

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**Faculdade de Ciências**

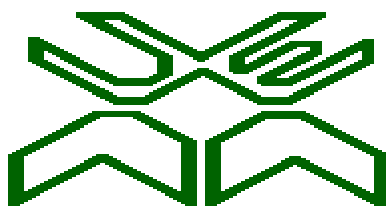
**Departamento de Matemática e Informática**

**Trabalho de Licenciatura**

**IMPACTO DE FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES COM RECURSO A  
FERRAMENTA CRM**

**Estudo de Caso: TvCabo - Comunicações Multimédia, Lda**

**Autora: Fátima Jerónimo Fernandes Gomes**



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**Faculdade de Ciências**

Departamento de Matemática e Informática

**Trabalho de Licenciatura**

**IMPACTO DE FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES COM RECURSO A  
FERRAMENTA CRM**

**Estudo de Caso: TvCabo - Comunicações Multimédia, Lda**

**Autora:** Fátima Jerónimo Fernandes Gomes

**Supervisor:** Prof. Doutor Emílio Mosse

**Maputo, Junho de 2015**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a minha família, aos meus pais, Jerónimo Marcos Fernandes e Bessi Nkosi que sempre iluminam a minha vida e ao meu esposo Damaciano Yazalde Gomes.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar a Deus pela sua infinita misericórdia, por me ter dado clarividência e forças para realizar o presente trabalho.

Ao meu esposo pela paciência, suporte e pelo apoio incondicional que sempre deu ao longo da minha formação.

Ao Prof. Doutor Emílio Mosse, meu supervisor, endereçar os meus especiais cumprimentos e agradecimentos pela ajuda, disponibilidade, sugestões, paciência e orientações concebidas durante a elaboração deste trabalho.

Ao dr. José Camilo Manusse, pela revisão do texto da tese e pelas profícuas sugestões.

Aos meus colegas do DMI em especial ao grupo "oi garotos", pela convivência e experiências compartilhadas.

Aos funcionários do DMI, em especial ao Macamo, Eurico e Dona Zulmira.

E a todas as outras pessoas que directa ou indirectamente colaboraram com o sucesso deste trabalho.

## **Declaração de Honra**

Declaro por minha honra que o presente trabalho foi resultado da minha própria investigação e o mesmo foi concebido para ser submetido como trabalho para obtenção de grau de Licenciatura em Informática na Faculdade de Ciência da Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Ciências, Departamento de Matemática e Informática.

Maputo, Junho de 2015

---

(Fátima Jerónimo Fernandes Gomes)

## Lista de abreviaturas

CRM	Custom Relationship Management
TvCabo	Televisão a Cabo
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TDM	Telecomunicações de Moçambique
HD	High Definition
Fig.	Figura
Tab.	Tabela
3D	Três dimensões

## Lista das tabelas

Tab.1.Lista dos modelos de CRM.....	31
Tab.2.Vínculo com a TV Cabo Moçambique.....	42
Tab.3.Análise do ambiente físico da TvCabo.....	43
Tab.4.Meios de relacionamento com a empresa.....	44
Tab.5.Atendimento das necessidades específicas.....	46
Tab.6.Qualidade e diversidade dos produtos e serviços pela TV Cabo .....	47
Tab.7.Avaliação geral do atendimento.....	48

## Lista das figuras

Fig.1.Componentes do CRM. ....	15
Fig.2.Arquitectura de uma estrutura de CRM .....	18
Fig.3.Vínculo com a TvCabo Moçambique.....	43
Fig.4.Ambiente físico da TvCabo Moçambique .....	44
Fig.5.Meios mais confortáveis de relacionamento com a TvCabo Moçambique.....	45
Fig.6.Atendimento das necessidades específicas .....	46
Fig.7.Qualidade e diversidade dos produtos e serviços pela TV Cabo.....	47
Fig.8.Avaliação geral do atendimento.....	49

## Resumo

O CRM é, actualmente, uma ferramenta muito utilizada pelas grandes empresas que depende das multi-estratégias de relacionamento com os clientes uma vez que esta pode possibilitar a



integração de todos os dados e contactos com o cliente e, a filtração das exigências, garantindo desta forma a fidelidade dos clientes com as empresas.

Sob o tema o **Impacto de fidelização dos clientes com recurso a aplicação CRM nas empresas, com o caso empírico sobre a TvCabo Moçambique**, mostra que, esta ferramenta trouxe diversos benefícios para a organização, embora alguns itens ainda possam ser mais explorados resultando em objectivos mais eficazes, como a comunicação de valor, redução de custos e a personalização de produtos, que estão na escala denominados como bons para a organização.

A metodologia adoptada foi o estudo de caso com triangulação de dados com os métodos de colecta, tratamentode e análise de dados. Resultando assim em uma avaliação de diversos factores que se concluiu que o CRM é uma ferramenta necessária no atendimento ao cliente.

**Palavras-chave: CRM – Fidelização de clientes**

# SUMÁRIO

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO.....	2
1.1.Contextualização.....	2
1.2.Definição do problema.....	3
1.3. Objectivos.....	4
1.4. Hipóteses.....	5
1.5. Justificativa.....	5
1.6. Delimitação da pesquisa.....	6
1.7. Limitações da pesquisa.....	7
1.8. Estrutura do trabalho.....	7
CAPÍTULO II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1. Customer Relationship Management (CRM).....	9
2.2. Fidelização de clientes.....	21
2.3. Implantação dos programas de fidelização de clientes.....	25
2.4. Noção de clientes.....	27
2.5. CRM e fidelização dos clientes.....	28
CAPITULO III. METODOLOGIAS.....	31
3.1. Caracterização da pesquisa.....	31
3.2. Universo de pesquisa e amostra pesquisa.....	33
3.3. Método de colecta de dados.....	33
3.4. Método de Tratamento e análise de dados.....	34
CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO.....	35
4.TV CABO MOÇAMBIQUE: historial, estrutura e serviços.....	35
4.1.Historial.....	35
4.2.Concorrência.....	37
CAPITULO V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
5.1.Vínculo com a empresa TvCabo Moçambique.....	38
5.2. Ambiente físico.....	39
5.3. Meios mais confortáveis de relacionamento com a empresa.....	40
5.4. Atendimento das necessidades específicas.....	42
5.5. Qualidade e diversidade dos produtos e serviços pela TV Cabo.....	43
5.6.Avaliação geral do atendimento.....	44

CAPÍTULO VI. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	46
Recomendações.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
APÊNDICE.....	51

# **CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO**

## **1.1.Contextualização**

Actualmente, a sociedade e as organizações estão sujeitas a constantes desafios. Estes permanentes desafios, por um lado desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento das sociedades e das organizações e por outro permitem o aumento da concorrência no mercado, tornando-o mais competitivo face as actividades que devem ser realizadas para a subsistência e para o seu crescimento.

A conjuntura empresarial actual, potencia as organizações á necessidade de gerir os seus recursos com eficiência e eficácia, acima de tudo com sustentabilidade para a sobrevivência das mesmas. Esta potencialização, tendo em vista o sucesso empresarial passa necessariamente pelo investimento em estruturas e métodos de gestão, capazes de garantir a satisfação dos clientes, entendidos como o alvo central das actividades empresariais. Estes factores geralmente acompanham a conjuntura de transformações decorrentes da reestruturação, reinvenção, reengenharia das organizações, com vista a responder adequadamente a uma envolvente de constante competitividade, atreladas a concorrência e exigências do mercado.

Neste quadro de mudança e de crescente competitividade em todos os segmentos de mercado, as empresas têm que aperfeiçoar os seus métodos de gestão, que se resume na modernização e racionalização, na busca de ganhos de produtividade, competitividade e rentabilidade. Esta mudança é interpretada por Rego (2001:19) como sendo “ (...) rentabilização dos recursos disponíveis assim como com o cumprimento dos objectivos e estratégia previamente fixados”.

Aliando os avanços tecnológicos, ao crescimento explosivo do uso de informação, emergem novos desafios no aprimoramento da relação cliente-fornecedor, criando novas oportunidades e dinâmicas, bem como novas regras e padrões. Dentre os avanços encontramos o Client

Relationship Management (CRM-Sistema de Gestão do Relacionamento com o cliente)<sup>1</sup>, entendido numa visão sistémica como sendo um sistema completo que oferece os meios e o método para melhorar a experiência do consumidor individual, de maneira que se torne um cliente para toda a vida (Greenberg, 2001:49).

O CRM é, actualmente, uma ferramenta muito utilizada pelas grandes empresas que dependem das multi-estratégias de relacionamento com os clientes uma vez que esta pode possibilitar a integração de todos os dados e contactos com o cliente e, a filtração das exigências, garantindo desta forma a fidelidade dos clientes com as empresas.

O presente trabalho, intitulado **Impacto de fidelização dos clientes com recurso a CRM nas empresas, com o estudo de caso a Tvcabo Moçambique**, aborda o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nas organizações, em conformidade com o marketing. O mesmo pretende abordar conceitos do CRM que é um instrumento que viabiliza identificar e atender as necessidades dos clientes, retenção, ocorrências, tendências, analisar a satisfação de clientes, potencialidades da sua aplicação e seus constrangimentos e ainda fornecer algumas recomendações. De uma forma geral o CRM divide-se em dois níveis, onde o mais elevado engloba as actividades em que as empresas pretendem construir um relacionamento com clientes a longo prazo, tentável e mutuamente benéfico e o segundo abrange a gestão das interações do cliente, com o objectivo de promover a criação e manutenção de relações rentáveis a longo prazo.

## **1.2. Definição do problema**

O debate sobre a fidelização de clientes torna-se cada vez mais complexo, pois os clientes como tal são figuras sociais que de um momento para outro, instigados por motivos vários mudam de rumo. Por isso, tornou-se necessário a adopção de uma nova estrutura empresarial na qual o cliente seria visto pelos colaboradores da organização como o principal vector do negócio. O centro das revoluções de modelos e culturas empresariais assim como das

---

<sup>1</sup> Nossa tradução

directrizes, o que em si remete a aplicação do CRM para a agilização deste propósito que passa efectivamente pela contínua busca dos clientes.

Na essência, o CRM como alternativa de gestão possui uma grande potencialidade nas empresas e dita o rumo empresarial. Segundo Swift (2001:120) o CRM ajuda a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade da empresa.

Em relação a CRM, configura-se como um sistema ideal que cuida do cliente em todas as fases, ou seja, desde a recepção de um pedido, passando pelo atendimento até a entrega da mercadoria. Efectivamente, trata-se de uma ferramenta valiosa que, aliada a uma boa competência de gestão, permite obter excelentes resultados e benefícios no que se refere à lucratividade da empresa (Laudon and Laudon, 2006:69).

Em Moçambique a concorrência no mercado de serviços de comunicação e informação, ou seja, de televisão a cabo apresenta-se sob um enigma que constitui uma preocupação constante para as provedoras destes serviços devido a necessidade de (r)estabelecer laços duradouros com os clientes. Com a liberdade de escolha por parte dos clientes, a TvCabo sentiu necessidade de melhorar a sua postura, devido a políticas de preço adoptadas pelos outros operadores e pelas suas agressivas campanhas, evitando assim maior perda de clientes e consequentemente diminuição da sua receita média por utilizador, onde o impacto estendeu-se depois às receitas totais.

Seguidamente, apresentamos os objectivos do trabalho.

### **1.3. Objectivos**

#### **1.3.1. Objectivo geral**

- Avaliar o impacto de fidelização dos clientes com recurso a CRM tomando o caso da TvCabo Moçambique.

### 1.3.2. Objectivos específicos

- Analisar a situação actual da fidelização de clientes na TvCabo Mocambique;
- Examinar o enquadramento do CRM no processo de fidelização dos clientes;
- Identificar as reais potencialidades da aplicação da CRM na satisfação e fidelização dos clientes da TvCabo Moçambique;
- Apresentar novas dinâmicas tendentes a um melhor aprimoramento da CRM, na manutenção e atracção de clientes da TvCabo Moçambique.

### 1.5. Justificativa

Os benefícios que o CRM pode proporcionar às organizações são inúmeros e é facto que cada vez mais empresas têm adoptado essa ferramenta para auxiliar nos processos de tomada de decisões empresariais. Porém, a implementação do CRM sem um adequado planeamento pode trazer graves consequências para a organização, a partir da obtenção de informações incorrectas, até a subutilização do sistema e na fuga de clientes culminando com a falência da mesma.

Segundo Stone et al. (2001:172): *o CRM não é nem um conceito nem um projecto. Ao contrário, é uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes actuais e potenciais de uma organização. No entanto, é uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento dos clientes.*

O tema abordado neste trabalho de pesquisa, o impacto de fidelização dos clientes com recurso a aplicação do CRM nas empresas em particular na empresa TvCabo, apoia-se a um conjunto de objectivos nomeadamente, porque a TvCabo é em Moçambique, uma empresa pioneira no fornecimento de serviços de televisão e internet e ter aderido o CRM para gerir os seus cliente, ao facto de a autora do trabalho estar relacionada profissionalmente com a

empresa em causa (TvCabo Moçambique) e em particular pelo facto de o CRM ser em si a “alma” dos processos de gestão, ou seja, a ponte para a compreensão, satisfação e interacção com os clientes. Também contribuiu, por outro lado, a necessidade de a autora integrar para este caso concreto, três componentes fundamentais: a aplicação do CRM na actividade de gestão de clientes, na simplificação das actividades/competências profissionais bem como na promoção dos produtos e serviços. É exactamente o campo de Gestão de clientes que se aplica o sistema de CRM, efectivamente para interagir e satisfazer os clientes, passando deste modo a ser uma ferramenta de marketing.

A necessidade de reflexão no uso das novas tecnologias para o alcance da “excelência” das empresas no geral e em particular para a TvCabo também constitui factor relevante para uma iniciação de debates sobre este tópico.

## **1.6. Delimitação da pesquisa**

Nos dias de hoje, as vantagens da utilização de TIC na gestão e actuação das empresas são de vital importância, para que elas possam se manter em um mercado de prestação de serviços altamente competitivo. Esse recurso é imprescindível para o crescimento da organização, tanto no ambiente interno quanto externo. Segundo Vidal (1995:36):

*“os sistemas tecnológicos proporcionam o aumento da produtividade, permitem organizar operações de maneira que as informações sejam repassadas imediatamente, imprimindo uma maior agilização nos processos produtivos de bens e serviços e viabilizando o processo de tomada de decisões que essas empresas necessitam programar”.*

Na visão de Gil (1996) a delimitação da pesquisa, também apelidada de focos da pesquisa, se confere no conjunto de elementos de base de pesquisa, “ou seja, os principais factores de análise quer na dimensão do objecto, no tempo ou no espaço”. A partir do objecto de estudo investiga-se o impacto da fidelização dos clientes com recurso a aplicação do CRM na empresa TvCabo Moçambique configurado sob diferentes focos. Em termos espaciais esta se junta a sede, localizada na cidade de Maputo, Avenida dos Presidentes nº 68 com um grande



recurso para a área de informática, gestão e de Marketing (relacionamentos) ou mesmo sob o sistema de atendimento.

Pautou-se claramente por uma análise sob os clientes sem a dispersão de tempo de relação com a empresa pois a fidelização, para além de contemplar actividades viradas para o futuro integra os espaços em estudo, ou seja, a conquista de novos clientes, que de certo modo é interessante para a pesquisa. Essencialmente em termos conjunturais, este trabalho limita-se a determinar as potencialidades do CRM sobre a fidelização dos clientes mediante a aplicação tecnológica da ferramenta CRM.

### **1.7. Limitações da pesquisa**

Tal como outra e qualquer pesquisa que se descreve como um exercício científico aturado e complexo, esta pesquisa não fugiu a regra. A escassez de referências ou estudos realizados em Moçambique sobre esta temática o que se manifesta na falta de bibliografia e estudos específicos a volta da aplicabilidade do CRM no contexto da fidelização, constituiu um obstáculo durante a realização desta pesquisa. Tendo sido integrado desta forma, trabalhos com a vertente específica de atendimento aos clientes, ou seja, marketing de relacionamento aplicando o CRM,

### **1.8. Estrutura do trabalho**

O presente estudo foi organizado de modo que, inicialmente, se pudesse ter uma visão do “impacto de fidelização dos clientes com recurso a CRM na empresa TvCabo Moçambique aferindo-se particularmente ao contexto tecnológico, do marketing e da sua gestão. Do ponto de vista estrutural, o presente trabalho encontra-se dividido em seis (6) capítulos.

O PRIMEIRO CAPÍTULO, a INTRODUÇÃO, está orientado para a apresentação do trabalho, consistindo na contextualização, definição do problema, objectivos geral e específicos, as hipóteses, justificativa, a delimitação e limitações da pesquisa.

O SEGUNDO CAPÍTULO, com referência para a FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, faz a apresentação das bases teóricas que fundamentam esta pesquisa, tendo como foco a discussão a volta dos CRM, fidelização e clientes bem como elementos correlatos e que dão uma conformidade aos objectivos da pesquisa que passa pela explanação a volta da CRM e fidelização dos clientes.

No TERCEIRO CAPÍTULO, descrito por METODOLOGIA DE PESQUISA, são realçados as diferentes componentes metodológicas do desenvolvimento, os instrumentos criados para a recolha de informação e os meios utilizados para o tratamento e tabulação.

O QUARTO CAPÍTULO, reporta-se o ESTUDO DE CASO. Trata basicamente da caracterização da empresa TvCabo Moçambique, sua estrutura de funcionamento e organização. Portanto, faz-se uma breve apresentação também dos seus objectivos, produtos e serviços, e a contextualização do CRM.

O QUINTO CAPÍTULO, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS, apresenta os elementos recolhidos junto da empresa em conformidade com os instrumentos da pesquisa. Aqui, são analisados e interpretados os resultados da investigação que se estanca na análise do impacto da implementação do CRM na fidelização dos clientes da TvCabo.

O SEXTO CAPÍTULO, designado por CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES apresenta as conclusões mais importantes do trabalho desenvolvido e traz sugestões por via de recomendações que possam de algum modo, contribuir para uma melhor aplicação do CRM na empresa.

## CAPÍTULO II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo pretende fazer o enquadramento teórico que irá dar suporte ao estudo realizado, abrangendo desde conceitos adjacentes até ao escopo central do trabalho. Antes de mais, serão fornecidos conceitos que servirão de consubstanciação do trabalho.

### 2.1. Customer Relationship Management (CRM)<sup>2</sup>

O conceito de CRM tem sido dinâmico, embora algumas das definições conhecidas tenham aceitação universal, é composto por diversas terminologias entre as quais compreensão, atendimento, controlo de clientes bem como marketing de relacionamentos, incidindo-se na sua essência á gestão de clientes. O termo CRM remete-nos, naturalmente ás formas de interacção com os clientes podendo o mesmo, representar formas de actuação.

Este conceito alia-se a relacionamento empresa-clientes. Para que a gestão deste relacionamento seja, em sua complexidade, administrado e entendido de maneira produtiva, surgem novos modelos para maior estruturação e desenvolvimento dos programas. A gestão de relacionamento com o cliente ou CRM tem como relação principal com o Marketing de relacionamento, a possibilidade de aproveitar com maior exactidão as informações do cliente para benefício do mesmo e da empresa (Pizzinatto et al., 2005).

A compreensão empresarial de que o CRM é apenas um *software* tem constituído um dos problemas para o sistema de resultados de sua implementação. O *software* desenvolvido para a implementação do CRM, proporciona a possibilidade de reunir informações sobre os clientes, mercados e conhecimento colectivo da empresa, dando a todos o acesso a estas informações através da utilização do conjunto de ferramentas.

Este sistema tem como objectivo um melhor atendimento, apoio e serviço aos clientes já existentes e o planeamento para a conquista de novos (Gaset, 2001: 120). Segundo Leite (2004:172), o CRM pode ser definido como uma estratégia empresarial que tem como

---

<sup>2</sup> Gestão de relacionamento com clientes, Tradução directa., estudante

objectivo colocar em prática um conjunto de acções baseadas no marketing de relacionamento com os clientes. Por sua vez, Swift (2001) declara que sua definição mais útil está contida no próprio termo CRM, no qual a palavra importante seria relacionamento e Ekstam et al., (2001) CRM sugerem que gestão do relacionamento com clientes é definida como uma estratégia empresarial que permite às empresas seleccionar e administrar seus clientes com a finalidade de maximizar seu valor a longo prazo. Já para Peppers et al. (2001:59), o “CRM é uma infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes”.

Estas abordagens sobre o conceito de CRM requerem o entendimento dos processos que tornam o cliente como a figura mais importante no ciclo e que integrem o marketing, as vendas e os processos interdepartamentais e a sua interdependência.

Gummerson (2002:178) conceitua CRM como os valores e as estratégias do marketing de relacionamento convertidos em aplicações práticas. Na mesma linha, Bretzke (2000:38) defende que uma empresa pode conquistar vantagem competitiva através da tomada de decisões estratégicas embasadas no maior conhecimento do mercado, da infra-estrutura da indústria, dos fornecedores e dos concorrentes. No entanto, estas abordagens estão voltadas para a estratégia. Mas, o conceito de CRM é muito mais abrangente.

Em suma e olhando para as perspectivas acima definidas pode-se afirmar que CRM é um processo estratégico que se preocupa em criar um conjunto de relacionamentos nos quais é possível maximizar o lucro, recorrendo a ferramentas tecnológicas.

### **2.1.1. Objectivos do CRM**

As empresas investem em tecnologia de CRM esperando classificar clientes lucrativos e os não lucrativos, prover serviços customizados e obter maior retenção de clientes. Mithas et al. (2005:59), afirmam que a motivação primária para uma empresa implementar aplicações de CRM é identificar o comportamento dos clientes, a fim de ganhar percepção sobre suas preferências e envolventes necessidades. Pela organização e uso desta informação, as empresas podem projectar e desenvolver melhores produtos e serviços.



**Figura 1 – Objectivos do CRM.**  
**Fonte: Chen e Popovich (2003).**

Gummerson (2004) e Gordon (1999:99) acrescentam que o foco do CRM é gerar valor crescente tanto para o *shareholder* quanto para o cliente ou *prospect* a longo prazo. Swift (2001:346) aponta que as aplicações de CRM são movidas pela busca em aumentar a retenção, a fidelidade e a lucratividade dos clientes. O CRM, conforme Dyer e Liebrezn-Himes (2006), possui dois objectivos principais:

- (1) Fornecer os meios para adquirir informações sobre comportamentos dos clientes, estilos de vida e necessidades, dessa forma permitindo aos usuários predizer o comportamento;
- (2) Utilizar esta informação para melhor satisfazer as necessidades dos clientes.

Estes autores, vêm esta aproximação proactiva servindo a uma organização para prover clientes com um serviço único que é direccionado a atender seus desejos e necessidades, e também serve como uma fonte de vantagem competitiva.

O CRM pode facilitar a fidelização de clientes em função do fornecimento de serviços personalizados e do melhor conhecimento dos clientes, o que possibilita a segmentação de

mercado para identificar onde podem ser construídas relações lucrativas permanentes, e da diferenciação da concorrência. As empresas passam a estruturar-se de acordo com as características dos clientes e com suas necessidades específicas (Sena, 2003).

Jayachandran (2005:49) enfatiza o papel do CRM em relacionamentos, através da informação. O autor considera que o estabelecimento de relacionamentos entre empresas e seus clientes envolve comunicação, confiança e comprometimento. Neste caso, a comunicação é necessária para a confiança, e esta para o comprometimento. Logo, o primeiro passo para a constituição de um relacionamento é a comunicação, que, no contexto do CRM, envolve a partilha de informação entre uma empresa e seus clientes.

### **2.1.2. Potencialidade da aplicação do CRM**

A implementação do conceito de CRM implica numa série de mudanças nas organizações. Segundo Laudon e Laudon (2006:86) as ferramentas de CRM tentam resolver esse problema de consolidar todas as informações para fornecer uma visão unificada do cliente através da empresa, integrando os processos de negócios relacionados com o cliente e consolidando informações sobre ele proveniente de múltiplos canais de comunicação, de modo que a empresa possa apresentar uma face coerente ao cliente.

Esta ferramenta possibilita segundo Laudon e Laudon (2006:86):

- O aumento da lealdade dos clientes;
- A oferta de produtos e serviços personalizados;
- A diminuição dos riscos da empresa, inclusive a redução de custos;
- Uma melhoria na projecção de fracassos ou sucessos da empresa; estreita a sua relação com o cliente e permite um melhor entendimento sobre o que ele procura e qual a sua real necessidade naquele momento.

Para Brown (2001:155), o CRM é o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos. Isso requer uma concentração clara nos atributos do serviço que representam o valor que o cliente precisa e que por ele cria fidelidade. Assim, o CRM tem diversas vantagens sobre o tradicional marketing de massa, pois poderia:

- Reduzir os custos de propaganda;
- Facilitar a abordagem de clientes específicos, concentrando-se nas suas necessidades;
- Facilitar a identificação da eficácia de uma determinada campanha;
- Permitir que as organizações competem por clientes valendo-se de seus serviços e não de seus preços;
- Evitar gastos reduzidos com clientes de baixo valor ou gastos reduzidos com os clientes de alto valor;
- Diminuir o tempo que se leva para desenvolver e comercializar um produto.

Em suma, permite com que as organizações, através dos dados cadastrados de cada cliente e a análise correcta dessas informações, forneçam o produto que o consumidor necessita, tratando-o de uma maneira especial, única e personalizada, de acordo com o que ele deseja.

### **2.1.3. Constrangimentos**

Um grande número de organizações que afirma operar com CRM, não conhece bem os seus clientes mais antigos. Apesar de terem informações importantes em suas bases de dados de clientes, não dão o tratamento adequado a essas informações, fazendo com que elas se percam em si mesmas. Por outras palavras, as informações que as empresas, em geral, possuem são muitas e valiosas, mas seus colaboradores não fazem uso adequado para o marketing de relacionamento (Dantas, 2001), o que pode causar catástrofe e desvantagem com relação aos clientes.

De acordo com Modesto (2007) citado por Corrêa et al, (2007:78), actualmente, os constrangimentos à implementação do CRM mais comuns são:

- Os altos custos de implementação, manutenção e actualização;
- O custo de treinamento dos usuários e a falta de planeamento para a implementação correcta do CRM na organização, para atender as demandas da organização”;
- Má formação e actualização da base de dados, com isso gerando informações não condizentes com a realidade, levando a organização à tomada de decisões e estratégias de marketing erradas;
- O simples facto de querer um sistema informatizado de CRM, não fará com que ele seja útil e traga resultados positivos para a tomada de decisão, outro factor é manter o

sistema sempre actualizado, para que ele sempre possa fornecer informações realmente valiosas para a organização.

#### 2.1.4. Componentes do sistema CRM

O CRM incorpora uma componente funcional (serviços e tecnologias) e outra filosófica (estratégia, visão, cultura de empresa), as quais devem ser implementadas de forma equilibrada (Rasquilha, 2008). Conceber um sistema de CRM implica uma combinação entre pessoas, processos e tecnologia (vide Figura 2), procurando compreender os clientes da empresa (Chen e Popovich, 2003).



**Figura 2 - Componentes do CRM.**  
**Fonte: Chen e Popovich (2003).**

A tecnologia do CRM corresponde à infra-estrutura de *hardware* e *software* necessárias para a sua implementação. Os processos representam as rotinas da organização necessárias à execução da estratégia e as pessoas representam os executivos e funcionários da organização.

##### **i. Processos**

Tal como foi anunciado nos anteriores conceitos a volta do CRM que a mesma se corporiza em diversos campos, ele em si se configura num processo que de certo modo é contínuo. Para Stone et al. (2001:43), logo que a estratégia de CRM é definida, um dos primeiros passos a



seguir para assegurar a implementação correcta do relacionamento com o cliente é o desenvolvimento de um quadro transparente acerca dos processos e dos procedimentos actuais na empresa que afectam a qualidade do CRM.

Uma vez que o CRM coloca o cliente no centro da organização, todos os processos da empresa são projectados para o ponto de vista do cliente, para gerar lealdade e aumentar o valor do cliente a longo prazo. Através da automatização dos processos de negócios e dos recursos informáticos, o CRM facilita o relacionamento, não só da empresa com os seus clientes, mas também entre os funcionários da organização e desses com os fornecedores (Ferreira e Sganzerlla, 2000). Swift (2001) ressalta que o CRM é um ciclo de processo que visa englobar os principais elementos de processo ou grupos de acções tais como:

- Descoberta do conhecimento: Este é o processo de análise das informações do cliente para identificar oportunidades de mercado e estratégias de investimento específicas.
- Planeamento de mercado (e planeamento de ofertas, marketing e de comunicações): Este grupo de projecto define ofertas específicas para os clientes, canais de distribuição, programas e dependências.
- Interacções com clientes: Essa é a importante fase de acção em que se estabelecem e se gerenciam comunicações com clientes existentes em potencial com informações e ofertas relevantes e convenientes.
- Análise e refinamento: É a fase do processo de aprendizagem contínua, a partir de diálogos com os clientes.

## **ii. Tecnologia**

Greenberg (2002) considera três tipos de tecnologia de CRM:

- CRM operacional ou *front-office* CRM – são aplicativos voltados para o cliente que inclui serviço ao cliente e a automatização da força de vendas.
- CRM analítico ou *back-office* CRM – baseia-se na análise de factos e dados armazenados dos clientes e geralmente utiliza a tecnologia de data warehouse<sup>4</sup> e data mart<sup>5</sup>.

- CRM colaborativo – relacionado com a interacção entre o cliente e os canais de comunicação da organização (pessoal, correio, *e-mail*, *Web*, telefone, fax, *Call Center*). É também utilizado para estabelecer o *Lifetime Customer Value* - LTV<sup>3</sup> que é, na verdade, o lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa.

Segundo Ferrão (2003), as soluções de CRM devem preencher os seguintes requisitos:

- Fornecer uma visão coerente e única de cada cliente em cada transacção;
- Permitir ao cliente uma visão completa da empresa independentemente da forma como a contacta;
- Conseguir que o *front-office* da empresa execute as tarefas relacionadas com as vendas, serviços e marketing de uma forma integrada, reduzindo custos e melhorando a sua eficiência.

Ferrão, enfatiza que dentre as tecnologias de comunicação a serem usadas na interacção com os clientes, estão incluídas:

- *Call Center* e *Contact Centers* – permitem contactos via telefone, fax e correio electrónico;
- Internet (e-CRM);
- Intranet;
- Comunicações Móveis (m-CRM);
- TV interactiva;
- Base de dados de clientes.

No entanto, a TvCabo usa na interacção com os seus clientes: *Call Center*, *Web Site*, *Email*, Tv interactiva, contacto pessoal, correio tradicional e Marketing.

### **iii. Pessoas**

As pessoas são, sem dúvida, o "principal activo" de uma organização, o seu mais importante recurso, o recurso humano. “As organizações são formadas por indivíduos que buscam alcançar objectivos, que em acção individual isolada não conseguiriam alcançar. A cooperação entre esses indivíduos é essencial para a existência da organização” (Chiavenato, 2005).

---

<sup>3</sup> Valor Real do Cliente

A parte mais difícil da implementação de um programa de CRM, não está na aquisição e instalação das tecnologias necessárias, mas na adaptação da empresa e das pessoas a essas tecnologias. Não se trata de fazer as coisas da forma como sempre foram feitas, mas sim efectuar uma enorme mudança na maneira como as actividades do negócio vão passar a ser conduzidas. As pessoas envolvidas na implementação da estratégia para o CRM podem ter de aprender e/ou desenvolver novas competências e isso requer ultrapassar os imensos obstáculos culturais e organizacionais existentes (Peppers e Rogers, 2000).

### 2.1.5. Arquitectura e funcionalidades do sistema CRM

Uma solução CRM, mais do que uma tecnologia, é a integração harmoniosa da gestão, organização e dos sistemas de informação, com vista a otimizar a relação com os clientes, através da melhoria dos processos de suporte à actividade de *front-office*, em especial a actividade comercial, marketing, *call-center* e suporte a clientes.



**Figura 3 - Arquitectura de uma estrutura de CRM**  
**Fonte: Chen e Popovich (2003).**

Tendo em consideração os conceitos e expectativas das empresas em relação ao CRM, é possível identificar as principais funcionalidades que um CRM deve apresentar. Segundo Martinelli (2003), essas funcionalidades estão compreendidas nas seguintes operações:

- Suporte às vendas, com recursos de integração de canais de vendas, configuradores de pedidos e gestor de oportunidades;
- Suporte ao serviço pós-venda a clientes, com recursos de *Call-Center* e Serviço de Atendimento a Clientes (SAC);

- Suporte ao marketing, com recurso de gestão de campanhas, segmentação e posicionamento de clientes, avaliação de valor do cliente, satisfação de clientes e base de dados detalhados com informações de clientes.

As aplicações de automação da força de vendas devem ser compostas por um conjunto de funcionalidades, as quais devem ser concebidas com algumas características consideradas fundamentais para qualquer sistema deste tipo. Peppers e Rogers (2004) apresentam as seguintes características como essenciais para a automatização da força de vendas:

- Processar e acompanhar pedidos;
- Gerir contactos;
- Gerar e gerir propostas e configurações de produtos;
- Definir previsão de vendas;
- Planear visitas a clientes;
- Extrair relatórios de despesas;
- Extrair informações de produtividade pessoal e funcionalidade de vendas;
- Gerir territórios, contas, cotações, contratos e vendas em equipa;
- Possuir sistema de enciclopédia de marketing, designadamente, folhetos electrónicos;
- Integrar ferramentas de fluxo de trabalho.

Além destas funcionalidades, Peppers (2004:58) salienta a importância da ligação desse módulo com sistemas de suporte a clientes, de expedição e de cobrança. O mesmo defende que, um programa de automação da força de vendas deve incluir as seguintes características:

- Disponibilizar o acesso a computadores portáteis e outras ferramentas tecnológicas para obter informações da situação de pedidos, de preços, de *stocks*, de produtos e da concorrência;
- Possibilitar que a comunicação entre a empresa e o cliente seja feita por meio de correio electrónico;
- Disponibilizar um processador de texto, com o objectivo de gerar propostas e orçamentos solicitados pelos clientes;
- Implementar um controlo de actividades a serem atendidas pela equipa de vendas;
- Disponibilizar uma base de dados com informações das tendências dos clientes, com o objectivo de auxiliar na preparação de visitas dos vendedores, registo histórico de contactos com o cliente e controlo da conta do cliente.

### **2.1.7. Implementação do CRM**

A implementação de CRM trouxe para muitas empresas aumento de competitividade que se verificou sobretudo no aumento das receitas e no decréscimo dos custos operacionais (Chen e Popovich, 2003). Segundo Don Peppers e Martha Rogers (Peppers e Rogers, 2000), o processo de implementação de uma iniciativa de CRM, consiste numa série de quatro passos básicos (metodologia IDIC):

#### **a) Identificar os clientes**

Para podermos ter uma relação com alguém é muito importante “conhecer” os clientes individualmente, de forma tão detalhada quanto possível e ser capaz de os reconhecer em todos os pontos de contacto da empresa.

#### **b) Diferenciar os clientes**

Os clientes são diferentes uns dos outros, representam diferentes níveis de valor para a empresa e têm diferentes necessidades. É necessário diferenciá-los, com vista a (a) ganhar uma maior vantagem com os clientes mais valiosos e (b) personalizar de acordo com as necessidades individuais de cada cliente.

#### **c) Interagir com os clientes**

A empresa precisa melhorar a eficiência de custos, bem como a eficácia das interacções com os clientes, isto é, as interacções não só deverão ser menos caras e possivelmente mais automatizadas, como deverão ser mais úteis, em termos de produzir informações que permitam fortalecer e aprofundar as relações com os clientes. O contacto deverá ser retomado onde o anterior terminou, quer a última interacção tenha ocorrido na noite anterior ou no mês passado, no *Call-Center*, no *site* da empresa ou nas instalações onde teve lugar a reunião com o vendedor.

#### **d) Customizar o produto ou serviço**

A empresa deve tratar os clientes de maneira que tenha significado para os clientes individuais. Esta personalização só pode ser efectuada em termos de eficiência de custos, utilizando uma metodologia de personalização em massa – criação de uma variedade de produtos altamente específicos sem módulos ou componentes pré-existentes. Esta “customização” aplica-se à forma como os serviços são embalados, configurados, entregues, facturados, financiados; na forma como as chamadas telefónicas são tratadas num *Call-Center*, e como os visitantes são tratados numa *Web site*.

O objectivo da implementação de um sistema de CRM é possibilitar à empresa a fazer um melhor trabalho de criar valor para os clientes, através do envolvimento dos empregados de formas mais eficientes, significativas e completas, criando ao mesmo tempo valor financeiro e valor da marca para a organização.

## 2.2. Fidelização de clientes

Fidelidade é uma palavra de origem latina, e de acordo com a definição extraída do dicionário da língua portuguesa, pode ter vários significados entre os quais: lealdade, semelhança entre o original e a cópia, afeição constante, exactidão, pontualidade, etc.

As raízes históricas de seu significado têm conotação religiosa, porém, hoje esse termo é usado também em outras áreas, como a mercadológica, por exemplo, na qual se discute a fidelidade dos clientes perante determinada marca. Por isso a fidelidade não se aplica apenas entre pessoas, mas também entre pessoas e marcas. Por exemplo, Barlow (1992), define fidelização como sendo uma estratégia que identifica, mantém e aumenta o rendimento dos melhores clientes numa relação de valor agregado, interactivo e centrado no longo prazo.

Dentro do contexto dos relacionamentos empresariais, dos atendimentos aos clientes e comumente da sua satisfação, a fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros, o que na verdade se resume na essência de qualquer empresa no mercado de concorrência. De acordo com Melo (2009:81), o objectivo do programa de fidelização é “estabelecer um nível mais elevado de retenção de clientes nos seus segmentos mais lucrativos pelo aumento de sua satisfação e valor percebido, além de aumentar a influência na preferência em futuras compras pelo aumento do nível de uso”.

Jesus (2003:12) esclarece que “os chamados 'programas de fidelização' buscam, através de campanhas de persuasão personalizada, construir e manter a fidelidade de clientes e consumidores” e ainda que a “fidelização de clientes é basicamente construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado”.

Por fidelização de clientes entende-se o objectivo último de toda a abordagem do marketing relacional. Nesta perspectiva, Oliver (1999:54) define o conceito de fidelização como "um profundo compromisso em recomprar um determinado produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, causando compras repetidas da mesma marca ou mesmo conjunto de marcas, sem a preocupação com influências situacionais e esforços de marketing, com potencial para causar mudanças de comportamento.” Já Bogmann (2002:43) define-a como a

continuidade de relações em longo prazo com os clientes mais rentáveis da empresa, obtendo uma alta participação em suas compras.

De modo geral, o processo de fidelização de clientes consiste em manter uma relação comercial intensa e duradoura, e esta consegue-se tendo a capacidade de satisfazer as suas necessidades de produtos e serviços de forma vantajosa para ambos.

### **2.2.1. Objectivos da fidelização**

A fidelização tem como objectivos tornar o cliente o mais próximo possível da empresa que lhe presta os serviços até estar complementarmente satisfeito. Para que a empresa encante um cliente e fidelize-o, “é necessário que a mesma faça algo que ele não espera” (Bee, 2006,49). Isso significa que o cliente não deve ter apenas as suas necessidades e desejos atingidos. Ele tem que sentir que essas necessidades e esses desejos foram superados, ou seja, o vendedor atendeu além das suas próprias expectativas. Um consumidor não se torna cliente fiel de noite para o dia.

O cliente fiel é aquele que realiza compras regulares e repetidas, que adquire diversas linhas de produtos e serviços oferecidos pela empresa, recomenda-os a outras pessoas e mostra-se imune aos apelos da concorrência. Nestas condições, segundo Bee (2006:52) o objectivo da fidelização é reter clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam.

As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras. Já nos relacionamentos pessoais, a fidelidade está directamente ligada a vantagens emocionais. Todo cliente espera sair satisfeito de uma transacção comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo.



### **2.2.2.Variáveis fidelização dos clientes**

A fidelização dos clientes é pelo seu significado inerente, muito discutível e objecto de muitos estudos. Se por um lado implica “prometer fidelidade”, ou seja, cumprir uma obrigação, do outro, a vontade de repetir a compra a um fornecedor não pode num mercado livre, ser objecto de obrigação.

A fidelidade pode ser definida como o compromisso do consumidor com uma determinada marca, empresa ou fornecedor, baseado numa forte atitude favorável, manifestada na compra consistente. Lindon et al (2008:34) sugerem que a fidelidade pode manifestar-se de várias formas, seja, através da preferência por uma determinada empresa em relação às concorrentes, através da continuidade de aquisição (recompra), ou através da intenção de continuar a adquirir no futuro (volume de compras), e por fim através da recomendação da empresa para outras pessoas. Kotler (2000:311) considera como principais variáveis da fidelização:

#### **i. Confiança**

No dicionário, confiança está definida como Fé que se deposita em alguém. A confiança é um dos pilares da construção de um relacionamento a longo prazo, que permite atenuar as diferentes expectativas entre clientes e organizações. Vários autores têm suscitado definições em torno do conceito de confiança, sobre as quais resume que: "confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro."

Apenas com confiança na organização se garantem benefícios para todas as partes envolvidas no negócio, permitindo aumentar a competitividade e dotar as relações de segurança, conduzindo ao sucesso.

## **ii. Satisfação**

Kotler (2000:311) diz “...o acompanhamento e manutenção das relações com os clientes é necessário para garantir a satisfação do cliente e repetir negócios...”. Refere ainda que este acompanhamento deve ser feito logo após cada negócio, isto serve para aumentar a satisfação com o produto/ serviços e a satisfação com a própria relação.

Um cliente fica satisfeito quando as ofertas (produtos e serviços) superam as suas expectativas. Kotler (1998:53) define que a satisfação como sendo um sentimento de prazer ou de desânimo resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou serviço) em relação às expectativas das pessoas.

### **2.2.3. Atitudes estratégicas de fidelização dos clientes**

A fidelização implica em uma relação muito forte entre a empresa e o cliente, onde a mesma tem de sentir que está fazendo o melhor para os seus clientes e estes têm que perceber que são suas primeiras preocupações. Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação, nesse contexto, deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço com a mensagem certa, na hora certa.

Segundo Kotler (2000), existem algumas atitudes estratégicas que podem mudar definitivamente o relacionamento da empresa com seus clientes. Essas atitudes além de conquistar novos clientes, ajudam a fidelizá-los para sempre:

- a) Se o cliente pergunta se a empresa pode fazer alguma coisa por ele, a resposta deve ser sempre sim, desde que, de alguma forma, esteja relacionada ao seu negócio;
- b) A empresa deve querer cuidar de seus clientes;
- c) Uma das piores coisas que se pode fazer é cobrar mais do cliente do que ele tenha estimado. A empresa deve embutir uma reserva para poder cobrar um pouco menos;
- d) Ser simpático com as pessoas é apenas 20% da prestação de bons serviços aos clientes. A parte importante é projectar sistemas que permitam a empresa fazer o trabalho de maneira correcta da primeira vez.

- e) As pessoas que tratam directamente com clientes devem ter autoridade para resolver problemas;
- f) A coisa mais importante para um cliente é que a empresa faça tudo àquilo que prometeu;
- g) As críticas dos clientes são mais valiosas que seus elogios, principalmente para que a empresa não corra o risco de repetir o mesmo erro;
- h) Se o cliente pede alguma coisa que a empresa não tenha, ela deve tentar conseguir. Mesmo que para isso a empresa tenha que entrar em contacto com alguns de seus concorrentes e fazer acordo com eles;
- i) A empresa deve estabelecer metas elevadas e continuar a elevá-las logo que sejam atingidas.

### **2.3. Implantação dos programas de fidelização de clientes**

Todos os objectivos e estratégias do CRM estão fundamentados na fidelização do cliente. O processo de fidelização é realizado durante toda a vida de relacionamento que o cliente mantiver com a empresa, e busca o relacionamento estável e duradouro, sendo ele diferenciado e personalizado. Os programas de relacionamento e de fidelização nasceram da necessidade de reconhecer a lealdade dos clientes preferenciais e mais lucrativos por meio do fornecimento de algum tipo de vantagem, com o intuito de promover o fortalecimento da marca, o aumento da duração do seu relacionamento e manter a sua afinidade com a empresa (Melo, 2009).

Melo (2009:81), acrescenta que a essência do programa de fidelização é “estabelecer um nível mais elevado de retenção de clientes nos seus segmentos mais lucrativos pelo aumento de sua satisfação e valor percebido, além de aumentar a influência na preferência em futuras compras pelo aumento do nível de uso”.

Para implementar adequadamente um programa de fidelização, primeiramente deve-se analisar os padrões de comportamento dos clientes sob óptica de três efeitos psicológicos (Melo, 2009):

**1) Efeito directo ou indirecto:** É analisado aqui o nível de envolvimento do cliente com o produto. Para produtos de baixo envolvimento, o incentivo se torna a recompensa principal, mas quando o incentivo é retirado, a razão primária pela compra desaparece.

**2) Avaliação das recompensas:** Para mensurar o valor de um programa de fidelização, são analisados: o valor monetário do uso da recompensa, a variedade de escolha das recompensas – variedade de destinos para viagem, o valor da aspiração pela recompensa; o esforço necessário para receber uma recompensa – quantidade de pontos necessários para ganhar uma passagem e a facilidade de uso do programa.

**3) Efeito do tempo:** Quando as recompensas são disponibilizadas em menor tempo, elas aumentam as oportunidades de sucesso do programa, pois os clientes são mais imediatistas. Quando ela é demorada, é necessário manter os clientes informados sobre a acumulação de benefícios, por meio de envio regular de extractos informando essa acumulação.

### **2.3.1. Benefícios**

Os programas de fidelização são criados e moldados de acordo com a relação que se deseja manter com os clientes e a natureza do negócio, com o intuito de manter os melhores clientes no rol de produtos e serviços oferecidos. Melo (2009:5) lista quatro níveis de benefícios que podem ser disponibilizados gradualmente ao cliente, conforme a maturidade do relacionamento e a viabilidade:

**1) Benefícios de oferta de serviços adicionais:** Oferta complementar de novos produtos e serviços de melhor qualidade;

**2) Benefícios financeiros:** São oferecidos estímulos e recompensas por frequência de consumo e utilização, que são trocados por vantagens e benefícios;

**3) Benefícios sociais:** Quando a compra não é mais o momento mais significativo do relacionamento e o cliente é estimulado a aumentar seu envolvimento com a marca participando de acções e eventos patrocinados pela empresa;

**4) Benefícios estruturais:** A empresa passa a desenvolver e entregar para seus melhores clientes produtos e serviços customizados e personalizados, objectivando a construção de uma dependência mútua estrutural.

Após a análise dos benefícios, deve-se analisar qual o modelo de relacionamento que melhor se adequará à realidade de uma empresa. Rapp citado por Melo (2009:5) lista seis modelos, conforme o quadro abaixo:

**Tabela 1.**Lista dos modelos de CRM,  
**Fonte:** Segundo **Melo (2009)**

<b>Modelo de recompensas</b>	São programas que procuram recompensar o relacionamento e a repetição de compra por meio de prémios, incentivo, bónus e pontos
<b>Modelo educacional</b>	Objectiva a formação de clientes conscientes que forneçam informações para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.
<b>Modelo contratual</b>	Oferta de benefícios especiais aos clientes, como a oferta exclusiva ou entrega periódica de um produto ou serviço especial, participação em eventos exclusivos, preços mais baixos, etc.
<b>Modelo de afinidade</b>	Formação de grupos de clientes que compartilham interesse comuns relacionados aos produtos, por meio de um alto nível de envolvimento e interacção com a marca.
<b>Modelo de serviço de valor agregado</b>	Aperfeiçoamento de produtos e serviços agregando valor a eles, como empréstimo de veículo durante o período de conserto ou revisão, cartões de crédito que oferecem salas VIP em aeroportos, etc.
<b>Modelo de parcerias</b>	Formação de grupos de empresas para oferecer aos clientes um conjunto de serviços e produtos complementares aos existentes, como parcerias entre agências de turismo, hotéis, locadoras de veículos e companhias aéreas

## 2.4. Noção de clientes

Na definição clássica de cliente, temos este como: indivíduo ou grupo que paga por bens e serviços. Dentro do contexto actual, esta definição sofre algumas alterações e passa a ter o

seguinte significado: O cliente é um indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo (Greenberg, 2002).

O cliente era apenas aquele que comprava um produto ou serviço de uma empresa, esta visão foi muito modificada pelas necessidades do mercado, temos vários tipos de clientes, que são, segundo (Marques, 1997):

O Cliente Externo: Este cliente sofre o impacto dos produtos e serviços oferecidos, podendo ser dividido em cinco tipos de clientes:

- *Prospects*: pessoas que podem ter interesse em comprar;
- *Shoppers*: pessoas que pelo menos uma vez visitaram seu negócio;
- Clientes eventuais: pessoas que adquiriram algum produto ou serviço de seu negócio;
- Clientes regulares: pessoas que com regularidade adquirem seus produtos;
- Defensores: pessoas que defendem e elogiam a qualidade de seu negócio.

Cliente Pessoal: Eles são importantes na seguinte definição: é qualquer pessoa que espera por algum serviço, atendimento ou alguma coisa de nossa parte. A realização enquanto pessoa é o resultado de mantermos estes clientes satisfeitos.

Cliente em Potencial: São os clientes que não compram da nossa empresa, mas sim da concorrência, estes somados aos nossos clientes externos, representam o mercado.

O Cliente Interno: é o principal responsável pela qualidade percebida pelo cliente externo, como também pela corrente de clientes internos que existe em qualquer empresa independente de seu tamanho, estes clientes trocam entre si, trabalho, informação, apoio e cooperação (Marques, 1997).

## **2.5. CRM e fidelização dos clientes**

Muitas empresas estão a utilizar campanhas de fidelização dos clientes, com sistemas de pontos que podem ser trocados mais tarde por vantagens com a organização. Mas o CRM não

é apenas uma forma complexa de criar um esquema de fidelização. Segundo Swift (2001:43)<sup>4</sup> estes esquemas desempenham dois tipos de funções na implementação de CRM.

Em primeiro lugar, permitem à empresa recolher dados importantes sobre os seus clientes, que podem ser utilizados para angariar novos clientes, reter clientes actuais e desenvolver novas actividades. Em segundo lugar, constituem uma barreira à saída dos clientes.

Segundo Jóia e Oliveira (2007), grande parte das empresas afirmam que mantêm relacionamentos com os seus clientes, no entanto, na maioria das situações, trata-se apenas de contactos para efectuar compras, acordar preços, entre outros. Daí que Jóia e Oliveira (2007: 4) vêm isto da seguinte forma: “para que ocorra um relacionamento, as comunicações devem seguir de mão dupla, de forma integrada, registada e gerida; pois somente com dados históricos e detalhes das transacções e comunicações é que um relacionamento pode ser efectivamente mantido”.

A maior preocupação das empresas hoje, está voltada para o bom relacionamento com seu cliente, já que este, tem o propósito de lhe agregar vantagem competitiva diante dos seus concorrentes e destacá-lo no mercado. O objectivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o crescimento do desempenho nos resultados sustentáveis. As empresas devem dar menos atenção à participação no mercado, a qual reflecte somente o desempenho actual, dedicando-se à participação no valor do cliente, que envolve negócios actuais e futuros. Essa participação no valor do cliente pode ser considerada o melhor indicador da futura participação de mercado, porque compara com a concorrência os valores totais dos clientes por toda a vida da empresa, conforme esclarece Marques (1997:43)<sup>5</sup>.

---

4 Swift, Ronald. CRM: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: campus, 2001.

5 MARQUES, F.; **Guia Prático da Qualidade Total em Serviços**: São Paulo: APMS, 1997. 152p.

Um dos principais objectivos dos sistemas de CRM é, sem dúvida, detectar e aproveitar boas oportunidades de negócios, fruto do elevado conhecimento do cliente, suas necessidades e expectativas, além de conhecimento do perfil.

Marques (1997:43) considera ainda que sendo o CRM uma aplicação empresarial, este *software* é orientado para os processos de negócio, incorporando para esse efeito inúmeros processos que pretendem representar as melhores práticas em cada área. Para maximizar os seus benefícios, as empresas necessitam de rever e mudar os seus processos de negócio para se adaptar às melhores práticas proporcionadas pelo *software* de CRM (Laudon and Laudon, 2007). Neste sentido, os métodos de avaliação de satisfação devem permitir o acompanhamento da confiabilidade e validade dos dados obtidos, inibindo distorções ou imprecisões geradas propositadamente ou não.



## **CAPITULO III. METODOLOGIAS**

Metodologias, remete-nos ao termo método, que designa etimologicamente recursos utilizados de modo a alcançar um dado fim. O método como termo corresponde ao “conjunto de processos empregados pelo espírito humano para a investigação, a descoberta ou comprovação da verdade científica”. Assim, este, sendo um projecto de carácter científico, carece automaticamente de mecanismos cientificamente aceites.

### **3.1. Caracterização da pesquisa**

Este trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa quantitativa e aplicada, onde buscou avaliar o impacto da aplicação do CRM na fidelização dos clientes nas empresas, tendo como estudo de caso, a TvCabo Moçambique. A pesquisa quantitativa converte em números as respostas e opiniões obtidas, garantindo precisão nos resultados e evitando distorções na análise dos dados (Vergara, 2005).

Quanto aos fins tratou-se de uma pesquisa aplicada, porque os dados obtidos foram utilizados para resolver os problemas dentro da empresa, sendo eles reais, imediatos ou não (Vergara, 2005). Neste caso, os dados adquiridos com a pesquisa são alvo duma aplicação directa sobre a instituição em causa com a salva de criar dinâmicas e consolidar as estratégias de CRM sobre clientes. Assim a situação em avaliação é a fidelização de clientes. Este estudo é realizado na empresa TvCabo, uma empresa vocacionada para prestação e fornecimento de serviços de televisão e Internet.

Comummente, a pesquisa é descritiva pois envolve a descrição de algo. Para Cervo e Bervian (2002:34) a pesquisa descritiva é ideal para classificar, explicar e interpretar os fenómenos que ocorrem, e tomando em consideração que havia necessidade de realizar estas actividades julgamos ideal que esta fosse descritiva. Para Collis e Hussey (2005) os principais objectivos da pesquisa descritiva são descrever o comportamento dos fenómenos, identificar e obter informações pertinentes para a mesma descrição. Nesta pesquisa foi feita a descrição do real impacto da aplicação do CRM na fidelização dos clientes na empresa TvCabo Moçambique.

Em caso afirmado sobre a empresa TvCabo Moçambique, mostra aqui a proposição para o estudo de caso como ordem metodológica. Segundo Cervo e Bervian (2002:35), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Para Young (1960:) citado Gil (1991:59), o estudo de caso pode ser definido como: “...um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”. Assim, a descrição da TvCabo cingiu-se a sua estrutura, funcionalidade, historial até a componente tecnológica ou operacional.

Pela natureza do tema que arrola um arcabouço teórico assim conforma o método bibliográfico e documental justificado à medida que contribuirão para o levantamento das possíveis convergências e divergências entre a teoria e a situação do caso estudado” e alicerces documentais oficiais (Vergara, 2000:28). No geral foram aplicados manuais, artigos, reflexões, monografias, etc., que versam especificamente sobre o CRM em contexto de gestão empresarial, no atendimento aos clientes, sua fidelização ou mesmo de marketing de relacionamento.

### **3.2. Universo de pesquisa e amostra pesquisa**

No entendimento de Vergara (2005), o universo da pesquisa é considerado como o conjunto de elementos seleccionados de acordo com algum critério de representatividade. O universo a ser pesquisado compreendeu os clientes da TvCabo Moçambique, unidade onde se realizou o estudo, uma vez que as variáveis analisadas encontram-se relacionadas a eles.

A selecção intencional dos participantes do estudo deveu-se à conveniência e ao facto de o estudo de caso único ter sido realizado na referida empresa, como critério de validação do CRM desenvolvido junto a TVCabo Moçambique. Martins (1990:34), afirma que a amostra é uma parte da população que foi extraída e que se pretende analisar, pois dificilmente

consegue-se obter o estudo de todos os elementos da população, sendo que há limitações de tempo e custos. Assim, no que tange a amostra, como a empresa apresenta uma infinidade de clientes espalhados por todo Moçambique. Os 1200 clientes da amostra foram selecionados aleatoriamente.

### **3.3. Método de colecta de dados**

Para a realização do estudo foram administrados questionários abertos e fechados. Para a colecta de dados que incluía a caracterização dos respondentes até a própria estrutura motivacional, foram distribuídos questionários aos clientes com questões multivariadas. Os dados obtidos podem ser classificados em primários e secundários.

Os dados primários são os que não estão disponíveis em documentos, que foram directamente colectados no campo, com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento (Mattar, 1993). Enquanto os dados secundários são os que se encontram em documentos, tabulados, ordenados com propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em curso e que estão à disposição aos interessados. Nesta pesquisa, as fontes de dados secundários foram: a própria empresa, publicações, agências governamentais e serviços de informação (Mattar, 1993).

### **3.4. Método de Tratamento e análise de dados**

Com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa, os dados colectados foram tabulados e submetidos a análises uni, bi e multivariadas com o auxílio da planilha electrónica Excel, de modo a facilitar o tratamento de dados de natureza numérica. A análise dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva, como tabelas contendo a frequência absoluta e relativa para a identificação das principais características e opiniões dos clientes da TVCabo Moçambique.

## CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO

### 4.TV CABO MOÇAMBIQUE: historial, estrutura e serviços

#### 4.1.Historial

A TVCABO iniciou a construção da sua rede em Moçambique em 1996, sendo neste momento detentora de uma moderna infra-estrutura de rede e um sistema CRM informatizado diferente do tradicional que perdurava a longos anos. A sua expansão tem sido contínua, não só na zona de Maputo, onde se continuará a desenvolver à medida que a cidade cresce e que as infra-estruturas são criadas, mas igualmente noutras cidades. Possui uma rede totalmente construída em fibra óptica, capaz de suportar os serviços de última geração, como a televisão de alta definição (HD), a TV 3D e a interactividade.

A sede da TvCabo situa-se na Av. dos presidentes nº 68, próxima ao Campus Universitário da Universidade Eduardo Mondlane com uma extensão de 100 metros<sup>2</sup>. Actualmente, a TvCabo possui 4 Lojas Filiais sediadas na cidade de Maputo. A loja sujeita de pesquisa do presente Trabalho de Conclusão de Curso foi a Loja da TvCabo Sede.

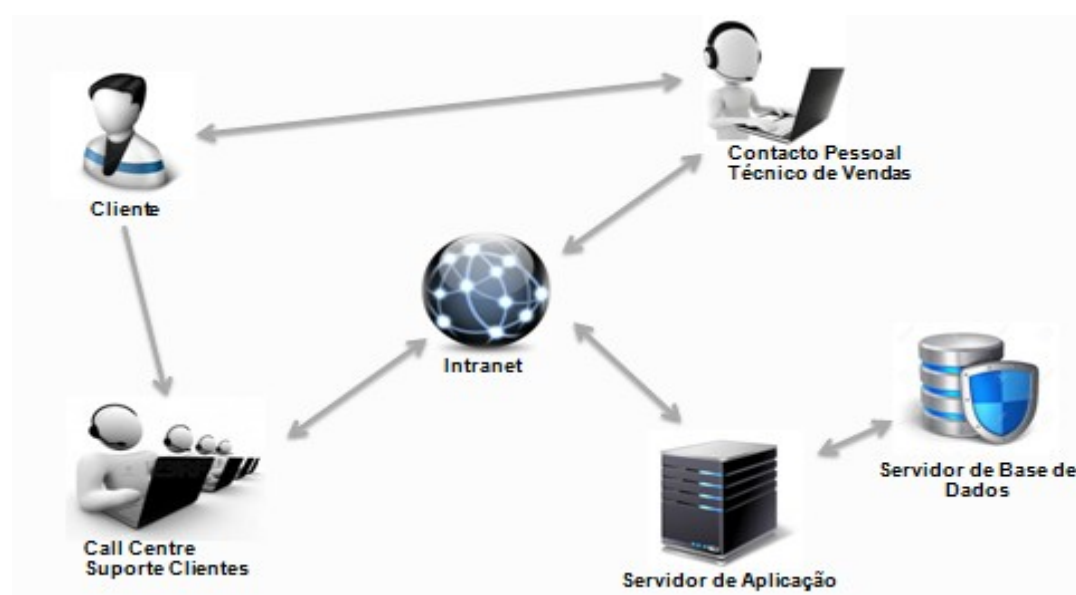


Figura 4 Situação anterior sem atendimento com CRM.

Fonte: A estudante.

A TvCabo, marca pioneira na distribuição de dados e conteúdos por cabo no continente africano, é detida pela TDM-Telecomunicações de Moçambique e pelo Grupo Visabeira, reconhecidos especialistas na área das telecomunicações. Usufruindo do *know-how* tecnológico destas duas entidades é o único operador neste segmento, disponibilizando simultaneamente televisão e internet, com sinal inteiramente digital, e o primeiro a oferecer serviços de internet (de banda larga) com velocidades reais de 10Mbps, bem como uma oferta diversificada de canais *High Definition* (HD).

Com recurso às mais avançadas tecnologias nesta área e através de uma moderna rede digital bidireccional, a TVCABO disponibiliza em Moçambique um serviço de distribuição de sinal de televisão e internet de banda larga por cabo e outros serviços complementares interactivos e multimédia. Para televisão tem-se o Descodificador (Decoder) e para Internet o Modem.

Actualmente como operadora em Moçambique, a TvCabo é a única empresa a fornecer simultaneamente televisão – com cerca de 140 canais e internet até 10 MB. A empresa foi, em 2000, pioneira em África na transmissão de sinal de televisão por cabo, tendo em 2001 revolucionado o mercado da internet em Moçambique com a introdução da banda larga, obtendo nesse ano o certificado de qualidade. No historial da TvCabo, destaque para o facto de ter passado em 2005 da rede analógica para digital, e de manter informados os seus clientes sobre as novidades e programação através da revista “TV Zine”, actualmente Revista Viva, que se transformou no periódico de tiragem nacional.

#### **4.2.Concorrência**

Durante o ano de 2010 o mercado apresentou-se muito concorrencial. No sector da Televisão, a Multichoice África mostrou-se mais “agressiva” com fortes campanhas de marketing e assistiu-se ao alargamento da oferta com o surgimento de um novo concorrente, a ZAP, distribuidora de TV por satélite em Moçambique, do grupo Zon TVCabo que entrou em Maputo em Setembro do mesmo ano e que é detentor de uma oferta de conteúdos em português muito forte e a preços muito competitivos.

No sector da internet a concorrência foi ainda maior devido:

- i. à expansão do serviço ADSL da TDM a todo o território de Moçambique;
- ii. à chegada de três novos operadores;
- iii. aos serviços 3G da mCel e da Vodacom.

De várias empresas como o Startime, Zap, GoTv, uma das maiores concorrentes da TvCabo é a DSTV Moçambique – subsidiária da multinacional de origem sul-africana DSTV Multichoice que presta um serviço de distribuição de televisão por assinatura. Operando em Moçambique desde 1995, está disponível em todo o território nacional, e tem chamado a atenção do público por ter abrangência e um preço de locação menor. A DSTV Multichoice é uma empresa conhecida em todo mundo, por isso é um alto risco competir com ela sem ter um diferencial. Outra concorrente que se pode citar é a ZAP, que oferece somente os serviços de televisão por um valor um pouco mais baixo, mas que não tem nenhum diferencial.

Apesar de no passado o número de clientes da TvCabo, ter sido inferior ao esperado, o volume de negócios ultrapassou os 11.5 milhões de euros (503 milhões de meticais), devido ao aumento da qualidade do serviço prestado e do consequente nível de satisfação dos clientes. Os resultados financeiros, ainda que negativos, registaram também uma melhoria em relação a 2009 com uma redução de 33% face ao ano anterior, facto que potenciou o aumento do resultado líquido da empresa para mais de 420 mil euros (18.4 milhões de meticais).

Com o objectivo de manter a máxima operacionalidade de todos os departamentos da empresa foram realizados investimentos pontuais, dos quais se destacam diversas obras nos edifícios da sede, aquisição de viaturas e de equipamentos para renovação da imagem das lojas da TvCabo.

Ao nível da estrutura financeira, os principais indicadores de curto e médio prazo não sofreram alterações significativas, demonstrando a consolidação financeira da empresa, traduzida numa solvabilidade de 9.6% (**FONTE: Pesquisa de campo TvCabo Moçambique – sede, 2013).**

Gerir convenientemente a concorrência é um dos grandes desafios das organizações ambientais. Isso exige negociações directas e indirectas através de associações de classe. De

qualquer maneira é graças à actuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado (Cobra, 1992, apud Barros; Samara, 1997, 62).

A análise do ambiente organizacional procura demonstrar e explicar o ambiente da empresa onde é realizado este estudo, neste caso, a TvCabo Comunicações Multimédia e toda a sua história, começando pela loja matriz e posteriormente para as outras lojas. É demonstrado também, o ambiente interno e externo onde a TvCabo está envolvida, todo o seu processo de contratação de atendimento, o tipo de clientes que a empresa atende, quais seus fornecedores, concorrentes, entre outros detalhes.

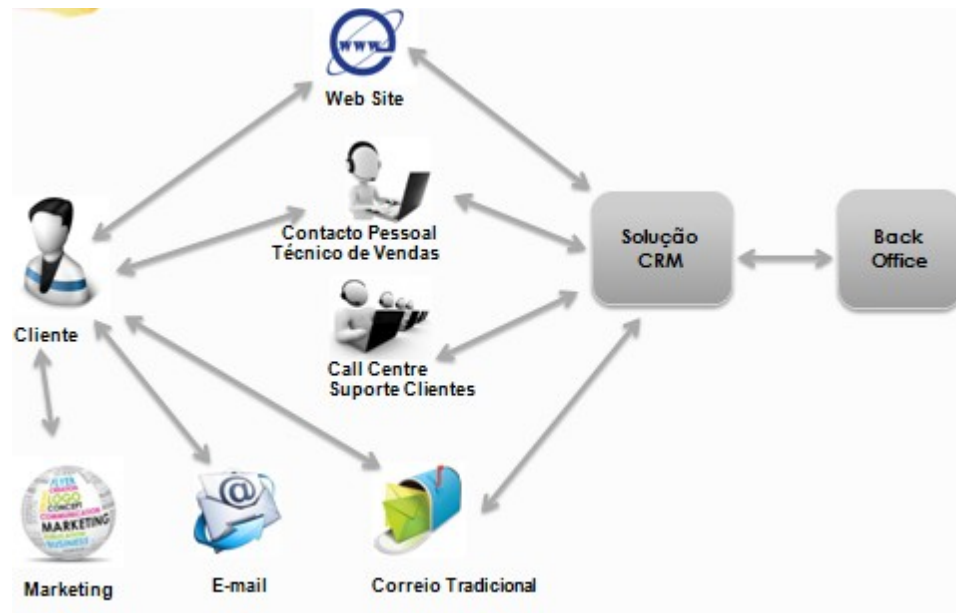


Figura 5 Situação actual de atendimento com CRM.

Fonte: A estudante.

## CAPITULO V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em conformidade com as referências em anexo na metodologia, após a ponderação dos dados colectados ao nível da TvCabo são apresentados os resultados, guiados, naturalmente por orientações científicas aliados às evidências demonstradas pelos clientes.

Neste caso, de forma escalonada são apresentados algumas apreciações feitas pelos clientes a volta da aplicação CRM, mas com uma intenção voltada efectivamente para a modernização, os produtos e serviços, qualidade de atendimento, sua satisfação, inquietações entre outras que de uma forma geral são os aspectos para avaliar o impacto do CRM sobre a fidelização dos clientes na TvCabo.

### 5.1.Vínculo com a empresa TvCabo Moçambique

Uma das grandes premissas na actualidade empresarial se resume na capacidade de manutenção dos clientes por períodos alongados, o que pode no fundo escrever os níveis de confiabilidade, aceitabilidade bem como do comprometimento dos clientes com a instituição e vice-versa, mesmo em períodos de concorrência acirrada, no que se refere aos serviços afins.

Segundo GIANESI e Corrêa (1996:84) um maior vínculo com os clientes resulta da combinação entre qualidade de serviços, atendimento, conforto, confiança e cortesia.

TABELA. 2. VINCULO COM A TVCABO MOÇAMBIQUE

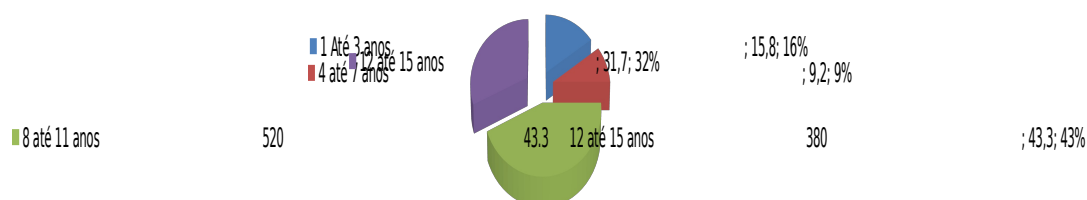
Fonte: Dados colhidos na TVCABO , 2012.

Variável	Clientes	%
1 Até 3 anos	190	15.8
4 até 7 anos	110	9.2
8 até 11 anos	520	43.3
12 até 15 anos	380	31.7
<b>Total</b>	<b>1200</b>	<b>100</b>

Analisando os resultados acima indicados pode-se concluir que na generalidade 43.3% dos clientes tem um vínculo com a TvCabo que perdura de 08 a 11, e por outro lado de 12 até 15 anos com expressiva percentual sobre 31.7%. Numa percentagem menor estão os que tem o



vínculo de 1 a 3 anos com 15.8 % e oposição a percentagem menor que indica para 9.2% correspondendo a período de 4 até 7 anos (vide a figura 3)



**GRÁFICO 01 - VINCULO COM A TVCABO MOÇAMBIQUE**  
 Fonte: Dados colhidos na TV Cabo, 2012.

## 5.2. Ambiente físico

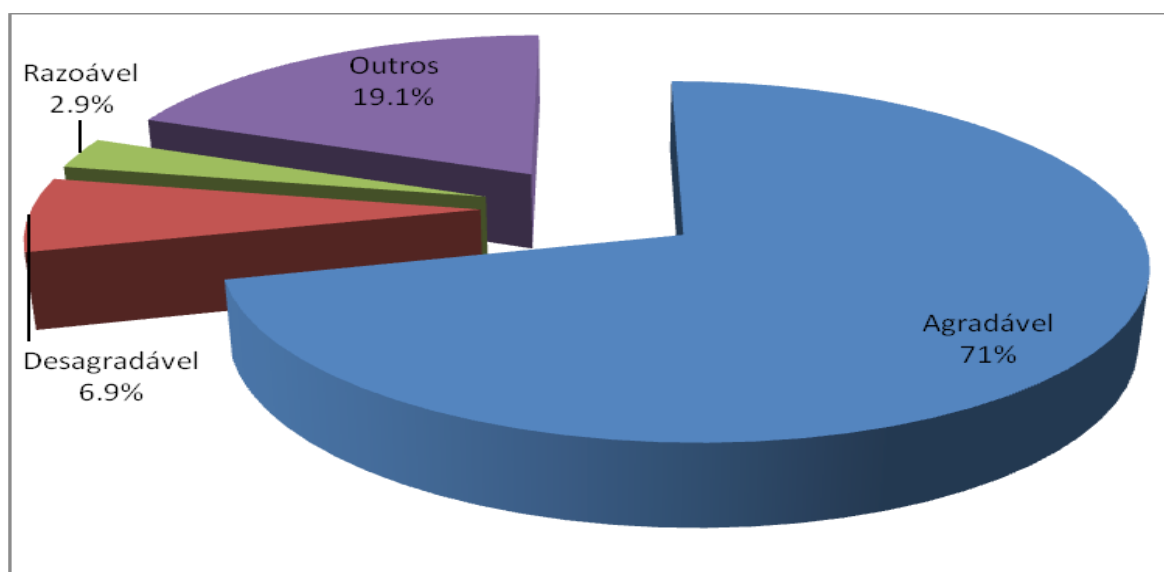
O Arranjo Físico de uma empresa é a distribuição otimizada do espaço físico disponível, mediante a disposição lógica de seus processos segundo as suas sequências de execução, com os espaços necessários para o bom desempenho de suas actividades, buscando a minimização dos fluxos físicos dos materiais e pessoas, e proporcionando o espaço necessário para as funções de apoio. Também é designado de *Layout* ou *Leiaute*.

**TABELA. 3: ANÁLISE DO AMBIENTE FÍSICO DA TVCABO**  
 Fonte: Dados colhidos na TV Cabo, 2012.

Variável	Clientes	%
Agradável	852	71
Desagradável	83	6.9
Razoável	35	2.9
Outros	230	19.1
<b>Total</b>	<b>1200</b>	<b>100</b>

No conjunto das questões levantadas juntos dos clientes foi avaliado o ambiente da TvCabo, ou seja, da dependência (lojas) por estes frequentados, apresentam um ambiente limpo e agradável (71%) assim como indicaram para outros (19.1%) justificando pelo facto de não ser

muito frequente a sua aparição nas lojas o que inibe de dar um parecer mais profundo sobre a questão. Por outro lado, 6.9 e 2.9% consideram desagradável e razoável respectivamente.



**GRÁFICO 02: AMBIENTE FÍSICO DA TV CABO MOÇAMBIQUE**  
 Fonte: Dados colhidos na TV Cabo, 2012.

### 5.3. Meios mais confortáveis de relacionamento com a empresa

O CRM está voltado inequivocamente para a redução da disparidade entre a empresa, produtos e clientes, ou seja, para um panorama mais adequado e agradável, capaz de fluir esta relação com maior frequência. Portanto, a luz deste discurso importa salientar que as necessidades dos clientes são cada vez mais elevadas e as exigências da modernização são o factor central no desempenho de qualquer instituição no mercado. Fica evidente que CRM busca a fidelidade dos clientes. Nessa perspectiva, pelo que Bogmam (2002:43) defende que o objectivo é aumentar as oportunidades, melhorando o processo de comunicação com o cliente (...).

**TAB. 4. MEIOS DE RELACIONAMENTO COM A EMPRESA**  
 Fonte: Dados colhidos na TVCABO, 2012.

Variável	Clientes	%
----------	----------	---

Call Center e Contact Centers <sup>6</sup>	560	46.7
Comunicações Móveis	200	16.7
TV interactiva	200	16.7
Base de dados de clientes	180	15
Relação directa-pessoal	60	5
<b>Total</b>	<b>1200</b>	<b>100</b>

Na análise feita juntos dos clientes sobre o CRM, embora não seja consensual o seu domínio do sistema mas que alia a satisfação, atendimento, e fiabilidade, os mesmos mostraram-se mais aprazíveis e contactarem a instituição por meio da Central de Chamada (*Call-Center*) e *Contact Centers*, 46.7%, (16.7%) dos clientes consideram que preferem contactar a instituição por via da telefonia Móvel e TV interactiva. Numa dimensão aproximada preferem uma base de dados de clientes, 15% e por outro lado, Relação directa – pessoal, 5%.

Estes resultados dão uma amostra muito forte da procura dos clientes e, ao mesmo tempo das dinâmicas que a empresa tem angariando com a finalidade de acompanhar e agilizar esta problemática.

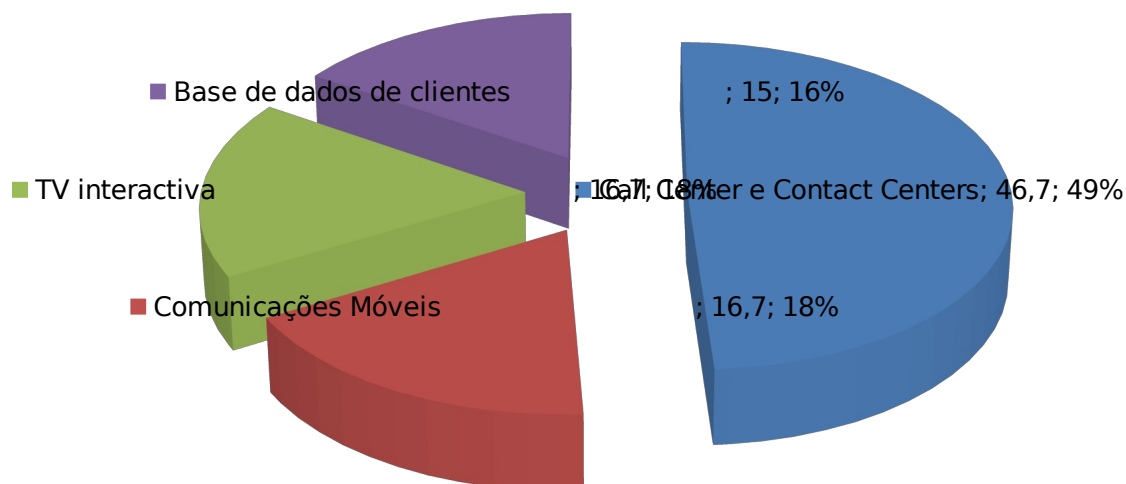


Gráfico. 03 .Meios mais confortáveis de relacionamento com a TV Cabo Moçambique  
 FONTE: DADOS COLHIDOS NA TV CABO, 2012.

#### 5.4. Atendimento das necessidades específicas

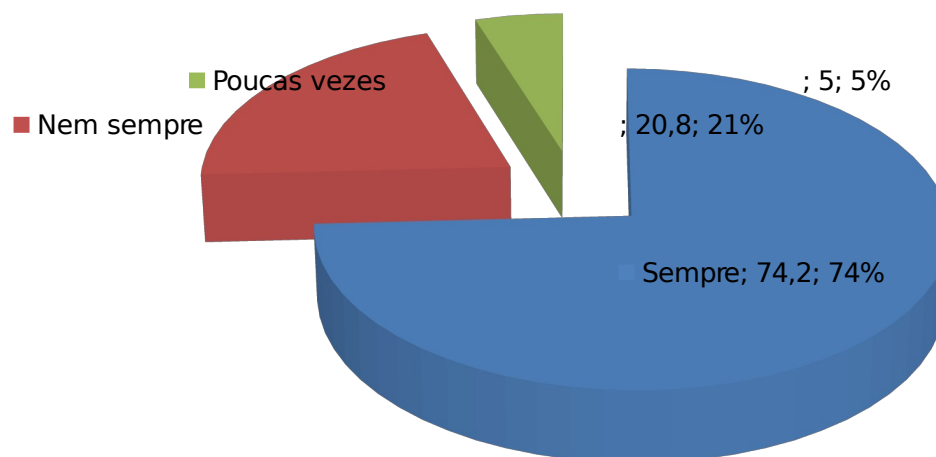
<sup>6</sup> Via telefone, fax e e-mail

Está plasmado que a intenção última do CRM é a redução do tempo de espera na solicitação e interpretação bem como na resposta a demandas dos clientes. O CRM em si vem potencializar a relação entre empresa, cliente e fornecedor, permitindo a racionalização dos custos e tornando mais expedita a resposta às exigências crescentes da sociedade moderna. Por outras palavras o CRM se auxilia na tomada de decisão mais rápida e mais informada (Swift, 2001).

**Tabela 5. Atendimento das necessidades específicas** Fonte: Dados colhidos na TVCABO, 2012.  
Fonte: Dados colhidos na TVCABO, 2012.

<b>Variável</b>	<b>Clientes</b>	<b>%</b>
Sempre	890	74.2
Nem sempre	250	20.8
Poucas vezes	60	5
<b>Total</b>	<b>1200</b>	<b>100</b>

Sob olhar da questão levantada acima fica claro que a maioria dos clientes, que independentemente do sistema, a via aplicada para a interacção com a empresa, 74.2% dos analisados referem que o atendimento as necessidades específicas é sempre satisfatório, enquanto por outro lado, 20.8% defendem que nem sempre e por fim 5% aferem em poucas vezes, uma vez que já detêm o domínio das falhas do sistema e resolve pessoalmente.



**Gráfico. 04. Atendimento das necessidades específicas**  
Fonte: Dados colhidos na TV Cabo, 2012.

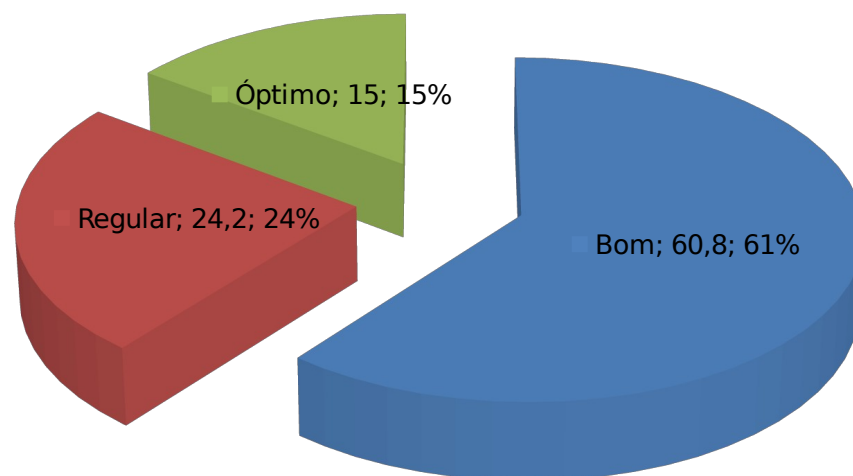
## 5.5. Qualidade e diversidade dos produtos e serviços pela TV Cabo

O CRM como plataforma tecnológica apresenta uma infinidades de tarefas entre as quais voltadas para a distribuição, promoção e consagração de novos serviços e produtos ou seja, consideram que as aplicações de CRM afectam a qualidade dos serviços na medida em que as ofertas serão customizadas o que eleva os níveis de percepção dos produtos (Mithas et al., 2005).

**Tabela 6. Qualidade e diversidade dos produtos e serviços pela TV Cabo**  
**FONTE: DADOS COLHIDOS NA TV CABO, 2012.**

<b>Variável</b>	<b>Clientes</b>	<b>%</b>
Bom	730	60.8
Regular	290	24.2
Óptimo	180	15
Péssimo	0	0
<b>Total</b>	<b>1200</b>	<b>100</b>

Foi constatado também que 60.8% dos 1200 clientes entrevistados consideraram a qualidade e diversidade dos produtos oferecidos pela TvCabo entre bom e regular, ou seja, 60.8% “bom” e 24.2% “regular”. Apenas 15% consideraram “óptimo” e nenhum dos entrevistados identificou os produtos como “péssimo”.



**GRÁFICO. 05. Qualidade e diversidade dos produtos e serviços pela TV Cabo**  
**FONTE: DADOS COLHIDOS NA TV CABO, 2012.**

## 5.6.Avaliação geral do atendimento

Certo de que, a partir do momento em que a maioria das empresas venha a definir o cliente como o foco central dos seus processos e de suas estratégias de gestão, estará sendo verificado o crescimento nos níveis de relacionamento, que resultará na melhoria da qualidade e da adequabilidade dos serviços e produtos ofertados.

Observa-se que as empresas estão crescentemente se consciencializando de que devem estar voltadas ao cliente, o que demanda atenção às constantes e rápidas mutações do mercado, bem como flexibilidade necessária para se ajustarem e prontidão para promoverem novas mudanças.

**Tabela 7: Avaliação geral do atendimento**  
**FONTE: DADOS COLHIDOS NA TV CABO, 2012.**

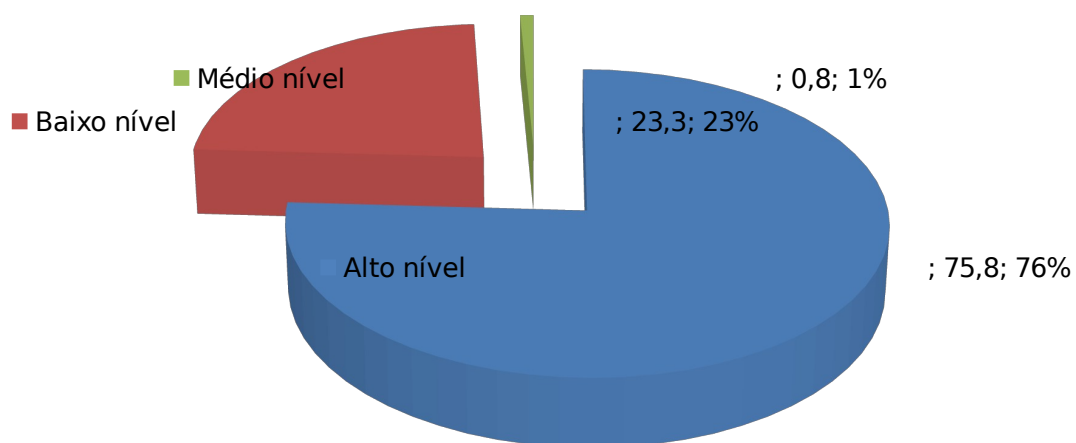
<b>Variável</b>	<b>Clientes</b>	<b>%</b>
Alto nível	910	75.8
Baixo nível	280	23.3
Médio nível	10	0.8
<b>Total</b>	<b>1200</b>	<b>100</b>

Como resultado, o cliente ganha com um atendimento mais cortês, através de serviços e produtos identificados com as suas reais necessidades e expectativas, facilidades de acesso e de entrega, disponibilidade de novas e variadas opções de consumo.

Na essência, o atendimento ganha nota considerável uma vez que os clientes defendem que apresenta alto nível (75.8%) devido a prontidão, simpatia, eficácia, afectividade, empatia, domínio e amigabilidade do sistema de interacção o que dita qualidade de informação solicitada.

Num outro sentido acham de qualidade média (23.8%) na medida em há falhas sonantes e por vezes há respostas que no fundo não periga a intenção do projecto de um CRM mais qualificado. Com uma expressividade negativa (0.8%) consideram o sistema de baixo nível por conta da abrangência dos serviços que em determinadas zonas leva, seu tempo. Este resultado da mostra da saudável relação entre a instituição e os respectivos clientes, ficando

assim mais eminente a qualidade e real impacto do CRM na fidelização dos clientes.



**GRÁFICO 06: Avaliação geral do atendimento**  
**FONTE: DADOS COLHIDOS NA TV CABO, 2012.**

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A experiência e a concorrência instigada entre as empresas demonstram que a satisfação do cliente não se resume na obtenção de produto ou serviço, mas na sua contínua avaliação após a venda. Hoje, eles esperam que a empresa possa continuar prestando-lhe atendimento, e de qualidade, mesmo após ter-se encerrado o processo de aquisição, ou seja, a relação entre uma empresa e seu cliente é para sempre. E se isso não ocorre, ele tende a procurar outros produtos, outras marcas, outros fornecedores.

O presente estudo procurou avaliar o impacto da aplicação do CRM na fidelização dos clientes nas empresas, estudo de caso: TvCabo Moçambique. Portanto, a análise da aplicação básica do CRM na TvCabo mostra que, obter informações que sejam verdadeiramente importantes para o conhecimento do cliente é parte fundamental da estratégia, mas também nos mostra que as pessoas envolvidas devem ser aprimoradas.

Através da análise feita na empresa (TvCabo) sobre a aplicação do Sistema CRM na interacção com os clientes e eficácia dos processos de utilização do CRM, pode-se concluir que esta é uma ferramenta muito importante para o processo de tomada de decisões, ainda mais nos dias actuais. Observou-se também que a actualização das plataformas de trabalho e a Internet vêm sendo cada vez mais utilizadas por diversas empresas.

Portanto, a análise da aplicação básica do CRM na TvCabo, mostra que, obter informações que sejam verdadeiramente importantes para o conhecimento do cliente é a parte fundamental da estratégia, mas também nos mostra que as pessoas envolvidas nos processos é que vão fazer realmente a diferença na hora de utilizar as informações colectadas, no momento de atender o cliente, satisfazer as suas necessidades e criar o relacionamento que culminará na fidelidade do cliente.



Fica em evidência o facto que a implementação da ferramenta CRM na TvCabo, trouxe diversos benefícios para a organização, embora alguns *itens* como a comunicação de valor, redução de custos e a personalização de produtos, que estão na escala denominados como bons para a organização, possam ser mais explorados resultando em objectivos mais eficazes. A maneira como a ferramenta CRM actua na organização está em um nível bom, porém pode ser melhorado com uma atenção à parte aos serviços pela internet que temos hoje no mercado. A empresa tem explorado muito este serviço o que resulta em grandes benefícios no que tange ao desenvolvimento da empresa. Isso nota-se claramente nas mudanças que ocorreram na empresa. Após a implementação do CRM, a fidelização dos clientes, o aumento das vendas e os serviços pela internet tiveram mudança significativa na performance da TvCabo. Pode-se concluir ainda que o CRM é uma ferramenta necessária no atendimento ao cliente.

Efectivamente, a principal contribuição apresentada por este trabalho encontra-se no desenvolvimento de uma nova técnica de implementação auxiliada por *software* para avaliar a fidelização de clientes na TvCabo, direccionada exclusivamente aos sistemas de CRM, com ênfase na interacção com o cliente, proporcionando benefícios directos e indirectos à TvCabo.

## **Recomendações**

Através da análise feita na empresa estudada sobre a eficácia dos processos de utilização do CRM, tendo-se concluído que ela é uma ferramenta muito importante para o processo de tomada de decisões, ainda mais nos dias actuais. Para efeitos do melhoramento da aplicação CRM na fidelização dos clientes nas empresas, com o caso empírico a Tvcabo Moçambique, salientando o seu valor na interacção com os clientes, recomenda-se:

- Alargamento da aplicação da ferramenta de CRM tanto nas estatísticas de respostas dos clientes;
- Capacitação contínua dos quadros e técnicos na matéria de CRM possíveis de acompanhar a evolução desta ferramenta.
- Desenvolvimento contínuo da ferramenta na visão de fidelização com o intuito de avaliar o impacto económico de cada cliente, de formas objectivas e perceptivas para conhecer o verdadeiro valor do cliente.

- Sejam realizados outros estudos do mesmo tipo, mas com outros enfoques como o alargamento da aplicação da ferramenta de CRM tanto na área contabilística como nas estatísticas de solicitação de respostas dos clientes, o que poderão originar em resultados que melhor nos mostrarão o real valor do CRM.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOGMANN, I.M.; **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** são paulo: nobel, 2002. 136p.;
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM.** São Paulo: Atlas, 2000.
- COBRA, M. **Marketing básico.** são paulo: atlas, 1997. 552 p.
- Anand V. Bodapati, Wagner Kamakura, Carl Mela et al. (December 2005). **Choice Models and Customer Relationship Management.** *Marketing Letters*, 16, 3/4, 271-291.
- DYER, R. F.; LIEBRENZ-HIMES, M. **Client attraction and retention in the design and building industry: client relationship management for professionals services firms.** Society for Marketing Professional Services Foundation: final research report. August, 2006.
- GASET, J.C.; **O CRM não é software; é uma nova filosofia.** HSM Management. Ano 5, n. 28. Set./Out. 2001.
- LEITE, M. M. **Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações: uma abordagem baseada em gerenciamento de projectos.** Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1999.
- GREENBERG, P. **Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet.** Rio de Janeiro: campus, 2001
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.(obra traduzida).
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede.** 2. ed. Tradução: Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JAYACHANDRAN, S. et al. **The role of relational information processes and technology use in,** 2005.
- LAUDON, K. C.; Laudon, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital.** são paulo: pearson, 2006.
- Management, **Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier, Oxford. (2006).**

- MARQUES, F.; **Guia Prático da Qualidade Total em Serviços**: São Paulo: APMS, 1997. 152p.
- MITHAS, S., KRISHNAN, M. S., & FORNELL, C. Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*. (October de 2005).
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series Marketing 1 to 1. Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Manangement. São Paulo: Pepper and Rogers Group do Brasil, 2000.
- PIZZINATTO, N. K. (org.). **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: atlas, 2005. 214.
- REGO, A. **Comprometimento afectivo dos membros organizacionais**. Rio de Janeiro, 2001.
- SENA, K.S. **CRM como uma ferramenta para a fidelização de clientes**. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2003.
- STONE, M. WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, I. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. são Paulo: futura, 2001.
- SWIFT, RONALD. **CRM - Customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. rio de Janeiro: campus, 2001.
- SWIFT, RONALD. **CRM - Customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. rio de Janeiro: campus, 2001.
- SWIFT, Ronald. **CRM. Customer relationship management. O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SWIFT, Ronald. **CRM: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- URBANSKIENE, R., ZOSTAUTIENE, D., CHREPTAVICIENE, V.,. **The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System: The Economic Conditions of Enterprise Functioning**, 2008.
- VIDAL, António Geraldo da Rocha. **Informática na Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ZABLAH, A., BELLENGER, D. e Johnston, W. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, *Industrial Marketing Management*, North-Holland 33; 475-489, (2004).

<b>ANEXOS</b>
---------------

**Anexo 1. Organograma da empresa.**

**Anexo 2. Legislação sobre a criação da TvCabo.**

**Anexo 3. Questionário.**

## QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem como intenção *avaliar o Impacto da aplicação do CRM na fidelização dos clientes da TVCABO Moçambique*. Importa referir que as informações recolhidas a partir deste, serão aplicados única e estritamente para fins académicos.

Agradece-se desde já a sua Colaboração!

### AOS CLIENTES

#### 1. Nome

---

#### 2. Idade

---

#### 3. Há quanto tempo tem vínculo com a empresa TV Cabo Moçambique

1 até 3 anos \_\_\_\_\_

4 até 7 anos \_\_\_\_\_

8 até 11 anos \_\_\_\_\_

12 até 15 anos \_\_\_\_\_

#### 4. Classifica ao Ambiente físico

Agradável \_\_\_\_\_

Desagradável \_\_\_\_\_

Razoável \_\_\_\_\_

Outros \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

---

#### 5. Quais os meios mais confortáveis de relacionamento com a empresa

Call Center e Contact Centers \_\_\_\_\_

Comunicações Móveis \_\_\_\_\_

TV interactiva \_\_\_\_\_

Base de dados de clientes \_\_\_\_\_

Relação Directa-pessoal \_\_\_\_\_

**6. Como avalia o atendimento das necessidades específicas**

Sempre \_\_\_\_\_

Nem sempre \_\_\_\_\_

Poucas vezes \_\_\_\_\_

**5. Como avalia a Qualidade e diversidade dos produtos e serviços pela TV Cabo**

Bom \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Óptimo \_\_\_\_\_

Péssimo \_\_\_\_\_

**6. Avaliação geral do atendimento**

Alto nível \_\_\_\_\_

Baixo nível \_\_\_\_\_

Médio nível \_\_\_\_\_

**Que aspectos gostarias de ver melhorados no atendimento aos clientes na TVCabo**

---

---

---

---