

CGA 335

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia
Curso de Gestão

O Marketing de Relacionamento: Seu impacto na atracção e
retenção dos clientes. O Caso Mcel – Moçambique Celular,
S.A.R.L.

Sílvia Catarina dos Santos

Maputo, Julho de 2008

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 8 de AGOSTO de 2008.

Sílvia Catarina dos Santos

(Sílvia Catarina dos Santos)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com a classificação de BOM correspondente a 16 valores, no dia 8 de AGOSTO de 2008 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, da Universidade Eduardo Mondlane.

ROSEMI MARCOS MONZATT

(O Presidente do Júri)

[Assinatura]

(O Arguente)

[Assinatura]

(O Supervisor)

DEDICATÓRIA

À memória do meu pai, José dos Santos, à Beatriz Chissaque, minha mãe, à Imaculada, Beatriz e José, meus irmãos pelo amor, compreensão e força e a toda a minha família pelo apoio.

EPÍGRAFE

“Quando você precisar de um amigo, já será tarde demais para arranjar um”

Mark Twain.

AGRADECIMENTOS

1. A Deus pela vida, por me proteger, abençoar e iluminar todos os dias.
2. Ao meu supervisor, Dr. Estácio Rajá pela excelente orientação e apoio técnico na realização da pesquisa;
3. Ao Dr. Tezinde, por permitir o acesso a informação na Mcel. A Dra. Kalinca dos Santos, Gestora de produtos e serviços pré-pago da Mcel pela paciência, atenção e ajuda no acesso a informação, sem a qual este trabalho não teria sido possível;
4. A minha tia Rosa Chissaque, meu espelho, pela dedicação, conselhos, apoio, e muita força ao longo de todo o curso;
5. Aos meus tios Maria David Chissaque e Estêvão James, pelos conselhos e força para a realização do trabalho;
6. Ao corpo docente, em particular aos professores com quem tive a oportunidade de, com eles adquirir conhecimentos ao longo da formação;
7. As minhas colegas e amigas Nénia, Cristina, Adélia, Luísa e outros pela ajuda e amizade durante estes 4 anos de carteira.

Os agradecimentos são extensivos a todos que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Índice

DECLARAÇÃO	I
DEDICATÓRIA	II
EPÍGRAFE	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
LISTA DE ABREVIATURAS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
RESUMO	IX
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 FUNDAMENTOS DA ESCOLHA DO TEMA.....	2
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	3
1.3 HIPÓTESES.....	4
1.4 OBJECTIVOS DA PESQUISA	5
1.4.1 <i>Objectivo geral</i>	5
1.4.2 <i>Objectivos específicos</i>	5
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	6
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	7
2. METODOLOGIA	8
2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	8
2.2 PESQUISA DOCUMENTAL	8
2.3 ENTREVISTA.....	8
2.4 ESTUDO DE CASO.....	9
2.5 APLICAÇÃO DE INQUÉRITOS	9
2.6 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	9
3. MARCO TEÓRICO	10
3.1 MARKETING	10
3.1.1 <i>Objectivos do Marketing</i>	11
3.1.2 <i>A evolução do conceito de marketing</i>	11
3.2 HISTORIAL DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	12
3.2.1 <i>Marketing de Relacionamento</i>	14
3.2.2 <i>Níveis de marketing de relacionamento</i>	16
3.3 O CRM: <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> (GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE)	17
3.4 QUALIDADE E VALOR: AS CHAVES PARA DESENVOLVER RELACIONAMENTOS COM O CLIENTE.	19
3.5 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR: A CHAVE PARA MANTER CONSUMIDORES NO LONGO PRAZO.	22

3.6 ESTRATÉGIAS PARA CONSTRUIR RELACIONAMENTOS DURADOUROS COM OS CLIENTES	24
3.6.1 <i>Valor dos produtos</i>	24
3.6.2 <i>Diferenciação dos produtos</i>	25
3.6.3 <i>Gestão dos ajustes no preço</i>	27
3.6.4 <i>Promoção de vendas</i>	28
3.6.5 <i>Relações públicas</i>	28
3.6.6 <i>Venda pessoal</i>	29
3.6.8 <i>Segmentação do mercado</i>	29
3.7 LIMITAÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	30
3.7.1 <i>Quando usar o marketing de relacionamento</i>	31
3.8 IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	32
3.9 INFLUÊNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO DESEMPENHO FINANCEIRO DA EMPRESA	33
4. CASO PRÁTICO	35
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	35
4.1.1 <i>Âmbito de actividade</i>	35
4.1.2 <i>Análise do ambiente estratégico da organização</i>	35
4.1.3 <i>Estrutura orgânica da direcção de vendas e marketing</i>	39
4.2 RAZÃO DA ESCOLHA DA MCEL	40
4.3 O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA MCEL	41
4.3.1 <i>Seus objectivos ao adoptar esta vertente do marketing</i>	41
4.3.2 <i>Características do marketing de relacionamento da empresa</i>	41
4.3.3 <i>Canais de Relacionamento com os clientes</i>	43
4.3.4 <i>A qualidade dos produtos/ serviços da empresa</i>	44
4.3.5 <i>A satisfação dos clientes da empresa</i>	46
4.4 ESTRATÉGIAS USADAS PARA A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS DURADOUROS COM OS CLIENTES	48
4.5 LIMITAÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NA MCEL	49
4.6 ANÁLISE DA EFICÁCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NA MCEL	50
4.7 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS REALIZADOS AOS CLIENTES DA MCEL	55
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57
5.1 CONCLUSÕES	57
5.2 RECOMENDAÇÕES	58
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

LISTA DE ABREVIATURAS

A APAP - Associação Portuguesa das Agências de Publicidade;

CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com os Clientes);

GSM – *Global Systems for Mobile Communications*;

Mcel – Moçambique Celular, SARL;

MMS – *Multimedia messages* (serviço de mensagens multimédia);

PUMAP – Projecto de Universitários em Maputo;

SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada;

SMS – *Short Messages* (serviço de mensagens);

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças);

TDM – Telecomunicações de Moçambique, SARL;

TMM – Telecomunicações Móveis de Moçambique.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do Departamento de Vendas e Marketing da Mcel;

Figura 2: Análise da qualidade dos serviços da Mcel pelos clientes;

Figura 3: Análise da satisfação dos clientes da Mcel;

Figura 4: Tempo de permanência na rede Mcel;

Figura 5: Oferta de produtos/ serviços diferenciados;

Figura 6: Segmentação do mercado;

Figura 7: Marketing Interno.

RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo avaliar o impacto que o marketing de relacionamento tem sobre a atracção e retenção dos clientes. A realização desta pesquisa, deve-se ao facto de actualmente verificar-se uma concorrência muito acirrada entre as empresas, sendo por isso importante para estas, atrair e reter o maior número de clientes, como forma de garantir as vendas que possibilitem a obtenção de lucros.

Para a efectivação da pesquisa foi realizado um estudo de caso na Mcel – Moçambique Celular, SARL, procurando analisar: que estratégias a Mcel tem levado a cabo, visando o estabelecimento de relações duradouras com os clientes, que limitações a empresa enfrenta no seguimento desta vertente do Marketing e finalmente analisar qual o impacto das acções de marketing de relacionamento com os clientes na fidelização destes e sobre o desempenho da empresa. Foi também realizado um inquérito a uma amostra de clientes da Mcel, visando analisar a sua percepção em relação a qualidade dos serviços Mcel, à sua satisfação e à eficácia do marketing de relacionamento da Mcel.

Da pesquisa efectuada, constatou-se que a Mcel realiza acções de marketing de relacionamento para todos os seus clientes, sendo estas mais personalizadas para os clientes do pós-pago. A Mcel adopta como estratégias de marketing de relacionamento a diferenciação de produtos; ajustes monetários nos preços que ocorre para as empresas que contratam os serviços da Mcel; promoção de vendas, oferecendo incentivos especiais aos clientes (pré-pago e pós-pago); relações públicas, patrocinando e realizando diversos eventos culturais, de entretenimento e participando em obras de responsabilidade social; e segmentação do mercado, onde a Mcel procura oferecer preços e serviços diferenciados por forma a satisfazer todas as camadas sociais existentes no país.

Da pesquisa efectuada constatou-se o marketing de relacionamento na Mcel está a ter um impacto positivo, uma vez que o número de clientes tende a crescer, de acordo com os inquéritos, a maioria dos clientes já está com a Mcel há mais de 5 anos, nenhum destes manifesta o interesse de abandonar a operadora e a empresa tem registado um bom desempenho.

1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações prestadoras de serviços profissionais querem manter e aumentar suas actuais bases de clientes e cada uma gosta de pensar que, uma vez conquistado o cliente, ele será seu para toda a vida. Contudo, estas empresas precisam sempre de trabalhar para que esse desejo se torne realidade.

O Marketing de relacionamento é uma vertente do Marketing que segundo Regis Mckenna, *apud* Ferrão, (2003) permite a aplicação de conhecimento permanentemente actualizado dos clientes relativamente aos produtos e serviços da empresa, por forma a desenvolver um relacionamento contínuo e de longo prazo que é benéfico para ambas as partes.

As empresas podem alcançar um bom desempenho financeiro recorrendo ao Marketing de Relacionamento, uma vez que de acordo com uma estatística referida frequentemente, o custo da conquista de um cliente é pelo menos cinco vezes mais elevado do que o da sua manutenção (Kotler e Armstrong, 2004: 475), podendo a rentabilidade da empresa ser acrescida se a empresa conseguir fazer com que os clientes repitam suas compras na empresa, passando a ser clientes efectivos ou fiéis.

O marketing de relacionamento pode constituir uma ferramenta importante para que as empresas consigam assegurar a existência de clientes que consumam os seus produtos/ serviços, bem como atrair novos clientes, que garantam o aumento das vendas e consequentemente o bom desempenho financeiro da empresa.

Esta vertente do marketing pode ainda ser encarada pelas empresas como uma forma de fazer face a concorrência que se verifica actualmente no mercado, que tende a intensificar-se com o desenvolvimento de novas tecnologias e o surgimento de novas empresas.

1.1 Fundamentos da escolha do tema

A teoria e a prática do marketing tradicional sempre se concentraram na atracção de novos clientes e não na retenção dos existentes. Hoje, no entanto, embora atrair novos clientes continue sendo uma importante tarefa de marketing, a ênfase deslocou-se para o marketing de relacionamento, visando criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados.

Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transacções com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros.

O interesse por este tema, resulta da constatação de que com o desenvolvimento da tecnologia, os clientes tornaram-se mais informados e mais exigentes, podendo estes mudar facilmente de fornecedor, optando por comprar na empresa que ofereça mais valor e maior satisfação. Por esta razão, nota-se que há uma maior concorrência entre as empresas que estão interessadas não apenas em realizar transacções com os seus clientes, praticando assim o marketing transaccional cuja meta é concluir um grande número de trocas discretas com consumidores individuais, focando se somente na aquisição de clientes, e sim, em desenvolver e manter um relacionamento de duradouro ou de longo prazo com os seus clientes, visando a retenção dos mesmos e a satisfação mútua, praticando deste modo o marketing de relacionamento, como forma de garantir a continuidade da empresa, bem como a sua lucratividade.

É neste âmbito que surge a necessidade de saber que estratégias podem ser utilizadas pelas empresas para o estabelecimento de relações duradouras com os seus clientes e que impacto estas acções terão na atracção e retenção dos clientes e sobre o desempenho da empresa. Escolheu-se a empresa Mcel, dado que esta é uma empresa que precisa ter relacionamentos de longo prazo com seus clientes, pela própria natureza do serviço prestado pela Mcel (serviço profissional), para garantir a continuidade das suas actividades, para além de que os usuários dos seus serviços possuem um horizonte temporal de longo prazo e custos de mudança elevados.

Com a realização do trabalho a Mcel poderá saber se as suas acções de marketing de relacionamento, estão ou não a ser eficazes para a fidelização dos seus clientes e aumento da lucratividade e que estratégias os clientes mais valorizam. A empresa poderá ainda concluir se o grupo de clientes para os quais as acções de marketing de relacionamento são mais acentuadas é realmente o seu grupo de clientes mais lucrativo; e saber como se tem comportado os resultados da empresa na sequência da aplicação desta vertente do marketing.

Para as empresas em geral o trabalho poderá servir para consciencializá-las da necessidade cada vez maior de fidelizar os seus clientes dado que a concorrência no mercado tende a intensificar-se com o surgimento de novas empresas e o desenvolvimento de novas tecnologias. Podendo também sugerir algumas estratégias que podem ser usadas visando a retenção dos clientes.

Aos académicos o trabalho poderá dotá-los de mais conhecimentos sobre o marketing em geral e particularmente sobre o marketing de relacionamento e quiçá inspirá-los na realização de novas pesquisas sobre o marketing de relacionamento.

1.2 Problema da pesquisa

Uma das preocupações principais das empresas é a realização das vendas que permitam a continuidade das suas actividades. No entanto para que estas vendas sejam realizadas é necessário que haja clientes que se disponham a comprar e consumir os bens ou serviços oferecidos pela empresa.

Actualmente o mercado empresarial regista uma concorrência muito acirrada em virtude do surgimento de novas empresas, bem como a adopção de novas tecnologias para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Deste modo a aquisição ou conquista dos clientes tornou-se uma preocupação constante das empresas, pois estes tornaram-se mais exigentes e são livres de optar pela empresa que lhes garanta mais qualidade e conseqüentemente maior satisfação.

O marketing possui uma vertente que pode ajudar as empresas não apenas a conquistar os clientes mas sobretudo a retê-los, como forma de assegurar a continuidade das actividades da empresa e porque não a sua lucratividade. Esta vertente do marketing designa-se marketing de relacionamento que permite aplicação do conhecimento actualizado dos clientes em relação aos produtos e ou serviços da empresa, por forma a desenvolver um relacionamento contínuo e de longo prazo, que é benéfico tanto para o cliente como para a empresa. (Ferrão, 2003)

O marketing de relacionamento propõe um vasto leque de estratégias que podem ser seguidas pelas empresas para reter ou fidelizar os seus clientes. A aplicação destas estratégias implica um esforço por parte da empresa no sentido de investir em acções que conduzirão a retenção dos seus clientes. Neste sentido o presente trabalho pretende responder a seguinte questão:

Qual o impacto na atracção e retenção dos clientes do marketing de relacionamento?

1.3 Hipóteses

Por forma a oferecer uma solução possível ao problema da pesquisa, são a seguir apresentadas as hipóteses:

H₀ : O marketing de relacionamento contribui para a fidelização dos clientes, levando a uma melhoria do desempenho da empresa, tendo por isso um impacto positivo;

H₁ : Existem diversos factores que aliados ao marketing de relacionamento podem ajudar a empresa a atrair e reter os seus clientes, melhorando assim a performance da empresa;

H₂ : O marketing de relacionamento não contribui para a fidelização dos clientes, tendo assim um impacto negativo.

1.4 Objectivos da pesquisa

O trabalho pretende focalizar aspectos relacionados com o marketing de relacionamento, visando analisar a sua importância para o bom desempenho da empresa, através de um estudo de caso a ser realizado na empresa: Mcel – Moçambique celular, analisando que acções e estratégias a empresa tem vindo a adoptar para atrair e reter os seus clientes e que implicações se observam com a adopção destas.

1.4.1 Objectivo geral

O trabalho tem como objectivo geral, identificar as principais estratégias para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo das empresas para com os seus clientes, analisando o impacto do marketing de relacionamento na atracção e retenção dos clientes.

1.4.2 Objectivos específicos

Com vista a atingir o objectivo geral, este trabalho tem os seguintes objectivos específicos:

- Descrever as estratégias levadas a cabo pela Mcel, tendo em vista o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, analisando o impacto destas no seio dos clientes;
- Identificar o grupo de clientes alvo das acções de Marketing de relacionamento da Mcel;
- Analisar as limitações encontradas pela Mcel na aplicação do marketing de relacionamento com os clientes;
- Avaliar o impacto das limitações encontradas pela Mcel na aplicação do marketing de relacionamento no relacionamento com os seus clientes;
- Identificar o contributo dos diferentes grupos de clientes da Mcel, na lucratividade da mesma;
- Avaliar o impacto das acções de marketing de relacionamento na fidelização dos clientes e sobre o desempenho da Mcel.

Para a compilação do trabalho, realizou-se uma pesquisa exploratória cujo objectivo é o aprimoramento de ideias sobre o tema em estudo. A obtenção de ferramenta teórica para a compreensão do tema foi feita com recurso a pesquisa bibliográfica.

Para uma análise prática do marketing de relacionamento, foi realizado um estudo de caso na empresa Moçambique Celular, SARL – Mcel, tendo se recorrido a realização de entrevistas no departamento de marketing da Mcel, bem como a pesquisa documental, para a colecta de informações relevantes sobre a empresa. Para avaliar a eficácia do marketing de relacionamento da Mcel, realizou-se um inquérito aos clientes da empresa, foi utilizada uma amostra de 80 clientes escolhidos por conveniência.

1.5 Delimitação da pesquisa

Delimitou-se claramente o que se pretendeu focar na pesquisa por forma a facilitar a direcção a seguir e o alcance dos resultados. A pesquisa tem por objectivo o estudo do marketing de relacionamento, tendo se referido algumas questões ou assuntos considerados relevantes para a compreensão do trabalho.

Com o trabalho pretendia-se analisar quais as estratégias de Marketing usadas pela Mcel, visando a retenção dos seus clientes e que impacto a empresa regista destas estratégias tanto no que se refere a conquista e retenção dos seus clientes, bem como saber como se tem comportado o seu desempenho financeiro, atendendo que a empresa pratica o marketing de relacionamento com os clientes. Para tal foram adoptados para a pesquisa os anos 2005 a 2006, efectuando-se uma análise comparativa dos resultados alcançados pela empresa.

A escolha destes anos deveu-se ao facto de se pretender analisar dados mais recentes, pois foram os anos para os quais foi possível obter informação. Referir que não foi possível incluir o ano 2007, pois os dados deste ano ainda não se encontram disponíveis.

O trabalho tem como limitações, o tempo e os custos inerentes a realização do inquérito aos clientes da Mcel. Encontra-se também como limitação o difícil acesso a informação na empresa Mcel, onde foi realizado o estudo de caso, devido ao carácter confidencial da mesma.

1.6 Estrutura do trabalho

O presente trabalho apresenta cinco capítulos distribuídos da seguinte forma:

- O primeiro capítulo é constituído pela introdução, contendo a justificação da escolha do tema, o problema da pesquisa, as hipóteses, os objectivos, a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho;
- No segundo capítulo é apresentada a metodologia usada para a realização do trabalho;
- O terceiro capítulo aborda o marco teórico, onde são apresentados conceitos e demais questões sobre o Marketing de Relacionamento consideradas importantes para a compreensão do tema;
- O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, realizado na Mcel;
- No último capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações.

2. METODOLOGIA

Para a compilação do trabalho utilizou-se a pesquisa *exploratória* que tem como objectivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições sobre o tema em estudo (Gil, 2002) e para o efeito seleccionou-se a metodologia em função dos objectivos que se pretendiam alcançar com o trabalho. E como tal recorreu-se a:

2.1 Pesquisa bibliográfica

Esta serviu para obter a ferramenta teórica para a compreensão de todos os elementos ligados ao marketing de relacionamento, tendo por isso se baseado na busca de informações em diversas obras literárias de carácter científico que abordam o assunto em estudo, bem como na busca electrónica em alguns *sites* da *Internet*.

2.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental foi útil para o estudo e conhecimento da empresa e do seu negócio. Consultou-se alguns documentos relevantes da empresa Mcel (relatório de contas, jornal informativo) e também a relatórios disponibilizados pela KPMG relativamente as 100 maiores empresas de Moçambique permitindo assim, a obtenção de informações de interesse para o trabalho

2.3 Entrevista

A entrevista foi realizada ao responsável pelo departamento de marketing da empresa em análise (Mcel – Moçambique Celular, SARL) e a colaboradores por ele autorizados a fornecer informações relevantes para o trabalho. Esta serviu para colher informações sobre as estratégias de Marketing de Relacionamento levadas a cabo pela empresa, suas limitações, bem como o impacto que a empresa observa com a prática desta vertente do marketing.

2.4 Estudo de caso

Para a avaliação da eficácia do marketing de relacionamento nas organizações, realizou-se um estudo de caso na empresa Mcel. A escolha desta empresa deveu-se o facto de a Mcel prestar serviços profissionais e como tal precisar de ter um relacionamento contínuo com os seus clientes, para além de que seus clientes possuem um horizonte temporal de longo prazo e por esta razão constituir um exemplo elucidativo da aplicação do marketing de relacionamento.

2.5 Aplicação de inquéritos

Como forma de analisar a eficácia das acções do marketing de relacionamento da Mcel na retenção dos seus clientes foi realizado um inquérito a uma amostra de clientes da Mcel. Este inquérito pretendia ainda analisar basicamente, a percepção dos clientes no que se refere a qualidade dos serviços e produtos da Mcel, a sua satisfação em relação aos referidos serviços e que estratégias estes clientes consideram mais eficazes.

2.6 População e amostra

Na presente pesquisa a população é composta pelos clientes da Mcel (clientes do giro pré-pago e clientes do pós-pago, contratos). A amostra é de 80 clientes escolhidos por conveniência.

Para a análise e interpretação dos dados colectados foi utilizado o programa SPSS, que é uma ferramenta informática que permite analisar os dados e visualizar os resultados de acordo com o objectivo pretendido.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Marketing

O Marketing já foi objecto de estudo de diversos autores por isso possui múltiplas definições. É comum conceituar marketing como sendo um conjunto de métodos para aumentar as vendas e lucros para a empresa, através de uma ou mais estratégias.

Peter Drucker *apud* Da Costa (2003) considera que o marketing é tão básico que por isso não pode ser considerada uma função separada na organização. É o negócio total do ponto de vista do seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor.

Para Da Costa (2003:59) o marketing é uma espécie de filosofia dirigida à acção administrativa da empresa que se inspira na pesquisa do mercado. Segundo este autor o marketing é uma actividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores, através dos processos de troca. Um conceito ampliado de marketing, refere que:

Marketing é uma orientação da direcção da empresa baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar: as necessidades, desejos e valores de um mercado consumidor alvo de forma efectiva. (Da Costa, 2003: 60)

Já Kotler (2004) refere que o conceito de marketing defende que o alcance dos objectivos organizacionais tem como base 1) a determinação das necessidades e desejos dos mercados alvo, e 2) a capacidade de satisfazer essas necessidades e desejos mais eficientemente e eficazmente do que a competição.

Como se pode constatar estes autores definem o marketing de maneira similar uma vez que ambos referem que o marketing tem em vista a determinação das necessidades e desejos do mercado alvo, visando a obtenção de benefícios mútuos através da troca, onde tanto a empresa como os clientes obtém vantagens com a realização da mesma.

3.1.1 Objectivos do Marketing

Os objectivos do marketing de uma empresa estão voltados a atrair, criar e manter consumidores. Neste sentido podem ser mencionados alguns: *a)* Levar o consumidor a desejar o que a empresa tem; *b)* Fazer com que a empresa aprenda a usar a sua força de vendas com *eficiência* (fazendo o melhor uso dos recursos e processos), *eficácia* (garantindo o alcance dos objectivos) e *efectividade* (velocidade de resposta); *c)* Buscar equilíbrio entre as forças externas (ambiente externo) com as forças internas da empresa, conseguindo adaptar-se às mudanças que se verificam no ambiente; *e)* Recomendar o que deve ser produzido para a venda, baseado nas informações obtidas nas pesquisas de mercado e *f)* Procurar criatividade para enfrentar a concorrência. (Da Costa 2003: 60)

O marketing possui diversas abordagens ou vertentes que podem ser considerados tipos de marketing, sendo um deles o marketing de relacionamento que está voltado para a criação de laços fortes entre a empresa e os consumidores passando estes a ser leais aos produtos e marcas da empresa.

3.1.2 A evolução do conceito de marketing

Do período compreendido entre os finais do séc. XIX até início do séc. XX, o marketing tinha uma orientação para a produção. A principal preocupação do marketing era o produto e/ou serviço, as empresas nessa altura estavam orientadas para a produção em massa e para as tecnologias, isto porque houve uma explosão na procura por novos produtos, o que levou a que as empresas se preocupassem em aumentar a produção. (a procura era maior do que a oferta).

Dos anos 20 até aos anos 50, vigorou a orientação para as vendas. A procura começou a diminuir, sendo que a procura ficou menor que a oferta porque as empresas tinham grande eficiência. As empresas tem que pensar mais além da produção, o objectivo tem que ser o aumento dos lucros e para isso é necessário apostar na força de vendas. O foco do marketing é desenhar a publicidade e as vendas pessoais.

Dos anos 50 até aos anos 90, assistiu-se a um marketing com orientação para o cliente. As empresas primeiro estudam o mercado: a investigação do mercado ganha relevância e só depois de identificadas as necessidades e preferências dos consumidores se desenvolvem os produtos/ serviços. O marketing é desenvolvido tendo em conta a satisfação do cliente.

Na actualidade o conceito de marketing está orientado para o marketing das relações. As empresas continuam a interiorizar os conceitos básicos do marketing, a criar funções de marketing, a identificar as necessidades dos consumidores e estabelecer mercados alvo. Além disso começa-se dar importância à performance não apenas no curto prazo.

Tendencialmente o marketing foca-se nas relações de longo prazo com os clientes, onde a empresa deve manter a lealdade dos consumidores já existentes tendo como objectivo a venda repetida a estes clientes. Além dos consumidores existe toda uma envolvente empresarial, e por isso é também importante manter boas relações com os outros intervenientes do mercado, sejam eles internos ou externos à empresa. (Módulo de Marketing Estratégico do projecto PUMAP, 2007)

3.2 Historial do marketing de relacionamento

O Marketing de Relacionamento tem a sua origem numa simples técnica de vendas, que remonta aos primeiros dias do comércio e que, pela massificação da economia, acabou por ser abandonada. Hoje dado o imenso desenvolvimento das tecnologias de informação, foi recuperada e desenvolvida enquanto modelo de marketing capaz de dar suporte ao conhecimento do cliente.

Para se chegar ao marketing de relacionamento, passou-se por diversas fases ou etapas que podem ser classificadas em:

Marketing one-to-one¹

Representa um diálogo único que ocorre directamente entre a empresa e o cliente. Esse diálogo requer que a empresa identifique as necessidades específicas dos clientes e adeque os seus produtos ou serviços a essas necessidades. Focalizando-se no cliente individual, o marketing *one-to-one* tem como princípio base a ideia de que a empresa conhece bem o seu cliente (Lindon, Lendrevie, Levy, Dionísio e Rodrigues, 2004). Esta vertente de marketing revela exactamente o que acontecia em tempos muito remotos onde empiricamente aplicava-se o marketing *one-to-one*. Os consumidores eram tratados pelo nome, sabia-se onde viviam, que produtos consumiam e quando os necessitavam. Tudo isto era objecto de registo na memória do empresário que era o próprio lojista. Nesta perspectiva, dividiam-se inconscientemente os clientes em grupos de maior ou menor valor para o negócio. Desta forma, personalizavam-se os serviços e produtos para que se adequassem às necessidades e ao valor de cada cliente. (www.wikipedia.com)

A Revolução Industrial e a massificação dos produtos

Com a Revolução industrial assiste-se a massificação dos produtos e serviços destinados a mercados de massas. De um momento para o outro o modelo de marketing *one-to-one* foi esquecido. O foco deixa de ser o cliente individual, passando a ser a quota de mercado, desenvolvendo-se assim o marketing de massas, entendido como o processo de usar uma estratégia padrão para vender produtos padronizados e produzidos em massa para todos no mercado (Nickels & Wood 1999), cujas características mais marcantes são: possuir uma perspectiva temporal de curto prazo, os clientes são anónimos e são mais sensíveis ao preço, a frequência dos contactos com os clientes é esporádica e unilateral (Lindon *et al*, 2004).

Neste sentido, as empresas abordam o mercado com um produto/serviço que satisfaz uma única necessidade dos clientes e tentam encontrar o maior numero de clientes que queiram essa necessidade satisfeita (quota de mercado), sendo esta uma abordagem centrada no produto.

¹ Marketing um a um.

Com a ajuda da tecnologia digital, tornou-se possível enfrentar o mercado de maneira diferente. Os consumidores passaram a ser muito mais exigentes a qualidade passa a ser uma exigência de qualquer produto ou serviço. Criam-se assim condições para o desenvolvimento de modelos que ajudem a distinguir os clientes uns dos outros, bem como ajudar na retenção dos mesmos.

O marketing directo foi o pioneiro na identificação dos clientes, no seu tratamento dirigido e na criação de segmentos comportamentais distintos. Este representa um método comunicacional que consiste em focalizar a actividade promocional nos ingredientes do *mix* de promoção que lidam directamente com os consumidores alvo (*e-mail*, *telemarketing*, venda pessoal e *internet*). O marketing directo resulta da decisão das empresas em: ir de encontro aos desejos e necessidades individuais de alguns clientes e evitar dependência de intermediários, no que respeita à distribuição. Com o desenvolvimento da tecnologia o marketing directo evoluiu naturalmente, dando lugar ao Marketing de relacionamento. (Lindon *et al*, 2004)

3.2.1 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de troca de longo prazo mutuamente benéficos entre as organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse. (Nickels & Wood, 1999: 5)

A APAP- Associação Portuguesa das Agências de Publicidade define o marketing de relacionamento como “toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em acções personalizadas, interactivas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca”. (Lindon *et alii*, 2004: 636)

Uma outra definição refere que o marketing de relacionamento é um conjunto de estratégias que visa o entendimento e a gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes, actuais e potenciais, com o objectivo de aumentar a percepção de valor da

marca e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo. (Marinho, 2002 *apud* www.openhaus.com.br)

De maneira geral o Marketing de Relacionamento consiste numa estratégia de negócios que visa construir relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis.

O processo de marketing de relacionamento deve-se iniciar com a escolha certa do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados, a busca da melhor relação custo/benefício e ter funcionários motivados e capacitados a atender os clientes adequadamente. (Mckeena, 1991 *apud* www.wikipedia.com)

Objectivos do Marketing de relacionamento

Como forma de estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes as empresas adoptam como objectivos:

a) Conhecer os clientes e ser relevante para os mesmos, para o efeito tem-se como ferramenta as bases de dados; *b)* Comunicar com os clientes, podendo para tal usar diversos meios como revistas, página na Internet, e-mail, SMS, TV, pontos de venda, entre outros. *c)* Escutar os clientes, através de inquéritos, serviço ao cliente, linhas de atendimento ao cliente; e *d)* Recompensar os clientes, este objectivo pode ser alcançado concedendo ao cliente cartões de fidelização, através dos quais os clientes obtém vantagens, como descontos especiais, devido as suas compras repetidas na empresa; (Lindon *et alii*, 2004: 636)

Características do Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento promove a confiança do cliente na empresa, a qual poderá então desenvolver uma compreensão mais profunda das necessidades e desejos daquele. Isso coloca a empresa em condição de atender mais eficazmente às necessidades do consumidor, incrementando assim o valor do relacionamento para ambas

as partes. Esta vertente do Marketing apresenta algumas características básicas que se resumem no seguinte:

1. O foco de marketing é na retenção do consumidor e não apenas na sua aquisição;
2. Possui uma orientação ou perspectiva temporal de longo prazo;
3. A meta do marketing é a satisfação mútua, isto é, satisfação tanto da empresa como do cliente;
4. O relacionamento foca-se na criação de valor, havendo sempre um contacto frequente com o consumidor, ou seja, um diálogo constante;
5. A empresa tem um grande compromisso com o consumidor, sendo a sua interacção caracterizada por cooperação, confiança, respeito mútuo e segurança; (Ferrel & Hartline, 2005)
6. Os clientes são menos sensíveis ao preço, sendo difícil mudar-se para a concorrência em virtude de um aumento do preço, devido ao valor e a qualidade que eles percebem nos produtos/ serviços da empresa.

3.2.2 Níveis de marketing de relacionamento

Segundo Kotler (2003), o marketing de relacionamento possui 5 níveis distintos, nomeadamente:

- o Marketing básico: O vendedor simplesmente vende o produto;
- o Marketing reactivo: O vendedor vende o produto e incentiva o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou queixas;
- o Marketing responsável: O vendedor telefona ao cliente após a venda para verificar se o produto vai de encontro às suas expectativas e pede sugestões para a melhoria do produto ou serviço;

- Marketing pró-activo: o vendedor entra em contacto com o cliente de tempos em tempos para informar sobre melhorias, usos do produto ou sobre a utilidade de novos produtos;
- Marketing de parceria: a empresa trabalha continuamente com o cliente para conseguir maneiras de alcançar um melhor desempenho do produto.

O nível de Marketing de relacionamento depende da quantidade de clientes e do nível de margem de lucro.

Exemplo:

	<i>Margem Alta</i>	<i>Margem Média</i>	<i>Margem Baixa</i>
Muitos clientes	Marketing Responsável	Marketing Reactivo	Marketing Básico ou reactivo
Quantidade média de clientes	M. Pró-activo	M. Responsável	M. Reactivo
Poucos clientes	M. de Parceria	M. Pró-activo	M. Responsável

3.3 O CRM: *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente)

A administração de relacionamentos entre a empresa e os seus clientes requer a criação e o constante desenvolvimento de sistemas para administrá-los, mantê-los e reforçá-los. O CRM é uma ferramenta do marketing de relacionamento que pode ser usada no sentido de melhorar as relações com o cliente. Esta tem como objectivo principal aproveitar cada contacto com o cliente para conhecê-lo melhor, a fim de proporcionar-lhe um tratamento exclusivo.

O CRM (*Customer Relationship Management*) é uma estratégia de negócio, uma atitude perante os empregados e clientes, apoiada por determinados processos e sistemas em que o objectivo consiste em construir relações duradouras através da compreensão das

necessidades e preferências individuais e, desta forma, acrescentar valor à empresa e ao cliente. (Lindon *et alii*, 2004: 647)

O CRM tem como principais objectivos:

- *Fidelizar os clientes:* pressupõe um conhecimento das necessidades e comportamentos dos clientes e a conseqüente medição da sua fidelização (compras repetidas, satisfação, reclamações, etc);
- *Conhecimento do cliente em todas as perspectivas:* pai, marido, trabalhador, leitor de jornais, etc;
- *Rentabilizar os clientes:* segmentação dos clientes e adequar os canais em termos de rentabilidade (os canais menos dispendiosos para os clientes menos rentáveis);
- *Construir uma imagem de marca consistente:* uma imagem coerente aos olhos de um cliente que tem a sua disposição uma multiplicidade de canais de contacto com a marca. (Lindon *et alii*, 2004: 648)

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em uma base de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contacto com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contacto com a empresa.

Os programas de CRM fazem o uso de sistemas de informação que devem suportar os processos de negócio definidos. Para isso será necessário definir quais os requisitos funcionais (exemplo: o sistema deverá ter a capacidade de fazer a gestão das reclamações) e requisitos técnicos (exemplo: velocidade de processamento, hardware necessário, integração com outros softwares já existentes na empresa) que estes sistemas devem cumprir.

Alguns exemplos de softwares com soluções de CRM são: CRM *suites*, que são pacotes que dão resposta as três principais áreas de *front office* – marketing, serviço a clientes e vendas (como Oracle CRM, SAP CRM, Clarify, etc); *Pure web CRM players* que são

soluções para a gestão de clientes via canal electrónico (*e- CRM*). (Lindon *et alii*, 2004: 650)

O CRM permite uma visão a 360° do cliente, pois deve abranger todas as abordagens e interacções com este, independentemente do meio de contacto. É a forma que as organizações encontraram para conhecer os seus clientes e interagir com eles de forma coerente através de vários pontos de contacto (*Internet, e-mail, telefone, fax, entre outros*).

3.4 Qualidade e valor: as chaves para desenvolver relacionamentos com o cliente.

Para construir um relacionamento com os clientes, a empresa deve ser capaz de atender às suas necessidades melhor do que os concorrentes. Também deve ser capaz de atender a essas necessidades oferecendo bens e serviços de alta qualidade e que tenham um bom valor pelo preço cobrado.

Uma empresa pode ser bem sucedida em gerar transacções de primeira vez com os consumidores, no entanto se a qualidade dos produtos/serviços oferecidos não for boa pode fazer com que não haja repetição da compra. Entretanto uma boa qualidade não é uma garantia automática de sucesso. Portanto a boa qualidade é uma condição necessária mas insuficiente para garantir um relacionamento de longo prazo com o consumidor.

Qualidade, segundo a American Society for Quality *apud* Kotler e Armstrong, (2004: 485) é a totalidade de atributos e características de um produto ou serviço que afectam a sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Esta definição sugere que a empresa entrega qualidade sempre que o seu produto/ serviço atende ou excede as necessidades, exigências e expectativas do cliente.

Segundo Nickels e Wood (1999), qualidade é o grau em que o produto atende as necessidades, desejos e expectativas do cliente. É importante notar que o a oferta total de

produtos de qualquer empresa consiste em pelo menos 3 componentes interdependentes: o produto central, produtos suplementares e atributos simbólicos e experienciais.

O núcleo da oferta, o produto central, é a razão de ser da empresa, a justificação da sua existência que pode ser tangível ou intangível (ex.: a rede de telefonia móvel). O produto central é a parte da oferta que apresenta o benefício central desejado pelos consumidores. Se este for de qualidade inferior, a empresa terá poucas chances de sucesso porque o produto não será suficiente para atender as necessidades dos consumidores, entretanto um produto central de alta qualidade ainda não é suficiente para assegurar a satisfação do consumidor e desenvolver relacionamentos de longo prazo. É neste ponto onde os produtos suplementares tornam-se cruciais, sendo estes bens e serviços que agregam valor ao produto central, diferenciando-o assim dos produtos oferecidos pela concorrência. Na maioria dos casos, os produtos suplementares são características adicionais ou benefícios que enriquecem o produto.(ex.: diferentes opções de aparelhos, planos de tarifas, promoções, *roaming*, chamadas de longa duração grátis).

Os atributos simbólicos e experienciais, dizem respeito a imagem, estilo, prestígio e marca, que possuem o poder de diferenciar ofertas de produtos. (Ferrel e Hartline, 2005)

Como forma de melhorar a qualidade dos seus produtos, as empresas podem²:

- o *Entender as expectativas, necessidades e desejos dos consumidores:* a oferta de qualidade superior começa com uma sólida compreensão das expectativas dos consumidores. Isso significa que elas devem estar em contacto com os consumidores, conduzindo pesquisas para melhor identificar suas necessidades e desejos. Essas pesquisas podem incluir esforços em grande escala, como levantamentos, bem como medidas mais simples e menos dispendiosas como fichas com comentários dos consumidores ou gerentes que possam interagir de forma positiva com os consumidores.

² Adaptado de FERREL, O. C e HARTLINE, Michael D. (2005)

- *Traduzir a pesquisa sobre o consumidor em especificações de qualidade:* isto significa ouvir, de facto, a voz do consumidor. Muitas vezes acontece que as empresas estabelecem especificações que atendem aos seus objectivos sem considerar as expectativas do consumidor. Para de facto ouvir os consumidores, os gerentes devem comprometer-se em lhes dar aquilo que eles querem e esperam.
- *Prometer apenas o que pode ser oferecido:* Os consumidores ficarão decepcionados se uma empresa deixar de cumprir as suas promessas. O mais importante é criar expectativas realistas para o que pode e não pode ser oferecido. Toda a comunicação com os consumidores deve ser sincera e realista com respeito ao grau de qualidade que pode ser oferecido.

Apesar da sua importância a qualidade é apenas uma parte da equação do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os consumidores. A outra parte da equação é a criação de um bom valor.

Valor para o consumidor: é a diferença entre *o benefício* (o que o consumidor ganha por usar um determinado bem) e *o custo* (o que se paga para ter o produto). (Módulo de Marketing estratégico, PUMAP 2007)

Segundo Kotler (2003: 475), valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço.

Uma empresa pode incrementar valor aos seus produtos, elevando a qualidade do produto central, suplementar ou experiencial e/ou reduzindo os *custos monetários* (incluem custos transaccionais – o desembolso financeiro que deve ser feito para adquirir o produto; e custos de ciclo de vida – quaisquer custos adicionais a que os consumidores ficarão sujeitos durante a vida útil do produto) e não monetários (incluem o tempo e o esforço que os consumidores despendem para encontrar e comprar bens e serviços, estão

intimamente relacionados às actividades de distribuição da empresa). (Ferrel e Hartline, 2005)

3.5 Satisfação do consumidor: a chave para manter consumidores no longo prazo.

A satisfação é o grau em que o produto atende, ou excede as expectativas do consumidor em relação ao produto. (Ferrel e Hartline 2005). Para Kotler 2003 a satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho ou resultado de um produto em relação às suas expectativas.

Estes dois conceitos relacionam a satisfação às expectativas dos consumidores em relação aos produtos, uma vez que os consumidores ao considerarem a satisfação, reagem com base em suas expectativas sobre o bem ou serviço em questão.

Segundo Kotler (2003) se o desempenho do produto for menor que as expectativas, o cliente ficará insatisfeito; Se o desempenho do produto for igual as expectativas, o cliente ficará satisfeito e se o desempenho do produto for maior que as expectativas o cliente ficará encantado ou altamente satisfeito.

A satisfação do consumidor é a chave para a sua retenção, pois é mais provável que consumidores plenamente satisfeitos tornem-se fiéis ou mesmo defensores da empresa e de seus produtos, além de serem menos sensíveis ao preço, sendo por isso difícil que consumidores satisfeitos procurem outros fornecedores. Uma outra vantagem advinda do esforço das empresas em manter seus clientes satisfeitos é o facto de estes comentarem positivamente com outras pessoas sobre a empresa e os bens ou serviços por ela oferecidos, fazendo deste modo, com que a empresa adquira ou atraia novos clientes sem incorrer em custos com publicidade.

Para o desenvolvimento de uma maior confiança e satisfação dos consumidores, existem algumas ferramentas que podem ser usadas pelas empresas:

- Acréscimo de benefícios financeiros para o relacionamento com o cliente (exemplo: descontos a consumidores habituais);

- Acrescentar benefícios sociais, para além dos financeiros, onde os funcionários atendem às necessidades e desejos individuais, individualizando e personalizando seus serviços. Isto implica transformar *consumidores* (pessoas anónimas para a instituição) em *clientes* (têm nome, são atendidos por profissionais devidamente preparados);
- Acrescentar vínculos estruturais, bem como benefícios sociais e financeiros (exemplo: oferecendo aos clientes equipamento especial para ajudá-los a administrar pedidos, folha de pagamento, stock, entre outros). (Kotler, 2003)

Métodos de rastreamento e medição da satisfação dos consumidores.

Como forma de melhorar a relação com os clientes as empresas devem medir a satisfação dos consumidores e para tal, estas podem recorrer a:

a) Sistemas de reclamações e sugestões: fornecer formulários para os clientes manifestarem suas satisfações e reclamações; Colocar caixas de sugestões nos corredores e balcões. Estes fluxos de informação fornecem às empresas muitas ideias e as capacitam a agir com maior rapidez na solução de problemas.

b) Levantamentos dos níveis de satisfação dos consumidores: Uma empresa não deve concluir que pode obter um quadro claro dos níveis de satisfação e insatisfação de seus clientes, simplesmente adoptando um sistema de sugestões e reclamações. Empresas orientadas para o mercado obtém informações da satisfação de seus consumidores, fazendo levantamentos periódicos, isto é, enviam questionários ou fazem ligações telefónicas a uma amostra de consumidores para constatar o que sentem sobre o desempenho da empresa. Podem ainda solicitar opinião sobre o desempenho da concorrência.

e) **Compra fantasma:** consiste em contratar pessoas para apresentarem-se como compradores potenciais nas lojas e depois relatarem os pontos fracos e fortes que verificaram na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes.

d) **Análise dos consumidores perdidos:** consiste em contactar os consumidores que pararam de comprar ou que trocaram de fornecedor para descobrir o que aconteceu. (Kotler, 2003)

3.6 Estratégias para construir relacionamentos duradouros com os clientes

A construção de relacionamentos duradouros entre as empresas e os seus clientes, vem sendo uma preocupação do marketing e como tal muitas empresas focalizam-se na criação e desenvolvimento de estratégias que atraiam e retenham os consumidores no longo prazo. Aplicando tais estratégias a empresa pode se proteger contra as incursões da concorrência, mantendo os seus clientes pelo maior tempo possível, bem como conquistando novos clientes, havendo uma troca de valor entre ambas as partes, sendo que o cliente satisfaz as suas necessidades e a empresa recebe a sua recompensa: o lucro.

Algumas estratégias aplicadas pelas empresas, tendo em vista a construção de relacionamentos de longo prazo com seus clientes são:

3.6.1 Valor dos produtos

Um produto é um bem, serviço ou uma ideia que um consumidor adquire através de uma troca para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Ao desenvolver um produto tendo em vista a satisfação e lealdade do consumidor, as empresas criam um *pacote de valor* que é a combinação de elementos tangíveis e intangíveis que os clientes potenciais avaliam ao decidir que produto deve ser adquirido (exemplo: qualidade, características, marca, embalagem e rótulo, segurança e garantias). Quando o pacote de valor vai além das expectativas e necessidades comuns, ele tem o potencial de encantar o cliente. (Nickels e Wood, 1999)

É importante que as empresas enfatizem os benefícios de seus pacotes de valor que respeitam a satisfação que os consumidores recebem dos seus produtos e não apenas as suas características (os atributos dos produtos). A distinção entre benefícios e características ajuda as empresas a ver seus produtos do ponto de vista dos consumidores. Não importa quantas características interessantes um fabricante coloca no produto; seus benefícios reais são determinados pelos clientes cujas necessidades ele satisfaz.

Uma boa alternativa seria a utilização da pesquisa de marketing de forma contínua para manter-se em dia com as necessidades dos consumidores, identificar os benefícios a serem alcançados através de produtos novos ou aperfeiçoados e avaliar a satisfação dos clientes com os produtos. (Nickels e Wood, 1999)

Com o pacote de valor adequado as empresas podem oferecer benefícios que satisfazem as necessidades para iniciar novos relacionamentos com os consumidores e fortalecer relacionamentos de forma lucrativa com os clientes actuais. A construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes, significa mover-se para além da oferta de produtos básicos esperados e criar pacotes de valores diferenciados que excedam as expectativas dos consumidores.

O pacote de valor correcto, combinado com um preço justo, informação sobre o produto e disponibilidade através de canais de marketing convenientes, pode encantar os clientes ao mesmo tempo que fornece lucros maiores para a empresa.

3.6.2 Diferenciação dos produtos.

O pacote de valor de cada empresa é um pouco diferente das rivais. O desafio consiste em tirar o máximo proveito dessas diferenças para combater os concorrentes e construir relacionamentos de longo prazo com os clientes. Para dar a um produto uma impressão de exclusividade e para destacar o seu valor, as empresas precisam seleccionar pontos de diferenciação com os quais os clientes se importam.

Para Kotler (2006), diferenciação é o acto de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da concorrência.

Com a diferenciação pretende-se que os consumidores olhem para o produto da empresa como mais distinto e atraente do que o da concorrência e assim fiquem com uma impressão positiva do produto. Espera-se ainda que esta estratégia garanta retornos acima da média dentro do ramo ou sector, crie lealdade dos consumidores e traga para a empresa uma posição de supremacia.

Algumas estratégias de diferenciação podem ser:

- *Diferenciação através da qualidade superior*: enfatizando sempre uma qualidade superior, buscando o defeito zero, a ideia de que nenhum defeito no produto é aceitável, evitando assim que se gaste tempo e dinheiro com a correcção de problemas;
- *Diferenciação através de resposta rápida*: onde as empresas movimentam os produtos de forma mais rápida ao longo da cadeia de valor até chegar ao consumidor;
- *Diferenciação através da customização em massa*: onde as empresas tem a possibilidade de oferecer produtos individualmente concebidos e de qualidade para um grande número de consumidores a um custo relativamente baixo (exemplo: a produção de jeans femininos para as medidas de cada cliente).
- *Diferenciação através da informação*: fornecendo informações valiosas juntamente com o produto (exemplo: instruções completas de uso e segurança), informações estas que os clientes não possam conseguir em outros lugares;
- *Diferenciação através da responsabilidade social*: o facto de o produto ou a empresa apoiar causas sociais com significado para os consumidores, faz com que estes se sintam bem no que diz respeito às marcas que compram e às empresas que apoiam. (Nickels e Wood, 1999)

Pode-se ainda conseguir a diferenciação através de: características distintas do produto, serviço ao cliente excepcional, criar um produto único pelo uso da nova tecnologia e publicidade. (Ribeiro, 2007)

3.6.3 Gestão dos ajustes no preço

Raramente se determina um preço que dura para sempre. O preço deve ser gerido activamente, para que se possa construir relacionamentos com os clientes e alcançar os objectivos organizacionais. Factores como exigências dos consumidores, pressões competitivas, podem levar uma empresa a ajustar seus preços. Existem quatro tipos ajustes para gestão dos preços, nomeadamente:

- *Ajustes monetários de preço:* aumento ou diminuição do preço de lista (o preço oficial que se estabelece para o produto), devido a factores como a inflação que pode afectar os custos, forçando a empresa a um aumento do preço, taxas de juro e pressões competitivas;
- *Ajustes no produto:* quando se está relutante em ajustar o preço monetário, as empresas podem aumentar a quantidade ou a qualidade do produto oferecido sem aumentar o preço. Estas podem ainda escolher reduzir a qualidade ou a quantidade do produto oferecido pelo mesmo preço. Com esta abordagem evita-se a aplicação de preços fora do usual;
- *Descontos:* dá-se aos clientes uma redução directa no preço devido a uma acção específica. Esta é muitas vezes uma forma de influenciar o comportamento de compra do consumidor, incluem normalmente descontos financeiros (recompensar os consumidores pelo pagamento num determinado período), por quantidade (diminuição do preço unitário que ocorre em pedidos de grande volume), sazonais (recompensar os consumidores por comprar os produtos fora da temporada) e comerciais (descontos oferecidos aos revendedores). (Nickels e Wood, 1999)

3.6.4 Promoção de vendas

Muitas empresas procuram formas de fortalecer relacionamentos de troca com os consumidores por meio da comunicação de um valor extra e do fornecimento de incentivos especiais para a compra. A promoção de vendas é uma ferramenta de marketing que pode ajudar a alcançar esta meta.

A promoção de vendas é a comunicação de qualquer incentivo que aumente o valor básico de um produto durante um período limitado, de forma a estimular os membros do canal e as pessoas das equipes de venda a vendê-lo e os consumidores a comprá-lo. O incentivo (que pode ser um prêmio, uma amostra grátis, etc) muda a forma como os consumidores percebem o valor do produto.

Com a promoção de vendas as empresas podem conseguir acelerar a compra e estimular a sua repetição. Uma promoção de vendas bem aplicada, contribui para o valor da marca, reforça o posicionamento e convida o público alvo a continuar comprando criando-se assim um relacionamento de longo prazo com os clientes. (Módulo de Marketing estratégico PUMAP, 2007)

3.6.5 Relações públicas

É a gestão da comunicação entre a instituição e os seus vários públicos internos (funcionários) e externos (fornecedores, comunidade local, legisladores, etc). Esta forma de comunicação permite às empresas estabelecer e manter um relacionamento mutuamente benéfico, contribuindo para que a empresa tenha uma reputação favorável junto dos diferentes públicos.

Existem diferentes técnicas de relações públicas, alguns exemplos são:

- Eventos especiais: lançamento de produtos, comemorações, criação de clubes e associações;
- Conferências e exposições: promover por exemplo, feiras de artesanato, congressos, workshops;

- o Patrocínio: apoio financeiro de uma organização a um evento, actividade, pessoa, com objectivo de obter reconhecimento público pela sua generosidade, além da responsabilidade social. (Módulo de Marketing Estratégico PUMAP, 2007)

3.6.6 Venda pessoal

É um processo interpessoal de comunicação no qual os representantes da empresa identificam consumidores potenciais, determinam necessidades, apresentam informações sobre o produto, adquirem confiança e fazem o acompanhamento depois das vendas para manter os relacionamentos com os clientes. (Módulo de Marketing Estratégico PUMAP, 2007)

A venda pessoal baseia-se no contacto pessoal com consumidores reais e potenciais. O contacto pessoal oferece uma boa oportunidade de analisar os problemas dos clientes e apresentar informações sobre os produtos para ajudar a resolvê-los. Deste modo a venda pessoal pode então ser vista como um processo de adquirir clientes e retê-los, ajudando-os a realizar compras que satisfaçam suas necessidades no longo prazo.

3.6.7 Marketing interno

É o marketing voltado a preparar os funcionários para um melhor atendimento aos clientes. Os negócios que desejam ser mais orientados para o cliente devem contratar, treinar, motivar, recompensar e dar poder aos empregados para que estes possam ou consigam encantar os clientes. Para fazer isso é necessária a ênfase no marketing interno.

Ao fazer o marketing para os seus empregados, as empresas podem conseguir criar um ambiente de serviços amigável e atencioso que resulta na satisfação do cliente e conseqüentemente em maiores lucros para a empresa. (Nickels e Wood, 1999)

3.6.8 Segmentação do mercado

Em mercados extensos e heterogêneos onde existem compradores com diferentes preferências e necessidades por um produto, faz sentido recorrer a segmentação, isto ajudará a empresa a definir o seu alvo. A segmentação do mercado, vai ajudar a empresa

a compreender melhor as características, necessidades e desejos dos clientes, assim ela pode criar produtos específicos para satisfazer as necessidades dum determinado segmento.

Através da segmentação é mais fácil criar valor para os clientes porque ao agregar os consumidores segundo as suas necessidades é mais fácil superar as suas expectativas relativamente aos produtos, oferecendo produtos diferenciados. Desta forma é possível ter um cliente satisfeito mais facilmente porque se oferece um valor superior tendo em conta os elementos que os clientes daquele segmento específico valorizam.

Recorrendo a segmentação, pode-se personalizar a comunicação para esses segmentos, conseguindo-se assim uma fidelização extrema na medida em que as mensagens serão as mais aproximadas possíveis dos interesses e necessidades desses clientes. (Ferrão, 2003)

Ao segmentar-se um mercado devem-se considerar as variáveis:

- Comportamento de compra: tamanho e frequência da compra;
- Características demográficas e psicológicas: estilo de vida e personalidade;
- Situação de uso: como é que o comprador usa o produto;
- Necessidades e preferências dos consumidores: atitudes, reconhecimento da marca, marca preferida, entre outras.

É importante melhorar as estratégias de segmentação, pois isto vai permitir às empresas customizar as suas ofertas facilitando assim o estabelecimento de relações de longo prazo com os clientes. (Módulo de Marketing Estratégico PUMAP, 2007)

3.7 Limitações do marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento não é apropriado para todos os clientes, pelo que pesados investimentos em relacionamentos nem sempre compensam.

Uma vez que o marketing de relacionamento pressupõe o uso da tecnologia correcta (programas CRM, por exemplo) para que as empresas consigam oferecer um excelente atendimento ao cliente, customizando suas ofertas com base no que sabem sobre os mesmos, existem alguns problemas que podem impedir ou dificultar o uso eficiente de tal tecnologia, como:

- Construir e manter uma base de dados de clientes requer um grande investimento em *hardware*, *software*, *links* de comunicação e pessoal habilitado;
- A dificuldade de fazer com que todos na empresa tenham uma orientação voltada para o cliente e que usem a informação disponível, eles preferem usar o marketing tradicional (centrado na atracção e retenção de novos clientes e não na retenção dos existentes), para além de que uma base de dados requer um treinamento dos funcionários;
- Os clientes podem não querer ter um relacionamento com a empresa e ficarem ressentidos ao descobrir que tantos dados seus foram colectados; (Kotler, 2003)

3.7.1 Quando usar o marketing de relacionamento

Segundo Barbara Jackson *apud* Kotler e Armstrong (2004) o marketing de relacionamento não é eficaz em todas as situações e sim em certas. O marketing de transacção é mais apropriado com clientes que tem um horizonte curto de tempo e baixos custos de mudança como os compradores de produtos básicos (*por exemplo*: os compradores podem comprar onde lhe oferecerem melhores condições. O facto de o fornecedor ter sido particularmente atencioso não lhe garante a próxima venda, suas condições devem ser competitivas).

Por outro lado os investimentos em marketing de relacionamento oferecem óptimo retorno em clientes que possuem horizontes longos de tempo e altos custos de mudança, como por exemplo, os compradores de um grande sistema de automação de escritórios. O marketing de relacionamento pode ser mais apropriado em situações onde os produtos ou serviços sejam de elevado valor, produtos que não sejam genéricos, os custos de mudança sejam elevados, pelo que os clientes preferem uma relação contínua.

3.8 Importância do marketing de relacionamento

A aplicação do marketing de relacionamento é sem dúvida muito importante, uma vez que quanto mais durável for a relação com o cliente, mais lucrativo este se torna para a empresa. Segundo Kotler e Keller, (2006), com o tempo os clientes fiéis compram mais se estiverem profundamente satisfeitos. Uma vez que os clientes estabelecem uma boa relação com o vendedor, voltarão a comprar em parte por inércia.

O custo de servir um cliente fiel decresce com o tempo, pois as transacções entre a empresa e o cliente tornam-se rotineiras, onde muitas delas ocorrem sem que haja necessidade de assinar uma série de acordos, pois existe confiança mútua, o que poupa muito tempo e dinheiro para ambas as partes.

Uma outra vantagem que se pode tirar desta vertente do marketing, é o facto de os clientes satisfeitos recomendarem frequentemente a empresa a outros clientes potenciais, permitindo assim que a empresa reduza custos com publicidade visando atrair novos clientes. Com o marketing de relacionamento a empresa garante a existência de clientes, ainda que ocorra um ligeiro aumento de preços, uma vez que, clientes antigos são menos sensíveis a aumentos razoáveis de preços que a empresa tenha de fazer. O marketing de relacionamento dificulta a entrada de concorrentes no mercado, pois os clientes tornam-se leais e dificilmente mudam-se para a concorrência. (Kotler, Hayes e Bloom, 2002)

3.9 Influência do marketing de relacionamento no desempenho financeiro da empresa

É um dado adquirido que o custo de conquista de um cliente é pelo menos cinco (5) vezes mais elevado do que o da sua manutenção, a rentabilidade de uma empresa pode ser fortemente acrescida se o tratamento concedido aos clientes que acedem aos pontos de venda contribuir para o crescimento da taxa média de conversão de clientes potenciais em clientes actuais. (Kotler e Keller, 2006)

Nessa medida a empresa deve procurar influenciar o cliente a repetir a compra, recolhendo sugestões, questionando-se sobre a sua satisfação e desenvolvendo acções de acompanhamento pós-venda.

É importante que as empresas conheçam os seus clientes e personalizem as suas ofertas adaptando-as às necessidades e perfil dos clientes, e ofereçam produtos e serviços de qualidade superior. Com estas acções elas conseguirão evitar que os seus clientes se mudem para as empresas concorrentes, assim elas poderão garantir a existência de clientes para a empresa, aumentar as suas vendas, bem como a atracção de novos clientes e assim assegurar a rentabilidade da empresa.

Existem algumas razões que explicam porque a manutenção de clientes mais satisfeitos por mais tempo resulta em maiores lucros. Primeiro porque os clientes já conquistados possuem maior confiança na empresa o que aumenta a probabilidade da realização de futuros negócios, para além de que se a empresa já conhece o cliente está mais capacitada a identificar as suas necessidades do que estaria em relação a um cliente novo.

Com o relacionamento com a empresa, os clientes percebem um valor maior, pois adquire mais vantagens, reduzindo *os custos psicológicos* (relacionados com a ansiedade e incerteza que os clientes experimentam ao decidir optar por uma empresa para prestação de determinado serviço) e *os custos sociais* (relacionados com o impacto social que poderá recair sobre o encarregado de contratar uma empresa de prestação de serviços). (Ferrão, 2003)

Os clientes satisfeitos são mais propensos a indicar novos clientes, o que beneficia a empresa de duas formas: primeiro essas referências reduzem os custos de captação de novos clientes; segundo, o novo cliente já chega com uma opinião mais elevada do profissional e certo grau de confiança prévia, porque alguém em quem ele confia fez uma recomendação. (Kotler *et alii*, 2002)

4. CASO PRÁTICO

4.1 Apresentação da empresa

4.1.1 *Âmbito de actividade*

A Mcel é uma empresa que surgiu da necessidade de se acompanhar o desenvolvimento das telecomunicações no mundo. O programa de introdução de uma rede móvel iniciou em 1995. Em 1997 a TDM (Telecomunicações de Moçambique, S.A.R.L) constituiu a TMM (Telecomunicações Móveis de Moçambique) onde a TDM era detentora de 76% do Capital e a empresa alemã Deutschcom detinha os restantes 24%. A TMM era uma empresa que geria os serviços de telefonia móvel, não possuía instalações próprias, funcionando nas infra-estruturas da TDM.

Em Junho de 2003 a TDM adquiriu a parte do Capital que pertencia a Detecom, extinguindo-se assim a TMM e surgindo uma nova empresa denominada Mcel – Moçambique Celular. A Mcel opera com a mais avançada tecnologia celular a nível mundial denominada GSM – *Global for Mobile Communications*.

Após o seu lançamento a Mcel apenas fornecia o serviço de telefonia pós-pago, mas em Setembro de 1999 lançou pela primeira vez o serviço pré-pago com o intuito de absorver todas as camadas sociais e assegurar o crescimento da sua quota de mercado. (Jornal informativo Mcel)

4.1.2 *Análise do ambiente estratégico da organização*

a) Mercado alvo da Mcel

O mercado alvo é um conjunto de compradores com necessidades ou características comuns, ao qual as empresas decidem servir. O mercado alvo da Mcel é fundamentalmente todo o território moçambicano procurando especialmente atrair todos os residentes moçambicanos e estrangeiros que queiram dispor do acesso a rede móvel.

Escolher um mercado alvo consiste em avaliar e seleccionar um ou mais segmentos. A segmentação de mercado representa um esforço para o aumento da precisão do alvo de uma empresa. Um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra. (Kotler, 1999)

A Mcel tem em vista a satisfação de dois segmentos de mercado, nomeadamente:

1. O segmento composto por compradores ou clientes residentes no território moçambicano, com renda suficiente para subscrever um contrato com a empresa, pagando o seu consumo no final de cada mês, por meio de débito em suas contas bancárias.

2. O segmento composto por clientes residentes no território moçambicano que não queiram e/ou não possam subscrever um contrato com a Mcel, preferindo eles próprios controlar o seu consumo e pagar pelos serviços da Mcel, de acordo com as suas possibilidades.

Para a Mcel todos os seus clientes são importantes, entretanto a empresa tem dado especial ênfase aos clientes pós-pago, prestando a estes um serviço mais personalizado, uma vez que dispõem de mais informação sobre estes.

b) Missão e objectivos

A Mcel tem como missão ser a empresa moçambicana mais orientada ao cliente e actuando de forma social e ambientalmente responsável, agregar valor aos seus *stakeholders*. Ela definiu como sua visão: ser a primeira opção no âmbito das telecomunicações móveis e ser a melhor operadora de telefonia móvel.

A empresa tem como objectivos: Oferecer serviços pós-pago e pré-pago de qualidade e uma vasta gama de serviços adicionais, onde alguns são comuns a ambos os serviços e outros não devido as próprias características de cada um deles.

A Mcel define como valores:

- Ser fortemente orientada para o cliente – colocar sempre o cliente em primeiro lugar;
- Compreender e aplicar os princípios de qualidade;
- Ser socialmente responsável;
- Agir profissionalmente;
- Promover o intercâmbio de conhecimentos e a inovação constante;
- Ser um exemplo de honestidade e integridade;
- Promover uma comunicação transparente.

c) Análise estratégica do ambiente da organização

O estudo da competitividade foi feito através de uma análise SWOT, que é uma ferramenta que permite analisar a situação estratégica da empresa a nível interno, por meio das suas *forças e fraquezas*, bem como a nível externo através das *oportunidades e ameaças* que a empresa enfrenta.

Da análise efectuada à empresa, constatou-se que constituem **forças**:

- A tecnologia utilizada na empresa, sendo de excelente qualidade e a constante preocupação da empresa em melhorar a prestação dos seus serviços adquirindo a tecnologia mais avançada;
- A existência de quadros qualificados na empresa e com experiência reconhecida;
- O facto desta empresa ter sido pioneira no mercado de telefonia móvel, possuindo por isso uma quota de mercado maior em comparação com a sua concorrente directa, a Vodacom;
- O facto de esta empresa ser 100% moçambicana;
- A protecção do Governo de que a Mcel dispõe, por esta ser uma empresa pertencente a TDM que é uma Empresa Pública;

Quanto as **fraquezas** verifica-se:

- As falhas que os seus serviços apresentam principalmente em dias festivos, feriados e quando o país regista mau tempo;
- O facto de dispor de uma linha do cliente para o serviço pré-pago (131) com uma capacidade insuficiente atendendo o elevado número de clientes que este serviço possui, o que dificulta o rápido atendimento aos utentes deste serviço;

No que se refere as **ameaças** que a empresa enfrenta pode-se destacar:

- A concorrência que a Mcel enfrenta no mercado da comunicação seja directamente (no mercado da comunicação móvel) com a Vodacom, bem como indirectamente com a empresa de telefonia fixa a TDM (Telecomunicações de Moçambique, S.A.R.L.);

Quanto as **oportunidades** tem-se:

- O facto de a maior parte da população em Moçambique fazer o uso da rede de telefonia móvel Mcel;
- O crescente surgimento de pequenas e médias empresas que podem precisar de dispor de uma linha móvel para a comunicação com os seus clientes e colaboradores;
- A expansão da rede Mcel para as áreas mais recônditas que ainda não tem acesso a uma rede de telefonia móvel;
- O facto de a Mcel possuir *roaming* para vários países do mundo, onde as pessoas ficam contactáveis estando em países ou locais muito distantes de Moçambique.

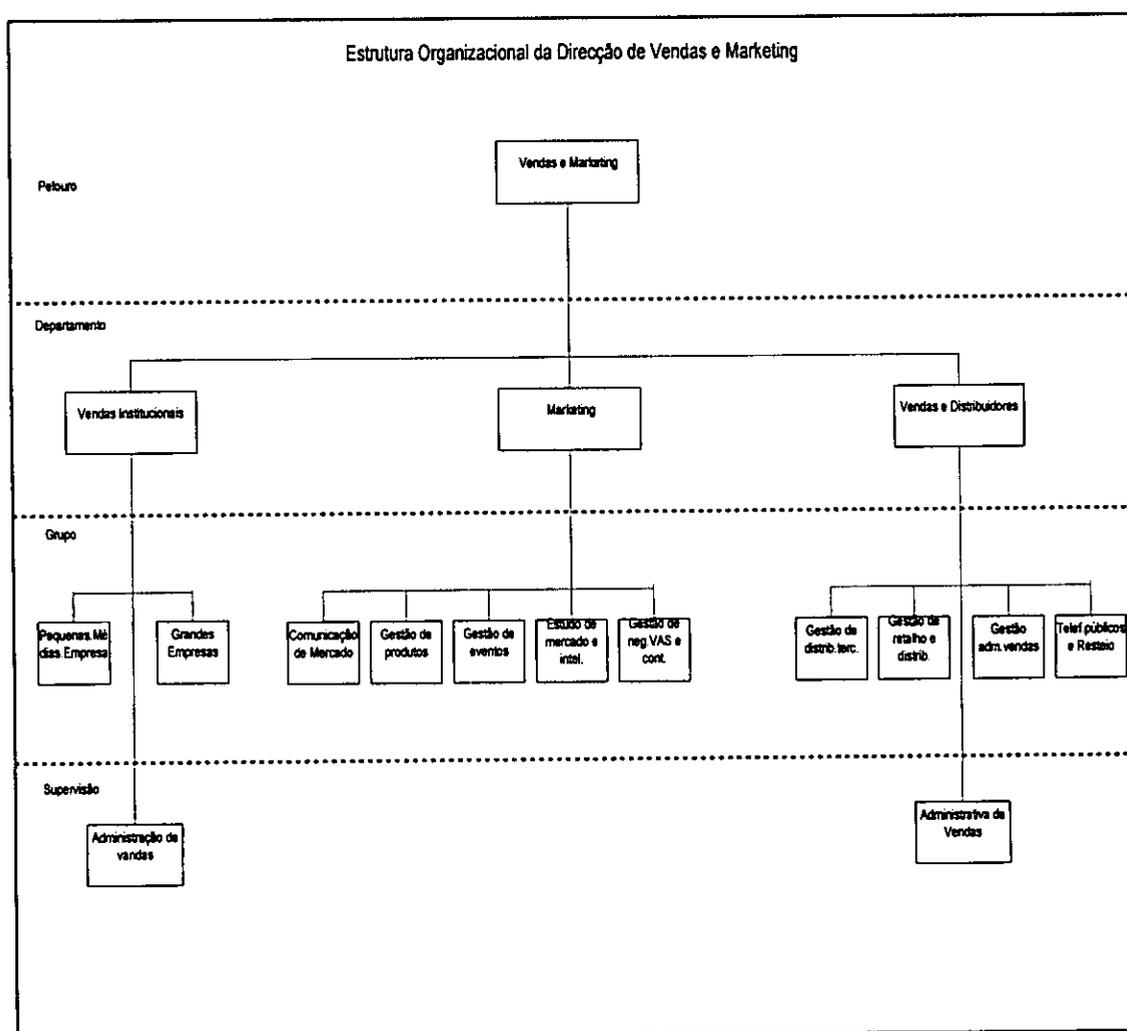
Como se pode observar com a análise SWOT a Mcel dispõe de forças bastante poderosas, como o facto de ter sido a pioneira no mercado de telefonia móvel em Moçambique, aliada a tecnologia utilizada e aos quadros de que a empresa dispõe, para além de ter grandes oportunidades de conquistar mais clientes, alargando assim a sua quota de mercado. Estas forças e oportunidades devem ser utilizadas pela empresa para combater as ameaças que enfrenta e transformar os pontos fracos em pontos fortes.

4.1.3 Estrutura orgânica da direcção de vendas e marketing

A comunicação dentro da empresa é muito importante para que todos na organização saibam quais os objectivos da empresa e possam assim trabalhar, tendo em vista o alcance destes objectivos e sentindo-se parte integrante da mesma.

Como forma de compreender melhor como decorre a comunicação na Mcel, concretamente no departamento de Marketing (área em análise no trabalho), apresenta-se a seguir o organograma³ do referido departamento:

Figura 1: Organograma do Departamento de Vendas e Marketing da Mcel



Fonte: Mcel

³ É um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização. Mostra como estão dispostos os órgãos ou sectores, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre eles.

Este departamento apresenta um organograma clássico ou vertical, elaborado com rectângulos que representam os órgãos e linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles. (www.wikipedia .com)

O organograma da Direcção de Vendas e Marketing da Mcel apresenta estrutura com 4 níveis, Este divide-se em 3 sectores, nomeadamente: Vendas Institucionais, Marketing e Vendas a distribuidores, cada um destes sectores tem autonomia para o desenvolvimento das suas actividades e todos eles reportam-se ao Director de Vendas e Marketing.

4.2 Razão da escolha da Mcel

A escolha da empresa Mcel para a realização do estudo de caso, prende-se ao facto de esta empresa, como se referiu anteriormente, na declaração da missão da mesma, ser orientada para o cliente, estando por isso a desenvolver acções que visam não apenas a atracção dos clientes mas também a sua retenção, como forma de fazer face à concorrência que enfrenta no mercado de telefonia móvel, bem como assegurar a existência de clientes que garantam as vendas da empresa e consequentemente a sua lucratividade, pelo que a Mcel constitui um exemplo elucidativo de aplicação do marketing de relacionamento.

A Mcel é uma empresa prestadora de serviços profissionais e como tal esta precisa de ter clientes fiéis que garantam a sobrevivência e continuidade da empresa, surgindo assim a curiosidade em saber como esta empresa actua tendo em vista a retenção dos clientes e que resultados consegue alcançar com a estratégia seguida. Outra razão que levou a escolha desta empresa é o facto de os clientes da Mcel terem um horizonte temporal de longo prazo e custos de mudança elevados.

4.3 O marketing de relacionamento na Mcel

4.3.1 *Seus objectivos ao adoptar esta vertente do marketing*

Como já foi referido anteriormente, a Mcel é um exemplo elucidativo de uma empresa que aplica o marketing de relacionamento. Ao seguir esta vertente do marketing, a Mcel possui como objectivo principal providenciar ao cliente o acesso a comunicação móvel e mantê-lo na rede Mcel. Satisfazendo a necessidade do cliente de estar comunicável em qualquer lugar e a da empresa de garantir a existência de clientes para a realização das vendas.

Por outro lado a constante comunicação com os clientes permite a empresa colher as suas opiniões e reclamações em relação aos produtos e serviços oferecidos e com esta informação, melhorar a qualidade dos seus serviços de acordo com o que o cliente acha que é importante para ele.

A Mcel pretende fidelizar os seus clientes, torná-los leais e evitar que estes se mudem para a concorrência, razão pela qual vem realizando esforços visando alcançar este objectivo. A Mcel pretende ainda conquistar ou atrair um número maior de clientes, fidelizá-los aumentando assim a sua quota de mercado.

4.3.2 *Características do marketing de relacionamento da empresa*

A empresa realiza acções de marketing de relacionamento para todos os seus clientes, isto é, os clientes do pré-pago e os do pós-pago, contudo de formas diferentes.

Para os clientes do pré-pago as acções de marketing de relacionamento são feitas de uma forma impessoal e não personalizada ou seja de forma massificada, uma vez que a empresa não dispõe de um ficheiro com os dados pessoais destes clientes, como a morada, o número da conta bancária e outras informações capazes de identificar estes clientes.

Os clientes do pré-pago beneficiam-se basicamente de promoções em tarifas de chamadas (ex.: tarifa por segundo ou por minuto) de acordo com a preferência de cada cliente, três amigos (onde os clientes ganham descontos nas chamadas que efectuam para os seus 3 amigos), as frequentes promoções que a Mcel tem realizado nas suas recargas (ex: o crédito a dobrar na recarga de 100 Meticais onde na compra desta recarga o cliente fica com o dobro do crédito, isto é 200 Meticais; a actual promoção na recarga de 80 na qual o cliente fala de borla com os seus 3 amigos das 22:00h às 23:20horas e ganha ainda SMS virtuais entre outras), *bundles* (venda de telemóveis a preços promocionais com ofertas como *T-shirts*, chaveiros, carteiras, cantis, pacote inicial e outros), o bônus de crédito oferecido aos clientes quando estes recarregam as suas contas várias vezes num espaço de tempo curto.

Já para os clientes do pós-pago as acções de marketing de relacionamento são mais personalizadas. No caso de contratos com empresas, estas beneficiam de um tarifário especial com descontos. Para clientes singulares, a Mcel procura retê-los através da oferta anual de telemóveis de acordo com o seu consumo mensal. Estes clientes passam a beneficiar-se desta promoção quando estes se mantêm durante 2 (dois) anos na rede sem terem um segundo número (o da concorrência). Após estes 2 anos a Mcel passa a considerá-los clientes fiéis a empresa e por isso presenteia-os com telefones novos. Referir que a partir do momento em que o cliente entra na rede Mcel passa a beneficiar-se de todas as promoções e descontos que acontecem frequentemente.

O Marketing da Mcel tem como foco central o cliente, tendo em vista manter o cliente na rede, estabelecendo-se assim um relacionamento de longo prazo entre a empresa e os seus clientes. A Mcel procura estar sempre em contacto com os clientes, ouvindo as suas reclamações e sugestões através dos diversos canais de que dispõe para este efeito, por forma a garantir a sua satisfação.

A Mcel estabelece um relacionamento reactivo com todos os seus clientes sejam estes do pré-pago ou do pós-pago, pois a empresa vende os seus produtos (telefones, seus acessórios e recargas) a esses clientes e incentiva-os a contactar a empresa caso tenham

algum problema ou reclamação a respeito do produto adquirido. Ocorre também um relacionamento pró-activo entre a Mcel e os seus clientes, uma vez que a Mcel tem enviado mensagens aos seus clientes pelo número 82, informando-os sobre os novos serviços da empresa (ex.: secretária electrónica, descontos ao ligar para os 3 amigos, o serviço *avisa-me*, o serviço Toma lá, entre outros).

4.3.3 Canais de Relacionamento com os clientes

Como forma de colher dados sobre os clientes e com eles estabelecer uma comunicação, a Mcel faz o uso de alguns canais, a saber:

A empresa dispõe de duas linhas de atendimento ao cliente, as linhas 111 e 131 para onde os clientes podem ligar gratuitamente e deixar ficar as suas preocupações e reclamações.

Em 2006 foi criado um novo canal de relacionamento, o endereço electrónico ajuda@mcel.co.mz e teve lugar a actualização do portal www.mcel.co.mz.

A Mcel usa actualmente dois tipos de soluções CRM, sendo uma para os clientes do pós-pago e outra para os clientes do pré-pago. O CRM para os clientes do pós-pago, permite armazenar dados de forma detalhada sobre os clientes. Estes dados são geralmente: o nome do cliente, o seu endereço, o histórico do seu consumo, o número da sua conta bancária. Com estes dados a Mcel consegue conhecer os seus clientes e personalizar a sua oferta (ex.: Conhecer o nome de cada cliente, entregar as facturas no endereço de cada cliente, oferecer anualmente telefones celulares novos, cujo preço está de acordo com o consumo que o cliente tem realizado, etc).

A outra solução CRM é para os clientes do pré-pago. Esta não permite registar e armazenar dados pessoais destes clientes, incluindo apenas o historial do seu consumo dos produtos e serviços Mcel, como as chamadas realizadas e recebidas, a duração das chamadas, o valor de recargas efectuadas pelo cliente, o número de mensagens SMS e MMS enviadas e recebidas.

Estas soluções são frequentemente customizadas ou aperfeiçoadas às necessidades ou lacunas que a Mcel vai observando com o decorrer do tempo com o uso das referidas soluções, por exemplo, se se perceber que há necessidade de acrescentar mais um campo para o registo de alguma informação pertinente sobre os clientes, de modo a possibilitar uma melhor prestação de serviços, solicita-se uma customização da referida solução. A customização serve também para adequar os softwares à realidade moçambicana. Referir que a customização das soluções CRM é feita pelos fornecedores ou fabricantes dos referidos softwares com os quais a Mcel possui contratos e estas acarretam custos para a empresa, uma vez que cada customização efectuada deve ser paga.

4.3.4 A qualidade dos produtos/serviços da empresa

A Mcel está ciente de que para construir um relacionamento de longo prazo com os clientes, a empresa deve ser capaz de atender às suas necessidades melhor do que os concorrentes.

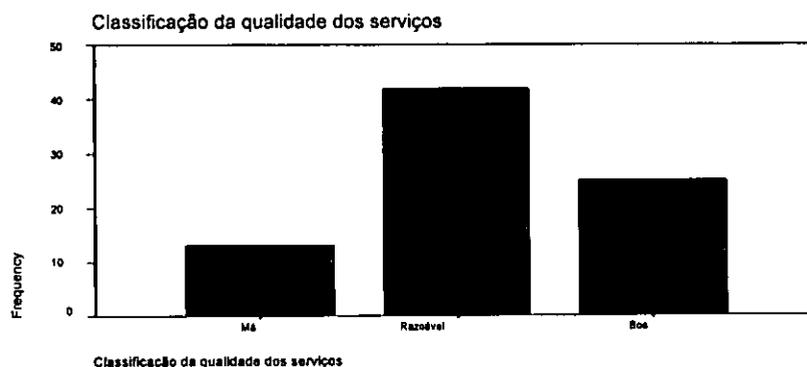
A qualidade é um dos requisitos fundamentais para que a empresa consiga reter os seus clientes, por este facto a Mcel tem desenvolvido acções que tem em vista a melhoria da qualidade dos seus serviços, seja na aquisição de novos e mais modernos equipamentos, como na assinatura de contratos com empresas multinacionais para a melhoria da qualidade da rede. Um exemplo vivo é o contrato que a empresa assinou recentemente com a Alcatel-Lucent, uma multinacional dos serviços de telecomunicações, para a instalação de uma rede de terceira geração no país.

Com esta tecnologia a Mcel estará em condições de fornecer serviços com melhor qualidade em termos de envio de som e imagem, usando uma rede mais rápida de banda larga, bem como garantir um acesso rápido a rede da Internet e Intranet.

Dos inquéritos realizados aos clientes da Mcel, no que se refere a percepção destes no tocante a qualidade dos serviços da Mcel, constatou-se que 52.5% dos inquiridos consideram que os serviços da Mcel possuem uma qualidade razoável, 31.3% destes

referem que a qualidade é boa e os restantes 16.3% afirmam que a os serviços da Mcel possuem uma má qualidade. Anexo C, Tabela e Gráfico 10.

Figura 2: Análise da qualidade dos serviços da Mcel pelos clientes



Da análise dos indicadores de qualidade contidos nos inquéritos, constata-se que no que se refere a imagem 47.5% dos clientes inquiridos, considera que esta possui uma qualidade razoável e 41.3% dos clientes considera que a Mcel possui uma boa qualidade de imagem. (Anexo D, Tabela e Gráfico 11). Quanto ao som, 51.3% dos inquiridos afirma que este possui uma qualidade razoável, sendo que 30% refere que este é bom e os restantes 18.8% considera-o mau. Anexo D, Tabela e Gráfico 12.

Para o indicador rapidez na resposta as reclamações, a maioria dos inquiridos (35%) afirma que neste aspecto a qualidade é má, sendo que 12.5% dos inquiridos considera a qualidade péssima e apenas 17.5% afirma que a qualidade é boa. (Anexo D, Tabela e Gráfico 13). No que se refere a velocidade e qualidade da Internet, 51.3% afirmou que a qualidade é boa, enquanto que 31.3% refere que neste aspecto a qualidade é má. Anexo D, Tabela e Gráfico 14.

Quanto ao atendimento na linha do cliente a maioria dos inquiridos, 46.3% considerou-o bom, sendo que 32.5% considerou-o razoável e os restantes 21.3% considerou-o mau. (Anexo D, Tabela e Gráfico 15). Para o indicador envio de SMS 51.3% dos inquiridos

considera a qualidade deste serviço razoável, sendo que 37.5% considera este serviço bom. Anexo D, Tabela e Gráfico 16

Para o envio de MMS a maior percentagem dos inquiridos (36.3%) refere que a qualidade deste serviço é má e 35% afirma que este serviço possui qualidade razoável. (Anexo D, Tabela e Gráfico 17). No que se refere ao indicador efectuação de chamadas, 42.5% dos inquiridos afirma que a qualidade é razoável, 32.5% refere que a qualidade é má e apenas 25% afirma que a qualidade é boa. Anexo D, Tabela e Gráfico 18.

Como se pode constatar, a maioria dos inquiridos considera que no geral a qualidade dos serviços da Mcel é razoável. Dos indicadores de qualidade analisados, nota-se que existem alguns aspectos que merecem especial atenção da Mcel, como: a rapidez na resposta as reclamações, o envio de MMS, velocidade e qualidade da Internet e atendimento na linha do cliente, pois estes aspectos apresentam uma percentagem considerável de clientes que consideram que a qualidade da prestação destes serviços é má.

4.3.5 A satisfação dos clientes da empresa

A Mcel tem lançado frequentemente novos produtos e serviços visando a satisfação das necessidades dos seus clientes. Anteriormente a Mcel operava sozinha no mercado de telefonia móvel, pelo que os clientes não podiam ou não conseguiam avaliar até que ponto os produtos e/ou serviços da Mcel eram satisfatórios. Com a entrada de uma concorrente directa neste mercado (a Vodacom) a Mcel viu-se na obrigação de melhorar a performance dos seus produtos.

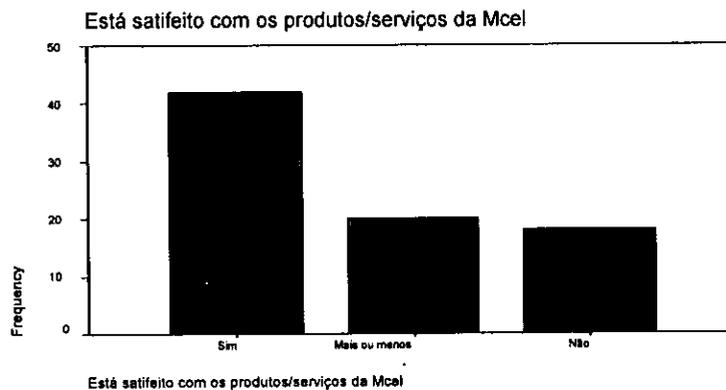
Com este objectivo a Mcel aproxima-se dos seus clientes e procura colher deles o seu sentimento em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Assim a Mcel efectua regularmente pesquisas para monitorar a satisfação dos seus clientes. Estas são feitas pela própria empresa ou por empresas subcontratadas pela Mcel. A empresa consegue também monitorar a satisfação dos clientes através das reclamações feitas pelos

clientes na linha do cliente, por e-mails e através da resposta às campanhas promocionais e o consumo mensal.

A Mcel faz ainda o uso da ferramenta compra fantasma para rastrear e medir a satisfação dos consumidores, para o efeito ela contrata pessoas que se fazem passar por clientes por forma a avaliar o desempenho das lojas e do seu pessoal, avaliando aspectos como: simpatia, paciência, cordialidade, capacidade de resposta a determinadas situações, entre outros.

Com a realização dos inquéritos, na análise da satisfação dos clientes, foi possível observar que a maioria dos inquiridos (52.5%) afirma estar satisfeita com os serviços da Mcel, 25% está mais ou menos satisfeita e 22.5% dos inquiridos não está satisfeita com os produtos/serviços da Mcel. (Anexo E, Tabela e Gráfico 19).

Figura 3: Análise da satisfação dos clientes da Mcel



Questionados sobre se os produtos/ serviços Mcel correspondem as suas expectativas, 22.5% dos inquiridos respondeu que sim, 38.8% respondeu mais ou menos e 27.5% afirmou que não. Anexo E, Tabela e Gráfico 20.

4.4 Estratégias usadas para a construção de relacionamentos duradouros com os clientes

Tendo em vista o estabelecimento de relações de longo prazo com os seus clientes, a Mcel tem levado a cabo uma série de acções, onde se salientam:

1. Diferenciando os seus produtos dos da concorrência, isto é (ex: criando recargas que oferecem muitas vantagens para o consumidor, como é o caso do *crédito a dobrar* nas recargas de 100, *roaming* internacional⁴ para vários países do estrangeiro. Um outro exemplo é promoção oferecida nas recargas de 80 em que os clientes podem falar durante 80 minutos – das 22h às 23: 20h - gratuitamente com os seus 3 amigos, ganhando ainda SMS virtuais);
2. Ajustes nos preços que ocorre para as empresas que contratam os serviços da Mcel, estas beneficiam-se de tarifas especiais e de descontos nas suas contas;
3. Promoção de vendas, onde a Mcel oferece incentivos especiais aos clientes que adquirem os seus telemóveis nas lojas Mcel. Estes incentivos são geralmente: T-shirts, bonés, cantis, carteiras, pacote inicial, porta chaves, sacolas e muitos outros. Uma outra promoção que ocorre para os clientes do pós-pago é a oferta anual de telemóveis aos clientes de acordo com o seu consumo.
4. Relações públicas, a Mcel tem patrocinado e realizado diversos eventos culturais (espectáculos, feiras, etc), de entretenimento (novelas, programas televisivos, jogos de futebol, etc) e participado em obras de responsabilidade social (doações, projectos como o Moçambique em Acção, Chonga Maputo, etc).
5. A segmentação do mercado, onde a Mcel oferece preços e serviços diferenciados por forma a satisfazer todas as camadas sociais existentes no país, falando concretamente dos serviços pré-pago e pós-pago.

⁴ Possibilidade que um cliente da Mcel tem para fazer e receber chamadas e mensagens no estrangeiro. A Mcel tem acordos de *roaming* com mais de 210 operadoras em cerca de 100 países

6. Marketing interno: para a Mcel ter as melhores pessoas é estratégia para assegurar a liderança. Neste sentido, A Mcel garante a formação a nível técnico e comportamental de pessoal proveniente de todos os grupos da empresa e disponibiliza educação continuada aos seus colaboradores. Em 2006, a empresa adoptou o Código de Ética que preconiza entre outros aspectos *a diversidade como um valor essencial e o carácter não discriminatório*, no caso de raças, culturas, género e pessoas deficientes.

A empresa adoptou uma Política de Prevenção e Combate ao HIV/SIDA, que complementou a preocupação já existente na empresa com a saúde e segurança do colaborador como a assistência médica e medicamentosa para o colaborador e seus dependentes, o estímulo à prática desportiva, com a disponibilização de um ginásio e restaurante, e o desincentivo ao hábito de fumar no ambiente de trabalho. A empresa tem realizado Palestras educativas sobre prevenção e combate ao HIV/SIDA e importância do desporto no trabalho.

Com estas acções a Mcel pretende ter trabalhadores mais motivados, dedicados para o cumprimento das suas funções e mais disponíveis para o atendimento ao cliente.

4.5 Limitações do marketing de relacionamento na Mcel

Segundo o que foi possível apurar com a realização das entrevistas aos representantes do departamento de Marketing da Mcel, as dificuldades encontradas pela empresa no seguimento do Marketing de Relacionamento, relacionam-se com a capacidade de os colaboradores usarem as ferramentas CRM e os canais de comunicação com os clientes. A empresa sente que não está a usar ou a aproveitar na totalidade as potencialidades ou capacidades das referidas soluções.

Para colmatar esta dificuldade, a Mcel tem oferecido formação aos seus colaboradores, na esperança de que estes consigam utilizar melhor as soluções e assim possam descobrir as limitações ou imperfeições que tais soluções oferecem para que a empresa possa mandá-

las aos fornecedores ou fabricantes de modo a que sejam customizadas e assim agreguem mais qualidade aos seus serviços.

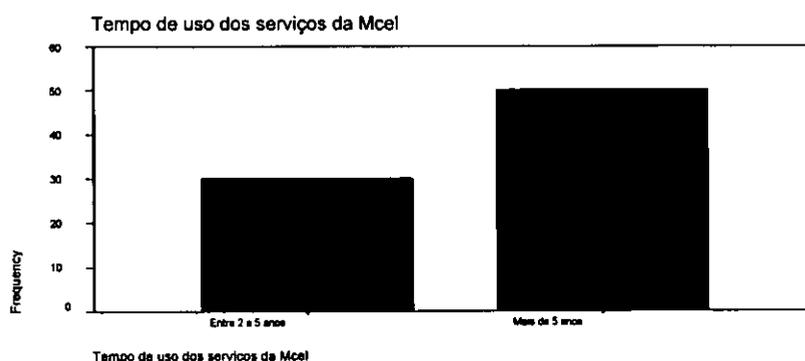
Outra dificuldade enfrentada pela empresa é o custo elevado da customização das soluções CRM, realizada quando a empresa pretende adaptar tais soluções à realidade do país ou quando identifica alguma lacuna na utilização das referidas soluções.

Estas limitações dificultam a ocorrência de um melhor e mais proveitoso relacionamento da empresa para com os seus clientes, uma vez que muitas formas de a empresa interagir com os clientes poderiam ser melhoradas ou introduzidas se os colaboradores da Mcel tivessem mais domínio das soluções CRM até aqui utilizadas, para além de que os custos aos quais a empresa tem de incorrer quando pretende realizar uma customização representam um obstáculo a melhoria do relacionamento da empresa para com os seus clientes.

4.6 Análise da eficácia do marketing de relacionamento na Mcel

Para a análise da eficácia do marketing de relacionamento da Mcel na retenção dos seus clientes, foi realizado um inquérito a uma amostra de 80 clientes da Mcel, onde se pretendia obter destes, entre outras informações, que estratégias de marketing de relacionamento, levadas a cabo pela Mcel eles mais sentem ou consideram-na mais valiosa, qual o seu tempo de permanência na rede Mcel e que razão os faz continuar a ser clientes da empresa. Dos resultados obtidos com os inquéritos foi possível constatar que a Mcel está a conseguir reter os seus clientes, uma vez que 62.5% dos inquiridos afirmou estar a usar os serviços da Mcel há mais de 5 anos e 37.5% dos clientes inquiridos, está com a Mcel por um período compreendido entre 2 a 5 anos, como se pode observar a maior parte dos inquiridos afirmou já estar a usar os serviços da rede Mcel há mais de 5 anos e nenhum deles manifesta interesse de abandonar a rede. Anexo C, Tabela e Gráfico 5.

Figura 4: Tempo de permanência na rede Mcel



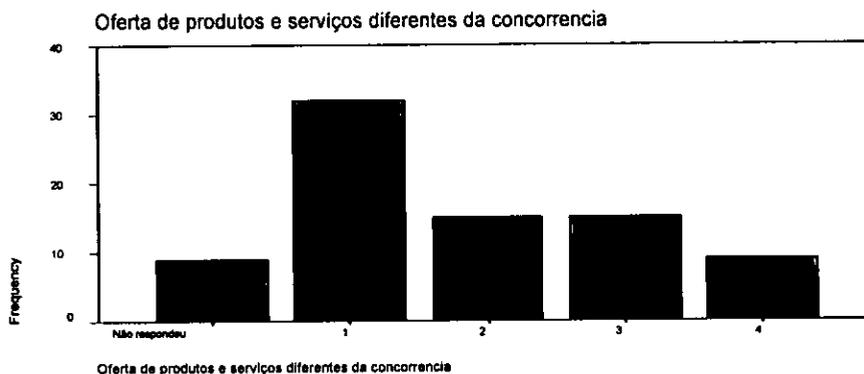
Existem duas razões que estão na origem deste comportamento dos clientes: a primeira é o facto de a Mcel ter sido pioneira no mercado de telefonia móvel em Moçambique pelo que os clientes não tinham outra alternativa, recorde-se que este factor foi referido na análise SWOT da empresa como uma força para a Mcel. Por esta razão os clientes afirmam que não querem se mudar para a concorrência devido a factores como: o comodismo pois estão com a Mcel há muito tempo, estão habituados a empresa e sentem-se bem na empresa; A esta razão acrescenta-se o facto de os clientes não quererem suportar os custos de mudança ao se mudarem para a empresa concorrente (ex.: informarem a todos os seus conhecidos que o seu contacto móvel foi alterado, habituar-se ao novo número e a novos códigos, fazer com que os seus conhecidos alterem o seu número em suas listas de contactos, entre outros); alguns clientes referiram que continuam com a Mcel, pelo facto de a maioria dos usuários dos serviços de telefonia móvel (e/ou a maioria dos seus conhecidos) estar na rede Mcel, o que torna as chamadas mais económicas pois as chamadas para a mesma operadora são mais baratas; outros ainda referem que estão até hoje com a Mcel por motivos profissionais.

A segunda razão relaciona-se com as acções de marketing de relacionamento que a Mcel tem estado a desenvolver. Os clientes afirmam que com estas estratégias eles conseguem tirar muitas vantagens ou obter benefícios, os quais não estão dispostos a perder, facto que acontecerá caso decidam mudar-se para a operadora concorrente.

Analisando este item, pode-se notar que a Mcel está a conseguir reter os seus clientes, não apenas devido as acções de marketing de relacionamento que a empresa vem desenvolvendo, mas sobretudo, devido ao facto de esta empresa ter sido pioneira no mercado de telefonia móvel em Moçambique, facto este que foi referido na análise SWOT como uma força para a Mcel. Esta conclusão vai de encontro a hipótese 1 do trabalho que refere que existem outros factores que aliados ao marketing de relacionamento podem auxiliar a empresa a atrair e reter os seus clientes.

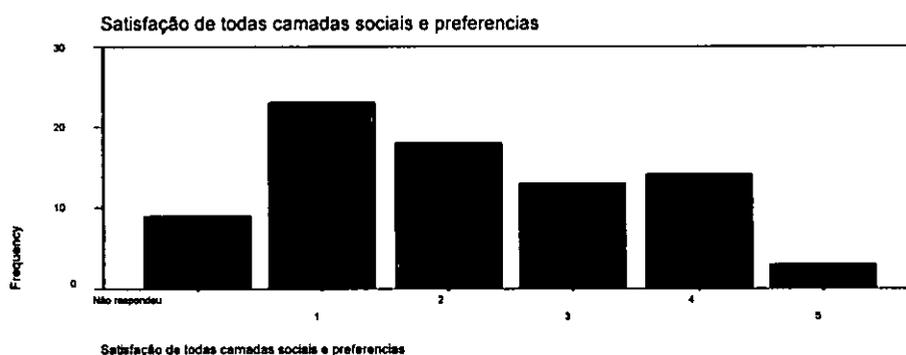
De acordo com os inquéritos realizados, os clientes da Mcel afirmaram que das 6 acções de marketing tendo em vista a retenção dos clientes que a Mcel tem estado a realizar, a que eles mais sentem ou consideram-na mais valiosa, ocupando a primeira posição é a oferta de produtos e serviços diferenciados dos da concorrência (ex.: o *roaming* internacional, promoções nas recargas para os usuários do Pré-pago e Duo como crédito a dobrar na recarga de 100, a promoção fale grátis na recarga de 80 durante 80 minutos, etc), estratégia para a qual 40% dos inquiridos escolheu como sendo a mais valiosa para si. Anexo G, Tabela e Gráfico 24.

Figura 5: Oferta de produtos/ serviços diferenciados



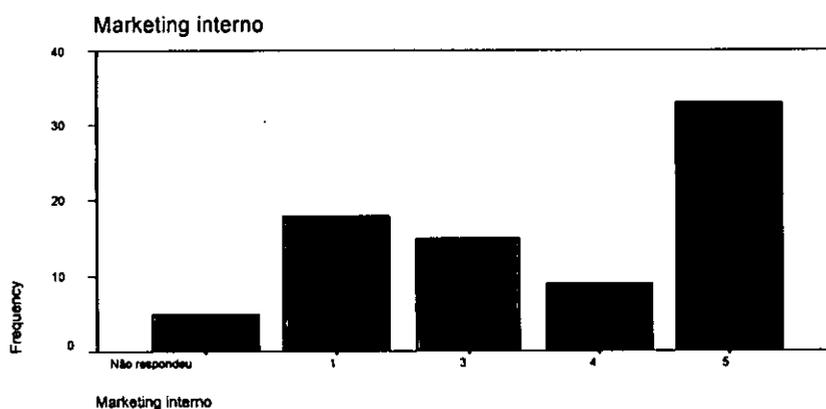
Em segundo lugar encontra-se a estratégia referente a oferta de produtos e serviços a preços diferenciados, capazes de satisfazer as diferentes camadas sociais existentes no país (segmentação do mercado), 28.8% dos inquiridos escolheu esta estratégia como a mais valiosa para si. Anexo G, Tabela e Gráfico 25.

Figura 6: Segmentação do mercado



Em último lugar encontra-se a estratégia referente ao marketing interno da Mcel, que consiste na formação dos seus colaboradores a nível técnico profissional e comportamental, a adopção de uma política de combate ao SIDA e o estímulo a prática desportiva com o intuito de formar trabalhadores mais qualificados e mais dispostos para o atendimento aos clientes, estratégia que os clientes consideraram-na menos valiosa, com uma percentagem de 41.3%. Anexo G, Tabela e Gráfico 27.

Figura 7: Marketing Interno



A Mcel tem aplicado o marketing de relacionamento para todos os seus clientes, sendo este mais acentuado ou mais personalizado para os clientes do pós-pago, de quem a empresa dispõe de informação mais detalhada.

A Mcel tem conseguido aumentar o seu número de clientes, prova disso é que a empresa registou um crescimento na ordem de 40% do seu número total de clientes, tendo passado de 1.057.363 em 2005 para 1.484.412 clientes em 2006 (Relatório de Contas, 2006). Esta tendência crescente do número de clientes tende a manter-se pois com a realização da entrevista no departamento de marketing da Mcel, foi possível apurar que a Mcel possui actualmente cerca de 2.800.000 clientes.

Com o aumento do número de clientes a Mcel tem conseguido aumentar as suas vendas, assegurando assim um melhor desempenho financeiro para a empresa.

De acordo com a demonstração de resultados do exercício findo em 31 de Dezembro de 2006, os proveitos da empresa registaram um crescimento de 29,34%, tendo passado de 3.408.472.650 Meticais em 2005 para 4.408.423.442 Meticais em 2006. Os custos da empresa registaram um crescimento na ordem dos 30%, mas ainda assim a empresa conseguiu assegurar um crescimento nos seus resultados líquidos na ordem dos 86%. Anexo H.

Segundo a Mcel os seus custos não reduzem pois a empresa possui ainda cerca de 2.800.000 clientes, sendo que a sua intenção é cobrir o máximo da população nacional que de acordo com o último censo realizado situa-se na ordem dos 20 milhões. Por esta razão a Mcel realiza constantemente esforços que resultam em custos maiores, agravados pela conjuntura macroeconómica mundial que actualmente se verifica, tendo em vista não apenas os clientes actuais mas também os que poderão aderir a rede (ex: estudantes que passam a ser trabalhadores e passam a ter condições para pagar as despesas do telefone celular).

Observando os proveitos operacionais, nota-se que a maior parte destes provém dos clientes do pré-pago com 38%, seguindo-se os clientes do pós-pago com 24%, os proveitos advindos da interligação com outras operadoras (TDM, Vodacom e parceiros do *Roaming*) situam-se na ordem dos 3% e os restantes 29% dizem respeito aos proveitos dos telefones e acessórios vendidos. Anexo I.

Segundo a informação obtida na Mcel, com a realização das entrevistas ao pessoal do departamento de marketing, a contribuição dos clientes para os resultados líquidos da empresa é liderada pelos clientes do pré-pago, seguindo-se os clientes do pós-pago (empresas) e por fim os clientes do pós-pago (singulares).

Da informação obtida, verifica-se que o desempenho financeiro da empresa está a melhorar, apesar do aumento nos custos que a empresa tem registado. Anexo J.

Com os seus resultados a Mcel tem conseguido se situar entre as 10 maiores empresas por ordem de resultados líquidos (anos 2004 a 2005 e 2005 a 2006), de acordo com o relatório das 100 maiores empresas de Moçambique publicado pela KPMG. No ranking das 100 maiores empresas de Moçambique a Mcel ocupou a 3ª posição de 2004 a 2005, com um crescimento dos lucros de 75%, (Anexo K) tendo ocupado a 4ª posição de 2005 a 2006 com um aumento de 86.36% nos resultados líquidos. Anexo L.

Da análise efectuada, pode-se concluir que as acções de Marketing de Relacionamento desenvolvidas pela empresa Mcel, contribuem para a retenção dos clientes na empresa e de certo modo tem reflexos no bom desempenho financeiro da empresa.

4.7 Análise dos inquéritos realizados aos clientes da Mcel

Dos inquéritos realizados constata-se que, a grande maioria dos inquiridos, tem idade compreendida entre 21 a 30 anos (56.3%). (Anexo C, Tabela e Gráfico 1). Em relação ao sexo, nota-se que a maior parte da amostra é composta por pessoas do sexo feminino (67.5%). (Anexo C, Tabela e Gráfico 2). No que se refere a ocupação constata-se que 36.3% dos inquiridos é trabalhador, enquanto que 30% é estudante. Anexo C, Tabela e Gráfico 3.

Dos inquiridos, 75% usa o serviço giro pré-pago e os restantes 25% usa o serviço Mcel pós-pago. (Anexo C, Tabela e Gráfico 4). A maior parte dos inquiridos (62.5%) já está a usar os serviços da Mcel a mais de 5 anos. (Anexo C, Tabela e Gráfico 5). Entre as razões

para o uso do serviço Mcel, destacam-se: pelo facto de ser acessível, para o serviço Giro pré-pago e pelas necessidades do dia a dia para o serviço Mcel pós-pago, que são os itens que os clientes afirmaram usar mais. Anexo C, Tabela e Gráfico 6.

Os meios que os clientes mais usam para se comunicar com a Mcel são a linha do cliente com 56.3% de respostas e as lojas de atendimento Mcel com 28.8%, sendo o meio que os clientes menos usam, o portal da empresa, onde apenas 3.8% dos inquiridos afirmaram que usam. (Anexo C, Tabela e Gráfico 7) A maioria dos inquiridos (43.8%) considera que o atendimento aos clientes é razoável. Estes consideram que o pessoal de atendimento é atencioso e prestativo e apenas 2.5% dos inquiridos consideram estes antipáticos. Anexo C, Tabela e Gráfico 8.

50% dos inquiridos afirma que a Mcel possui uma qualidade razoável em relação a concorrência (Vodacom e TDM) e 28.8% revela que a Mcel tem pouca qualidade em relação a concorrência. (Anexo F, Tabela e Gráfico 21). No que se refere ao consumo dos produtos e serviços Mcel ao longo do tempo, 57.5% dos inquiridos revela que o seu consumo tem registado uma tendência crescente e 31.3% refere que o seu consumo apresenta uma tendência crescente. Anexo C, Tabela e Gráfico 22.

Sugestões dos clientes para a Mcel

- Melhorar a qualidade da rede, para evitar ou reduzir falhas de rede em dias festivos e em dias de mau tempo;
- Melhorar a capacidade (rapidez) de resposta as reclamações dos clientes;
- Melhorar a qualidade dos serviços de Internet e MMS;
- Investir em novas e melhores tecnologias;
- Evitar a banalização do logotipo ou da imagem da empresa, pintando-a em qualquer muro ou local, pois por vezes tira a estética da cidade;
- Melhorar o atendimento na linha do cliente e nas lojas, reduzindo o tempo de espera e sendo mais eficazes;
- Promover mais acções de responsabilidade social.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Com a realização do trabalho foi possível concluir que seguindo o marketing de relacionamento as empresas podem adquirir vantagens sobre a concorrência, criando uma visão completa de seus clientes, estabelecendo um sistema de comunicação com eles.

O estudo de caso na empresa Mcel – Moçambique Celular, permitiu concluir que a Mcel adopta como estratégias para a retenção dos seus clientes: a diferenciação dos produtos, ajustes monetários nos preços, promoção de vendas, relações públicas, segmentação do mercado e marketing interno, sendo as que os clientes consideram mais valiosas: a diferenciação da oferta e a segmentação do mercado.

A Mcel realiza as acções de Marketing de relacionamento para todos os seus clientes e não apenas para os clientes do pós-pago como se poderia pensar. A empresa encontra como dificuldades na aplicação do marketing de relacionamento: a deficiente capacidade dos seus colaboradores usarem as ferramentas CRM e os diferentes canais de comunicação com os clientes; o custo da formação concedida aos colaboradores para que estes dominem as soluções CRM e o elevado custo da customização de tais soluções CRM. Estas limitações dificultam a ocorrência de um melhor e mais proveitoso relacionamento da empresa para com os seus clientes.

A contribuição dos clientes para os resultados líquidos da empresa é liderada pelos clientes do pré-pago, seguindo-se os clientes do pós-pago (empresas) e por fim os clientes do pós-pago (singulares).

Seguindo esta vertente do marketing, aliada ao facto de esta empresa ter sido pioneira no mercado de comunicação móvel, a Mcel tem conseguido reter os seus clientes, bem como atrair mais clientes para a empresa, o que faz aumentar as suas vendas e assegurar a uma situação financeira saudável, como demonstraram as evidências. Sendo assim conclui-se que existem diversos factores que aliados ao marketing de relacionamento podem ajudar a empresa a atrair e reter os seus clientes, melhorando assim a performance da empresa, aceitando-se deste modo a hipótese um (H_1) do trabalho, rejeitando-se as hipóteses 0 e 2 (H_0 e H_2).

5.2 RECOMENDAÇÕES

Num ambiente bastante competitivo como é o que as empresas não só em Moçambique tem enfrentado, é importante que as empresas se preocupem em garantir a existência de clientes como forma de assegurar as suas vendas e conseqüente lucratividade da empresa, até mesmo como forma de fazer face a concorrência. As empresas poderão conseguir não apenas atrair mas sobretudo reter os seus clientes, estabelecendo com estes, relações duradoiras, desenvolvendo acções de marketing de relacionamento.

Neste sentido recomenda-se a Mcel que:

- Procure concentrar os seus esforços de marketing de relacionamento nos seus clientes mais lucrativos, os clientes do giro pré-pago;
- Crie mais uma linha de cliente para o serviço pré-pago ou aumente o pessoal de atendimento, para reduzir o tempo de espera que actualmente se verifica e aumentar a rapidez na resposta as reclamações;
- Recomenda-se ainda que a empresa investigue e adopte mais métodos visando a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes como: a criação de mais valor para os clientes, aumentando os benefícios dos seus serviços para os clientes tanto para os do pré-pago como para os do pós-pago.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DA COSTA, Nelson Pereira (2003) *Marketing para empreendedores: Um Guia para Montar e Manter Um Negócio*, Editora Qualitymark, Rio de Janeiro;

FERRÃO, Francisco (2003) *CRM - Marketing e Tecnologia. Tecnologias de Informação e Comunicação*, Escolar Editora, Lisboa;

FERREL, O. C e HARTLINE, Michael D. (2005) *Estratégia de Marketing*, tradução da 3ª edição norte-americana, Editora Thompson, São Paulo;

GIL, António Carlos (2002) *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*, 4ª Edição, Editora Atlas, São Paulo;

GUIMARÃES, Cláudio Fahd, *Marketing de relacionamento — o conceito de importância*, disponível em www.openhaus.com.br, acessado a 27 de Fevereiro de 2008;

KOTLER, Philip (1999), *Princípios de Marketing*, Editora LTC, 7ª Edição, Rio de Janeiro;

KOTLER, Philip (2003) *Administração de Marketing*, 10ª Edição, Editora Prentice Hall, São Paulo;

KOTLER, Philip (2006) *Marketing para o Século XXI*, 3ª Edição, Editorial Presença, Lisboa;

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary (2004) *Princípios de Marketing* , 9ª Edição, Editora Prentice Hall, São Paulo;

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane (2006) *Administração de Marketing*, 12ª Edição, Editora Prentice Hall, São Paulo;

KOTLER, Philip, *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, 4ª Edição, Editora Atlas, São Paulo;

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas e BLOOM, Paul N. (2002) *Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Actividade, sua Imagem e seus Lucros*, 2ª Edição, Editora Manole, Ltda, São Paulo;

LENDREVIE, J., LINDON, D., DIONÍSIO, P., RODRIGUES, V. (2000), *Mercator 2000: Teoria e Prática do Marketing*, 9ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa;

LINDON, D., LENDREVIE, J., LEVY, D., DIONÍSIO, P., RODRIGUES, V. (2004), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, 1ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa;

Marketing de Relacionamento; Disponível em [www.wikipedia.com/marketing de relacionamento](http://www.wikipedia.com/marketing_de_relacionamento), acessado em 17/ 12/ 2007;

Módulo de Marketing Estratégico do projecto PUMAP- Projecto de Universitários em Maputo, 2007;

NICKELS, William G. e WOOD, Marian Burk (1999) *Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor*, Editora LTC- Livros técnicos e científicos Editora SA, Rio de Janeiro;

O jornal informativo da Mcel (Set./ Out. 2003). Registo 018/ GABINFO-DE;

RIBEIRO, L. (2007) Vantagem competitiva e tipologia das estratégias. Ficha de Leitura da cadeira de Gestão Estratégica, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo;

www.mcel.co.mz, acessado a 23 de Fevereiro de 2008;

www.kpmg.co.mz/corporate/publica_es/as_100_maiores_empresas_de_mo_ambique,
acessado a 25 de Março de 2008;

www.tdm.co.mz, acessado a 28 de Maio de 2008.

ANEXOS

Anexo A

Questionário ao responsável pelo Departamento de Marketing da Mcel

Parte I

1. Qual o historial da empresa? (como surgiu, data da sua constituição, como é financiada, principais actividades).
2. Qual o mercado alvo da Mcel? Quem são os principais clientes?
3. Qual é a missão da empresa? Quais os seus objectivos?
4. Estrutura orgânica da empresa (o organograma). Localização do departamento de Marketing. Este departamento actua em coordenação com os restantes departamentos da empresa?

Parte II

1. A empresa realiza o marketing de relacionamento para todos os seus clientes ou apenas para os mais valiosos? (pré-pago e pós-pago).
2. Que acções a empresa leva a cabo tendo em vista a construção de relacionamentos duradouros com os seus clientes? Quando é que os clientes tornam-se alvo destas acções?
3. Quando é que um cliente é considerado fiel?
4. Em quanto (*em termos percentuais*) é que os clientes alvo das acções de marketing de relacionamento contribuem para as receitas totais da empresa?
5. Com a prática do marketing de relacionamento a empresa tem verificado uma redução nos seus custos totais (através da venda aos clientes actuais, reduzindo os custos com publicidade visando atrair novos clientes)?

6. Como se tem comportado a lucratividade da empresa (de 2006 para 2007, em termos percentuais)? Qual a percentagem de lucro advinda dos clientes fiéis, alvo de acções de marketing de relacionamento?

7. Que dificuldades ou limitações a empresa observa no seguimento desta vertente do marketing?

8. A Mcel faz o uso de programas CRM para capturar dados sobre os clientes e com eles comunicar-se através dos vários pontos de contacto? Quais os programas? Suas funções? Que vantagens obtém?

9. Que objectivos a empresa tem ao desenvolver o marketing de relacionamento com os clientes?

10. Como a empresa mede a satisfação dos consumidores?

11. Que acções a empresa realiza como forma de proporcionar maior satisfação dos consumidores?

12. Como a empresa garante a qualidade dos seus produtos e ou serviços?

13. Como a empresa oferece mais valor aos clientes?

14. Que variáveis são consideradas na segmentação do mercado (exemplo: idade, rendimento, ocupação, comportamento de compra)? A segmentação feita pela Mcel pode ser considerada uma estratégia de marketing de relacionamento, uma vez que ajuda a empresa a compreender melhor as características, necessidades e desejos dos clientes, podendo esta criar produtos específicos para satisfazer as necessidades dum determinado segmento?

Anexo B

Inquérito

Destinatário: Clientes da Mcel

Queira por favor responder as seguintes questões

Não esqueça: Não existem respostas certas nem erradas. Todas são correctas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Faça um círculo a volta da letra correspondente a alternativa que escolher.

1. Dados pessoais

a) Qual a sua idade?

A. menos de 20 B. 21 a 30 anos C. 31 a 40 anos D. 41 a 50 anos E. Mais de 50 anos

b) Sexo:

A. Feminino B. Masculino

c) Sua ocupação:

A. Estudante B. Trabalhador C. Estudante/ Trabalhador D. Outra

2. É usuário de que serviço da Mcel?

A. Giro pré-pago B. Mcel pós-pago (contrato)

3. Há quanto tempo usa os serviços da Mcel?

A. Menos de 1 ano B. Entre 2 a 5 anos 4. Mais de 5 anos

4. Diga porque usa esse serviço:

A. Porque é acessível B. Por influência de amigos C. por prestígio D. Pelas necessidades do seu dia a dia E. Por outra razão? Diga qual:

5. Qual é o meio que usa para se comunicar com a Mcel? (Se usa mais de um ordene por ordem de frequência de utilização)

___ Linha do cliente

___ E-mail (endereço electrónico da Mcel)

___ O Portal da Mcel (seu site na Internet)

6. Como avalia o atendimento aos clientes da Mcel? (tanto em suas lojas como na linha do cliente)

A. Mau B. Razoável C. Bom D. Muito bom

7. O pessoal do atendimento é:

A. Prestativo B. Atencioso C. Simpático D. Antipático E. Pouco prestativo

8. Como classifica a qualidade dos serviços da Mcel?

A. Má B. Razoável C. Boa D. Muito boa

9. Atribua pontuação aos seguintes indicadores de qualidade dos serviços da Mcel.

Utilize por favor os seguintes números:

Péssimo	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom
1	2	3	4	5

- Imagem _____
- Som _____
- Rapidez na resposta às reclamações _____
- Velocidade e qualidade da Internet _____
- Atendimento ao cliente na linha do cliente _____
- Envio de mensagens (SMS) _____
- Envio de MMS _____
- Efectuação de chamadas _____

10. Está satisfeito com os produtos e serviços oferecidos pela Mcel

A. Sim B. Mais ou menos C. Não

11. Os produtos da Mcel correspondem às suas expectativas?

A. Sim B. Mais ou menos C. Não

12. Na sua opinião a Mcel possui mais qualidade em relação a concorrência? (Vodacom e TDM)

A. Nenhuma B. Pouca C. Razoável D. Muita

13. Que tendência tem registado o seu consumo dos produtos/ serviços Mcel, ao longo do tempo?

A. Tem uma tendência crescente B. Tem uma tendência decrescente C. Mantém-se no mesmo nível

14. Qual das atitudes da Mcel a seguir listadas considera mais vantajosa ou valiosa para si? (ordene por ordem de preferência):

___ As constantes promoções nos seus produtos, com oferta de incentivos especiais (Ex.: T-shirts, carteiras, pacote inicial);

___ Oferta de produtos e serviços diferentes dos da concorrência (ex.: roaming para diversos países do estrangeiro, crédito a dobrara na recarga de 100, redução no preço das chamadas para os 3 amigos no estrangeiro);

___ Oferta de produtos e serviços a preços diferenciados, capazes de satisfazer as diversas camadas sociais existentes no país e preferências diferentes (ex.: pré-pago e contratos);

___ Patrocínio a eventos culturais do seu interesse (espectáculos, festivais), patrocínio a programas de entretenimento (novelas, programas televisivos, jogos de futebol, etc) e

participação em obras de responsabilidade social (doações, projectos sociais como: Moçambique em Acção, Chonga Maputo, etc);

_____ A formação a nível técnico profissional e comportamental concedida aos seus colaboradores, a adopção de um carácter não discriminatório (no caso de raças, culturas, género e pessoas deficientes) no seio laboral, a adopção de uma política de combate ao HIV/SIDA na empresa e o estímulo a prática desportiva com o intuito de formar trabalhadores mais qualificados e dispostos para o atendimento e satisfação das necessidades dos clientes.

15. O que o faz continuar a ser cliente da Mcel?

16. Que sugestões gostaria de deixar para a Mcel?

Anexo C

Resultados dos Inquéritos

Tabela e Gráfico 1: Idade

		Idade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de 20	9	11,0	11,3	11,3
	21 a 30	45	54,9	58,3	67,5
	31 a 50	20	24,4	25,0	92,5
	mais de 50	6	7,3	7,5	100,0
	Total	80	97,8	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

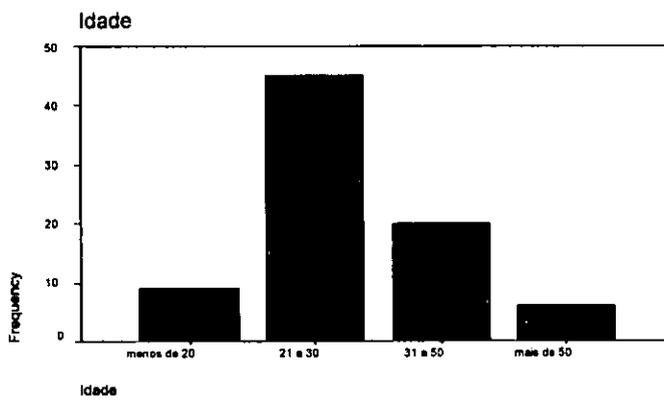


Tabela e Gráfico 2: Sexo

		Sexo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	54	65,9	67,5	67,5
	Masculino	26	31,7	32,5	100,0
	Total	80	97,8	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

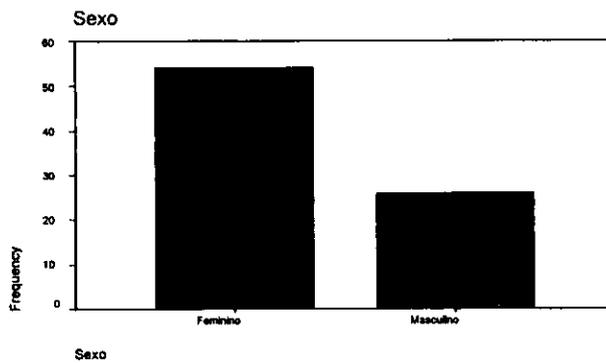


Tabela e Gráfico 3: Ocupação

		Ocupação			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estudante	22	26,8	27,5	27,5
	Trabalhador	29	35,4	36,3	63,8
	Estudante/ trabalhador	24	29,3	30,0	93,8
	Outra	5	6,1	6,3	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

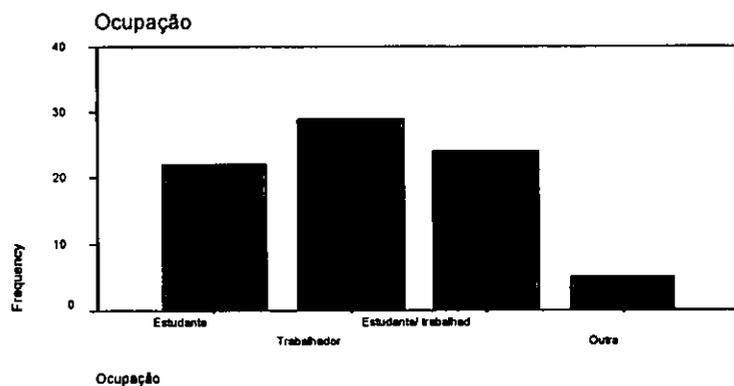


Tabela e Gráfico 4: Serviço Mcel utilizado

		Usa que serviço da Mcel			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Giro pré-pago	60	73,2	75,0	75,0
	Mcel pos-pago	20	24,4	25,0	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

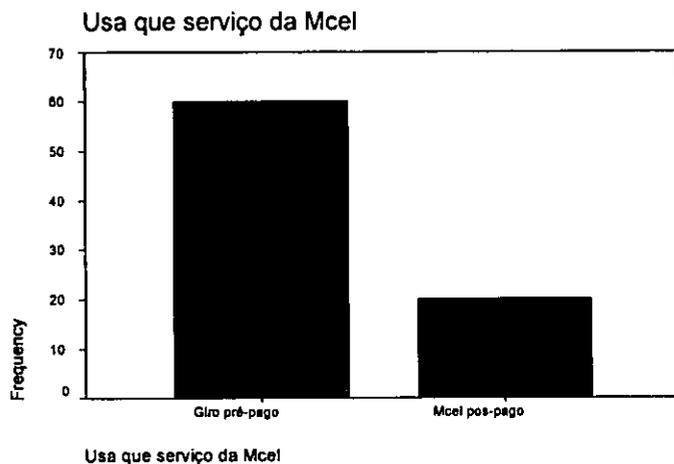


Tabela e Gráfico 5: Tempo de permanência na rede Mcel

Tempo de uso dos serviços da Mcel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 2 a 5 anos	30	36,6	37,5	37,5
	Mais de 5 anos	50	61,0	62,5	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

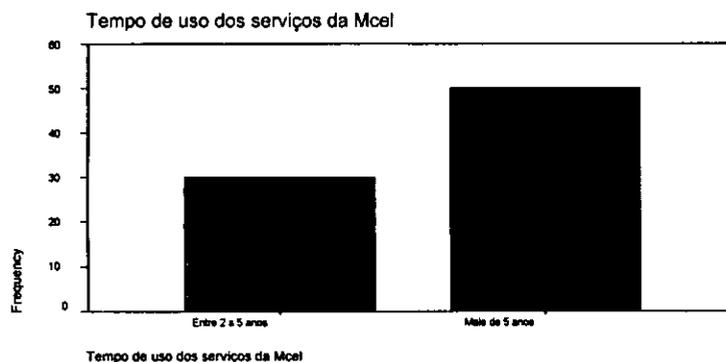


Tabela e Gráfico 6: Razão da utilização desse serviço

Porque usa esse serviço

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Porque é acessível	37	45,1	46,3	46,3
	Por influência de amigos	3	3,7	3,8	50,0
	Prestígio	5	6,1	6,3	56,3
	necessidades do dia a dia	26	31,7	32,5	88,8
	outra	9	11,0	11,3	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

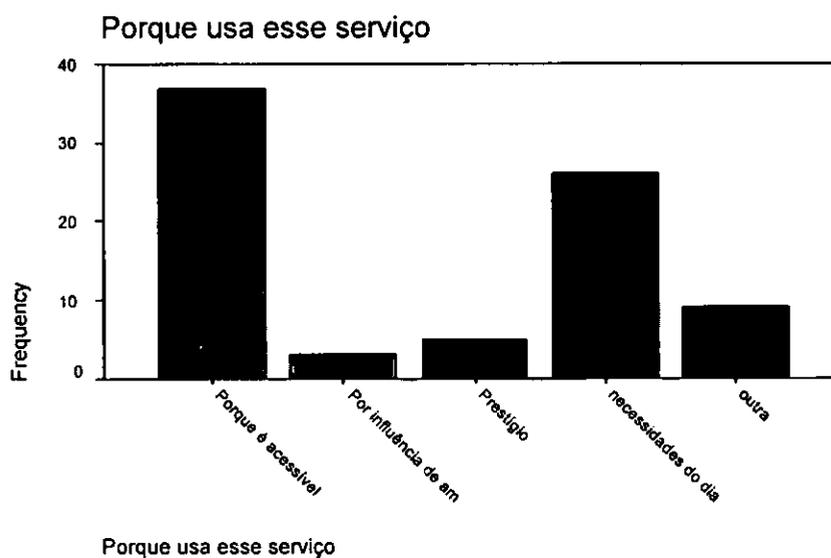


Tabela e Gráfico 7: Canal de comunicação utilizado

Meio para se comunicar com a Mcel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Linha do cliente	45	54,9	56,3	56,3
	E-mail	9	11,0	11,3	67,5
	Portal da Mcel	3	3,7	3,8	71,3
	Lojas de atendimento	23	28,0	28,8	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

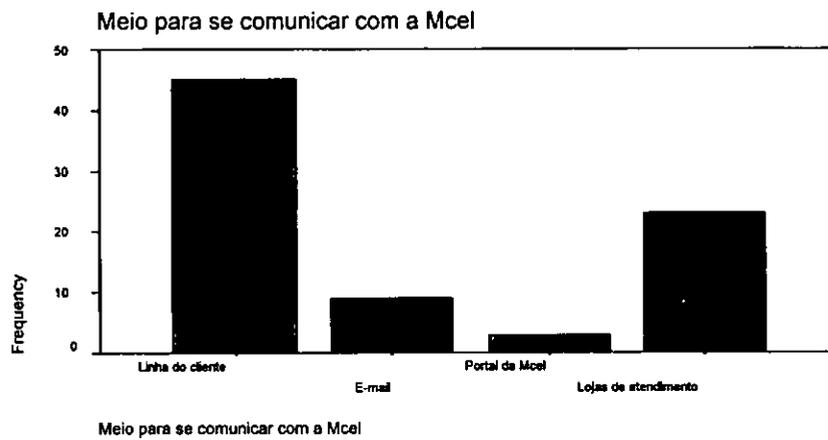


Tabela e Gráfico 8: Como avalia o atendimento da Mcel

Avaliação do atendimento da Mcel aos clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mau	14	17,1	17,5	17,5
	Razoável	35	42,7	43,8	61,3
	Bom	20	24,4	25,0	86,3
	Muito bom	11	13,4	13,8	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

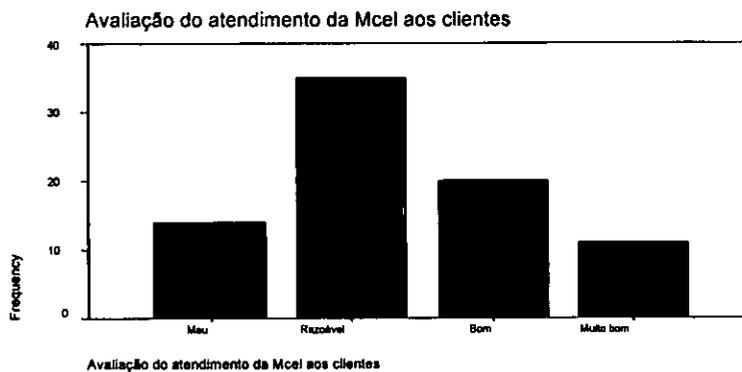
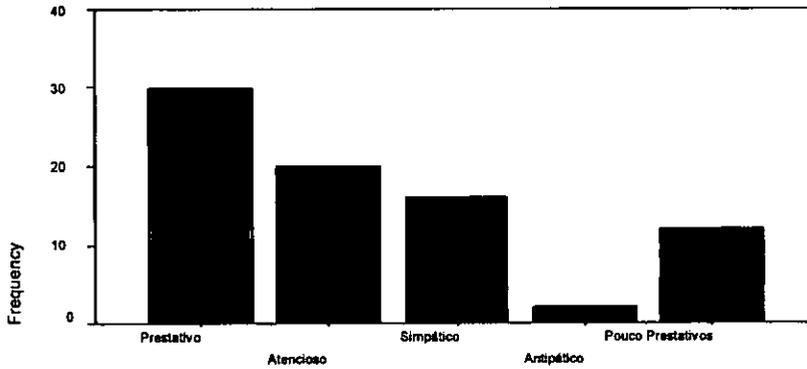


Tabela e Gráfico 9: Como classifica o pessoal de atendimento

Como avalia o pessoal de atendimento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Prestativo	30	36,6	37,5	37,5
	Atencioso	20	24,4	25,0	62,5
	Simpático	16	19,5	20,0	82,5
	Antipático	2	2,4	2,5	85,0
	Pouco Prestativos	12	14,6	15,0	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

Como avalia o pessoal de atendimento



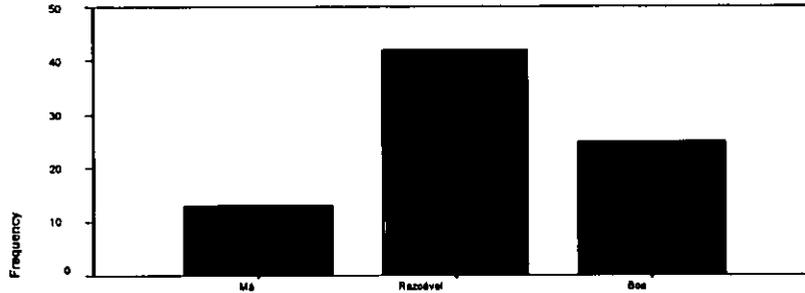
Como avalia o pessoal de atendimento

Tabela e Gráfico 10: Como classifica a prestação do pessoal de atendimento

Classificação da qualidade dos serviços

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Má	13	15,9	16,3	16,3
	Razoável	42	51,2	52,5	68,8
	Boa	25	30,5	31,3	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

Classificação da qualidade dos serviços



Classificação da qualidade dos serviços

Anexo D

Análise dos indicadores de qualidade

Tabela e Gráfico 11: Qualidade da imagem

Qualidade da Imagem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Razoável	38	46,3	47,5	47,5
	Boa	33	40,2	41,3	88,8
	Nao respondeu	9	11,0	11,3	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

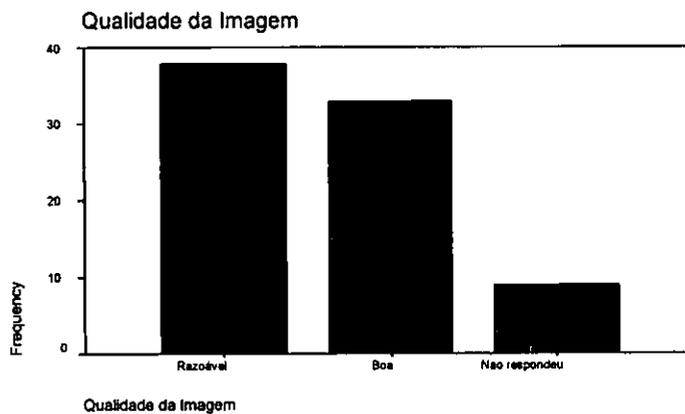


Tabela e Gráfico 12: Qualidade do som

Qualidade do som

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mau	15	18,3	18,8	18,8
	Razoável	41	50,0	51,3	70,0
	Bom	24	29,3	30,0	100,0
	Total	80	97,8	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

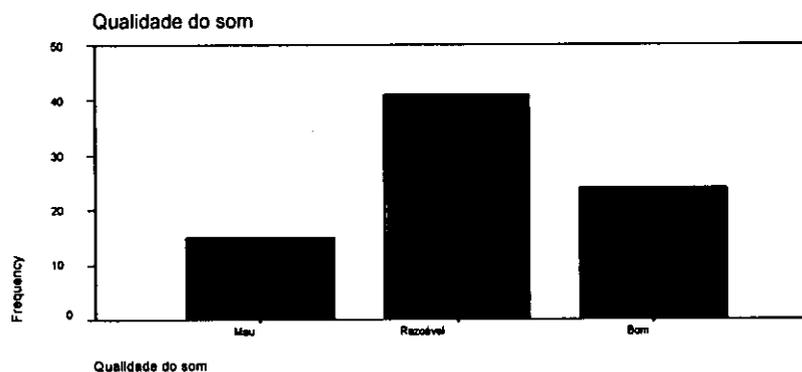


Tabela e Gráfico 13: Rapidez na resposta às reclamações

Rapidez na resposta às reclamações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Péssimo	10	12,2	12,5	12,5
	Mau	28	34,1	35,0	47,5
	Razoável	18	22,0	22,5	70,0
	Bom	14	17,1	17,5	87,5
	Nao respondeu	10	12,2	12,5	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

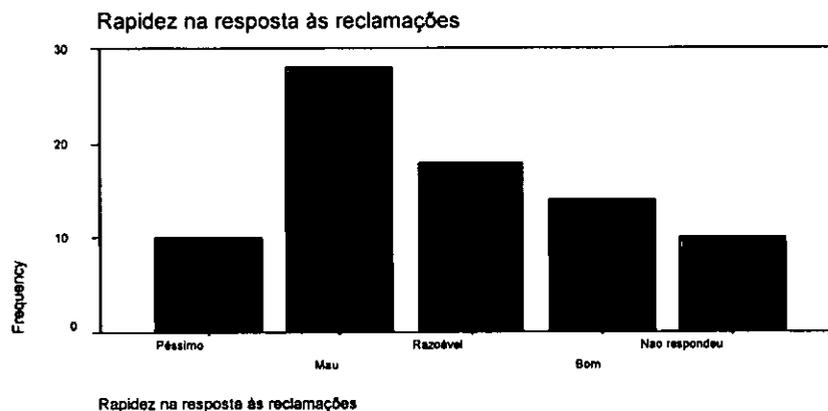


Tabela e Gráfico 14: Velocidade e qualidade da Internet

Velocidade e qualidade da Internet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mau	25	30,5	31,3	31,3
	Razoável	41	50,0	51,3	82,5
	Não respondeu	14	17,1	17,5	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

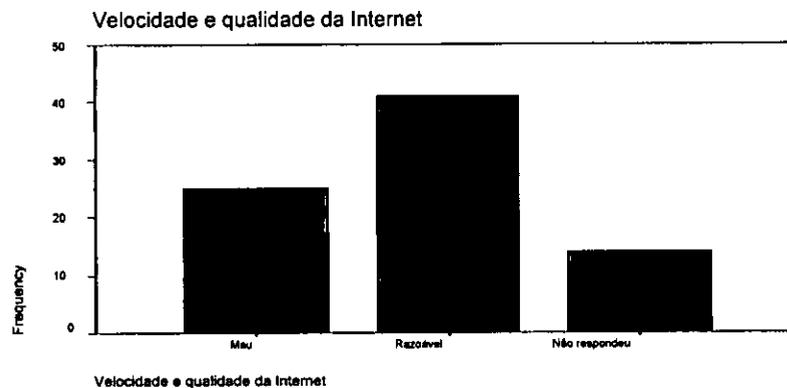
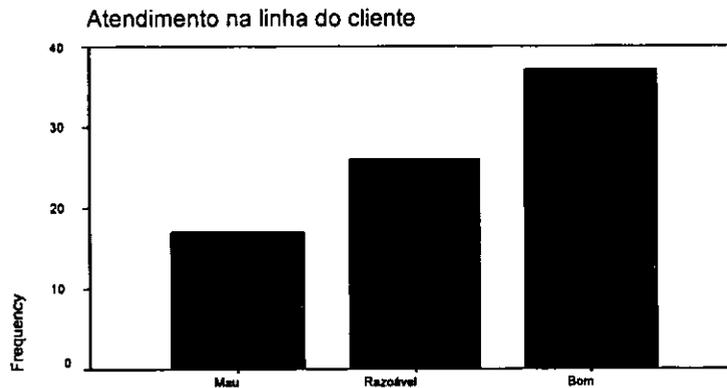


Tabela e Gráfico 15: Atendimento na linha do cliente

Atendimento na linha do cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mau	17	20,7	21,3	21,3
	Razoável	26	31,7	32,5	53,8
	Bom	37	45,1	46,3	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

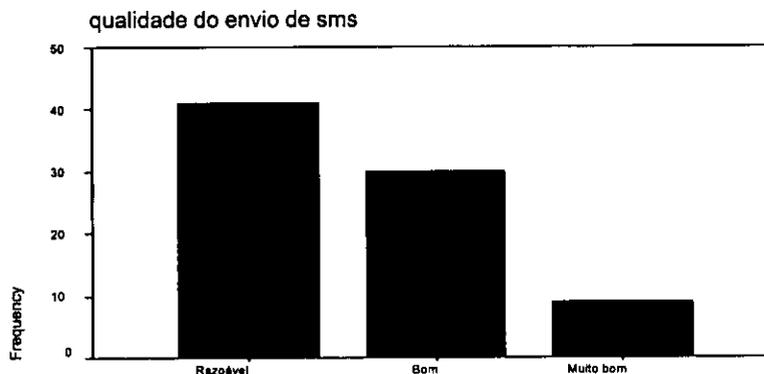


Atendimento na linha do cliente

Tabela e Gráfico 16: Qualidade no envio de SMS

qualidade do envio de sms

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Razoável	41	50,0	51,3	51,3
	Bom	30	36,6	37,5	88,8
	Muito bom	9	11,0	11,3	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		



qualidade do envio de sms

Tabela e Gráfico 17: Qualidade no envio de MMS

Qualidade do envio de MMS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mau	29	35,4	36,3	36,3
	Razoável	28	34,1	35,0	71,3
	Bom	7	8,5	8,8	80,0
	Não respondeu	16	19,5	20,0	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

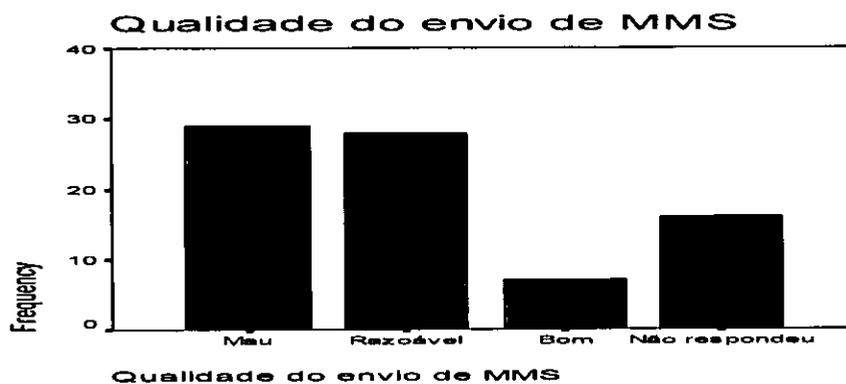
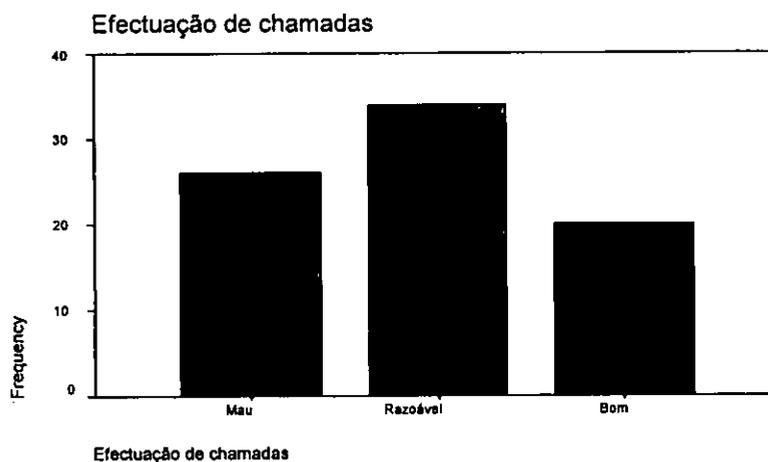


Tabela e Gráfico 18: Qualidade na realização de chamadas

Efectuação de chamadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mau	26	31,7	32,5	32,5
	Razoável	34	41,5	42,5	75,0
	Bom	20	24,4	25,0	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		



Anexo E

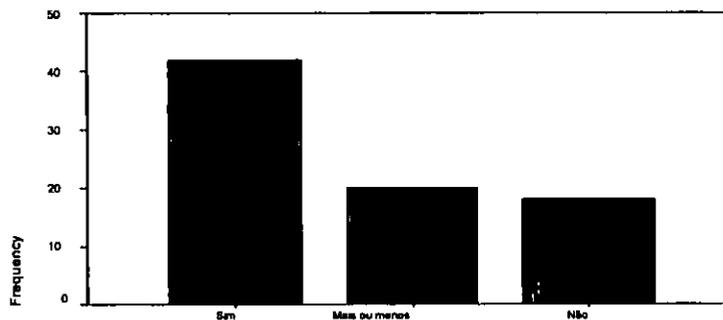
Análise da satisfação dos clientes

Tabela e Gráfico 19: Satisfação em relação aos produtos/serviços Mcel

Está satisfeito com os produtos/serviços da Mcel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	42	51,2	52,5	52,5
	Mais ou menos	20	24,4	25,0	77,5
	Não	18	22,0	22,5	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

Está satisfeito com os produtos/serviços da Mcel



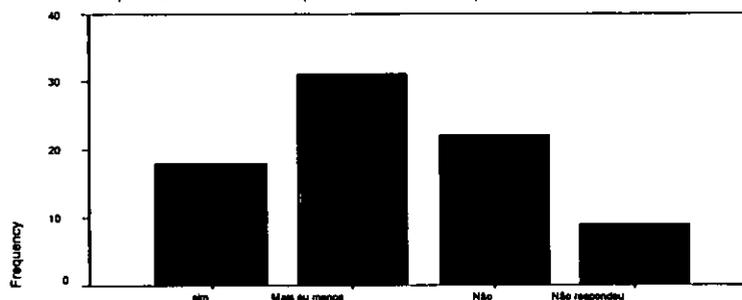
Está satisfeito com os produtos/serviços da Mcel

Tabela e Gráfico 20: Os Produtos Mcel satisfazem as suas expectativas

Os produtos Mcel correspondem as suas expectativas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	18	22,0	22,5	22,5
	Mais ou menos	31	37,8	38,8	61,3
	Não	22	26,8	27,5	88,8
	Não respondeu	9	11,0	11,3	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

Os produtos Mcel correspondem as suas expectativas



Os produtos Mcel correspondem as suas expectativas

Anexo F

Qualidade comparativamente a concorrência e tendência do consumo

Tabela e Gráfico 21: Qualidade em relação a concorrência

Qualidade em relação a concorrência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nenhuma	6	7,3	7,5	7,5
	Pouca	23	28,0	28,8	36,3
	Razoável	40	48,8	50,0	86,3
	Não respondeu	11	13,4	13,8	100,0
Total		80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

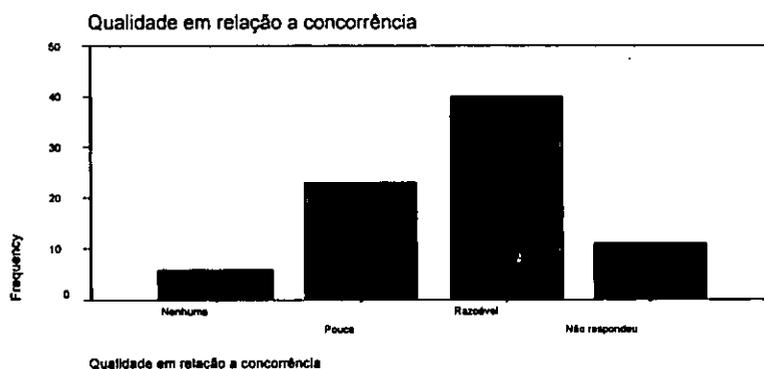
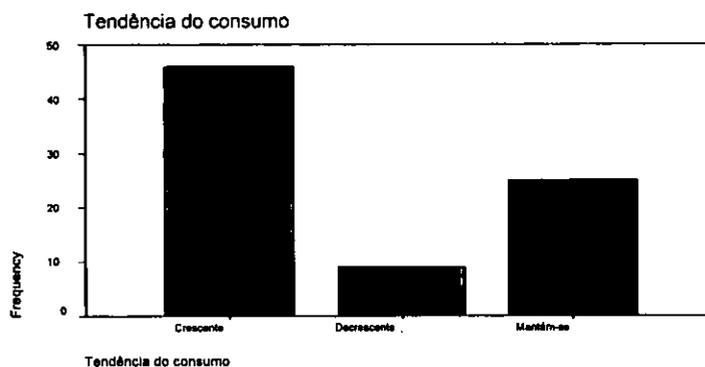


Tabela e Gráfico 22: Tendência do consumo

Tendência do consumo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Crescente	46	56,1	57,5	57,5
	Decrescente	9	11,0	11,3	68,8
	Mantém-se	25	30,5	31,3	100,0
Total		80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		



Anexo G

Estratégias de marketing de relacionamento ordenadas por preferência, pelos clientes.

Tabela e Gráfico 23: Oferta de incentivos especiais

Oferta de incentivos especiais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não respondeu	11	13,8	13,8	13,8
	1	9	11,3	11,3	25,0
	2	12	15,0	15,0	40,0
	3	12	15,0	15,0	55,0
	4	18	22,5	22,5	77,5
	5	18	22,5	22,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

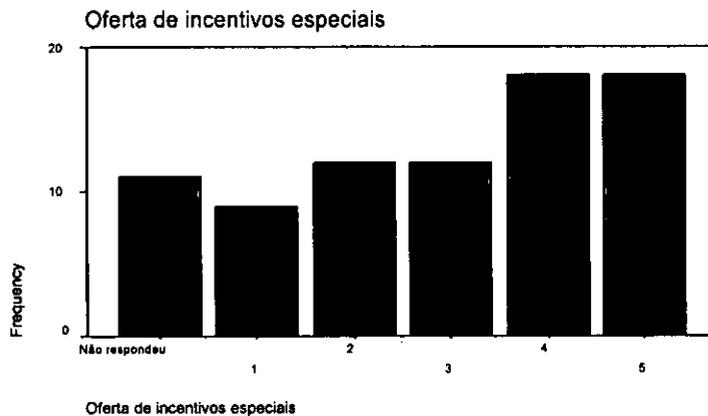


Tabela e Gráfico 24: Oferta de produtos/serviços diferenciados

Oferta de produtos e serviços diferentes da concorrência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não respondeu	9	11,3	11,3	11,3
	1	32	40,0	40,0	51,3
	2	15	18,8	18,8	70,0
	3	15	18,8	18,8	88,8
	4	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

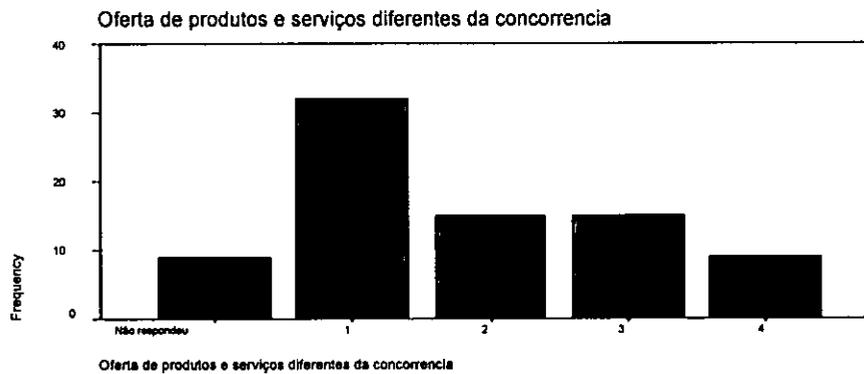


Tabela e Gráfico 25: Segmentação do mercado

Satisfação de todas camadas sociais e preferencias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não respondeu	9	11,3	11,3	11,3
	1	23	28,8	28,8	40,0
	2	18	22,5	22,5	62,5
	3	13	16,3	16,3	78,8
	4	14	17,5	17,5	96,3
	5	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

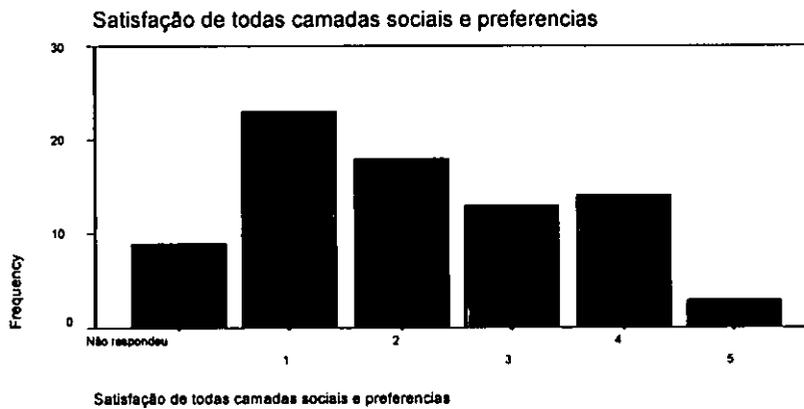


Tabela e Gráfico 26: Patrocínio a eventos culturais

Patrocínio a eventos culturais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não respondeu	10	12,5	12,5	12,5
	1	11	13,8	13,8	26,3
	2	21	26,3	26,3	52,5
	3	17	21,3	21,3	73,8
	4	9	11,3	11,3	85,0
	5	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

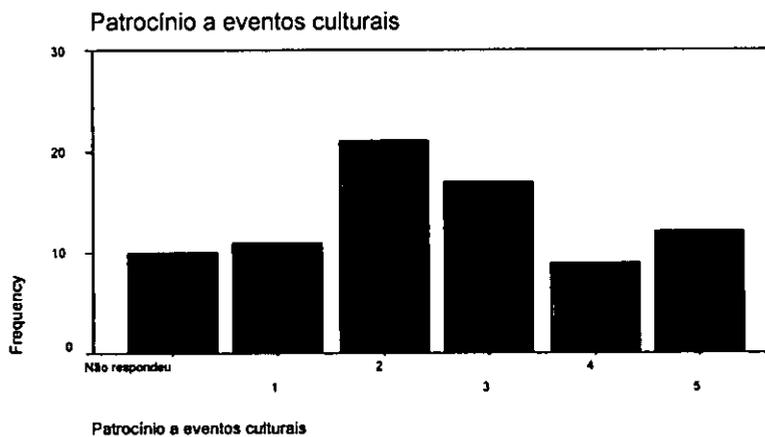
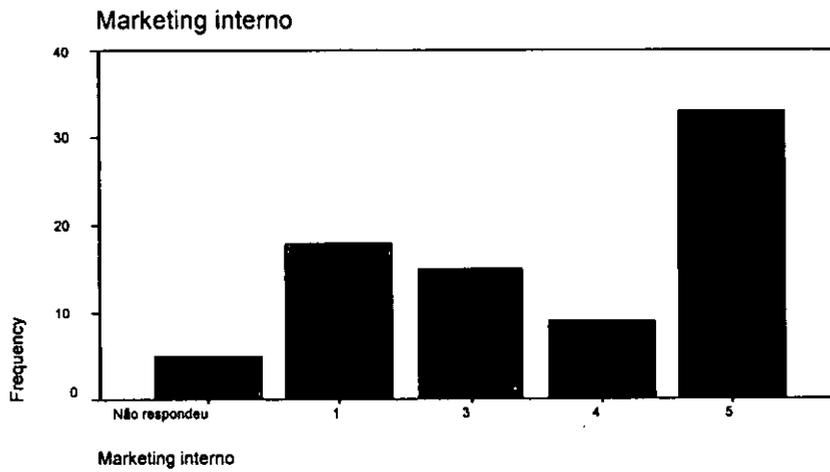


Tabela e Gráfico 27: Marketing Interno

Marketing interno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não respondeu	5	6,3	6,3	6,3
	1	18	22,5	22,5	28,8
	3	15	18,8	18,8	47,5
	4	9	11,3	11,3	58,8
	5	33	41,3	41,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



Anexo H

Demonstração de resultados 2006

MCEL - MOÇAMBIQUE CELULAR, S.A.R.L.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006

(Expressa em milhares de Meticais para 2005 e em Mtn para 2006)

	<u>Notas</u>	<u>2006</u>	<u>2005</u>
PROVEITOS			
Vendas de serviços	18	4.408.422.855	3.404.682.568
Outros proveitos		587	3.790.082
		<u>4.408.423.442</u>	<u>3.408.472.650</u>
CUSTOS			
Custo dos meios circulantes vendidos	19	621.990.283	453.864.954
Remunerações aos trabalhadores	20	278.628.414	218.861.869
Fornecimentos de terceiros	21	98.054.631	64.609.154
Serviços de terceiros	22	864.135.524	762.679.028
Impostos e taxas	23	113.253.681	118.022.138
Amortizações do exercício	12	622.310.647	492.516.984
Provisões do exercício	24	55.605.349	26.318.461
Outros custos	25	1.263.806.451	888.049.575
		<u>3.917.784.980</u>	<u>3.024.922.163</u>
RESULTADOS OPERACIONAIS		<u>490.638.462</u>	<u>383.550.487</u>
RESULTADOS FINANCEIROS	26	(169.161.433)	(129.412.409)
RESULTADOS EXTRAORDIN. EXERCÍCIO	27	(41.644.727)	(69.331.412)
RESULTADOS DE EXERC. ANTERIORES	28	<u>28.075.114</u>	<u>33.972.319</u>
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS		<u>307.907.416</u>	<u>218.778.985</u>
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO (IRPC)	29	-	(53.555.298)
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		<u>307.907.416</u>	<u>165.223.687</u>

Fonte: Mcel - Relatório de contas 2006

Anexo I

Proveitos operacionais

Proveitos Operacionais

	2005	2006	CRESCIM. 05 / 06
PRÉ-PAGO:			
Pacotes Iniciais	43,994,432	51,062,457	16%
Recargas	2,006,862,158	2,786,404,958	39%
	2,050,856,589	2,837,467,415	38%
PÓS-PAGO:			
Subscrição Mensal	90,067,334	112,362,129	25%
Tráfego Nacional	512,515,744	565,774,869	10%
Tráfego Internacional	98,960,551	147,394,999	49%
Roaming	102,756,452	191,049,305	86%
Fax e Dados	165,990	214,637	29%
Outros	21,733,745	3,907,813	-82%
	826,199,815	1,020,703,752	24%
INTERLIGAÇÃO:			
Com a TDM	332,067,688	273,301,675	-18%
Com a Vodacom	110,711,708	151,242,614	37%
Com Parceiros Roaming	24,517,916	54,452,501	122%
	467,297,312	478,996,791	3%
OUTROS:			
Telefones e acessórios	64,118,933	71,255,484	11%
	3,408,472,650	4,408,423,442	29%

Fonte: Mcel – Relatório de contas 2006

Anexo J

Indicadores de desempenho financeiro

Resultados

	2005	2006	CRESCIM. 05 / 06
Proveitos totais	3,408,472,650	4,408,423,442	29%
Custos operacionais	3,024,922,163	3,917,784,980	30%
Lucro operacional	383,550,487	490,638,462	28%
RAJIAR (EBITDA)	876,067,471	1,112,949,109	27%
Resultados financeiros	- 129,412,409	169,161,433	31%
Resultados extraordinários	- 35,359,093	13,569,613	-62%
Lucro antes de imposto	218,778,985	307,907,416	41%
Imposto	- 53,555,298	-	-100%
Lucro líquido	165,223,687	307,907,416	86%

Fonte: Mcel – Relatório de contas 2006

Anexo K

As 100 Maiores Empresas de Moçambique 2004/2005

Ranking das 100 Maiores Empresas de Moçambique em Meticais

Rank 2005	Empresa Company	Vol. de Neg. > Revenues (10 ⁶ Meticais)		Resultados Líquidos > Net Profits (10 ⁶ Meticais)		Activo Líquido > Net Assets (10 ⁶ Meticais)	
		2005	2004 % 05/04	2005	2004 % 05/04	2005	2004 % 05/04
1	Mozal, SARL	25,069,589	18,869,575 33	7,065,019	5,065,235 39	51,120,890	45,336,380 13
2	Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL	5,572,991	17,846,590 (69)	(14,483,479)	10,021,078 (245)	63,011,123	48,402,830 30
3	Moçambique Celular, Lda (mCel), SARL	3,408,473	2,587,311 32	165,224	660,024 (75)	4,764,781	3,668,340 29
4	Petromoc - Petróleos de Moçambique, SARL	3,192,182	2,494,905 28	(229,628)	4,211 (5,553)	3,087,318	2,034,272 52
5	Sasol Petroleum Temane, Lda	2,672,974	n.d.	n.d.	n.d.	9,020,799	n.d.
6	EDM - Electricidade de Moçambique E.P.	2,663,244	2,361,053 13	(171,444)	21,669 (891)	11,558,375	10,167,239 14
7	Cervejas de Moçambique, SARL	2,573,866	2,195,853 17	439,502	347,216 27	1,718,511	1,673,071 3
8	TDM - Telecomunicações de Moç., E.P.	2,418,680	2,494,680 (3)	110,423	193,545 (43)	6,158,227	5,870,453 5
9	C.M.C. África Austral, Lda	2,363,445	1,635,887 44	96,704	(44,697) 316	9,988,787	7,829,503 28
10	BP Moçambique, Lda	2,175,748	2,080,797 5	144,805	167,644 (14)	1,601,343	1,398,462 15

Fonte: Relatório da KPMG - As 100 Maiores empresas de Moçambique 2006

Anexo L

As 100 Maiores Empresas de Moçambique 2005/2006

Ranking

As 100 Maiores Empresas de Moçambique em Meticais The Top100 Companies in Mozambique in Meticais

Rank	Empresa/Company	Vol. de Neg. Revenues (10 ⁶ Meticais)		Resultados Líquidos Net Profits (10 ⁶ Meticais)		Activo Líquido Net Assets (10 ⁶ Meticais)		Capitais Próprios Shareholders' Funds (10 ⁶ MT)	
		2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
1	Mozal, SARL	30.854.392	25.089.589	10.622.183	7.065.019	53.329.904	51.120.890	4.285.19248	24.774.654
2	Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL	6.530.200	5.573.000	6.418.400	14.483.500	56.64.459.500	63.011.100	202.713.100	(10.655.300)
3	Petromoc-Petróleos de Moç., SARL	4.856.107	3.192.182	15.922	(229.628)	3.549.471	3.087.318	15	380.449
4	Moçambique Celular, SARL	4.408.423	3.408.473	307.907	165.224	5.917.841	4.764.781	24	896.658
5	EDM-Electricidade de Moç. E.P.	3.229.000	2.750.000	(77.000)	(155.000)	12.383.000	11.560.000	7	4.387.000
6	Cervejas de Moç., SARL	3.194.756	2.573.866	510.661	439.502	2.153.904	1.718.511	25	1.390.174
7	BP Moçambique, Lda	3.089.000	2.175.748	191.000	144.805	2.050.000	1.601.343	28	981.000
8	Sasol Petroleum Termans, Lda	2.762.387	2.682.910	n.d.	n.d.	10.612.102	9.269.276	14	5.742.928
9	BIM-Barco Internacional de Moç., SARL	2.739.710	1.925.464	1.156.493	343.577	24.670.763	20.097.072	23	2.619.532
10	TDM-Telecomunicações de Moç. E.P.	2.475.823	2.418.680	(14.618)	110.423	7000.915	6.158.227	14	3.412.325

Fonte: Relatório da KPMG – As 100 Maiores empresas de Moçambique 2007

Anexo M

Bibliografia

CEIA, Carlos (2005) Normas Para Apresentação de Trabalhos Científicos, 5ª Edição, Editorial Presença, Lisboa;

COUGHLIN, Peter e LANGA, Julieta (1997) Claro e Directo: Como Escrever um Ensaio, 2ª Edição, Editor Peter Coughlin, Maputo;

CRANDALL, Rick (2000), *Marketing de Serviços*, Makron Books, São Paulo;

CRAVENS, D. and PIERCY, N. (2006), *Marketing Strategy*, 8th edition, McGraw-Hill;

DO AMARAL, Wanda (1999), *Guia para apresentação de teses, dissertações, trabalhos de graduação*, 2ª Edição, Livraria Universitária – Universidade Eduardo Mondlane, Maputo;

LENDREVIE, Jacques (2000) *A Roda do Marketing: do Artesanato ao Digital*, Marketer, Suplemento Especial Milénio;

MENDONÇA, M., BUQUE, D., MUTIMUCUIO, et alii (2006), *Guião para a escrita académica*, Imprensa Universitária – Universidade Eduardo Mondlane, Maputo.

O CRM – *Customer Relationship Management*; Disponível em <http://hganselmo.blogspot.com>, acessado a 11/ 02/ 2008;