churn*, que aborda as telecomunicações móveis em Portugal. Neste sentido, o presente estudo pretende contribuir para a compreensão do fenómeno, ainda pouco explorado na literatura, sobretudo a nível nacional.

O objectivo principal deste estudo foi identificar as principais motivações que levam um cliente a decidir mudar de operador em Portugal, bem como o perfil destes clientes. A materialização destes objectivos foi efectuada através da formulação de hipóteses sustentadas na revisão da literatura efectuada sobre a importância da retenção dos clientes, da fase do abandono e mais especificamente dos determinantes do *churn*.

O estudo das motivações que levam um cliente ao *churn* teve em atenção as entrevistas realizadas junto de dois operadores, de modo a fazer-se uma “pré-validação” dos determinantes identificados durante a revisão bibliográfica. Posteriormente às entrevistas, foi elaborado um questionário específico que incluiu os contributos de diversos autores identificados na revisão de literatura e das entrevistas com os operadores. De uma amostra de quase 450 inquiridos, 47% já tinham mudado de operador pelo menos uma vez. Este número é mais intimidador, do que os 5% de taxa anual de *churn*, que o estudo da Autoridade da Concorrência (2010) aponta.

Foi possível caracterizar o perfil mais frequente do *churner* como correspondendo a homens, com idades entre os 18 e os 34 anos, não casados (solteiros ou divorciados), com estudos superiores e profissionais liberais ou trabalhadores por conta própria.

Quanto aos principais motivos do *churn*, a rede de contactos mais frequentes, constituída por familiares e amigos pertencentes a um operador diferente, foi o factor que recolheu a preferência dos inquiridos como o principal factor impulsionador, seguido da oferta atractiva da concorrência, concretizada através de equipamentos ou chamadas.

Estes motivos foram considerados igualmente importantes, quer por clientes *churners* quer por clientes não-*churners*. Também não foram registadas diferenças significativas de opinião em relação ao factor “imagem da operadora”, considerado como pouco relevante para o *churn* pela generalidade dos clientes. Da mesma forma, o número de serviços associados parece não condicionar de forma significativa a decisão de abandono vs permanência. Assim, a importância atribuída a estes factores não apresenta diferenças significativas entre os inquiridos que já mudaram ou não.

No entanto, foi possível observar diferenças estatisticamente significativas no que respeita aos factores “grau de (in)satisfação com a qualidade do serviço” e “utilização de pontos de fidelização”. Assim, a (in)satisfação com a qualidade do serviço foi considerado um factor especialmente importante por parte dos clientes que nunca mudaram, sendo que a utilização de pontos de fidelização demonstrou ser significativamente mais frequente para clientes que nunca mudaram do que para clientes que já mudaram pelo menos uma vez, que na sua maioria não os utilizam.

Tal comprova o que já tinha sido adiantado por Ahn *et al* (2006), Chuang (2011) e Kim e Yoon (2004), bem como estudos da AdC (2010). Os pontos de fidelização funcionam como barreiras à saída, já que o abandono implicaria a perda de benefícios associados. Clientes *churner* utilizam significativamente menos estes programas do que clientes não-*churners*, mudando assim com mais facilidade.

Também o grau de satisfação parece ser especialmente importante para os clientes que nunca mudaram, pelo que a qualidade do serviço prestado parece condicionar a decisão de permanência. No entanto, e curiosamente, o inverso não se verifica, ou seja, a insatisfação não foi apontada pelos clientes *churner* como uma das causas mais importantes para a saída. Tal poderá indiciar que o abandono resulta mais de estímulos externos, enquanto a permanência estará mais associada a factores internos, como o

bom serviço e a existência de pontos de fidelização. Apesar de tal problemática poder ser melhor explorada em futuras investigações, estas conclusões só por si permitem às empresas perceberem melhor que factores os clientes mais valorizam, de modo a gerirem da melhor forma o *churn*.

A investigação permitiu, assim, atingir resultados consistentes validados empiricamente. Contudo, não deixa de apresentar algumas limitações, que podem permitir definir novas linhas de investigação. A principal limitação do estudo prende-se essencialmente com o número escasso de estudos sobre o tema, com a pluralidade de factores que podem influenciar a decisão do *churn* e a dimensão do mercado potencial, relativamente à amostra obtida. Uma amostra mais significativa e mais estruturada poderá conduzir a relações estatísticas mais consistentes. O foco na identificação dos factores motivadores do *churn*, impediu que fossem identificadas outro tipo de possíveis relações que podem influenciar, ainda que de forma indirecta o fenómeno, como por exemplo, o nível / frequência e tipo (voz, sms...) de utilização.

O estudo mais detalhado dos dois grupos de clientes (*churners* e não-*churners*) separadamente poderia permitir tirar mais conclusões sobre o seu perfil. Outro aspecto a analisar poderá ser a recuar até ao momento em que a relação começou a definir e perceber o que foi impulsionando e retraindo o consumidor, até à decisão consumada de mudança de operador.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AdC (2010), “Mobilidade dos Consumidores no Sector das Comunicações Electrónicas”, *Autoridade da Concorrência*.

Ahn, J., S. Han e Y. Lee (2006), “Customer churn analysis; Churn determinants and mediation effects of partial defection in the Korean mobile telecommunications service industry”, *Telecommunications Policy*, Vol. 30, pp. 552-568.

Alajoutsijärvi, K., K. Moller e J. Tähtinen (2000), “Beautiful exit: how to leave your business partner”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, Nº 11/12, pp. 1270-1289.

Autoridade Nacional de Comunicações (2010) “Anuário do Sector das Comunicações em Portugal”, Anacom

Autoridade Nacional de Comunicações, <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1061824>, acedido em 30 de Agosto de 2011.

Bendapudi, N. e L. L. Berry (1997), “Customers’ motivations for maintaining relationships with service providers”, *Journal of Retailing*, 73(1), pp. 15–37.

Braun, M. e D. A. Schweidel (2010), “Modeling Customer Lifetimes with Multiple Causes of Churn”, *Marketing Science – (A ser publicado em Set/Out 2011)*

Burez, J., D. Van del Poel (2007), “CRM at pay-TV company: using analytical models to reduce customer attrition by targeted marketing for subscription services”, *Expert Systems with Applications*, 32(2), pp. 277-288.

Burnham, T., J. Frels e V. Mahajan (2003), “Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, Nº2, pp. 109-121.

Comissão Europeia (2010) “Relatório de Progresso sobre o Mercado Único Europeu das Comunicações Electrónicas em 2009 (15º Relatório) Sec(2010)630

- Coussement, K. e Van den Poel, D. (2008a), “Integrating the voice of customers through call center emails into a decision support system for churn prediction”, *Expert Systems with Applications*, 45 (1), pp. 164 – 174.
- Coussement, K. e Van den Poel, D. (2008b), “Churn prediction in subscription services: An application of support vector machines while comparing two parameter-selections techniques”, *Expert Systems with Applications*, 34, pp. 313 – 327.
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr e S. Oh, (1987), “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11 – 27.
- Fornell, C. e B. Wernerfelt (1987), “Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis”, *Journal of Marketing*, 24(4), pp. 337-346.
- Gerpott, T., W. Rams e A. Schindler (2001) “Customer retentions, loyalty and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market”, *Telecommunications Policy*, 25(4), pp. 249 – 269.
- Grönroos, C. (1997), “Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, Nº5, pp. 407 – 419.
- GSMA Head Office Kearney, A.T. (2008) European Mobile Industry Observatory 2008, London, UK: GSMA.
- Gummesson, E. (2002), “Total Relationship Marketing”, Butterworth-Heinemann - *Chartered Institute of Marketing*, Oxford.
- Guo-en, X. e J. Wei-dong (2008), “Model of Customer Churn Prediction on Support Vector Machine”, *System Engineering – Theory & Practice*, 28(1), pp. 71 – 77.
- Huang, B., B. Buckley, T.M. Kechadi (2009), “Multi-objective feature selection by using NSGA-II for customer churn prediction in telecommunications”, *Expert Systems with Applications*, 37, pp. 3638 – 3646.

Huang, B.Q., T-M. Kechadi, B. Buckley, G. Kiernan, E. Keogh e T. Rashid (2009), “A new feature set with new window techniques for customer churn prediction in land-line telecommunications”, *Expert Systems with Applications*, 37, pp. 3657 – 3665.

Hung, S., D. Yen e H. Wang (2006), “Applying data mining to telecom churn management”, *Expert Systems with Applications*, 31(3), pp. 515 – 524.

International Telecommunication Union, <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/>,
acedido em 30 de Agosto de 2011.

Jones, M., D. Mothersbaugh e S. Beatty (2000), “Switching barriers and repurchase intentions in services”, *Journal of Retailing*, 76, pp. 259 – 274.

Jurisdic, B. e A. Azevedo (2010), “Building customer-brand relationships in the mobile communications market: The role of brand tribalism and brand reputation”, *Brand Management*, Vol. 18, 4/5, pp. 349 – 366

Keaveney, S. (1995), “Customer Switching Behavior in Service Industries: an Exploratory Study”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 71 – 82.

Keaveney, S. M. (1995), “Customer switching behavior in services industries: an exploratory study”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 April, pp. 71 – 82.

Khalatyan, A. (2010), “Churn Management in Telecommunications – Challenging the innovative Capability of Data Mining Tools”, *iS Chanel*, 5, pp. 21 – 26.

Kim, H.S. e C.H. Yoon (2004), “Determinants of subscriber churn and customer loyalty in the Korean mobile telephony market”, *Telecommunications Policy*, 28, pp. 751 – 765.

Kotler P. (2006), “Administração de Marketing”, *Editora Pearson*, 12ª edição, São Paulo.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2001), *Principles of marketing*, Prentice Hall

Krafft J. e E. Salies (2008), “The diffusion of ADSL and costs of switching Internet providers in the broadband industry: Evidence from the French case”, *Research Policy*, 37, pp. 706 – 719.

- Lima, E., C. Mues e B. Baesens (2010), “Monitoring and backtesting churn models”, *Expert Systems with Applications*, 38, pp. 975 – 982.
- Lopes, L., H. Alves e C. Brito (2011), “Lost customers: determinants and process of relationship dissolution” 40th Conference EMAC, Faculty of Economics Lyubiana, Slovenia.
- Lovelock, C. e J. Wirtz (2007), *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia, estratégia*, São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Maicas, J, Y. Polo e F. Sese (2009a), “Reducing the level of switching costs in mobile communications: The case of Mobile Number Portability”, *Telecommunications Policy*, 33, pp. 544 – 554.
- Maicas, J, Y. Polo e F. Sese (2009b), “The role of (personal) network effects and switching costs in determining mobile users choice”, *Journal of Information Technology*, 24(2), pp. 160 – 171.
- Malhotra, N. K. (2004), *Marketing Research: an applied orientation*, 4th ed., Person Education International.
- Mendes V. (2008), “Modelos de churn de clientes em planos de saúde”, Universidade Federal Fluminense.
- Owczarczuk M. (2010), “Churn models for prepaid customers in the cellular telecommunication industry using large data marts”, *Expert Systems with Applications*, 37, pp. 4710 – 4712.
- Parasuraman, A., A. V. Zeithaml e L.L. Berry (1988) “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality” *Journal of Retailing*, Vol 64(1), Spr 1988, 12-40.
- Peighambari, K. (2007), “Developing and testing a model for explaining customer retention formation: Case of Iranian mobile telecommunications services” MSc thesis, Lulea University of Technology, Lulea, Sweden.

- Perry, C. (1998), “Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, N°9/10, pp.785-802
- Pestana, M. e Gageiro (2005), *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Pick, D. (2011), “Reactivation Costs of Defected Customers and the Return Consideration Process”, 40th Conference EMAC, Faculty of Economics Lyubliana, Slovenia.
- Poel, V. del e B. Larivière (2004), “Customer attrition analysis for financial services using proportional hazard models”, *European Journal of Operational Research*, 157 (1), pp. 196 – 217.
- Portela S. e R. Menezes (2009), “Modeling Customer Churn: An Application of Duration Models” ANZMAC 2009
- Reichheld, F. (1996), “The Loyalty Effect: the Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value”, Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. e W. Sasser (1990). “Zero defections: quality comes to services”, *Harvard Business Review*, 68, pp. 105 – 111.
- Reichheld, F., R. Jr. e C. Hopton (2000), “The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits”, *European Business Journal*, pp. 134 – 139.
- Reinartz, W., V. Kumar (2003), “The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration”, *Journal of Marketing*, 67(1), pp. 77 – 99.
- Saradhi, V. V. e G. K. Palshikar (2010), “Employee churn prediction”, *Expert Systems with Applications*, 38, pp. 1999 – 2006.
- Siber, R. (1997) “Combating the churn phenomenon”. *Telecommunications*, 31(10), pp. 77 – 81.
- Tähtinen, J. (2002), “A Business Relationship Ending Process - Stages and Actors”, *18th annual conference of IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group*.

- Tähtinen, J. e A. Halinen (2002a), “Research on Ending Exchange Relationships: a Categorization, Assessment and Outlook”, *Marketing Theory*, Vol. 2, pp. 165 – 188.
- Tähtinen, J. e A. Halinen (2002b), “A process theory of relationship ending”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.13, N°2, pp. 163 – 180.
- Tähtinen, J. e A. Kaila (2000), “Ending exchange relationships: What do we know about them?”, *16th annual conference of IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group*.
- Tähtinen, J. e T. Vaaland (2006), “Business relationships facing the end: why restore them?”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, pp. 14 – 23.
- Tuominen, P., U. Kettunen (2003), “To fade or not to fade? That is the question in customer relationships too”, *Managing Service Quality*, Vol.13, N°2, pp. 112 – 123.
- Wang, Y.F., D.A. Chiang, M.H. Hsu, C.J. Lin e I. Lin (2008), “A recommender system to avoid customer churn: A case study”, *Expert Systems with Applications*, 36, pp. 8071 – 8075.
- Wei, C. e I. Chiu (2002), “Turning telecommunications call details to churn prediction: A data mining approach” “, *Expert Systems with Applications*, 23(2), pp. 103 – 112.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de entrevista

- Quais são as motivações que no vosso entender levam um cliente a abandonar um operador de telecomunicações móveis?
 - Cliente insatisfeito
 - Captação de rede / A taxa de queda de uma chamada
 - Número de reclamações
 - Branding
 - tarifas
 - Custos de mudança
 - Pontos de fidelização
 - Mudança de número
 - Aquisição de novo equipamento
 - Período de fidelização
 - Utilização do serviço
 - Valor facturado
 - N° de chamadas
 - N° de minutos consumidos
 - N° sms enviadas
 - N° de chamadas diferentes efectuadas
 - Estado do cliente
 - Oferta alternativa de outro player
 - Antiguidade
 - Tipos de serviços (chamadas, internet móvel...)
 - Influência de terceiros
 - Família, amigos...
 - Idade
 - Distrito
- Qual o perfil do cliente *churner*

- O *churn* é entendido como um factor crítico de sucesso e de sustentabilidade?
Como e Porquê?
- Os esforços de marketing são concentrados na retenção ou na conquista de novos clientes?

Anexo 2 – Síntese das entrevistas

- Quais são as motivações que no vosso entender levam um cliente a abandonar um operador de telecomunicações móveis?

TMN: O abandono de clientes é crítico não só para o segmento B2C, como também para o B2B e é algo ao qual temos dado muita atenção do sentido de identificarmos sinais e realizarmos esforços para o evitarmos.

A principal motivação está relacionada com o fenómeno de tribo, considerando-se “família e os amigos”. Este factor tanto funciona a favor do operador, como contra, dependendo se são todos clientes do mesmo operador e nesse caso a mudança é mais difícil, ou se a “tribo” é cliente de um operador concorrente e nessa situação evitar a saída é muito mais difícil.

Reclamações mal resolvidas, ou não resolvidas no timing considerado aceitável pelo cliente, que podem estar relacionadas com tarifário não adequado, captação da rede, falhas de serviço, também são causas importantes para o abandono do cliente.

As ofertas apresentadas por outros operadores, essencialmente equipamentos, também são uma causa frequente de abandono.

OPTIMUS: Tão ou mais importante do que a retenção e o evitar o desertar dos clientes é conquistar novos clientes, tendo em conta que o número de clientes actual, é ainda insuficiente. “Perdíamos poucos clientes”, o nosso maior problema era conquistar novos. Actualmente, acordos feitos com associações de estudantes, por exemplo, têm feito com que esta preocupação esteja a aumentar.

Os clientes mudam essencialmente por razões relacionadas com o “seguir os líderes informais, como representantes das associações, ou o líder do grupo de amigos”. A imagem errada que muitos clientes actuais e potenciais têm associada à Optimus, de rede com pouca cobertura e com pouca “qualidade”, também é um factor prejudicial no que concerne ao *churn* e à conquista de novos clientes.

Reclamações mal resolvidas no tempo ou na forma, também são causas importantes para o abandono do cliente, assim como, ofertas efectuadas por concorrentes

- Relação entre antiguidade do cliente e abandono

TMN: Quanto mais antigo é um cliente, menos provável é que saia. Nos últimos tempos, têm-se verificado saídas destes clientes.

OPTIMUS: Quanto mais antigo for o cliente, menos abandona o cliente. “Não perdemos os clientes mais antigos”.

- Relação entre pacote de serviços e abandono

TMN: O package de serviços favorece a retenção. Não há tendência a retirar apenas um serviço. Pode-se no limite perder o cliente de forma global.

OPTIMUS: Por questões contratuais, que funcionam como um custo à mudança, o cliente de um pacote de serviços tem menor tendência a abandonar a empresa.

- Perfil do cliente

TMN: Tipicamente jovens até aos 34 anos são mais susceptíveis de mudar, dada a importância que a rede de contactos tem.

OPTIMUS: Jovens em idade escolar, essencialmente.

- O *churn* é crítico para o sucesso e sustentabilidade

TMN: Indubitavelmente, até porque para se conquistarem novos clientes, para substituir os que saem, têm de se realizar avultados investimentos. A Vodafone começou muito mais cedo do que os outros operadores a preocupar-se com este

fenómeno, quando criou ofertas especiais para jovens e está actualmente uns passos à frente dos concorrentes.

OPTIMUS: Tendo em conta a necessidade premente de aumentarmos o número de clientes. “Não podemos perder nenhum cliente”, o esforço que temos de fazer para atingir o objectivo do número de clientes é por si, bastante exigente.

- Os esforços de marketing são maiores na retenção ou na conquista de novos clientes?

TMN: Indubitavelmente, até porque para se conquistarem novos clientes, para substituir os que saem têm de se realizar avultados investimentos. A Vodafone começou muito mais cedo do que os outros operadores a preocupar-se com este fenómeno, quando criou ofertas especiais para jovens e está actualmente uns passos à frente dos concorrentes.

Apesar de realizarmos esforços nas duas áreas, tentamos concentrá-los na retenção, porque são menores e produzem mais resultados.

OPTIMUS: Tendo em conta a necessidade premente de aumentarmos o número de clientes, “não podemos perder nenhum cliente, o esforço que temos de fazer para atingir o objectivo do número de clientes é por si, bastante exigente”.

O esforço é muito grande ainda na conquista de clientes, pela necessidade de aumentarmos o número de clientes, sendo que há investimentos específicos para os clientes actuais e o objectivo é que o esforço em cada uma das áreas seja a prazo invertido.

Anexo 3 – Questionário

As motivações de um cliente para abandonar uma empresa: o caso das telecomunicações em Portugal

No âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia do Porto, pretende-se determinar as motivações que levam um cliente a abandonar o fornecedor de serviços, bem como o perfil do cliente "churner" (cliente que muda de fornecedor), no sector das telecomunicações móveis que actua em Portugal.

A participação neste inquérito é completamente voluntária e é garantida a confidencialidade das respostas. Há questões sobre os hábitos de utilização do telemóvel e sobre o perfil dos inquiridos. O inquérito demora cerca de 4 minutos a ser respondido. Obrigada pela sua colaboração.

Há quantos anos utiliza telemóvel? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos
- Não utilizo

Página 2

Após a página 1 [Continuar para a página seguinte](#) ▼

Nota: As seleções "ir para página" não anulam esta navegação. [Saiba mais](#)

Utiliza mais do que um operador de telemóveis, a título pessoal? *

Considere operadores a TMN, Optimus, Vodafone, etc.

- Sim
- Não

Página 3

Após a página 2 [Continuar para a página seguinte](#) ▼

Nota: As seleções "ir para página" não anulam esta navegação. [Saiba mais](#)

Quais os operadores de telemóvel que utiliza? *

- Optimus
- TMN
- Vodafone
- Outro:

Página 4

Após a página 3 [Ir para a página 4](#) ▼

Qual o seu operador de telemóvel? *

Considere no caso de utilizar mais do que um operador de telemóveis pessoal, o que utiliza mais

- Optimus
- TMN
- Vodafone
- Outro:

Há quantos anos utiliza o actual operador de telemóvel? *

Considere no caso de utilizar mais do que um operador de telemóveis pessoal, o que utiliza mais

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- Mais de 3 anos

Que tipo de tarifário tem no telemóvel? *

Caso utilize mais do que um telemóvel pessoal, considere o que utiliza mais

- Pré-pago (carregamentos periódicos)
- Pós-pago (factura mensal)

Quanto gasta mensalmente com o telemóvel? *

Caso utilize mais do que um telemóvel pessoal, considere o que utiliza mais

- Até 10 euros
- Entre 10 e 20 euros
- Entre 20 e 30 euros
- Mais de 30 euros

Está satisfeito com o seu operador actual? *

Caso utilize mais do que um operador de telemóveis a título pessoal, considere o que utiliza mais

- Sim
- Não

Página 5

Após a página 4 [Continuar para a página seguinte](#) ▼

Quantas vezes já mudou de operador de telemóvel? *

- Nenhuma
- 1
- 2
- 3 ou mais

Classifique numa escala de 1 a 5 os motivos que o levaram a mudar de operador de telemóvel? *

Considere 1 como o menos importante e 5 como o mais importante

	1	2	3	4	5
Insatisfação com a qualidade do serviço do antigo operador (p.e. captação de rede, taxa elevada de queda de uma chamada, nº de reclamações não respondidas...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Branding, imagem que é associada à marca, do antigo operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insatisfação com os preços do antigo operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de mudar de operador sem mudar o número	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta atractiva do novo operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telemóvel disponibilizado pelo novo operador em condições atractivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos ou familiares pertencem à rede do novo operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique numa escala de 1 a 5, os motivos o levariam a mudar de operador de rede? *

Considere como 1 o menos importante e 5 o mais importante

	1	2	3	4	5
Insatisfação com a qualidade do serviço do operador (p.e. captação de rede, taxa elevada de queda de uma chamada, nº de reclamações não respondidas...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simplificação do processo de mudança de operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Branding, imagem que é associada à marca do actual operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insatisfação com os preços do actual operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de mudar de operador sem mudar o número	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de mudar de operador sem mudar de equipamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta atractiva de outro operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novo equipamento disponibilizado por outro operador em condições atractivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos ou familiares pertencerem/mudarem a outro operador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quantos serviços, para além do telemóvel, tem associados ao mesmo contrato? *

p.e. telefone fixo, internet fixa, internet móvel, televisão por cabo...

- Nenhum
 1
 2
 3 ou mais

Quantos serviços é que dispõe para além do serviço de voz, sms e mms? *

p.e. email, internet...

- Nenhum
 1
 2
 3 ou mais

Quantas vezes já utilizou os pontos de fidelização associados ao seu telemóvel? *

p.e. comprar chamadas, um telemóvel...

- Nenhuma
 1
 2
 3
 4
 5 ou mais

Sexo *

- Feminino
 Masculino

Idade *

Estado civil *

- Solteira(o)
 Casada(o) / União de Facto
 Viúva(o)
 Divorciada(o)

Habilitações académicas *

- 1º Ciclo
 2º Ciclo
 12º ano
 Bacharelato / Licenciatura
 Mestrado / MBA / Pós-Graduação
 Doutoramento
 Outro:

Situação profissional *

- Estudante
- Profissional liberal
- Profissional não qualificado
- Quadro Técnico
- Quadro Médio
- Quadro Superior
- Outro:

Observações