

A Internet Como Uma Ferramenta de Marketing Para Atrair e Fidelizar Clientes ó  
O Caso do Banco Comercial e de Investimentos (BCI)

Ema de Nádia Donça

Trabalho de Licenciatura submetido em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do  
Grau de Licenciado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane

Maputo, Setembro de 2011

## **Declaração**

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

Maputo, Aos \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011

---

Ema de Nádia Donça

### **Aprovação do Júri**

Este Trabalho foi aprovado com \_\_\_\_ valores no dia \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011 por nós, membros do júri, examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

---

(O Presidente do Júri)

---

(O Arguente)

---

(O Supervisor)

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho,

Aos meus pais Donça e Olga por terem inculcido em mim desde cedo o gosto pelo estudo e ao meu irmão Laércio por estar sempre ao meu lado. Eles são o meu porto seguro e a base de todas as minhas conquistas.

E a memória do meu grande amigo Keneth Nazaré Lopes.

## **Agradecimentos**

À Deus, por ter me concedido tudo o que tenho, por ser meu fiel conselheiro e protector;

Aos meus pais, pela educação, conselhos, confiança, atenção, paciência e incentivo durante toda a minha caminhada;

À todos os professores que tive ao longo da carreira estudantil, pelos ensinamentos transmitidos;

Ao meu supervisor, Dr. Estácio Rajá pela disponibilidade, atenção, apoio e orientações;

As minhas colegas de curso e amigas, Vitória Nguicha, Liliana Pale, Sheila Chirinda e Gersónia Rosse pelos bons momentos vividos e pelo apoio durante os anos de faculdade;

À minha colega e grande amiga Mirella de Almeida, pelo companheirismo, amizade, apoio e dedicação nos momentos de angústia, fracassos e vitórias ao longo do nosso percurso na faculdade de Economia;

Ao dr. João Paulo Binda, pela disponibilidade, apoio e contribuições que foi dando ao longo do trabalho;

Aos colaboradores do BCI que contribuíram para a realização deste trabalho, em particular, a dra Eduarda Corte Real Santos, ao dr. Alexandre Daniel e ao dr. Ivan Nhantumbo;

Aos clientes do BCI que disponibilizaram um pouco do seu tempo para responder ao inquérito;

A todos que directa ou indirectamente contribuíram para minha carreira estudantil e para a realização deste trabalho;

**O MEU MUITO OBRIGADO!**

## Lista de Abreviaturas

ATM	<i>Automatic Teller Machines</i>
BCI	Banco Comercial e de Investimentos
B2A	<i>Business to Administration</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CE	Comércio Electrónico
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CIUEM	Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
C2A	<i>Consumer to Administration</i>
C2B	<i>Consumer to Business</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
<i>Ebanking</i>	<i>Internet Banking</i>
<i>Email</i>	<i>Electronic Mail</i>
FNB	<i>First National Bank</i>
HTTP	<i>HyperText Transfer Protocol</i>
HTTPS	<i>HyperText Transfer Protocol Secure</i>
MBIM	Millennium Banco Internacional de Moçambique
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
POS	<i>Point of Sale</i>
PSI	Provedores de Serviço de Internet
SB	Standard Bank
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
TDM	Telecomunicações de Moçambique
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

## **Resumo**

A Internet tornou-se um grande mercado tanto para as empresas pelo grande alcance geográfico de potenciais compradores como para o consumidor que tem várias opções de compra, o que lhe permite ser cada vez mais exigente no acto da escolha do produto e do fornecedor. O sector bancário foi o escolhido para a análise pelo receio de manipular as suas contas bancárias e aceder a outros serviços através da rede. Nesse contexto a presente pesquisa tem como objectivo analisar o papel que a internet como uma ferramenta de marketing tem no processo de fidelização dos clientes do Banco Comercial e de Investimentos (BCI), assim como no processo de atracção dos potenciais clientes. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e carácter descritivo que para a sua efectivação foi feita uma consulta bibliográfica, uma entrevista aos responsáveis da área de Marketing do BCI, para verificar de que forma o banco utiliza a internet para se aproximar dos clientes e um inquérito aos clientes que contou com uma amostra de 54 clientes estratificados em usuários e não usuários do serviço internet banking onde se pretendia analisar as razões da aderência ou não ao serviço, as suas expectativas, a sua percepção e o nível de satisfação. Dos resultados obtidos, constatou-se que existe uma resistência por parte dos clientes a usar a internet pela falta de confiança e que as estratégias de comunicação e publicidade de todos os seus produtos e serviços via internet não estão a ter um bom desempenho visto que a maioria dos entrevistados afirma nunca ter visto nenhuma publicidade do BCI na internet. Mas de uma maneira geral verifica-se que os clientes estão satisfeitos com o desempenho do serviço e que a internet é uma ferramenta eficiente para atrair e fidelizar clientes mas que o BCI não a utiliza na sua plenitude. Para colmatar essa deficiência recomenda-se que o banco desenvolva mais acções de comunicação de Marketing mostrando de forma clara as vantagens que os potenciais clientes poderão adquirir aderindo ao e-banking e usando mais a internet e recomenda-se também que integre os canais físico e virtual por forma a aproveitar as suas vantagens, a fim de maximizar a contribuição de ambos no processo de fidelização.

**Palavras-chave:** Internet, Marketing, Atracção e Fidelização.

## Índice

1. Introdução.....	7
1.1. Relevância do Tema.....	9
1.2. Problema de Pesquisa e Hipóteses.....	10
1.3. Objectivos da Pesquisa.....	11
1.4. Metodologia.....	11
1.5. Delimitação da Pesquisa.....	13
1.6. Estrutura do Trabalho.....	14
2. Revisão de literatura.....	15
2.1. Internet .....	15
2.2. Comércio Electrónico (E-Commerce).....	16
2.3. Internet Banking .....	19
2.4. Marketing .....	22
2.5. Base de Dados.....	30
2.6. Estratégia .....	30
2.7. Fidelização.....	31
2.8. Atracção de Clientes .....	33
2.9. Privacidade e Segurança na Internet .....	34
3. Estudo de Caso: O Banco Comercial e de Investimentos (BCI) .....	36
3.1. Breve historial do BCI.....	36
3.2. A internet como uma Ferramenta de Relacionamento Interno.....	39
3.3. A internet como uma Ferramenta de Relacionamento Externo.....	40
3.4. Serviços prestados através da Internet .....	41
3.5. Atracção e Retenção de Clientes .....	47
3.6. Fidelização de clientes .....	47
3.7. Segurança .....	55
3.8. Constrangimentos no uso da internet como ferramenta de Marketing .....	56
3.9. Ponto de vista dos Clientes - Análise e Interpretação dos dados.....	58
4. Conclusão e Recomendações.....	64
5. Referências Bibliográficas .....	67

6. ANEXOS.....	70
----------------	----

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1. Quotas de Mercado dos Bancos Moçambicanos .....	37
Gráfico 2. Evolução dos lucros e do número de clientes.....	55
Gráfico 3. Faixa etária dos não usuários.....	58
Gráfico 4. Motivos de não aderência.....	59
Gráfico 5. Faixa etária dos usuários.....	59
Gráfico 6. Objectivos de Aderência.....	60
Gráfico 7. Comparação do BCI com outros bancos.....	61
Gráfico 8. Como obteve conhecimento da existência do serviço.....	63

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1. Níveis de Serviço e de Interactividade de um website.....	27
Tabela 2. Agências, ATMs e POS do BCI.....	37
Tabela 3. Contratos do internet banking.....	53
Tabela 4. Evolução da adesão ao internet banking.....	54
Tabela 5. Nível de Percepção vs Nível de Satisfação.....	62

### **Índice de Figuras**

Figura 1. Pirâmide do Modelo de Marketing de Serviços.....	24
Figura 2. Ferramentas do Marketing Directo.....	25



## 1. Introdução

O presente trabalho tem como título "A Internet Como Uma Ferramenta de Marketing Para Atrair e Fidelizar Clientes o Caso BCI" e pretende verificar se a internet tem algum impacto no processos de atracção e fidelização de clientes.

Chegar directamente aos clientes e de uma forma rápida, sempre actual e interactiva, é o sonho de muitas empresas. Com as evoluções tecnológicas e com as potencialidades abertas por transacções comerciais cada vez mais seguras, os desejos dessas empresas são cada vez mais uma realidade (Andrade e Caetano, 2003).

A actividade comercial nos dias de hoje, não se resume no acto de compra e venda de produtos e serviços, ela engloba uma série de factores que vão desde o momento de tomada de consciência da necessidade de consumir um dado produto ou serviço (por parte do consumidor) ou da concepção de um produto ou serviço (por parte do fornecedor) até a relação que é mantida entre ambos no momento pós-compra. As novas tecnologias mudaram a forma de pensar e de actuar do consumidor, e este comportamento fez com que as empresas não ficassem alheias ao novo cenário e à influência que este tem na vida quotidiana das pessoas, sendo necessário que elas se adaptassem e respondessem rapidamente aos novos desafios presentes no mercado de forma a manterem-se competitivas.

Devido à globalização e ao desenvolvimento tecnológico o consumidor tem várias opções de compra, o que lhe permite ser cada vez mais exigente no acto da escolha do produto e do fornecedor. A área de marketing identificou um potencial canal de promoção e distribuição de produtos e serviços, que está provocando uma grande transformação no mundo dos negócios, a internet que visa difundir a imagem da organização para o mundo, buscando dar comodidade, velocidade, satisfação e segurança para o seu cliente.

É neste contexto que surge o interesse em estudar o papel que a internet assume como ferramenta de marketing, fazendo uma análise da realidade moçambicana olhando particularmente para o sector bancário, visto que aqui o cenário não é diferente, como comprova-se-á ao longo do trabalho dando como exemplo o Banco Comercial e de Investimentos (BCI) que procura adaptar-

se e dar resposta aos desafios presentes no mercado apostando em novas ferramentas como a internet para atrair os novos clientes e fidelizar tanto os novos como os antigos.

### **1.1. Relevância do Tema**

A Internet tornou-se um grande mercado para as empresas, pois é um caminho rápido para as empresas difundirem informações sobre os seus produtos/serviços para um número maior de pessoas simultaneamente. Este é um tema actual que provoca um interesse não só das instituições bancárias mas também de outros sectores de actividade porque as pessoas têm muitas dúvidas acerca do assunto. De realçar que existe divergência de opiniões no que se refere às vantagens e desvantagens que a internet possui, principalmente na área financeira, visto que dinheiro é algo sensível e as pessoas tem receio de manipular as suas contas bancárias e aceder á outros serviços através da rede.

Verifica-se um crescimento acentuado no uso da internet no país desde a altura em que uma pequena base pioneira foi instalada pelo Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane (CIUEM) em 1993. Existem vários Provedores de Serviço de Internet (PSI) operacionais em Moçambique, sendo os mais significantes: Teledata, CIUEM, Tropicalweb, Virconn, Emil, TDM, CFMnet, TVCabo, Intra, Dataserv, In Moçambique, SATCOM e GSTelecom. É difícil saber o número exacto de pessoas que efectivamente fazem o uso da internet, mas segundo o internetworldstats<sup>1</sup>, em Moçambique existem 613,600 usuários. A Internet é mais acessível nas zonas urbanas do que nas zonas rurais.

É neste contexto que surge o interesse em estudar, analisar e explicar a importância da internet nos processos de atracção e fidelização de clientes, especificamente no sector bancário. Para estudar e desenvolver o tema foi escolhido o BCI por dispôr de serviços oferecidos através da internet, por ocupar a 2ª posição no mercado bancário moçambicano em termos de número de clientes, agências e meios de pagamento e em termos de quota de mercado nos depósitos,

---

<sup>1</sup> Internet World Stats é um site internacional que possui as estatísticas mais recentes da Internet, os dados mundial de penetração da Internet, as estatísticas da população e dos usuários do facebook, relatórios de informação, telecomunicações, etc de mais de 233 países. Os dados são de 31 de Março de 2011

créditos e activos sendo possível extrair uma amostra representativa das pessoas que usam os variados serviços bancários.

Com os resultados obtidos, espera-se que o BCI e as restantes instituições bancárias tomem em consideração as recomendações do presente trabalho para que tirem o máximo proveito das oportunidades que a internet lhes oferece, podendo ampliar o seu mercado, aumentar o seu nível de negócios e para que se tornem mais competitivas, ou seja maximizem os seus pontos fortes e minimizem os seus pontos fracos. Espera-se ainda que sejam úteis para a comunidade académica, esclareçam as dúvidas sobre o papel da internet nas transacções bancárias e reduzam as divergências de opiniões em relação ao impacto da internet nos processos de atracção e fidelização.

## **1.2. Problema de Pesquisa e Hipóteses**

### **Problema**

A internet mudou a forma de pensar e de agir do consumidor e o BCI soube identificar nessa rede mundial de computadores um potencial canal de promoção e distribuição dos seus produtos e serviços, mas ainda enfrenta o desafio de eliminar o receio que existe por parte do consumidor de efectuar as suas transacções bancárias via internet. Tendo em conta o comportamento do consumidor, as oportunidades e ameaças que o mercado moçambicano apresenta, coloca-se a seguinte questão:

*“Até que ponto a internet é uma ferramenta de marketing eficiente e contribui para o BCI atrair novos clientes e fidelizar os já existentes?”*

### **Hipóteses**

Como forma de responder a questão acima colocada, serão testadas as seguintes hipóteses:

H1: A internet é uma ferramenta de marketing eficiente na medida em que contribui para que o BCI fidelize os seus clientes e atraia novos clientes.

H2: A internet não constitui uma ferramenta de marketing eficiente na medida em que não contribui para a atracção de novos clientes e a fidelização dos já existentes.

### **1.3. Objectivos da Pesquisa**

O presente trabalho tem como objectivo geral analisar o papel que a internet como uma ferramenta de marketing tem no processo de fidelização dos clientes do BCI, assim como no processo de atracção dos potenciais clientes.

E tem como objectivos específicos:

- Descrever os serviços que o banco presta através da internet;
- Descrever as estratégias de marketing desenvolvidas pelo BCI para fidelizar os seus clientes e atrair novos clientes;
- Identificar as vantagens e os constrangimentos do uso da internet nas transacções bancárias;
- Compreender o ponto de vista do cliente na relação banco ó internet ó cliente no processo de fidelização;
- Sugerir estratégias de actuação que ajudem ao BCI a aproveitar as oportunidades que o mercado on-line oferece.

### **1.4. Metodologia**

Para responder a questão acima colocada e alcançar os objectivos acabados de enumerar foi usada a seguinte metodologia:

#### **Tipo de Pesquisa e Abordagem**

A investigação foi efectuada numa abordagem descritiva com base nos seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas, estudo de caso e aplicação de questionários.

- Pesquisa Bibliográfica - visava a compreensão dos aspectos teóricos e práticos ligados a internet, comércio electrónico, marketing e aos processos de atracção e de fidelização de clientes. Para tal usou-se material bibliográfico disponível sobre o tema e efectuou-se consultas na internet.
- Pesquisa Documental - foi efectuada para reforçar a pesquisa bibliográfica e também aprofundar o conhecimento sobre o BCI. Foram consultados documentos relacionados ao banco como relatórios e contas, relatórios de actividade e comunicados do BCI, Banco de Moçambique e KPMG.
- Estudo de Caso - para o presente trabalho recorreu-se a um estudo no BCI através de uma entrevista de modo a obter informações sobre as estratégias de marketing utilizadas pelo banco e para avaliação do uso da internet como ferramenta de atracção e fidelização de clientes.
- Aplicação de inquéritos - aos clientes para colher o ponto de vista dos clientes sobre a introdução da internet na prestação de serviço bancário, as suas expectativas, percepção e nível de satisfação. Os inquéritos foram efectuados de 05 a 13 de Julho de 2011.
- Entrevista - foi efectuada no dia 29 de Junho de 2011 aos responsáveis da área de Marketing, e esta serviu para conhecer a história do banco, o processo de adaptação às novas tecnologias em particular à internet e ainda para saber o que foi feito pelo banco para fazer face à nova situação do mercado e o desempenho das áreas marketing, comercial e financeira.
- Pesquisa Descritiva - foi efectuada para descrever as características dos clientes do BCI para conhecer as suas opiniões e atitudes e estabelecer uma relação com o tema em análise.

### **Fontes de Dados**

O trabalho foi efectuada com recurso a fontes primárias e fontes secundárias. As fontes primárias dizem respeito as informações recolhidas na entrevista e nos inquérito e as fontes secundárias dizem respeito a todos livros, documentos e artigos consultados aquando da realização das pesquisas bibliográfica e documental.

## **Instrumentos de Colectas de dados**

Os dados foram colectados a partir de questionários estruturados direccionados aos clientes, sem necessidade de identificação e de uma entrevista efectuada a um grupo de colaboradores do BCI da Direcção de Marketing, composto por um Gestor de Produtos afecto ao Gabinete de Produtos e Serviços, por um Gestor de Segmentos afecto ao Gabinete de Gestão de Segmentos e pela Coordenadora do Gabinete de Gestão de Segmentos.

## **População e Amostra**

O presente estudo teve como população todos os clientes do BCI, que são 261.519, donde foi extraída uma amostra de 54 clientes seleccionados pelo método de amostragem não probalístico conveniência ou acessibilidade, a partir de clientes que se encontravam a saída da agência dos 33 andares na Av. Vlademir Lénine e da agência do Tiger Center na Av. Ho Chi Min, ambas localizadas na cidade de Maputo. O tamanho da amostra é representativo porque em ciências sociais do tipo em estudo, considera-se suficiente 30 unidades de análise. Foram inquiridos 54 clientes, 45 particulares (correspondente a 83,33%) e 9 empresas (correspondente a 16,67%), dos quais 77,78%, ou seja, 42 são usuários do serviço internet banking e 22,22%, ou seja, 12 não são usuários do serviço.

## **Análise e Interpretação de dados**

Para análise e interpretação de dados colectados foi usado o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science* – Pacote Estatístico para Ciências Sociais) por forma a integrar os objectivos da pesquisa com os dados recolhidos. Foi realizada uma análise quantitativa, onde foi calculada a frequência para identificar o perfil do usuário e do não usuário do serviço procurando destacar as razões de aderência ou não aderência.

### **1.5. Delimitação da Pesquisa**

A presente pesquisa tratou de analisar o papel da internet como ferramenta de marketing do BCI para atrair e fidelizar clientes. O estudo de caso é limitado aos clientes do BCI, de um lado encontram-se os que são usuários do serviço e-banking, que já faziam uso do serviço até Agosto

de 2011, e de outro lado encontram-se os clientes do BCI que não usavam o serviço e-banking até o mesmo período. Para além do serviço e-banking, o estudo analisou o uso do email e do website do banco para divulgar os produtos e serviços existentes e para aproximar a empresa dos clientes.

Os resultados da pesquisa podem servir para fornecer uma visão da importância da internet nas instituições bancárias nos processos de atração e fidelização.

## **1.6. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho apresenta quatro capítulos distribuídos da seguinte forma:

- O primeiro capítulo é constituído pela introdução, relevância do tema, problema de pesquisa, hipóteses, objectivos e pela delimitação da pesquisa;
- O segundo capítulo é reservado à revisão de literatura, onde foram abordados aspectos ligados ao marketing, a internet, a atracção e a fidelização de clientes;
- No terceiro capítulo efectua-se a análise do estudo de caso efectuado no Banco Comercial e de Investimentos;
- No quarto e último capítulo são apresentadas as conclusões do estudo e as recomendações para os aspectos considerados pertinentes.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1. Internet**

Segundo Andrade e Caetano (2003) Internet é uma rede de redes, ou seja, é a união mundial de redes de computadores, formada por milhões de computadores com possibilidade de comunicar entre si através de um protocolo de comunicação comum. Com uma opinião semelhante, Carneiro (2002), afirma que a internet liga muitos computadores científicos, de busca, educacionais, comerciais, pessoais e outros, de todo o mundo; ou seja, conjunto de redes interligadas por gateways e por protocolos que a fazem funcionar como uma única rede virtual. A internet influencia e afecta as escolhas e acções estratégicas de uma empresa, podendo auxiliar na geração de valor para o cliente reduzindo custos ou diferenciando negócios Hitt, Ireland e Hoskisson (2002). Gopalakrishnan, Wischnevsky e Damanpour (2003) acrescentam que ela actua como canal de distribuição que pode complementar ou substituir canais existentes, afectando as margens de lucro das empresas expandido os seus negócios para todo o mundo, reduzindo os custos de transacção e aumentando drasticamente a velocidade sobre a qual as transacções ocorrem. O seu desenvolvimento é notável e ela disponibiliza muita actividades complementares fazendo com que haja cada vez mais adopção por parte de várias empresas, uma vez que, segundo Kotler e Keller (2006), com a Internet as empresas podem:

- Ter um poderoso canal de vendas e de informação, obtendo um alcance geográfico ampliado para divulgar e promover seus produtos e serviços por todo o mundo transmitindo uma quantidade quase ilimitada de informações;
- Colectar informações mais completas e abrangentes sobre mercados, clientes actuais ou potenciais e concorrentes, usando grupos de discussões e outros meios de reunir dados;
- Facilitar e acelerar a informação interna entre seus funcionários. Estes podem consultar uns aos outros, pedir conselhos e baixar ou carregar informações necessárias;
- Aperfeiçoar seus processos de compras, podendo obter economias substanciais para comparar os preços dos fornecedores e comprar materiais em leilões. Permite também aperfeiçoar os processos de recrutamento podendo recrutar novos funcionários on-line e de treinamento permitindo que funcionários, agentes e revendedores baixem alguns produtos de treinamento.



## 2.2. Comércio Electrónico (E-Commerce)

Por Comércio Electrónico (CE) entende-se o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela Internet, Turban e King (2004). Na opinião de Silva, Silva, Romão e Conde (2003), Comércio Electrónico é qualquer sistema tecnológico e económico que potencia ou facilita a actividade comercial de um conjunto variado de participantes e que inclua o suporte à generalidade das próprias transacções comerciais. Já Kalakota e Whinston (1997), acham que o Comércio Electrónico é muito mais amplo e que pode ser definido em quatro perspectivas: *Comunicação, Processo Comercial, Serviços e On-line*. Na perspectiva da comunicação, o CE é a distribuição de produtos, serviços, informação ou pagamentos por meio de redes de computadores ou outros meios electrónicos. Na perspectiva de processo comercial, é a aplicação de tecnologia para a automação de transacções e do fluxo de trabalho. Na perspectiva de serviços, é uma ferramenta que satisfaz a necessidade de empresas, consumidores e administradores quanto à diminuição de custos e à elevação nos níveis de qualidade e agilidade de atendimento e na perspectiva on-line, é a possibilidade de compra e venda de produtos e informações pela Internet e por outros serviços online.

*“O termo e-commerce descreve uma ampla variedade de transacções electrónicas, como o envio de pedidos de compra para fornecedores via EDI<sup>2</sup> (troca electrónica de dados), o uso de fax e e-mail para conduzir transacções (...) assim como o uso da internet e dos serviços on-line. Tudo isso envolve fazer negócios no espaço de mercado virtual, em vez de mercado físico.” Kotler (2000:681)*

Turban e King (2004) afirmam que o CE se faz cada vez mais necessário no dia-a-dia das organizações devido à factores económicos, sociais e tecnológicos que criaram um ambiente altamente competitivo e vêem os negócios da internet como um potencial que oferece vantagens estratégicas. Das definições acima podemos concluir que o CE é uma combinação de tecnologia e procedimentos comerciais que permitem a realização de transacções on-line, ou seja, a compra e venda on-line de bens e serviços entre os agentes económicos.

---

<sup>2</sup> Electronic Data Interchange

Turban e King (2004) classificam o Comércio Electrónico quanto á natureza da transacção ou o relacionamento entre os participantes em:

**a) Business-to-Business “B2B”<sup>3</sup> (Empresa-Empresa)**

Turban e King (2004), consideram B2B, às transacções entre empresas realizadas electronicamente pela internet, extranets, intranets ou redes privadas. Essas transacções podem ser realizadas entre uma empresa e os membros de sua cadeia de fornecimento, bem como entre uma empresa e outra qualquer. O comércio B2B pode ser realizado directamente entre um comprador e um vendedor ou conduzido por um intermediário e existem dois tipos de transacção: a Compra Spot que é a compra de bens e serviços à medida que se precisa deles, os preços vigentes são determinados dinamicamente pela oferta e procura e os compradores e vendedores podem não se conhecer. Ex: Bolsa de valores, bolsa de commodities (petróleo, açúcar, milho, etc.); e o Suprimento Estratégico que envolve compras regidas por contratos de longo prazo que usualmente se originam de negociações privadas entre vendedores e compradores.

**b) Business-to-Consumer “B2C” (Empresa-Consumidor)**

Pode ser definida como o estabelecimento de relações comerciais entre empresas e os consumidores finais. O Comércio Electrónico B2C consiste na venda a retalho através de meios electrónicos e permite o estabelecimento de relações comerciais electrónicas entre empresas que vendem produtos ou serviços, e clientes finais que os adquirem. Este tipo de CE, orientado aos clientes, desempenha um papel fundamental no relacionamento público de uma organização, sendo fundamental para esta obter e satisfazer um grande número de clientes (Ribeiro, 2007).

---

<sup>3</sup> B2B é um termo formado a partir da contracção da expressão inglesa Business to Business ("to" é substituído pelo algarismo "2", com o mesmo valor fonético). O mesmo verifica-se nos termos B2C, B2C, B2A, C2A, C2C e C2B.

**c) Business-to-Administration “B2A” (Empresa-Administração)**

O Comércio Electrónico B2A consiste na cobertura de transacções *on-line* entre empresas e a administração pública, nomeadamente entidades de áreas fiscais. Envolve uma grande quantidade e diversidade de serviços, designadamente nas áreas: fiscal, da segurança social, do emprego, etc (Ribeiro, 2007).

**d) Consumer-to-Administration “C2A” (Consumidor-Administração)**

O Comércio Electrónico C2A abrange todas as transacções electrónicas efectuadas entre a pessoa física e a Administração Pública. As áreas de aplicação são: segurança social (através da divulgação de informação e realização de pagamentos), saúde (marcação de consultas, informação sobre doenças e pagamento de serviços), educação (divulgação de informação e formação à distância) e impostos (entrega de declarações e pagamentos) (Ribeiro, 2007).

**e) Consumer-to-Consumer “C2C” (Consumidor-Consumidor)**

O C2C é orientado às práticas de Comércio Electrónico entre consumidores. É considerado como um tipo de Comércio Electrónico derivado do B2C, no qual pelo menos uma organização promove o negócio entre os clientes. Este tipo de CE permite aos utilizadores colocar produtos ou serviços à venda, com a ajuda de um facilitador de mercado, onde outros utilizadores os adquirem recebendo a organização responsável pela plataforma uma pequena taxa por cada transacção (Ribeiro, 2007).

Nesta categoria, os consumidores vendem directamente uns aos outros, aqui encontramos não só a oferta de bens e serviços mas também casos de trocas de músicas, vídeos, softwares, e mais.

**f) Consumer-to-Business “C2B” (Consumidor-Empresa)**

Esta categoria envolve consumidores que oferecem bens e serviços às organizações.

### **2.2.1. Tipos de Empresas on-line**

Segundo Kotler e Armstrong (2007) as empresas on-line classificam-se em: Empresas Virtuais e Empresas Mistas.

*Empresas Virtuais* ó são as que vendem produtos e serviços directamente aos compradores finais via internet. Estas subdividem-se em: Ferramentas de busca e portais, Sites de comparação de preços ou compras, Provedores de serviços da internet, Sites de transacções e Sites de conteúdos.

*Ferramentas de busca e portais* são sites que servem de instrumento de pesquisa na Web orientadas por texto através de palavras-chave ou categorias. ex: Yahoo!, Google e MSN. *Sites de comparação de preços ou compras* são aqueles que oferecem comparações instantâneas de produtos e preços de milhares de vendedores. Ex: Froogle.com, Yahoo! Shopping e o Bizrate.com. *Provedores de serviços da internet* são organizações que fornecem conexões de Internet e contas de e-mail. Ex: Tv Cabo, TDM e Teledata. *Sites de transacções* ganham comissões pelas transacções conduzidas em seus sites. Ex: ebay. *Sites de conteúdos* são os que fornecem informações sobre finanças, notícias, pesquisas, entre outras coisas. Ex: R7.com e Sapo.

*Empresas Mistas* ó são as que vendem seus produtos e serviços tanto em espaços físicos como em espaços virtuais. Ex: BCI e Mcel.

### **2.3. Internet Banking**

Durante muitos anos, as transacções financeiras exigiam a presença do cliente nos balcões mas nos dias de hoje, em alguns casos, essa presença não se vê muito necessária. Segundo Albertin (1998), o sector bancário é apontado como um dos sectores da economia que mais investe em tecnologia, e em especial na internet, o que causa uma redução de custos e uma considerável vantagem competitiva, sendo por isso que este sector é considerado um dos mais afectados pela nova realidade tecnológica. Com a ajuda da internet, os clientes podem fazer os seus serviços bancários a qualquer hora e em qualquer lugar, desde que o acesso á internet esteja disponível.

Este novo tipo de serviço denomina-se *Online Banking, Internet Banking ou Electronic Banking (E-banking)* Liao e Cheung (2003). O e-banking possui benefícios tanto para os usuários como para os bancos, este pensamento fica claro no seguinte excerto:

*“ Os serviços bancários electrónicos (electronic banking, e-banking) são também conhecidos como cyberbanking, virtual banking, on-line banking e home banking (...) estes poupam tempo e dinheiro aos usuários. Para os bancos, oferecem uma alternativa barata para expandir suas actividades e a chance de conquistar clientes remotos. Muitos bancos físicos estão começando a oferecer serviços de home banking e alguns utilizam o CE como uma importante estratégia competitiva.”* Turban & King (2004:91)

Para Albertin (1998), as aplicações electrónicas bancárias devem contribuir para a divulgação e promoção dos produtos e serviços da instituição com menor custo e para a redução das filas de espera. O canal também pode contribuir para a obtenção de informações sobre os clientes, podendo ajudar na personalização dos produtos e serviços bancários oferecidos e para a expansão da base de clientes. Na perspectiva do cliente, o e-banking reduz custo e tempo nas transacções, e suprime a barreira geográfica do mundo físico (Turban e King, 2004).

Szymanski e Hise *apud* Diniz (2000) acrescentam ainda que os clientes podem acessar a inúmeras instituições financeiras localizadas em qualquer lugar, com diferentes ofertas de produtos e serviços e que a segurança da transacção ainda é apontada como a sua maior preocupação. Entre os principais recursos do e-banking estão a consulta de saldos actualizados a qualquer hora podendo os consumidores facilmente verificar seus saldos de conta corrente, poupança, cartões de crédito e investimentos; a obtenção de extractos de cartões de crédito e das contas pois os usuários também podem programar o pagamento mensal automático das facturas de seus cartões; o pagamento de facturas através de débitos das suas contas; a transferência de dinheiro que facilita a vida do cliente, pois não precisa esperar em filas, preencher talões de depósito e nem ir para uma ATM (Caixa Automática) e o envio de *e-mails* para o banco.

### **2.3.1. Factores de adopção do E-banking**

Shao (2007) identifica quatro principais tipos de factores que influenciam a adopção do e-banking:

### **1. Factores de Inovação**

Vários são os factores de inovação que influenciam os clientes a optarem pelo uso do e-banking, neles destaca-se:

- Vantagens Relativas: vantagens em que o banco on-line é percebido como sendo melhor do que a banca tradicional, tais como a conveniência, benefícios económicos e rapidez no serviço;
- Compatibilidade: ser compatível com valores existentes, experiências passadas e necessidades dos potenciais clientes;
- Complexidade: o grau em que o banco on-line é interpretado como difícil de entender e utilizar;
- Observabilidade: o grau com que os resultados do banco on-line estão acessíveis a terceiros;
- Risco: preocupação de segurança e confiança.

### **2. Factores de Adopção**

Os clientes adoptam o uso do e-banking pelos seguintes factores:

- Variáveis Demográficas: orçamento familiar, idade, educação;
- Personalidades variáveis: empatia, racionalidade, aspiração, tolerância e risco;
- Auto-eficácia: crenças sobre a habilidade de adopção e utilização de serviços bancários *on-line*;
- Comunicação e Comportamento: participação social, comunicação interpessoal, canais.

### **3. Factores de Sistema**

Os factores de sistema que influenciam os clientes são:

- Inovação Organizacional: atitude em direcção à mudança, centralização, formalização e interconectividade organizacional;
- Tendências da Indústria: adopção generalizada da internet, informações das infra-estruturas;
- Concorrência no mercado: adoptando o banco on-line para ganhar vantagem competitiva ou necessidade competitiva;
- Política Governamental/Regulamentar: apoio governamental ou regulamentar.

#### **4. Factores Sociais**

Os factores sociais que levam os clientes a aderirem ao e-banking são:

- Liderança: indivíduos que influenciam outros sobre o banco on-line;
- Normas sociais: comportamento padrão estabelecido para os membros de um sistema social;
- Publicidade: anúncios divulgados;
- Massa crítica: momento em que a quantidade de indivíduos que tenham adoptado o banco on-line seja suficiente para que o seu maior índice de aprovação se torna auto-sustentável.

#### **2.4. Marketing**

Kotler e Armstrong (2003) definem Marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros. Para Andrade e Caetano (2003), Marketing é a função da empresa encarregada de definir o mercado alvo a atingir e qual a melhor maneira de satisfazer as necessidades e desejos desse mercado, de uma forma lucrativa e ao mesmo tempo competitiva. No entanto Las Casas (2002), converge para o mesmo ponto definindo Marketing como a área do conhecimento que engloba todas as actividades concernentes às relações de troca, orientadas para as satisfações dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objectivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio-ambiente da actuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Das definições acima, pode-se concluir que marketing é muito mais do que uma actividade direccionada à venda e não se reduz necessariamente à actividade de um departamento, pois começa antes do produto existir e continua depois do produto ser vendido, ou seja, o marketing envolve todas as fases de vida de um produto ou serviço e busca satisfazer as necessidades e desejos do seu mercado alvo ao mesmo tempo que satisfaz os objectivos organizacionais, como realça Cobra (2007:33): "*(...) nenhuma empresa está disposta a investir em marketing, se não visualizar um retorno compensador*".

*Marketing de Relacionamento* ó tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave (clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing) a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Para desenvolver relacionamentos fortes, é preciso entender as capacidades e os recursos dos diferentes grupos, assim como suas necessidades, metas e desejos. Gerir o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência. O objectivo maior é manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento de desempenho para resultados sustentáveis.

O marketing de relacionamento está relacionado com o *Customer Relationship Management* (CRM - Gestão do Relacionamento com o Cliente) que é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento com a tecnologia de informação, que prevê os recursos de informática e telecomunicações, integrando os canais de relacionamento como a linha de atendimento ao cliente, a internet, a força de vendas, de uma forma singular que permite gerir o relacionamento com o cliente, agregando valor a cada relação. E na óptica de Mckenna (1993) tem como benefícios o aumento da retenção e lealdade do cliente e maior lucratividade por cliente em função de custos menores para seduzir os clientes e reduzir os custos de venda.

*Marketing Integrado* ó o profissional de marketing deve delinear actividades de marketing e montar programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. Uma maneira tradicional de descrever actividades de marketing é em termos do mix ou composto de marketing (um conjunto de ferramentas que a empresa usa para perseguir os seus objectivos). McCarthy (1996) citado por Kotler e Keller (2006) classificou essas ferramentas como os *4Ps do marketing*: Produto, Preço, Praça e Promoção. Do ponto de vista de um comprador, cada ferramenta de marketing é projectada para oferecer um benefício ao cliente. Lauterborn *apud* Kotler e Keller (2006) (1990) sugeriu que os 4Ps do vendedor correspondem aos *4Cs dos clientes*: Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação.

*Marketing Interno* ó garante que todos na organização, especialmente a gestão cimeira, acolham os princípios de marketing apropriados e tem a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários

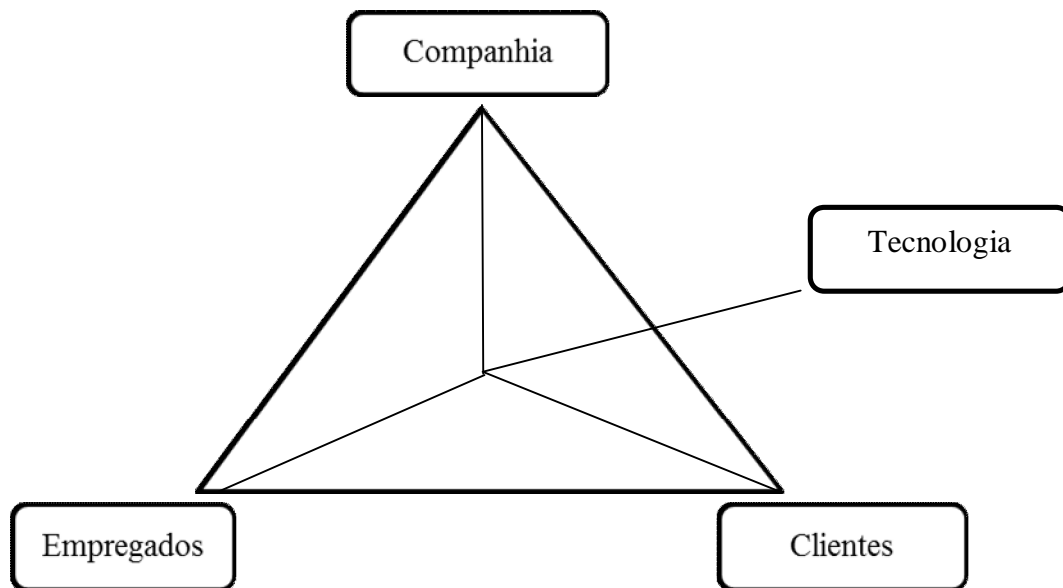


capazes e que queiram atender bem os clientes. Os profissionais de marketing reconhecem que as actividades de marketing dentro da empresa podem ser tão importantes quanto as actividades de marketing dirigidas para fora da empresa, pois não tem sentido prometer um serviço excelente antes que a equipe esteja pronta para fornecê-lo.

#### 2.4.1. Marketing e Internet

Para Parasuraman e Grewal (2000) a tecnologia é a maior força modeladora das interações comprador-vendedor, criando novos parâmetros e impactando todo o Marketing de Serviços. Eles destacam que é possível formar uma pirâmide que comporta as seguintes ligações: companhia-tecnologia, empregados-tecnologia e clientes-tecnologia.

**Figura 1. Pirâmide do Modelo de Marketing de Serviços**



Fonte: Parasuraman e Grewal (2000:62)

A internet tornou-se numa ferramenta de marketing importante e eficiente. Andrade e Caetano (2003:237) destacam essa importância no seguinte excerto:

*“As empresas que melhor souberem utilizar a internet como uma ferramenta de marketing, melhoraram a eficácia da informação prestada aos clientes e conseqüentemente os seus processos de vendas. Desse modo as*

*empresas poderão concentrar esforços e custos em áreas estratégicas, capazes de desenvolver novas formas de competitividade.”*

Kotler e Armstrong (2007) relacionam a internet ao marketing directo definindo-o como comunicações directas a consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo, com o objectivo de obter uma resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros com eles.

**Figura 2. Ferramentas de Marketing Directo**



Fonte: Kotler e Armstrong (2007:447)

Para este estudo importa debruçar mais sobre o Marketing On-line, Internet Marketing ou E-Marketing. O e-marketing enquadra-se nos mesmos moldes do marketing tradicional em integrar um meio através do qual, indivíduos possam ter as necessidades identificadas e supridas através da criação, divulgação, oferta e troca de produtos, possibilitando maior troca de informações e um relacionamento individualizado (marketing um-a-um).

#### **2.4.2. Estabelecimento da presença no Marketing on-line**

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), as empresas podem conduzir o marketing on-line das seguintes formas:

### **a) Criação de um site Web**

As empresas devem desenvolver um site atraente e descobrir maneiras de fazer com que os consumidores o visitem e retornem com frequência. Para Kotler e Armstrong (2007), os websites variam muito no que se refere à finalidade e ao conteúdo. Estes podem ser:

*Site Web Corporativo* - é um site elaborado para construir uma boa imagem junto ao consumidor e apoiar outros canais de vendas, em vez de vender directamente os produtos da empresa. Normalmente, oferece uma ampla variedade de informações e outros recursos em um esforço para responder às perguntas dos clientes, construir relacionamentos mais próximos com eles e gerar entusiasmo em relação à empresa.

*Site Web de Marketing* ó envolve os consumidores em interações que vão deixá-los mais perto de uma compra directa ou de qualquer outro resultado de marketing.

Uma outra visão apresenta Diniz (1999) que classifica os websites de acordo com a sua funcionalidade destacando as oportunidades que podem ser aproveitadas pelos bancos em três níveis de serviço:

*Divulgação* ó veículo para difusão de informação, o qual pode ser utilizado tanto para distribuir informações de negócio quanto para dar publicidade à empresa e a seus produtos;

*Transacção* ó canal que permite ao cliente operar transacções financeiras; e

*Relacionamento* ó ferramenta para aprimorar o relacionamento com os clientes.

Estes níveis de serviço podem ser relacionados com três níveis de interactividade (Básico, Intermediário e Avançado), possibilitando a construção da seguinte tabela:

**Tabela 1. Níveis de Serviço e de Interactividade de um website**

Níveis de Serviço	Níveis de Interactividade		
	Básico	Intermediário	Avançado
<b>Divulgação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Folheto Electrónico</li> <li>- Institucional</li> <li>- Promocional</li> <li>- Contactos</li> <li>- Ofertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferramenta de busca</li> <li>- Download de Relatórios</li> <li>- Recrutamento</li> <li>- Links a outros sites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalização</li> <li>- Assinatura</li> <li>- Anúncio</li> </ul>
<b>Transacção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura de contas</li> <li>- Requisição de produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extracto</li> <li>- Transferência de Fundos</li> <li>- Pagamento de Contas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco sem agências</li> <li>- Carteira Electrónica</li> </ul>
<b>Relacionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mail</li> <li>- Formulários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculadora</li> <li>- Apoio a investimentos</li> <li>- Fóruns de discussão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de produtos e serviços</li> <li>- Vídeo Conferencia</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Diniz (1999)

De realçar que o nível intermediário, para além das suas funcionalidades, também possui as de nível básico e o nível avançado, para além das suas próprias características, possui as das duas anteriores.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que para atrair e incentivar visitas repetidas, as empresas devem investir nos 7 C's do Projecto eficaz de um website:

1. *Contexto*: o layout e o design do site;
2. *Conteúdo*: o texto, as imagens, os sons e os vídeos contidos no site web;
3. *Comunidade*: os recursos para permitir a comunicação entre os usuários;
4. *Customização*: a capacidade do site de se adaptar às necessidades dos diferentes usuários ou de permitir que eles o personalizem;
5. *Comunicação*: os recursos do site para possibilitar a comunicação do site para o usuário, do usuário para o site ou nos dois sentidos;
6. *Conexão*: o nível no qual o site está conectado a outros sites;
7. *Comércio*: os recursos do site para permitir transacções comerciais.

#### **b) Divulgações de anúncios e promoções on-line**

As principais formas de anúncio on-line são: publicidade gráfica e anúncios relacionados a buscas.

##### ***Publicidade Gráfica***

A publicidade gráfica on-line pode surgir em qualquer lugar da tela de um usuário da internet, as formas mais comuns são os banners, os interstitials e os pop-ups.

Os *banners* são os anúncios encontrados na parte superior, inferior, da esquerda, da direita ou no centro de uma página web, geralmente tem formato rectangular. Os *interstitials* são peças de publicidade gráfica on-line que aparecem entre as mudanças de tela em um website, especialmente enquanto uma nova tela está sendo carregada, ou seja, aparecem entre uma página visitada de um site e a página seguinte que o usuário quer acessar. Os *pop-ups* são anúncios on-line que surgem subitamente em uma nova tela na frente da janela que está sendo vista. Esses anúncios podem se multiplicar descontroladamente criando grandes aborrecimentos, como resultado, os serviços da internet e desenvolvedores de navegadores criaram recursos que permitem que os usuários bloqueiem a maioria dos pop-ups.

### ***Anúncios relacionados a buscas (propaganda contextual)***

Neste caso os anúncios aparecem com os resultados da ferramenta de busca em outros sites. Os anunciantes só pagam se as pessoas clicarem nos links. As principais formas de promoção on-line são: patrocínios de conteúdo, programas de aliança e afiliação e propaganda viral.

Nos *patrocínios de conteúdo*, as empresas patrocinam o conteúdo especial de vários websites como notícias, informações financeiras ou temas de interesse social. Nos *programas de aliança e afiliação*, as empresas desenvolvem programas nos quais trabalham com outras empresas (on-line e off-line) para promoverem-se umas às outras. A *propaganda viral* é a versão da internet para o marketing de propaganda boca a boca que envolve a criação de um website, mensagens de email ou outras acções de marketing tão contagiantes que os clientes desejam repassar para os seus amigos e familiares.

#### **c) Criação ou Participação em comunidades Web**

As comunidades web permitem que os membros se reúnam on-line e troquem opiniões e informações sobre assuntos de interesse comum. Estes sites são interessantes para o anunciante porque atraem visitas frequentes e longas de consumidores e potenciais consumidores. Através das redes sociais as empresas podem divulgar o seu site, manter clientes e informá-los de lançamentos e eventos, além de serem um canal onde a empresa pode procurar conhecer a imagem dele junto do público. Ex: Facebook, Orkut, Twitter, etc.

Com o crescimento das redes, o consumidor deixou de ser mero receptor da mensagem e passou a interagir constantemente emitindo críticas e elogios. As redes trazem inúmeros benefícios mas também podem prejudicar a marca ou o produto, a empresa tem o desafio de descobrir qual a melhor maneira de se investir em comunidades virtuais sem prejudicar a imagem e fazer com que os clientes venham interagir com a empresa dando ideias e sugestões ou mesmo comprando.

#### **d) Utilização de E-mail**

O e-mail é uma das formas de marketing on-line mais usadas. As empresas devem tomar cuidado para não incomodar os clientes com o *spam* (emails comerciais não solicitados e indesejados).

Para evitar situações indesejadas as empresas devem pedir a permissão dos clientes para o envio de emails, informar aos destinatários como eles podem entrar e sair da lista de promoções por email a qualquer momento, essa abordagem é conhecida como *Marketing Baseado em Permissão*.

## **2.5. Base de Dados**

A maioria das empresas que pratica o marketing on-line desenvolve a habilidade de colher e analisar informações detalhadas sobre os consumidores para poder direccionar os seus esforços de venda; a base de dados ajuda a atingir esse objectivo. De acordo com Kotler e Armstrong (2007) base de dados de clientes é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes individuais, existentes ou potenciais, incluindo dados geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. Segundo Kotler e Keller (2006), geralmente as empresas usam a base de dados para identificar clientes potenciais, para decidir que clientes devem receber uma oferta em particular, para intensificar a fidelidade do cliente, para reactivar as compras dos clientes e para evitar erros sérios com o cliente. Um dos objectivos é a transformação do Marketing de Massa (para todos) para o Marketing Personalizado (um-a-um) focalizado no cliente, tratando-o como único. As bases de dados trazem inúmeras vantagens para as empresas, Kotler (2000:671) destaca esse aspecto:

*“Dispondo de informações em sua base de dados, uma empresa pode definir seu mercado-alvo com muito mais precisão que poderia com Marketing de massa (...) a empresa é capaz de identificar pequenos grupos de consumidores que recebem ofertas de marketing e comunicações adequadas às suas necessidades”.*

## **2.6. Estratégia**

Estratégia é um plano de acção para alcançar o que a unidade de negócio deseja (Kotler e Keller, 2006). Por outro lado, Chiavenato (2007) defende que Estratégia é um conjunto de objectivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo.

Michael Porter, citado por Kotler e Keller (2006), propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico:

*Liderança de Custos* ó neste caso, a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter uma grande participação de mercado. As empresas que decidem adotar essa estratégia, devem investir em pesquisa e desenvolvimento, engenharia, compras, fabricação e distribuição física.

*Diferenciação* ó a empresa se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. O cliente pode lutar para ser líder na assistência técnica, na qualidade, no estilo ou na tecnologia.

*Foco* ó o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba por conhecê-los intimamente e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

## **2.7. Fidelização**

As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras, uma vez que o cliente que compra constantemente é de baixo custo pois a empresa já conhece as suas regras e sabe interagir com eles.

Segundo Brown (2001:53), *“a fidelidade do cliente é criada quando o cliente se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal”*.

Já Oliver *apud* Kotler e Keller (2006) define Fidelização como um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais. Na opinião de Lovelock e Wright (2002), fidelidade num contexto empresarial, corresponde a vontade do cliente de continuar prestigiando uma empresa por um período prolongado de tempo, comprando e recomprando os seus produtos de forma preferencialmente exclusiva e recomendando a marca à outras pessoas.

Para a empresa encantar e fidelizar o cliente é preciso que faça algo que ele não espera, ou seja, um cliente não deve ter apenas suas necessidades e desejos atingidos, ele deve sentir que essas



necessidades e desejos foram superados, além disso a empresa deve tratar o cliente como se fosse único, sendo por isso que Peppers e Rogers (2004) realçam que as empresas devem diferenciar os seus clientes entre si, de modo a poder tratar cada um deles como indivíduo, e não como membro de um grupo. Não se pode falar de fidelização sem mencionar algumas palavras-chave como satisfação e expectativas. Kotler e Keller (2006) na sua obra definem esses conceitos da seguinte forma:

Expectativas do consumidor ó são formadas com base em experiências de compras anteriores, conselhos de amigos e colegas, informações e promessas de profissionais de marketing.

Satisfação ó é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito, se alcançá-las, ele ficará satisfeito, mas se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Dos conceitos citados, pode-se perceber que para satisfazer e fidelizar os clientes, uma empresa necessita mais do que produtos e/ou serviços de qualidade, é necessário criar estratégias (que envolvam todos os funcionários da organização) que ajudem a conquistar a confiança desse cliente para que o mesmo sintá-se satisfeito e possa ser um colaborador na melhoria dos processos da organização.

### **2.7.1. Tipos de Fidelização**

Para Vilarés e Coelho (2005), a fidelização de clientes pode assumir as seguintes dimensões:

*Fidelidade efectiva* ó consiste numa ligação emocional e envolve a interacção humana. Nesta, os clientes leais, sentem-se identificados com a empresa ou com o produto, eles tendem a afirmar por exemplo: õsinto-me identificado com o produto da empresa Xö, õos empregados da empresa X estão sempre a preocupar-se comigoö, ou õ sou amigo de muitos empregados da empresa Xö.

*Fidelidade cognitiva ou racional* – envolve a avaliação da relação comercial que inclui a apreciação sobre os preços, valores, os custos. Como exemplo, cita-se a afirmação de um cliente: “para a minha empresa manter uma relação com a empresa X é uma questão de necessidade e não abandonar a empresa X, far-nos-ia incorrer em custos elevados”.

*Fidelidade comportamental* resulta das duas dimensões anteriores, isto é, conjuga a afecção e benefícios económicos. O cliente não só manifesta a intenção de continuar cliente da empresa e tirar apenas benefícios para si, mas também traz benefícios a empresa recomendando a empresa a outros clientes, tornando-se defensor dos serviços.

## **2.8. Atracção de Clientes**

A atracção de clientes está cada vez mais difícil em virtude da concorrência, que aumenta todos os dias e também pelo facto dos clientes estarem cada vez mais exigentes. Hoje em dia há um excesso de informação, de apelos e de novas ofertas inundando o mercado, a manutenção de uma clientela fiel, tarefa essencial à sobrevivência das empresas, vem se tornando cada vez mais complexa (Bogmann, 2000). Neste âmbito, as empresas investem todos recursos disponíveis por forma atrair os clientes potenciais, que segundo Kotler e Keller (2006), são aqueles clientes com a motivação, a capacidade e a oportunidade de fazer a compra. Contudo, não basta atrair os novos clientes, a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes, ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. Uma das técnicas mais importantes na atracção do cliente é a consciencialização do funcionário. No primeiro contacto do cliente com a empresa, se este for bem atendido faz toda a diferença, por isso, é muito importante manter satisfeitos os clientes internos. Se a empresa quiser atrair e conservar os clientes, é melhor se acostumar, primeiro, à ideia de conservar seus subordinados (Bogmann, 2000). A criação do valor e satisfação contribui para o processo de fidelização:

*“A chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência (...) clientes muito satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa.”* Kotler e Armstrong (2003:475)

De acordo com Kotler e Keller (2006) existem duas maneiras principais de fortalecer a retenção do cliente: Uma é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança, os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. A outra é entregar um alto grau de satisfação ao cliente. Segundo os autores esta é a melhor das duas pois acreditam que se torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança oferecendo simplesmente preços mais baixos ou incentivos.

Segundo Kotler e Keller (2006), o ponto de partida são os *possíveis clientes* todos aqueles que possivelmente poderão comprar o produto ou serviço. Apartir deles, pode-se determinar quais são os *clientes potenciais desqualificados* e os *clientes potenciais* que a empresa procurará atrair e transformá-los *clientes eventuais*, a seguir em *clientes regulares*, depois em *clientes preferenciais* (apartir deste nível já se conhece bem o cliente), posteriormente em *clientes associados* (apartir deste nível passa-se a oferecer variados benefícios aos clientes) e espera-se que os associados se transformem em *clientes defensores* (que recomendam de forma entusiasmada a empresa e seus produtos e serviços à outras pessoas) e o maior desafio é transformar estes em *clientes parceiros*. E caso o processo de atracção e fidelização falhe em alguma etapa entre os clientes potenciais e os clientes parceiros, os clientes poderão desligar-se da empresa e transformarem-se em *clientes inactivos ou ex-clientes*.

## **2.9. Privacidade e Segurança na Internet**

No mercado virtual, vendedores e compradores não se encontram face a face, o comprador pode ver uma foto do produto, mas não o produto em si. Os consumidores preocupam-se com a segurança on-line pois existem vários tipos de fraude na internet como o roubo de identidade e golpes financeiros. Uma forma comum de fraude na internet é o *Phishing*, que segundo Kotler e Armstrong (2007) é um tipo de roubo de dados que utiliza e-mails enganosos e sites web fraudulentos para induzir os usuários a divulgar os seus dados pessoais.

A confiança pode diminuir devido a qualquer incerteza do usuário quanto à tecnologia, à falta de interações iniciais face-a-face e à falta de empatia entre as partes. As empresas precisam estabelecer altos níveis de confiança com clientes existentes e potenciais e o desenvolvimento de

sistemas de segurança on-line é a chave para que os consumidores optem pela banca via Internet. Os mecanismos de segurança podem ajudar a solidificar a confiança, a empresa deve garantir a protecção da informação e a privacidade dos clientes. Andrade e Caetano (2003) defendem que o modo mais eficaz de ultrapassar os receios dos utilizadores passam pela definição de:

- Uma política de pagamentos segura, que deve ser evidenciada pela existência de:
  - Selos de garantia e de certificação;
  - Encriptação<sup>4</sup> dos dados e codificação do acesso às mensagens de correio electrónico;
  - Utilização de *firewalls* (que é o nome dado ao mecanismo de uma rede de computadores que tem por objectivo aplicar uma política de segurança a um determinado ponto de controle da rede, seu objectivo é permitir somente a transmissão e a recepção de dados autorizados. Este mecanismo actua como defesa de um computador ou de uma rede, controlando o acesso ao sistema por meio de regras e a filtragem de dados) para estabelecer parâmetros e códigos de segurança para uma rede de computadores;
  - Alertas para o consumidor, realçando que este só deve acessar a sites seguros e protegidos. Um site seguro e protegido, deve ter na barra de estado, um símbolo de cadeado fechado, ou em alguns sites a designação <https://><sup>5</sup>, ao invés da tradicional <http://>.
- Uma política de confidencialidade assumida e manifesta pela organização através da utilização de *password*<sup>6</sup> para cada utilizador.
- Uma estratégia de clara identificação e apresentação da empresa, que permita ao utilizador conhecer o produto ou serviço que pretende adquirir, saber com quem está a contactar e onde se dirigir se pretender reclamar.

---

<sup>4</sup> É uma das técnicas mais utilizadas para proteger e assegurar a privacidade e segurança na transferência de dados confidenciais e representa a codificação do conteúdo de uma mensagem ou ficheiro, impedindo deste modo a sua leitura por utilizadores não autorizados. Normalmente para que a leitura seja possível, é necessária uma palavra-chave Andrade e Caetano (2003).

<sup>5</sup> HTTPS (HyperText Transfer Protocol Secure), é uma implementação do protocolo HTTP sobre uma camada Secure Sockets Layer (SSL) ou do Transport Layer Security (TLS). Essa camada adicional permite que os dados sejam transmitidos através de uma conexão criptografada e que se verifique a autenticidade do servidor e do cliente através de certificados digitais e permitem a comunicação segura na internet Wikipédia (2011).

<sup>6</sup> É um conjunto de caracteres, normalmente alfanumérico (letras e números), usado para controlar o acesso de utilizadores não autorizados à informação Sousa, Sérgio (2003).

### **3. Estudo de Caso<sup>7</sup>: O Banco Comercial e de Investimentos (BCI)**

#### **3.1. Breve historial do BCI**

O BCI era no início um pequeno banco de investimento constituído em 17 de Janeiro de 1996 com a designação AJM - Banco de Investimentos e um capital de 30 milhões de meticaís, subscrito e realizado principalmente por investidores moçambicanos. A designação inicial foi alterada em Junho do mesmo ano para Banco Comercial e de Investimentos, SARL, mantendo-se as actividades circunscritas na área da banca de investimento. No dia 18 de Abril de 1997 a estrutura accionista do BCI foi modificada com a entrada da Caixa Geral de Depósitos (CGD), depois de um aumento de capital de 30 para 75 milhões de meticaís. A CGD assumiu uma participação de 60%. Dos restantes 40%, a SCI ó Sociedade de Controlo e Gestão de Participações, SARL, a empresa que agrupava a maior parte dos investidores iniciais, assumiu 38,63%, e os restantes 1,37% foram distribuídos por pequenos accionistas. A 24 de Abril o BCI começou a operar como banco comercial através da sua Agência Pigalle, situada na Avenida 24 de Julho.

Em Dezembro de 2003 o BCI fundiu-se com o Banco de Fomento (BF) através da integração de todos os activos do BF no BCI e a extinção do BF. De seguida o Banco adoptou a designação comercial BCI Fomento. Esta situação tornou possível a entrada de um novo grande accionista, a Grupo BPI, com 30% das acções. Em 2007 a estrutura accionista do BCI foi alterada com a saída do Grupo SCI e a entrada do Grupo INSITEC, com 18,12% das acções. A participação da CGD passou para 51% e a do Grupo BPI passou para 29,55% das acções.

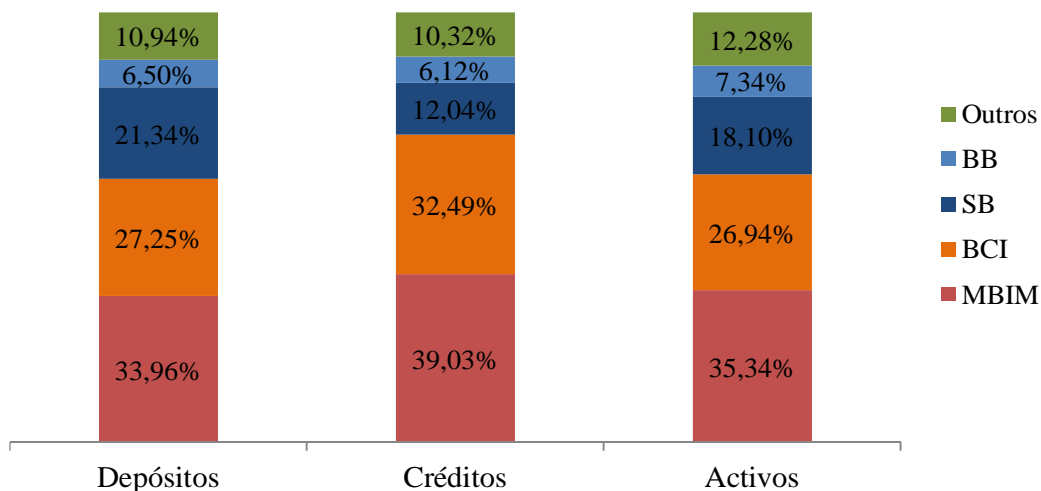
Segundo o Banco de Moçambique, no que corresponde a banca comercial os quatro maiores são o Banco Internacional de Moçambique (MBIM), o Banco Comercial e de Investimentos (BCI), o Standard Bank (SB) e o Barclays Bank Moçambique. Em termos de quota de mercado, o MBIM ocupa a posição de líder de mercado, o BCI e o SB são os desafiantes de mercado, o Barclays ocupa a posição de seguidor de mercado e os outros bancos são os ocupantes de nicho. A figura a

---

<sup>7</sup> Baseado na Informação obtida na entrevista efectuada no BCI no dia 29 de Junho de 2011 e no site do Banco [www.bci.co.mz](http://www.bci.co.mz) acessado a 02 de Julho de 2011

seguir mostra a percentagem dos quatro maiores e dos restantes bancos de forma agregada, em termos de quota de mercado nos depósitos, créditos e activos.

**Gráfico 1. Quotas de Mercado dos Bancos Moçambicanos**



Fonte: Banco de Moçambique

Nota-se ainda a presença do BCI no sector bancário nacional através do número significativo de de ATMs e POS espalhados pelo país. Como mostra a tabela seguinte, 23% das agências, 29% das ATMs e 28% dos POS pertencem ao BCI.

**Tabela 2. Agências, ATMs e POS do BCI**

	Agências	ATMs	POS
Total em Moçambique	417	743	4886
Total do BCI	95	218	1365
Total do BCI (%)	23	29	28

Fonte: Síntese da Situação Financeira na Quinzena de 1 à 15/07/2011 ó Comunicado nº 13/2011

### **3.1.1. Missão, Visão e Posicionamento do BCI**

#### **Missão**

*“Contribuir activamente para o desenvolvimento económico e social de Moçambique, criando valor e gerando satisfação para os nossos Clientes, Accionistas, Colaboradores, Parceiros e Comunidade em geral, de modo socialmente responsável e sustentável.”* Relatório e Contas 2010 (2011:3)

Relacionando a missão e o tema em estudo, pode-se verificar que o BCI tem como missão a expansão, e a internet ajuda a expandir a banca para todo o país e não só, contribuindo para o desenvolvimento económico e social e aproximando o banco dos seus clientes.

#### **Visão**

*“Ser o Banco preferido pela maioria dos moçambicanos e uma referência para o sistema financeiro, ao nível da aplicação das melhores práticas, da competitividade e da inovação, visando alcançar a liderança do mercado.”* Relatório e Contas 2010 (2011:3)

Relacionando a visão e o tema em estudo nota-se que o BCI está a investir na inovação de produtos e serviços, criando estratégias serviços com grande enfoque para as tecnologias de informação e comunicação, em especial a internet, como pode ser verificado na adopção do e-banking.

### **3.1.2. Áreas de Negócio**

#### ***Banca Comercial***

É a área de negócio predominante na actividade do BCI, tanto em termos de volume de negócios como em resultados. Encontra-se subdividida em dois segmentos fundamentais, os Particulares e as Empresas, que podem ser diferenciados de acordo com a caracterização tradicional: créditos, depósitos, cartões de crédito e cartões de débitos.

O banco disponibiliza ainda novos canais e meios electrónicos de distribuição como as ATMs, POS (*Point of Sale*: Ponto de venda) das redes Ponto 24 e VISA, o Internet banking e outros, por forma a permitir que os clientes tenham o banco cada vez mais perto de si.

### ***Banca de Investimentos***

O BCI promove a utilização de linhas de crédito contratadas junto de entidades nacionais e internacionais, tendo em vista a comparticipação de risco e/ou benefícios de bonificação na taxa de juro. Destacam-se as seguintes: Garantia ARIZ de Carteira, Garantia ARIZ Individual, Garantia FECOP (Fundo Empresarial da Cooperação Portuguesa), Linha de Crédito para Produção Avícola, Linha de Crédito do Revolving Fund e Linha de Turismo.

### **3.2. A internet como uma Ferramenta de Relacionamento Interno**

Para o BCI, as pessoas são o principal activo, por isso pratica o marketing interno, mostrando que valoriza os seus colaboradores, desenvolvendo estratégias com vista a mantê-los motivados para o cumprimento das suas funções e sempre dispostos a servir o cliente da melhor forma possível. São dois os motivos que levaram a instituição à adoptar o Marketing Interno: o primeiro é a importância deles no sucesso das estratégias traçadas com vista a criação de satisfação para o cliente externo e o segundo é que os colaboradores são ao mesmo tempo clientes e através deles é possível ter uma maior visão dos resultados das estratégias aplicadas, pois a satisfação das necessidades começa de dentro para fora.

A formação e desenvolvimento profissional do capital humano são assumidas como prioritárias pelo BCI e as sessões de formação internas e externas tem como principal objectivo a aquisição e aperfeiçoamento dos conhecimentos dos colaboradores, sendo que 80% dos funcionários frequenta pelo menos uma acção de formação por ano<sup>8</sup>. Nesse âmbito, o banco garante acções de formação e treinamento, dentre as quais em matérias ligadas a internet que permitiram desenvolver, promover e capacitar as pessoas com os conhecimentos técnicos, as práticas comportamentais e as atitudes necessárias a uma maior qualidade no atendimento e na resposta às necessidades dos Clientes. Com o objectivo de aproximar-se cada vez mais dos seus

---

<sup>8</sup> Informação extraída do Relatório e Contas 2010



colaboradores, o banco desenvolveu a intranet, uma rede interna destinada aos colaboradores onde podem ser partilhadas diversas informações do interesse dos colaboradores, nomeadamente: manuais de procedimentos, políticas internas da empresa, fichas de produtos, informação departamental, calendários de eventos e mais realçando o aumento da flexibilidade e facilidade de comunicação interna. Em termos de acompanhamento do negócio, através desta ferramenta é possível proceder, entre outras funcionalidades, ao acompanhamento da evolução da carteira de negócio, gestão dos cartões, gestão dos extractos electrónicos e da agenda integrada de vencimentos dos diversos produtos subscritos pelos clientes.

### **3.3. A internet como uma Ferramenta de Relacionamento Externo**

O marketing é mais do que uma forma de estudar e prever o mercado, é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade dos produtos e serviços. O banco possui clientes particulares, empresas privadas, empresas públicas e entidades sem fins lucrativos, daí a necessidade de manter um alto índice de flexibilidade e adaptação as diversas condições de mercado. A satisfação das necessidades do cliente é o ponto central de todas as estratégias traçadas pelos profissionais do Marketing do BCI por forma a alcançar vantagens competitivas em relação a concorrência.

O marketing de relacionamento externo tem como objectivo principal estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo. Nesse âmbito, o BCI valoriza muito o relacionamento directo com o cliente, procurando criar relações sólidas e duradouras por forma a conseguir clientes fiéis. O Banco procura entender as necessidades do cliente, tratando-o como parte integrante da sua empresa. A relação aqui encontrada é de um para um, onde o cliente é visto como único, pois o banco aposta no atendimento personalizado uma vez que possui ficheiros com informações pessoais dos clientes como o Nome, Morada, tipo de conta e outras informações relevantes capazes de identificar o cliente. O desenvolvimento deste assunto encontra-se no ponto seguinte (3.4. Serviços prestados através da Internet).

### 3.4. Serviços prestados através da Internet

O BCI viu a necessidade de adoptar a internet e aplicá-la aos seus negócios, por forma a aumentar o nível de interacção com os seus clientes e com os potenciais clientes. É neste âmbito que o banco tornou-se numa empresa mista uma vez que usa tanto espaços físicos quanto virtuais para vender os seus produtos, serviços e também para aproximar-se cada vez mais dos seus clientes e potenciais clientes e praticante do comércio B2B e o B2C na medida em que oferece serviços para empresas e particulares. Nessa óptica desenvolveu as seguintes ferramentas:

#### 3.4.1. Web site

O website de uma empresa é uma ferramenta de relacionamento, que contribui tanto para a melhoria da relação como no processo de fidelização dos clientes, pois é um canal fácil e rápido de interacção. O BCI criou um site na internet denominado [www.bci.co.mz](http://www.bci.co.mz) que tem o objectivo de melhorar o fornecimento de produtos, aumentar a carteira de clientes, melhorar a sua imagem e aproximar-se cada vez mais do público em geral.

Quanto a sua funcionalidade o website do BCI apresenta os três níveis de serviço:

- *Divulgação* ó o site tem a função de divulgar informações sobre a instituição, a sua actividade, os produtos e serviços oferecidos, as acções desenvolvidas no âmbito da responsabilidade social e ainda questões de imprensa. Através dele o BCI torna-se acessível não só para os seus clientes mas também para os potenciais clientes que mesmo antes de ter um contacto interpessoal com os agentes do BCI já possuem algum conhecimento sobre o perfil e as áreas de actuação do banco.
- *Transacção* ó o site permite ao cliente efectuar transacções financeiras como movimentos e consultas disponíveis no serviço e-banking.
- *Relacionamento* ó o site é um mecanismo usado para aproximar o cliente do banco, na medida em que o cliente pode aceder ao site através de qualquer lugar onde haja um ponto de rede de acesso à internet.

Relacionando estes níveis de serviço com os níveis de interactividade (Básico, Intermediário e Avançado), pode-se concluir que nos três níveis de serviço, o nível de interactividade do banco é intermediário na medida em que o banco disponibiliza aos seus clientes a possibilidade de efectuar uma série de transacções mas ainda existem algumas limitações como mostrar-se-á mais adiante.

### ***Os 7C's do site do BCI***

- 1) Contexto: o layout e o design do site procuram espelhar a realidade do banco. Nele é possível conhecer a história, as áreas de negócio e ainda obter informações sobre a responsabilidade social e questões de imprensa. Também é possível identificar de imediato os locais no site para cada segmento de cliente. Nota-se que o site transmite a informação desejada com eficiência.
- 2) Conteúdo: possui textos, imagens, sons e vídeos que transmitem informação em Português e Inglês. O site é dividido em quatro partes: a primeira é destinada a instituição, onde o cliente encontra o resumo histórico do banco, a composição dos órgãos sociais, a estrutura accionista, as áreas de negócio, os relatórios e contas, a rede de agências com endereço, telefone e horário e a sala de imprensa onde se pode consultar os comunicados, ver fotografias dos eventos e filmes das campanhas. A segunda é destinada a informações com os serviços fornecidos aos particulares como vantagens de aceder ao serviço, modalidades de pagamento e prazos. A terceira é destinada a informações com os serviços fornecidos as empresas como garantias exigidas, taxa de juro, modalidades de pagamento e prazos. A quarta é sub-dividida entre o mapa do site, as condições de utilização, os contactos de apoio ao cliente, o email de recrutamento, as informações de segurança e os preços das operações correntes no balcão, na ATM, no e-banking e no BCI SMS.
- 3) Comunidade: o site não dispõe de recursos que permitam aos usuários comunicarem-se entre si, como por exemplo um chatroom.
- 4) Customização: o site disponibiliza a sua informação de uma maneira geral para todos os usuários, diferenciando em alguns casos opções de acesso para os particulares e para as empresas, mas não possui uma área específica destinada às pessoas que não são clientes e não permite que os visitantes façam alguma modificação.

- 5) Comunicação: no site existe um campo destinado aos contactos que possui números para os quais os clientes podem ligar se tiverem alguma dúvida. Mas é de realçar que o BCI não possui um email para onde os clientes podem direccionar as suas dúvidas, reclamações e sugestões.
- 6) Conexão: o site possui links em outros sites como por exemplo o website da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) [www.uem.mz](http://www.uem.mz) e o portal Sapo Moçambique [www.sapo.mz](http://www.sapo.mz).
- 7) Comércio: o site dispõe de recursos que permitem a efectivação de diversas transacções como consultas das contas, transferências de valores monetários entre contas do BCI e de outros bancos e ainda realizar pagamentos.

### 3.4.2. E-banking

O E-banking do BCI é um conjunto de serviços que o banco disponibiliza aos seus clientes, via Internet, em qualquer lugar onde exista um ponto de acesso à rede. Foi elaborado segundo os padrões internacionais de *self banking* tomando em consideração a realidade moçambicana e foi introduzido depois do BCI SMS que ainda estava em consolidação. Quando decidiu optar por esta ferramenta para promover os seus serviços, o BCI visava abranger um vasto número de clientes que habitualmente fazem uso da Internet. Com a introdução do *e-Banking* pretendia-se alcançar os seguintes objectivos:

- Ter disponível canal um canal cómodo aos clientes, disponível a qualquer hora, dia e qualquer lugar;
- Oferecer um serviço acessível on-line, com utilização fácil e rápida;
- Colocar um serviço económico e com preçário vantajoso.

O e-banking permite aos clientes consultar as suas contas, movimentos e o NIB<sup>9</sup>; consultar o plano financeiro; realizar transferências entre contas BCI e interbancárias; realizar pagamentos, requisições de cheques e de cartões de crédito; autorizar débitos directos em conta; efectuar a simulação de créditos; fazer reserva de moeda estrangeira; alterar códigos de acesso e de

---

<sup>9</sup> O NIB (Número de Identificação Bancária) é composto por 21 dígitos sendo os quatro (4) primeiros dígitos o código do banco, no qual a conta do cliente está domiciliada, seguidos do código do balcão ou agência (quatro dígitos que poderão ser zeros se o banco não utilizar esta referência), o número de conta (11 dígitos) e os dois dígitos de segurança, designados por dígitos de controlo.

segurança; agendar as suas operações para a data que pretender; e subscrever produtos de poupança.

O banco dispõe de depósitos destinados a clientes que subscreveram o e-banking. São eles:

***Depósito eBanking BCI*** - exclusivamente para clientes aderentes ao serviço de eBanking, apresenta excelente rentabilidade e permite determinar livremente o prazo de aplicação de forma fácil e cómoda, no site oficial do banco. Para subscrever este depósito, o cliente deve ser titular de uma conta à ordem na moeda do depósito e-banking BCI.

***Depósito BCI Directo*** - permite que o cliente escolha a moeda e o prazo que melhor se adapta ao seu plano financeiro, a partir daí faz uma aplicação via e-banking e o banco oferece uma elevada remuneração no final do período. A condição de subscrição é ser cliente particular ou empresa e possuir ou proceder a adesão ao serviço eBanking. Este depósito possui algumas vantagens, dentre as quais destaca-se a adesão e gestão da poupança simplificada pelo serviço eBanking.

***Depósito Renda Mensal BCI Directo*** - Esta é a aplicação ideal para quem procura poupar e receber uma renda mensal durante o prazo de 365 dias. Com subscrição via e-banking, a aplicação pode ser reforçada pela mesma via e está associada a uma elevada taxa de juro. A condição de subscrição é ser Cliente Particular ou Empresa e possuir ou proceder a adesão ao serviço eBanking do BCI. Este depósito possui algumas vantagens, dentre as quais destaca-se a adesão e gestão da poupança simplificada pelo serviço eBanking.

E o banco disponibiliza ainda:

***Crédito Pessoal E-Moçambique*** - Este crédito não é directamente direccionado aos utilizadores do serviço e-banking mas estimula o uso da internet pelos seus clientes, pois tem como finalidade o financiamento de equipamento informático e internet móvel através de um Crédito Pessoal em condições especiais.

## Vantagens do E-banking

A crescente transferência do atendimento nas agências para o auto-atendimento, como estratégia de actuação do BCI no sentido de fidelizar os seus clientes, mostra que o e-banking trouxe vantagens recíprocas para o cliente e para o banco. Observa-se ainda que o consumidor utiliza cada vez mais o auto-atendimento por considerá-lo mais apropriado aos seus interesses e necessidades.

### ➤ Para os clientes:

- Passaram a ter disponível um meio acessível, cómodo e flexível de efectuar pagamentos, transferências, depósitos à prazos, consultas e outros, a qualquer dia, hora e em qualquer lugar;
- O serviço proporciona autonomia ao cliente, pois para transacções como consultas de saldo, transferências intra e interbancárias e pagamentos, não precisa da intervenção dos funcionários do banco;
- O serviço é cómodo e rápido pois o cliente não precisa dirigir-se às agências e nem perder tempo com filas de espera;
- O serviço é simples e seguro por causa dos mecanismos de segurança implementados pelo Banco (conforme enunciado no capítulo 3.7);
- Possibilita a economia de custos visto que os custos de utilização são mais baixos do que os custos de operações efectuadas nos balcões e o acesso ao e-banking é gratuito;  
Por exemplo: fazer uma transferência intrabancária (entre contas do BCI) custa no balcão 50,00 MT enquanto que a mesma transacção via e-banking tem custo zero (0,00 MT);  
Já uma transferência interbancária (para outro banco) no e-banking tem o preço de 50,00 MT enquanto que no balcão o preço é 255,00 MT.

### ➤ Para o banco:

- Redução do fluxo de clientes em agências solicitando operações possíveis nesta plataforma. Essa redução pode ser ilustrada pelo número de clientes que tem o ebanking activo, ou seja, mais de 17000 clientes usam este serviço em detrimento da agência;

- Redução dos custos de operação, relacionados com os gastos administrativos incorridos no atendimento nas agências que vão desde as instalações físicas ao pessoal, entre outros equipamentos ;
- Redução de barreiras geográficas;
- Expansão da capacidade de atendimento (24 horas por dia e 7 dias por semana);
- Economia de gastos, uma vez que os custos de manter a ferramenta são menores que os custos que teriam para recrutar mais recursos humanos para atender a demanda pelos mesmos serviços;
- Melhoria da imagem do banco, uma vez que está a acompanhar o desenvolvimento tecnológico e o uso das tecnologias de informação e comunicação.

### **Desvantagens**

Para o cliente, as duas principais desvantagens, são a falta de interação com o pessoal do banco e as limitações de transações (por exemplo no caso de Financiamentos e Leasing só se pode fazer simulações de crédito).

Para o banco, a principal desvantagem é a falta de interação dinâmica com o cliente.

#### **3.4.3. E-mail**

O email é uma ferramenta que auxilia o banco na comunicação interna e externa, ou seja, na comunicação dos colaboradores entre si e com os clientes. Estes podem ter acesso a informação disponibilizada pelo banco a partir de emails enviados pelos colaboradores do Banco.

Geralmente, o BCI usa o email para enviar extractos de cartões de crédito, fazer promoção dos seus produtos e serviços e receber reclamações e/ou sugestões dos seus clientes. O banco possui um email para receber candidaturas a possíveis vagas de emprego ([candidaturas@bci.co.mz](mailto:candidaturas@bci.co.mz)).

Mas acima de tudo o email é usado para aproximar o banco do cliente e vice-versa, uma vez que pelas suas características o email permite que o cliente e o colaborador troquem impressões de forma contínua.

### **3.5. Atracção e Retenção de Clientes**

O BCI está preocupado em ampliar o mercado, a sua carteira de clientes e a disseminação do crédito. A manutenção e o aumento da base de clientes é o factor de maior influência para a diminuição do risco, maior lucratividade e sustentabilidade a longo prazo. Essa preocupação aumenta devido à crescente concorrência verificada no sector bancário moçambicano.

O BCI procura atrair os potenciais clientes através do seu website onde disponibiliza informações sobre a instituição como por exemplo a localização das agências e permite que as pessoas possam fazer comparações não só das taxas de juro aplicadas mas também de produtos e serviços oferecidos. E também através dos seus colaboradores que procuram sempre divulgar os produtos e serviços fornecidos, passando uma boa imagem da instituição.

### **3.6. Fidelização de clientes**

Os bancos antes acostumados a atrair e reter clientes, somente com o oferecimento de melhores taxas de juro e promessas de atendimento amigável e eficiente, se vêem às voltas com inúmeras opções que seus concorrentes deixam ao alcance de seus clientes (Crystal, 1998)

O mercado bancário em Moçambique revela um crescimento económico assinalável nos últimos anos, o que resulta na entrada de novos concorrentes focando diversos segmentos do mercado, por essa razão revela-se importante para o banco reforçar a gama de produtos e serviços não apenas para manter os actuais clientes, mas também para atrair e conquistar novos clientes.

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para qualquer organização. O BCI mantém-se atento a tudo o que acontece no mercado e principalmente ao que se possa interessar aos clientes, porque é a partir da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso.

O BCI tem centrado a sua actuação ao longo dos últimos anos na orientação para o cliente. Esta estratégia apoiada nas mais recentes tendências do mercado permite o aperfeiçoamento do conhecimento das necessidades dos clientes, e conseqüentemente uma adequação dos produtos e serviços a essas mesmas necessidades.



### **3.6.1. Estratégias de fidelização**

O BCI têm em vista a criação de relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, para tal foca a sua estratégia procurando a liderança nos custos e a diferenciação tendo como objectivo último a satisfação das necessidades dos seus clientes e a criação de valor aos diversos parceiros. Conjuntamente com o *estabelecimento de preços competitivos*, o banco têm vindo a desenvolver uma série de acções que têm como fim a fidelização dos seus clientes, onde se destacam:

#### **➤ *Disponibilização de produtos e serviços de qualidade***

A disponibilização de produtos e serviços de qualidade é uma exigência interna do banco, por isso existe uma preocupação permanente de melhoria da qualidade global no serviço ao cliente. Neste âmbito, a Direcção de Marketing do BCI possui uma subdivisão denominada Gabinete de Estudos e Planeamento que leva a cabo estudos de mercado contratando empresas especializadas para o efeito. Um dos estudos levado a cabo é o de satisfação dos clientes que procura dentre outros aspectos obter os índices de satisfação e de lealdade dos clientes e avaliar e identificar a percepção e as expectativas dos clientes quanto à qualidade dos produtos e serviços do BCI.

#### **➤ *Excelência no atendimento ao cliente***

O sucesso de qualquer banco está ligado a qualidade na prestação de serviço como também no atendimento ao cliente baseado no marketing de relacionamento. O pessoal que entra em contacto directo com o cliente é que lhe transmite os valores da organização e têm significado importante na satisfação e no processo de fidelização. Neste sentido, os gestores do banco tomaram consciência que o diferencial do BCI são os seus colaboradores e não os imóveis, dinheiro e equipamentos, e que ao investir neles o banco investe na qualidade e na excelência do atendimento ao cliente, por isso os funcionários são preparados para atender da melhor maneira possível aos clientes, por forma a responder de forma positiva as suas solicitações.

#### **➤ *Alargamento da rede de agências e dos meios de pagamento***

O BCI possui a segunda maior rede física de Agências a operar em Moçambique. Nos últimos anos, prosseguiu com a política de reforço da rede de distribuição, nomeadamente da rede de

Centros Corporate, reforçando a proximidade e a capacidade de resposta aos clientes empresariais. A rede comercial do BCI era constituída, no final de 2010, por 89 Agências e 6 Centros Corporate, após o reforço de 24 unidades no presente ano. O Banco procura distribuir o seu crescimento de forma equilibrada entre zonas urbanas e zonas rurais onde a banca estava ausente ou era manifestamente insuficiente, opção que significa um contributo efectivo para o desenvolvimento económico e social do nosso País.

O canal Internet Banking, quer na sua vertente particulares, quer na empresas, continua a revelar-se como um dos canais não presenciais com maior crescimento. Com vista a melhorar a atractividade do canal, em 2010 procedeu-se à introdução de novas funcionalidades no serviço, proporcionando um conjunto mais alargado de operações disponíveis.

#### ➤ *Segmentação de mercado*

O BCI possui diversos segmentos de mercado no âmbito da sua actividade (*institucional, corporate, private, affluent, mass market e pequenos negócios*) mas no âmbito da prestação de serviços pela internet dividiu os seus clientes em: Particulares e Empresas.

***Cientes Particulares*** - para estes, o e-banking disponibiliza os serviços de forma global e sem limitações, ou seja, estão disponíveis todas as transacções (de consulta e de movimentação). O cliente pode movimentar todas as contas à ordem e correntes caucionadas das quais seja titular único ou solidário. As contas à prazo, de crédito geral e rendas, apenas podem ser consultadas, estando vedada a sua movimentação.

***Cientes Empresas*** - para as empresas, existem dois tipos de contrato em função dos níveis de serviços pretendido: o *restrito* onde pode-se fazer consultas e realizar transferência de fundos para contas da própria empresa, ou seja, do mesmo cliente e o *alargado* onde pode-se executar todas as operações disponíveis. Existem dois tipos de utilizadores: os Gestores e os Operadores. Gestores ó são criados pelo Banco. Têm necessariamente que ser entidades autorizadas do cliente empresa (assinantes) e são quem autoriza a realização das operações. A cada utilizador óGestoró é atribuído um tipo de assinatura e a cada transacção financeira é atribuída uma ou mais regras de assinatura.

Operadores ó são criados pelos gestores. Sendo que o gestor indica as contas a que pretende que o operador tenha acesso e quais são as operações que este poderá executar sobre essas contas.

Esta divisão em particulares e empresas permite criar produtos e serviços para satisfazer os grupos olhando para características específicas e as necessidades de cada um. E ainda neste âmbito, o banco efectuou a celebração de um acordo de parceria com a Universidade Eduardo Mondlane, tendo em vista apoiar o desenvolvimento de um portal na Internet destinado a Pequenas e Médias Empresas nacionais, o *SMEToolkit Moçambique*<sup>10</sup>.

➤ ***Divulgação de produtos e serviços na internet***

A publicidade on-line é um bom caminho para atrair clientes e fortalecer a marca no mercado. O BCI usa a sua página na internet também como veículo publicitário, fazendo anúncios de produtos e serviços em campanha como por exemplo a campanha da Conta Futuro BCI. Esta publicidade é reforçada pela rede interna, a intranet, destinada aos colaboradores do BCI. Além da sua página, também efectua publicidades através do desenvolvimento de parcerias e links em outros sites como UEM ([www.uem.mz](http://www.uem.mz)), O País ([www.opais.co.mz](http://www.opais.co.mz)), Sapo ([www.sapo.mz](http://www.sapo.mz)), Canal Moz ([www.canalmoz.co.mz](http://www.canalmoz.co.mz)), Club of Mozambique ([www.clubofmozambique.com](http://www.clubofmozambique.com)) e o SMEToolkit Moçambique ([www.mozambique.smetoolkit.org](http://www.mozambique.smetoolkit.org)) como forma de atrair os visitantes destes sites para visitar o seu.

O BCI está ciente da popularidade das redes sociais, do quão presente estas estão na vida das pessoas e que são canais importantes de interacção. Até a data da entrevista, o BCI não fazia parte de nenhuma rede social mas já existia uma proposta aprovada que autorizava o banco a fazer parte do Facebook<sup>11</sup>, visto que dos 613.600 usuários da internet em Moçambique, 127.740,

---

<sup>10</sup> O SMEToolkit Moçambique ou simplesmente PME NEGÓCIOS é uma marca titulada pela UEM e pertencente ao IFC - grupo Banco Mundial, oferece software, formulários de negócio, formações, informações sobre bancos, agro-negócios, turismo, câmbios, bolsa de valores, oportunidades de negócios, barreiras aos negócios, políticas públicas, consultores, e muito mais, para ajudar pequenas empresas em Moçambique, contribuindo para o seu crescimento e sucesso.

<sup>11</sup> Segundo o Wikipédia (2011), é uma rede social lançada a 04 de Fevereiro de 2004. No Ad Planner Top 1000 Sites, que regista os sites mais acessados do mundo, através do mecanismo de busca do Google, divulgado em fevereiro de 2011, o Facebook aparece como 1º colocado, com 590 milhões de visitas e um alcance global de 38,1%.

ou seja 20,8%, são usuários desta rede. O Facebook lançou uma nova aplicação, o “*Business*” ou “*Facebook para Negócios*”, que na verdade, não introduziu nenhum recurso novo, mas tenta ensinar as empresas a usar os que já existem da melhor maneira, é dividida em quatro ferramentas: Páginas, Anúncios, Histórias Patrocinadas e Plataforma. Para cada um desses itens, há um passo a passo sobre como usar de forma adequada os recursos da rede social. Mas deve-se realçar que o banco não pode avançar para as redes sociais (concretamente o facebook) sem antes ter definido uma estratégia, objectivos, recursos, metas e um plano de marketing para essa presença.

#### ➤ *Constante comunicação com o Cliente*

O BCI incentiva a comunicação com o cliente no sentido de melhorar a prestação de serviço a partir das críticas, opiniões, reclamações e sugestões. No processo de concepção do e-banking, o banco não solicitou a opinião dos clientes mas depois do lançamento do serviço, o Banco foi recebendo contribuições dos clientes através dos vários canais disponíveis, que de acordo com a especificidade, foram incorporadas no serviço. São efectuadas alterações no e-banking à medida que reclamações e/ou sugestões consideradas relevantes são enviadas pelos clientes.

Para comunicar aos clientes da existência do novo serviço foram desenvolvidos materiais de comunicação disponibilizados nas agências como por exemplo folhetos e mensagens nas ATM’s.

#### ➤ *Realização de Campanhas*

Em parceria com a Fundação Universitária da Universidade Eduardo Mondlane e outras três empresas moçambicanas, o BCI desenvolveu a Campanha de Crédito Pessoal, denominada E-Moçambique, que integra um pacote de financiamento para computadores portáteis com ligação à Internet via 3G para os estudantes universitários, contribuindo assim para a democratização do acesso aos computadores e à internet e, conseqüentemente, para o desenvolvimento tecnológico e económico do País. Esta oferta nasce de uma Iniciativa conjunta de vários Parceiros: o BCI (Banco financiador), a DCC (fornecedora dos computadores portáteis), a mcel (fornecedora da ligação à internet e de telemóvel), a MCS (seguradora) e a Fundação Universitária da Universidade Eduardo Mondlane (parceiro institucional).

➤ *Utilização de uma Base de Dados dos clientes*

É essencial para o banco que possua conhecimento acerca de seus clientes para aumentar a vantagem competitiva, saber como actuar e em que circunstâncias, possibilitando um melhor serviço ao cliente, aumentando a satisfação do mesmo face aos produtos ou serviços e garantindo a sua permanência como clientes. Nesse âmbito, o BCI possui uma base de dados sobre os seus clientes que permite obter continuamente informações mais precisas sobre eles. A captação desses dados é efectuada somente no acto da abertura da conta e nunca via internet.

Esta base de dados é usada para seleccionar os clientes-alvo aquando do lançamento dum novo produto/serviço e permite alocar o produto ou serviço adequado, no tempo correcto ao cliente adequado, tornando as acções de marketing mais eficazes e eficientes.

➤ *Estimular e facilitar o acesso á internet dos seus clientes*

A Mediteca é uma biblioteca informatizada e multimédia que tem por objectivo fundamental disponibilizar uma vasta gama de serviços e suportes de informação ao público em geral. O BCI possui duas mediatecas, uma na cidade de Maputo e outra na cidade da Beira. Para além de um espaço de Leitura, dispondo de livros, jornais e revistas de informação geral, em português e inglês, espaço audiovisual onde poderão ser consultados cd-rom's e filmes em vídeo e espaço com informação técnica especializada nas áreas de finanças e sistema financeiro, gestão, economia, direito, informática, estatísticas e obras de referência, as mediatecas possuem um espaço para consulta de bases de dados externas e acesso à internet, possibilitando o estabelecimento de comunicações através das novas tecnologias com utilizadores em qualquer ponto do mundo e funcionando como mais uma opção para os clientes do BCI se ligarem a rede e efectuarem as suas transacções bancárias.

### **3.6.2. Resultado das estratégias desenvolvidas**

O BCI acredita que as estratégias que desenvolve na área de marketing oferecem alguma vantagem competitiva no sector bancário, prova disso é o aumento da quota de mercado do BCI, que no final de 2010 era de 30% quando em Dezembro de 2009 era de 28,9%. O Banco obteve

ainda o crescimento da base de clientes em 84% pois passou de 142.000 em 2009 para 261.000 em 2010.

No que diz respeito ao Internet Banking, o BCI terminou o ano de 2010<sup>12</sup> com mais de 17.000 contratos, o que representou um crescimento de 43% em relação ao ano de 2009, sendo de destacar a adesão dos clientes Particulares em 45%. O peso dos clientes de internet banking na carteira total de clientes é de aproximadamente 6%.

**Tabela 3. Contratos do internet banking**

	2009	2010
<b>Total Contratos eBanking BCI</b>		
Nº de contratos	11.904	17.069
Variação face ao ano anterior	--	43%
<b>Particulares</b>		
Nº de contratos	9.798	14.217
Variação face ao ano anterior	--	45%
<b>Empresas</b>		
Nº de contratos	2.106	2.852
Variação face ao ano anterior	--	35%

Fonte: Relatório e Contas BCI 2010 (2011:52)

Esta tendência crescente de aumento de número de contratos do e-banking não é recente, ela vem se fazendo sentir desde a implementação do serviço como mostra a tabela seguinte:

<sup>12</sup> Informação extraída do Relatório e Contas BCI 2010

**Tabela 4. Evolução da adesão ao serviço internet banking**

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Empresas</b>					
<b>Novos Contratos</b>	73	261	428	861	1149
<b>Variação Anual</b>	-	258%	64%	101%	33%
<b>Particulares</b>					
<b>Número de Novos Contratos</b>	495	791	2209	2807	6972
<b>Variação Anual</b>	-	60%	179%	27%	148%

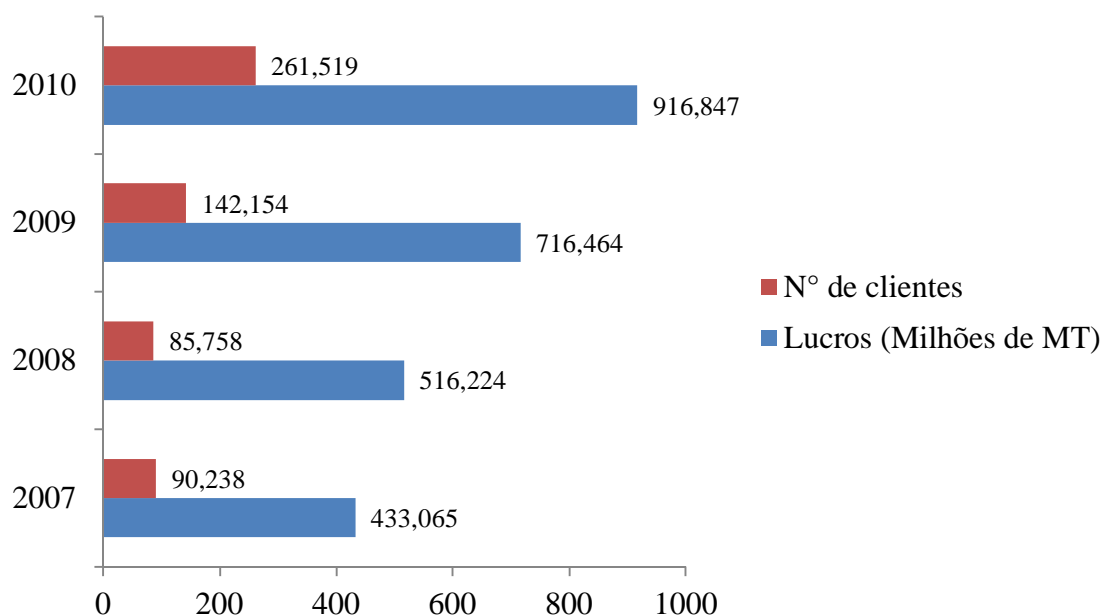
Fonte: Relatório e Contas do BCI 2009 (2010:40)

O crescimento do BCI não se resume apenas no aumento dos contratos do internet banking, pode-se notar uma evolução também nos resultados líquidos e no número de clientes, o que mostra que a instituição está a obter cada vez mais vantagem competitiva e está a fazer face à concorrência por forma a conquistar cada vez mais participação no mercado.

Os Resultados Líquidos do BCI em 2010 totalizaram 916,85 milhões de meticais, tendo aumentado 28% face ao ano transacto.

Este crescimento, possibilitou a conquista do “*Diamond Arrow 2010 – PMR África*”, o mais prestigiado prémio atribuído pelos Empresários, Administradores e Directores das Grandes e Médias Empresas moçambicanas, pelo reconhecimento do extraordinário contributo dado em 2009 para estimular o crescimento e o desenvolvimento económico em Moçambique. O BCI entrou pela primeira vez na tabela dos 100 maiores Bancos de África e foi a primeira das maiores marcas bancárias nacionais a ostentar as insígnias “*Made in Mozambique - Orgulho Moçambicano*”.

**Gráfico 2. Evolução dos lucros e do número de clientes**



### **3.7. Segurança**

A segurança é uma das questões que mais preocupa aos clientes na hora de aderir ao e-banking, consciente disso o BCI adoptou algumas medidas que considera prioritárias para garantir de forma plena a confidencialidade e protecção das operações efectuadas. Mas deve-se realçar que para que haja segurança não basta que o banco utilize tecnologias e procedimentos seguros, é necessário que o cliente, em contrapartida, assegure a confidencialidade dos seus dados de acesso, não divulgando a terceiros e protegendo o seu computador (ou outro instrumento de acesso) contra programas maliciosos que possam captar essa informação. Dos mecanismos implementados pelo banco, salienta-se:

**Autenticação** - ao aceder ao e-banking, o cliente identifica-se e autentica-se utilizando o seu código de utilizador e a sua palavra-chave (ou código de acesso). Só depois da introdução correcta destes códigos, que são pessoais e intransmissíveis, é que o cliente pode ter acesso às suas contas on-line. Em algumas transacções ou operações, foi definido pelo BCI, a obrigatoriedade de introdução da sua chave de confirmação (ou código de segurança) para confirmar a realização dessas operações. Para maior protecção do utilizador, a introdução deste



último código é feita através de um teclado virtual de geração aleatória, o que incrementa o nível de protecção de dados. Em caso de esquecimento dos seus códigos pessoais, o BCI não tem possibilidade de os reaver, podendo no entanto e a pedido do cliente, através da submissão de formulário próprio disponível nas agências, emitir novos códigos.

**Encriptação** - as comunicações são protegidas através da utilização de protocolos e chaves de encriptação que garantem que a informação que circula entre o computador do cliente e o Banco é transmitida de forma ilegível, segura e confidencial, ou seja, todos os ficheiros enviados pelo banco sempre vêm encriptados.

**Certificação** - ao aceder ao ebanking, o cliente pode assegurar-se de que está a executar operações com o BCI (e não com outra entidade fazendo-se passar pelo banco) verificando o certificado digital do site. Um certificado digital é uma declaração electrónica, emitida por uma autoridade certificadora, independente e de confiança, construído segundo um formato muito específico e que funciona como um bilhete de identidade electrónico, permitindo ao cliente verificar que o site é seguro e genuíno. A utilização de certificado digital é indicada pelo cadeado fechado na parte inferior da janela do browser ou do aparecimento do protocolo https, onde o ósö indica segurança.

**Alertas** - O site possui uma área no site denominada [www.bci.co.mz/seguranca/seguranca.html](http://www.bci.co.mz/seguranca/seguranca.html) especificamente virada para esclarecer os aspectos relacionados com a segurança do acesso e das operações. Esta área possui secções que explicam quais os tipos de fraude, tipos de vírus e formas de contaminação que ocorrem na Internet. Explica também as formas de protecção contra vírus e fraudes e ainda as regras básicas de segurança. O site emite frequentemente avisos que aconselham aos seus clientes a nunca aceder ao site através de links enviados em emails mas sim pelo navegador e sempre digitar o endereço <https://www.bci.co.mz> e ainda a não divulgar os seus códigos, dados pessoais por email, mensagens ou telefone para pessoas que se identifiquem como sendo trabalhadores do BCI. Estes avisos também são encontrados nas ATMs.

### **3.8. Constrangimentos no uso da internet como ferramenta de Marketing**

No decorrer das acções com vista a incorporar a internet no dia-a-dia das actividades do banco e das transacções bancárias, o BCI enfrenta os seguintes constrangimentos:

**Resistência à mudanças e às tecnologias** - pois sabe-se que a protecção da privacidade da informação no meio electrónico é bastante complexa para o público, que tem somente uma vaga noção de conhecimento da segurança on-line (Robbof & Charles, 1998) alguns aspectos negativos como a invasão da privacidade, a falta de confidencialidade, a falta de segurança, o facto de receberem emails indesejados e a necessidade sendo que alguns do contacto físico com o banco, levam muitos clientes a agir com precaução quando estão diante de novas aplicações tecnológicas. Essa resistência diminui o grau de motivação para o uso da tecnologia e na maioria das vezes faz com que os clientes achem difícil o uso dessas mesmas tecnologias.

**Restrição no acesso à internet** - quer seja por falta de cobertura de rede em vários locais do país, por isso mais de metade dos clientes utilizadores do serviço e-banking estão na cidade de Maputo, quer seja por falta de condições financeiras de acesso. Isso faz com que alguns clientes mesmo que queiram aceder ao serviço não o possam fazer por não ter acesso a internet.

**Receio de falta de segurança** - os clientes têm receio que ocorra uma fraude ao longo da transacção on-line ou que a sua privacidade seja invadida.

**Problemas de uso** - como a falta de instrução para o uso do computador por parte de alguns clientes.

**Falta de Confiança** - após uma operação electrónica, os clientes sentem uma necessidade de confirmar a efectividade das operações e a falta de comprovativos como recibos traz essa falta de confiança, pois alguns precisam de comprovativos como recibos.

**Falta de Comunicação** - aquando da criação do e-banking, os clientes não foram auscultados e não tiveram participação na sua concepção, pois segundo o BCI este processo seria muito difícil e moroso. E ainda segundo o banco foi feita uma campanha de baixo impacto para divulgá-lo. Alguns clientes não entendem o novo canal por falta de campanhas publicitárias, educativas e explicativas que ensinem e incentivem o uso da internet nas transacções bancárias.

**Falta de email marketing** - normalmente, as informações são enviadas aos clientes através dos emails dos colaboradores, sendo que o BCI não possui um Email Marketing. Este serviria para os clientes conversarem com os funcionários por forma a tirar dúvidas no momento em que se deparam com elas.

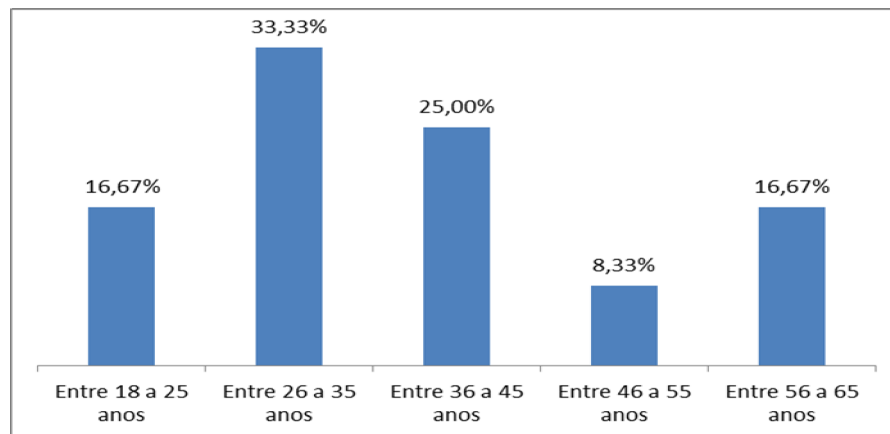
### 3.9. Ponto de vista dos Clientes - Análise e Interpretação dos dados

Foi realizado um inquérito que abrangeu uma mostra de 54 clientes, particulares e empresas, onde 42 são usuários e 12 não são, para obter informações sobre o seu perfil e o seu ponto de vista em questões como expectativas, percepção e satisfação em relação a internet banking.

#### 3.9.1. Perfil dos não usuários e razões de não aderência

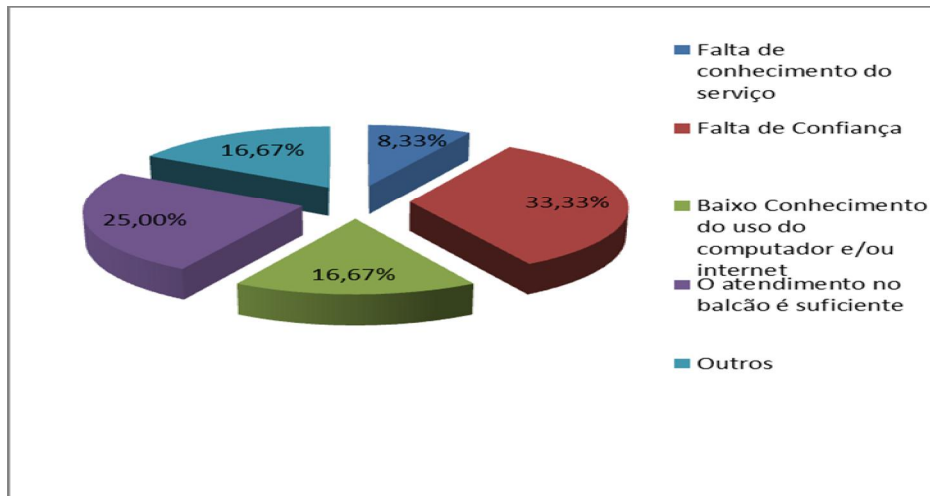
Dos 12 clientes que não usam o serviço, 66,67% são do sexo masculino e o restante do sexo feminino, a maioria está no intervalo de 26 a 35 anos e de 36 a 45 anos. 41,67% completaram o 2º ciclo do ensino secundário e 25% o ensino técnico médio, ficando os restantes divididos em igual percentagem entre os que concluíram o ensino superior e o ensino técnico básico. Os resultados revelam ainda que cerca de 75% destes clientes são trabalhadores empregues em alguma instituição, 16,67% são trabalhadores por conta própria e 8,33% são estudantes.

**Gráfico 3. Faixa etária dos não usuários**



Quanto aos motivos que os levaram a não aderir o serviço, a maioria deles (33,33%) afirma que não aderiu ao serviço porque não tem confiança para movimentar o seu dinheiro através da internet e 25% porque considera o atendimento no balcão suficiente. O baixo conhecimento das tecnologias de informação e a falta de conhecimento sobre o serviço também foram apontados como razões. Foram ainda destacados outros motivos para não aderência ao serviço como o facto de não movimentar a conta constantemente e o bloqueamento do serviço no primeiro dia de utilização, o que provocou discrença no mesmo. Todos outros motivos correspondem à 16,67%.

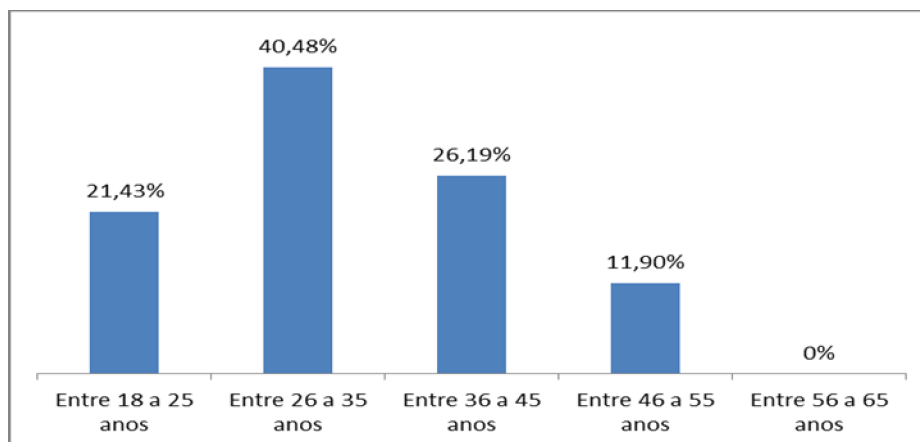
**Gráfico 4. Motivos de não aderência**



### 3.9.2. Perfil dos Usuários

Á semelhança do que acontece com o perfil dos não usuários, a maioria dos clientes que aderiram a este serviço são homens, totalizando 52,38% e a minoria do sexo feminino com 47,62%. Verifica-se também que grande parte dos usuários é jovem, 40,48% tem entre 26 a 35 anos, 26,29% tem entre 36 a 45 anos, 21,43% tem entre 18 a 25 anos. Nota-se ainda que a maioria dos clientes, 61,90%, possui o nível ensino superior e é trabalhador por conta de outrém (75%).

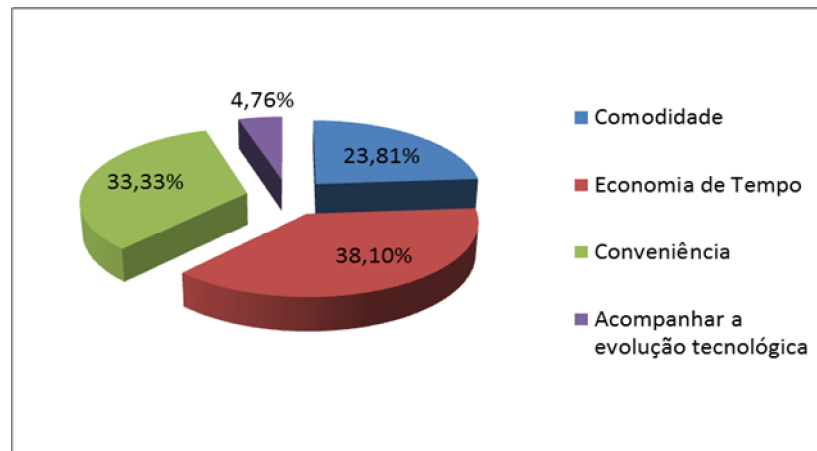
**Gráfico 5. Faixa etária dos usuários**



### 3.9.3. Expectativas dos clientes

Dos clientes entrevistados, 38,10% afirma que quando aderiu ao serviço tinha como objectivo economizar o seu tempo visto que as transacções via internet são mais rápidas do que as realizadas no balcão, seguindo-se as opções de conveniência com 33,33% e comodidade com 23,81%. Mas de uma forma geral, pode-se notar que ao aderir ao serviço o cliente buscava atingir estes objectivos de uma forma agregada.

**Gráfico 6. Objectivos de aderência**



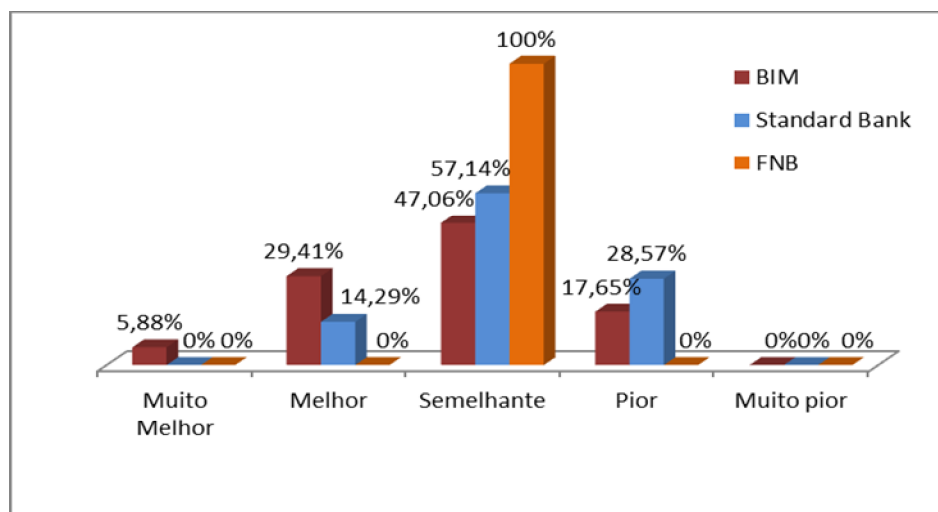
Ao aderir à um novo serviço e antes de experimentá-lo, os clientes desenvolvem várias expectativas em torno do mesmo. No que diz respeito ao serviço internet banking, cerca 76,19% tinham a expectativa que o desempenho do serviço fosse bom e os restantes 23,81% tinham a expectativa que o desempenho fosse normal. Nota-se que nenhum cliente tinha uma expectativa que o desempenho do serviço fosse péssimo.

### 3.9.4. Avaliação do nível de percepção

O BCI não é o único banco que disponibiliza o serviço internet banking, neste âmbito, procurou-se saber se os clientes usavam este serviço de mais algum banco do mercado moçambicano e qual o resultado da comparação efectuada. 25 clientes (59,25%) usam o mesmo serviço de um outro banco, sendo que destes 17 (68%) usam este serviço do MBIM, 7 (28%) do SB e apenas 1 (4%) do FNB. De acordo com os dados da pesquisa, pode-se fazer uma comparação entre o serviço internet banking prestado pelo BCI e pelos bancos acima citados. No que tange ao BIM,

5,88% dos clientes consideram que o do BIM é muito melhor que o do BCI, 47,06% não verificam nenhuma diferença e consideram semelhante e 17,65% classifica como pior. Já em relação ao Standard Bank, a maioria dos clientes classifica o serviço como semelhante, 28,57% o classifica como pior e os restantes 14,29% o classifica como melhor que o do BCI. E no caso do FNB, o único cliente considera o serviço semelhante. Nota-se que de uma forma geral a maioria dos clientes acham que o serviço internet banking do BCI é semelhante aos dos outros bancos.

**Gráfico 7. Comparação do BCI com outros bancos**



E de uma forma geral em relação a percepção do serviço metade dos clientes consideram que o serviço é simples e fácil de usar, mais de 30% acredita que este serviço é inovador e apenas pouco mais de 10% acredita ser este um serviço complexo e difícil de usar.

### 3.9.5. Satisfação e Fidelização de clientes

A satisfação do cliente é o ponto de partida para fidelizar os clientes, dos clientes entrevistados pouco mais de 64% está satisfeito, 11,9% se considera encantado e 23,81% está insatisfeito. Dos 54 clientes entrevistados (incluindo os não usuários do serviço e-banking) 36 afirmam que o banco está preocupado em fidelizar os seus clientes, sendo que destes 20 acredita que isto é conseguido com a manutenção de contacto permanente com os clientes aplicando os princípios do Marketing de Relacionamento e 16 acredita que esta fidelização é conseguida através da inovação e diferenciação nos serviços.

### 3.9.6. Percepção vs Satisfação

**Tabela 5. Nível de Percepção vs Nível de Satisfação**

Nível de Satisfação	Nível de Percepção						
		Serviço inovador	Simple e fácil	Complexo e difícil	Cómodo	Outros	Total
Insatisfeito		6,25%	0%	50%	0%	0%	7,14%
Satisfeito		68,75%	95%	50%	100%	100%	80,95%
Encantado		25%	5%	0%	0%	0%	11,90%
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%

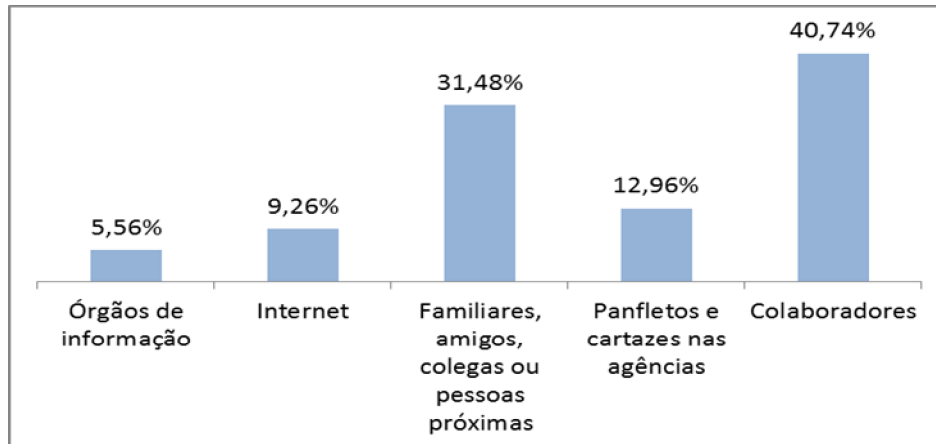
Existe uma relação directa entre os níveis de percepção e de satisfação, na medida em que quanto melhor for a percepção do serviço, maior é o nível de satisfação. Isso pode ser verificado na tabela acima onde 68,75% dos clientes que acham o serviço inovador ficaram satisfeitos com o desempenho, 95% que o acharam simples e fácil de usar também ficaram satisfeitos e nenhum ficou insatisfeito.

### 3.9.7. Comunicação e atracção de clientes

Pode-se concluir que o BCI não utiliza muito a internet para promover e divulgar os seus produtos e serviços, pois apenas 27,78% dos 54 clientes afirma já ter visto uma publicidade de algum produto ou serviço na internet e destes 100% afirma já ter visto em sites que não sejam redes sociais. No que concerne à publicidade do serviço e-banking, 33,33% correspondente a 18 dos 54 clientes afirma já ter visto alguma publicidade relacionada ao ebanking e destes a metade afirma ter visto panfletos e cartazes nos balcões e os restantes 50% dividem-se em clientes que viram em órgãos de comunicação, na ATM e na Internet. Como consequência da pouca publicidade efectuada, apenas um pouco mais de 14% obteve conhecimento do serviço através dos órgãos de informação e da internet (site do BCI e outros sites) mas em contrapartida grande parte dos clientes (40,74%) obteve conhecimento através dos colaboradores do banco, o que mostra a importância da fidelização do cliente interno para a atracção de novos clientes. Constatou-se ainda que 31,48% dos clientes obteve o conhecimento através de familiares, amigos, colegas ou pessoas próximas, o que destaca a importância do Marketing óboca-a-bocaõ no processo de atracção de novos clientes. Ainda nesse âmbito, 14 dos 42 usuários já

recomendou o serviço a pessoas próximas, e mais da metade, ou seja, 28 afirmou que nunca recomendou o serviço.

**Gráfico 8. Como obteve conhecimento da existência do serviço**



O BCI utiliza o email com frequência para se comunicar com os seus clientes, e quase 75% dos inquiridos diz já ter recebido o email, destes 60% afirma ter recebido email para divulgação e promoção de produtos e serviços e nenhum recebeu algum para solicitação de opiniões para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço. É de realçar que todos os clientes afirmam não ter recebido nenhum email do banco antes de se tornarem clientes.



## **4. Conclusão e Recomendações**

### **Conclusão**

Do estudo feito concluiu-se que para fazer face ao alto índice de competitividade do sector bancário moçambicano, criar valor para o cliente e um contacto permanente, o BCI incorporou a internet nas transacções e nas suas actividades. Os serviços prestados pelo banco através da internet são: website, o serviço internet banking e a comunicação por email.

A internet trouxe benefícios tanto para as empresas como para os clientes. Para os clientes trouxe a autonomia, a economia de custos, a acessibilidade, a comodidade e a flexibilidade de efectuar operações a qualquer momento. Para o banco trouxe a redução do fluxo de clientes, dos custos de operação e de barreiras geográficas.

A direcção de marketing desenvolve de forma constante estratégias de marketing internas e externas com vista a atrair e fidelizar os seus clientes. Das estratégias desenvolvidas destacam-se o estabelecimento de preços competitivos, a disponibilização de produtos e serviços de qualidade, a excelência no atendimento ao cliente, o alargamento da rede de agências e dos meios de pagamento, a segmentação de mercado, a divulgação de produtos e serviços na internet, a constante comunicação com o cliente, a utilização de uma base de dados de clientes e o estímulo de acesso aos clientes. Estas estratégias são conjugadas com acções como a participação e o treinamento dos colaboradores envolvendo todos os sectores do banco, a inovação, a procura pela melhor solução e rapidez para resolver os problemas dos clientes, o investimento no marketing de relacionamento apostando no atendimento personalizado e no contacto permanente, que levam a busca pela satisfação dos clientes visando sempre a construção da fidelidade.

Na implementação destas estratégias e no processo de fidelização dos novos clientes, o BCI enfrenta alguns constrangimentos como a falta de confiança, a falta de comunicação e a restrição no acesso a internet. Constatou-se ainda que existe uma resistência por parte dos clientes no uso da internet para efectuar transacções bancárias e que grande parte deles afirma que o motivo que os levou a não aderir ao serviço é a falta de confiança na internet para movimentar o seu dinheiro e por considerar suficiente o atendimento no balcão. Ná análise efectuada constatou-se ainda a

existência de razões de ordem cultural que se manifestam no hábito enraizado em muitas pessoas, principalmente mais velhas de ir aos balcões do Banco (preencher fichas, receber dinheiro) dificultando a adesão a internet.

Para a maioria dos entrevistados, as estratégias de comunicação e publicidade via internet não estão a ter um bom desempenho visto que afirmam nunca ter visto nenhuma publicidade do BCI na internet. O mesmo se verifica em relação à divulgação do serviço e-banking, pois a maioria declara não ter visto nenhuma publicidade nos meios de comunicação disponíveis e de ter tomado conhecimento através dos colaboradores, amigos, familiares, colegas e pessoas próximas.

De uma forma geral, verifica-se que a maioria dos usuários do serviço e-banking após o uso teve a percepção que o mesmo é inovador, simples e fácil de usar, sente-se satisfeito com o seu desempenho, uma vez que corresponde as suas expectativas e acredita que o banco preocupa-se em fidelizar os seus clientes, mostrando assim que a internet tem um papel importante como ferramenta de marketing no processo de fidelização dos clientes e de atracção dos potenciais clientes. Sendo assim, aceita-se a primeira hipótese (H1) segundo a qual a internet é uma ferramenta de marketing eficiente na medida em que contribui para que o BCI fidelize os seus clientes e atraia novos clientes e rejeita-se a segunda hipótese (H2).

## **Recomendações**

Nota-se que apesar da internet ser uma ferramenta de marketing e contribuir para o processo de fidelização e para atrair novos clientes, o BCI não faz uso de todo seu potencial. Para que este cenário seja modificado e tanto o banco como os clientes obtenham cada vez mais vantagens, recomenda-se ao BCI:

- ✓ Intensificar o contacto permanente com o cliente através da internet criando um email marketing que para além de efectuar a divulgação e promoção, solicite contribuições, opiniões e sugestões para a melhoria dos produtos e serviços e procure obter o grau de percepção e satisfação dos clientes em relação aos mesmos. Este contacto também pode ser intensificado a partir da criação de um espaço no site com campos onde os visitantes

possam colocar o nome, o endereço electrónico, o assunto e a mensagem dirigida ao banco para que posteriormente os colaboradores os contactem. Este espaço ainda pode ser uma forma de adquirir dados de potenciais clientes;

- ✓ Integrar os canais físico e virtual por forma a aproveitar as suas vantagens, a fim de maximizar a contribuição de ambos no processo de fidelização, reduzir as incertezas e aumentar o nível de confiança, pois a internet não oferece elementos tangíveis que tranquilizem o cliente e transmitam confiança para efectuar transacções. E o banco deve fortificar ainda mais a imagem de instituição sólida para transmitir a concepção de segurança que ainda afasta muitos clientes da internet;
- ✓ Adoptar uma política de educação e instrução aos clientes no momento de aderência e ao longo da utilização do serviço, para permitir que tirem o máximo proveito e consequentemente evitar futuras reclamações que poderão afectar negativamente a imagem da empresa e ser um entrave na fidelização dos mesmos;
- ✓ Continuar com o projecto de adesão as redes sociais, em particular ao Facebook, fazendo o uso da nova aplicação lançada, o “*Business*” ou “*Facebook para Negócios*”, um guia que dá instruções passo a passo para que as empresas criem páginas, façam anúncios e lancem aplicativos personalizados para ajudá-las a usar a rede social como ferramenta de marketing;
- ✓ Melhorar o desempenho das estratégias de comunicação e publicidade, incorporando os clientes no processo de concepção e desenvolvimento dos produtos e serviços, desenvolvendo mais acções publicitárias no sentido de divulgar a existência do e-banking mostrando de forma clara as vantagens que os potenciais clientes poderão adquirir aderindo ao serviço e usando mais a internet tanto como veículo publicitário para dar a conhecer todos os seus produtos e serviços (incluindo o internet banking) quanto como catalizador de informações sobre os clientes.

## 5. Referências Bibliográficas

1. ALBERTIN, Alberto Luiz. “*Comércio electrónico: benefícios e aspectos de sua aplicação*” (1998). ERA. São Paulo;
2. ANDRADE, Sandra e CAETANO, Joaquim. “*Marketing e Internet (princípios fundamentais)*” (2003). Edições Técnicas. São Paulo;
3. BANCO DE MOÇAMBIQUE. “*Síntese da Situação Financeira na Quinzena de 1 à 15 de Julho de 2011*”. Comunicado nº 13/2011. Maputo;
4. BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTOS. “*Manual de Estrutura Orgânica*” (2009). Maputo;
5. BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTOS. “*Relatório de Actividades das Mediatecas 2006*” (2007). Maputo;
6. BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTOS. “*Relatório e Contas 2008*”(2009). Maputo;
7. BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTOS. “*Relatório e Contas 2009*” (2010). Maputo;
8. BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTOS. “*Relatório e Contas 2010*”(2011). Maputo;
9. BOGMANN, Itzhak Meir. “*Marketing de Relacionamento – Estratégias de Fidelização e Suas Implicações Financeiras*” (2000). Nobel. São Paulo;
10. BROWN, Stanley. “*CRM – Customer Relationship Management: Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo E-Business*” (2001). Makron Books. São Paulo;
11. CARNEIRO, Alberto. “*Introdução á Segurança de Sistemas de Informação*” (2002). Editora de Informática. Lisboa;
12. CHIAVENATO, Idalberto. “*Administração: Teoria, Processo e Prática*” (2007). Elsevier. Rio de Janeiro;
13. COBRA, Marcos. “*Marketing Básico*” (2007). 4ª Edição. Editora Atlas. São Paulo;
14. CRYSTAL, Mary. “*Bank Marketing*” (1998). Washington;
15. DINIZ, Eduardo. “*Evolução do Uso da Web pelos Bancos*” (1999). Disponível na internet em <http://www.fvgsp.br/ceb/wbanking.html>;

16. DINIZ, Eduardo. “Evolução do Uso da Web pelos Bancos” (2000). Revista de administração contemporânea disponível na internet em <http://www.fvgsb.br/ceb/wbanking.html>;
17. GOPALAKRISHNAN, Senapathy; WISCHNEVSKY, Daniel e DAMANPOUR, Fariborz. “A Multilevel Analysis of Factors Influencing the Adoption of Internet Banking” (2003). Engineering Management. IEEE Transactions;
18. HITT, Michael; IRELAND, Duane e HOSKISSON, Robert. “Administração Estratégica” (2002). Pioneira Thomson Learning. São Paulo;
19. KALAKOTA, Ravi. e WHINSTON, Andrew. “Electronic Commerce: A Manager’s Guide” (1997). Addison-Wesley. Nova York;
20. KOTLER, Philip. “Administração de Marketing” (2000). 10ª Edição. Prentice Hall. São Paulo;
21. KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. “Princípios de Marketing” (2003). 9ª Edição. Prentice Hall. São Paulo;
22. KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. “Princípios de Marketing” (2007). 12ª Edição. Prentice Hall. São Paulo;
23. KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. “Administração de Marketing” (2006). 12ª Edição. Prentice Hall. São Paulo;
24. KUROSE, James F. e ROSS, Keith W. “Redes de Computadores e a Internet – Uma abordagem top-down” (2006). 3ª edição. Editora Pearson Addison Wesley. São Paulo;
25. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. “Marketing de Serviços” (2002). 3ª edição. Atlas. São Paulo;
26. LIAO, Ziqi e CHEUNG, Michael Tow. “Challenges to Internet e-Banking” (2003). Communications of the ACM archive;
27. LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. “Serviços: Marketing e Gestão” (2001). Editora Saraiva. São Paulo;
28. MCKENNA, Regis. “Marketing de Relacionamento: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços” (1993). Atlas. São Paulo;
29. PARASURAMAN, A. e GREWAL, Dhruv “The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyal Chain: A research Agenda” (2000). Vol. 1;

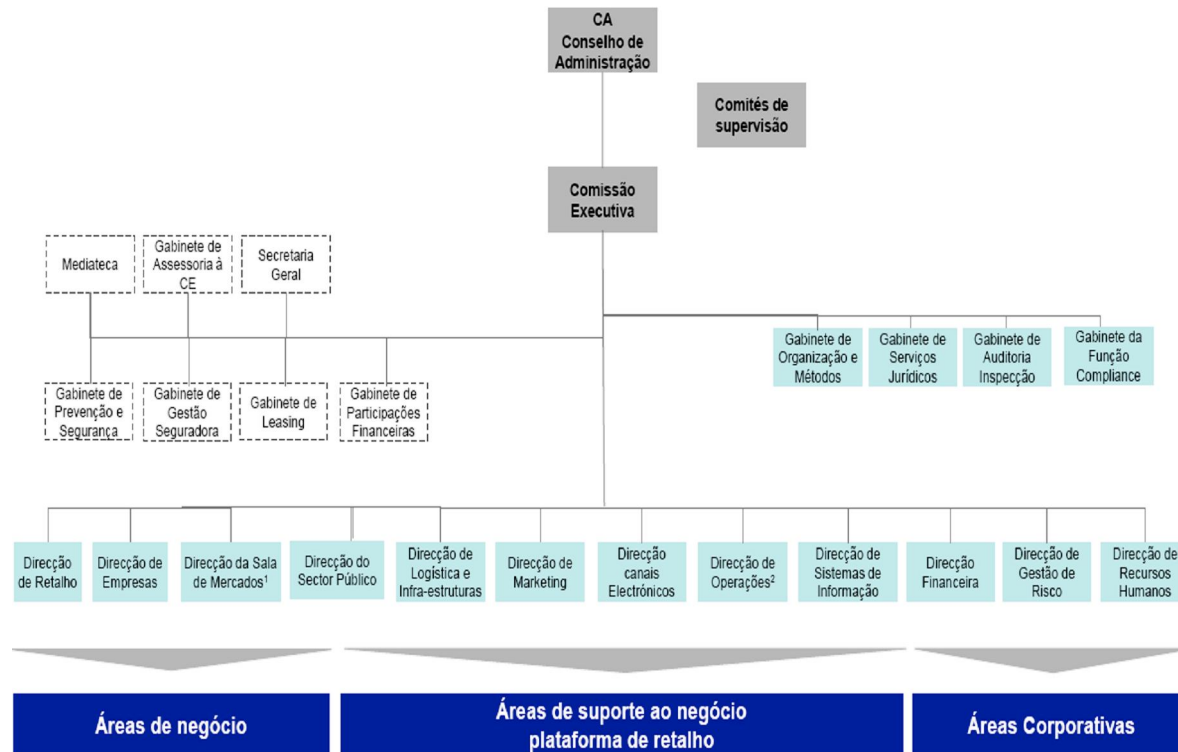
30. PEPPERS e ROGERS GROUP. “*CRM Series – Marketing 1 to 1*” (2004). 3ª Edição. Atlas. São Paulo;
31. RIBEIRO, David. “*Um portal para o comércio electrónico em Portugal*” (2007). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Portugal;
32. SHAO, Guosong. “*The Diffusion of Online Banking: Research Trends from 1998 to 2006*” (2007). Journal of Internet Banking and Commerce;
33. SILVA, Miguel; SILVA, Alberto; ROMÃO, Artur e CONDE, Nuno. “*Comércio Electrónico na Internet*” (2003). 2ª Edição. Lidel Edições Técnicas. Lisboa;
34. SOUSA, Sérgio. “*Tecnologias de Informação – O que são? Para que servem?*” (2003). 5ª Edição. FC ó Editora de Informática. Lisboa;
35. TURBAN, Efraim e KING, David. “*Comércio Electrónico – Estratégia e Gestão*” (2004). Editora Pearson Education do Brasil. São Paulo;
36. VILARES, Manuel José e COELHO, Pedro Simões “*Satisfação e Lealdade do Cliente – Metodologias de avaliação, gestão e análise*” (2005). Escolar Editora.

#### **Outras fontes**

37. <http://pt.wikipedia.org>, acessado a 12/04/2011;
38. <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>, acessado a 16/06/2011;
39. <https://www.facebook.com>, acessado a 08/08/2011;
40. <https://www.bci.co.mz>, acessado a 30/06/2011 e 01/07/2011;
41. <http://www.uem.mz/>, acessado a 10/08/2011
42. <http://www.opais.co.mz/>, acessado a 10/08/2011
43. <http://www.sapo.mz/>, acessado a 10/08/2011
44. <http://www.canalmoz.com>, acessado a 10/08/2011
45. <http://www.clubofmozambique.com>, acessado a 10/08/2011
46. <http://mozambique.smetoolkit.org/mozambique/pt>, acessado a 10/08/2011

## 6. ANEXOS

### Anexo 1: Estrutura Orgânica do BCI



Fonte: Manual de Estrutura Orgânica do BCI (Janeiro, 2009)

## **Anexo 2: Questionário ao BCI**

### **Universidade Eduardo Mondlane**

#### **Faculdade de Economia**

#### **Questionário – Trabalho de Licenciatura**

Chamo-me Ema Donça e no âmbito do meu programa para obtenção do grau de Licenciatura Gestão pela Universidade Eduardo Mondlane, pretendo efectuar um questionário à vossa instituição para analisar o papel que a internet como uma ferramenta de marketing tem no processo de fidelização dos clientes do BCI, assim como no processo de atracção dos potenciais clientes.

Este questionário tem como objectivo recolher o ponto de vista do BCI sobre este assunto.

Os dados/informações que me irão fornecer são confidenciais e destinam-se a fins meramente académicos.

1. Breve historial do BCI.
2. Missão, Visão, Estratégias e Organigrama do BCI.
3. Quando e Porquê o BCI começou a usar a internet pra promover e fornecer os seus produtos e serviços?
4. Em que consiste o serviço de internet banking do BCI? Quais são os produtos e serviços oferecidos?
5. Quais eram as necessidades dos clientes que pretendiam satisfazer?
6. Os clientes tiveram alguma participação na concepção desse serviço? Se sim, de que forma colheram as impressões dos mesmos?
7. Qual foi a estratégia de comunicação usada para publicitar a existência do internet banking?
8. Quais são as vantagens do uso desta tecnologia para os clientes? E para o banco?
9. Quais são as estratégias desenvolvidas pelo Banco no sentido de fidelizar os clientes?



10. Essas estratégias que o Banco desenvolve na área de marketing oferecem alguma vantagem competitiva no sector bancário?
11. Quais são as medidas de segurança que o banco adoptou para garantir que as transacções via internet sejam seguras?
12. O banco já fez alguma campanha no sentido de ensinar aos clientes como efectuar transacções na internet de forma segura?
13. O BCI costuma a fazer publicidade dos seus serviços na internet? Se sim, onde?
14. O BCI faz parte de alguma rede social?
15. O BCI possui uma base de dados dos seus clientes? Como o BCI faz para captar informações dos seus clientes?
16. Como a organização utiliza essas informações para fornecer serviços direccionados para as necessidades individuais dos seus clientes?
17. O BCI costuma oferecer serviços/dar informações sobre as transacções na conta aos seus clientes (ou a potenciais) frequentemente via email?
18. Qual é o balanço que faz da adesão do BCI a internet? Sente que a internet banking contribui para a fidelização dos vossos clientes e atracção de novos clientes?
19. Acha que a internet banking contribuiu para a evolução dos lucros e aumento do número de clientes? Poderia dar-me evidências mostrando a evolução dos lucros e do número de clientes nos últimos 5 anos?
20. Gostaria de falar sobre algum aspecto do serviço de internet banking do BCI que não tenha sido abordado.

Obrigado pela Colaboração!

### Anexo 3: Inquérito aos Clientes

## Universidade Eduardo Mondlane

### Faculdade de Economia

### Trabalho de Licenciatura

Inquérito nº \_\_\_\_\_

Chamo-me Ema Donça e no âmbito do meu programa para obtenção do grau de Licenciatura Gestão pela Universidade Eduardo Mondlane apresento este inquérito que é destinado aos clientes do BCI e tem como objectivo analisar o papel que a internet como uma ferramenta de marketing tem nos processos de fidelização e atracção dos clientes e potenciais clientes do BCI respectivamente.

Os dados/informações que me irão fornecer são confidenciais e destinam-se a fins meramente académicos.

#### **I – perguntas** (nas questões seguintes assinale com X a opção correcta)

1. É cliente:
  - a) Particular (    )
  - b) Empresa (    )
  
2. A quanto tempo é cliente do BCI?
  - a) A menos de 6 meses (    )
  - b) Entre 6 meses e 1 ano (    )
  - c) Entre 1 ano e 3 anos (    )
  - d) Entre 3 anos e 5 anos (    )
  - e) Mais de 5 anos (    )

3. Usa o serviço e-banking do BCI? ( )
- a) Sim ( )
- b) Não ( )
- Se não, porquê?
- (i) Falta de confiança ( )
- (ii) Baixo conhecimento do uso do computador e/ou internet ( )
- (iii) O atendimento no balcão é suficiente ( )
- (iv) Outros \_\_\_\_\_ ( )
4. Como obteve o conhecimento do serviço e-banking oferecido pelo BCI? ( )
- a) Através de publicidades nos órgãos de comunicação ( )
- b) Através de publicidades em outros sites ( )
- c) Através de familiares, amigos, colegas ou pessoas próximas ( )
- d) Através de panfletos e cartazes nas agências bancárias ( )
- e) Através de colaboradores do BCI ( )
- f) Outros \_\_\_\_\_ ( )
5. Qual o principal objectivo que desejava atingir quando aderiu ao serviço de internet banking? ( )
- a) Comodidade ( )
- b) Economia de tempo ( )
- c) Conveniência, pois pode realizar as suas transacção em qualquer dia, hora e lugar ( )
- d) Acompanhar a evolução tecnológica ( )
- e) Outros \_\_\_\_\_ ( )
6. Usa o internet banking para que tipo de operações/transacções? ( )
- a) Consultar as suas contas, créditos e cartões ( )
- b) Realizar transferências, pagamentos e requisições de cheques ( )
- c) subscrever produtos de poupança ( )
7. Teve dificuldade para obter e usar o serviço? ( )
- a) Sim ( )
- b) Não ( )
8. No que diz respeito as suas expectativas, antes de usar o serviço, achava que o seu nível de desempenho fosse: ( )
- a) Bom ( )
- b) Normal ( )
- c) Péssimo ( )
9. Qual foi a sua percepção após usar o internet banking do BCI? ( )

- a) É um serviço inovador ( )
- b) É um serviço simples e fácil de usar ( )
- c) É um serviço complexo e difícil de usar ( )
- d) Outros \_\_\_\_\_ ( )
10. Normalmente depois de usar o serviço sente-se:
- a) Insatisfeito ( )
- b) Satisfeito ( )
- c) Encantado (muito satisfeito) ( )
11. Além do serviço de internet banking do BCI, usa este serviço de algum outro banco?
- a) Sim ( )
- b) Não ( )
- Se sim, de que banco? \_\_\_\_\_
12. Qual é a avaliação que faz deste serviço comparativamente ao serviço oferecido por outras instituições bancárias?
- a) Muito melhor ( )
- b) Melhor ( )
- c) Semelhante ( )
- d) Pior ( )
- e) Muito pior ( )
13. Sente que existe uma preocupação do Banco em conquistar e manter a fidelidade dos clientes?
- a) Sim ( )
- b) Não ( )
- Se sim, esta preocupação é demonstrada através de:
    - (i) Inovação e diferenciação nos serviços ( )
    - (ii) Contacto permanente com os clientes ( )
14. Já recebeu algum email do BCI?
- a) Sim ( )
- b) Não ( )
- Se sim, o conteúdo do email era:
    - (i) Extracto de cartão de crédito ( )
    - (ii) Promoção de produtos e serviços ( )
    - (iii) Solicitação de opinião para o desenvolvimento de um produto ou serviço ( )
    - (iv) Outros \_\_\_\_\_ ( )
15. Antes de ser cliente do BCI, recebeu algum email do banco oferecendo os seus serviços?
- (i) Sim ( )
- (ii) Não ( )

16. Lembra-se de ter visto alguma propaganda do BCI sobre o serviço de internet banking?

a) Sim ( )

b) Não ( )

• Se sim, viu:

(i) Nos órgãos de informação ( )

(ii) Na internet ( )

(iii) Numa agência do banco ( )

(iv) Na ATM ( )

(v) Outros \_\_\_\_\_ ( )

17. Já viu alguma publicidade do BCI na internet?

(i) Sim ( )

(ii) Não ( )

• Se sim, viu:

(i) Em sites de relacionamento (facebook, hi5, orkut, etc) ( )

(ii) Em outros sites ( )

18. Já recomendou o serviço de internet banking a alguém?

a) Sim ( )

b) Não ( )

19. Se tivesse que classificar o nível de segurança (de 1 a 5) das transacções bancárias realizadas via internet de acordo com a sua percepção, qual seria a sua pontuação?

a) Péssimo ( )

b) Mau ( )

c) Razoável ( )

d) Bom ( )

e) Excelente ( )

20. Gostaria de deixar algum (a) comentário / sugestão / reclamação

---

---

---

## II – Identificação

1. Sexo:

- a) Feminino ( )  
b) Masculino ( )

2. Idade:

- a) Menor de 18 anos ( )  
b) Entre 18 a 25 anos ( )  
c) Entre 26 a 35 anos ( )  
d) Entre 36 a 45 anos ( )  
e) Entre 46 a 55 anos ( )  
f) Entre 56 a 65 anos ( )  
g) Acima dos 65 anos ( )

3. Grau de instrução:

- a) Ensino primário do 1º ciclo ( )  
b) Ensino primário do 2º ciclo ( )  
c) Ensino secundário do 1º ciclo ( )  
d) Ensino secundário do 2º ciclo ( )  
e) Ensino técnico básico ( )  
f) Ensino técnico médio ( )  
g) Ensino superior ( )

4. Profissão

- a) Estudante ( )  
b) Desempregado (a) ( )  
c) Doméstico (a) ( )  
d) Conta própria ( )  
e) Conta de outrém ( )

5. Contacto (opcional)

Telefone \_\_\_\_\_

Email \_\_\_\_\_

Obrigado pela Colaboração!

#### Anexo 4: Resultados do SPSS

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Particular	45	83,33	83,33
Empresa	9	16,67	100,00
Total	54	100	

<b>A quanto tempo é cliente</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Menos de 6 meses	2	3,70	3,70
Entre 6 meses e 1 ano	4	7,41	11,11
Entre 1 ano e 3 anos	22	40,74	51,85
Entre 3 anos e 5 anos	12	22,22	74,07
Mais de 5 anos	14	25,93	100,00
Total	54	100	

<b>É usuário do serviço internet banking</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Sim	42	77,78	77,78
Não	12	22,22	100,00
Total	54	100	

<b>Motivos de não aderência ao serviço</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Falta de conhecimento do serviço	1	8,33	8,33
Falta de Confiança	4	33,33	41,66
Baixo Conhecimento do uso do computador e/ou internet	2	16,67	58,33
O atendimento no balcão é suficiente	3	25,00	83,33
Outros	2	16,67	100,00
Total	12	100,00	

<b>Como obteve o conhecimento da existência do serviço</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Órgãos de informação	3	5,56	5,56
Internet	5	9,26	14,82
Familiares, amigos, colegas ou pessoas próximas	17	31,48	46,30
Panfletos e cartazes nas agências	7	12,96	59,26
Colaboradores	22	40,74	100,00
Total	54	100	

Objectivos de aderência do serviço	Frequência	%	
		%	Acumulada
Comodidade	10	23,81	23,81
Economia de Tempo	16	38,10	61,91
Conveniência	14	33,33	95,24
Acompanhar a evolução tecnológica	2	4,76	100,00
Total	42	100	

Tipo de Operações	Frequência	%	
		%	Acumulada
Consultar contas, créditos e cartões	18	42,86	42,86
Realizar transferências, pagamentos e requisições de cheques	24	57,14	100,00
Total	42	100	

Dificuldades para obter o serviço	Frequência	%	
		%	Acumulada
Sim	7	16,67	16,67
Não	35	83,33	100,00
Total	42	100	

Percepção após o uso de internet banking	Frequência	%	
		%	Acumulada
É um serviço inovador	16	38,10	38,10
É simples e fácil de usar	21	50,00	88,10
É complexo e difícil de usar	5	11,90	100,00
Total	42	100	

Nível de Satisfação	Frequência	%	
		%	Acumulada
Insatisfeito	10	23,81	23,81
Satisfeito	27	64,29	88,10
Encantado (Muito Satisfeito)	5	11,90	100,00
Total	42	100	

O cliente usa o serviço de outros bancos	Frequência	%	
		%	Acumulada
Sim	25	59,52	59,52
Não	17	40,48	100,00
Total	42	100	



<b>Outros bancos</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
BIM	17	68,00	68,00
FNB	1	4,00	72,00
Standard Bank	7	28,00	100,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	

<b>O banco se preocupa em fidelizar os seus clientes</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Sim	36	66,67	66,67
Não	18	33,33	100,00
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	

<b>O banco procura fidelizar os clientes através de:</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Inovação e diferenciação nos serviços	16	44,44	44,44
Contacto permanente com os clientes	20	55,56	100,00
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	

<b>Já recebeu o email</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Sim	40	74,07	74,07
Não	14	25,93	100,00
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	

<b>Conteúdo do email recebido</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Códigos de acesso	2	5,00	5,00
Extractos	10	25,00	30,00
Promoção de produtos e serviços	24	60,00	90,00
Outros	4	10,00	100,00
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	

<b>Recebeu email antes de ser cliente</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Sim	0	0,00	0,00
Não	54	100,00	100,00
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	

<b>Já viu alguma publicidade do e-banking</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Sim	18	33,33	33,33
Não	36	66,67	100,00
Total	54	100,00	

<b>Local onde viu a publicidade do serviço e-banking do BCI</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Órgãos de Comunicação	2	11,11	11,11
Internet	3	16,67	27,78
Agência do banco	9	50,00	77,78
ATM	4	22,22	100,00
Total	18	100	

<b>Já viu publicidade do BCI na Internet</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Sim	15	27,78	33,33
Não	39	72,22	100,00
Total	54	100	

<b>Local onde viu a publicidade do BCI na Internet</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Sites de relacionamento	0	0,00	66,67
Em outros sites	15	27,78	100,00
Total	54	100	

<b>Já recomendou o serviço a terceiros</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Sim	14	33,33	33,33
Não	28	66,67	100,00
Total	42	100	

<b>Nível de Segurança</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulada</b>
Mau	0	0,00	0,00
Razoável	13	30,95	30,95
Bom	22	52,38	83,33
Excelente	7	16,67	100,00
Total	42	100	

Expectativas do desempenho do serviço internet banking	Frequência	%	% Acumulada
	Bom	32	76,19
Normal	10	23,81	100,00
Péssimo	0	0,00	100,00
Total	42	100	

## Cruzamentos

		Comparação com o mesmo serviço prestado por outros bancos					Total
		Muito melhor	Melhor	Semelhante	Pior	Muito pior	
Outros bancos	BIM	1	5	8	3	0	17
	%	5,88%	29,41%	47,06%	17,65%	0%	100%
	FNB	0	0	1	0	0	1
	%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
	Standard Bank	0	1	4	2	0	7
	%	0%	14,29%	57,14%	28,57%	0%	100%
	Total	1	6	13	5	0	25
	%	4,00%	24,00%	52,00%	20,00%	0%	100%

		Percepção após o uso					Total
		Serviço Inovador	Simples e fácil de usar	Complexo e difícil de usar	Cómodo	Outros	
Nível de Satisfação	Insatisfeito	1	0	2	0	0	3
	Satisfeito	11	19	2	1	1	34
	Encantado (Muito Satisfeito)	4	1	0	0	0	5
	Total	16	20	4	1	1	42