

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
FACULDADE DE ECONOMIA

Avaliação da Qualidade do Cartão de Crédito *Tako* do Banco Comercial  
e de Investimentos - BCI pelo Modelo Conceitual da Qualidade em  
Serviços

Trabalho de Licenciatura em Gestão

Ivan Leonardo Poço Nhantumbo

Outubro de 2010  
Maputo, Moçambique

## Declaração

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

Maputo, Aos 11 de Outubro de 2010

Ivan L.P. Nhantumbo

Ivan Leonardo Poço Nhantumbo

## Aprovação do Júri

Este Trabalho foi aprovado com 16 valores no dia 11 de Outubro de 2010 por nós, membros do júri, examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

[Assinatura]  
(O Presidente do Júri)

[Assinatura]  
(O Arguente)

[Assinatura]  
(O Supervisor)

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus avós maternos (em memória) e a minha mãe, as pessoas mais importantes no início da minha vida estudantil.

## **Agradecimentos**

A DEUS todo-poderoso por tudo que tem me oferecido e por permitir a realização deste trabalho.

A minha família, a quem a devo toda a gratidão pelo apoio emocional e material na longa caminhada que culmina com este trabalho.

Aos meus professores do curso, em especial aos meus supervisores, Dr. Estacio Rajá e Dra. Virgínia Cardoso pela disponibilidade e interesse que demonstraram desde a concepção do projecto até à redacção deste trabalho.

Aos meus colegas de curso, amigos e namorada pelas contribuições que me foram dando, em várias fases da elaboração do trabalho.

Aos colaboradores do Banco Comercial e de Investimentos – BCI que contribuíram directa ou indirectamente na concepção deste trabalho, em especial ao Dr. Rui Ilheu e ao Dr. Amílcar Aguiar.

Ao povo Moçambicano que através de impostos e outras contribuições pagaram o meu curso de Licenciatura.

A todos, o meu MUITO OBRIGADO.

## Resumo

A presente pesquisa aborda a gestão da qualidade no sector de serviços e pretende verificar duma forma específica até que ponto o desempenho do cartão *Tako* do BCI responde aos requisitos de qualidade identificados no modelo conceitual da qualidade em serviços.

Este modelo surge no âmbito da necessidade de controlo da conformidade entre as expectativas dos consumidores e a percepção em relação ao serviço prestado, através da verificação de possíveis desfasamentos entre as expectativas e percepções da gerência, dos funcionários e dos clientes.

A aplicação do modelo consistiu essencialmente numa avaliação quantitativa dos resultados de um inquérito direccionado aos clientes do banco que são usuários do cartão *Tako*. Contou-se também com entrevistas a colaboradores do BCI além da consulta a obras e documentos relevantes sobre a matéria.

Da pesquisa, verificou-se que apesar do esforço desta instituição em levar a cabo estudos de mercado para aferir sobre o nível de satisfação dos seus clientes, não há na organização procedimentos que permitam identificar e melhorar o nível de qualidade do cartão *Tako*.

Os resultados da pesquisa mostram também que a qualidade dos serviços do Cartão *Tako* é consideravelmente boa, pois a percepção que os clientes tiveram deste correspondeu quase que totalmente às suas expectativas. No entanto, identificaram-se dois importantes pontos a melhorar: maior realismo nas comunicações externas pois, segundo os clientes o desempenho do cartão não correspondeu às expectativas criadas pelas publicidades veiculadas nos órgãos de comunicação, e criação de mais pistas visíveis para que os clientes percebam que o cartão de crédito é tão simples e de fácil acesso quanto se pretendia no âmbito da sua concepção.

## **Lista de Abreviaturas**

- ATM** – *Automatic Teller Machines*
- BB** - Barclays Bank
- BCI** – Banco Comercial e de Investimentos
- BdM** – Banco de Moçambique
- BF** – Banco de Fomento
- CGD** – Caixa Geral de Depósitos
- ISO** – *International Standards Organization*
- MBIM** – Millennium BIM
- POS** – *Point of Sale*
- SB** – *Standard Bank*
- SCI** – Sociedade de Controle e Gestão de Participações
- SMS** – *Short Message Service*
- SPSS** – *Statistical Package for Social Science*
- TMEF** – Tempo Médio Entre as Falhas
- TMPEF** – Tempo Médio até a Primeira Falha
- AMB** – Associação Moçambicana de Bancos
- KPMG** – *Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler*
- BPI** – Banco Português de Investimento
- PIN** - *Personal Identification Number*

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1. Relevância do tema.....	8
1.2. Problema de pesquisa e hipóteses .....	8
1.2.1. Hipóteses .....	9
1.3. Objectivos da pesquisa .....	9
1.4. Metodologia.....	10
1.5. Delimitação da pesquisa .....	11
1.6. Estrutura do trabalho .....	11
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1. Conceito de qualidade e sua importância .....	12
2.2. Os determinantes da qualidade .....	13
2.3. Medição e controlo de qualidade .....	15
2.5. Gestão da qualidade no sector de serviços .....	19
2.5.1. Noção de serviço.....	19
2.5.2. Serviços bancários .....	20
2.5.3. Controlo de qualidade nos serviços .....	21
2.5.4. Qualidade de serviço e competitividade .....	24
2.5. O sector bancário Moçambicano .....	25
<b>3. ESTUDO DE CASO: BCI .....</b>	<b>28</b>
3.1. Breve historial do BCI.....	28
3.2. Áreas de negócio do BCI.....	29
3.3. A Estrutura orgânica do BCI.....	29
3.4. Controle de qualidade no BCI.....	30
3.5. Os cartões de crédito do BCI.....	31
3.6. O cartão Tako.....	31
3.7. Análise e discussão dos resultados.....	35
<b>4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>44</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>44</b>
<b>Recomendações .....</b>	<b>45</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>49</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios encontra-se numa fase que alguns autores apelidam de “a revolução dos serviços” devido às constantes mudanças tecnológicas e ao acelerado crescimento das organizações de serviço desde o período após a Segunda Guerra Mundial. Este crescimento tem merecido a atenção dos estudiosos da área de gestão de produção e operações pois, estes conceberam modelos de controlo de qualidade de serviços como é o caso do “modelo das lacunas” e do “SERVQUAL”.

No controle de qualidade de serviços pelos modelos acima mencionados são envolvidas não só as empresas, como também, e principalmente, os seus clientes pois, é deles que vem a expectativa de cada vez mais obter serviços de melhor qualidade, a preços mais baixos e com entrega mais rápida possível.

O sector dos serviços em Moçambique, à semelhança do que acontece pelo mundo afora, tem registado uma notável evolução encontrando-se as empresas de serviços numa respeitável posição no ranking das maiores e melhores empresas do país. É o caso do BCI, que detendo uma das posições cimeiras no sector bancário nacional<sup>1</sup>, vem deparando-se com grandes desafios no âmbito da expansão e constante melhoria dos seus serviços.

Dado que a concorrência no sector bancário Moçambicano têm-se mostrado cada vez mais acirrada (principalmente nas zonas urbanas) através do aumento do investimento de bancos estrangeiros no país, exige-se dos principais “*players*” uma busca contínua por inovações, melhoria do atendimento, expansão da rede de agências para a maior retenção e satisfação de clientes.

---

<sup>1</sup> Segundo o Relatório Anual (2008) da AMB & KPMG

## **1.1. Relevância do tema**

O tema em estudo torna-se de grande importância na medida em que pretende aplicar nos serviços bancários o modelo conceitual da qualidade de serviços que poderá fornecer subsídios para melhorar o desempenho desses mesmos serviços.

A aplicação de modelos de controlo de qualidade constitui uma importante ferramenta do controle que permite identificar falhas do processo de produção ou prestação de serviços para garantir que são superados os desafios de qualidade aplicando medidas apropriadas que proporcionam serviços apropriados e ao menor custo aos clientes.

A banca constitui uma forma particular de serviço muito importante pois é responsável pelo funcionamento normal das finanças de todos os países no geral e de Moçambique em particular. O caso específico do BCI afigura-se de maior pertinência porque esta organização tem vindo a envidar esforços para a melhoria do seu posicionamento no mercado através de inovações na imagem institucional e nos próprios serviços.

A abordagem de qualidade aplicada nos serviços do Cartão de Crédito *Tako* poderá impulsionar aos gestores dos bancos comerciais nacionais (do BCI em particular) a melhorarem os seus sistemas de controlo de qualidade e garantir que o seu público-alvo tenha serviços adequados às suas crescentes necessidades.

Os resultados desta pesquisa poderão também despertar nos gestores das organizações de vários outros serviços a necessidade de aplicar de uma forma sistemática em suas organizações os instrumentos de controlo de qualidade, que poderão melhorar a sua prestação de serviços.

## **1.2. Problema de pesquisa e hipóteses**

O modelo conceitual da qualidade de serviços considera na sua abordagem que a qualidade dos serviços pode ser testada pela verificação da existência ou não de desfasamentos entre cada um

dos aspectos que afectam as expectativas dos clientes (as necessidades, a comunicação boca a boca e a comunicação da empresa) e a resposta da empresa a estas expectativas.

Dado que o BCI lançou em 2009 um Cartão de Crédito que deve ter despertado em grande medida, as expectativas dos seus clientes, coloca-se a seguinte questão:

*“Até que ponto o desempenho do Cartão Tako do BCI responde aos requisitos de qualidade identificados pelo modelo conceitual da qualidade em serviços?”*

### *1.2.1. Hipóteses*

Identificada a inquietação no problema de pesquisa, o trabalho será desenvolvido com vista a respondê-la testando as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** O Cartão *Tako* é considerado de boa qualidade pois, no âmbito da sua concepção e lançamento houve uma boa gestão das expectativas e das percepções dos funcionários, gestores e clientes.

**Hipótese 2:** Em termos de qualidade, o Cartão *Tako* deixa muito a desejar devido ao desfasamento entre as expectativas dos clientes e a percepção destes sobre o desempenho do cartão.

## **1.3. Objectivos da pesquisa**

O objectivo geral desta pesquisa é verificar o nível de qualidade do Cartão *Tako* do BCI pelo modelo conceitual de qualidade de serviços.

Os objectivos específicos da pesquisa são os seguintes:

- Identificar os procedimentos de desenvolvimento de produtos no BCI aplicados no Cartão *Tako*;
- Identificar as medidas de controlo de qualidade em vigor no BCI;

- Aplicar o modelo conceitual de qualidade dos serviços no Cartão *Tako*;
- Demonstrar os resultados da aplicação do modelo na melhoria de desempenho da organização.

#### **1.4. Metodologia**

O trabalho apresentado é resultado de investigação bibliográfica, descritiva e um estudo de caso no BCI suportado por um inquérito de pesquisa aos usuários do serviço do cartão de crédito *Tako*.

As principais fases da pesquisa foram: pesquisa bibliográfica a diversas obras que abordam a questão da qualidade; pesquisa documental e entrevistas no BCI para aferir-se sobre processo de concepção do cartão de crédito *Tako* e procedimentos do controle de qualidade; entrevistas de campo aos usuários do cartão *Tako*.

O modelo foi aplicado usando uma amostra de 53 usuários do cartão de Crédito *Tako* interpelados aleatoriamente à saída das agências BCI da cidade de Maputo, com o objectivo de, primeiro, conhecer-se as principais expectativas de qualidade dos usuários e, depois, as suas percepções sobre o mesmo. Estes foram os subsídios para a fase seguinte em que se procurou identificar os possíveis *gaps* entre os elementos avaliados.

E por fim, para o tratamento quantitativo dos dados resultantes dos inquéritos aos usuários do cartão *Tako*, recorreu-se ao pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science – Pacote Estatístico para Ciências Sociais*).

## **1.5. Delimitação da pesquisa**

Os modelos de controlo de qualidade são inúmeros, variando desde modelos estatísticos até modelos baseados em normas internacionais de certificação de qualidade. Nesta pesquisa, avaliou-se a aplicação de um único modelo no Cartão *Tako* e a respectiva contribuição na melhoria do desempenho das organizações de serviço.

Assim, os resultados apresentados podem fornecer uma visão da qualidade dos vários serviços bancários que têm sido lançados em Moçambique.

O estudo do caso limita-se aos usuários do cartão *Tako* da cidade de Maputo que até Agosto de 2010 já estavam beneficiando dos serviços deste meio de pagamento.

## **1.6. Estrutura do trabalho**

Para o alcance dos objectivos supra mencionados, o trabalho obedece a seguinte estrutura:

O capítulo 1 está reservado à introdução que também inclui o problema de pesquisa, as hipóteses, a relevância do tema, a metodologia e a respectiva delimitação da pesquisa.

O capítulo 2 está dedicado à revisão de literatura que inclui aspectos relacionados com a gestão de qualidade, os serviços e principalmente, os modelos de controlo de qualidade.

Ao capítulo 3, reserva-se à análise do estudo de caso através da aplicação do modelo conceitual da qualidade em serviços.

E finalmente, no capítulo 4 apresentam-se os resultados em forma de conclusão e recomendações.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Conceito de qualidade e sua importância

O termo “qualidade” é usado em várias situações do nosso dia-a-dia. Contudo, o contexto no qual é usado deixa algumas dúvidas quanto ao seu verdadeiro sentido, dimensão e determinantes pois, não poucas vezes é utilizado apenas para produtos com elevado preço ou de proveniência estrangeira, ou ainda por ser de marcas de renome.

Para Monks (1987), a qualidade é a medida do grau de proximidade em que um bem ou serviço se adapta aos padrões especificados através do tempo, matricial, desempenho ou qualquer característica quantificada. Quando os padrões quantificados estão ausentes, a qualidade torna-se uma questão de opinião e não é controlável sob um ponto de vista científico.

Por seu turno, Bernillon & Cerutti (1995) definem a qualidade total como um conjunto de princípios, de métodos organizados em estratégia global, visando mobilizar toda a empresa para obter uma maior satisfação do cliente ao menor custo.

E as normas ISO (2010) definem a qualidade da seguinte maneira: “Aptidão de uma entidade (serviço ou produto) para satisfazer as necessidades (expressas ou potenciais) dos utilizadores”.

Para o estudo em causa considera-se a seguinte definição de qualidade: *grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles em relação ao produto ou serviço.*

A gestão de qualidade permite (Monks:1987):

- Investigar o que é necessário para satisfazer o Mercado;
- Determinar o nível aceitável de qualidade;
- Verificar se as especificações correspondem às necessidades e se são compatíveis com as possibilidades técnicas de fabricação;
- Assegurar a duração de vida dos produtos.

A importância da qualidade prende-se no facto desta contribuir para a lucratividade da empresa através da melhoria da imagem, custos menores, stocks menores e tempo de processamento menor. A luta pela posse de Mercado é grande e é cada vez mais importante fabricar artigos de qualidade para fazer face à concorrência.

Nas empresas mais avançadas existem os círculos de controlo de qualidade que são grupos de empregados que se encontram voluntariamente numa base regular para trocar ideias numa tentativa de identificar, analisar e resolver problemas relacionados com o trabalho ou qualidade.

Sendo a qualidade importante para o desempenho das organizações, uma tarefa chave de função de operação deve ser garantir que ela proporcione bens e serviços de qualidade aos consumidores internos e externos. Assim, os produtos caros com características externas não são necessariamente de alta qualidade, e os bens ou serviços baratos não são necessariamente de baixa qualidade.

Os clientes estão se tornando muito mais informados e sofisticados em relação aos produtos que compram traduzindo-se em expectativas de qualidade elevada pois o ritmo de vida de hoje tem moldado nas pessoas uma atitude muito mais exigente do que a das décadas passadas.

Importa nesta fase distinguir a satisfação do cliente da qualidade do produto. É verdade que o facto de ambos termos resultarem da comparação entre as percepções e as expectativas os torna semelhantes, No entanto segundo Hoffman, & Bateson, (2003) enquanto a satisfação compara as percepções dos clientes com o que ele normalmente esperaria, a qualidade de um produto compara as percepções dos clientes com o que o cliente deveria esperar de uma empresa de alta qualidade de produtos.

## **2.2. Determinantes da qualidade**

Garvin *apud* Gunn (1992) propõe uma lista de atributos de qualidade que devem ser reconhecidos como o ponto de partida para se definir a qualidade do produto de qualquer

companhia individualmente, nomeadamente, Desempenho, Características, Confiabilidade, Conformação, Durabilidade, Facilidade de prestação de serviços, Estética e Qualidade percebida.

- **Desempenho:** a funcionalidade ou as características operacionais do produto;
- **Características:** características secundárias que complementam a funcionalidade do produto;
- **Confiabilidade:** um reflexo da probabilidade de um produto falhar dentro de um período específico de tempo, medido pelo tempo médio até a primeira falha (TMPF), tempo médio entre as falhas (TMEF), ou a taxa de falhas por unidade de tempo;
- **Conformação:** o grau em que o design do produto e as características operacionais estão de acordo com os padrões pré-estabelecidos quando o produto é usado na fábrica e produzido no campo;
- **Durabilidade:** uma medida de vida do produto; o uso que uma pessoa consegue de um produto antes que ele se quebre ou se deteriore fisicamente a ponto de a substituição ser preferível ao contínuo reparo;
- **Facilidade de prestação de serviços:** a facilidade de concerto, que inclui factores como a rapidez para se obtê-lo e a cortesia e competência das pessoas que o fazem;
- **Estética:** como o produto se parece, que impressão, gostos ou cheiros transmite; impressões que um cliente individualmente percebe em relação a esses aspectos de um produto;
- **Qualidade percebida:** a impressão global de um produto, muitas vezes influenciada mais por factores subjectivos do que por factores objectivos.

A elevada qualidade e o baixo custo costumavam ser vistos como sendo totalmente opostos, mas já existe um despertar crescente de que as empresas não podem ter eficiência quanto ao custo quando têm de suportar capacidades e pessoal extra para correcção dos produtos defeituosos,

cuidar das reclamações e devoluções dos clientes e para se desfazer dos produtos rejeitados pelos clientes.

Segundo Gunn (1992), a causa da persistência da visão estereotipada da relação custo-qualidade é o facto dos actuais sistemas de contabilidade não serem projectados com capacidade de captar todos os custos da qualidade deficiente quando é usada uma definição ampla da qualidade. O ideal seria usar o modelo de Feigenbaum<sup>2</sup>.

### **2.3. Medição e controlo de qualidade**

“A qualidade consiste num conjunto de padrões que têm de ser estabelecidos, mantidos e controlados. Tais padrões são avaliados em três áreas distintas: no mercado, na concepção do produto e na fabricação” Marques (1991:126).

Marques (1991) destaca ainda em sua obra as seguintes formas de controlo de qualidade: controlo do processo de fabrico, controlo por variáveis ou controlo estatístico de qualidade e o controlo por atributos.

Em Gestão da Qualidade, as variáveis a avaliar podem ser qualitativas e quantitativas e para cada caso, é preciso adoptar sistemas de medição específicos. Segundo Bernillon & Cerutti (1995) a medição de qualidade deve ser efectuada seguindo as seguintes linhas de acção:

- Estabelecimento de indicadores associados à planificação estratégica da qualidade (o equivalente a situação financeira, balanços, quadros de financiamento, etc., encontra-se no domínio da qualidade);
- Extensão das medidas da qualidade, para além da produção, no sentido dos outros serviços: marketing, administração, serviço comercial, serviço pós-venda;

---

<sup>2</sup> O modelo consiste em registar os custos totais com a qualidade que são divididos em quatro categorias: Prevenção, Avaliação, Internos (por exemplo, sucata e retrabalho) e Externos (por exemplo, reivindicações de garantias).

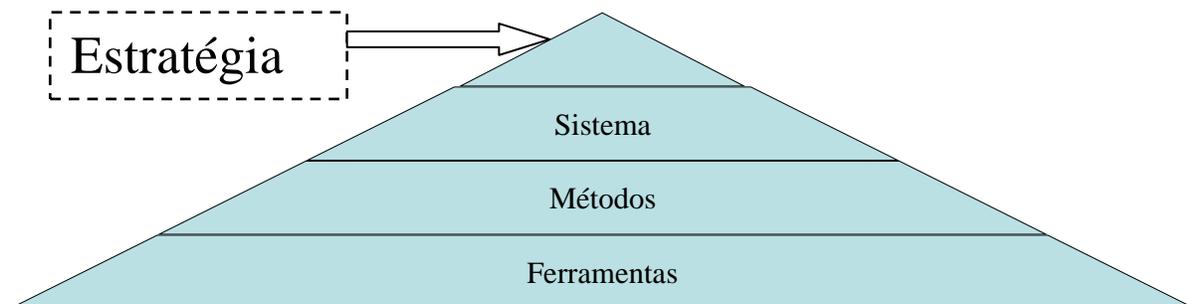
- Criação de meios de avaliação dos níveis de desempenho em qualidade dos quadros e introdução dos resultados dessa avaliação no sistema de reconhecimento de mérito;
- Desvios entre as realizações efectivas e as previsões.

Nota-se assim a relevância de aplicação de sistemas de medição da qualidade nos diversos subsistemas de gestão das organizações pois a sua inexistência pode ter os efeitos conforme mostra o seguinte excerto:

“...A ausência de medição impede a avaliação dos progressos realizados e do caminho a percorrer para atingir o objectivo. Aquele que não mede a sua evolução não pode conhecer os seus desvios e não pode, portanto, promover as acções correctivas que impõem. Por outro lado, o simples facto de saber que existe uma medida do seu nível de desempenho incita o indivíduo a dar-lhe uma atenção especial e a agir para conseguir melhorar...” Bernillon & Cerutti (1995:22).

Para entender-se os procedimentos inerentes à qualidade, é-nos proposta uma síntese hierárquica dos procedimentos por Gallois *Apud* Courtois (1997):

**Figura 1. Hierarquia dos procedimentos de qualidade.**



Fonte: Adaptado de Courtois (1997: p 272)

### 2.3.1. Ferramentas de qualidade<sup>3</sup>

Segundo Gallois *Apud* Courtois (1997) as ferramentas de qualidade constituem a indispensável base que sustenta e facilita a implementação das metodologias e tais ferramentas podem ser consubstanciadas por inquéritos ou mesmo pelos meios informáticos.

### 2.3.2. Metodologias de qualidade

Para Gallois *Apud* Courtois (1997) as metodologias de qualidade estabelecem o quadro formal em termos de procedimentos da qualidade que irão orientar as ferramentas de qualidade na sua execução. Encontramos como exemplo os métodos estatísticos de análise de dados. Importa referir que é aqui que residem e se manifestam as competências em matéria de qualidade do investigador ou gestor de Qualidade.

### 2.3.3. Sistema de Qualidade

Para Gallois *Apud* Courtois (1997) o sistema de qualidade permite a organização e a coesão dos diferentes procedimentos da qualidade na empresa. Representa a estrutura que permite suportar os procedimentos de qualidade através do *know-how* adequado.

Segundo Pires (2004:35) um sistema de qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo.

Como um subsistema da gestão, o sistema tem os seguintes objectivos:

- Fornecer uma abordagem sistemática de todas as actividades que possam afectar a qualidade desde a concepção ao fabrico, desde o estudo de mercado até à assistência pós-venda;

---

<sup>3</sup> Baseado em Courtois (1997: p 272)

- Privilegiar as actividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspecção;
- Fornecer uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada.

É preciso, porém, notar-se que a qualidade tem uma componente subjectiva, principalmente nos serviços, e às vezes, é difícil medir com precisão do ponto de vista de controlo de qualidade. Porém, para superar este aspecto, deve-se procurar a objectividade através de medidas de quantificação.

#### 2.4.3.1. Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade

...A qualidade está baseada em conseguir que tanto a equipe de Gestão como o pessoal estejam convencidos da sua grande importância para se alcançar a plena satisfação do cliente e para o próprio desenvolvimento interno da organização. E a implantação de um sistema de gestão de qualidade deve ser acompanhado pela implementação de um processo de melhoria contínua na organização, que ofereça ao cliente níveis de fiabilidade e garantia de serviços constantes... Fernandes (2000:24).

Realmente a implementação da qualidade numa organização não deve ser entendida como uma simples alteração das características do produto ou serviço, mas sim todas as formas através das quais a organização satisfaz as necessidades dos seus clientes, do seu pessoal e da sociedade em geral.

Assim, aplicando-se o conceito de qualidade a todas as actividades da organização pode-se atingir os níveis de competitividade exigidos pelos clientes e pela concorrência.

#### 2.3.4. *Estratégia de qualidade*

Ainda segundo Gallois *Apud* Courtois (1997), a estratégia de qualidade exprime a vontade da direcção da organização em progredir para excelência pois é esta estratégia que irá conduzir as acções dos gestores e trabalhadores no tratamento dos restantes elementos da medição de qualidade. Tal estratégia não deve ficar por uma simples declaração de intenções, mas ser assumida como uma vontade claramente expressa, difundida e compreendida pelo conjunto da força laboral.

## 2.4. Gestão da Qualidade no Sector de Serviços

### 2.5.1. *Noção de serviço*

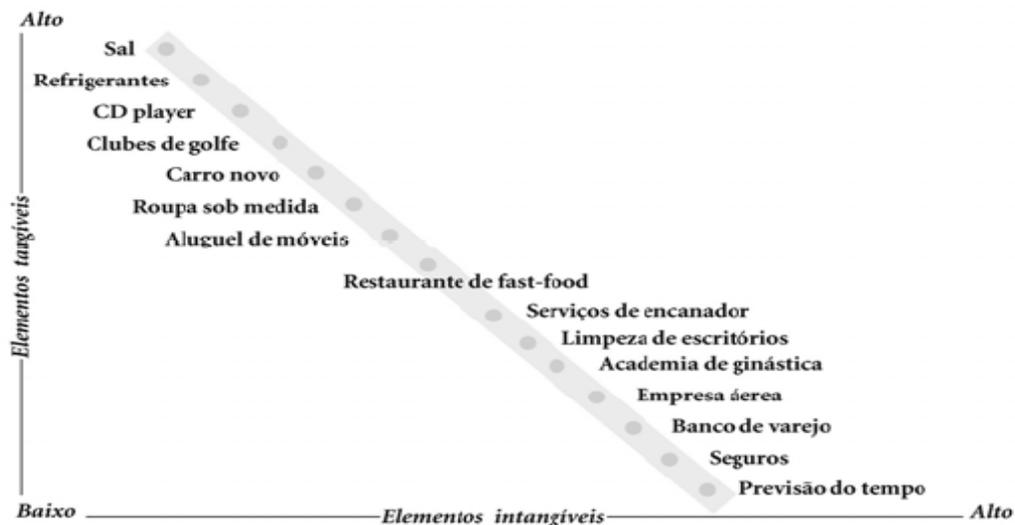
“Serviço é qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”. Kotler (1998:412). Destaca-se neste conceito as características próprias dos serviços que são a intangibilidade, inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

Gaither (2008:369) entende que os serviços são um conjunto específico de operações com as seguintes características: produtos intangíveis que não podem ser guardados em estoque; estreito contacto com os clientes; custos de mão-de-obra elevados; qualidade determinada subjectivamente.

Estas características de serviços impõem desafios específicos aos seus gestores pois estes são obrigados a apostar no ambiente físico para dar pistas da qualidade do serviço; reduzir o tempo de prestação de serviço; investir na formação do pessoal de serviço, padronização de processos e acompanhamento da satisfação dos clientes.

Definitivamente, o principal elemento de diferenciação entre os bens e os serviços é a tangibilidade que se refere à existência ou não de substância física no produto. Como forma de compreender esta diferença usa-se a **escala de tangibilidade** que é um gráfico que mostra com exemplos o grau de tangibilidade dos produtos e o quão é insensato separar bens de serviços e vice-versa.

**Figura 2. Escala da tangibilidade.**



**Fonte:** Hoffman & Bateson (2003)

### 2.5.2. *Serviços Bancários*

Visto que são os serviços bancários que estão em questão nesta pesquisa, apresenta-se a seguir uma breve abordagem sobre a sua essência.

...A banca, no exercício da sua actividade tradicional, praticava, primordialmente, operações de “compra” e “venda” de dinheiro; isto é, aceitava sob a forma de activos monetários, depósitos dos clientes que, depois, geria e aplicava em operações de crédito a curto, médio e longo prazo... IFB (1996: p. 16)

Actualmente, devido à crescente concorrência no sector, as actividades destas organizações não se resumem a simples intermediários financeiros pois os seus clientes têm à sua disposição outros tipos de operações/serviços como transferências, ordens de pagamento, operações sobre títulos, operações cambiais e de comércio externo. Os serviços bancários relevantes para o tema em estudo são<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> IFB: 1996

**Depósito à ordem:** é uma modalidade de depósito na qual o banco fica obrigado a restituir a qualquer momento o dinheiro que o cliente lhe confiou. Num depósito à ordem os levantamentos podem ser feitos através de: cheque, ordem de pagamento, transferência e cartão de débito.

**Depósito à prazo:** caracteriza-se pelo facto de o banco poder dispor do capital depositado por um período de tempo determinado, visto que o depositante se compromete a não proceder a levantamentos antes do vencimento do prazo.

**Cartões de débito:** em geral, são os próprios cartões magnéticos dos bancos, acrescidos de uma função extra. Em uma loja, ao passar o cartão e digitar a senha, o cliente passa seu dinheiro directamente de sua conta para a do estabelecimento.

**Cartões de crédito:** a ideia dos cartões de crédito é compra na hora e paga depois. O valor de seus gastos é acumulado durante um mês e enviado ao cliente em um extracto, pelo correio, no fim do período.

### 2.5.3. *O controlo de qualidade nos serviços*

Segundo Gaither (2008) aplicar ao sector de serviços os instrumentos de controlo de qualidade é difícil pois muitos serviços são intangíveis e devido à sua própria natureza, é difícil determinar sua qualidade. Um outro factor que complica essa situação é que a qualidade percebida de alguns serviços é afectada por aquilo que a cerca como a decoração, móveis, estacionamento, limpeza e outras características que podem determinar a qualidade percebida dos serviços mais do que a qualidade efectiva dos mesmos.

A qualidade dos serviços está muito associada ao pessoal da organização, porque é atitude dos trabalhadores do *front-office* que muitas vezes define a percepção da qualidade dos clientes que interagem com a organização de serviços. Está também associada ao cliente pois os defeitos destes serviços são muitas vezes percebidos no momento da execução dos serviços.

Para Reis (1998) na gestão da qualidade da actividade bancária, deve-se ter em consideração os seguintes aspectos fundamentais: A **qualidade operacional** que é a qualidade que é percebida

pelo cliente e através da qual o mesmo faz a sua avaliação e a **qualidade estratégica** que é o aspecto da qualidade responsável pela diferença entre os bancos. A qualidade estratégica é que influencia decisivamente na qualidade operacional.

Deste modo o processo de gestão da qualidade dos serviços bancários deve envolver um processo que abarque a formulação de estratégias, pesquisas de mercado e do cliente, avaliação e feedback, aperfeiçoamento de processos e a educação, treino e comunicação.

A literatura da área de Gestão de Produção e Operações apresenta várias metodologias de qualidade sob a forma de modelos que podem auxiliar no processo de controlo de qualidade, e dentre estes apresenta-se de seguida o modelo sugerido por vários autores para os serviços bancários.

a) Modelo conceitual da qualidade em serviço

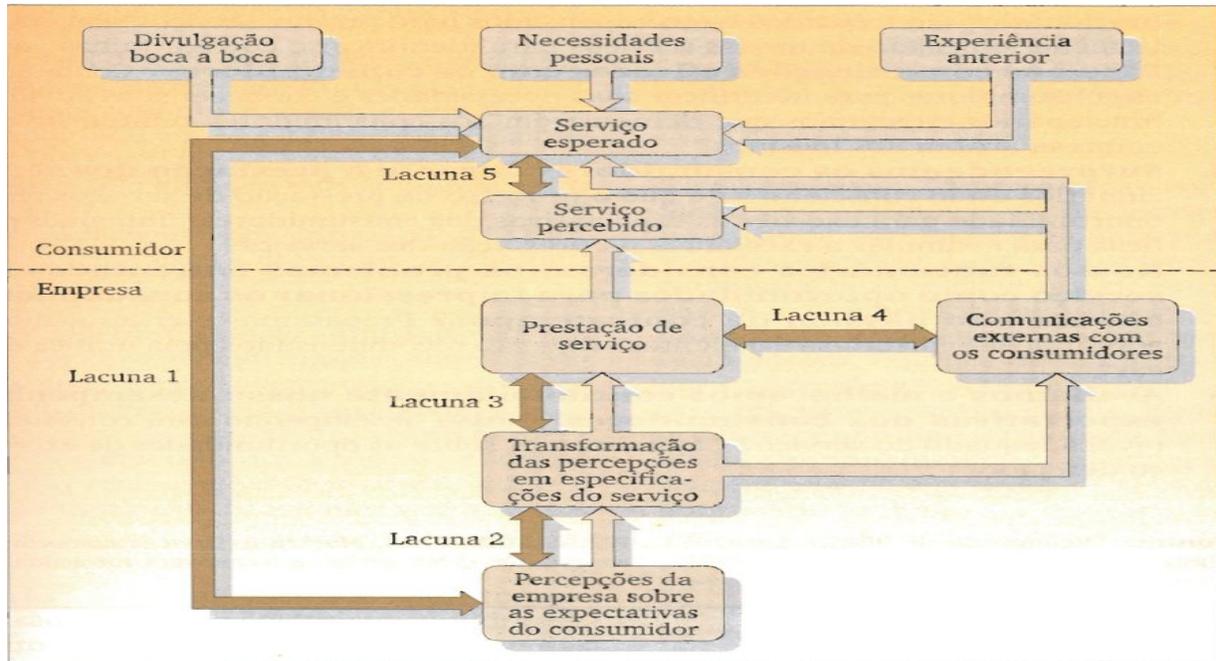
Também conhecido por modelo das lacunas, ou modelo dos 5 *gaps* da qualidade de serviços, este modelo, segundo Hoffman, & Bateson, (2003), permite que o processo de qualidade seja examinado em termos de lacunas entre expectativas e percepções da gerência, dos funcionários e dos clientes. A mais importante delas é a lacuna dos serviços que é observada entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço realmente prestado.

As expectativas dos clientes em relação ao serviço podem ser criadas por comunicação boca-à-boca de outros clientes que experimentaram os serviços prestados pelo banco, pelas próprias necessidades, declaradas ou implícitas, do consumidor, pelas experiências anteriores baseadas na prestação de serviços da empresa, ou ainda pelas comunicações externas da instituição que podem ser por propaganda, publicidade, relações públicas, marketing directo e venda directa. (Figura 3)

Quanto a empresa de serviço, a sua tarefa é procurar ter conhecimento das necessidades dos clientes ou potenciais clientes, definir as especificações (aos prestadores de serviços) do serviço de acordo com o conhecimento adquirido das necessidades, comunicando ao seu público-alvo

sobre as mesmas especificações. E por fim deve criar as condições para que a qualidade percebida do cliente seja igual ou superior à qualidade esperada.

**Figura 3. Modelo conceitual da qualidade em serviços.**



**Fonte:** Kotler (1988:421)

Segundo o mesmo modelo, cada um dos seguintes *gaps* a serem identificados na concepção e prestação do serviço pode por em causa a sua qualidade:

**GAP 1:** *Gap* de conhecimento que se refere à diferença entre o que os clientes esperam de um serviço e o que a gerência percebe que os clientes esperam. Por exemplo, os clientes de bancos podem preferir segurança a uma boa taxa de juros.

**GAP 2:** *Gap* dos padrões que se refere à diferença entre o que a gerência percebe que os clientes esperam e as especificações de qualidade estabelecidas para a prestação de serviço. Por exemplo, a velocidade de processamento de pedidos, a forma como são cumprimentados os clientes.

**GAP 3:** *Gap* de execução que se refere à diferença entre as especificações de qualidade estabelecidas para a prestação do serviço e sua qualidade real. Por exemplo, os funcionários realmente executam o serviço da maneira como foram treinados.

**GAP 4:** *Gap* de comunicações que se refere à diferença entre a qualidade real do serviço prestado e a divulgada nas comunicações externas. Exemplo: uma promessa de entrega em 3 dias que se transforma numa espera de duas semanas.

**GAP 5:** *Gap* de serviço que se refere a distância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço realmente prestado. Exemplo: determinado cliente tem a expectativa que o serviço de *take away* será rápido mas depois nota que o serviço leva muito mais tempo do que esperava.

Dado que a existência dos *gaps* acima mencionados pode prejudicar o relacionamento com os clientes, Zeithml, Parasuraman e Berry “*apud* Lovelock: (2006) ” propõe uma série de prescrições para fechar alguns dos *gaps* conforme mostra a tabela 1:

**Tabela 1. Prescrições para evitar *gaps* de serviços.**

<b>GAP</b>	<b>Prescrição</b>
<i>Gap</i> do conhecimento	Saiba o que os clientes querem.
<i>Gap</i> dos padrões	Estabeleça os padrões correctos para a qualidade de serviço.
<i>Gap</i> de execução	Assegure que o desempenho de serviço cumpra os padrões.
<i>Gap</i> de Comunicação	Assegure que as promessas da comunicação sejam realistas.

Fonte: Adaptado de Lovelock (2006:352)

#### 2.5.4. *Qualidade de serviço e competitividade*

Segundo Freire (1997) uma empresa possui uma vantagem competitiva quando a sua taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria num dado mercado ou segmento de mercado.

De acordo com o estudo PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*: impacto da estratégia de mercado no resultado)<sup>5</sup> de 1980 a competitividade tende a ser superior quando: a qualidade relativa dos produtos é elevada; a quota de mercado é elevada; a intensidade de investimento é reduzida; a utilização da capacidade é elevada; a produtividade dos trabalhadores é elevada e; os custos unitários directos são reduzidos.

Diante disto, conseguir uma diferenciação positiva na qualidade face à concorrência pode ser uma rica fonte de vantagens competitivas, tanto em custo como em diferenciação. Assim, a estratégia de competitividade das empresas deverá incluir necessariamente um plano de qualidade centrado na geração de vantagens competitivas de satisfação de clientes e também de redução de custos e melhoria contínua.

Para o sector bancário, por exemplo, pode ser considerado um factor de competitividade a questão das taxas e comissões cobradas nos serviços prestados, que apesar de serem a sua principal fonte de receita, há necessidade de ter-se cautela na sua definição pois os clientes já não estão dispostos a pagar por algo que não lhes agregue valor.

## **2.5. O sector bancário Moçambicano**

A banca Moçambicana têm se mostrado bastante promissora pois para além da forte concorrência existente, registou-se um aumento nos activos dos principais intervenientes do mercado através do crescimento do investimento estrangeiro no sector, (pesquisa sobre o sector bancário da Associação Moçambicana de Bancos – AMB e KPMG 2008).

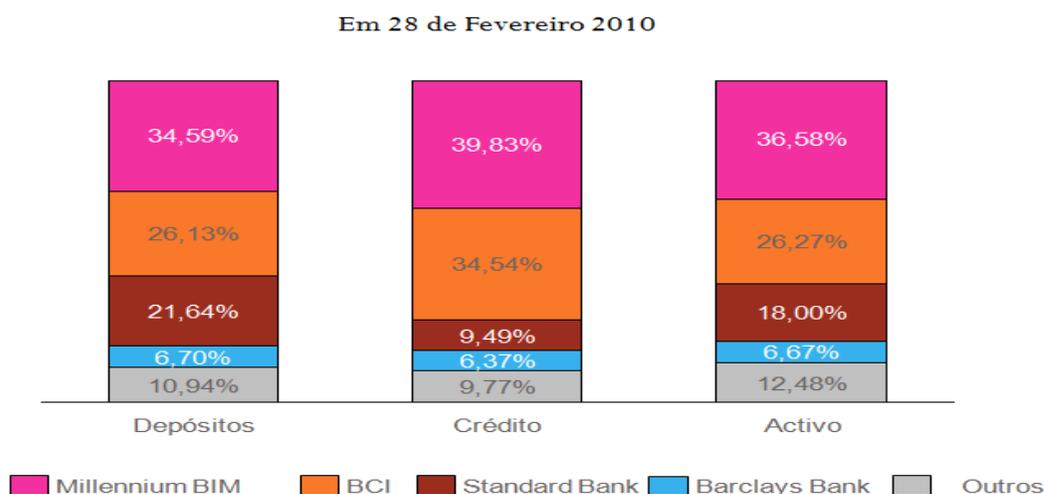
No que tange a banca comercial em específico, segundo o Banco de Moçambique (BdM), conta-se com um total de 9, destacando-se os quatro maiores: O Millenium BIM (MBIM), o BCI, o Standard Bank (SB) e Barclays Bank Moçambique – (BB) que em termos de quota de mercado, ocupam no mercado as posições de Líder de Mercado (MBIM), Desafiantes de Mercado (BCI e SB), Seguidor de Mercado (BB). Os outros bancos, que não têm uma quota significativa no

---

<sup>5</sup> *Apud* Freire (1997)

mercado, são os ocupantes de nicho, como mostra a percentagem de depósitos, crédito e activo que cada um dos bancos detém do agregado dos bancos. (Figura 4)

**Figura 4. Quotas de Mercado dos Principais Bancos Comerciais**



Fonte: Banco de Moçambique

A posição do BCI no mercado bancário nacional pode também ser reflectida através do total da percentagem de agências, ATMs (*Automatic Teller Machines*: Caixa Electrónico) e POS (*Point of Sale*: Ponto de Venda) que o banco detém:

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

	Total (No país) <sup>6</sup>	Pertencentes ao BCI	Percentagem do BCI
Agências	346	75	21,68%
ATMs	611	164	26,84%
POS	6668	1389	20,83%

Assim, pertencem ao BCI 22% do total de agências ou balcões de bancos comerciais existentes em Moçambique, 27% do total de ATM's e 21% do total de POS.

<sup>6</sup> Banco de Moçambique. Síntese da Situação Financeira na Quinzena de 15 a 30 de Abril de 2010.

Não obstante esta situação de forte concorrência, a pesquisa FinScope<sup>7</sup> Moçambique (2009) mostra que apenas **11.8%** da população adulta têm acesso a banca formal, e destes, cerca de **77%** estão na zona urbana. Em termos dos produtos mais usados pelos mesmos, destacam-se a Conta Corrente, Conta Poupança e o Cartão de Débito com **38,7%**, **30.2%** e **28,5%** respectivamente. Por outro lado, serviços como o *leasing* automóvel/Imobiliário e o Crédito à Habitação são os serviços menos usados com percentagens de uso que não passam dos **0.3%**.

---

<sup>7</sup> Ferramenta de pesquisa desenvolvida pelo *Fin Mark Trust* (Uma Organização não Lucrativa sediada na África do Sul)

### **3. ESTUDO DE CASO: BCI**

#### **3.1. Breve Historial do BCI<sup>8</sup>**

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 – 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 sita na Avenida 24 de Julho em Maputo.

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 (Banco Português de Investimento), 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.

---

<sup>8</sup> Baseada na informação do site [www.bci.co.mz](http://www.bci.co.mz) acessado em 30/04/10

## **3.2. Áreas de Negócio do BCI**

### *3.2.1. Banca Comercial*

É a área de negócio predominante na actividade do BCI, tanto em termos de volume de negócios como em resultados. Esta área encontra-se subdividida em dois segmentos fundamentais (Particulares e Empresas) que podem ser diferenciados de acordo com a caracterização tradicional que é composta pelos depósitos, créditos, cartões de débito e de crédito.

Para a banca comercial o BCI tem associado canais e meios electrónicos de distribuição, que visam garantir que o cliente tenha acesso aos serviços do banco por várias formas alternativas. A rede de ATMs, POS das redes Ponto 24 e VISA<sup>9</sup>, o Internet Banking e o BCI SMS (*Short Message Service*: Serviço de Mensagens Curtas) são o exemplo destes canais.

### *3.2.2. 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. Estas linhas de crédito têm em vista impulsionar o investimento privado no país em áreas ou grupo de mutuários considerados estratégicos pelas organizações que participam nestas linhas de crédito.

## **3.3. A Estrutura Orgânica do BCI**

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

---

<sup>9</sup> Joint Venture de cerca de 21.000 instituições financeiras que fornecem serviços de cartão de crédito e débito sob esta marca.

conhecimento das necessidades dos clientes, e conseqüentemente uma adequação dos produtos e serviços a essas mesmas necessidades.

Para garantir o seu funcionamento pleno o BCI conta actualmente com cerca de 23 Órgãos de Estrutura e dentre estes, 12 são Direcções Centrais e 11 são Gabinetes Centrais. E dentre estas, as Direcções de Marketing de Canais Electrónicos que estão são os principais intervenientes na concepção e gestão dos cartões de crédito Incluindo o *Tako*.

É também necessário realçar o papel da Direcção de Retalho (tutela a rede de agências do BCI) que é principal meio de contacto directo entre o cliente e o banco e um dos principais responsáveis na venda dos produtos e serviços do banco. (Ver organograma em anexo – Nº 2)

### **3.4. Controle de Qualidade no BCI**

A Direcção de Marketing do BCI tem como uma das subdivisões o Gabinete de Estudos e Planeamento que dentre outras actividades leva a cabo estudos de mercado anuais contratando empresas fornecedoras especializadas para o efeito.

Um dos estudos é o de satisfação de clientes que procura obter os índices de satisfação e de lealdade dos Clientes; Identificar requisitos de qualidade e motivos de insatisfação; avaliar a percepção da qualidade do serviço prestado pelo BCI; Identificar pontos fortes e áreas que requerem acções de melhoria; Identificar as expectativas dos Clientes quanto à qualidade dos serviços do BCI.

Quanto ao cartão *Tako* em específico, não existe nenhum procedimento de controlo de qualidade, no entanto no âmbito do estudo de satisfação de clientes procura-se avaliar o nível de satisfação com relação aos cartões como um todo.

### 3.5. Os cartões de crédito do BCI

Dentre o vasto leque de produtos e serviços oferecidos pelo BCI, este conta actualmente com 4 cartões de crédito, nomeadamente o Cartão de Crédito *Tako*, Cartão *Classic*, Cartão *Gold* e o Cartão BCI Negócios que servem os segmentos de rendimento Médio baixo/ Médio, Médio/Médio-Alto, Alto e Empresas, respectivamente. No entanto, os cartões *Clássico* e *Gold* podem também ser atribuídos às empresas.

Com a introdução de novos procedimentos, em simultâneo com o lançamento de novos produtos de cartões de crédito, o BCI registou em 2009 uma taxa de crescimento considerável, totalizando uma adesão superior a 15 mil cartões de crédito, o volume de crédito total concedido situou-se acima de 415 milhões de meticais.

A adesão às campanhas de lançamento dos produtos BCI *Gold*, BCI *Classic* e *Tako* e os novos circuitos de comercialização estão reflectidos no crescimento na venda em 1.021% onde destaca-se o cartão *Tako* por ser o cartão de crédito mais vendido dos 4.<sup>10</sup>

O crescimento do número de cartões de crédito tem sido acompanhado pelo crescimento dos canais electrónicos disponibilizados pelo banco (ATM e POS) que em 2009 tiveram um crescimento de 38% e 22% respectivamente em relação a 2008.

### 3.6. O cartão *Tako*

É um cartão de crédito dirigido ao segmento de clientes *Mass-Market* (Universal) que permite ao seu detentor o pagamento de compras a crédito, bem como a realização de *cash-advance*<sup>11</sup> em ATMs pertencentes à rede VISA e Ponto 24 em Moçambique e no Estrangeiro. Este foi concebido para clientes que procuram um meio de pagamento a crédito e que mantenham um relacionamento comercial com o BCI.

---

<sup>10</sup> Relatório e Contas BCI 2009: Jornal o País

<sup>11</sup> Adiantamento de dinheiro em forma de crédito limitado a um *plafond* do cartão.

Este cartão permite que o seu usuário tenha um crédito mensal que pode variar entre 2.500 e 25.000 Meticais, Para além do próprio cartão, tem como serviços complementares os seguros de acidentes pessoais, de responsabilidade civil familiar e de utilização fraudulenta do próprio cartão.

O cartão *Tako* surgiu como uma inovação na Banca Comercial Moçambicana, visto que a intenção no âmbito do seu lançamento, era o posicionamento deste como “o cartão de todos os Moçambicanos”, diferenciando-se dos demais cartões de crédito do mercado (*Classic* e *Gold*) cujas condições de adesão em termos de rendimentos médios apresentam-se mais inacessíveis para a maioria dos Moçambicanos. Pretendia-se também retirar-se o peso “elitista” que carregava os outros cartões de crédito do mercado.<sup>12</sup>

Quanto ao processo da sua concepção, a ideia surgiu da análise dos outros cartões do banco que também são usados como meios de pagamento e já estão há mais tempo no mercado. Dadas as evidentes lacunas dos outros cartões de crédito, não houve a participação ou contribuição dos potenciais clientes do cartão para a definição das especificações do cartão.

Em termos de preço, o cartão de crédito *Tako* tem a seguinte estrutura de preço:

---

<sup>12</sup> Informação da Entrevista tida com o Dr. Rui Ilheu (Director Central de Marketing do BCI) a 23/07/2010

**Tabela 3. Preçário Cartão *Tako***

<b>Operação</b>	<b>Preço em Meticais</b>
Emissão	52,00
1ª Anuidade	120,00
2ª e Seguintes	250,00
Substituição do Cartão	250,00
Colocação na Lista Negra	400,00
<i>Cash Advance</i>	Rede Ponto 24 4% + 5,00 + IS <sup>13</sup>
	Rede Visa 4% + 12,00 + IS
Comissão de Atraso de Pagamento	130,00
Alteração Temporária do Limite de Crédito	320,00
Taxa de Juro Mensal	3.20%

A regularização do saldo devedor da conta-cartão dos clientes é efectuada por débito da sua conta à ordem, em função da modalidade de pagamento escolhida na proposta de adesão. A data do pagamento ocorre 20 dias após o fecho do extracto (dia 10 de cada mês).

No pagamento dos montantes de dívida os usuários beneficiam de um período gratuito de crédito que varia de 20 até 50 dias e tem como modalidades de pagamentos opções que são de 10%, 25%, 50%, 75% e 100% do valor em dívida. No caso de pagamento de 100% do valor em dívida dentro do período de crédito gratuito, o cliente não paga nenhum juro.

### *3.5.1. Procedimentos na venda do cartão Tako*

O cartão *Tako* no seu processo de venda obedece a um conjunto de procedimentos que foram definidos pelos seus gestores para tornar o processo mais eficiente uniformizando a qualidade percebida pelos diferentes consumidores.

<sup>13</sup> IS: Imposto de Selo (2%)

- **Pedido de cartão:** Quando o cliente vai a uma agência do BCI, apresentando o comprovativo de rendimento, preenche a proposta de adesão que lhe é facultada pela agência. Cabe também à agência apoiar o cliente no preenchimento de adesão e esclarecer o cliente sobre eventuais dúvidas.
- **Recolha e tratamento da informação:** A agência em seguida confere o preenchimento da proposta de adesão, o comprovativo de rendimento e a identidade do proponente. Cabe também à agência solicitar a direcção competente a verificação junto do BdM a identidade do proponente e encaminhar o processo ao órgão de decisão.
- **Análise e Decisão:** Cabe ao órgão de decisão, analisar a informação do proponente, emitir um parecer de aceitação ou recusa e de atribuição do cartão e definir o limite de crédito a atribuir.
- **Emissão de Cartão de Crédito:** Cabe à Direcção dos Canais Electrónicos receber das agências os pedidos de emissão de cartões de crédito devidamente autorizados pelos órgãos de decisão e carregar o pedido de acordo com as definições contidas na proposta de adesão e rectificações pelos órgãos de decisão.
- **Produção e Distribuição:** cabe à Interbancos<sup>14</sup> produzir e parametrizar o cartão e o PIN (*Personal Identification Number*) de acordo com a informação enviada pela Direcção de Canais Electrónicos e enviar o cartão para a agência de domicílio da conta do cliente.
- **Entrega e Activação:** Finalmente, cabe à agência entregar o cartão ao usuário e a Direcção de Canais Electrónicos a activação do cartão.

Além da definição destes procedimentos, procurou-se transmitir aos colaboradores da agência a necessidade de educar os clientes sobre este meio de pagamento e persuadir a utilização deste mostrando as suas vantagens.

Há também um conjunto de procedimentos de pós-venda que foram definidos com vista a assistir os clientes em caso de necessidade. São eles: Apoio ao utilizador, Reclamação, Alteração do limite de crédito, Cancelamento do cartão, Substituição do cartão e pedido de cartão adicional

---

<sup>14</sup> Empresa gestora da rede Ponto 24

### 3.5.2. *Uso do cartão*

Depois de activado o cartão de crédito, o cliente passa a usar o serviço principal do cartão que é a possibilidade de efectuar compras e levantamento de dinheiro a prazo mesmo não dispondo dos montantes na conta à ordem. Contudo, o papel do BCI não pára por aí pois tem de garantir pleno funcionamento dos POSs e ATM's que passam a ser o principal meio de contacto entre o cliente e o banco.

## **3.7. Análise e Discussão dos Resultados**

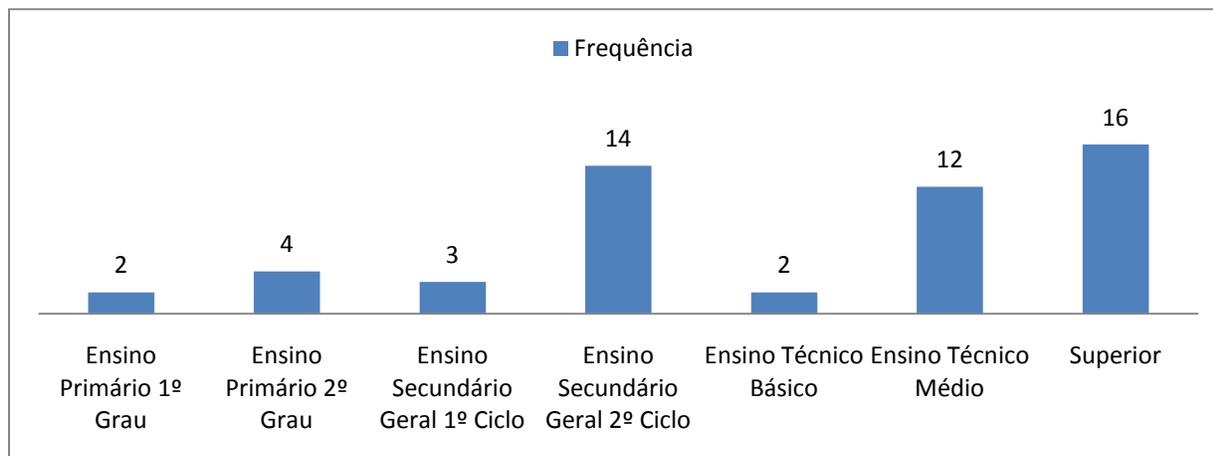
Dos resultados da pesquisa do campo foi possível ter informações sobre o perfil dos usuários do cartão *Tako*, as suas principais expectativas e também a percepção que tiveram com o desempenho do cartão.

### 3.7.1. *Perfil dos usuários do cartão*

Os usuários do cartão de crédito *Tako* são na sua maioria do sexo masculino (73,58%) pertencente à faixa etária que varia dos 25 e 34 anos de idade (54%), seguindo-se dos que ocupam a faixa etária dos 18 e 24 anos e dos 35 e 44 anos, ambas com um peso de cerca de 17%. As restantes faixas etárias tem uma insignificante percentagem que não passa dos 7%.

No que se refere ao grau de instrução dos usuários do cartão de crédito *Tako*, predominam indivíduos que concluíram o ensino superior, o ensino Técnico Médio e o Ensino Secundário geral com percentagens de 30.19%, 22.64 e 26.42% respectivamente. Facto este que leva a crer que o principal público-alvo dos cartões de crédito são indivíduos com uma formação relevante para o mercado de emprego não só para responder aos requisitos para adesão ao cartão, como também pela literacia dos serviços financeiros.

**Figura 5. Nível de Instrução dos Usuários do Cartão *Tako***



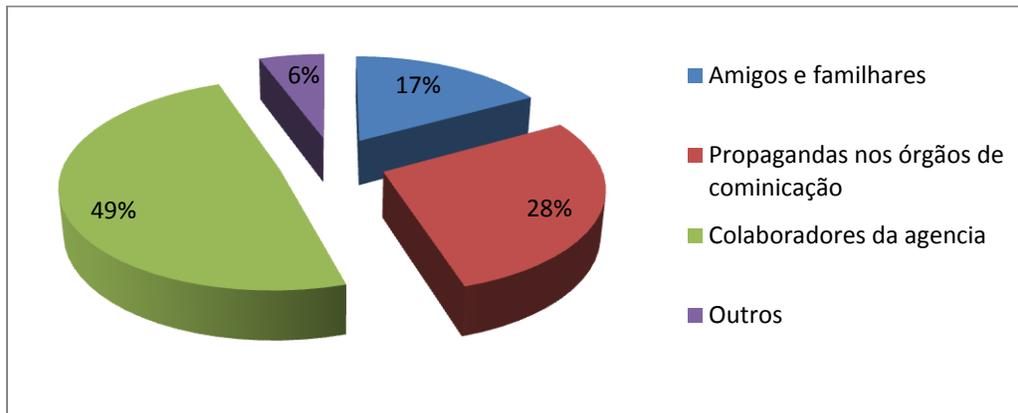
Como era de se esperar, a grande maioria dos usuários do cartão de crédito *Tako* são trabalhadores por conta de outrem (75,47%) e trabalhadores por conta própria (22,64) que tenham rendimentos que justifiquem a atribuição de um crédito mínimo mensal a partir de 2.500,00 MZN.

### 3.7.2. Expectativas dos usuários

A grande maioria dos usuários dos cartões de crédito teve a informação da existência do cartão de crédito através dos colaboradores das agências do BCI (49,06%) e através das propagandas nos vários meios de comunicação (28,30%) usados pelo banco para divulgar o produto. E desta informação houve uma divisão entre clientes que ficaram com a percepção de que este era um cartão inovador (37,74%) e os que ficaram com impressão de que tratava-se de apenas mais um cartão de crédito no mercado – igual a todos outros (28,30%).

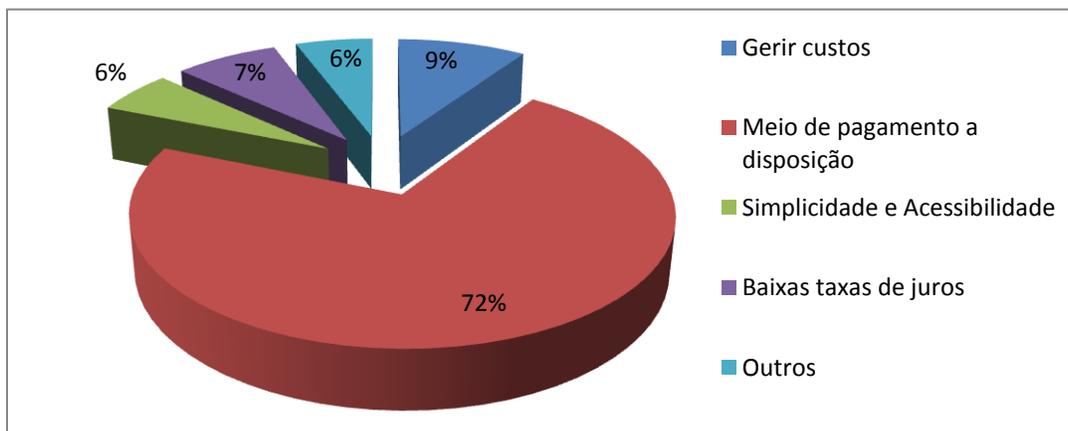
No que concerne ao desempenho do cartão cerca de 60% dos usuários tinham a expectativa que o cartão teria um desempenho que merecesse a classificação de “Bom”.

**Figura 6. Informação da existência do cartão *Tako***



Quando perguntados aos usuários do cartão, qual o principal objectivo que pretendiam atingir quando decidiram aderir a um cartão de crédito, a esmagadora maioria (71,70) afirma que pretendia ter um meio de pagamento sempre à disposição. Estes optaram pelo cartão *Tako* porque usam o BCI como banco principal (33,96%), porque são elegíveis aos requisitos (16,98%), porque possui características inovadoras e outros motivos como as condições especiais que alguns trabalhadores têm por estarem afectos a uma organização signatária de protocolo com o BCI.

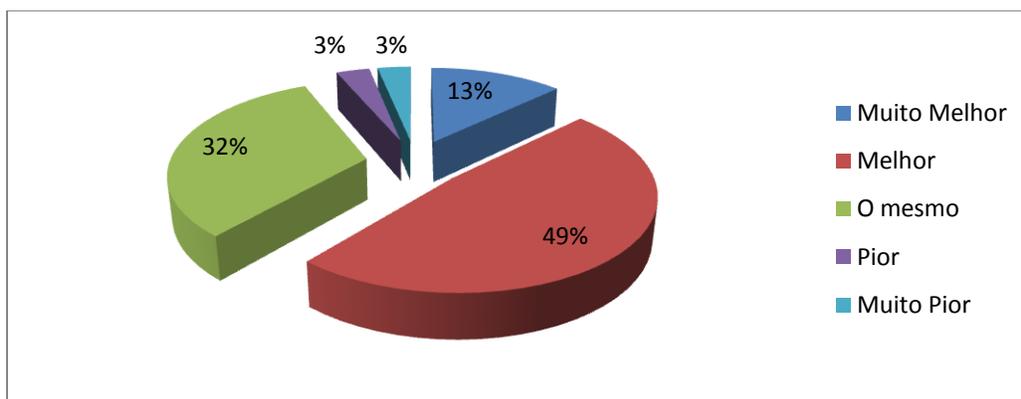
**Figura 7. Objectivos que os clientes pretendiam atingir ao aderir ao cartão *Tako*.**



### 3.7.3. Percepção dos Usuários

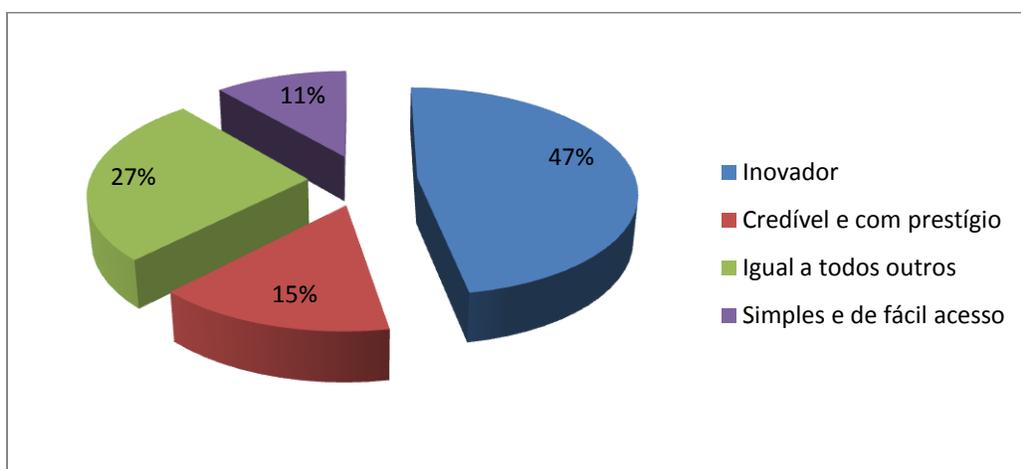
Dos clientes do BCI que são usuários do cartão de crédito *Tako*, pouco mais da metade (54,72%) afirmaram já terem usado um outro cartão de crédito (na sua maioria o *Classic* do MBIM) e estes, quando solicitados a fazer uma avaliação comparativa do cartão *Tako* e outros cartões de crédito, classificam o cartão *Tako* de Melhor (51,72%) e com mesmo desempenho (34,48%).

**Figura 8. Comparação entre o cartão *Tako* e os outros Cartões de Crédito.**



De uma forma geral, a percepção com que os utentes do cartão ficaram é que é um cartão de crédito Inovador (47,17%). No entanto, uma outra considerável parte destes mesmos usuários consideram que o cartão *Tako* não se difere muito dos outros cartões. Até porque 52,08% dos usuários afirmaram que o cartão não correspondeu totalmente às expectativas criadas no âmbito das propagandas.

**Figura 9. Percepção final dos clientes depois de terem usado o cartão *Tako*.**



### 3.7.4. Expectativas Vs. Percepção

Dado que a qualidade é o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles em relação ao produto ou serviço, os resultados apresentados nesta fase procuraram avaliar o nível de qualidade dos seguintes itens: requisitos de adesão, atendimento na Agência, tempo de espera para receber o cartão, imagem e “*design*” do cartão, funcionamento dos ATM’s e POS, acompanhamento pós-venda, procedimentos de reembolso dos valores e as comissões e taxas de juros.

**Tabela 4. Comparação expectativas e percepção**

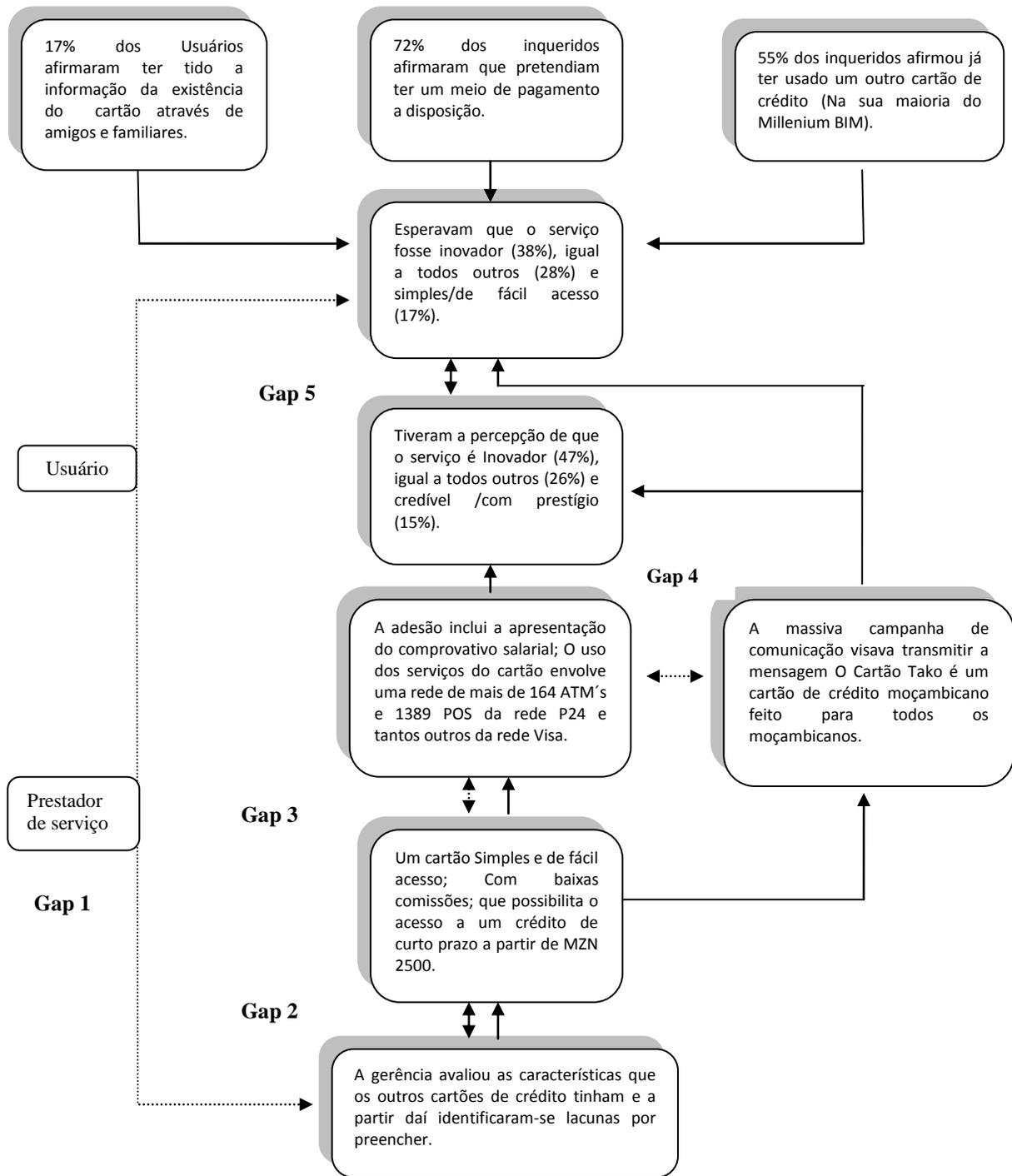
<b>Comparação entre as expectativas e a percepção final</b>		
<b>Expectativas</b>	<b>Percepção</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Muito Bom</b>	Muito Bom	69,70%
	Bom	10,61%
	Razoável	16,67%
	Mau	3,03%
	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Bom</b>	Muito Bom	10,55%
	Bom	70,18%
	Razoável	13,76%
	Mau	3,67%
	Muito Mau	1,83%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	
<b>Razoável</b>	Muito Bom	10,00%
	Bom	20,00%
	Razoável	67,27%
	Mau	2,73%
	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Mau</b>	Muito Bom	7,69%
	Bom	38,46%
	Razoável	7,69%
	Mau	46,15%
	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>
<b>Muito Mau</b>	Bom	33,33%
	Muito Mau	66,67%
	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

De uma forma geral, dos clientes que avaliaram as suas expectativas em relação aos vários itens em “Muito Bom”, apenas 69,70% destes tiveram uma percepção de “Muito Bom”, o que quer dizer que 30,30% destes mesmos clientes viram as suas expectativas defraudadas.

Nos clientes que tiveram a expectativa de que o serviço seria “Bom”, denota-se que a percepção com que ficaram foi de que o serviço foi Bom (70,18%), Razoável (13,76%) e Muito Bom (10,55%) o que quer dizer que nestes últimos o desempenho do cartão foi além das expectativas que tinham inicialmente.

Do grupo de usuários que tinham a expectativa que o desempenho do cartão seria razoável, 30% tiveram as expectativas superadas, e para os restantes, as expectativas corresponderam ao desempenho.

### 3.7.5. Modelo Conceitual da Qualidade em Serviços



a) Serviço Esperado pelos clientes e Percepção da Gerência

Da comparação entre as expectativas dos clientes e a percepção da Gerência sobre estas mesmas expectativas, verifica-se que os clientes esperavam que o serviço fosse inovador, igual a todos outros cartões de crédito e de fácil acesso. Quanto à gerência, embora não tenha feito uma auscultação directa aos clientes, a sua percepção através da observação interna do comportamento dos outros cartões de crédito não esteve muito distante das expectativas, não havendo assim um desfasamento ou *gap* entre estes dois componentes.

b) Percepção da Gerência e Especificações do Serviço

Das necessidades que foram identificadas pela Gerência sobre as expectativas e necessidades dos potenciais usuários do cartão *Tako*, todas as especificações necessárias foram incorporadas nas características do cartão aquando do seu processo de concepção. Facto que retira a possibilidade de existir um desfasamento entre os dois componentes.

c) Especificações do Serviço e Prestação do Serviço

As especificações do cartão *Tako* consistiam em um cartão simples e de fácil acesso, com baixas comissões e que possibilita o acesso a um crédito de curto prazo a partir de 2500 MZN mensalmente. E para a prestação do serviço aos clientes além das mais de 70 agências disponíveis para o processo de adesão e outros processos do pós-venda, envolve também uma rede de mais de 164 ATM's, 1389 POS's da rede Ponto 24 e tantos outros da rede VISA que respondem com prontidão às exigências dos clientes.

d) Prestação do Serviço e Comunicações Externas

A campanha publicitária referente ao cartão *Tako* apesar de ter sido muito criativa e procurado transmitir a principal inovação do cartão (O cartão de crédito de todos moçambicanos), teve a particularidade de grande parte dos usuários do cartão (52.08%) afirmar que o desempenho do cartão não correspondeu totalmente as expectativas criadas a quando da campanha publicitária que foi vista por cerca de 90% dos usuários.

e) Serviço Esperado e Serviço Percebido

À semelhança das expectativas que os clientes tinham do cartão, estes tiveram a percepção de que o cartão é inovador, igual a outros cartões. Contudo, não foi considerável o número de utentes que teve a percepção de que é um cartão simples e de fácil acesso quanto se pretendia no âmbito da sua concepção.

## 4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### Conclusão

O processo de concepção do cartão de crédito *Tako* partiu da análise dos outros cartões de crédito do BCI e posterior identificação da necessidade de um cartão de crédito que pudesse responder aos anseios dos segmentos mais baixos que não eram abrangidos pelos outros cartões de crédito mas que tinham potencial para ter um crédito de curto prazo.

Apesar de não ter contado com o contributo dos potenciais clientes do cartão no âmbito da sua concepção, o seu posicionamento de mercado diferenciado, as suas características inovadoras permitiram que este cartão desse um importante contributo no aumento do número de cartões de crédito assim como no aumento do crédito concedido através de cartão de crédito.

A Gestão da qualidade de Serviços no BCI é abordada de uma forma muito genérica onde os estudos anuais de satisfação de clientes procuram avaliar entre outros componentes dos serviços bancários os cartões de débito e crédito no seu todo.

Da aplicação do modelo conceitual da qualidade em serviços, resultou que a qualidade do serviço do cartão de crédito *Tako* é boa pois não se registaram desfasamentos consideráveis na comparação entre o serviço esperado pelos clientes e a percepção da gerência; a percepção da gerência e as especificações do serviço; as especificações do serviço e a prestação do serviço; a prestação do serviço e a comunicação externa; o serviço esperado e o serviço percebido.

Contudo, na verificação de dois dos gaps registaram-se problemas. O primeiro diz respeito ao facto de as expectativas criadas aquando da campanha publicitária não terem sido satisfeitas para mais da metade dos clientes. O segundo diz respeito ao facto de os clientes não terem percebido a simplicidade e facilidade ao acesso que constituía uma das suas expectativas.

Assim, aceita-se a 1ª hipótese e rejeita-se a 2ª hipótese pois, além dos bons resultados que o Cartão *Tako* tem proporcionado ao BCI, pelo modelo conceitual da qualidade de serviços, a qualidade de serviço é consideravelmente boa.

## Recomendações

No que se refere às sugestões para a melhoria da prestação dos serviços do cartão de crédito *Tako* seguem as seguintes propostas:

- Melhorar a comunicação externa aos clientes e potenciais clientes dos serviços do banco no geral e do cartão de crédito *Tako* em particular transmitindo nas propagandas mensagens realistas e que contemplem os aspectos que realmente interessam aos clientes que neste caso é o facto de ser um meio de pagamento sempre à disposição;
- Transmitir aos clientes em fase de adesão ao cartão de crédito as principais vantagens competitivas do Catão *Tako* em termos de facilidade de acesso para contribuir na qualidade percebida pois mesmo sendo um cartão com muitas facilidades no acesso, muitos clientes não o perceberam;
- Envidar esforços no sentido de garantir um mínimo de participação dos potenciais clientes dos produtos e serviços em sua fase de concepção através de auscultação aos colaboradores das agências que dia-a-dia mantém contacto com estes;
- Criar um comité de qualidade composto por uma equipe interdisciplinar com colaboradores afectos a área de marketing e áreas comerciais que irá garantir um controle de qualidade efectivo e frequente dos serviços do banco assim como a implementação das de medidas correctivas e de melhoria de qualidade.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Moçambicana de Bancos & KPMG: *Pesquisa sobre o Sector Bancário* 2008. Novembro de 2009
- Banco de Moçambique. *Síntese da Situação Financeira na Quinzena de 15 a 30 de Abril de 2010*. Comunicado N° 08/2010
- BERGANO FILHO, Valentino (1991): *Gerência Económica da Qualidade através do TQC*, São Paulo, Makron Books Mcgraw-Hill
- BERNILLON, Alain & CERUTTI, Olivier (1995); *A Qualidade Total: Implementação e Gestão*. 2ª Edição. Lisboa.
- FREIRE, A. (1997). *Estratégia, Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- GAITHER, Norman & FRAZIER, Greg (2008). *Administração da Produção e Operações*; Tradução José Carlos Barbosa dos santos; São Paulo: Cengage Learning
- GUNN, G. Thomas (1992): *As Indústrias do Século 21*. Makron Books do Brasil. Editora Lda.
- HOFFMAN, K. Douglas & BATESON, Jhon E. G. (2003): *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos*. 2ª Edição. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.
- INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA DE MOÇAMBIQUE (1996): *Curso de Formação Técnica Bancária: Operações Bancárias Gerais I*: 1ª Edição

- KOTLER, Philip (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e Controlo*; Tradução Ailton Brandão 5ª ed. São Paulo. Atlas
- LOVELOCK, Christopher (2006): *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5ª Edição. Pearson Prentice Hall. São Paulo
- MARQUES, Ana Paula (1991), Texto de Gestão, *Gestão de Produção*, Texto Editora.
- MONKS, Joseph G. (1987): *Administração de Produção*, McGraw-Hill.
- Ministério das Finanças - Projecto de Assistência Técnica ao Sector Financeiro: *FinScope Mozambique*, Agosto de 2009
- REIS, Luís Felipe Sousa Dias (1998): *Gestão da Excelência na Actividade Bancária*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

## **BIBLIOGRAFIA**

- COURTOIS, Alain; MARTIN-BONNEFOIS, Chantal; PILLET, Maurice (1997): *Gestão da Produção*. 4ª Edição. Lisboa
- CRUZ, Tadeu (2007): *Sistemas, Organização e Métodos*. 3ª Edição. Editora Atlas-SA. São Paulo.
- FERNANDES, Arthur (2000); *Qualidade de Serviço: Pela Gestão Estratégica*. 1ª Edição. Editora Pergaminho, Lda. Cascais-Portugal.
- FEY, Robert; GOUE, Jean-Marie (1983) *Princípios de Gestão de Qualidade*, 3ª Edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa

- HARDING, A.H. (1989): *Administração de Produção*. 1ª Edição. 2ª Triagem. Editora Atlas – S.A. São Paulo
  
- NIGUEL, Slack (1997): *Administração de Produção*. 1ª Edição. 3ª Triagem. Editora Atlas – SA. São Paulo.
  
- PIRES, António Ramos (2004): *Qualidade – Sistemas de gestão da qualidade*. 3ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa.

#### **OUTRAS FONTES**

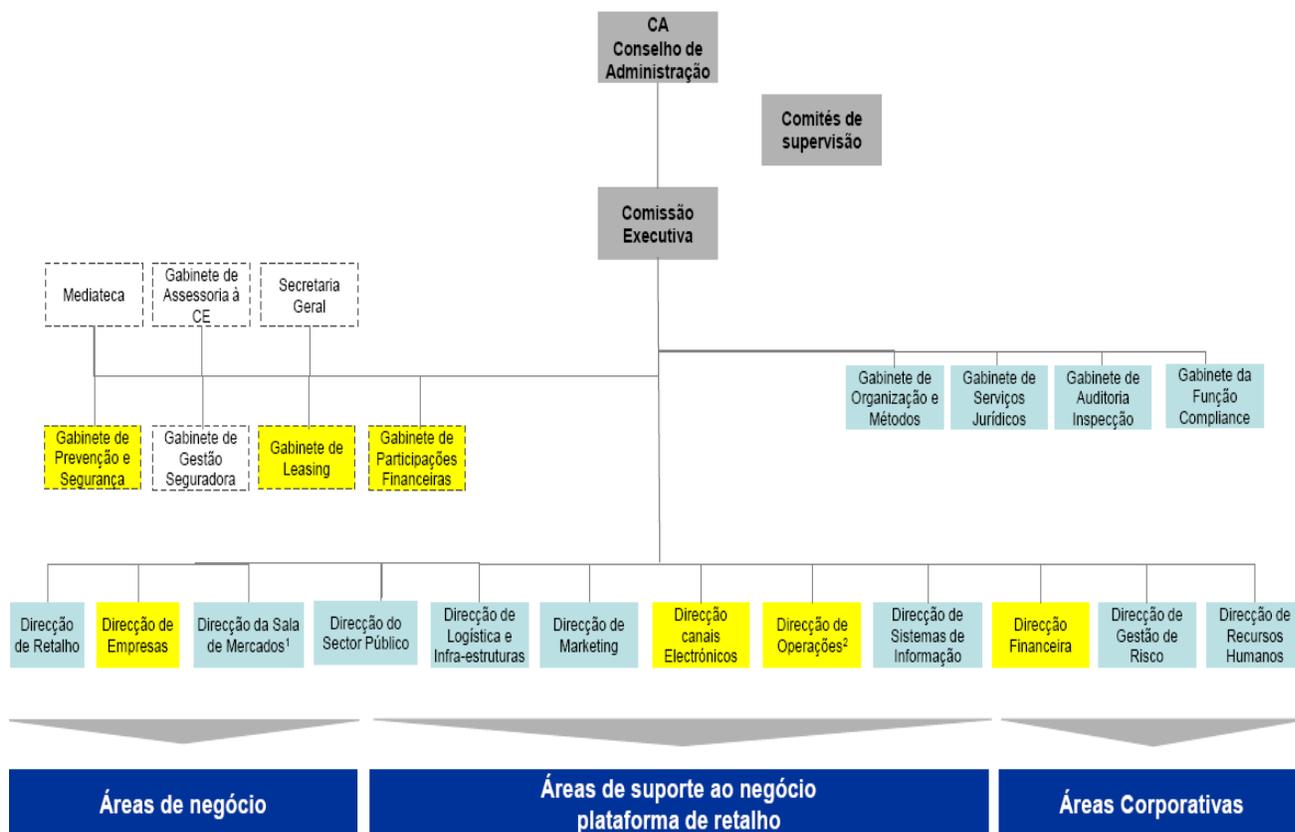
- *Manual de Estrutura Orgânica do BCI*, Janeiro de 2009
- *Relatório e Contas BCI*. Exercício de 2009
  
- [www.iso.org](http://www.iso.org) acessado a 30/04/2010
- [www.scielo.br](http://www.scielo.br) acessado a 30/04/2010

## 6. ANEXOS

### Estrutura Accionista do BCI

Accionista	Capital	Percentagem
<b>Grupo CGD</b>	163.928.570 MTN	51,00%
<b>Grupo BPI</b>	96.428.570 MTN	30,00%
<b>Grupo INSITEC</b>	58.231.430 MTN	18,12%
Outros (43 pequenos Accionistas / Colaboradores do BCI)	2.840.000 MTN	0,88%

### Estrutura orgânica do BCI



**Universidade Eduardo Mondlane**  
Faculdade de Economia  
Inquérito de Pesquisa – Trabalho de Licenciatura

Questionário N°: \_\_\_/\_\_\_ Agência: \_\_\_\_\_  
Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**Bom dia/Boa tarde**

Sou Ivan Nhantumbo, estudante finalista do curso de Gestão na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane e estou elaborando um estudo para o meu trabalho de final de curso cujo principal objectivo é avaliar a qualidade do cartão de crédito *Tako* do BCI.

Assim, gostaria que me respondesse algumas perguntas que me ajudarão a perceber o nível de qualidade do cartão *Tako*. A informação que me fornecerá será totalmente confidencial e a será avaliada como um todo.

**1. Perguntas de filtro**

- a. Poderia, por favor, dizer-me se é cliente do BCI? (Se não, Terminar com o Questionário)
  - 1. Sim ( )
  - 2. Não ( )
  
- b. Usa o cartão de crédito *Tako*? (Se não, Terminar com o Questionário)
  - 3. Sim ( )
  - 4. Não ( )
  
- c. O senhor/a ou alguém do seu agregado familiar trabalha no BCI? (Se sim, Terminar com o Questionário)
  - 1. Sim ( )
  - 2. Não ( )

**2. Serviço esperado**

- a. Como teve informação sobre a existência do cartão de crédito?
  - 1. Através de Familiares ou amigos ( )
  - 2. Através de propagandas nos órgãos de comunicação (televisão, rádio e jornais) ( )
  - 3. Através de folhetos/cartazes nas agências do BCI ( )
  - 4. Através dos colaboradores das agências BCI ( )
  - 5. Outros \_\_\_\_\_ ( )

b. Com que percepção do cartão de crédito ficou depois de ter ouvido falar dele pela 1ª vez?  
(Ler as opções/pode ter mais de uma opção)

1. É um cartão de crédito inovador ( )
2. É um cartão de crédito credível e com prestígio ( )
3. É apenas mais um cartão de crédito (igual a todos outros) ( )
4. É um cartão de crédito Simples e de fácil acesso ( )
5. Outros \_\_\_\_\_ ( )

c. Qual o principal objectivo que pretendia atingir quando decidiu aderir ao cartão de crédito *Tako*? (Ler opções/ pode haver mais de uma opção)

1. Gerir os custos de maneira eficiente. ( )
2. Ter um meio de pagamento de serviços e de levantamento de dinheiro sempre a disposição. ( )
3. Ter um cartão de crédito que lhe proporciona um status elevado. ( )
4. Ter um cartão de crédito simples e acessível. ( )
5. Ter um cartão de crédito com baixas taxas de juros. ( )
6. Ter um cartão de crédito associado a uma marca de renome. ( )
7. Outros \_\_\_\_\_ ( )

d. Porquê decidiu optar pelo cartão de crédito *Tako* ao invés de outros cartões a disposição no BCI e em outros bancos.

1. Porque é o único cartão de crédito que conhecia. ( )
2. Porque é um cartão de crédito com características inovadoras. ( )
3. Porque é o único cartão de crédito em que sou elegível aos requisitos. ( )
4. Porque está associada a uma marca sonante e com prestígio ( )
5. Porque uso o BCI como banco principal ( )
6. Outros \_\_\_\_\_ ( )

e. Como caracteriza o nível de expectativas com que ficou depois que teve conhecimento do produto em termos de (Ler as opções e clarificar que tratam-se de expectativas antes do uso do cartão):

<b>Características de avaliação de expectativas</b>	Muito Bom	Bom	Razoável	Mau	Muito Mau
1. Requisitos para adesão	( )	( )	( )	( )	( )
2. Atendimento na agência	( )	( )	( )	( )	( )
3. Tempo de espera para receber o cartão	( )	( )	( )	( )	( )
4. Imagem e design do cartão	( )	( )	( )	( )	( )
5. Desempenho do cartão (ATM & POS)	( )	( )	( )	( )	( )
6. Acompanhamento no pós-venda	( )	( )	( )	( )	( )
7. Procedimentos de pagamento dos valores em dívida	( )	( )	( )	( )	( )
8. Comissões e taxa de juros	( )	( )	( )	( )	( )

### 3. Serviço Percebido

- a. Além do cartão de crédito *Tako*, uso algum outro cartão de crédito?
1. Sim ( )
  2. Não ( )
- b. Se Sim, Qual e de que banco \_\_\_\_\_.
- c. Caso sim, Qual a avaliação que faz do cartão de crédito *Tako* relativamente a outro/os cartões de crédito?
1. Muito melhor ( )
  2. Melhor ( )
  3. O mesmo ( )
  4. Pior ( )
  5. Muito pior ( )
- d. Como caracteriza o nível de desempenho do cartão de crédito *Tako* nos elementos seguintes:

Características de avaliação do desempenho	Muito Bom	Bom	Razoável	Mau	Muito Mau
1. Requisitos para adesão	( )	( )	( )	( )	( )
2. Atendimento na agência	( )	( )	( )	( )	( )
3. Tempo de espera para receber o cartão	( )	( )	( )	( )	( )
4. Imagem e design do cartão	( )	( )	( )	( )	( )
5. Desempenho do cartão (ATM & POS)	( )	( )	( )	( )	( )
6. Acompanhamento no pós-venda	( )	( )	( )	( )	( )
7. Procedimentos de pagamento dos valores em dívida	( )	( )	( )	( )	( )
8. Comissões e taxa de juros	( )	( )	( )	( )	( )

- e. Qual foi a percepção final com que ficou depois de ter usado os serviços proporcionados por este cartão?
6. É um cartão de crédito inovador ( )
  7. É um cartão de crédito credível e com prestígio ( )
  8. É apenas mais um cartão de crédito (igual a todos outros) ( )
  9. É um cartão de crédito Simples e de fácil acesso ( )
  10. Outros \_\_\_\_\_ ( )

### 4. Comunicação

- a. Lembra-se de ter visto alguma das propagandas do BCI sobre o cartão de crédito *Tako*?
1. Sim ( )
  2. Não ( )
- b. Caso sim, em que medida o desempenho do cartão *Tako* corresponde as expectativas criadas?
1. Correspondeu totalmente ( )

- 2. Correspondeu parcialmente ( )
- 3. Não correspondeu ( )

**5. Pergunta aberta**

- a. Tem algum outro comentário/sugestão a fazer em relação a qualidade do cartão de crédito *Tako*?

---

---

---

---

---

**6. Identificação**

- a. Registrar Sexo:

- 1. Masculino ( )
- 2. Feminino ( )

- b. Importa-se de me dizer qual é a sua idade?

- 1. Menos de 18 anos ( )
- 2. Entre 18 a 24 anos ( )
- 3. Entre 25 a 34 anos ( )
- 4. Entre 35 a 44 anos ( )
- 5. Entre 45 a 54 anos ( )
- 6. Entre 55 a 64 ano ( )
- 7. Mais de 64 anos ( )

- c. Qual o grau de instrução mais elevado que o(a) Sr(a) concluiu?

- 1. Alfabetização ( )
- 2. Ensino Primário 1o Grau ( )
- 3. Ensino Primário 2o Grau ( )
- 4. Ensino Secundário Geral 1o Ciclo ( )
- 5. Ensino Secundário Geral 2o Ciclo ( )
- 6. Ensino Técnico Elementar ( )
- 7. Ensino Técnico Básico ( )
- 8. Ensino Técnico Médio ( )
- 9. Curso de Formação de Professores ( )
- 10. Superior ( )

- d. Qual a profissão actual do(a) Sr.(a)?

- 1. Trabalhador por conta própria ( )
- 2. Trabalhador por conta de outrém ( )
- 3. Desempregado ( )
- 4. Aposentado / Reformado ( )
- 5. Doméstica / Responsável pelas compras e faz a lida da casa ( )

6. Estudante

( )

e. Importa-se de dar-me o seu contacto?

Telemóvel: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Muito Obrigado pela sua colaboração, Continuação de um/a bom dia/boa tarde.

**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Economia**  
**Trabalho de Licenciatura**

**Entrevista aos Directores que lideraram o processo de concepção do cartão *Tako***

Sou Ivan Nhantumbo, estudante finalista da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane e estou elaborando um estudo para o meu trabalho de final de curso cujo principal objectivo é avaliar a qualidade do cartão de crédito *Tako* do BCI.

Assim, gostaria que me respondesse algumas perguntas que me ajudarão a identificar os principais procedimentos de elaboração do cartão de crédito *Tako*, as especificações e o procedimento de controlo de qualidade do mesmo.

1. Como surgiu a ideia de para concepção deste cartão de crédito?
2. Quem foram os participantes do processo de concepção?
3. Qual o publico alvo que pretendiam atingir?
4. Quais foram as necessidades dos clientes que pretendiam satisfazer?
5. Qual foi a contribuição que os potenciais clientes do cartão tiveram no seu processo de concepção?
6. Caso sim, Houve alguma dificuldade na implementação dentro do produto de alguma das necessidades dos clientes?
7. Em que se baseava a estratégia de comunicação e que se pretendia transmitir?
8. Verifiquei que há um conjunto de procedimentos a seguir para a adesão ao cartão *Tako*, o que estava por detrás destes procedimentos? O que se pretendia?
9. Quais são os procedimentos de Gestão de Qualidade em vigor no BCI e para o cartão *Tako*.
10. Como procuraram garantir que a percepção de qualidade que os clientes tinham do cartão era a que efectivamente conceberam.
11. Como e qual a mensagem que transmitiram aos colaboradores das agências sobre este produto? Acha que foi eficiente a comunicação?
12. Houve algum procedimento de controlo que usaram para garantir que a mensagem chegasse aos colaboradores da agência.

13. Existirá mais algum aspecto relevante sobre a concepção ou o controle de qualidade do cartão *Tako* que não tenhamos mencionado?

Muito obrigado.

## Respostas aos Inquéritos

Informação da Existência do Cartão			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Amigos e familiares	9	16,98	16,98
Propagandas nos órgãos de comunicação	15	28,30	45,28
Colaboradores da agência	26	49,06	94,34
Outros	3	5,66	100,00
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00</b>	

Percepção Inicial com que ficou do cartão de crédito.			
	Frequência	Percentage m	Percentagem Acumulada
Inovador	20	37,74	37,74
Credível e com prestígio	7	13,21	50,94
Igual a todos outros	15	28,30	79,25
Simple e de fácil acesso	9	16,98	96,23
Outros	2	3,77	100,00
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00</b>	

Objectivo que pretendiam atingir ao aderir ao cartão			
	Frequência	Percentage m	Percentagem Acumulada
Gerir custos	5	9,43	9,43
Meio de pagamento a disposição	38	71,70	81,13
Simplicidade e Acessibilidade	3	5,66	86,79
Baixas taxas de juros	4	7,55	94,34
Outros	3	5,66	100,00
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00</b>	

Razão da escolha do cartão <i>Tako</i>			
	Frequência	Percentage m	Percentagem Acumulada
Único cartão de crédito que conhecia	5	9,43	9,43
Características Inovadoras	8	15,09	24,53
Requisitos	9	16,98	41,51
Tem prestígio	3	5,66	47,17
Usa BCI como banco principal	18	33,96	81,13
Outros	10	18,87	100,00
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00</b>	

**Expectativas dos clientes: Requisitos de adesão.**

	Frequência	Percentage m	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	8	15,09	15,09
<b>Bom</b>	25	47,17	62,26
<b>Razoável</b>	15	28,30	90,57
<b>Mau</b>	5	9,43	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Expectativas dos clientes: Atendimento na Agência**

	Frequência	Percentage m	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	8	15,09	15,09
<b>Bom</b>	31	58,49	73,58
<b>Razoável</b>	13	24,53	98,11
<b>Mau</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Expectativas dos clientes: Tempo de Espera para receber o cartão.**

	Frequência	Percentage m	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	11	20,75	20,75
<b>Bom</b>	22	41,51	62,26
<b>Razoável</b>	13	24,53	86,79
<b>Mau</b>	7	13,21	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Expectativas dos clientes: Imagem e design do cartão.**

	Frequência	Percentage m	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	9	16,98	16,98
<b>Bom</b>	29	54,72	71,70
<b>Razoável</b>	11	20,75	92,45
<b>Mau</b>	3	5,66	98,11
<b>Muito Mau</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Expectativas dos clientes: Desempenho do cartão no ATM e POS**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	7	13,21	13,21
<b>Bom</b>	31	58,49	71,70
<b>Razoável</b>	10	18,87	90,57
<b>Mau</b>	4	7,55	98,11
<b>Muito Mau</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Expectativas dos clientes: Acompanhamento no Pós-venda.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	5	9,43	9,43
<b>Bom</b>	31	58,49	67,92
<b>Razoável</b>	16	30,19	98,11
<b>Muito Mau</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Expectativas dos Clientes: Procedimentos de reembolso dos valores em dívida**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	6	11,32	11,32
<b>Bom</b>	28	52,83	64,15
<b>Razoável</b>	18	33,96	98,11
<b>Mau</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Expectativas dos clientes: Comissões e Taxas de Juros**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	12	22,64	22,64
<b>Bom</b>	21	39,62	62,26
<b>Razoável</b>	17	32,08	94,34
<b>Mau</b>	3	5,66	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Clientes que usam outro cartão de crédito (de outro banco).**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
<b>Sim</b>	29	54,72	54,72
<b>Não</b>	24	45,28	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Comparação entre o Cartão <i>Tako</i> e outros cartões de crédito da concorrência</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Muito Melhor</b>	4	7,55	12,90
<b>Melhor</b>	15	28,30	61,29
<b>O mesmo</b>	10	18,87	93,55
<b>Pior</b>	1	1,89	96,77
<b>Muito Pior</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	31	58,49	
<b>N/A</b>	22	41,51	
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Percepção dos Clientes: Requisitos de Adesão</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	9	16,98	16,98
<b>Bom</b>	31	58,49	75,47
<b>Razoável</b>	10	18,87	94,34
<b>Mau</b>	3	5,66	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Percepção dos clientes: Atendimento na Agência</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	16	30,19	30,19
<b>Bom</b>	26	49,06	79,25
<b>Razoável</b>	10	18,87	98,11
<b>Mau</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Percepção dos Clientes: Tempo de Espera para receber o cartão.</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	11	20,75	20,75
<b>Bom</b>	20	37,74	58,49
<b>Razoável</b>	15	28,30	86,79
<b>Mau</b>	7	13,21	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Percepção dos clientes: Imagem e design do cartão.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	14	26,42	26,42
<b>Bom</b>	28	52,83	79,25
<b>Razoável</b>	8	15,09	94,34
<b>Mau</b>	2	3,77	98,11
<b>Muito Mau</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Percepção dos clientes: Desempenho do cartão em ATM e POS**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	9	16,98	16,98
<b>Bom</b>	26	49,06	66,04
<b>Razoável</b>	11	20,75	86,79
<b>Mau</b>	6	11,32	98,11
<b>Muito Mau</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Percepção dos clientes: Acompanhamento no pós-venda.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	6	11,32	11,32
<b>Bom</b>	19	35,85	47,17
<b>Razoável</b>	26	49,06	96,23
<b>Muito Mau</b>	2	3,77	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

**Percepção dos clientes: Reembolso dos valores em dívida.**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	8	15,09	15,09
<b>Bom</b>	20	37,74	52,83
<b>Razoável</b>	19	35,85	88,68
<b>Mau</b>	5	9,43	98,11
<b>Muito Mau</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Percepção dos clientes: Comissões e Taxas de Juros</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Muito Bom</b>	8	15,09	15,09
<b>Bom</b>	17	32,08	47,17
<b>Razoável</b>	20	37,74	84,91
<b>Mau</b>	7	13,21	98,11
<b>Muito Mau</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Percepção final do Cliente</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Inovador</b>	25	47,17	47,17
<b>Credível e com prestígio</b>	8	15,09	62,26
<b>Igual a todos outros</b>	14	26,42	88,68
<b>Simple e de fácil acesso</b>	6	11,32	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Cientes que se lembram da propaganda do cartão <i>Tako</i>.</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Sim</b>	47	88,68	88,68
<b>Não</b>	6	11,32	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Comparação entre a mensagem da propaganda e o desempenho do cartão.</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Correspondeu Totalmente</b>	23	43,40	47,92
<b>Correspondeu Parcialmente</b>	20	37,74	89,58
<b>Não Correspondeu</b>	5	9,43	100,00
<b>Total</b>	48	90,57	
<b>System</b>	5	9,43	
	53	100,00	

<b>Sexo</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Masculino</b>	39	73,58	73,58
<b>Feminino</b>	13	24,53	98,11
<b>N/A</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Idade</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Entre 18 e 24</b>	9	16,98	16,98
<b>Entre 25 e 34</b>	29	54,72	71,70
<b>Entre 35 e 44</b>	9	16,98	88,68
<b>Entre 45 e 54</b>	3	5,66	94,34
<b>Entre 55 e 64</b>	3	5,66	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Grau de Instrução</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Ensino Primário 1º Grau</b>	2	3,77	3,77
<b>Ensino Primário 2º Grau</b>	4	7,55	11,32
<b>Ensino Secundário Geral 1º Ciclo</b>	3	5,66	16,98
<b>Ensino Secundário Geral 2º Ciclo</b>	14	26,42	43,40
<b>Ensino Técnico Básico</b>	2	3,77	47,17
<b>Ensino Técnico Médio</b>	12	22,64	69,81
<b>Superior</b>	16	30,19	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	

<b>Profissão Actual</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<b>Trabalhador por conta própria</b>	12	22,64	22,64
<b>Trabalhador por conta de outrém</b>	40	75,47	98,11
<b>Estudante</b>	1	1,89	100,00
<b>Total</b>	53	100,00	