

QST-99
QST-99

**GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS
EM MOÇAMBIQUE**

José Eduardo da Costa Chusumba

Abril de 2008

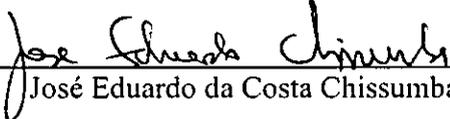
Trabalho para Licenciatura em Gestão

**FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

Maputo, Moçambique

Declaração

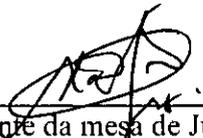
Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.


José Eduardo da Costa Chissumba

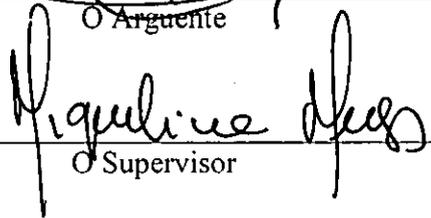
Maputo, aos 14 de MAIO de 2008

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aqui aprovado no dia 14 de MAIO de 2008 por nós,
membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.


O Presidente da mesa de Júri


O Arguente


O Supervisor

À minha Família

Agradecimentos

A Deus por tudo o que me tem concedido.

A professora Miquelina Meneses, pela orientação, coordenação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores do curso de gestão.

Aos entrevistados pela colaboração com a pesquisa.

A minha família e amigos pela compreensão e apoio.

E a todos que de maneira directa ou indirecta contribuíram para a realização deste trabalho.

Um serviço excepcionalmente bom, marcará de uma forma positiva e um serviço simplesmente mau marcará de uma forma excepcionalmente negativa.

Artur Fernandes

Índice

Resumo	viii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Identificação do problema	2
1.2. Objectivo geral e específicos	2
1.2.1. Objectivo Geral	2
1.2.2. Objectivos Específicos	2
1.3. Hipóteses	2
1.4. Justificativa do tema	2
1.5. Metodologia	3
1.6. Delimitação do tema	4
1.7. Estrutura do trabalho	4
CAPÍTULO II – SERVIÇOS	5
2.1. Caracterização dos serviços	7
2.2. Percepção do cliente	8
2.3. O atendimento	10
CAPÍTULO III – QUALIDADE	11
3.1. Qualidade de serviço ao cliente	12
3.2. Qualidade de serviço e competitividade	16
3.3. O custo da qualidade	17
3.4. Gestão pela qualidade na actividade bancaria	18
CAPÍTULO IV - A BANCA EM MOÇAMBIQUE	19
4.1. Evolução e características da banca em Moçambique	19
4.2. Mudanças nos elementos de mercado	21
4.3. Análise das variáveis que influenciam no desempenho da banca	23
4.4. Percepção da qualidade sobre os depósitos e levantamentos	26
4.4.1. Características das instituições objecto de estudo	26
4.4.2. Depósitos e levantamentos	27
4.4.3. Apresentação dos resultados	29

4.4.3.1. Resultados dos inquéritos sobre os clientes da banca	32
4.4.3.2. Análise e discussão de resultados	39
4.4.3.3. Avaliação das Hipóteses	43
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
5.1. Conclusões	47
5.2. Recomendações	48
CAPÍTULO VI – BIBLIOGRAFIA	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1: Intervalo das médias para apreciação da percepção do serviço	32
Tabela 4.2: Intervalo das médias para apreciação da expectativa dos serviços	32
Tabela 4.3: Sexo	33
Tabela 4.4: Estado civil	33
Tabela 4.5: Faixa etária	33
Tabela 4.6: Escolaridade	33
Tabela 4.7: Relacionamento com a agência	34
Tabela 4.8: Frequência de ida ao banco	34
Tabela 4.9: Atribuição de importância a factores de qualidade	35
Tabela 4.10: Avaliação genérica dos depósitos	35
Tabela 4.11: Avaliação genérica dos levantamentos	36
Tabela 4.12: Recomendação da agência	36
Tabela 4.13: Classificação dos depósitos	37
Tabela 4.14: Classificação dos Levantamentos com cheque	38
Tabela 4.15: Classificação dos levantamentos com cartão de débito	38
Tabela 4.16: Diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes do Millennium BIM.....	41
Tabela 4.17: Diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes do Standard Bank...42	
Tabela 4.18: Diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes do BCI Fomento ...43	
Tabela 4.19: Análise da importância dos factores de qualidade usando medidas de tendência central	44

Tabela 4.20: Análise da classificação dos depósitos e levantamentos usando medidas de tendência central	46
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Evolução e distribuição geográfica das agências	20
Gráfico 4.2: Evolução das taxas média de juro (operações activas)	22
Gráfico 4.3: Diferença entre as taxas de juro anuais de operações activas e passivas	22
Gráfico 4.4: Evolução da inflação	23
Gráfico 4.5: Principais desenvolvimentos no ambiente bancário	24
Gráfico 4.6: Fraquezas no ambiente bancário	24
Gráfico 4.7: Impacto dos desafios enfrentados nas operações rotineiras	25
Gráfico 4.8: Factores críticos de sucesso	26
Gráfico 4.9: Estrutura e evolução dos depósitos	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1: Mudanças nos elementos de mercado	21
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Visão estratégica de serviços	6
--	---

ANEXOS

Anexo 1: Questionário sobre a qualidade dos serviços bancários

Anexo 2: Entidades do sistema financeiro moçambicano

Resumo

Em economias de certos países menos desenvolvidos como Moçambique, os bancos são os principais financiadores da actividade económica. Justificam i) a reduzida dimensão do mercado de títulos, ii) a reduzida capacidade de autofinanciamento das empresas, e iii) o facto de os bancos constituírem o principal destino das poupanças das famílias (Fernandes, 2000). Este facto é acompanhado pela crescente competitividade do mercado bancário, e a acessibilidade à informação, provocando também mudanças no comportamento dos consumidores dos serviços bancários que tornam-se cada vez mais exigentes. Com a crescente concorrência, onde a distinção entre o preço e o produto ou serviço é cada vez mais reduzido, a gestão pela qualidade assume factor chave de diferenciação para uma gestão estratégica tanto para realização dos objectivos das empresas como também para satisfação do consumidor. É neste contexto, que o presente trabalho visa analisar a qualidade dos serviços prestados pela banca em Moçambique, baseando-se na percepção dos clientes.

Para realização desta pesquisa, o estudo foi desenvolvido na província e cidade de Maputo, abrangendo três instituições financeiras, nomeadamente, o Millennium BIM, o Standard Bank e o BCI Fomento, e incidiu sobre os depósitos e levantamentos bancários. A metodologia usada caracterizou-se pela revisão bibliográfica, documental, pesquisa de artigos na Internet e entrevistas aos agentes ligados a banca. Com o objectivo de analisar a qualidade do serviço percebido, foram realizados inquéritos aos clientes da banca.

A análise feita entre o nível de expectativa dos clientes e a qualidade percebida dos serviços prestados nas instituições em estudo permitiu concluir que i) os serviços prestados pela banca relativamente aos depósitos e levantamentos, tiveram uma percepção média bom e uma apreciação média positiva. Sendo assim, os clientes avaliam positivamente a qualidade daqueles serviços, ii) a insatisfação na qualidade dos serviços prestados concentra-se nos depósitos. O tempo de espera e a duração do atendimento constituem factores cruciais para a satisfação do cliente uma vez que foram os factores com mais baixa percepção de qualidade, e iii) existe uma diferença significativa na qualidade do serviço prestado das três instituições financeiras. Contudo, para ambos, o Millennium BIM e Standard Bank, os resultados revelaram insignificância nas diferenças encontradas.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A globalização, impulsionada pela evolução da tecnologia e dos meios de comunicação, desenvolve papel preponderante na redução da distância entre as nações, tornando os mercados mais próximos.

As mudanças que vêm ocorrendo na economia globalizada trouxeram como consequência maior concorrência mais oportunidades e riscos.

Tradicionalmente as organizações dispõem de conjuntos ou sistemas de medidas de desempenho, direccionadas à avaliação do desempenho financeiro, e às vezes da produtividade. Não obstante, o processo competitivo exige que as organizações adoptem novas formas de produzir e também de avaliar seu desempenho. A gestão pela qualidade assume deste modo, novo critério para medir resultados, e factor chave de competitividade da empresa do novo milénio (Fernandes, 2000).

Neste âmbito, a gestão pela qualidade é um importante factor distinto de concorrência, na satisfação do cliente e baixo custo (Pires, 1999), focando pessoas, a gestão e processos das organizações, rumo ao alcance dos objectivos dos funcionários, dos accionistas, e dos clientes.

A competitividade do mercado e o acesso à informação têm provocado também mudanças no comportamento dos consumidores que tornam-se cada vez mais exigentes, tendendo a colocar a qualidade à frente do preço como critério de compra (Pires, 1999).

A nova realidade dos negócios obriga os bancos a redefinirem uma série de aspectos relacionados à sua actividade, nomeadamente as actividades envolvendo as pessoas, a gestão e os processos bancários (Duarte, 2003).

É neste sentido, que no presente trabalho, pretende-se analisar a medida que os serviços da banca em Moçambique são prestados com qualidade, bascando-se na percepção que os clientes possuem.

1.1. Identificação do Problema

Dada a crescente relevância estratégica da gestão pela qualidade, *até que ponto a qualidade praticada na gestão dos serviços bancários em Moçambique, satisfaz os clientes?*

1.2. Objectivo Geral e Específicos

1.2.1 Objectivo Geral

- Analisar a qualidade dos serviços prestados pela banca em Moçambique.

1.2.2. Objectivos Específicos

- Analisar a qualidade de serviço percebido sobre o Millennium BIM, Standard Bank e BCI Fomento.
- Analisar a qualidade em depósitos e levantamentos bancários.

1.3. Hipóteses

A pesquisa procurou testar a validade das seguintes hipóteses:

1. Os factores como segurança, tempo de espera e duração do atendimento, comportamento dos funcionários, custos, consistência/regularidade dos serviços, instalações e personalização do atendimentos são indispensáveis para a satisfação dos clientes.
2. Não existe uma diferença significativa na qualidade dos serviços prestados pelas três instituições financeiras objecto de estudo deste trabalho.
3. Os serviços prestados pela banca, relativamente aos depósitos e levantamentos, estão aquém das expectativas dos clientes.

1.4. Justificativa do Tema

A escolha do tema para a realização deste trabalho encontra sua primeira justificativa na série de transformações que o sector bancário vem passando, impondo maiores desafios, barreiras e exigindo mais dos agentes das instituições financeiras.

Outro factor relevante é a importância da qualidade como uma nova filosofia de gestão, envolvendo pessoas e processos e tendo como foco o mercado e os clientes. Entende-se que a gestão baseada em critérios e conceitos de qualidade é algo extremamente importante para os bancos, não só do ponto de vista da organização em si, como do ponto de vista dos accionistas e clientes.

Assim, por entender-se que a qualidade como uma filosofia de gestão é um importante diferencial competitivo e, por acreditar-se que a utilização de critérios de excelência levam as organizações a atingirem seus objectivos, é motivador e oportuno investigar, por meio de pesquisa académica, as contribuições que possam estar associadas às práticas de gestão de qualidade dos serviços bancárias, adoptadas no país.

Do ponto de vista de gestão dos serviços bancários, esta pesquisa contribui para a identificação e quantificação de problemas, aprimoramento das áreas de atendimento e a definição de prioridades no processo de prestação de serviços bancários com vista a aumentar o nível de satisfação dos clientes e promover a imagem da banca em Moçambique.

1.5. Metodologia

A metodologia usada para realização deste trabalho caracterizou-se fundamentalmente pela revisão bibliográfica, documental e pesquisa de artigos na Internet para trazer fundamento teórico aos conceitos ligados aos serviços, qualidade de serviço, e sobre a banca. Foram também realizadas entrevistas aos funcionários bancários, seus clientes e outros agentes ligados a banca para compreender os factores que influenciam no desempenho da banca em Moçambique. Com o objectivo de analisar a qualidade do serviço percebido foram realizados inquéritos aos clientes¹ da banca.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta dissertação pode ser denominada um estudo de caso, pois representa um estudo profundo de um objecto de maneira que permite o amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1999). Dada ao grande número de bancos em Moçambique e da diversidade de produtos e serviços oferecidos, o estudo de caso incidiu sobre os três maiores bancos (Millennium BIM, Standard Bank e BCI Fomento), o que constitui uma amostra representativa pelo grau de cobertura do mercado, chegando a atingir em 2006, 83.29% da quota do mercado (Associado Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007), e restringiu-se a dois serviços, nomeadamente, os depósitos e levantamentos bancários.

¹ O termo *cliente* referenciado nos inquéritos, refere-se tanto aos próprios funcionários da banca como aos seus clientes, desde que sejam consumidores dos serviços bancários.

1.6. Delimitação da pesquisa

A gestão da qualidade dos serviços pode ser caracterizada analisando os procedimentos e metodologias adoptados pelo fornecedor do serviço, como também, através da análise da percepção da qualidade que os clientes possuem. Pretende-se neste trabalho analisar a qualidade dos serviços bancários apenas pela percepção dos clientes. Isto deveu-se a dificuldade no acesso a informação, sobre os procedimentos de gestão adoptados pelas instituições financeiras para fornecerem serviços com qualidade.

Devido a insuficiência de recursos financeiros, materiais e humanos, a pesquisa incidiu em três instituições financeiras, nomeadamente o Millennium BIM, Standard Bank e BCI Fomento, na província e cidade de Maputo, abrangendo apenas dois serviços; os depósitos e levantamentos.

1.7. Estrutura do trabalho

O trabalho esta estruturado em seis capítulos.

O primeiro capítulo trata da introdução ao tema, identificação do problema, objectivos, justificativa do tema, metodologia usada, definição dos termos chaves e da delimitação do tema.

O segundo capítulo apresenta os serviços, sua caracterização, a percepção do cliente e o atendimento.

O terceiro capítulo debruça-se sobre a qualidade do serviço ao cliente, a relação entre a qualidade e competitividade, o custo da qualidade e a gestão da qualidade na actividade bancária.

No quarto capítulo faz-se o estudo sobre a banca em Moçambique, da sua evolução e caracterização, das mudanças nos elementos do mercado e da análise das variáveis que influenciam no desempenho da banca. Apresenta-se as características das instituições objecto de estudo, contextualiza-se os depósitos e levantamentos e apresenta-se os resultados sobre os inquéritos aos clientes da banca.

No quinto capítulo apresenta-se as conclusões e recomendações do trabalho.

Por fim, apresenta-se a bibliografia usada para a realização do trabalho e em seguida os anexos.

CAPÍTULO II - SERVIÇOS

O estudo citado por Zemke (1985), revela que as perdas consideradas no mundo dos serviços, especificamente relacionadas às queixas de clientes são surpreendentes. Essas perdas se evidenciam maioritariamente quando não há reclamações de clientes insatisfeitos, ou seja, o cliente não manifesta seu descontentamento. Segundo Albrecht (1992), do total dos clientes acima insatisfeitos, 96% em média não reclamam, e quando muito insatisfeitos, cada cliente transmite aproximadamente a mais 11 outras pessoas seu estado de indignação. Uma relação aparentemente desproporcional quando observado que simplesmente três outras pessoas possam ser influenciadas favoravelmente por cada cliente plenamente satisfeito.

Espera-se portanto, que de um contexto onde a distinção entre produtos assume tolerância mínimas, um forte factor para competitividade se faça no campo dos serviços (Denton, 1990).

Para Kotler (1998, :412), serviço é qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a uma outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Na definição proposta por Gronroos (1995), as interações entre as pessoas são partes importantes do serviço, considerando que as partes envolvidas avaliam o serviço também a partir do resultado entre o cliente e o fornecedor.

Para Cobra e Rangel (1993: 8), “um serviço é uma forma de proporcionar ao cliente tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou serviço”. Na visão dos autores, o cliente não compra somente um bem ou serviço, mas ele compra acima de tudo uma satisfação para as suas necessidades e essa satisfação se dará se o produto ou serviço atender à sua expectativa.

Para Kotler (1989), uma empresa inclui no mercado alguns serviços que podem ser distintos em cinco categorias de ofertas:

- Bem tangível: nenhum serviço acompanha o produto, é o caso do sabonete, sal, etc.
- Bem Tangível acompanhado de serviços: É o caso de um carro. O autor observa que, quanto mais sofisticado tecnologicamente for o produto, mais suas vendas dependerão da qualidade dos serviços ao consumidor, por exemplo, oferecendo reparações, manuais, garantia, etc.
- Híbrido: a oferta consiste em partes iguais de bens e serviços. É o caso dos restaurantes.

- Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários: É o caso de transporte terrestre para passageiros de linhas aéreas.
- Serviço: que é simplesmente a oferta de um serviço, como o de uma professora particular, uma massagista.

Para Albrecht (1992) o pacote de um serviço inclui:

- Instalações de Suporte: Os recursos físicos que devem estar disponíveis para a prestação do serviço. Exemplos: campo de golfe, hospital, avião.
- Bens Facilitadores: Os materiais adquiridos ou consumidos pelo comprador do serviço, ou fornecidos pelo consumidor. Exemplos: artigos alimentares, componentes de automóvel, documentos legais, consumíveis cirúrgicos.
- Serviços Explícitos: Os benefícios observáveis; as características essenciais ou intrínsecas. Exemplos: qualidade da refeição, atitude do empregado, partida no horário.
- Serviços Implícitos: Benefícios psicológicos ou características extrínsecas das quais o consumidor se pode aperceber apenas vagamente. Exemplos: segurança de um parque de estacionamento bem iluminado.

Albrecht (1992:32) idealizou o triângulo de serviços como uma maneira de descrever operações de estabelecimentos de prestação de serviços. De acordo com o autor, na maioria das organizações de serviços há três características regulares e importantes que parecem causar toda a diferença entre as mesmas.

FIGURA 1 – Visão estratégica de Serviços



Fonte: ALBRECHT (1992:32).

Adaptado pelo autor

O triângulo de serviços é uma maneira de representar graficamente a interação desses três elementos:

- a estratégia de Serviço orienta a atenção de membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente;
- o pessoal de Linha de Frente está orientado ao cliente e as interações com pessoas adquirem importância - precisa-se de pessoal preparado para manter uma atenção concentrada nas necessidades do cliente;
- os Sistemas voltados para o cliente são representados pelo sistema de entrega que ampara o pessoal de prestação de serviços e é realmente projectado para atender a conveniência do cliente, e não a conveniência da organização.

2.1. Caracterização dos serviços

Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufacturados. Essas características devem ser consideradas, pois esclarecem melhor a definição do que seja um serviço, trazendo implicações à sua gestão.

As variadas literaturas sugerem características de serviços, em que, normalmente, estes são comparados a bens físicos, cuja satisfação do cliente ocorre quando o serviço proporciona ao cliente o atendimento de suas expectativas e, dessa forma, o serviço é percebido de forma subjectiva.

Gianesi e Corrêa (1994: 32-34) descrevem três características das operações de serviços:

- *Intangibilidade dos serviços*: Os serviços são experiências que o cliente vivência, e o consumidor percebe muito mais riscos na compra de um serviço do que um produto, uma vez que o serviço não pode ser tocado, sentido ou demonstrado.
- *A necessidade da presença do cliente ou bem de sua propriedade*: A presença e a participação do cliente no processo determinam o momento da acção da prestação do serviço, e neste aspecto, há limites de quanto o cliente está disposto a esperar pelo serviço.
- *Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente*: Geralmente não existe uma etapa intermediária entre a produção e o seu consumo por parte do cliente.

Desta forma, os serviços não podem ser estocados, dificultando a utilização eficiente da capacidade produtiva de um sistema, uma vez que o serviço produzido e não demandado é perdido para sempre.

Cobra (1992: 373-374) além das características apresentadas por Gianesi e Corrêa (1994), acresce as seguintes observações:

- *Variabilidade*: os serviços são altamente variáveis, possuem dependência com quem os realiza, onde e quando são realizados.

- *Percibilidade*: não podem ser estocados.

Por apresentarem essas características de difícil controle, é necessária a adopção de estratégias específicas para a solução de tais problemas, tornando tangível o intangível: aumentar a produtividade dos fornecedores que são inseparáveis ao produto, procurar padronizar a qualidade face à variabilidade e influenciar os movimentos de demanda, melhorando a oferta ao se considerar a percibilidade do serviço.

2.2. Percepção do Cliente

Normann (1993: 33) aponta que, no decorrer de um período, os contactos dos clientes com a empresa são frequentes e, dentro de um conceito de serviço, definem-se estes contactos como *momentos da verdade*. Um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contacto com qualquer sector de seu negócio e, com base nesse contacto, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto.

Durante o ciclo do serviço, os primeiros e os últimos momentos estão entre os mais críticos para a percepção do cliente (Gianesi e Corrêa, 1994).

Nos primeiros momentos, o cliente ajustará sua impressão para o restante do ciclo do serviço e é difícil mudar a impressão do cliente daquilo que virá depois. Por isso, é importante prestar um bom serviço desde o começo do contacto com o cliente. Da mesma forma, a impressão formada pelo cliente nos últimos momentos, ou seja, a impressão final, ficará mais tempo em sua memória, servindo como factor de decisão para futuras compras e factor de prestação de informações a outros consumidores (Gianesi e Corrêa, 1994).

A gestão das expectativas começa com uma clara segmentação de mercados, pois diferentes mercados possuem diferentes expectativas e reagem de forma diferenciada às comunicações da empresa (Webster, 1994). Assim, realçam-se dois aspectos importantes (Denton 1991):

- A empresa deve conhecer quem são os seus clientes e de que serviços eles precisam;
- A empresa precisa avaliar os serviços fornecidos aos clientes.

A empresa que não possui formas de avaliar a qualidade dos seus serviços certamente não terá formas de melhorá-los e um cuidado especial deve ser tomado, prevenindo gestores e

administradores para não acharem que, dentro de suas organizações, bons serviços são uma realidade, quando poderão estar correndo riscos muito graves nessa pretensão (Denton 1991).

As expectativas e a percepção do cliente com relação ao serviço prestado ocorrem também em relação aos seguintes aspectos (Gianesi e Corrêa, 1994: 91-94):

- *Tangibilidade*: Aspectos que facilitam o cliente a avaliar o serviço antes da compra, através da sua apresentação, como aparência dos bens, equipamentos, instalações, pessoal, ou outros consumidores.
- *Consistência*: Conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. Formação de um conceito da qualidade do serviço ou do produto.
- *Competência*: Habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço.
- *Velocidade de atendimento*: Prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera na dimensão real, que se refere ao tempo físico (minutos, horas, dias) e na percepção que o cliente forma do tempo que tem que esperar.
- *Atendimento/atmosfera*: É a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço. São exemplos, a atenção personalizada ao cliente, seu reconhecimento, cortesia, comunicação e o ambiente.
- *Flexibilidade/Personalização de atendimento*: Capacidade de realizar mudanças e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças de necessidades dos clientes.
- *Credibilidade/segurança*: Reduzir no cliente a percepção de risco, isto aliado à habilidade de transmitir confiança.
- *Custo*: Este critério avalia quanto o cliente está disposto a pagar por determinado serviço.
- *Acesso*: Proporcionar ao cliente facilidades para manter contacto com o fornecedor de serviços. Entre estes factores, destaca-se a localização conveniente, horário de atendimento, disponibilidade para atendimento telefónico, etc.

Outro aspecto relevante na prestação de serviços é que a empresa deve estar próxima ao cliente, saber o que ele pensa e quer, saber do que necessita, quais as suas expectativas, o que valoriza num dado produto ou serviço, pois, segundo Oliveira (1994: 37), "Quem define o que é realmente serviço ao cliente é o próprio cliente".

2.3. O atendimento

Albrecht (1992) apresenta dois pontos que resumem a preocupação central da qualidade no atendimento:

“Se você não está atendendo a um cliente, seu trabalho é atender a alguém que esteja”

“Em uma organização só há duas funções. Servir ao cliente, ou servir a quem serve ao cliente”

Atender o cliente é principalmente entender o seu pedido, a sua necessidade e o seu desejo.

Um ponto crucial sobre atendimento é que para o cliente a empresa, é o ser humano que responde ao telefone, atende no balcão ou, de alguma maneira, mantém contacto directo com ele. Se o funcionário gera uma sensação positiva, o cliente pensa que está numa boa empresa. Gera-se uma sensação negativa, o cliente pensa que está numa empresa má.

Hopson e Scally (1995) afirmam que toda vez que há um contacto do cliente com a empresa, ocorre um atendimento que gera uma impressão ao cliente, podendo-se definir:

- *Atendimento sem nenhum impacto:* tratamento indefinido, contacto imperceptível, nem mau, nem especial.
- *Atendimento abaixo da expectativa do cliente:* cliente ignorado, injustiçado. Este tipo gera no cliente sentimentos de raiva, frustração ou desapontamento.
- *Atendimento bom:* atendimento especial, caloroso, com cortesia, simpatia, atenção, demonstrando que a pessoa que faz o atendimento possui conhecimento do produto e do cliente. Este atendimento gera no cliente sentimentos de satisfação, de gratificação e proporciona ao cliente a motivação de viver novamente a experiência.

Horovitz (1993: 93) determina alguns pontos essenciais que são capazes de transformar o reconhecimento e a hospitalidade em normas mensuráveis:

- Sorrir mostra, com um sinal, o prazer de ver alguém.
- Comunicação verbal: cumprimentar a pessoa, saber seu nome, falar-lhe de sua procedência.
- Comunicação gestual: todos os sinais que atestam o reconhecimento ao cliente e confirmam que é bem-vindo (não lhe dar as costas ou obstruir a passagem, por exemplo).
- Comunicação visual: todos os elementos físicos que melhoram a sensação de segurança e bem-estar do cliente, como painéis e sinalização.

- Comunicação escrita: brochuras e prospectos, todos os documentos na língua do cliente, fáceis de ler e compreender.
- Competência de quem atende: responder às perguntas do cliente e resolver seus eventuais problemas.
- Materialidade do atendimento: um atendimento caloroso e confortável em relação ao serviço proporcionado.
- Continuidade do atendimento: não limitar a qualidade no primeiro contacto; tudo faz parte do atendimento, da recepção à venda, do serviço de faturamento ao serviço de reparações.

Horovitz (1993) afirma que o atendimento não é apenas uma questão pessoal, mas uma técnica que se pode aprender. Um sorriso, ou uma telefonista simpática não são suficientes para garantir uma vantagem competitiva. É necessário que toda a organização esteja concebida em função do objectivo de serviço que se procura alcançar.

CAPÍTULO III - QUALIDADE

O conceito de qualidade está relacionado às práticas da gestão industrial que, na verdade, são as origens das práticas de gestão geral que se iniciaram com o planeamento, organização, controle, comando e coordenação que, nos tempos contemporâneos, se chamava administração científica. Desses itens, o controle passou a ter uma relevância maior e passou a chamar-se *controle de qualidade*, que enfatizava mais o aspecto de garantia de qualidade do produto, e identificava se havia ou não defeitos, dentro do processo de produção em massa.

Segundo Fernandes (2000) a qualidade já não deve ser entendida como a qualidade de um produto ou serviço, mas antes todas as formas através dos quais a organização satisfaz as necessidades e expectativas dos seus clientes, do seu pessoal e da sociedade em geral.

Para Macdonald (1994), qualidade não significa apenas luxo. Uma definição útil é “qualidade significa conformidade com as exigências”. Como consequência, a organização precisa estar consciente das necessidades da cadeia de clientes (dentre o utilizador imediato ao final) e responder adequadamente.

A Gestão de Qualidade Total (GQT) é um agente de mudança apostado em construir uma organização voltada para o cliente em que o termo **total** significa que todas as pessoas da

organização estão envolvidas no produto ou serviço final prestado ao cliente (Macdonald, 1994 (sublinhado pelo autor)). Por isso, o desdobramento da qualidade deve iniciar no cliente final e acabar no fornecedor de matéria prima básica, seja ela física ou sob forma de informação (JURAN,1990). Segundo Pires (1999), isto porque muitas pessoas e funções podem afectar a qualidade do produto final, mas por outro lado, porque a forma como o consumidor entende a qualidade é influenciada por muitos factores (entrega, distribuição, assistência, etc.) sendo a própria empresa em si, vista como um conjunto de departamentos uns prestando serviços aos outros. No entanto, o poder da tradição não são obstáculos fáceis de ultrapassar. Para o autor, as razões para a desilusão com a GQT podem ser resumidas deste modo:

- Falta de empenhamento da gestão;
- falta de visão e planeamento;
- satisfação com a conquista de um objectivo imediato;
- o processo de mudança foi limitado pelos instrumentos;
- a palavra qualidade origina constrangimentos;
- conflito entre a mudança cultural e a abordagem ao projecto;
- a gestão da qualidade tornou-se burocrática;
- os gestores não mudaram o seu comportamento;
- as pessoas não estavam realmente empenhadas; e
- ausência de aferições de negócios para medir GQT.

3.1. Qualidade de serviço ao cliente

A era dos serviços descreve a situação actual, em que os países economicamente desenvolvidos já ultrapassaram os limites de uma economia tipicamente industrial, ingressando em uma era em que a parcela de população empregada em serviços suplanta aquela empregada em agricultura e indústria somadas (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990)

Na maioria da literatura existente, além de terminologias como *zero defeito*, *controle estatístico do processo*, entre outras, está atrelada a conceitos e ferramentas de qualidade aplicados preferencialmente às indústrias manufactureiras. Porém, com a evolução e globalização dos serviços, sem falar na importante participação na economia dos países, vem-se demonstrando preocupação em entender como adequar tais conceitos nesse sector, conhecidas algumas características importantes que os diferenciam de produtos.

Podem ser identificadas três linhas básicas de desenvolvimento de trabalhos na área de qualidade de serviços. Diversos autores da área de operações de serviços, dentre eles Fitzsimmons (1982), Sullivan (1986) e Rosander (1989), tratam o problema da qualidade de serviços sob o enfoque do controle e garantia da qualidade semelhante ao da manufactura, através de variáveis operacionais e com um direcionamento de produção e não de *marketing*. Os autores identificam, para o chamado pacote de serviços (instalações e bens facilitadores, benefícios explícitos e benefícios implícitos), formas de controle para garantia de qualidade buscando a qualidade assegurada. Já Rosander (1989) incorpora nas análises a influência dos erros humanos.

Uma segunda linha de abordagem do problema tem origem no *marketing* de serviços e está baseada na qualidade percebida pelo cliente. Dentre os estudos sob esse enfoque, cabe destacar os trabalhos de Grönroos (1990) e do grupo formado por Zeithmanl, Berry e Parasuraman (1985). O enfoque básico desta abordagem é que a qualidade percebida pelo cliente do serviço é resultado do balanço entre sua expectativa e a percepção que teve do desempenho ocorrido. Esta diferença, segundo Parasuraman (1985), é função da forma em que ocorrem as outras quatro etapas do processo de produção do serviço: a identificação das expectativas dos clientes, a especificação do serviço, a operação do serviço, e a comunicação externa do serviço.

Uma terceira linha de abordagem, próxima à anterior, mas com modelos enfocando diferentemente o problema, tem origem na gestão de serviços e está baseada principalmente na importância dos recursos humanos nos serviços e nas interações do cliente com o serviço (Normann, 1993, Albretch e Bradford, 1992, Davidow, 1991). Esses trabalhos consideram que a qualidade do serviço por parte do cliente é influenciada por diversos aspectos, mas basicamente formada durante as interações que o cliente tem com o serviço. Norman (1994) denomina esses instantes em que o cliente interage com os serviços por momentos da verdade e coloca a qualidade do processo na gestão dessas interações segundo uma certa prioridade, identificando a existência de ciclos associados à produção dos serviços. Nos momentos da verdade existem, segundo Tebol (1991), quatro aspectos importantes a serem destacados, relativos à interação dos clientes com os processos, com a tecnologia e equipamentos, com os funcionários e com os outros clientes.

A conciliação entre as suas expectativas e a sua percepção em relação ao serviço prestado torna-se de fundamental importância para que o cliente realmente defina a qualidade do pacote oferecido e se sinta satisfeito. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) identificam cinco momentos críticos em que podem ocorrer disfunções e falhas – *gaps* - em relação ao atendimento das expectativas do consumidor apresentadas pelas quatro fases anteriores:

- *Gap* 1: falha na comparação expectativa do consumidor – percepção gerencial;
- *Gap* 2: falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço;
- *Gap* 3: falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço;
- *Gap* 4: falha na comparação prestação de serviço – comunicação externa com o cliente; e
- *Gap* 5: falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente.

Assim, muitas destas falhas (*gaps*) devem ser analisadas, e verificar as suas possibilidades de ocorrências para que o serviço não seja percebido como insatisfatório ou mesmo inadequado. Horovitz (1993: 45) afirma que, em um conjunto de serviços, o cliente tende a deter-se no elemento menos satisfatório e é difícil obter taxas elevadas de satisfação. Se o erro for de 1% em dez critérios de serviços, haverá 11% de clientes insatisfeitos. Se o erro for de 5%, a proporção de insatisfeitos passará para 31%. Se um serviço compreende 100 critérios de qualidade, um erro de 1% em cada um deles faz os insatisfeitos subirem para 61%. Assim, o risco de insatisfação aumenta à medida que aumenta o número de parâmetros de qualidade. Por outro lado, a duração do contacto com o cliente influencia no risco do erro, pois quanto mais longa a transação, serão maiores as probabilidades de descontentamento do cliente.

Como forma de auxiliar os gestores a melhorar os serviços e buscar a lealdade dos clientes e a lucratividade da empresa, Denton (1991: 194-217) descreve 12 princípios da qualidade em serviços:

- Princípio 1 : Visão gerencial - Consiste na capacidade de a alta administração ter uma visão clara a respeito de como as coisas devem ser e saber comunicar, envolver e fazer as demais pessoas da organização aceitarem suas formas de ver as coisas.
- Princípio 2 : Desenvolver um nicho estratégico - Descobrir e desenvolver serviço ou serviços únicos que permitam que a empresa dê um passo à frente de seus competidores.

- Princípio 3 : A alta administração deve demonstrar apoio - Independente do assunto, são necessárias acções e intenções para provar o compromisso dos gestores com a qualidade.
- Princípio 4 : Entender o seu negócio - Desenvolver em todo o pessoal da linha de frente e gerências uma visão global da empresa e que saibam entender como interagir com os outros departamentos, para que possam reagir da forma que é melhor para toda a organização.
- Princípio 5 : Aplicar os fundamentos operacionais - Exercer a gestão de operações enfatizando as técnicas de produção. Entre outros aspectos, as operações envolvem a preparação de pesquisas, selecções dos processos, projecto dos produtos, escolha de instalações e *layout*, procura de materiais, manutenção de equipamentos e aplicação de técnicas de controle de qualidade.
- Princípio 6 : Entender, respeitar e monitorar o cliente - Ouvir de forma activa e procurar formas criativas de melhorar seu conhecimento acerca de todas as atitudes, preferências e desejos de seus clientes.
- Princípio 7 : Usar tecnologia apropriada .

- Princípio 8 : A necessidade de inovar – Procurando explorar continuamente novas formas de fornecer serviços aos clientes, e procurar formas de tornar a pesquisa e o desenvolvimento em uma vantagem competitiva.
- Princípio 9 : Contrate as pessoas certas - O serviço vive e morre das transações individuais de cada empregado na linha de frente e de apoio, por isso é necessário treinar as pessoas e motivá-las a prestar serviços com qualidade.
- Princípio 10 : Forneça treinamento com base no perfil - O treinamento baseado no perfil enfoca o desenvolvimento de formas e maneiras de melhorar a qualidade em serviços focando os perfis básicos necessários para melhorar os serviços.
- Princípio 11 : Defina padrões, meça desempenho e aja - Consiste em estabelecer regras e metas de padrões de qualidade a serem atingidos e medir o desempenho de acordo com o padrão estabelecido. Se ocorrer desvio entre o que se espera (padrões) e o que se consegue (comportamento real), há espaço para melhorar.
- Princípio 12 : Estabeleça incentivos - A alta administração deve criar e apoiar activamente um programa de incentivos efectivo, a fim de as pessoas se sentirem motivadas e valorizadas pelos resultados obtidos e encorajadas para levar adiante novos processos, ideias ou projectos que resultem em mudanças de padrões de qualidade, mudanças de comportamentos e busca de novos clientes.

3.2. Qualidade de serviços e competitividade

A qualidade dos produtos e serviços é um factor determinante da competitividade satisfação do cliente e baixo custo, situação que tenderá a intensificar-se a medida que a concorrência aumenta (Pires, 1999).

Segundo Kogan Page (1992) o clima actual dos negócios é de aumento contínuo das expectativas dos clientes. Satisfazer essas expectativas (o que as empresas, companhias e organizações precisam fazer para sobreviver) serve apenas para aumentar ainda mais as expectativas dos clientes. As empresas tem de ser capazes de responder e de ir ao encontro dessas expectativas crescentes. Como consequência para as empresas, resulta a necessidade de melhorias contínuas nos produtos e serviços existentes e de encurtamento do ciclo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, dando resposta, não só ao aumento da concorrência, mas também a inovação tecnológica e a evolução das necessidades e expectativas dos consumidores/clientes (Pires, 1999).

A observação sistemática de empresas com êxito competitivo tanto a nível internacional como nacional, revelou que as mesmas baseiam a sua competitividade numa capacidade inovadora assente na acumulação de recursos (principalmente intangíveis) e outras competências difíceis de imitar pelos seus concorrentes (Fernandes, 2000).

Para o autor, a concentração nos activos intangíveis não pretende menosprezar a importância e efeitos dos activos tangíveis sobre a competitividade. No entanto, temos consciência que a posse de activos físicos facilmente transmissíveis no mercado origina poucas vantagens competitivas; inclusivamente, no caso de activos físicos de alta tecnologia, o seu rendimento encontra-se afectado pelos factores humano e organizativo da empresa. Mas, numa empresa de serviço, o principal recurso produtivo são as pessoas que os produzem.

Conseguir uma diferenciação positiva da qualidade face a concorrência pode ser uma rica fonte de vantagens competitivas, tanto em custo como em diferenciação; geração de vantagens competitivas de satisfação dos clientes e também de redução de custos e melhoria contínua.

Fernandes (2000) afirma que a competitividade hoje em dia, e cada vez mais no futuro, não se vai basear em políticas de preços, mas em qualidade de serviço e na capacidade para alcançar elevados níveis de fiabilidade e garantia no serviço.

3.3. O custo da qualidade

O mito de que melhorar qualidade tem forçosamente de custar mais caro e tornar o processo de fabrico mais difícil, tem vindo a perdurar.

Na visão tradicional do custo da qualidade, a qualidade era baseado na inspecção, o que significava que a melhor qualidade era obtida pelo aumento do nível de inspecção. Deste modo, a administração via a qualidade como um elemento dispendioso dos custos operacionais. Uma indicação útil do nível de desperdício da organização consiste em proceder a uma avaliação rápida de como o tempo é utilizado na própria função (Macdonald, 1994). São exemplo, a rotação de pessoal, falhas de equipamento, conta a receber em atraso, acções correctivas, horas de paragem dos computadores, perdas de documentos, etc.

De cada vez que não satisfazemos uma exigência à primeira, ha carência de conformidade, desperdício e o custo acumulativo das carências de conformidade em toda a organização. O resultado são elevadas rejeições ou o retrabalhar de produtos/processos defeituosos.

Se é verdade que níveis mais elevados de qualidade requerem logicamente mais meios, também é verdade que dentro do mesmo nível (segmento de mercado) é possível simultaneamente aumentar a satisfação do cliente e baixar custos (Pires, 1999). Segundo o autor, a experiência acumulada em trabalhos de consultoria permite afirmar que mobilizando eficazmente os recursos da empresa (técnicos e humanos) e aplicando correctamente as diversas técnicas e métodos publicamente conhecidos e disponíveis se conseguem melhorias significativas que podem ir de 5 a 30% do custo dos produtos/serviço só pela alteração da sua concepção.

Por outro lado, a qualidade tem um efeito directo na produtividade. Basta imaginar todos os colaboradores a realizarem as suas tarefas bem a primeira vez, todas as vezes. Um maior volume de trabalho poderia ser manuseado, inclusivamente os custos de inspecção e ensaio poderiam ser reduzidos e o tempo restante convertido em actividades produtivas.

Crosby (1990) conseguiu demonstrar aos executivos que o custo dos seus métodos tradicionais atingia cerca de 25% do lucro das vendas. Para Macdonald (1994) no processo de fabrico o total do desperdício geralmente chegava a atingir 25% do lucro das vendas. Não raro, índices de desperdício em indústrias de serviço que custam 30 a 40% dos custos operacionais.

A exemplo de correcta concepção de gestão de qualidade, Macdonald (1994), afirma que os japoneses tinham aprendido a trabalhar de outra maneira; investiram na prevenção, o que significa acertar a primeira, a qualidade deixou de ser um elemento dispendioso. Quando não se fabricam maus componentes, deixam de ser necessárias todas dispendiosas operações de inspecção, rejeição e retrabalho.

A maioria das iniciativas sobre a qualidade é baseada na eliminação dos erros, ou *zero defeitos*. Isto pode parecer um gigantesco passo em frente e representaria certamente um enorme benefício em termos de custo.

3.4. Gestão pela qualidade na actividade bancária

Entende-se por instituições de crédito empresas cuja a actividade consiste em receber do publico depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito (quarto suplemento, primeira série n.º 43, de um de Novembro de 1999.)

O aspecto da qualidade, independentemente da actividade a que nos referimos, reveste-se de uma importância fundamental no êxito do negócio. A actividade bancária não foge esta regra e por isso, é fundamental aos seus gestores terem em *mente* esta premissa (Bruno Valverde Cota, 2000).

Segundo Reis (1998), qualidade é algo que não é novo para as instituições financeiras. Os bancos vem protegendo uma imagem de estabilidade e confiabilidade que garantia aos seus clientes a salvaguarda de seus depósitos e economias, muitas vezes com o apoio directo dos próprios governos. Era uma visão em que os bancos fossem vistos como organizações de elevada qualidade. Porém, a partir dos anos 80, o conceito de qualidade mudou e os bancos foram obrigados a redefinir o conceito qualidade; este conceito, além de estabilidade e confiabilidade das instituições financeiras, passou a incorporar a visão do cliente, isto é, como a qualidade dos serviços prestados era percebida pelos clientes e que valor essa qualidade agregava ao cliente (Bruno Valverde Cota, 2000). A qualidade passou a ser medida em termos de satisfação do cliente e isso obrigou aos bancos a desenvolver metodologias de aferição dessa satisfação (Reis, 1998:53).

Os bancos apresentam produtos e serviços similares, pelo que a qualidade dos serviços prestados aos clientes representara o grande diferenciador e, em última análise, aquilo que fará o cliente optar por um outro banco. Segundo Reis (1998), este aspecto será mais forte quanto mais as expectativas dos clientes forem superadas. Para o autor, não é a tecnologia que o banco dispõe e oferece a seus clientes que ditará o grau de qualidade percebida por estes, mas a capacidade que a tecnologia tem de agregar valor ao cliente, de tal forma que ele perceba isso como um diferencial entre o seu banco e os bancos concorrentes.

CAPÍTULO IV - A BANCA EM MOÇAMBIQUE

4.1 Evolução e características da banca em Moçambique

A caracterização da evolução do sistema bancário moçambicano pode ser dividido em três partes: período antes da independência, desde a independência até 1987, período após a introdução do programa de reabilitação económica -PRE (Carlos Moita, 1992).

O sistema financeiro antes da independência contava com cerca de 10 bancos comerciais. Destacavam-se: o Instituto de Crédito de Moçambique, Montepio de Moçambique, Banco Nacional Ultramarino (BNU), Banco Pino & Sotto Maior, o Banco Standard Totta de Moçambique (BSTM). As actividades do Banco Central eram exercidas pelo BNU que na prática, funcionava como uma dependência do Banco Central Português, sem nenhuma autonomia, e funcionava como um banco comercial.

No período imediatamente a seguir a independência houve um colapso da economia e estrutura administrativa devido, sobre tudo, ao êxodo em massa da população europeia que ocupava posições-chave na gestão das organizações. Por isso, entre 1975 a 1977, houve uma maior intervenção do Estado na economia. No sector financeiro foram intervencionadas todas as instituições financeiras e criados dois bancos estatais: o Banco de Moçambique (BM) e o Banco Popular de Desenvolvimento (BPD). Coube ao BM o papel de banco central, emissor, comercial, banqueiro do Estado e dirigir o sistema bancário.

Com a introdução do PRE (Plano de Reabilitação Económica) em 1987, visando reverter a tendência degradante da economia e do desempenho das empresas, a economia foi liberalizada; foram retiradas as funções comerciais do Banco de Moçambique. Foram privatizadas os únicos bancos comerciais estatais. Na sequência da privatização do Banco Comercial de Moçambique - BCM, foi em 1992 criado um novo banco com a designação de

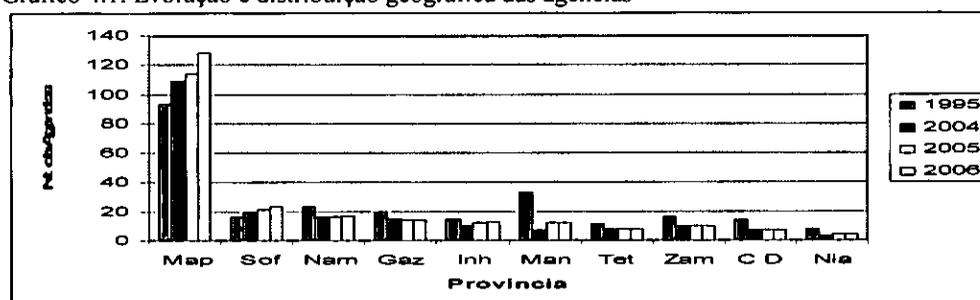
BCM, SARL. A privatização do BPD deu origem a criação em 1998 do Banco Austral, SARL (Carlos Moita, 1992)

Uma das tarefas que o Banco de Moçambique desenvolveu a partir de 1992 foi a promoção do estabelecimento de instituições financeiras. O sistema financeiro moçambicano é actualmente composto por 13 bancos comerciais activos, maioritariamente participados por capital estrangeiro, com destaque para capital português e sul-africano (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007). Ver anexo 2.

Em economias de certos países menos desenvolvidos como Moçambique, os bancos são os principais financiadores da actividade económica. Facto justificado pela reduzida dimensão do mercado de títulos e capacidade de autofinanciamento das empresas, e o facto de os bancos constituírem o principal destino das poupanças das famílias (Fernandes, 2000).

Dos 128 distritos existentes no país apenas 28 possuem balcões de bancos, o que mostra um baixo nível de bancarização das zonas rurais. O número total de agências pelo país, até Dezembro de 2006, era de 218 maioritariamente concentradas na cidade de Maputo com 98 agências (ver gráfico 4.2)

Gráfico 4.1: Evolução e distribuição geográfica das agências



Fonte: Dados do Instituto de Formação Bancária de Moçambique de 2006 e Relatório anual do Banco de Moçambique de 2006.

Adaptado pelo autor

O Millennium BIM, o BCI Fomento, o Standard Bank e o Barclays são os maiores bancos a operar no mercado financeiro moçambicano, detendo conjuntamente 87.9% dos activos, 84.8% do crédito, 91.4% dos depósitos e 75.7% dos fundos próprios do sistema bancário (Relatório anual do Banco de Moçambique de 2006). Estas cifras relevam que o sistema bancário é ainda concentrado num número pequeno de bancos apesar de não existirem sinais

evidentes de monopólio que possam inferir sobre a existência de um poder de fixação de preços dos serviços e produtos financeiros (Relatório anual do Banco de Moçambique de 2006;72).

4.2. Mudanças nos elementos do mercado

O mercado bancário compreende o conjunto de pessoas ou instituições, de qualquer espécie, que tem ou podem ter influência sobre o consumo ou utilização do produto ou serviço considerado (Instituto de Formação Bancária, 1999).

O mercado bancário tem no seu contexto, vários elementos: bens, serviços, produtos, fornecedores, clientes, vendedores, produtores, preço, qualidade, forma de entrega dos produtos, custo, quantidade, concorrentes entre outros.

Neste tema vamos nos concentrar nos seguintes elementos de mercado: **clientes** (tanto as pessoas como as empresas), **serviços** (o que é comercializado pelos bancos), e os **bancos**.

Para analisar essas mudanças, vamos considerar dois momentos: **PASSADO** – período de quinze anos atrás, e **PRESENTE** – o momento atual. Tais informações são apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 4.1: Mudanças nos elementos do mercado

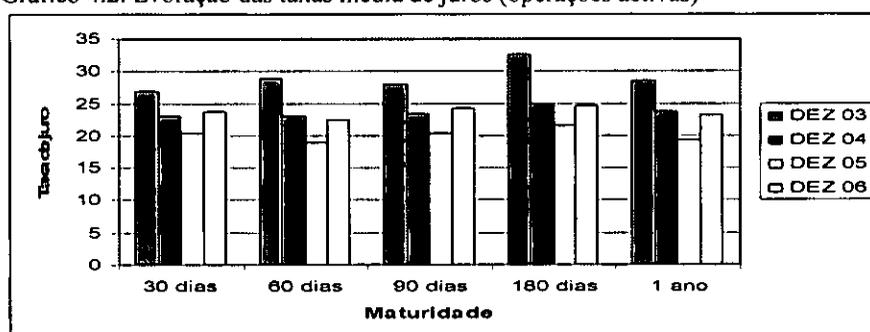
Itens	Passado	Presente
Clientes	Sem conhecimento e informação, maior presença física na agência, menor grau de exigência, maior fidelidade à instituição, resistentes à tecnologia, pouco atentos à qualidade e custo, dependentes de pessoas.	São mais informados e exigentes, tendem a ir menos à agência, mais independentes, cada vez menos fiéis à instituição, maior preocupação com qualidade e custo, informados, questionadores.
Serviços	Simple, manuais, pouco uso de tecnologia, foco em aplicações, pouco compromisso com qualidade, pequena variedade de produtos e serviços, inflexíveis, tradicionais, vendidos na agência.	Diversificados (activos, passivos e serviços), segmentados, automatizados, mais adaptados às necessidades do cliente, com tarifas menores, vendidos por outros meios, maior foco em serviços e qualidade.
Bancos	Menor número de bancos, redes pequenas, baixo uso de tecnologia, forte regulamentação bancária, fácil geração de receita (via <i>float</i>) ² , muitos funcionários nas agências, menor agressividade comercial.	Maior número de bancos, redes maiores, maior quantidade de agências e outros pontos de atendimento, menor presença de bancos oficiais, maior presença de bancos estrangeiros, intermediação financeira, receitas não financeiras, maior agressividade comercial, agências com menor número de funcionários.

Fonte: Curso de vendas consultivas para gerentes dos bancos entre 1998 e 2003. Adaptado pelo autor

² *Float* – receita gerada pela alta inflação e taxas de juro.

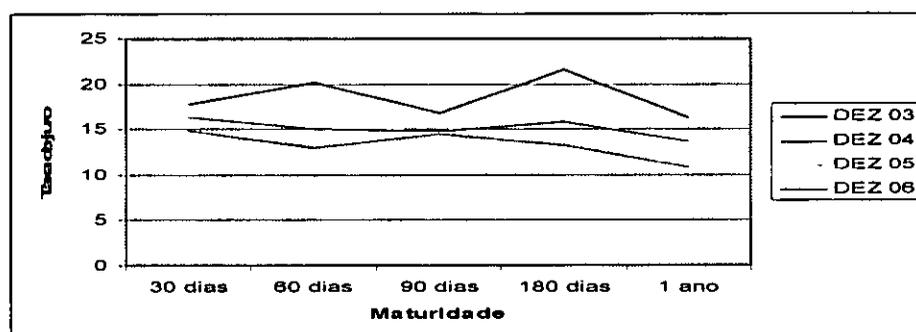
São três as condições que os bancos tem de gerar receita: por *float*, por *spread*³ e por *fee*⁴. No passado, a grande receita vinha do *float* vigente na época. Outra fonte era o *spread* das operações de crédito – a diferença entre o valor da taxa paga pela captação do dinheiro e a taxa do empréstimo (Bruno Valverde Cota, 2000). Observando o gráfico 4.3, verifica-se uma tendente redução das taxas de juro activas. Isto reduz as receitas por *spread*, uma vez que reduzindo as taxas de juro activas, as receitas bancárias por *spread* (que resultam da diferença entre as taxas de juro activas e passivas) também reduzirão (ver gráfico 4.4).

Gráfico 4.2: Evolução das taxas média de juros (operações activas)



Fonte: Relatório anual do Banco de Moçambique de 2006

Gráfico 4.3: Diferença de taxas médias anuais de juro entre operações activas e passivas



Fonte: Dados do Relatório anual do Banco de Moçambique de 2006

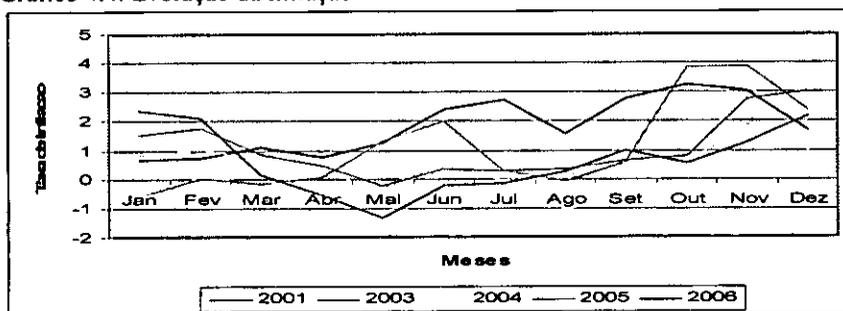
Adaptado pelo autor

As taxas de juro activas variam na relação directa com a inflação. Observando o gráfico 4.5 verifica-se que a inflação tende a diminuir. Reduzindo a inflação, diminuem também as receitas originadas pelo *float*, como as receitas via o *spread*.

³ Spread – margem aplicada pelo banco sobre uma taxa de referencia ou indexante

⁴ Fee - Cobrança de tarifas por serviços

Gráfico 4.4: Evolução da Inflação



Fonte: Índice do preço no consumidor em www.ine.gov.mz. Adaptado pelo autor

Este cenário exige mudanças nas instituições financeiras. Os bancos começaram a cobrança de tarifas pelos serviços prestados (*fee*) – tanto os novos quanto os já existentes ou adaptados, como também no incremento em disponibilização de diferentes serviços, sendo mais personalizados aos clientes – até como forma de recompor as perdas das receitas anteriores e compensar os investimentos em tecnologia

Deste modo, embora níveis inferiores de inflação e baixas taxas de juro em operações activas incentivam o investimento, um maior número de clientes será necessário para a manutenção dos resultados dos bancos com o aumento das receitas via serviços. Assim, uma vez que os serviços são similares, os custos bem próximos e os processos tecnológicos praticamente os mesmos, a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores das instituições financeiras torna-se um factor estratégico.

4.3. Análise das variáveis que influenciam no desempenho da banca

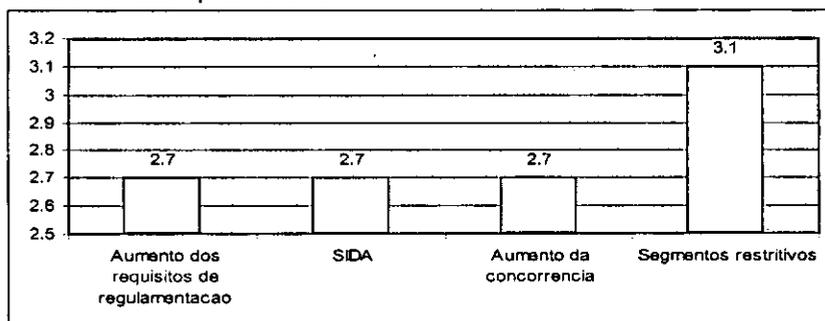
Para análise do tema será apresentada uma abordagem estatística referente a factores de carácter qualitativo. Os factores estão agrupados em quatro grupos a seguir descritos.

a) Principais desenvolvimentos no ambiente bancário

Entre os principais desenvolvimentos no ambiente da banca, destacam-se i) o aumento de requisitos de regulamentação, ii) o SIDA, iii) aumento da concorrência, e iv) segmento restritivo.

Ha maior importância atribuída, pelos operadores da banca, aos segmentos restritivos como sendo o principal desenvolvimento com impacto sobre o ambiente bancário pois, permitem a conquista de melhores clientes, através da oferta permanente e integrada de produtos e serviços personalizados que vão ao encontro das necessidades dos clientes (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

Gráfico 4.5: Principais desenvolvimentos no ambiente bancário



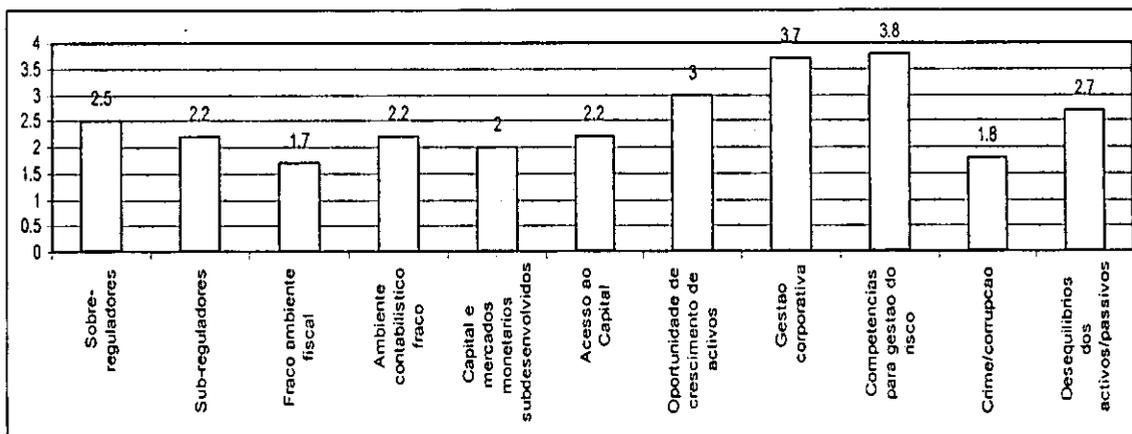
Fonte: Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, pesquisa sobre o sector bancário de 2006

O impacto dos restantes desenvolvimentos é visto com menos importância. Segundo os operadores, a concorrência tem um impacto negativo a curto prazo e positivo a longo prazo pela oferta de melhores produtos e serviços aos clientes.

b) Pontos fracos no ambiente bancário

A competência para gestão do risco foi considerada o factor negativo com maior impacto sobre os negócios do sector. A segunda maior preocupação dos operadores refere-se a Gestão Corporativa.

Gráfico 4.6: Fraqueza no ambiente bancário.



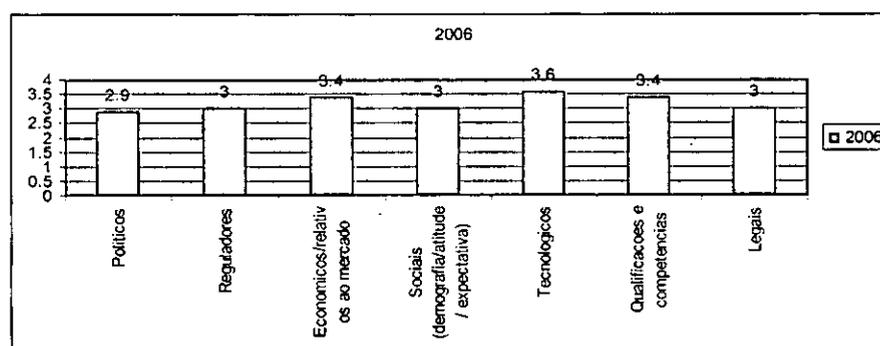
Fonte: Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, pesquisa sobre o sector bancário de 2006

Destacam-se ainda os desequilíbrios entre o activo e passivo e a sobre regulamentação. O fraco ambiente fiscal tem na perspectiva dos operadores menor importância sobre o ambiente bancário. (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

c) Desafios enfrentados nas operações rotineiras

Os factores tecnológicos, as qualificações e competências foram considerados os maiores desafios em 2006. Assiste-se cada vez mais a utilização da banca electrónica para consulta de saldos, transferência bancárias, pagamento usando POS's, entre outras operações. A inovação associada a diversificação de produtos e serviços financeiros, permite uma diferenciação perante a concorrência e a satisfação das necessidades reais do cliente. A expectativa é de que este factor se mantenha na liderança dos desafios enfrentados para os próximos anos com a abertura da economia ao mercado regional da África Austral (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

Gráfico 4.7: Impacto dos desafios enfrentados nas operações rotineiras



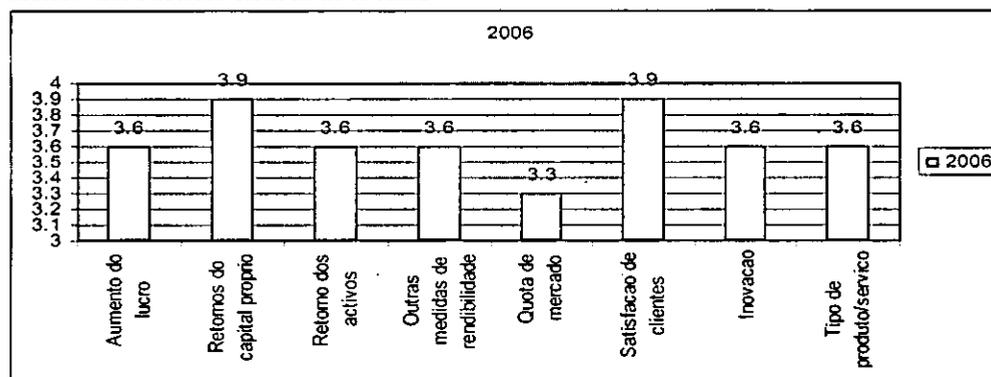
Fonte: Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, pesquisa sobre o sector bancário de 2006

d) Factores críticos de sucesso

O sucesso do ambiente bancário em Moçambique é medido pela satisfação de clientes e retorno sobre a capital próprio (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007). A manutenção da satisfação de clientes como factor crítico de sucesso está intrinsecamente relacionado com o facto de que 80% dos activos serem financiados por depósitos de clientes, sendo deste modo a principal fonte de financiamento do Banco para gerar proveitos que remuneram, por sua vez, o capital accionista do Banco (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

Entre os demais factores de sucesso destacam-se o retorno de capitais próprios, aumento do lucro, inovação, tipo de produto/serviço, dentre outros.

Gráfico 4.8: Factores críticos de sucesso



Fonte: Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, pesquisa sobre o sector bancário de 2006

4.4. Percepção da qualidade sobre os depósitos e levantamentos

4.4.1. Caracterização das instituições objecto de estudo

O activo agregado do sector bancário registou até finais de 2006, um saldo de MT 63.668.595 milhares, representando um crescimento de 23% face a 8% do período homologo. Dos quais, as três maiores quotas pertencem aos bancos em estudo, onde 35% pertencem ao Millennium BIM, 22% ao BCI Fomento e 21% ao Standard Bank, totalizando uma quota de 78% (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

a) Millennium BIM

Por escritura publica de Outubro de 2006, a sociedade passa a denominação de BIM – Banco Internacional de Moçambique, S.A., adoptando a partir de 2006 a marca Millennium BIM. O capital social integralmente subscrito e realizado em dinheiro é de 741.000.000 de Meticais, representado por 7.410.000 acções, cada uma com valor nominal de 100 Meticais. A sociedade começou a operar no mercado a partir de 1995 e hoje lidera o mercado financeiro moçambicano, com mais de 350 mil clientes, tem cerca de 73 balcões pelo país (Millennium BIM em www.millenniumbim.co.mz), e uma quota de mercado de 40.15% (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

b) Standard Bank

O Standard Bank pertence ao Grupo Stanbic África Bank (Stanbic África), com bancos em 16 países africanos para além da África do Sul, o que o torna um dos maiores grupos bancários a

operar neste continente. A sociedade está matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Maputo sob o número 4.179, datado de 10 de Setembro de 1966. O capital social é de 174.000.000.000 Meticais, correspondente a soma de duas quotas; 96% detido pelo Stanbic e o restante por pequenos accionistas. A rede do Standard Bank cobre as principais cidades e aglomerações urbanas de Moçambique, estando 14 das suas 24 agências situadas em Maputo (Standard Bank em www.standardbank.co.mz/pt/home/perfil_institucional). O Standard Bank possui uma quota de mercado de cerca de 22,38% (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

e) BCI – Fomento

O BCI (Banco Comercial e de Investimentos) começou a operar em Moçambique em 1997. Em finais de 2003 passa para designação de BCI Fomento, resultado da incorporação do Banco Fomento (Grupo Banco Português do Investimento - BPI) no BCI (Grupo Caixa Geral de Depósito - CGD). O capital social subscrito e integralmente realizado é de 321.428.570 Meticais, correspondente a 32.142.857 acções com valor nominal de 10 Meticais, repartido em i) Caixa internacional SGPS SA com 69.12%, ii) Grupo BPI com 30% e, iii) Outros com 0.88% (BCI Fomento em www.bci.co.mz). A sociedade conta com cerca de 38 balcões localizados em todo o país e cerca de 67 ATM, possui uma quota de mercado de 20.76% (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

4.4.2. Depósitos e levantamentos bancários

a) Depósitos

O depósito é uma operação que garante ao cliente segurança e que pode resultar numa remuneração pelo capital depositado. Constitui ainda um meio através do qual o banco capta os recursos financeiros que lhe permitem realizar as operações de crédito.

O Depósito bancário não implica, porém, sempre o mesmo tipo de contrato. Deste modo temos:

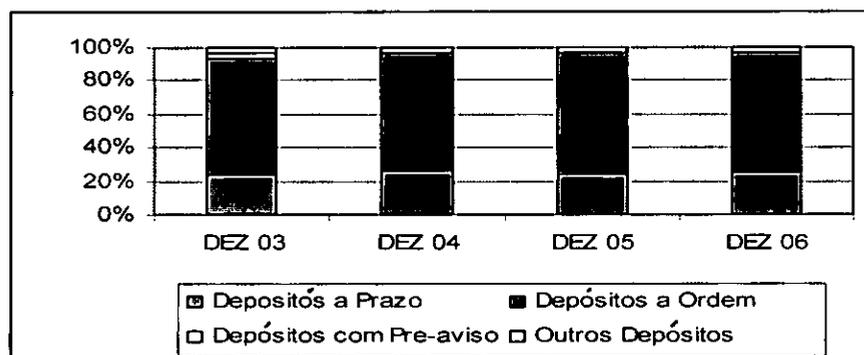
Depósito Regular: aquele em que o banco fica obrigado a restituir ao cliente os mesmos bens que lhe são confiados. (Exemplo: Jóias).

Depósito Irregular: aquele em que o banco não fica obrigado a restituir os objectos depositados, mas sim uma quantia em dinheiro com valor equivalente. O banco pode utilizar,

por sua própria conta e risco, parte do capital que o cliente coloca em depósito, pois o remanescente vai constituir a reserva de caixa determinada pelo Banco Central⁵.

Em Dezembro de 2006 os recursos de clientes (depósitos) cifraram-se em 46.330.734 milhares de Meticais, o que corresponde a uma aceleração de 22.3% face a Dezembro de 2005. Esta evolução foi determinada pelos depósitos a ordem que cresceram em 5.473.774 milhares de Meticais (mais 18.8% que Dezembro de 2005). Contudo o seu peso na estrutura dos depósitos diminuiu de 76.8% em Dezembro de 2005 para 74.6% em 2006. Contrariamente aos depósitos a ordem, os depósitos a prazo aumentaram de 22.5% para 24.8% no mesmo período (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

Gráfico 4.9: Estrutura e evolução dos depósitos



Fonte: Relatório anual do Banco de Moçambique de 2006

Relativamente a quota de mercado, os bancos em estudo mantiveram a sua posição em 2006. No entanto, nota-se nos últimos três anos, cedência de quotas de mercado por parte do Millennium BIM e do Barclays a favor do Standard Bank, BCI Fomento e bancos de nicho⁶. Os depósitos agregados dos quatro maiores bancos⁷ do sector cresceram em 2006 a uma taxa superior (2006:22% e 2005:28%) relativamente a dos bancos de nicho (2006:18% e 2005:67%) quebrando a tendência verificada em 2005, em que houve taxas de crescimento maiores para os bancos de nicho (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

⁵ Em Moçambique a taxa de reserva obrigatória é de 10.15%, significando que do total dos depósitos efectuados nos bancos comerciais, 80.85% é que ficam a disponibilidade dos bancos (Banco de Moçambique, aviso n.º 01/GPM/2008 de 2008)

⁶ Bancos de nicho compreendem outros bancos além do Millennium BIM, Standard Bank, Barclays Bank e BCI Fomento

⁷ Ocupam as primeiras 4 posições o Millennium BIM, seguido do Standard Bank, BCI Fomento e o Barclays Bank (Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique, 2007).

b) Levantamentos

Sistema de pagamentos é um conjunto de normas, padrões e instrumentos que interliga e processa as transações entre os agentes económicos não-bancários, os bancos e o Banco Central. O montante de recursos transferidos por estes agentes pode ser dado por meio de cheques, cartões de crédito, transferências electrónicas, documentos bancários de crédito e débito e papel-moeda. Contudo, as transações realizadas em papel-moeda têm apresentado uma redução significativa com o avanço e com o aumento da complexidade das actividades das economias.

Segundo Reis (1998), o levantamento bancário é o acto no qual o cliente pode fazer levantamentos, da totalidade ou parte do dinheiro depositado.

A evolução recente dos meios monetários e dos instrumentos de pagamentos em Moçambique, é caracterizada pela crescente utilização de meios escriturais e electrónicos substitutos do numerário, respectivamente cheques e cartões bancários de débito, fruto das acções desenvolvidas no âmbito do processo modernização do sistema de pagamentos moçambicano, das quais devem ser destacadas pela sua relevância e seu impacto no sistema. O actual regime, que visa impedir o uso do cheque àqueles que ponham em causa o espírito de confiança que deve presidir à sua normal circulação, veio impor uma maior intervenção e responsabilização das instituições de crédito, determinando a obrigatoriedade de as mesmas rescindirem as convenções de cheques com entidades que revelem utilizá-la indevidamente. Isto contribui para maior segurança nos meios de pagamento.

4.4.3. Apresentação dos resultados

As unidades de observação foram os clientes do Millennium BIM, Standard Bank e BCI Fomento, existentes na província e cidade de Maputo.

O Universo, ou seja, todos os indivíduos do campo de interesse da pesquisa do qual se pretende tirar conclusões é constituído por clientes do Millennium BIM, Standard Bank e BCI Fomento na província e cidade de Maputo.

A Amostra, parte da população tomada por objecto de investigação, foi não probabilística, significando que nem todos os clientes dos três bancos tiveram a mesma chance de compor a amostra. Esta foi seleccionada por conveniência com base na facilidade de obter uma

colaboração no preenchimento dos questionários pelos clientes solicitados. Dada a extensão da área operacional dos bancos assim como o número de clientes, não foi possível obter uma amostra probabilística devido ao custo de obtenção das entrevistas e de condução do próprio estudo.

Foram distribuídos mais de 500 questionários, com o objectivo de obter 400 questionários recolhidos e válidos, que passariam a compor a amostra do trabalho. A amostra seria estratificada proporcionalmente ao número de clientes de cada um dos bancos⁸.

O tamanho da amostra foi determinado com base no cálculo de amostras para população infinita, e, foi calculado tendo em conta o intervalo de confiança desejado e não a população alvo deste trabalho.

O nível de confiança escolhido foi de 95%, o que significa que existe uma probabilidade de 95% em cada 100% de que qualquer resultado obtido na amostra seja válido para o universo. Considerando que os dados da amostra não são rigorosamente exactos em relação ao universo, definiu-se como erro de medição o percentual de 5%. A estimação prévia da percentagem com que o fenómeno se verifica foi estipulado em 50%.

Utilizando a formula para cálculo do tamanho da amostra para população infinita podemos ter:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido,

p = Percentagem com a qual o fenómeno se verifica

q = Percentagem complementar (100 - p)

e2 = Erro máximo permitido

Os dados utilizados na pesquisa foram colectados utilizando o questionário constante em anexo 1, com o qual se pretendeu avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos três bancos

⁸ O número de amostra por banco seria proporcional as respectivas quotas de mercado. O cálculo foi baseado na regra *três simples*, multiplicando a percentagem da quota de mercado de cada banco pelo número total da amostra, dividido pelo percentual da quota total do mercado dos três bancos. Por exemplo, amostra do Millennium BIM será igual a $40.15\% \cdot 400 / 86\% = 200$. Usando a mesma fórmula, ao Standard Bank corresponde uma amostra de 107 e o BCI Fomento de 93 clientes.

comerciais. Para construção do questionário foram consultados vários questionários apresentados na literatura seleccionada.

O estudo piloto foi realizado com 17 clientes da banca, seleccionados por conveniência com base na facilidade de obter resposta. O pré-teste permitiu avaliar a consistência do questionário.

Para facilitar o tratamento das respostas as questões formuladas foram fechadas. Foi incluída uma questão aberta para que o cliente expressa-se livremente o que pensa sobre o assunto.

As orientações para o preenchimento dos questionários, foram passadas por pessoas amigas que se disponibilizaram em administra-lo, sempre que não fosse possível passa-las pessoalmente no momento do preenchimento dos questionários. A análise estatística dos dados foi realizada com ajuda do pacote estatístico SPSS (Statistical Package for Social Science) 13.

Os dados foram recolhidos desde meados do mês de Dezembro de 2007 a finais do mês de Janeiro de 2008, com alguma morosidade na devolução dos questionários, e em alguns casos, com necessidade de reposição para um novo preenchimento.

Também foi utilizado o teste de igualdade de duas média com o objectivo de constatar se as médias com relação as percepções dos clientes dos três bancos, são iguais ou não e daí, extrair-se conclusões para a relação percepção/expectativa e satisfação.

Também foi utilizado o teste de proporção através da análise da frequência em que uma dimensão é repetida em termos de desempenho da qualidade em serviços.

Além da média foi utilizado outra medida de tendência central, o desvio padrão, como forma de corrigir as distorções da média, uma vez que esta é um indicador que as vezes concentra valores extremos e distorce a análise. Por exemplo, se numa amostra tiver-mos média $A=2.5$ e desvio padrão $A=0.7$ e na outra média $B=2.2$ e desvio padrão $B=0.3$ sobre uma determina questão, as respostas dos inquiridos em A estão mais afastadas da respectiva média, apesar de a média da amostra A ser maior que a da amostra B. Isto significa que na amostra A há maior divergência/dispersão entre os pontos de vista dos inquiridos, enquanto que na amostra B ha mais considência.

Em relação a média, tendo em conta a escala de 5 níveis apresentada na tabela a seguir, uma classificação abaixo de 3 da percepção do cliente revela uma apreciação positiva sobre a qualidade, enquanto que uma classificação média acima de 3 revela uma apreciação negativa.

Tabela 4.1: Intervalo das médias para apreciação da percepção do serviço

Intervalo das Médias	Percepção
De 1 até antes de 1.5	Excelente
De 1,5 até antes de 2.5	Bom
De 2,5 até antes de 3.5	Razoável
De 3.5 até antes de 4.5	Mau
De 4.5 até 5	Péssimo

Em relação a expectativa dos clientes, uma classificação média acima de 2,5 revela uma apreciação positiva, e uma classificação média abaixo de 2.5 revela uma apreciação negativa.

Tabela 4.2: Intervalo das médias para apreciação da expectativa dos serviços

Intervalo das médias para expectativa do serviço	Expectativa
De 1 até 1.5	Sem importância
De 1,5 até 2.5	Pouco importante
De 2,5 até 3.5	Importante
De 3.5 até 4	Muito importante

Para efeito de validação das hipóteses, considerou-se que qualquer diferença que ocorrer dentro dos intervalos das médias (tabela 4.1 e tabela 4.2) é não significativa. Esta abordagem fundamenta-se em Johnston e Clark (2002:131) segundo os quais, as expectativas localizam-se numa faixa, dentro da qual qualquer variação não terá efeito real sobre a qualidade percebida do serviço. Na verdade, o nível de expectativa não está em um único ponto dessa faixa, mas em uma faixa definida (Boulding et al., 2002). Somente quando o desempenho estiver fora da faixa, ocorrerá qualquer efeito real sobre a qualidade percebida do serviço, sugere Johnston e Clark (2002).

Como a média não leva em conta o erro amostral nem o desvio padrão, foi utilizado o nível de confiança. O nível de confiança é uma medida de certeza de que um determinado intervalo contém o verdadeiro parâmetro populacional.

4.4.3.1. Resultados dos inquéritos sobre os clientes da banca

Este capítulo apresenta os resultados do processo de avaliação da qualidade dos serviços prestados pela banca em Moçambique. As características apresentadas não representam o perfil das pessoas inquiridas e não devem ser assumidos como características da população de consumidores dos serviços bancários.

a) Sexo

Do total dos clientes inquiridos cerca de 61.9% são homens e 38.1% são mulheres

Tabela 4.3: Sexo

	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Clientes totais	61.9%	38.1%	100.0%
Total	61.9%	38.1%	100.0%

b) Estado Civil

Na amostra 72.3% são pessoas solteiras, seguidos de casados com 22%, viuvo com 0.6% e outros com 5%.

Tabela 4.4: Estado Civil

	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado	Viuvo	Outros	
Clientes totais	72.3%	22.0%	.6%	5.0%	100.0%
Total	72.3%	22.0%	.6%	5.0%	100.0%

c) Faixa Etária

A faixa etária é caracterizada maioritariamente por 65% de clientes entre os 20 a 30 anos, 22% entre os 31 a 59 anos, até aos 20 anos com 10.7%, e 1.9% para a idade compreendida entre 51 a 60 anos.

Tabela 4.5: Faixa Etária

	Faixa Etária				Total
	Até 20 anos	De 20 a 30 anos	DE 31 a 50 anos	De 51 a 60 anos	
Clientes totais	10.7%	65.4%	22.0%	1.9%	100.0%
Total	10.7%	65.4%	22.0%	1.9%	100.0%

d) Escolaridade

Em relação a amostra, 43.6% tem o ensino médio, seguidos licenciados com 29.5%, 24.4% para ensino secundário, 1.9% para Pós graduação e por último 0.6% com ensino primário.

Tabela 4.6: Escolaridade

	Escolaridade					Total
	Ensino Primário	Ensino Secundário	Ensino Médio	Licenciatura	Pós Graduação	
Clientes totais	.6%	24.4%	43.6%	29.5%	1.9%	100.0%
Total	.6%	24.4%	43.6%	29.5%	1.9%	100.0%

e) Relacionamento com a agência

Em relação ao relacionamento com a agência, do total dos inquiridos 51.6% possuem mais de um banco, 38.9% possuem apenas um único banco, e 9.6% não possuem conta bancária. Cerca de 40.1% responderam o inquérito sobre o seu banco principal.

Tabela 4.7: Relacionamento com a Agência

	Relacionamento com a Agência				Total
	Respostas quanto ao principal banco	Respostas não do banco principal	Possui único banco	Não possui conta bancária	
Clientes totais	40.1%	11.5%	38.9%	9.6%	100.0%
Total	40.1%	11.5%	38.9%	9.6%	100.0%

f) Frequência de ida ao banco

A maior parte dos clientes da amostra com 36.3% vai ao banco pelo menos três vezes por mês, seguidos de 28.1% de clientes que vão ao banco cerca de uma vez por mês, 20.6% dos clientes vão ao banco pelo menos duas vezes por semana, 11.9% vão ao banco cerca de uma vez por mês, e por último, 3.1% vão ao banco todos os dias.

Tabela 4.8: Frequência de ida ao banco

	Frequência de ida ao banco					Total
	Todos os dias	2 vezes por semana	3 vezes por semana	Pelo menos 1 vez por mês	Menos de 1 vez por mês	
Clientes totais	3.1%	20.6%	36.3%	28.1%	11.9%	100.0%
Total	3.1%	20.6%	36.3%	28.1%	11.9%	100.0%

g) Atribuição de importância a factores de qualidade de serviços

Este alínea pretendeu obter dos clientes inquiridos, o nível de importância de cada factor inscrito na tabela a seguir, para que os serviços prestados nas instituições bancárias tenham uma percepção de qualidade. Para o feito, dividiu-se a atribuição de importância em 4 níveis, partindo de sem importância, pouco importante, importante à muito importante.

Em relação ao atributo muito importante, do total dos inquiridos 62.3% consideraram a credibilidade/segurança dos serviços muito importante, seguido de personalização do atendimento com 61.7%, e tempo de espera com o percentual de 51.8%.

Em relação ao atributo importante, a percentagem mais elevada foi para o item competência dos funcionários com 69.6%, seguido de comportamento⁹ dos funcionários com 61.8% , e consistência / regularidade dos serviços com 57.7%.

Para o atributo pouco importante, o destaque foi para o comportamento dos funcionários com 33.8%, seguido de competência dos funcionários com 27.5% e custos com 13.8%.

Apenas 4.4% consideram o comportamento dos funcionários sem importância, seguido de competência dos funcionários e custos com 2.9% para cada um.

Para cada factor inscrito na tabela, o somatório dos atributos importante e muito importante, totalizou resultados acima de 70%, significando que acima de 70% dos clientes consideram os atributos pelos menos importante.

Tabela 4.9: Atribuição de importância a factores de qualidade

Critérios	Atribuição de importância				Total
	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Competência dos funcionários	2.9%	27.5%	69.6%	0.0%	100.0%
Tempo de espera	2.9%	9.4%	36.0%	51.8%	100.0%
Duração do atendimento / serviço	1.4%	9.3%	37.9%	51.4%	100.0%
Credibilidade / segurança do serviço	.7%	5.1%	31.9%	62.3%	100.0%
Custos relacionados com o serviço	2.9%	13.8%	43.5%	39.9%	100.0%
Instalações / equipamento	2.2%	7.2%	49.6%	41.0%	100.0%
Atendimento personalizado (flexibilidade)	2.1%	5.7%	30.5%	61.7%	100.0%
Comportamento dos funcionários	4.4%	33.8%	61.8%	0.0%	100.0%
Consistência ou regularidade dos serviços	2.9%	13.1%	57.7%	26.3%	100.0%
Acesso aos serviços	2.8%	10.6%	51.8%	34.8%	100.0%

h) Avaliação genérica dos depósitos

Com o objectivo de obter uma percepção genérica qualidade dos depósitos, os clientes foram solicitados a atribuir o nível de percepção obedecendo uma escala de quatro níveis, conforme tabela abaixo. A avaliação genérica dos depósitos foi classificada maioritariamente como Razoável com 47.1%. A classificação bom teve 38.2%, seguido de excelente com 10.8% e por último má com apenas 3.8%.

Tabela 4.10: Avaliação genérica dos Depósitos

	Avaliação genérica dos Depósitos				Total
	Excelente	Bom	Razoável	Mau	
Clientes totais	10.8%	38.2%	47.1%	3.8%	100.0%
Total	10.8%	38.2%	47.1%	3.8%	100.0%

⁹ O item comportamento dos funcionários refere-se as atitudes destes, como simpatia, cortesia, delicadeza, educação, respeito, sorrir, etc.

i) Avaliação genérica dos levantamentos

Em relação aos levantamentos bancários, o serviço foi considerado maioritariamente bom com a percentual de 42.7%, seguido de razoável com 38.2%, excelente e mau com 12.1% e 7.0% respectivamente.

Tabela 4.11: Avaliação genérica dos Levantamentos

	Avaliação genérica dos Levantamentos				Total
	Excelente	Bom	Razoável	Mau	
Cientes totais	12.1%	42.7%	38.2%	7.0%	100.0%
Total	12.1%	42.7%	38.2%	7.0%	100.0%

j) Recomendação da agência

Sobre se os clientes recomendariam ou não a sua agência, 87.8% respondeu que sim.

Tabela 4.12: Recomendação da Agência

	Recomendação da Agência		
	Não	Sim	Total
Cientes totais	11.5%	87.8%	100.0%
Total	11.5%	87.8%	100.0%

k) Qualidade percebida dos depósitos bancários

A tabela a seguir mostra, para cada factor inscrito, a percepção de qualidade que os cliente possuem em relação aos depósitos bancários.

Observa-se que quanto a qualidade dos depósitos, a credibilidade ou segurança é que obteve maior percentual excelente com 22.1%, seguido de instalações ou equipamentos, 18.7%, e comportamento dos funcionários com 15.9%.

A melhor percepção bom foi para instalações ou equipamentos com 46%, seguido de acesso ao serviço, 45.8%, e credibilidade ou segurança com 43.6%.

Para o atributo razoável a melhor percepção foi para tempo de espera, 52.9%, seguido de consistência ou regularidade do serviço com 49.7%

Em relação ao atributo mau, o tempo de espera teve maior percentagem mau, 26.1%, seguido de duração ou velocidade do atendimento com 19.2%.

A maior percepção péssimo foi para duração ou velocidade do atendimento, 5.5%, seguido de tempo de espera, 5.2%.

Tabela 4.13: Classificação dos depósitos

Critério	Classificação dos Depósitos					Total
	Excelente	Bom	Razoável	Mau	Péssimo	
Consistência ou regularidade	11.0%	35.2%	49.7%	4.1%	0.0%	100.0%
Competência dos funcionários	14.5%	41.4%	38.2%	5.3%	.7%	100.0%
Tempo de espera	2.6%	13.1%	52.9%	26.1%	5.2%	100.0%
Duração ou velocidade do atendimento	6.8%	20.5%	47.9%	19.2%	5.5%	100.0%
Credibilidade / Segurança	22.1%	43.6%	28.2%	5.4%	.7%	100.0%
Acesso ao serviço	11.1%	45.8%	37.5%	4.2%	1.4%	100.0%
Comportamento dos funcionários	15.9%	37.7%	35.8%	8.6%	2.0%	100.0%
Instalações / equipamento	18.7%	46.0%	27.3%	6.7%	1.3%	100.0%
Personalização do atendimento	8.7%	29.5%	49.0%	10.7%	2.0%	100.0%
Comunicações do banco	14.3%	36.7%	38.1%	9.5%	1.4%	100.0%

1) Qualidade percebida dos levantamentos por cheque

A tabela a seguir mostra, para cada critério inscrito, o nível de qualidade percebido nos levantamentos por cheque.

A melhor percentagem excelente foi para credibilidade ou segurança do serviço, 20.8%, seguido de instalações ou equipamentos, 17.3%, e comportamento dos funcionários com 16.3%.

A melhor percentagem bom foi para instalações ou equipamentos, 50.4%, seguido de credibilidade ou segurança e acesso ao serviço, com 45.8% para ambos, e o facto de as comunicações dos bancos demonstrarem as necessidades dos clientes com 43.4%.

Para o atributo razoável, a maior percentagem foi para tempo de espera, 52.4%, seguido de duração ou velocidade do atendimento, 51.4%, e personalização do atendimento com 48.3%.

Em relação ao atributo mau, o tempo de espera teve a mais baixa percepção de qualidade com o percentual de 21.7%, seguido de duração ou velocidade do atendimento, 14.6%, e custos com 12.9%.

A maior percepção péssimo foi para tempo de espera, 5.6%, seguido de competência dos funcionários com 3.5%

Se as comunicações do banco demonstravam conhecer as necessidades dos clientes, a classificação foi bom com 43.4%, seguidos de Razoável com 33.8% e péssimo com 0.7%.

Tabela 4.14: Classificação dos Levantamentos com cheque

Classificação dos Levantamentos por cheque						
Critério	Excelente	Bom	Razoável	Mau	Péssimo	Total
Consistência ou regularidade	11.3%	37.6%	44.0%	5.0%	2.1%	100.0%
Competência dos funcionários	9.7%	39.6%	41.0%	6.3%	3.5%	100.0%
Tempo de espera	6.3%	14.0%	52.4%	21.7%	5.6%	100.0%
Duração ou velocidade do atendimento	9.7%	21.5%	51.4%	14.6%	2.8%	100.0%
Credibilidade / Segurança	20.8%	45.8%	25.7%	4.9%	2.8%	100.0%
Custo (tarifas ou taxas de juro)	12.1%	29.3%	43.6%	12.9%	2.1%	100.0%
Acesso ao serviço	10.6%	45.8%	33.8%	8.5%	1.4%	100.0%
Comportamento dos funcionários	16.3%	34.0%	42.6%	6.4%	.7%	100.0%
Instalações / equipamento	17.3%	50.4%	27.3%	4.3%	.7%	100.0%
Personalização do atendimento	11.9%	28.7%	48.3%	8.4%	2.8%	100.0%
Comunicações do banco	14.0%	43.4%	33.8%	8.1%	.7%	100.0%

m) Qualidade percebida dos levantamentos com cartão de débito¹⁰

A tabela abaixo mostra, para cada critério inscrito, o nível de qualidade percebido nos levantamentos por cartão.

Observa-se que a credibilidade ou segurança teve maior percentual excelente, 23.0%, seguido de duração ou velocidade do serviço, 17.7%, e consistência ou regularidade do serviço com 16.7%. A melhor percepção bom foi para instalações ou equipamentos e o facto das comunicações do banco incidirem eficazmente sobre as necessidades dos clientes, ambos com 44.8%, seguido de consistência ou regularidade do serviço com 45.3%.

A maior percentagem razoável foi para custos, 48.3%, seguido de tempo de espera, 42.0%.

A maior percepção mau foi para duração do serviço, 14.3%, e custos com 11.9%.

A maior percepção péssimo foi para o tempo de espera, 6.0%, seguido de segurança ou credibilidade do serviço com 2.7%.

Tabela 4.15: classificação dos levantamentos com cartão de débito

Classificação de Levantamentos por cartão de débito						
Critério	Excelente	Bom	Razoável	Mau	Péssimo	Total
Consistência ou regularidade	16.7%	45.3%	32.0%	4.0%	2.0%	100.0%
Tempo de espera	10.0%	34.0%	42.0%	8.0%	6.0%	100.0%
Duração ou velocidade do serviço	17.7%	32.7%	35.4%	14.3%	0.0%	100.0%
Credibilidade / Segurança	23.0%	33.8%	31.1%	9.5%	2.7%	100.0%
Custo (tarifas ou taxas de juro)	9.1%	29.4%	48.3%	11.9%	1.4%	100.0%
Acesso ao serviço	15.4%	40.9%	35.6%	6.7%	1.3%	100.0%
Instalações / equipamento	16.6%	44.8%	28.3%	9.0%	1.4%	100.0%
Comunicações do banco	13.3%	44.8%	33.6%	7.7%	.7%	100.0%

¹⁰ Toda vez que se mencionar cartão de débito, não pretende-se diferenciar do cartão de crédito. Pretende-se apenas referenciar a funcionalidade de débito do cartão electrónico.

4.4.3.2. Análise e discussão de resultados

Como visto, a maior expectativa para a satisfação do cliente concentrou-se na competência dos funcionários com 69.6%, seguido da credibilidade e segurança dos serviços com 62.3%. Destacou-se a seguir o comportamento dos funcionários com 61.8% (tabela 4.9).

Sobre estas três maiores expectativas, os resultados mostrarem as seguintes percepções de qualidade:

Quanto aos depósitos (ver tabela 4.13):

Em relação aos depósitos bancário, a competência dos funcionários é percebida boa, tendendo a razoável, o que revela que os clientes encontram-se maioritariamente numa situação de satisfação (41.4%), apesar de considerável tendência para razoável, com 38.2%.

Quanto ao critério segurança ou credibilidade, os depósitos bancários foram igualmente percebidos maioritariamente pelos clientes da amostra como bons (43.6%), seguido de razoável com cerca de 28.2%.

Em relação ao comportamento dos funcionários a classificação dos clientes é bom com 37.7%, seguido de razoável com 35.8%

Quanto aos levantamentos por cheque (ver tabela 4.14):

A competência dos funcionários teve uma classificação razoável (41.0%), seguido de bom com 39.6%.

A credibilidade ou segurança dos levantamentos teve maior percepção bom (45.8%), seguido de razoável com 25.7%.

Em relação ao comportamento dos funcionários, a qualidade de serviço percebido teve maior percepção razoável, 42.6%, seguido de bom com 34.0%.

Quanto aos levantamentos por cartão de débito:

Em relação as três maiores expectativas dos clientes, apenas a item credibilidade/segurança é aplicável. Em relação a este ponto, a percepção dos clientes mostrou-se em maioria boa com 33.8%, apesar de uma considerável tendência para razoável com 31.1% (ver tabela 4.15)

Análise do *gap* entre as expectativas dos clientes e a qualidade do serviço percebido

a) Desempenho do Millennium BIM

De acordo com os factores de qualidade de serviço referenciados, o maior *gap*¹¹ entre a expectativa dos clientes e a percepção da qualidade dos serviços foi para os seguintes factores (ver tabela 4.16):

Quanto aos depósitos bancários, a duração do atendimento teve o maior *gap* com média de percepção de 3.39, seguido de tempo de espera e atendimento personalizado com média 3.37 e 3.52, respectivamente.

Em relação aos levantamentos por cheque, o maior *gap* entre a expectativa e percepção dos clientes verificou-se igualmente no tempo de espera com média de percepção de 3.19, seguido da duração do atendimento, 2.85, e personalização do atendimento com 2.76.

Em relação aos levantamentos por cartão de débito, o maior *gap*, foi para tempo de espera com média 2.79, seguido de custos e duração de atendimento com média 2.75 e 2.53 respectivamente.

O menor *gap*¹² ou melhor percepção dos clientes face a suas expectativas foi para os seguintes factores:

Quanto aos depósitos bancários, as percepções de qualidade de serviço que melhor corresponderam as expectativas foi para credibilidade ou segurança do serviço com média na percepção de 2.19, seguido de competência dos funcionários com média 2.45 e atitude dos funcionários com média 2.53.

Quanto aos levantamentos por cheque, as percepções que melhor corresponderam as expectativas dos clientes foi para credibilidade ou segurança do serviço com média 2.23, seguido de instalações / equipamento com média 2.19 e competência dos funcionários com média 2.61.

¹¹ O cálculo do maior *gap* entre a expectativa e percepção da qualidade do serviço, é o resultado da diferença entre a média da expectativa e média da percepção, sendo maior o *gap* quanto menor for a diferença encontrada, uma vez que as expectativas são maiores quanto maior a média e as percepções são melhores quanto menor a média. (isto é, se o *gap* G1 = 1 for o resultado da diferença da média da expectativa A1 = 3 e a média da percepção B2 = 2, e o *gap* C2 = 0.5 for resultado de expectativa A2 = 3 e percepção B2 = 2.5, o maior *gap* será 0.5 porque B2 = 2.5 corresponde em relação a mesma expectativa 3 menor percepção de qualidade de serviço).

¹² O menor *gap* é o resultado da diferença entre a média da expectativa e a média da percepção, sendo menor o *gap* quanto maior for a diferença encontrada.

Quanto aos levantamentos por cartão de débito, as melhores percepções foram para credibilidade / segurança do serviço com média 2.44, seguido de instalações / equipamento (2.34), e duração ou velocidade do serviço (2.53).

Tabela 4.16: Diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes do Millennium BIM (valores médios)

Critério	Depósitos			Levantamento com cheque		Levant. com cartão de débito	
	Expect.	Percep.	Difer.	Percep.	Difer.	Percep.	Difer.
Consistência ou regularidade dos serviços	3.07	2.56	0.51	2.65	0.42	2.36	0.71
Competência dos funcionários	3.67	2.45	1.22	2.61	1.06	-	-
Tempo de espera para o serviço	3.37	3.33	0.04	3.19	0.18	2.79	0.58
Duração ou velocidade do atendimento	3.39	3.05	0.34	2.86	0.53	2.53	0.86
Credibilidade / Segurança do serviço	3.56	2.19	1.37	2.23	1.33	2.44	1.12
Custo (tarifas ou taxas de juro)	3.20	-	-	2.59	0.61	2.75	0.45
Acesso ao serviço	3.18	2.45	0.73	2.46	0.72	2.45	0.73
Atitude dos funcionários (cortesia, simpatia)	3.57	2.53	1.04	2.58	0.99	-	-
Instalações / equipamento	3.29	2.32	0.97	2.19	1.1	2.34	0.95
Personalização do atendimento (flexibilidade)	3.52	2.76	0.76	2.76	0.76	-	-

b) Desempenho do Standard Bank

Para o Standard Bank o maior *gap* entre a expectativa dos clientes e a percepção da qualidade dos serviços verificou-se nos seguintes factores (ver tabela 4.17):

Em relação aos depósitos bancários, tivemos os custos com percepção média 3, seguido de tempo de espera e duração do atendimento com média 3.15 e 3.03 respectivamente.

Quanto aos levantamentos por cheque, o maior *gap* foi para tempo de espera para o serviço, seguido de custos e duração/velocidade do serviço com média de percepção 3.05, 2.84 e 2.76, respectivamente.

Em relação aos levantamentos por cartão de débito, o maior *gap* foi para custos com percepção média 2.77, seguido de acesso ao serviço, 2.54, e tempo de espera com média 2.71.

O menor *gap* ou melhor percepção dos clientes face a suas expectativas foi para os seguintes factores:

Quanto aos depósitos bancários, tivemos competência dos funcionários e comportamento dos funcionários com percepção média 2.38 e 2.28 respectivamente, seguido de credibilidade ou segurança dos serviços com média 2.29.

Em relação aos levantamentos por cheque, a melhor percepção foi para atitude ou comportamento dos funcionários com média 2.22, seguido de credibilidade / segurança do

serviço com média 2.37, e em terceiro para ambos, competência dos funcionários e personalização do atendimento, com média 2.58 e 2.43.

Em relação aos levantamentos por cartão de débito, a melhor percepção foi para credibilidade ou segurança do serviço com média 2.46, seguido de duração ou velocidade do serviço com média 2.57, e instalações ou equipamento com média 2.56.

Tabela 4.17: Diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes do Standard Bank (valores médios)

Critério	Depósitos			Levantamento com cheque		Levant. com cartão de débito	
	Expect.	Percep.	Difer.	Percep.	Difer.	Percep.	Difer.
Consistência ou regularidade dos serviços	3.07	2.53	0.54	2.42	0.65	2.37	0.7
Competência dos funcionários	3.67	2.38	1.29	2.58	1.09	-	-
Tempo de espera para o serviço	3.37	3.15	0.22	3.05	0.32	2.71	0.66
Duração ou velocidade do atendimento	3.39	3.03	0.36	2.76	0.63	2.57	0.82
Credibilidade / Segurança do serviço	3.56	2.29	1.27	2.37	1.19	2.46	1.1
Custo (tarifas ou taxas de juro)	3.20	-	-	2.84	0.36	2.77	0.43
Acesso ao serviço	3.18	2.37	0.81	2.46	0.72	2.54	0.64
Atitude dos funcionários (cortesia, simpatia)	3.57	2.28	1.29	2.22	1.35	-	-
Instalações / equipamento	3.29	2.26	1.03	2.21	1.08	2.56	0.73
Personalização do atendimento (flexibilidade)	3.52	2.66	0.86	2.43	1.09	-	-

c) Desempenho do BCI Fomento

De acordo com factores de qualidade de serviço, o maior *gap* entre a expectativa dos clientes e a percepção da qualidade dos serviços foram (ver tabela 4.18):

Quanto aos depósitos bancários, o maior *gap* foi para o tempo de espera e duração ou velocidade do serviço com percepção média 2.84 e 2.63, respectivamente.

Quanto aos levantamentos por cheque o maior *gap* foi para tempo de espera com média 2.78, seguido de custos e duração / velocidade do serviço com média 2.48 e 2.66, respectivamente.

Quanto aos levantamentos por cartão de débito, o maior *gap* foi para custos com percepção média 2.34, seguido de consistência / regularidade do serviço com média 2.03 e tempo de espera com média 2.28.

As melhores percepções face as expectativas dos clientes foram para os seguintes factores:

Quanto aos depósitos bancários, a melhor percepção foi para competência dos funcionários com percepção média 2.10, seguido de credibilidade / segurança e atitude dos funcionários com média 2.07 e 2.35, respectivamente.

Quanto aos levantamentos por cheque, a melhor percepção foi para credibilidade ou segurança do serviço com média 2.06, seguido de atitude e competência dos funcionários com média 2.23 e 2.34, respectivamente.

Quanto aos levantamentos por cartão de débito, a melhor percepção foi para credibilidade / segurança de serviço com média 2.00, seguido de duração / velocidade do atendimento e instalações / equipamentos com média 2.19 e 2.10, respectivamente.

Tabela 4.18: Diferença entre as expectativas e a percepção dos clientes no BCI Fomento (valores médios)

Critério	Depósitos			Levantamentos com cheque		Levant. com cartão de débito	
	Expect.	Percep.	Difer.	Percep.	Difer.	Percep.	Difer.
Consistência ou regularidade dos serviços	3.07	2.14	0.93	2.19	0.88	2.03	1.04
Competência dos funcionários	3.67	2.1	1.57	2.34	1.33	-	-
Tempo de espera para o serviço	3.37	2.84	0.53	2.78	0.59	2.28	1.09
Duração ou velocidade do atendimento	3.39	2.63	0.76	2.66	0.73	2.19	1.2
Credibilidade / Segurança do serviço	3.56	2.07	1.49	2.06	1.5	2	1.56
Custo (tarifas ou taxas de juro)	3.20	-	-	2.48	0.72	2.34	0.86
Acesso ao serviço	3.18	2.24	0.94	2.39	0.79	2	1.18
Atitude dos funcionários (cortesia, simpatia)	3.57	2.35	1.22	2.23	1.34	-	-
Instalações / equipamento	3.29	2.1	1.19	2.24	1.05	2.1	1.19
Personalização do atendimento (flexibilidade)	3.52	2.48	1.04	2.48	1.04	-	-

4.4.3.3. Avaliação das Hipóteses

A avaliação das hipóteses é feita a partir da análise de cada pressuposto onde temos as duas hipóteses. O objectivo é testar a validade da hipótese nula, ou seja, verificar a sua sustentabilidade perante as evidencias recolhidas no levantamento efectuado no campo de pesquisa.

a) Pressuposto 1

Ho: Os factores como segurança, tempo de espera e duração do atendimento, comportamento dos funcionários, custos, consistência/regularidade dos serviços, instalações e personalização do atendimentos são indispensáveis para a satisfação dos clientes.

H1: Os factores como segurança, tempo de espera e duração do atendimento, comportamento dos funcionários, custos, consistência/regularidade dos serviços, instalações e personalização do atendimentos não são indispensáveis para a satisfação dos clientes.

Agrupando os dados dos três bancos em estudo, numa escala de quatro níveis, começando de sem importância à muito importante, nenhum de atributos esteve abaixo de uma classificação média três (nível que corresponde a expectativa importante) tendo-se verificado uma classificação média total de 3.38 (ver tabela 4.19). Assim relativamente ao segundo pressuposto, verificou-se a hipótese nula (H_0) segundo a qual, os factores como segurança, tempo de espera e duração do atendimento, comportamento dos funcionários, custos, consistência/regularidade dos serviços, instalações e personalização do atendimentos são indispensáveis para a satisfação dos clientes.

Tabela 4.19: Análise da importância dos factores de qualidade usando medidas de tendência central

Critérios	Atribuição de importância				Total	Média	Desvio Padrão
	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante			
Competência dos funcionários	2.9%	27.5%	69.6%	0.0%	100.0%	3.67	0.28
Tempo de espera	2.9%	9.4%	36.0%	51.8%	100.0%	3.37	0.59
Duração do atendimento / serviço	1.4%	9.3%	37.9%	51.4%	100.0%	3.39	0.51
Credibilidade / segurança do serviço	.7%	5.1%	31.9%	62.3%	100.0%	3.56	0.39
Custos relacionados com o serviço	2.9%	13.8%	43.5%	39.9%	100.0%	3.20	0.61
Instalações / equipamento	2.2%	7.2%	49.6%	41.0%	100.0%	3.29	0.48
Atendimento personalizado (flexibilidade)	2.1%	5.7%	30.5%	61.7%	100.0%	3.52	0.49
Comportamento dos funcionários	4.4%	33.8%	61.8%	0.0%	100.0%	3.57	0.33
Consistência ou regularidade dos serviços	2.9%	13.1%	57.7%	26.3%	100.0%	3.07	0.50
Acesso aos serviços	2.8%	10.6%	51.8%	34.8%	100.0%	3.18	0.53
Média						3.38	0.47

b) Pressuposto 2

H_0 : Não existe uma diferença significativa na qualidade dos serviços prestados pelas três instituições financeiras objecto de estudo deste trabalho.

H_1 : Existe uma diferença significativa na qualidade dos serviços prestados pelas três instituições financeiras objecto de estudo deste trabalho.

Para efeito de validação da hipótese, considerou-se que qualquer diferença que ocorrer dentro dos intervalos das médias (tabela 4.1 e tabela 4.2) é não significativa. Esta abordagem fundamenta-se na afirmação de que o nível de expectativa não está em um único ponto de uma faixa, mas em uma faixa definida (BOULDING et al., 2002).

Analisando a tabela 4.20, pode-se observar que i) os depósitos bancários apresentaram para o Millennium BIM e Standard Bank percepções na faixa razoável (2.61 e 2.58, respectivamente) diferente do BCI Fomento, tendo resultados na faixa bom (2.36), ii) os levantamentos por cheque apresentaram resultados na mesma faixa razoável para o Millennium BIM e Standard Bank (2.58 e 2.52, respectivamente) diferente do BCI Fomento, tendo apresentado resultados na faixa bom com média 2.39, iii) os levantamentos por cartão apresentaram resultados na faixa razoável para o Millennium BIM e Standard Bank (média 2.50 e 2.57, respectivamente) e na faixa bom para o BCI Fomento, com média 2.14.

Assim, não se verifica a hipótese nula, visto que existe uma diferença significativa na qualidade dos serviços agrupada das três instituições financeiras. Contudo, para o Millennium BIM e Standard Bank, os resultados apresentados validam a hipótese.

c) Pressuposto 3

Ho: Os serviços prestados pela banca, relativamente aos depósitos e levantamentos, estão aquém das expectativas dos clientes

Hi: Os serviços prestados pela banca, relativamente aos depósitos e levantamentos, satisfazem os clientes da banca em Moçambique.

Da tabela 4.20, numa escala com cinco níveis (partindo de excelente, bom, razoável, mau e péssimo) pode-se verificar pelas médias registadas que os depósitos bancários, os levantamentos por cheque e os levantamentos por cartão de débito, tiveram uma classificação global bom com percepção média 2.46. Os depósitos bancários tiveram a mais baixa classificação, com percepção média global 2.51 (note que quanto maior a média menor a percepção de qualidade, sendo o inverso também válido). Apesar dos levantamentos por cartão terem tido a melhor percepção (2,46), as suas respostas estão mais afastadas da média ($\sigma=0.74$) do que para os depósitos e levantamentos por cheque ($\sigma=0.67$ e $\sigma=0.71$, respectivamente).

A melhor classificação média dos depósitos bancários foi para o BCI Fomento com percepção média 2.36, aliado ao facto de suas respostas se encontrarem mais próximas da média com $\sigma=0.54$. O Millennium BIM teve a mais baixa classificação (média 2.61), seguido do Standard Bank (com uma média de 2.58)

Em relação aos levantamentos por cheque, a melhor média foi para o BCI Fomento com percepção média 2.39, sendo as suas respostas as mais próximas da média com $\sigma=0.62$. O Millennium BIM teve a mais baixa classificação média, seguido do Standard Bank (2.58 e 2.52, respectivamente) apesar de suas respostas estarem mais afastadas da média com $\sigma=0.89$ para ambos.

Relativamente aos levantamentos por cartão, a mais baixa classificação foi para o Standard Bank com percepção média de 2.57, seguido do Millennium BIM com 2.50. A melhor classificação foi para o BCI Fomento por ter registado uma média de 2.14 e, também pelo facto de suas respostas serem as mais próximas da média com $\sigma=0.62$.

Analisando os três serviços agregadamente (depósitos bancários, levantamentos por cheque e cartão de débito) por cada um dos bancos, verificou que o Millennium BIM teve a mais baixa classificação média (2.56), apesar de ter suas respostas mais afastadas da média com $\sigma=0.87$. A seguir esta o Standard Bank com uma média de 2.55. O BCI Fomento registou a melhor classificação com percepção média 2.29, tendo as suas respostas mais próximas da média com $\sigma=0.59$.

Visto que a classificação da percepção média global dos serviços prestados pelos bancos é Positiva (2.46), não confirma-se a hipótese nula. Sendo assim, os serviços prestados pela banca relativamente aos depósitos e levantamentos, satisfazem os clientes da banca

Tabela 4.20: Análise da classificação dos depósitos e levantamentos usando medidas de tendência central

Critério	M. BIM		SB		BCI		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Classificação dos depósitos	2.61	0.80	2.58	0.69	2.36	0.54	2.51	0.67
Classificação dos levantamentos por cheque	2.58	0.89	2.52	0.63	2.39	0.62	2.49	0.71
Classificação dos levant. por Cartão de Débito	2.50	0.94	2.57	0.67	2.14	0.62	2.40	0.74
Média	2.56	0.87	2.55	0.66	2.29	0.59	2.46	0.70

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

Para a banca em Moçambique a gestão pela qualidade é um factor importante. Para o feito justificam: i) as mudanças nos elementos de mercado da banca em Moçambique que apontam a concorrência como um dos principais desenvolvimentos no ambiente bancário, e clientes mais exigentes, ii) a tendente diminuição da diferença entre as taxas de juro das operações activas e passivas, o que exige um maior número de clientes para a manutenção dos resultados dos bancos através do aumento das receitas via serviços, tornando-se por isso, a qualidade do serviço um factor estratégico, e iii) a manutenção da satisfação do cliente como factor crítico de sucesso, visto que 80% dos activos são financiados por depósitos de clientes, sendo esta a principal fonte de financiamento para o banco.

Como resposta a pergunta colocada em 1.1 do presente trabalho, segundo a qual se pretendia saber a medida em que a qualidade dos serviços da banca em Moçambique satisfazia os clientes, urge apresentar as seguintes conclusões:

- Tanto para o Millennium BIM como para o Standard Bank, os depósitos, os levantamentos com cheque e cartão de débito, tiveram um nível de percepção média razoável e uma apreciação média positiva. Para o BCI Fomento os depósitos, os levantamentos com cheque e cartão de débito tiveram uma percepção de qualidade bom e uma apreciação positiva.
- Dos 12 factores de qualidade analisados no trabalho, os serviços bancários tiveram o seguinte desempenho:
 - i) Para o Millennium BIM os depósitos tiveram uma apreciação negativa quanto ao tempo de espera e duração do atendimento. Em relação aos levantamentos com cheque, a apreciação negativa foi para o tempo de espera. Os levantamentos com cartão de débito não tiveram nenhuma apreciação negativa.
 - ii) Para o Standard Bank os depósitos tiveram uma apreciação negativa quanto ao tempo de espera e duração do atendimento. Em relação aos levantamentos com cheque a apreciação foi negativa para o tempo de

espera. Os levantamentos com cartão de débito não tiveram nenhuma apreciação negativa;

iii) Para o BCI Fomento nenhum dos factores teve uma apreciação negativa.

- A análise média das três instituições em estudo, referente ao nível de expectativa dos clientes e a qualidade do serviço percebido permitiu concluir que:

iv) A insatisfação dos clientes concentra-se nos depósitos.

v) O tempo de espera e a duração do atendimento são factores fundamentais para a satisfação dos clientes, visto terem sido os factores com mais baixa percepção de qualidade.

vi) Os serviços prestados pela banca relativamente aos depósitos e levantamentos, tiveram uma percepção média bom e uma apreciação média positiva. Sendo assim, os clientes avaliam positivamente a qualidade daqueles serviços, por isso, a hipótese três não se confirma. Isto alia-se ao facto de 87.8% dos clientes afirmarem que recomendam as agencias à outras pessoas.

5.2. Recomendações

Nesta parte constam as sugestões que podem ajudar a aumentar o nível de satisfação dos clientes e promover a imagem da banca em Moçambique. Contudo, esta pesquisa não deve ser entendida como completa, havendo necessidade de continuidade com outros estudos.

- Recomenda-se o desenvolvimento de acções para atenuar o impacto das longas esperas, tanto no período de espera para o atendimento como na eficiência para a prestação do serviço. Estas acções podem compreender dentre outras, o aumento de ATM e POS disponíveis no mercado, aumento da venda do produto *Internet Banking*; custos baixos nestes produtos podem incentivar o uso dos mesmos. Esta medida é crucial pois, a duração do contacto com o cliente influencia no risco do erro, uma vez que quanto mais longa a transação, maiores serão as probabilidades de descontentamento do cliente.
- Com vista a melhorar a má percepção dos depósitos, recomenda-se que os bancos disponibilizem máquinas automáticas para efectuar depósito, à semelhança do Brasil. Também recomenda-se o aumento de meios alternativos para pagamentos. Isto reduzirá o tempo de espera nos balcões para aqueles que pretendem depositar.

- Recomenda-se que haja algum entretenimento nos balcões, como é o caso da televisão utilizada em algumas agencias do Standard Bank. Isto faz parte do grupo dos serviços implícito (conforme Albrecht, 1992), proporcionando benefícios psicológicos ou características extrínsecas das quais o consumidor se pode aperceber apenas vagamente. Para o caso da televisão, é fundamental que se escolham programações específicas para o efeito.
- Encoraja-se a realização de formações em áreas compartimentais (como simpatia, cortesia, sorrir, comunicação, etc.), visto ter sido o terceiro factor com maior concentração de expectativas para a satisfação do cliente. Se o funcionário gera uma sensação positiva, o cliente pensa que está numa boa empresa. Quando há uma sensação negativa, o cliente acha que está numa empresa má. O atendimento bom cria sentimentos de gratificação, satisfação e proporciona ao cliente motivação de viver novamente a experiência.
- Recomenda-se que se incentive aos clientes para exteriorizar as suas reclamações ou opiniões (por meio das caixas de reclamações, ou divulgando um email do banco apenas para opiniões ou reclamações, etc.), de modo a poder medir e gerir a satisfação dos clientes. A empresa que não possui maneiras de avaliar a qualidade dos seus serviços certamente não terá formas de melhorá-los, e um cuidado especial deve ser tomado neste aspecto. Aliado a isto, esta o facto de que a impressão formada pelo cliente após o serviço, ou seja, a impressão final, ficará mais tempo em sua memória, servindo como factor de decisão para futuras compras. E, se após o serviço, o cliente pode expor a sua opinião ou crítica, reduz os impactos dos serviços mal prestados ou percebidos. Ouvir de forma activa e procurar formas criativas de melhorar o conhecimento acerca de todas as atitudes, preferências e desejos dos clientes, pode trazer resultados surpreendentes.
- Também recomenda-se a realização de mais pesquisas do género para que haja um acompanhamento e gestão das expectativas e percepções, no sentido de contribuir para o aumento da satisfação dos clientes.

CAPÍTULO VI - BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, K. e BRADFORD, L. J. *Serviços com qualidade. A vantagem competitiva*. 1ª edição, São Paulo: Editora Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, K. *Revolução nos Serviços: como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar os seus Clientes*. 2ª edição, São Paulo: Editora Pioneira, 1992.
- ALBRECHT, K. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: 2ª edição Editora Makro Books, 1992.
- Associação Moçambicana de Bancos e KPMG Moçambique. *Pesquisa sobre o sector bancário 2006*. 6 edição, Maputo: Ideias-Publicidade e serviços, 2007
- BERRY, L. L. *Serviços de Satisfação Máxima*. 1ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- *BCI Fomento*. Disponível em www.bci.co.mz/, acessado em 5 de Novembro de 2007
- COTA, B. V. *Maerketing Bancário – comportamentos e necessidades dos jovens clientes bancários portugueses*. 1ª edição, Lisboa: Editora Universidade Lusíada, , 2000
- COBRA, M. *Administração de marketing*. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, M. e RANGEL, A. *Serviços ao cliente. Uma estratégia competitiva*. 2ª edição, São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1993.
- COUTINHO, E. *Revolução no atendimento ao cliente*. 1ª edição, [s.l.], Editora Gráfica Linarth, 1994.
- CROSBY, P. B. *Qualidade falando a sério*. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1990.
- DAVIDOW, F. W. J. *Serviço total ao cliente*. 1ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.
- DENTON, D. K. *Qualidade em serviços. O atendimento ao cliente como factor de vantagem competitiva*. 2ª edição, São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1991.
- DUARTE, C. *Uma estratégia para a fidelizacao de um cliente*. 1ª edição, Florianopolis: [s.n.], 2003
- FERNANDES, A. *Qualidade de Serviço*. 1ª edição, Cascais: Editora Pergaminho Lda, 2000.
- *Entidades do Sistema Financeiro*. Disponível em www.bancomoc.mz/index.php?menu=T11&lang=po, acessado em 20 de Fevereiro de 2008

- GIANESI, I.G.N. e CORRÊA, H.L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. 2ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. 1ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- HOROVITZ, J. *Qualidade de serviço. A batalha pela conquista do cliente*. 1ª edição, São Paulo: Editora Nobel, 1993.
- INSTITUTO DE FORMACAO BANCÁRIA. *Curso de Formação em Técnica Bancária*. 1ª edição, Lisboa: Editora Artes Gráficas Lda, 1996.
- INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA. *Marketing e Serviços Bancários*. 6ª edição, Lisboa: Editora Santos-Artes Gráficas Lda, 1999
- *Índice do preço no consumidor*. Disponível em www.ine.gov.mz/indicadores_macro_economicos/ipc/, acessado em 8 de Dezembro de 2007
- JOHNSTON, R e CLARK, G. *Administração das operações de serviço*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- JURAN, J. M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo, Editora Pioneira, 1990.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. 5 edição, São Paulo, Editora Atlas, 1998.
- LOVELOCK, C. *Product plus: produto+service=vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Makron Books, 1995.
- *Millennium BIM*. Disponível em www.millenniumbim.co.mz/, acessado em 5 de Novembro de 2007
- NORMANN, R. *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. 2ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- OLIVER, R.L. Cognitive, affective and attributive bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, v.20, no. 3, p.418-430, 1993.
- OLIVEIRA, M. A. *A descoberta do cliente. Em busca de um jeito brasileiro de prestar serviços*. 2ª edição, São Paulo: Editora Nobel, 1994.
- PAGE, K. *Formar para a gestão da qualidade total*. 1ª edição, Lisboa: Editora Monitor-Projectos e Edições Lda, 1992.
- PARASURAMAN, A. *Customer. Oriented organizational culture: a key to successful services marketing*. 1ª edição, Texas: Editora A&M University, 1985.

- *Pesquisa sobre o sector bancário 2005.* Disponível em www.kpmg.co.mz/corporate/destaques/pesquisa_sobre_o_sector_banc_rio_em_moambique, acessado em 18 de Novembro de 2007
- PIRES, A. R. *Qualidade*. 1ª edição, Lisboa: Editora Silabo Lda, 1993
- REIS, L. F. S. D. *Gestão da Excelência na actividade bancária*, 1ª edição, Rio de Janeiro: Editora Quality Ltda, 1998.
- ROSANDER, A. C. *The quest for quality in service*. New York: Editora Quality Press, 1989.
- SANDRONI, P. *Dicionário de economia*. 2ª edição, São Paulo: Editora Best Seller, 1989.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2ª edição, San Francisco: Editora Jossey-Bass, 1992.
- *Standard Bank. Perfil Institucional.* Disponível em www.standardbank.co.mz/pt/home/perfil_institucional, acessado em 15 de Novembro de 2007
- SULLIVAN, L. P. *The seven stages in company-wide quality control*. [s.l.], Editora Quality Progress, 1986.
- TEBOL, S. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora Quality Mark, 1991.
- WEBSTER J. e FREDERICK, E. *Defining the new marketing concept. Marketing Management*. v. 2, n. 4, p. 23-31, 1994.
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A. e BERRY, L.L. *Delivering quality service*. 2ª edição, New York: Editora Free Press, 1990.
- Banco de Moçambique, Relatório Anual nº 15/2006. Ano 15, Dezembro de 2006
- Banco de Moçambique, Relatório Anual nº 14/2005. Ano 14, Junho de 2006
- Banco de Moçambique, Aviso n.º 01/GPM/2008, de 18 de Janeiro de 2008

ANEXOS

Questionário aos clientes dos serviços bancários

Caro Senhor(a), foi seleccionado para contribuir com as suas opiniões sobre a qualidade dos serviços prestados na banca nacional. As suas respostas são muito úteis para a análise. Os dados serão usados para efeito de pesquisa académica. Para garantir o sigilo sobre a informação, o seu nome não será identificado.

Das questões que se seguem escolha a opção que corresponde a sua situação

1 - Sexo

A() Masculino; B() Feminino

2 - Estado civil

A() Solteiro; B() Casado; C() Viúvo; D() outros;

3 - Faixa etária

A() Até 20 anos; B() De 20 a 30 anos; C() De 31 a 50 anos; D() De 51 a 60 anos; E() mais de 60 anos

4 - Escolaridade

A() Ensino primário; B() Ensino secundário; C() Ensino médio; D() Licenciatura; E() Pós graduação

5. Quanto ao seu relacionamento com a Agencia:

- A() Possui contas em outro(s) Banco(s) mas o presente e' o seu principal Banco
B() Possui contas em outro(s) Banco(s) e o presente não e' o seu principal Banco
C() Possui uma única conta Bancária
D() Não possui conta pessoal no Banco

6. Quanto a frequência da vinda ao Banco, você classificaria em:

- A() Vem todos os dias ao Banco
B() Vem pelo menos 2 vezes por semana ao Banco
C() Vem pelo menos 3 vezes por mês ao Banco
D() Vem cerca de 1 vez por mês
E() Vem menos de 1 vez por mês ao Banco.

7. Para cada uma das questões seguintes, marque com um dos pontos da seguinte escala:

(1) Sem importância; (2) Pouco importante; (3) Importante; (4) Muito importante.

- a) Competência dos funcionários (habilidade, experiência, profissionalismo dos funcionários) []
b) Tempo de espera []
c) Duração do atendimento / serviço []
d) Credibilidade / segurança do serviço []
e) Custos relacionados com o serviço []
f) Instalações / equipamento []
g) Atendimento personalizado (flexibilidade) []
h) Atitude dos funcionários (cortesia, simpatia, respeito, educação, consideração) []
i) Consistência ou regularidade dos serviços []
j) Acesso aos serviços []

8. Genericamente, como avalia (excelente, bom, razoável, mau, péssimo):

A) Depósitos que efectua
() Excelente; B() Bom; C() Regular; D() Mau

B) Levantamentos que efectua
() Excelente; B() Bom; C() Regular; D() Mau

9. Recomendaria a outras pessoas a Agencia
 A() Não; B() Sim

10. Como você classifica (Excelente, bom, regular, razoável, péssimo) os depósitos bancários quanto aos seguintes itens:
 (marque com X a sua resposta)

Critério	Excelente	Bom	Razoável	Mau	Péssimo
Consistência ou regularidade dos serviços					
Competência dos funcionários					
Tempo de espera para o serviço					
Duração ou velocidade do atendimento					
Credibilidade / Segurança do serviço					
Acesso ao serviço					
Atitude dos funcionários (cortesia, simpatia)					
Instalações / equipamento					
Personalização do atendimento (flexibilidade)					
As comunicações do banco demonstram conhecer as necessidades do cliente					

11. Como você classifica (Excelente, bom, regular, razoável, péssimo) os levantamentos por cheques quanto aos seguintes itens:

Critério	Excelente	Bom	Razoável	Mau	Péssimo
Consistência ou regularidade dos serviços					
Competência / nível de resposta					
Tempo de espera					
Duração ou velocidade de atendimento					
Credibilidade / Segurança					
Custo (tarifas ou taxas)					
Acesso ao serviço					
Atitude dos funcionários (cortesia, simpatia)					
Instalações / equipamento					
Personalização do atendimento (flexibilidade)					
As comunicações do banco demonstram conhecer as necessidades do cliente					

12. Como classifica os levantamentos por cartão de debito quanto aos seguintes itens:

Critério	Excelente	Bom	Razoável	Mau	Péssimo
Consistência dos serviços (regularidade)					
Tempo de espera para o serviço					
Velocidade ou duração do serviço					
Credibilidade / Segurança do serviço					
Custo (taxas)					
Acesso ao serviço					
Instalações / equipamento					
As comunicações do banco demonstram conhecer as necessidades do cliente					

13. Se você pudesse fazer alguma alteração ou sugestão quanto ao serviço / atendimento, o que faria ou diria ?

.....

Muito Obrigado

Anexo 2

Instituições Activas

Bancos

BIM – Banco Internacional de Moçambique, SA
Barclays Bank, SA
SB – Standard Bank, SA
BCI – Banco Comercial e de Investimentos, SA
ICB – Banco Internacional de Comércio, SA
MCB – The Mauritius Commercial Bank (Moçambique), SA
ABC – African Banking Corporation (Moçambique), SA
FNB – First National Bank (Moçambique), SA
Banco Terra, SA
BMI – Banco Mercantil e de Investimentos, SA
Banco ProCredit, SA
Socremo Banco de Microfinanças, SA
BOM – Banco de Oportunidade de Moçambique, SA

Microbancos

MBM – Microbanco Malanga, Lda
Microbanco do Zambeze, SA

Cooperativas de Crédito

CPC – Cooperativa de Poupança e Crédito, SCRL
Tchuma – Cooperativa de Crédito e Poupança, SCRL
UGC-CPC – Cooperativa de Poupança e Crédito, SCRL
CCC – Caixa Cooperativa de Crédito, SCRL
CCMA – Cooperativa de Crédito dos Micro-empresários de Angónia, SCRL

Sociedades de Locação Financeira

ALC – African Leasing Company (Moçambique), SA

Sociedades de Capital de Risco

GCI – Sociedade de Capital de Risco, SA

Sociedades Administradoras de Compras em Grupo

CGM – Compras em Grupo de Moçambique, SA

Sociedades Financeiras de Corretagem

BPI Dealer – Sociedade Financeira de Corretagem (Moçambique), SA

Casas de Câmbio

Afzal Câmbios, Lda
Expresso Câmbios, Lda
Manussos Câmbios, Lda
Africâmbios, Lda
Cota Câmbios, Lda
Real Câmbios, Lda
Mundo de Câmbios, Lda
Mundial Câmbios, Lda
Sarbaz Câmbios, Lda
Soraix Moçambique Câmbios, Lda
SA Câmbios, Lda
Executivo Câmbios, Lda
Acácio Câmbios, Lda
Al Meca Câmbios, Lda
Nós Câmbios, Lda
Coop Câmbios, Lda
Internacional Câmbios, Lda
2
Confiança Câmbios, Lda
Multicâmbios, Lda
786 Câmbios, Lda
Dragão Câmbios, Lda
Méizel Câmbios, Lda
Mia Câmbios, Lda

Outras Instituições de Crédito

AMODER – Associação Moçambicana para o Desenvolvimento Rural
AMODESE – Associação Moçambicana para o Desenvolvimento
Associação a Vida Começa Assim
Associação da Machava Sede
Associação de Chamanculo "D"
Associação de Desenvolvimento Rural de Nacuca
Associação de Gueguegue
Associação de Josina Machel do Bairro T3
Associação de Luís Cabral
Associação de Machava Industrial
Associação de Malengane Santos
Associação de Mercado Mazambane
Associação de Mercado de Vulcão
Associação de Romão
Associação do Bairro Acordos de Lusaka
Associação Comunitária de Nacate
Associação Galunde Bobole
Associação Kanimambo Patrice Lumumba
Associação Kwaedza Simukai Manica
Associação Lhuvuku de Albasine
Associação para o Desenvolvimento das Zonas Verdes
Associação para o Desenvolvimento de Malhazine
Associação Twanano de Zimpeto
Associação Xiluva de Hulene
Associação Xinonaquila
Associação Phambeni Makweru – Maputo Projecto Lhuvuka
Associação Pole Pole de Napai
Associação Uvala de Mararange
Associação "3 de Fevereiro"
Associação 3 de Abril de Linde
Associação 10 de Abril de Nropa
Associação 15 de Março de Nanjua
Adriano Weng Créditos
AC Microcrédito
Alberto Simeão Mandlaze
AM – Micro Finanças
CARE Internacional de Moçambique
CBA – Crédito
Cedi - Crédito
Crédito Popular
DMD – Crédito Imediato
Federação Save The Children
Fundação Agha Khan
Fundo de Desenvolvimento da Mulher, SARL
IRAM
JAJ Crédito
KULIMA
LHUVUKU – Associação de Desenvolvimento Sócioeconómico de Matutuine
MEDA – Mennonite Economic Development Associates
Mult Crédito
Norcréditos
Osman Yacob de Mahomedzicar Osman
Polierédito
Projecto Hope Mozambique
Tiago Crédito
World Relief Internacional
World Vision International

Outras Instituições

GAPI – Sociedade de Promoção de Pequenos Investimentos, SA