



A relação entre a qualidade do serviço, satisfação e fidelização do cliente no sector bancário em Moçambique: O caso do Banco Millennium BIM na província de Maputo (2016-2020)

Por:

Tânia Maria João Fernando

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA

Maputo, Outubro de 2023

A relação entre a qualidade do serviço, satisfação e fidelização do cliente no sector bancário em Moçambique: O caso do Banco Millennium BIM na província de Maputo (2016-2020)

Tânia Maria João Fernando

Dissertação de Mestrado submetida em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, Outubro de 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

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 de ensino superior.

A autora

A handwritten signature in blue ink that reads "Tânia fernando". The signature is written in a cursive style with a horizontal line above the first few letters.

Tânia Maria João Fernando)

Maputo, 3 de Outubro de 2023

APROVAÇÃO DO JÚRI

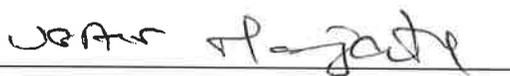
Este trabalho foi aprovado no dia 3 de Outubro de 2023 por nós, membros do júri examinador nomeado pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente do Júri)



(Doutora Eulália Madime)

(Arguente)



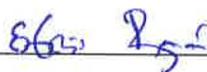
(Doutor Valter Tito Manjate)

(Supervisor)



(Doutor José Augusto Tomo Psico)

(Co-Supervisor)



(Mestre Estácio Dinazarte Omar Rajá)

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
EPÍGRAFE	iii
LISTA DE TABELAS	iv
LISTA DE GRÁFICOS	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Definição do Problema	2
1.2.1 Questão de Partida	6
1.4 Objectivos do Estudo	7
1.4.1 Objectivo Geral.....	7
1.4.2 Objectivos Específicos.....	7
1.5 Delimitação e Justificativa do Tema.....	7
1.6 Relevância do Estudo.....	8
1.7 Estrutura da Dissertação	10
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1 Definição de Conceitos	11
2.1.1 Qualidade Percebida de Serviço	11
2.1.2 Satisfação do Cliente.....	12
2.1.3 Fidelização de Clientes	13
2.2 Quadro Teórico	14
2.2.1 Teoria do Marketing Institucional e Teoria das Expectativas	15
2.3 Estudos Empíricos sobre a Relação entre Qualidade e Fidelização	22
2.4 Avaliação Crítica da Literatura Revista.....	24
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO ESTUDO.....	26
3.1 Especificação do Modelo.....	26
3.2 Hipótese da Pesquisa.....	28
3.3 Variáveis e Indicadores do Estudo.....	29

3.4	Procedimentos de Análise.....	30
3.5	Descrição de Dados.....	32
3.6	Limitações do Estudo.....	32
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO: MILLENIUM BIM – UM BANCO MODERNO E GANHADOR		33
CAPÍTULO V: ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DO SERVIÇO, SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO MILLENNIUM BIM		37
5.1	Caracterização do Perfil dos Clientes Inquiridos.....	37
5.2	Análise da Qualidade de Serviços e Produtos do Banco Millennium BIM.....	38
5.2.1	Tangibilidade: o papel dos elementos físicos do BIM na determinação da qualidade	39
5.2.2	Confiabilidade: a capacidade do BIM na garantia da confiança.....	43
5.2.3	Compreensão: a disposição do BIM para proporcionar com presteza um serviço 45	
5.2.4	Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários do BIM.....	50
5.2.5	Empatia: atenção e carinho individualizado proporcionado aos clientes BIM....	52
5.3	Análise da Satisfação dos Clientes do Banco Millennium BIM.....	54
5.4	Relação entre a Qualidade, Satisfação e Fidelização dos Clientes do Banco Millennium BIM	58
CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS		67
6.1	Conclusões	67
6.2	Recomendações.....	69
6.3	Pistas de Investigações Futuras.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		71
ANEXOS		75

DEDICATÓRIA

Ao Iker, meu filho primogénito por ter te deixado “entregue a tua sorte” nos teus primeiros dias de vida, para terminar a parte curricular deste Mestrado. Tua chegada a este mundo foi a mola propulsora que permitiu o meu avanço, mesmo durante os momentos mais difíceis da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me ajudou a superar os obstáculos, me dando forças para concluir essa dissertação de mestrado que tanto me ajudou a evoluir.

- ❖ Ao meu Supervisor, José Augusto Tomo Psico e Co-supervisor, Estácio Dinazarte Omar Rajá pela sua orientação, encorajamento, acompanhamento e encontros que resultaram no trabalho desenvolvido e apresentado nesta dissertação de mestrado;
- ❖ Desejo igualmente agradecer ao meu esposo e aos meus filhos por todo o amor, compreensão e apoio moral nos momentos mais difíceis de elaboração do trabalho, assim como durante o meu percurso académico.
- ❖ Ao Rúben Ucucho pelo apoio e esforço investido nas valiosas contribuições dadas durante todo o processo.
- ❖ À turma da 11^a edição de Mestrado em Gestão Empresarial. Persistentes, até hoje na luta!

Por fim, gostaria de agradecer a todos os que contribuíram de forma directa ou indirecta para a realização desta dissertação!

Agradeço do fundo do meu coração.

EPIGRAFE

Satisfação: a essência da qualidade. Somente aqueles que se importam com a satisfação do cliente conseguem compreender a essência da qualidade.

Ronaldo Damaceno

LISTA DE TABELAS

Tabela Capítulo I 1: Comparação da evolução das reclamações nas instituições financeiras ...	3
Tabela Capítulo I 2: Classificação geral das instituições de crédito e sociedades financeiras mais reclamadas por cada 100.000 Clientes 2021	4
Tabela Capítulo II 3: Dimensões de avaliação do modelo SERVQUAL	17
Tabela Capítulo III 4: Tabela das dimensões e indicadores da pesquisa	27
Tabela Capítulo III 5: Escala de Likert	28
Tabela Capítulo III 6: Peso das escalas de Likert na satisfação dos clientes	28
Tabela Capítulo III 7: Quadro de variáveis e indicadores do estudo	29
Tabela Capítulo V 8: Características dos respondentes	37
Tabela Capítulo V 9: Resultados do inquérito na avaliação dos elementos da dimensão da Tangibilidade	39
Tabela Capítulo V 10: Resultados do inquérito na avaliação dos elementos da dimensão da Confiabilidade	43
Tabela Capítulo V 11: Resultados do inquérito na avaliação dos elementos da dimensão da Compressão	46
Tabela Capítulo V 12: Resultados do inquérito na avaliação dos elementos da dimensão da Segurança	50
Tabela Capítulo V 13: Resultados do inquérito na avaliação dos elementos da dimensão da Empatia	52
Tabela Capítulo V 14: Satisfação dos clientes do BIM com o serviço prestado	56
Tabela Capítulo V 15: Lealdade dos clientes do BIM com o seu banco	58
Tabela Capítulo V 16: Relação da lealdade com o BIM com a experiência em outros bancos	60
Tabela Capítulo V 17: Teste de correlação entre a qualidade, satisfação e fidelidade dos clientes do BIM	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico Capítulo I 1: Evolução de Clientes do Millennium BIM.....	6
Gráfico Capítulo IV 2: Estrutura acionista do Banco Millennium BIM.....	33
Gráfico Capítulo IV 3: Clientes do BIM e o número de reclamações entre 2017-2021.....	35
Gráfico Capítulo V 4: Satisfação dos clientes do BIM com a qualidade dos produtos e serviços prestados	54
Gráfico Capítulo V 5: Correspondência às expectativas e grau de satisfação dos clientes dos clientes nos serviços procurados no banco	55
Gráfico Capítulo V 6: Razões da não satisfação dos Clientes com os produtos e serviços prestados	56
Gráfico Capítulo V 7: Dispersão entre Qualidade, Satisfação e Fidelização dos clientes do BIM.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura Capítulo I 1: Modelo descrito por Gronroos	19
Figura Capítulo I 2: Lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços	20
Figura Capítulo III 3: Relação entre as variáveis do estudo	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATM	Automated Teller Machine (Caixas Eletrônicas)
BCI	Banco Comercial e de Investimento
BCM	Banco Comercial de Moçambique
BIM	Banco Internacional de Moçambique
BM	Banco de Moçambique
POS	<i>Point of Sale</i> (Ponto de Serviço)
SERVQUAL	Serviços e Qualidade
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i> (Pacote Estatístico para as Ciências)

RESUMO

A qualidade dos produtos e serviços constitui um elemento importante na garantia da satisfação e fidelização dos clientes. O sector bancário procura garantir elementos para conquistar clientes e se manterem na concorrência através da maior satisfação e fidelização dos clientes. Neste sentido o Banco Millennium BIM, no âmbito do seu plano estratégico, lançou no sistema financeiro moçambicano serviços inovadores e personalizados concebidos para satisfazer as necessidades e expectativas financeiras dos diferentes segmentos de mercado. Com base nessa experiência, este estudo procurou analisar a relação entre a qualidade percebida dos serviços e produtos oferecidos pelo Millennium BIM e a satisfação e fidelização de seus clientes. As teorias do marketing relacional e das expectativas, juntamente com o modelo de SERVQUAL, possibilitaram a mensuração da percepção de qualidade, obtida por meio de dados estatísticos provenientes de um questionário, além de informações qualitativas coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas conduzidas com clientes e gestores bancários. Os resultados desta pesquisa destacaram uma forte e direta correlação entre a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos clientes e sua subsequente fidelização. Entre os diversos fatores que explicam a fidelização dos clientes do BIM ao longo dos cinco anos de estudo na província de Maputo, a presença estratégica de balcões e ATMs em locais frequentados pelos clientes, quando comparado com outros bancos considerados sistémicos, se mostrou crucial. Além disso, a eficácia do BIM em resolver as demandas dos clientes também se revelou como um fator determinante. A qualidade dos produtos e serviços, juntamente com a satisfação e a fidelização dos clientes, são elementos cruciais para o sucesso de uma instituição financeira. Acções coordenadas são necessárias para fortalecer a capacidade do Banco Millennium BIM aprimorando seus serviços, ouvindo seus clientes e adaptando-se às mudanças do mercado para manter e fortalecer sua posição competitiva.

Palavras-chave: Qualidade Percebida; Satisfação; Fidelização de Clientes.

ABSTRACT

The quality of products and services is an important element in ensuring customer satisfaction and loyalty. Financial institutions seek to ensure elements to win customers and remain in the competition through greater customer satisfaction and loyalty. In this sense, Banco Millennium BIM, as part of its strategic plan, launched innovative and personalized services in the Mozambican financial system designed to meet the financial needs and expectations of different market segments. Based on this experience, this study sought to analyze the relationship between the perceived quality of the services and products offered by Millennium BIM and the satisfaction and loyalty of its customers. The theories of relationship marketing and expectations, together with the SERVQUAL model, enabled the measurement of perceived quality, obtained through statistical data from a questionnaire, in addition to qualitative information collected through semi-structured interviews conducted with customers and bank managers. The results of this research highlighted a strong and direct correlation between the quality of services provided, customer satisfaction and subsequent customer loyalty. Among the various factors explaining the loyalty of BIM customers over the five years of the study in Maputo province, the strategic presence of branches and ATMs in locations frequented by customers, when compared to other banks, was the most important. In addition, the effectiveness of BIM in resolving client demands also proved to be a determining factor. A quality of products and services, along with customer satisfaction and loyalty, are crucial elements for the success of a financial institution. Coordinated actions are necessary to strengthen Millennium BIM's capability by enhancing its services, listening to its customers, and adapting to market changes to maintain and reinforce its competitive position.

Keywords: Perceived Quality; Satisfaction; Customer Loyalty.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Nas secções que se seguem, desdobramos a introdução deste estudo numa série de etapas essenciais. Em primeiro lugar, contextualizamos o tema desta pesquisa, situando-o dentro do cenário relevante. Além disso, definimos o problema de pesquisa, detalhando a questão de partida que guiou a investigação. Na segunda secção, apresentamos de forma clara e concisa os objectivos gerais e específicos deste estudo, delineando o que pretendemos examinar em detalhes. Nesta parte, também incluímos secções específicas sobre o tema da pesquisa, nas quais esclarecemos a delimitação e a justificativa do tema, bem como sua relevância para o contexto em questão. Concluimos este capítulo apresentando uma visão geral da organização da dissertação, servindo como um guia e facilitando a compreensão de como o conteúdo está distribuído ao longo dos capítulos subsequentes. Cada uma destas secções desempenha um papel crucial na compreensão do estudo em análise e no desenvolvimento das suas partes.

1.1 Contextualização

Moçambique, como a maioria dos países em via de desenvolvimento, tem um sistema financeiro pouco desenvolvido. Em 2003, em resultado das reformas económicas, o sistema financeiro deixou de ser dominado pelo Estado, passando para um sistema baseado no mercado aberto, e o sector bancário passou a jogar um papel central na economia ao assegurar a quase totalidade das necessidades de financiamento. Actualmente existem no país 71 instituições financeiras, entre as quais, 18 bancos comerciais (Banco de Moçambique, 2021).

Apesar da diversidade dos intervenientes, o sector bancário moçambicano encontra-se altamente concentrado nas três entidades consideradas de importância sistémica, o Millennium BIM, o Banco Comercial e de Investimento (BCI) e o *Standard Bank*, que controlam 68% do total dos activos do sector bancário nacional (KPMG, 2022). Este nível de concentração bancária para além de ser muito homogéneo em termos de produtos e serviços bancários que apresenta, limita muito a concorrência em termos de preços – levantamentos e taxas de empréstimos, que são concedidos maioritariamente a pequenas e médias empresas e a grandes projectos, numa altura em que é notório o aumento de clientes particulares a procura de serviços bancários (Banco de Moçambique, 2020).

Se, por um lado, os bancos procuram reforçar seus sistemas de “recrutamento” de clientes particulares, dentre eles, os detentores de conta poupança, identificados como alvo preferenciais, uma vez que seus depósitos melhoram a capacidade de financiamento dos

bancos, por outro lado, procuram diversificar suas carteiras de financiamento, operações de depósitos, e outros serviços eletrónicos (Profile, 2021). Contudo, dada a similaridade de serviços oferecidos pelos diferentes bancos instalados no território nacional, os clientes tornam-se cada vez mais selectivos e críticos em relação a qualidade dos serviços oferecidos por estas instituições. A crítica e as reclamações dos clientes dizem principalmente respeito ao mau funcionamento dos balcões (demora no atendimento), à complexidade dos procedimentos de crédito e às dificuldades de acesso aos meios de pagamento (Banco de Moçambique, 2020).

Deste modo, a melhoria da qualidade dos serviços tornou-se, para os bancos em particular, um imperativo e uma grande preocupação para oferecer serviços que garantam uma melhor qualidade e satisfação dos clientes. Aliás, pesquisas científicas recentes mostram que a qualidade de serviço e a satisfação dos clientes são duas variáveis que têm influência directa na continuidade e sobrevivência de um negócio (Ahoue & Achour, 2015). Esta constatação parece-nos inegável e coincide com a nossa problemática. É neste contexto que a presente dissertação de Mestrado tem como objectivo principal compreender a relação existente entre a qualidade da prestação de serviços no sector bancário em Moçambique, a satisfação e a fidelização dos clientes num dos maiores Bancos de Moçambique – o Millennium BIM – no período entre 2016 e 2020 na província de Maputo.

A pesquisa foi guiada pelo pressuposto segundo o qual, quanto melhor for a qualidade de serviços prestados, maior será a satisfação e fidelização dos clientes. Este pressuposto orienta a análise em duas partes principais. De um lado, no aprofundamento dos elementos que ajudam a mensurar e reflectir sobre a qualidade dos serviços do Banco Millennium BIM e, por outro lado, na análise da satisfação e fidelização dos seus clientes, com base nos indicadores do modelo SERVQUAL que permitem avaliar a capacidade do banco na prestação de serviços e satisfação dos seus clientes.

1.2 Definição do Problema

Ao longo das últimas décadas Moçambique implementou um conjunto de reformas, que incluem a liberalização económica e o fortalecimento do quadro legal e institucional, com vista a melhoria do sector financeiro e desenvolvimento do país. Em 2003, o sistema financeiro deixou de ser dominado pelo Estado passando para um sistema baseado no mercado aberto dominado por bancos privados, o que igualmente favoreceu a solidez do sector bancário (Banco de Moçambique, 2013). Actualmente, no âmbito da chamada bancarização da economia

nacional assistiu-se não só ao surgimento, mas também a expansão das instituições financeiras e dos Bancos comerciais para todos os distritos do país e por conseguinte o aumento pela procura de serviços bancários.

Dada a similaridade de serviços oferecidos pelas diferentes instituições financeira instaladas no território nacional, os clientes tornam-se cada vez mais selectivos e críticos em relação aos serviços prestados por estas instituições. Contudo, o aumento no número de instituições financeiras não exerceu necessariamente um impacto considerável na melhoria da qualidade de serviços e muito menos na satisfação dos clientes, como se pode ver a partir do aumento, pelo menos nos últimos 5 anos, do número de reclamações registadas pela entidade máxima de fiscalização do sistema de financeiro, o Banco de Moçambique (BM).

A tabela que se segue apresenta a evolução do número de reclamações submetidas pelos clientes no sector bancário em Moçambique, juntamente com o número de reclamações dos clientes do BIM durante o período de 2017 a 2021. A tabela também inclui o cálculo da média e do desvio padrão do número de reclamações apresentadas ao longo desse período.

Tabela Capítulo I 1: Comparação da evolução das reclamações nas instituições financeiras

Ano	2017	2018	2019	2020	2021	Média	Desvio Padrão
Reclamações de Clientes Bancários	395	379	480	727	704	537	149.9
Reclamações de Clientes do BIM	101	101	84	157	146	117.8	28.4

Fonte: Produção da autora com base nos relatórios anuais do BM

Esta tabela fornece uma visão abrangente das tendências de reclamações dos clientes, permitindo uma análise detalhada da variação ao longo dos anos. Em geral, a qualidade dos serviços prestados tem sido o elemento sobre o qual recaem as reclamações dos clientes bancários, exigindo cada vez mais uma prestação célere dos serviços bancários que satisfazem as necessidades dos clientes. Conforme pode ser observado na tabela acima, apesar da diminuição do número de reclamações em 3,16% verificada no ano 2021 face á 2020, e cujo mérito é atribuído à fiscalização exercida pelo BM, o número de reclamações aumentou significativamente ao longo dos 5 anos. A maior incidência registou-se no período entre 2018 a 2020.

Além disso, ao calcular a média e o desvio padrão, pode-se entender melhor a centralização dos dados e a dispersão das reclamações, o que é fundamental para avaliar a estabilidade e a consistência das relações entre as instituições financeiras e seus clientes ao longo do tempo.

Conforme evidenciado pelos desvios padrão tanto nas reclamações das instituições bancárias em geral quanto no caso específico do BIM, observamos que eles são caracteristicamente altos. Isso sugere que os números de reclamações estão amplamente dispersos em relação à média, indicando uma grande variabilidade nos números de reclamações ao longo do tempo, o que aponta para a possibilidade de inconsistência na qualidade do atendimento ao cliente e pode ser um indicativo de insatisfação ou de problemas não resolvidos nessas instituições.

Quando se analisa a evolução do número de reclamações recebidas pelo BM por instituição financeira constata-se ainda que o Millennium BIM tem sido, a instituição sobre a qual, incidiu maior número de reclamações, apresentadas na tabela que se segue.

Tabela Capítulo I 2: Classificação geral das instituições de crédito e sociedades financeiras mais reclamadas por cada 100.000 Clientes | 2021

Instituição reclamada	Número de reclamações	Número de clientes	Índice
Millennium BIM	146	1.804.122	8,09
BCI	135	2.070.207	6,52
MyBucks	61	85.460	71,38
Bayport	52	137.824	37,73
Letshego	51	109.758	46,47
ABSA	48	228.342	21,02
SBM	42	376.184	11,16
Access	33	88.123	37,45
Moza	29	169.669	17,09
FNB	21	152.327	13,79
MAIS	16	20.004	79,98
FCB	12	20.276	59,18
Ecobank	8	601	1.331,11
Nedbank	6	34.328	17,48
Socremo	5	53.477	9,35
UBA	4	16.482	24,27
M-Pesa	4	9.048.990	0,04
SGM	3	5.426	55,29
BNI	2	598	334,45
Microbanco Confiança	2	7.980	25,06
AC Microbanco	1	25	4.000,00
GAPI	1	231	432,90
CPC	1	2.791	35,83
Futuro	1	5.549	18,02
Total	684	14.438.774	-
Índice geral de reclamações do sistema financeiro		4,74	

Fonte: BM

Apesar da relativa diminuição do número de reclamações registada entre 2019 e 2021, o Millennium BIM continuou ao longo do período em análise a ser o banco com maior número de reclamações recebidas no BM. Quando se faz uma classificação das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras mais reclamadas por cada 100.000 Clientes, constata-se que ainda

que, apesar de o Millennium BIM ter um número inferior de clientes em relação ao Banco Comercial e de Investimento (BCI) e ao M-Pesa, continua a ser a instituição sobre a qual recaíram mais reclamações entre as Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.

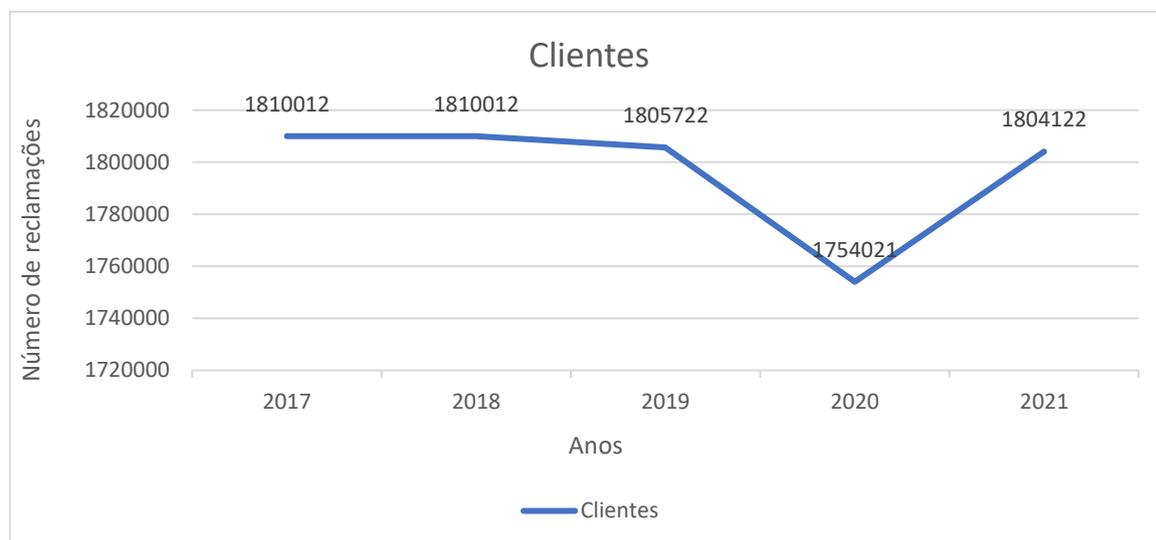
As reclamações dos clientes bancários estão geralmente relacionadas a problemas com a prestação de serviços (problemas com as transações; atendimento inadequado ao cliente; falta de transparência nas políticas bancárias, entre outros). Para além das reclamações, a questão da homogeneidade dos serviços prestados pelas instituições financeiras, constitui, de acordo com Soares (2007), um outro problema. Ou seja, quando um dos bancos toma a iniciativa de inovar e lançar um novo serviço para o mercado, ou trazer novas ofertas de serviços, no dia seguinte, outros bancos concorrentes procuram extinguir o diferencial e adoptam formas inovadoras de lançar o mesmo serviço no mercado. Esta competitividade de serviços faz com que as diferentes instituições bancárias procurem outras alternativas ou outras formas de se diferenciarem de seus concorrentes, visto que, os novos serviços são facilmente adoptados pela concorrência em curto espaço de tempo.

É neste âmbito que, por forma a responder às exigências dos seus Clientes e no quadro da sua missão, o Millennium BIM tem procurado contribuir ainda mais para a modernização e desenvolvimento do sistema financeiro e da economia moçambicana mediante a comercialização de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, concebidos para satisfazer a globalidade das necessidades e expectativas financeiras dos diferentes segmentos de mercado, com padrões de qualidade e de especialização superiores (BIM – Banco Internacional de Moçambique, 2019).

Apesar desta aposta e dos valores virados a proximidade, dinamismo e inovação, assim como das diferentes estratégias para garantir a qualidade necessária para a satisfação de seus clientes, prevalecem fragilidades que minam sobremaneira a capacidade de o Millennium BIM cumprir com a sua missão de produzir bens e serviços inovadores para a satisfação e fidelização dos seus clientes (BIM – Banco Internacional de Moçambique, 2019). Nos últimos anos, o Millennium BIM enfrentou dificuldades devido a necessidade constante de apresentar novos modelos de serviços financeiros no mercado, o que exigia não só atenção especial para o desenvolvimento humano, mas também na definição cuidada, transparente e criteriosa das carreiras dos seus colaboradores (BIM – Banco Internacional de Moçambique, 2020).

O caminho percorrido pelo Millennium BIM tem demonstrado que o seu posicionamento no mercado é marcado pela aposta constante na inovação e modernização do sector financeiro moçambicano, sendo responsável por vários marcos na história da Banca em Moçambique. Em 2019, Millennium BIM foi distinguido como melhor banco na categoria *payments*, por ter introduzido a solução financeira IZI. Esta ferramenta permite aos utilizadores o acesso à maioria dos serviços do Millennium BIM em qualquer tipo de dispositivo móvel (Global, Finance, 2019); em 2020 foi considerado como sendo o provedor dos ‘Serviços Bancários Mais Inovadores – Moçambique 2020’ devido ao aumento dos indicadores de cobertura geográfica e desenvolvimento de novos negócios, capacidade de inovação e introdução de novos produtos (Capital Finance International, 2020).

Gráfico Capítulo I 1: Evolução de Clientes do Millennium BIM



Fonte: Produção da autora com base em relatórios anuais do BIM

Paradoxalmente, as posições privilegiadas ocupadas pelo Banco nos rankings internacionais, não foram acompanhadas pelo crescimento do número de clientes. De acordo com alguns autores, a estagnação/redução do número de clientes é explicada não só pelo mau atendimento, longas filas, desrespeito pelos clientes, sobretudo idosos e deficientes, nos balcões, mas também pelas dificuldades de acesso ao crédito (Camaramen, 2022). Neste contexto apresentamos a questão de partida seguinte, que constituirá o fio condutor desta pesquisa:

1.2.1 Questão de Partida

Será que a qualidade percebida nos serviços oferecidos pelo Millennium BIM melhora a satisfação dos clientes e permite a sua fidelização neste Banco?

1.4 Objectivos do Estudo

1.4.1 Objectivo Geral

O objectivo do estudo aqui proposto é de analisar a relação existente entre a qualidade do serviço prestado, a satisfação e fidelização dos clientes no Millennium BIM.

Este objectivo será alcançado através dos seguintes específicos.

1.4.2 Objectivos Específicos

- ✓ Identificar o nível de relação entre a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes do Millennium BIM;
- ✓ Identificar a relação entre a qualidade e a fidelização dos clientes do banco Millennium BIM;
- ✓ Aferir até que ponto a qualidade dos serviços prestados pelo Millennium BIM garante a satisfação dos clientes;
- ✓ Mensurar o grau fidelidade dos clientes do Millennium BIM tendo em conta a sua satisfação com os serviços e produtos prestados pelo banco.

1.5 Delimitação e Justificativa do Tema

No contexto do espaço e do tempo, esta pesquisa centra-se no estudo do Banco Millennium BIM na província de Maputo e no período entre 2016 a 2020. A escolha deste tema sobre a relação entre qualidade percebida e satisfação do cliente no sector bancário, no Millennium BIM em particular, deveu-se as seguintes razões:

- a) As instituições financeiras constituem um motor importante na movimentação económica do país e seus clientes, os principais actores que efectuam um conjunto de operações que conectam empresas e cuja satisfação e eficácia no sector económico depende da prestação das oportunidades oferecidas e seu impacto na sociedade.
- b) O Millennium BIM é um banco de importância sistémica, que possui mais de 1 milhão de Clientes e líder de mercado tanto nos activos totais, como no crédito e nos depósitos de clientes. Este Banco é pioneiro na introdução de ATM (*Automated Teller Machine* - Caixas Eletrónicas), POS (*Point of Sale* - Ponto de Serviço), cartões de débito e crédito o que providenciou aos seus Clientes um atendimento personalizado. É também considerado inovador na capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes, o

que marcou em diversos períodos o ritmo de desenvolvimento do sector bancário em Moçambique (BIM – Banco Internacional de Moçambique, 2021);

- c) A escolha do período de 2016- 2020 e a província de Maputo justificam-se pelo facto de ser neste quinquénio que o Millennium BIM actualizou sua estratégia em relação aos clientes. A nova estratégia passou a estar virada para a satisfação do cliente em todos os segmentos do negócio;
- d) A Província de Maputo, local escolhido para a recolha de dados de campo para o presente estudo, para além de constituir local estratégico tendo em conta a localização da estudante, possui elementos de comparação e generalização suficientes para a robustez da presente pesquisa, pelo facto de esta apresentar maior número de serviços do Banco Millennium BIM na sua rede de distribuição pelo país. Ademais, foi nesta circunscrição, concretamente na Matola, onde a autora deparou-se com vários episódios de filas longas, lentidão e mau atendimento protagonizados pelos colaboradores nos diferentes balcões desta instituição.

Pelas razões enunciadas e pelo nível de cobertura deste banco em Moçambique, considera-se que os resultados produzidos por este estudo podem servir de base, não só para sua generalização para a cidade de Maputo por possuir as mesmas características populacionais, mas também para outras partes do país. Importa referir que, apesar desta delimitação temporal e do estudo de caso, o estudo não descarta a análise de períodos anteriores e outros casos, que permitiram sustentar as análises feitas.

1.6 Relevância do Estudo

A escolha do assunto em causa deve-se ao facto de a satisfação do cliente ser tomada como um dos elementos mais importantes do marketing contemporâneo, particularmente no caso dos sectores de serviços Bancários (Bejou, Ennew & Palmer, 1998). Ademais, há um entendimento generalizado a nível da literatura de gestão e marketing¹ que mostra que quanto maior for a

¹ Vide: Freitas, A. M. (2006). Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental.

Parasurman, A., Berry, L. L., e Zeithaml, V. A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Pollack, B. L. (2008). The nature of the service quality and satisfaction relationship: Empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers. (M. S. Quality, Produtor)

qualidade dos produtos e serviços prestados, maior será a satisfação do cliente. Porque clientes satisfeitos tendem a manter seu padrão de consumo ou consumir mais do mesmo produto ou serviço. A satisfação do cliente tornou-se um importante indicador do comportamento futuro (McQuitty; Wiley, 2000). Devido à sua centralidade, várias teorias e modelos têm sido desenvolvidas num esforço para definir e explicar a satisfação em diferentes produtos ou serviços e estágios de consumo (Erevelles & Leavitt, 1992).

Desta feita, a escolha do presente tema para estudo deveu-se ao facto de a qualidade do serviço prestado aos clientes representar um diferencial competitivo principalmente nas instituições financeiras que se preocupam em melhorar a oferta de seus serviços. Os resultados do presente estudo vão contribuir para que os Bancos interpretem as necessidades dos clientes na avaliação dos serviços prestados. Essa dinâmica vai reforçar a competitividade e estabelecer um relacionamento e entendimento das expectativas do cliente em relação a qualidade de serviços prestados.

Captar através das percepções dos clientes o nível de qualidade do serviço prestado pelo Millennium BIM e a respectiva satisfação, numa altura em que estudos consideram a qualidade do serviço prestado pelos Bancos, um diferencial competitivo na retenção dos clientes vai desempenhar um papel crucial não só na melhoria dos serviços, mas também na qualidade de atendimento, um dos factores que a primeira vista afecta os bancos nacionais. Por seu turno, a fidelidade dos clientes constitui um elemento importante no desempenho das instituições bancárias, assim como na gestão empresarial no geral. A fidelização está relacionada a diversos factores cujo entendimento revela-se necessário para a melhoria dos serviços prestados e no delineamento de melhores estratégias para minimizar os riscos de abandono, capitalizando a procura e melhorando a oferta.

Os resultados deste estudo serão úteis para as o sector bancário produzir mecanismos de avaliação sistemática da satisfação dos clientes em relação aos seus produtos e traçarem soluções mais adequadas de acordo com as necessidades de seus clientes. A nível académico-científico este trabalho vai aprofundar e complementar os poucos estudos existentes que estudam a relação entre qualidade percebida, a satisfação e a retenção do cliente no sistema bancário nacional. Estudantes e pesquisadores vão usar este trabalho como ponto de partida para suas investigações neste domínio do sector bancário.

1.7 Estrutura da Dissertação

A dissertação está dividida em 6 capítulos. *O primeiro capítulo*, que serve como introdução, traz a contextualização, define o problema da pesquisa, a hipótese, os objectivos do estudo, a delimitação e justificativa do tema, bem como a relevância do estudo e a presente secção.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, discutindo a operacionalização dos conceitos do estudo, o embasamento teórico que orientou o processo de discussão e de interpretação dos dados recolhidos durante o trabalho de campo e as pesquisas anteriores relevantes ao tema em estudo, mostrando o estado actual do conhecimento sobre o assunto e identificando lacunas que o presente estudo busca preencher.

O terceiro capítulo descreve os métodos e procedimentos utilizados para conduzir a pesquisa. Essa secção fornece informações detalhadas sobre como o estudo foi planificado, quais foram as etapas realizadas e como os dados foram coletados e analisados, tendo em conta as variáveis e indicadores do estudo e apresenta as limitações do estudo.

O quarto capítulo apresenta de forma detalhada o objecto de estudo, incidindo principalmente em mostrar como é que o crescimento do Millennium BIM permitiu se transformar não só num dos bancos de importância sistémica, mas também liderar o mercado do sector bancário em Moçambique, o que lhe valeu a conquista de muitos prémios nacionais e internacionais sobretudo nos últimos anos, quando decidiu virar sua acção para o cliente;

O quinto capítulo mostra-se a existência de uma relação entre a qualidade do serviço, satisfação e fidelização do cliente ao Banco Millennium BIM na província de Maputo. Este capítulo subdivide-se em duas subpartes: a primeira, baseada nos dados empíricos, avalia a qualidade percebida não só a partir dos serviços prestados pelo Millennium BIM, mas também a partir da comparação com os serviços prestados por outros bancos considerados de importância sistémica, uma vez que maior parte dos clientes também tem contas em outros Bancos; a segunda que procura estabelecer a relação entre essa percepção de qualidade e sua relação com a satisfação e a fidelização dos clientes ao Banco.

Finalmente, no *sexto capítulo*, apresentam-se as conclusões do estudo e as principais recomendações que devem ser assumidas pelo Millennium BIM para responder, numa situação de produtos padronizados, as demandas de seus clientes.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, exploramos os diversos componentes da temática do estudo, baseando-nos na literatura existente. Inicialmente, apresentamos o enquadramento teórico e conceptual do estudo, o qual abrange a definição dos conceitos operacionais e as teorias fundamentais que orientam as análises dos dados empíricos colhidos nas entrevistas.

Em seguida, avançamos para a segunda parte deste capítulo, na qual realizamos uma análise crítica e abrangente das pesquisas e estudos relevantes conduzidos sobre o tema específico em questão. Este exame minucioso da literatura busca identificar as contribuições anteriores, os principais achados e as lacunas de pesquisa que persistem, fornecendo assim uma base sólida para o desenvolvimento do estudo, destacando sua relevância e originalidade no contexto do Banco Millennium BIM na província de Maputo durante o período de 2016 a 2020.

2.1 Definição de Conceitos

Para melhor entendimento e enquadramento do presente estudo foram discutidos três conceitos considerados fundamentais: o primeiro é o de qualidade percebida, que constitui o factor explicativo do estudo; o segundo, é o conceito de satisfação; e o terceiro, o conceito de fidelização de clientes que variam em função do primeiro conceito.

2.1.1 Qualidade Percebida de Serviço

Segundo Kotler e Keller (2007), a qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afecta sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Para Paladini (2008), a qualidade é tida como um conjunto de características, propriedades, atributos, ou elementos que compõem bens e serviços. Sob esse ponto de vista, compreende-se que qualidade do produto está directamente atrelada a percepção do cliente no que diz respeito aos serviços prestados pela empresa. Esta definição de qualidade nos remete, segundo alguns autores, para o facto de que para melhor mensuração da qualidade dos serviços há que ter em conta a qualidade percebida.

Neste contexto a qualidade de serviço percebida é definida como sendo uma atitude, uma avaliação que resulta da avaliação cognitiva do serviço. Ou seja, a qualidade do serviço é um elemento importante nas empresas de serviços (Cronin Jr. & Taylor, 1992). Por isso Kotler e Keller (2007) definem qualidade percebida como sendo “O nível de desempenho externo

alcançado por um produto ou serviço desenvolvido por uma determinada estrutura de oferta, a fim de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas do consumidor". A abundância de definições sobre qualidade percebida explica a existência de uma tipologia em que a qualidade ou modo de percepção do serviço oferecido é distinta da qualidade esperada ou simplesmente das expectativas do cliente (Parasurman, Berry, & Zeithaml, 1985).

É de notar que todas as definições de qualidade acima apresentadas são voltadas para a percepção do cliente em relação a qualidade que um produto/serviço deve ter Reeves e Bednar (1994), o que permite perceber que na mente do cliente, conforme mostram Cronin Jr; Taylor, S, (1992) a qualidade está de certa forma relacionada a satisfação, que resulta da comparação entre as expectativas criadas e o desempenho percebido.

Com base nesses entendimentos, a qualidade percebida de serviço pode ser definida como a avaliação que os clientes fazem com base na sua percepção do desempenho externo de um produto ou serviço oferecido por uma empresa, em relação às suas necessidades declaradas ou implícitas. Em outras palavras, a qualidade percebida é uma medida da satisfação do cliente, resultante da comparação entre as expectativas que os clientes têm em relação ao serviço e o desempenho percebido do serviço fornecido.

2.1.2 Satisfação do Cliente

Existem diferentes definições sobre satisfação: Enquanto que Evrard (1993) define a satisfação como sendo um estado psicológico mensurável que segue uma experiência do consumidor; Oliver (1980), usando as teorias de marketing de relacionamento, define a satisfação como sendo um sentimento de afeição desenvolvido durante um processo cognitivo, com base na comparação entre expectativas e as características reais de um serviço. Como se pode constatar, não existe consenso sobre a definição e a mensuração da satisfação, o que não facilita a avaliação do grau de satisfação dos clientes por parte de uma empresa. Contudo, o que decorre destas definições é que a satisfação se baseia em percepções e expectativas.

Como explicado por Guerreiro (2016), a satisfação é um sentimento subjectivo que só pode existir se o cliente perceber que houve um evento de serviço e que não existe em termos absolutos, mas apenas numa base comparativa. Percebe-se destes conceitos, que a satisfação é estruturada em torno do paradigma da confirmação das expectativas e pode ser medida (i) em termos de número de dimensões - medidas objectivas e subjectivas Oliver (2014), mas também em termos de (ii) trinómio comparação – expectativas - percepções (Baruch, 1999).

Quando a satisfação é medida em termos de medidas objectivas, analisa-se o número de reclamações de clientes (Vanhamme, 2002); e quando assume a medidas subjectivas, incide sobre aspectos efectivos e cognitivos (Groves, 2004). Relativamente ao trinómio comparação – expectativas – percepções, quando a qualidade percebida é inferior à qualidade esperada, resulta na insatisfação. Pelo contrário, quando a qualidade percebida é superior à qualidade esperada, o cliente sente uma forte satisfação.

Finalmente, quando a qualidade percebida é igual à qualidade esperada, o cliente experimenta uma satisfação simples (este sentimento está numa zona de normalidade). Isto significa que a satisfação condiciona a repetição da compra (relação duradoura) e determina o compromisso emocional e cognitivo dos clientes com a empresa, como provado por autores que estudaram os clientes do sistema bancários em Africa (Charles, 2014). Em outras palavras, quando um cliente se sente orgulhoso de fazer parte de um Banco específico e está satisfeito com a experiência no geral, incluindo os serviços prestados, tem mais probabilidade de ser fiel a este Banco.

Com base nesses elementos, a satisfação do cliente pode ser definida como um estado psicológico mensurável que ocorre após uma experiência de consumo. É influenciada pela comparação entre as expectativas prévias do cliente e as percepções reais do serviço ou produto recebido. Quando as percepções superam as expectativas, resulta em satisfação. Se as percepções ficam aquém das expectativas, ocorre insatisfação.

2.1.3 Fidelização de Clientes

A fidelização de clientes é a capacidade de uma empresa transformar clientes pela primeira vez em compradores repetidos e impedi-los de mudar para um concorrente. A fidelização é melhor conseguida quando se maximiza o valor dos produtos e serviços, atendendo às expectativas dos clientes e enriquecendo a experiência do cliente (Harrison, 2001).

Tal como advoga Quartieri (2007), a confiança é o elemento primordial entre o cliente e a organização, pois ajuda na fidelização de clientes com menores esforços. Ao confiar no banco, o cliente tem incentivos para recomendar seus serviços aos outros clientes, assim como ser fiel ao mesmo. De facto, um cliente fiel, acostumado com sua oferta, será capaz de entender melhor como usá-la em comparação a um novo cliente que precisa compreender seu funcionamento antes de poder utilizá-la. Portanto, ao fidelizar seus clientes, as instituições reduzem os custos relacionados ao suporte ao cliente e a carga de trabalho de seus colaboradores. (Deloitte, 2019).

Na verdade, a fidelização de clientes traz diversos benefícios para uma empresa. Ao criar um relacionamento sólido e duradouro com os clientes, a empresa pode economizar em termos de recursos destinados ao suporte e atendimento ao cliente. Clientes fiéis tendem a ter menos dúvidas ou problemas em relação ao uso do produto ou serviço, pois já estão familiarizados com ele. Isso significa que eles precisarão de menos assistência e suporte, reduzindo os custos operacionais (Reichheld, 2001).

A fidelização de clientes é a capacidade que as organizações têm, de fidelizar, atrair novos clientes e reduzir as deserções dos clientes. Esta capacidade não está apenas relacionada com os seus serviços ou produtos, Israel e Ranga (2014), mas está também associada com a forma como se prestam os serviços aos clientes existentes e a reputação que criada no mercado (Harwood, 2002). Isto quer dizer, que a imagem corporativa, a confiança que os utentes têm nos serviços prestados jogam um papel fundamental na fidelização dos clientes. Neste sentido, a fidelização dos clientes deve constituir prioridade absoluta e as empresas devem se preocupar para fidelizar os clientes não só com a simplicidade e acessibilidade dos serviços, mas também criar o sentimento de confiança por parte dos clientes (Deloitte, 2019).

Portanto, a fidelização de clientes pode ser definida como a capacidade de uma empresa transformar clientes pela primeira vez em compradores repetidos, impedindo-os de mudar para um concorrente. Isso é alcançado ao maximizar o valor dos produtos e serviços, atender às expectativas dos clientes e enriquecer a experiência do cliente. A confiança desempenha um papel crucial na fidelização, pois clientes confiantes são mais propensos a recomendar os serviços da empresa, permanecer fiéis e requerer menos suporte.

2.2 Quadro Teórico

A literatura sobre qualidade e satisfação do serviço percebido fornece um quadro conceitual para entender o comportamento do cliente no sector bancário em Moçambique. Existem duas categorias principais de teorias relacionadas a esse tema: as teorias de marketing de relacionamento e as teorias das expectativas.

As teorias de marketing de relacionamento buscam fortalecer os intercâmbios entre empresas e clientes para alcançar a satisfação dos clientes. Essas teorias enfatizam a importância da qualidade do serviço percebida, que consiste em três aspectos principais: qualidade de resultados, qualidade de interação e qualidade do ambiente físico do serviço. Um modelo

amplamente utilizado para avaliar a qualidade do serviço é o modelo SERVQUAL, que mede a diferença entre as expectativas e a percepção do cliente.

Por outro lado, as teorias das expectativas abordam a qualidade do serviço percebida como resultado da comparação entre o que o cliente espera e o que ele experimenta. A qualidade esperada é influenciada por factores como comunicação com o mercado, comunicação boca a boca, imagem corporativa e necessidades dos clientes. A qualidade experimentada é analisada em duas dimensões: qualidade técnica (o que é entregue) e qualidade funcional (como é entregue). A imagem corporativa desempenha um papel importante na percepção da qualidade e na satisfação do cliente. A satisfação do cliente é um estado psicológico mensurável que resulta de sua experiência com o serviço. Ela está relacionada à comparação entre expectativas e o desempenho percebido. A satisfação pode ser medida por meio de medidas objectivas, como o número de reclamações dos clientes, ou medidas subjectivas, que envolvem percepções e expectativa.

Em resumo, a qualidade percebida, a satisfação do cliente e a fidelização são conceitos interligados. A qualidade percebida influencia a satisfação do cliente, que, por sua vez, afecta a fidelização. Para alcançar a fidelização, as empresas devem focar na qualidade do serviço percebida, atender às expectativas dos clientes, criar uma experiência satisfatória e estabelecer confiança com os clientes.

2.2.1 Teoria do Marketing Institucional e Teoria das Expectativas

A literatura sobre a qualidade e satisfação do serviço percebida é consistente e fornece um quadro de referência para inferir pressupostos e desenvolver um modelo conceptual para explicar o comportamento do cliente do sistema bancário. Desde o início da década de 1980 o volume de pesquisas que discutem a qualidade de serviço é significativo. Numerosas teorias foram produzidas para analisar a relação entre a qualidade de serviço percebida, satisfação e fidelização de clientes. Estas se dividem em duas categorias principais: a das teorias relativas ao marketing de relacionamento e a categoria das teorias emprestadas da gestão organizacional- as teorias das expectativas (Texeira, 2013).

As teorias relativas ao marketing de relacionamento visam perceber como é que os intercâmbios desenvolvidos entre empresas e clientes são fortalecidos para alcançar a satisfação dos clientes (Berrey, Parasuraman, & Zeithaml, 1994). De acordo com (Morgan &

Hunt, 1994), este ramo de Marketing relacional é um quadro teórico fundamental para o estudo do compromisso do cliente satisfeito face à qualidade percebida do serviço bancário.

O segundo grupo de teorias, constituído pelas teorias emprestadas da gestão organizacional considera que a satisfação dos clientes é mensurada com base em medidas objectiva e subjectiva, classificando as medidas objectivas como sendo aquelas que assumem a forma de número (Westbrook & Oliver, 1991). Neste sentido, a qualidade dos serviços bancários seria medida em termos de número de reclamações que são depositadas pelos clientes nos serviços oferecidos pelo sector bancário Vanhamme (2002) e as medidas subjectivas seriam consideradas as formas efectivas e cognitivas que são normalmente medidas através de indicadores de satisfação (Oliver, 2014).

A seguir, são analisadas detalhadamente estas teorias e os elementos que as caracterizam.

2.2.1.1 As Teorias de Marketing Relacional

A literatura que discute as teorias de marketing de relacionamento argumenta que a qualidade do serviço consiste em três aspectos primários: qualidade de resultados; qualidade de interação; e qualidade do ambiente de serviço físico (Brady & Cronin, 2001). A dimensão da qualidade do resultado é composta por tempo de espera, e o funcionamento de objectos tangíveis e sua valência (Brady & Cronin, 2001). A dimensão da qualidade da interação, por sua vez, é composta por atitude, comportamento e experiência do prestador de serviços. A dimensão da qualidade do ambiente físico é composta por condições ambientais, design e factores sociais das instalações de serviço.

Um dos sub-modelos mais conhecidos destas três dimensões é simplificado através do modelo de SERVQUAL². Este modelo permite avaliar a qualidade do serviço, medindo a diferença entre expectativa e a percepção do cliente, o que pode ser melhor ilustrado na seguinte equação apresentada por (Sousa, Fonseca, & Oliveira, 2005).

$$Q_i = E_i - P_i$$

Neste sentido, para fazer a mensuração da qualidade (Q_i) de um cliente a partir desta escala, começa-se pela subtracção do valor atribuído da expectativa do cliente (E_i), pelo valor dado

² A sigla SERVQUAL provém da união dos prefixos “SERV”, de serviços, e de “QUAL”, qualidade.

com base na percepção do serviço prestado (P_i). Nesta situação existem três possíveis casos de resultados da equação, conforme (Sousa, Fonseca, & Oliveira, 2005):

- **Caso 1** ($Q_i > 0$): se a qualidade encontrada for maior que zero, significa que a percepção (P_i) desse cliente foi maior que a expectativa gerada do serviço prestado (E_i), ou seja, $P_i > E_i$, nesse caso, a empresa atendeu com êxito as necessidades desse cliente de forma a superar o esperado por ele;
- **Caso 2** ($Q_i = 0$): a qualidade obtida igual a zero implica que a percepção (P_i) do cliente foi igual a expectativa do mesmo (E_i), ou seja, $P_i = E_i$, quando isso acontece, a empresa ainda consegue suprir as expectativas do cliente;
- **Caso 3** ($Q_i < 0$): isso acontece quando a percepção (P_i) desse cliente foi menor que a expectativa gerada do serviço prestado (E_i), ou seja, $P_i < E_i$, nesse caso a empresa deve usar estratégias para diminuir a lacuna existente entre essas variáveis afim de aumentar o nível de satisfação de seus clientes e conseguir se manter competitiva no mercado.

O modelo SERVQUAL utiliza ainda 5 dimensões para a avaliar os elementos importantes para a garantia da qualidade e satisfação dos clientes, nomeadamente a Tangibilidade, a Confiabilidade, Compreensão, Segurança, Empatia (Soares & Scheffler, 2005).

Tabela Capítulo II 3: Dimensões de avaliação do modelo SERVQUAL

i)	Tangibilidade:	a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço;
ii)	Confiabilidade:	a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão e satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade;
iii)	Compreensão:	a disposição para ajudar o cliente a proporcionar com presteza um serviço;
iv)	Segurança:	o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão;
v)	Empatia:	a atenção e o carinho individualizado proporcionado aos clientes.

A dimensão da tangibilidade corresponde ao aspecto do ambiente físico (qualidade das instalações, localização e funcionamento das ATM, etc); a dimensão de confiabilidade corresponde ao aspecto do resultado do serviço, e as restantes três dimensões representam aspectos de qualidade de interação entre os clientes e os serviços bancários (Pollack, 2008).

Examinando a influência de cada uma destas dimensões de qualidade de serviço na satisfação do cliente e nas intenções em termos de lealdade, (Cronin Jr. & Taylor, 1992) argumentam que as dimensões de desempenho da qualidade do serviço (Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade de resposta, Empatia e Garantia) estão positivamente relacionadas com a satisfação do cliente, o que por sua vez afecta as intenções comportamentais. Estas dimensões determinam não só a qualidade do serviço a partir da sua rapidez e confiança, mas também a partir da capacidade que esse serviço tem para inspirar a confiança dos clientes e responder as suas expectativas (Goudarzi & Guenoun, 2010).

Apesar das dimensões do modelo de SERVQUAL, acima apresentadas, serem consideradas importantes para que a satisfação dos clientes seja alcançada, Lovelock, Wirtz, e Hemzo, (2012) e Freitas (2006) apresentam algumas limitações teóricas e operacionais relativas a utilização deste modelo, nomeadamente:

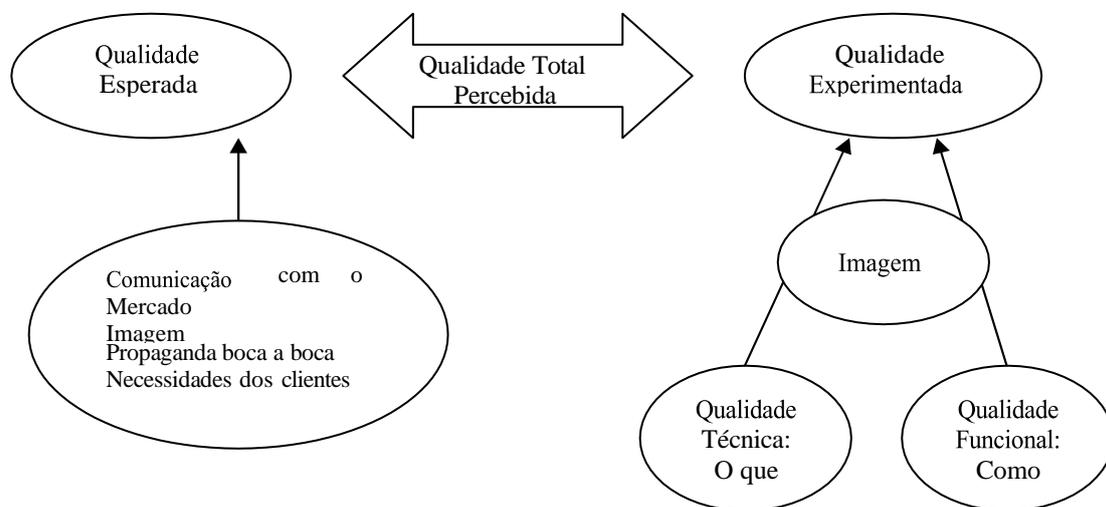
- (i) A sua fraqueza em medir a qualidade do serviço nas suas diferentes configurações;
- (ii) A ausência de evidências de que os clientes acedem a qualidade do serviço em termos de percepções e expectativas;
- (iii) O facto de se focar mais nos processos de prestação de serviços e não nos resultados enquanto o processo e o resultado em conjunto são melhores preditores da escolha dos consumidores do que apenas o processo ou o resultado.

Por forma a superar estas limitações, nossas análises irão recorrer aos elementos trazidos por outros modelos e percebidos no terreno para melhor aprofundamento do caso e dos elementos em análise no presente trabalho. Assim, recorreremos a outro modelo que traz também elementos importantes do modelo SERVQUAL, nomeadamente o Modelo de avaliação de qualidade, introduzido por (Gronroos, 2004). Este modelo relaciona expectativas do consumidor e qualidade do serviço prestado e, neste prisma, a qualidade do serviço é vista como sendo o resultado da comparação entre o esperado e o experimentado pelo consumidor.

2.2.1.2 As Teorias das Expectativas

O Modelo de avaliação de qualidade, introduzido por Gronroos (2004) faz uma análise da qualidade estabelecendo uma comparação entre o esperado e o experimentado pelo consumidor. Neste sentido, a qualidade esperada, também chamada de expectativa, é resultado de um elevado número de factores, entre eles a comunicação com o mercado, comunicação boca-a-boca, imagem corporativa e necessidades dos clientes. Neste sentido, a qualidade de interação deve ser vista em duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão funcional (Gronroos, 1993).

Figura Capítulo I 1: Modelo descrito por Gronroos



Fonte: Gronroos (1993)

A Qualidade Esperada, também chamada de expectativa, é resultado de um elevado número de factores, entre eles a comunicação com o mercado, comunicação boca-a-boca, imagem corporativa e necessidades dos clientes. Por seu turno, a qualidade experimentada, na perspectiva de Gronroos (1993) deve ser vista em duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão funcional. A primeira é vista pelo prestador de serviço como a qualidade entregue, porém, segundo o autor, esta é apenas uma parte do todo, pois as inúmeras interações entre consumidor e prestador de serviço têm fortes influências para julgar a qualidade oferecida

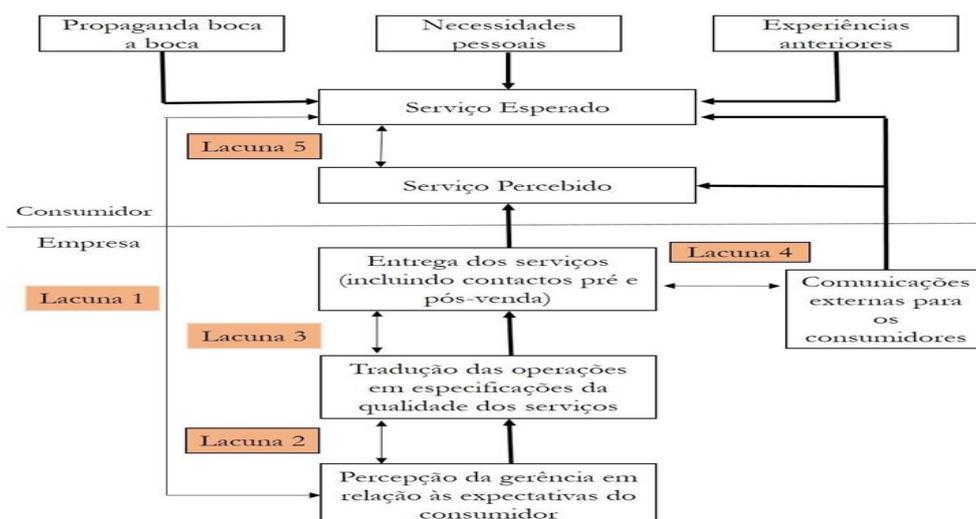
No modelo acima, a “Qualidade Técnica” – o “o que” – refere-se a uma dimensão técnica, isto é, aquilo que os clientes recebem em suas interações com a empresa, e a “Qualidade Funcional” - o “Como” – é o processo de interações estabelecidas entre o prestador de serviços e o cliente e é influenciada pela forma como a qualidade técnica e o resultado final do processo lhe são

transferidos (Gronroos, 2000). Neste processo, a “Imagem” que o público tem sobre a empresa, exerce um factor determinante para satisfação, por ser uma interpretação subjetiva da realidade formada, a partir das percepções que podem ou não reflectir a realidade (Gronroos, 2004).

Portanto, a qualidade final dos serviços, representa uma construção multidimensional da avaliação que o cliente projecta, tanto sobre a qualidade objectiva do serviço (a dimensão técnica, o que efetivamente é), assim como sobre a sua qualidade subjetiva (a dimensão funcional, como o serviço é transferido ao cliente). Ambas são filtradas pela imagem que o cliente tem sobre o serviço que lhe é prestado (Zeithaml & Berry, 1985). É a imagem corporativa que configura a qualidade esperada, mas que condiciona também a percepção do serviço recebido.

Assim, a “boa qualidade percebida” de um serviço pode ser resumida em termos de critérios como: (i) profissionalismo e habilidades; (ii) atitudes e comportamento; (iii) facilidade de acesso e flexibilidade; (iv) confiabilidade e honestidade; (v) recuperação e reputação; (vi) credibilidade (Gronroos, 2004). Em corolário, as lacunas (gaps) entre as expectativas e a realização do serviço oferecido podem levar ao fracasso na prestação de serviços. Conforme apresentam Zeithaml e Berry (1985) cinco lacunas levam ao fracasso da qualidade e satisfação dos clientes na prestação de serviços, conforme a figura abaixo.

Figura Capítulo I 2: Lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços



Lacuna 1:	<i>Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência:</i> nem sempre a gerência entende correctamente o que o cliente quer;
Lacuna 2:	<i>A lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços:</i> a gerência pode entender correctamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho;
Lacuna 3:	<i>Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e a sua entrega:</i> os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão. Eles podem ainda receber orientações conflitantes, como dedicar o tempo que for necessário para ouvir os clientes e atendê-los rapidamente;
Lacuna 4:	<i>Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas:</i> as expectativas do cliente são afectadas por declarações feitas por representantes da empresa e por mensagens de propaganda;
Lacuna 5:	<i>Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado:</i> esta lacuna ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço.

Fonte: Kotler & Keller (2007)

Para reduzir estas lacunas e manter a qualidade do serviço é necessário que a empresa trabalhe nestes *gaps* Hoffman e Bateson (2003), o que será possível através da identificação da causa de cada um dos *gaps* e desenvolver estratégias específicas para eliminação e/ou redução de cada uma delas (Kotler & Keller, 2007).

Johnston (1995), inspirando-se na teoria de Herzberg para o domínio da qualidade dos serviços, fez um estudo qualitativo sobre a satisfação dos clientes bancários e classificou-os em satisfeitos e insatisfeitos. Os satisfeitos tendem a se preocupar com a natureza intangível do serviço bancário, nomeadamente o compromisso, atenção, simpatia, cuidado e cortesia. A vontade dos colaboradores do banco em ajudar os clientes, por seu turno, é visto como um factor que gera satisfação (Rahman, 2004). Simpatia, cortesia, precisão nas transações e horários convenientes constituem os quatro principais aspectos de qualidade do serviço que a Banca deve oferecer para criar satisfação nos Clientes (Stafford, 1994); enquanto os insatisfeitos se preocupam mais com aspectos mais tangíveis, tais como e sistémicas como limpeza, estética; aspectos como funcionalidade, fiabilidade, segurança e integridade, que constituem a fonte principal de satisfação dos clientes (Johnston, 1997).

Quando a percepção sobre a Integridade de um Banco é má, o cliente fica insatisfeito com esse Banco. Em suma, como afirmam Toledo & Borrás (2014), existe uma relação directa entre qualidade percebida e satisfação na medida em que só há qualidade em um determinado serviço ou produto quando este satisfaz as necessidades, soluciona um problema ou agrega valor em benefício dos clientes. Contudo, há que ter em conta que a satisfação e fidelização dos clientes possui um conjunto de factores explicativos que nem sempre são facilmente captados e que devem ser reflectidos tendo em conta o contexto/ específico e as opções que os clientes têm, que poderão ter influência significativa na deserção ou continuidade com um prestador específico do serviço.

2.3 Estudos Empíricos sobre a Relação entre Qualidade e Fidelização

A questão da qualidade dos serviços e satisfação dos clientes tem merecido um debate profundo no seio académico, com diversos autores a se debruçarem sobre os princípios que devem nortear a sua garantia no mundo de negócios. Autores como Toledo e Silvestre (2014) relacionam a qualidade com a satisfação, na medida em que para estes, só há qualidade em um determinado serviço ou produto, quando este satisfaz as necessidades; soluciona um problema ou agrega valor em benefício do grupo-alvo. Neste sentido, quanto maior for a qualidade de um determinado produto ou serviço prestado, maior será a satisfação dos seus clientes.

Apesar de existirem poucos estudos empíricos sobre a relação entre qualidade, satisfação e fidelização, estudos realizados em alguns países da Asia e Africa Oriental mostram existir uma relação directa entre qualidade, retenção e fidelização dos clientes no sector bancário dos países subdesenvolvidos. Sabir et al (2014) fazendo um estudo dos factores que afectam a satisfação dos clientes e a relação entre a satisfação e a fidelização no sector Bancário Paquistanes, concluem que existe uma relação positiva entre a satisfação e a fidelização do cliente. Para eles, no actual mundo competitivo, os bancos devem oferecer serviços superiores aos clientes para obter não só vantagens competitivas, mas tambem para garantir a satisfação e fidelização de seus clientes.

Gupta (2018) no seu estudo das determinantes de satisfação do sector Bancário na India, identifica 12 factores que influenciam a fidelização dos clientes, nomeadamente: (i) aparência física; (ii) Capacidade de resposta; (iii) Sistema de Resposta às Reclamações; (iv) Fiabilidade; (v) Serviço orientado; (vi) Conveniência; (vii) Orientação do Cliente; (viii) Segurança nas Transações; (ix) Programas de Fidelização; (x) Preços praticados; (xi) estratégias de

comunicação; e (xii) Imagem Corporativa. Para ele, estes são factores determinantes porque favorecem a retenção ou continuidade temporária dos clientes na sua relação com um determinado prestador de serviços. Apesar de indicar 12 adverte que existem 5 que são incontornáveis no estabelecimento da relação entre qualidade e satisfação e fidelização, e que segundo nossas entrevistas com gestores, são mais usadas na fidelização dos clientes do Millennium BIM:

- a) *Fiabilidade*: o Banco é fiável porque se preocupa principalmente com os clientes. O sistema de transações em numerário deste banco é de confiança. O banco tem exatidão na realização transações financeiras; o Banco tem políticas de retorno sólidas e atractivas para investidores, etc.
- b) *Serviço orientado para o Cliente*: revela as relações de longo prazo com os clientes. O Banco adapta as novas tecnologias para melhorar a comunicação com os clientes. Os funcionários do Banco constroem confiança mútua entre o banco e seu cliente; o Banco incentiva os clientes a comprar os seus produtos e serviços; O banco adapta os diferentes produtos para satisfazer os requisitos urgentes dos clientes;
- c) *Segurança em Transações*: Este factor menciona que os Bancos garantem um sistema de segurança adequado para proteger a transação do cliente. Implementa soluções bancárias fundamentais e os Clientes recebem alertas instantâneos relativos às suas transações nos seus dispositivos de comunicação;
- d) *Conveniência*: As dependências do Banco e as ATM são encontradas em quase todos os locais de maior frequência dos clientes; a documentação solicitada ao Banco é conseguida de forma rápida de acordo com as necessidades dos clientes;
- e) *Preços*: incluem a taxa de retorno para vários produtos ou serviços que satisfazem as necessidades dos clientes; actualizações dos precários por SMS; transações de caixas em multibanco eficientes, emissão de livro de cheques rápidos, melhores taxas de juro de mercado para seus clientes (Gupta, 2018).

Por sua vez, Ouma (2013), ao examinar a relação entre satisfação e fidelidade/retenção dos clientes no sistema bancário Queniano, concluiu que apesar do seu papel central na economia, os bancos enfrentam uma concorrência intensa em resultado de muitos deles oferecerem produtos semelhantes num mercado em rápida mudança, de avanços tecnológicos e clientes

exigentes. Este autor introduz no estudo a influencia não só de factores demográficos (idade, renda, sexo e nível de educação formal) na qualidade do serviço prestado, mas também a forma como a imagem corporativa afecta a retenção dos clientes no sector bancário deste país da africa oriental. Para ele, a estabilidade, a confiabilidade, o nível de proximidade e o envolvimento do banco nas actividades da comunidade exercem influencia para a retenção e fidelização dos clientes, o mesmo não acontecendo quando analisados os fatores demográficos, uma vez terem pouca ou nenhuma influencia na satisfação e na fidelização dos clientes.

Outro estudo empírico que confirma este argumento é o desenvolvido a partir dos bancos comerciais Tanzanianos, por (Msoka & Msoka, 2014). A partir da análise de variáveis com o atendimento ao cliente e precificação dos produtos bancários, concluíram que existe a necessidade de em estudos de satisfação e fidelização incorporar não só a qualidade dos produtos fornecidos, mas também os preços praticados como factores determinantes para o estudo dos modelos de satisfação e fidelização dos clientes.

2.4 Avaliação Crítica da Literatura Revista

Apesar das conclusões dos estudos empíricos atrás apresentados, investigadores como Gronroos (1994) e Lindgreen e Vanhamme (2001) questionaram a relação entre a satisfação e fidelização dos clientes, argumentando ser demasiado simplista estabelecer uma relação directa entre satisfação e fidelização do cliente em relação a um determinado serviço, uma vez que existe o que se chama “paradoxo do serviço”, em que clientes insatisfeitos continuam a comprar um determinado serviço com o mesmo prestador, na esperança destes melhorarem a longo prazo. A fidelização destes clientes com o prestador de serviços é justificada pelo hábito e pelo receio de elevado risco de algo correr mal no novo prestador de serviços (Gummesson, 2005). Portanto, a indignação, a surpresa negativa, que resulta em desilusão e a falta de confiança dos clientes nos produtos e serviços fornecidos, constituem a causa principal da deserção dos clientes (Schneider & Bowen, 1999).

De forma resumida, a revisão da literatura apresentada aborda a questão da qualidade dos serviços e satisfação dos clientes no sector bancário. Diversos autores discutiram os princípios que regem a garantia da qualidade e sua relação com a satisfação dos clientes. Foi estabelecido um consenso de que a qualidade de um produto ou serviço está intrinsecamente ligada à sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes e agregar valor para eles. Além disso, a relação entre a satisfação e a fidelização dos clientes também foi amplamente debatida na

literatura de marketing. Estudos realizados no setor bancário no Paquistão e no Quênia mostraram que existe uma relação positiva entre a satisfação dos clientes e sua fidelização.

No entanto, outros estudos, usando o modelo SERVAQUAL e as técnicas de correlação e regressão, questionaram essa relação directa, argumentando que clientes insatisfeitos podem continuar a comprar um serviço na esperança de melhorias futuras ou por medo de mudar para um provedor desconhecido. A percepção da qualidade do serviço pelos clientes pode variar e diferentes dimensões da qualidade, como qualidade funcional e qualidade técnica, podem ser relevantes em diferentes contextos.

Com base nesta revisão, é possível concluir que a qualidade percebida dos serviços bancários, sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes e agregar valor, assim como factores como fiabilidade, serviço orientado para o cliente, segurança nas transações, conveniência e preços, desempenham um papel fundamental na satisfação e fidelização dos clientes. No entanto, é importante considerar que a relação entre satisfação e fidelização pode não ser directa e que outros factores contextuais também podem desempenhar um papel significativo.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO ESTUDO

A seguir são apresentados os aspectos metodológicos, detalhando os procedimentos e abordagens seguidos na prossecução do estudo. Este capítulo inclui ainda especificação do modelo SERVQUAL do tipo Likert de 5 pontos que fundamentaram nossas investigações sobre a relação entre qualidade, satisfação e retenção de clientes no contexto do Banco BIM; as variáveis e indicadores específicos para sua mensuração; uma secção que discute as etapas e procedimentos adoptados para análise e descrição dos dados da pesquisa; e, finalmente as limitações do estudo.

O estudo adoptou uma abordagem de métodos mistos, integrando métodos quantitativos e qualitativos de colecta de dados, por forma a fortalecer a robustez e profundidade dos resultados da pesquisa. A pesquisa quantitativa, foi conduzida através de um inquérito direccionado aos clientes do Banco. O resultado produzido por este inquérito permitiu estabelecer relações de causa e efeito entre a qualidade percebida e satisfação dos clientes do Millennium BIM, através do teste de correlação e regressão. Os aspectos qualitativos da pesquisa consistiram em entrevistas semiestruturadas que possibilitaram o enriquecimento dos dados e a exploração mais ampla das questões da pesquisa.

Neste estudo o foco foi dado ao cliente particular que usa os balcões normais do Millennium BIM. Foram privilegiados os clientes com conta corrente e que mantêm relações regulares com o Banco. No total foram inquiridos 120 clientes de 10 Balcões do Millennium BIM da província de Maputo. A seleção dos inquiridos foi aleatória e por acessibilidade Groves (2004), devido a ausência de uma lista exaustiva de clientes que não é comunicada pelo Millennium BIM, por motivos de confidencialidade das informações pessoais de seus clientes. A informação obtida foi analisada com base na técnica de análise de conteúdo.

3.1 Especificação do Modelo

Para identificar a relação entre os indicadores de “qualidade do serviço vs satisfação”, mas também obter resultados em relação à retenção dos clientes resultante das suas percepções sobre a qualidade dos serviços prestados pelo banco, o estudo baseou-se no modelo da escala SERVQUAL do tipo Likert de 5 pontos. A tabela abaixo mostra a relação entre as dimensões e indicadores da variável e as questões associadas aos itens: atendimento, agência, serviços e produtos e funcionários.

Tabela Capítulo III 4: Tabela das dimensões e indicadores da pesquisa

Dimensão	Indicadores (numeração com base nas partes do questionário em anexo)
Tangibilidade	1.2. Funcionários devidamente identificados através de placas
	2.3. Agências em boas condições de conservação
	2.4. Segurança nas agências
	2.5. Identificação dos postos dos funcionários
	2.6. Disponibilização de livro de reclamação
	2.7. Facilidade de acesso na localização das agências
	2.8. Aparência das instalações físicas do Banco de acordo com o tipo de serviço
	2.9. Relevância do material de marketing disponibilizado
	3.2. Visibilidade e actualização do preço
	3.7. Visibilidade na localização e óptimo funcionamento dos ATMs do Banco
	3.8. Segurança no uso dos ATMs do Banco
	3.9. Facilidade no uso das plataformas eletrónicas do Banco
	4.4. Equipa de Segurança adequada
Confiabilidade	1.7. Confiança e conhecimento técnico da equipa do Banco no atendimento
	1.9. Satisfação após atendimento
	2.1. Abertura das agências na hora certa (8h)
	2.2. Horário disponível para o atendimento conveniente para as necessidades
	3.4. Oferta de melhores serviços em relação à concorrência
	3.5. Os produtos e serviços atendem às necessidades dos Clientes
	3.6. Custo dos produtos de acordo com o praticado pela concorrência
	3.10. Compromisso com o tempo na oferta de produtos e serviços
5.5. Cumprimento dos prazos	
Compreensão	1.1. Prontidão e proactividade no atendimento
	1.5. Tempo médio do atendimento dentro do mínimo esperado
	1.6. Linguagem clara e compreensível
	3.3. Presteza (rapidez e eficiência) do <i>site</i> do Banco no atendimento
	4.1. Presença e prontidão do gerente do Banco
	4.5. Comprometimento dos funcionários na solução dos problemas do cliente
	4.10. Disposição dos funcionários em ajudar os Clientes
5.4. Direccionamento do melhor dos serviços para os Clientes	
Segurança	1.3. Simpatia (sorriso) dos funcionários
	1.8. Prontidão no atendimento e tratamento com respeito
	3.1. Funcionários bem informados e com bom conhecimento
	4.3. Os funcionários proporcionam sempre os melhores serviços
	4.6. Confiança nos funcionários do Banco
4.7. Segurança nas transações com os funcionários	
Empatia	1.4. Atenção demonstrada pelos funcionários no atendimento
	1.10. Sugestões recebidas com a devida atenção
	4.2. Simpatia dos profissionais e competentes
	4.8. Atenção personalizada aos Clientes
4.9. Os funcionários do Banco defendem os interesses dos clientes	

Fonte: Produção da autora

Com vista a mensurar a satisfação efectiva do cliente e fidelidade ao banco, o estudo estabeleceu um conjunto de indicadores e questões do inquérito específicas e direccionadas a estes dois elementos de forma clara, conforme a tabela que se segue:

Variáveis	Indicadores (numeração com base nas partes do questionário em anexo)
Satisfação do cliente	5.1. Orgulho em pertencer ao banco
	5.2. Satisfação com os serviços prestados pelo Banco
	5.3. Satisfação geral com o Banco
Fidelização / Retenção do cliente	6.1. Escolha do banco como um único banco dentre os diferentes bancos
	6.1. Escolha do banco como um único banco dentre os diferentes bancos
	6.2. Consideração pelo banco
	6.3. Pretensão em continuar a ser cliente do banco
	6.4. Recomendação dos serviços do banco à outros clientes

O modelo assim construído permitiu os inquiridos não só expressarem seus graus de acordo ou desacordo em relação aos indicadores de “qualidade do serviço Vs satisfação”, mas também obter resultados em relação à retenção dos clientes resultante das suas percepções sobre a qualidade dos serviços prestados pelo banco. Os inquiridos avaliaram cada uma das questões propostas de acordo com a escala de concordância e de satisfação abaixo:

Tabela Capítulo III 5: Escala de Likert

Pontos	Concordância	Satisfação
1	Discordo Totalmente	Muito Insatisfeito
2	Discordo Parcialmente	Mais ou Menos Insatisfeito
3	Não concordo, nem discordo	Nem satisfeito, nem insatisfeito
4	Concordo Parcialmente	Mais ou menos satisfeito
5	Concordo Totalmente	Muito Satisfeito

Fonte: Adaptado de (Parasurman, Berry, & Zeithaml, 1985)

A tabela que se segue ilustra melhor estas escalas com o seu peso na satisfação dos clientes.

Tabela Capítulo III 6: Peso das escalas de Likert na satisfação dos clientes

Concordância	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Score	0%	25%	50%	75%	100%
Satisfação	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Sem opinião	Satisfeito	Muito satisfeito

3.2 Hipótese da Pesquisa

No domínio dos Bancos e das instituições financeiras, uma série de estudos tem-se centrado na relação entre a qualidade percebida do serviço e a satisfação do cliente. Para estes, a relação estudada não se limita apenas no produto, mas trata também das interações entre os clientes e o sistema bancário, nomeadamente nos factores que explicam o envolvimento afectivo e cognitivo (Anja & Richard, 2005). A qualidade percebida pelo cliente em relação ao serviço

oferecido pelo Banco estimula o seu carinho pela instituição financeira e joga importância fundamental na sua fidelização. Diante deste pressuposto, levanta-se a seguinte hipótese:

Hipótese: *A satisfação do cliente aumenta à medida que o serviço excede as suas expectativas. Portanto, quanto melhor for a qualidade dos serviços prestados pelo Millennium BIM maior será a capacidade de satisfação e fidelização dos clientes.*

3.3 Variáveis e Indicadores do Estudo

Os elementos da resposta ao problema e hipótese levantadas serão obtidos a partir da análise da qualidade percebida versus satisfação do cliente com base nos indicadores do modelo SERVQUAL, conforme ilustra a figura e a tabela que se seguem.

Figura Capítulo III 3: Relação entre as variáveis do estudo

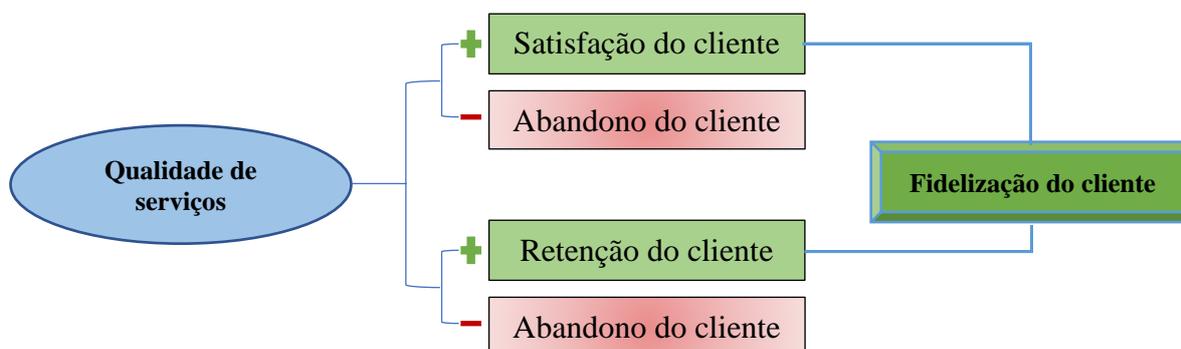


Tabela Capítulo III 7: Quadro de variáveis e indicadores do estudo

Variáveis e Dimensões		
Variáveis		Dimensões
Independente	Qualidade de serviços	Tangibilidade Confiabilidade Compreensão Segurança Empatia
Dependente	Satisfação e fidelização de clientes	Fidelidade Taxa de abandono
Conceitos: Qualidade percebida; satisfação do cliente; fidelização		

Com base na hipótese de pesquisa, podemos aferir que um cliente particular fiel é um indivíduo satisfeito com o serviço bancário. Assim, a satisfação é, portanto, um mediador da relação entre

a qualidade percebida do serviço bancário e a fidelização. Testar este tipo de relacionamento requer ter em conta a dependência entre as variáveis. Uma análise dos resultados obtidos permitirá finalmente discuti-los à luz dos contributos da investigação empírica.

3.4 Procedimentos de Análise

Para o processamento dos dados estatísticos colhidos pelo questionário, produzir tabelas de frequências relativas e estabelecer correlações entre a qualidade percebida, satisfação dos clientes e sua fidelização foi usado o IBM® SPSS® Statistics (V.21). O uso desta programação permitiu medir as dimensões em análise, a qualidade, satisfação e lealdade, seguindo os seguintes passos:

- Para calcular as cinco dimensões, realizou-se o somatório dos requisitos relacionados a cada dimensão e dividiu-se pelo total de afirmações correspondentes a cada uma delas: Tangibilidade/13; Compreensão/8; Confiabilidade/9; Segurança/6 e Empatia/5.
- Para calcular a qualidade, somou-se os resultados finais das dimensões e dividiu-se pelo número total das dimensões: Qualidade/5.
- Para determinar a satisfação, somou-se as afirmações relacionadas à satisfação (ver número 5 do questionário) e dividiu-se pelo total de afirmações: Satisfação/5.
- Por fim, para calcular a lealdade, utilizou-se o mesmo método da satisfação, dividindo-se por 4: Lealdade/4.

O SPSS permitiu igualmente a realização de testes de correlação, uma medida estatística que avalia a relação entre duas variáveis, permitindo mensurar a força e direcção dessa relação (Pallant, 2016). Este teste estatístico permitiu determinar se as variáveis estão positivamente relacionadas ou negativamente relacionadas e indica o grau de associação entre as variáveis, variando de -1 a 1. Neste sentido (Field, 2013).

- O sinal de mais (+): Indica uma correlação positiva entre as variáveis. Isso significa que, à medida que uma variável aumenta, a outra também tende a aumentar.
- O sinal de menos (-): Indica uma correlação negativa entre as variáveis. Nesse caso, quando uma variável aumenta, a outra tende a diminuir.

Quanto mais próximos de 1 ou -1 forem os coeficientes de correlação, mais forte é a correlação e um valor de 0 indica ausência de correlação linear, obedecendo estas indicações (Field, 2013):

- 0,001 até 0,3...: Correlações fracas
- 0,4 até 0,6...: Correlações moderadas
- 0,7 até 0,999 correlações fortes.

Por seu turno, o nível de significância, geralmente representado pelo valor p (valor de probabilidade), constitui medida que indica a probabilidade de que a relação observada entre as variáveis seja resultado do acaso, em vez de ser uma relação real, ou seja, se a correlação encontrada é estatisticamente confiável. Esta varia de 0 a 1 e é interpretado da seguinte forma (Field, 2013).

- Valor $p \geq 0,05$ (ou 0,05%): Indica que a probabilidade de a correlação observada ser devida ao acaso é inferior a 5%. Portanto, se o valor p for menor que 0,05, pode-se concluir que a correlação é estatisticamente significativa.
- Valor $p < 0,01$ (ou 0,01%): É um nível de significância mais rigoroso. Indica que a probabilidade de a correlação observada ser devida ao acaso é inferior a 1%. Assim, se o valor p for menor que 0,01, a correlação é considerada estatisticamente significativa com um alto grau de confiança.
- Valor $p < 0,001$ (ou 0,001%): É um nível de significância ainda mais rigoroso. Indica que a probabilidade de a correlação observada ser devida ao acaso é inferior a 0,1%. Portanto, se o valor p for menor que 0,001, a correlação é considerada altamente estatisticamente significativa.

Para além do teste de correlação, foi igualmente feito um teste de regressão simples, que busca modelar a relação linear entre essas duas variáveis, estimando a inclinação (coeficiente angular) e o intercepto da recta de regressão. A regressão linear simples é útil quando se deseja investigar a relação directa entre uma variável independente específica e uma variável dependente. Ela busca modelar a relação linear entre a variável dependente e um conjunto de variáveis independentes simultaneamente.

Para complementar e dar sentido a informação sobre a qualidade percebida de serviço prestado ao cliente produzida pelos dados estatísticos, foram também administradas entrevistas semiestruturadas com os mesmos clientes e gestores, (técnicos ligados a área de marketing e gestão de clientes) das dependências do Millennium BIM na província de Maputo. O questionário e as entrevistas foram administrados cara a cara entre os meses de Outubro e Novembro de 2022 na província de Maputo. A metodologia empregue para administrar os questionários permitiu-nos garantir a qualidade das respostas dadas.

3.5 Descrição de Dados

Para a prossecução dos objectivos do estudo, a pesquisa percorreu três fases distintas, mas complementares: (i) A primeira consistiu na recolha e leitura de artigos e textos científicos que discutem sobre esta problemática, assim como de relatórios anuais (não só do Banco de Moçambique, mas também do Millennium BIM e das instituições de consultoria que trabalham na produção de informação sobre instituições financeiras); (ii) a segunda fase consistiu na administração do questionário e entrevistas com os principais actores do sistema bancário: clientes e gestores dos diferentes balcões do Millennium BIM na província de Maputo.

A partir da técnica de análise de conteúdo, que consiste na transcrição, tabulação e categorização da informação produzida operou-se o tratamento mais organizado e rigoroso do volume de material empírico contido nas entrevistas e no questionário. O cruzamento de informações produzidas com base no questionário e nas entrevistas permitiu obter correlações fortes, positivas e que analisadas à luz da teoria de base, permitiu constatar a existência de uma relação entre a qualidade percebida, satisfação do cliente e fidelização dos clientes numa das instituições bancárias que possui um dos maiores números de clientes em Moçambique.

3.6 Limitações do Estudo

Durante a realização desta pesquisa nos deparamos com algumas dificuldades, que de uma ou de outra forma tiveram alguma influência na produção dos resultados, nomeadamente:

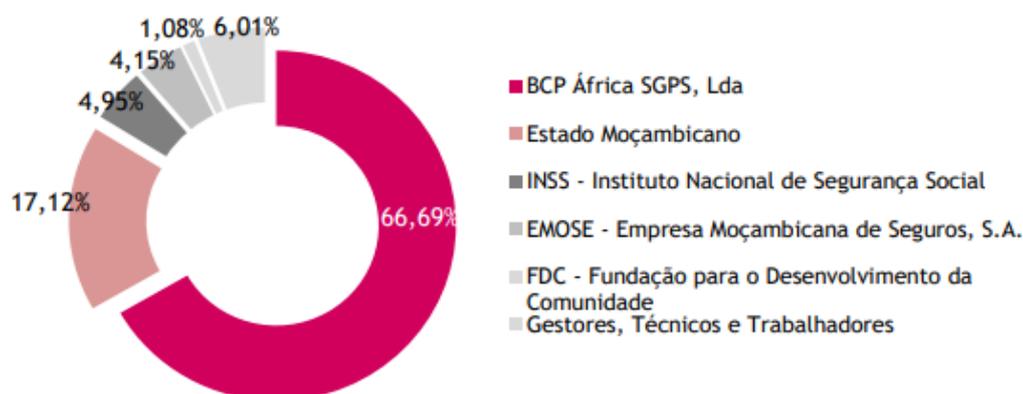
- a) Falta de informação sobre o número de clientes de cada dependência do Millennium BIM na província de Maputo: a ausência de informação sobre os clientes obtida de forma aleatória, dificultou o desenho de uma amostra representativa dos clientes do BIM nesta província;
- b) Entrevistar os gestores das dependências do Millennium BIM. Os gestores foram muito conservadores nas suas respostas argumentando que a informação bancária era sigilosa devido a competitividade com outros bancos da praça. Isso nos impediu de obter respostas claras sobre a qualidade dos serviços (do ponto de vista do banco) e os mecanismos instalados no banco para medir a satisfação dos clientes em relação aos serviços fornecidos;
- c) Existência de pouca literatura académica e estudos empíricos sobre a relação entre a qualidade percebida satisfação do cliente no sector bancário em Moçambique, o que nos fez recorrer na maior parte na literatura internacional.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO: MILLENIUM BIM – UM BANCO MODERNO E GANHADOR

O Millennium BIM é uma instituição financeira bancária que resulta de uma parceria estratégica, celebrada em 1995, entre o Banco Comercial Português e o Estado moçambicano. O percurso deste banco se confunde com a história do sistema financeiro em Moçambique pelo facto de este ter sido o primeiro banco a operar em *real time* com cobertura nacional³ e pioneiro na introdução e multiplicação de produtos e serviços financeiros eletrónicos, ATM, POS, cartões de crédito, Linha BIM, *Internet Banking*, *Mobile Banking* e, mais recentemente, da plataforma IZI no WhatsApp e no Facebook, conforme ilustra a tabela no anexo 2.

O Capital Social do Millennium BIM é de 4 500 000 000,00Mt, representado por 45 000 000 acções, com a seguinte composição:

Gráfico Capítulo IV 2:E estrutura accionista do Banco Millennium BIM



Fonte: Millennium BIM (2021)

Com alterações ao nível da estrutura accionista do Banco Comercial de Moçambique (BCM), o BCP, principal Accionista do BIM, viria a tornar-se em 2000 no Accionista de referência do BCM. Esta evolução determinou a necessidade de uma fusão e de projectos de racionalização e unificação das duas entidades comerciais (BCM e BIM), ficando com a designação Banco Internacional de Moçambique, SA. Assim, o BCP transformou-se no maior accionista de dois Bancos - Banco Internacional de Moçambique e Banco Comercial de Moçambique – surgindo a necessidade de se proceder a alguns ajustamentos estruturais, não só na vertente operacional

³ http://superbrands.co.mz/wp-content/uploads/2018/07/sbmz01_millennium_bim-1.pdf

como também na vertente comercial daquelas instituições (Millennium BIM, 2021) (BIM - Banco Internacional de Moçambique, 2010).

A estratégia do Millennium BIM passa pelo compromisso na transformação digital, com foco na sustentabilidade dos resultados, eficiência, robustez e assegurando⁴:

- ✓ A contribuição empenhada para a aceleração da bancarização da economia moçambicana;
- ✓ A manutenção de elevados níveis de satisfação, fidelização e envolvimento com os Clientes;
- ✓ A expansão da base de Clientes e dos patrimónios sob gestão nas áreas de negócio tradicionais;
- ✓ A promoção de novas iniciativas em áreas com elevado potencial de crescimento;
- ✓ O posicionamento na vanguarda, através da exploração de novas oportunidades de negócio criadas pelas novas tecnologias e na esfera digital;
- ✓ A consolidação da liderança tecnológica sectorial e regional;
- ✓ A melhoria sustentada dos níveis de rendibilidade e de solidez financeira;
- ✓ A valorização, motivação e compensação dos Colaboradores;
- ✓ A maximização de valor para os Accionistas.

Nos últimos 5 anos, o Millennium BIM figura na lista das três instituições de crédito consideradas pelo Banco de Moçambique como sendo de “importância sistémica” (Banco de Moçambique, 2022). Até 2021, o Millennium BIM dispunha de um total de 199 Balcões, 7 326 POS, 518 ATM e 190 Agentes Bancários distribuídos por todo o país. Em termos de distribuição territorial, a Província de Maputo (província e Cidade) concentra maior percentagens de Balcões (40,20%), POS (63,38%), ATM (41,12%) e Agentes Bancários (25,52%) do Banco Millennium BIM, assim como de outros bancos. Conforme ilustra o anexo 4 sobre a rede de distribuição dos serviços do Banco Millennium BIM por província.

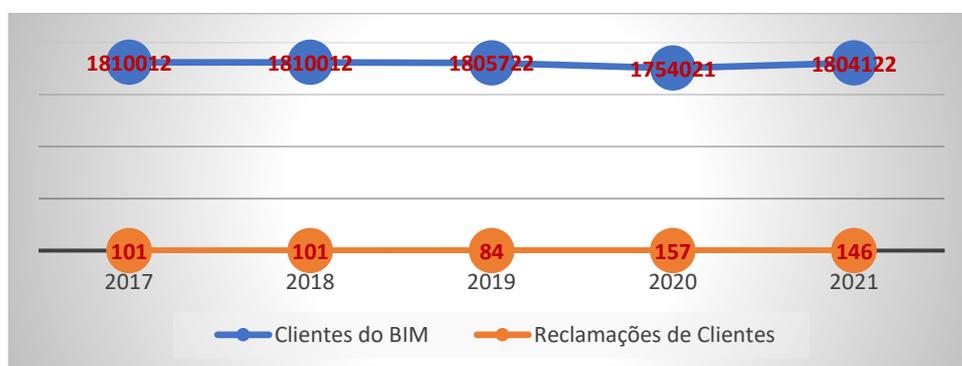
Galardoado com mais de 100 prémios por várias instituições nacionais e internacionais, o Millennium BIM tem procurado contribuir contínua e ativamente para a melhoria da experiência digital dos seus Clientes, através do desenvolvimento e aperfeiçoamento de soluções inovadoras, de forma que os processos bancários se tornem cada vez mais fáceis, rápidos e seguros. Seu investimento na arena digital permitiu com que fosse premiado como

⁴ <https://millenniumbim.co.mz/pt/institucional/o-banco/quem-somos/visao-missao-valores-e-estrategia>

“Melhor Banco Digital de Moçambique” e “Banco Digital Mais Inovador de África”, o que enfatiza o esforço do Banco na prestação de serviços e produtos financeiros digitais de forma rápida e eficaz.⁵ Em 2022 o Millennium BIM voltou a ser premiado pela *Euromoney Awards of Excellence* como o Melhor Banco de Moçambique.

O Banco Millennium BIM é o segundo com maior número de Clientes, depois do Banco Comercial de Investimentos que dispõe de 2.070.207 Clientes. Apesar deste número constituir uma melhoria, no que concerne ao número de Clientes registado nos últimos três anos do período em análise, é ainda inferior ao número registado no ano de 2017, em que o Banco registou um número de 1.810.012 Clientes, conforme ilustra a figura abaixo.

Gráfico Capítulo IV 3: Clientes do BIM e o número de reclamações entre 2017-2021



Fonte: Produção da autora com base em dados do BM

Importa salientar que o número de Clientes registado em 2017 poderá, em parte, estar associado ao conjunto de inovações implementadas pelo Millennium BIM desde o seu primeiro dia de actividades e que culminou com a expansão do projecto dos Agentes *Já Já* (Agentes bancários), em 2017, com o intuito de aproximar os serviços bancários ao cidadão.

De forma geral, esta parte da apresentação, foram destacadas as principais características e conquistas do Millennium BIM, um banco moderno e ganhador em Moçambique. O banco foi fundado em 1995 como resultado de uma parceria entre o Banco Comercial Português e o Estado moçambicano. Desde então, tem desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento do sistema financeiro no país. O Millennium BIM foi pioneiro na introdução de diversos produtos e serviços financeiros eletrônicos, como ATM, POS, cartões de crédito, Internet Banking e Mobile Banking. Nos últimos anos, também lançou a plataforma IZI no

⁵ In <https://cartamz.com/index.php/empresas-marcas-e-pessoas/item/12175-millennium-bim-celebra-27-anos-de-existencia-com-lideranca-no-mercado-digital>. Site visitado no dia, 11 de fevereiro de 2023.

WhatsApp e no Facebook, buscando estar presente nas plataformas digitais mais populares. O banco alcançou marcos significativos ao longo de sua história, como se tornar o banco com maior cobertura nacional em 2001, atingir um milhão de clientes em 2011 e receber vários prêmios de prestígio em Moçambique.

O banco tem se destacado no mercado moçambicano, sendo considerado uma instituição de "importância sistêmica" pelo Banco de Moçambique. Possui uma ampla rede de distribuição, com balcões, POS, ATMs e agentes bancários em todo o país, com maior concentração na Província de Maputo. O Millennium BIM tem recebido reconhecimento internacional, sendo premiado em diversas ocasiões. Seu investimento na arena digital tem sido fundamental para melhorar a experiência dos clientes e oferecer serviços financeiros rápidos, eficazes e seguros. Em 2022, o banco foi premiado pela Euromoney Awards of Excellence como o Melhor Banco de Moçambique. Embora o número de clientes do Millennium BIM tenha aumentado nos últimos anos, ainda é inferior ao registrado em 2017, quando o banco implementou inovações e expandiu o projeto dos Agentes *Já Já* para aproximar os serviços bancários dos cidadãos.

Em suma, o Millennium BIM se destaca como um banco moderno e ganhador em Moçambique, comprometido com a inovação, excelência no atendimento ao cliente e transformação digital para impulsionar o desenvolvimento do sistema financeiro e da economia moçambicana.

CAPÍTULO V: ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DO SERVIÇO, SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES DO BANCO MILLENNIUM BIM

Neste capítulo são analisados os elementos do presente estudo tendo em conta a realidade observada e descrita pelos Clientes do Banco Millennium BIM. As análises são feitas tendo em conta as três variáveis do presente estudo, olhando primeiramente para a qualidade de serviços e produtos oferecidos do Banco Millennium BIM e, de seguida, o grau de satisfação e fidelização dos Clientes tendo em conta a qualidade percebida.

5.1 Caracterização do Perfil dos Clientes Inquiridos

Por forma a mensurar os elementos analisados na presente pesquisa foram inquiridos 120 clientes de 10 Balcões do Millennium BIM da província de Maputo. A tabela que se segue descreve de forma estatística as características dos respondentes do inquérito conduzido, observando as seguintes variáveis: sexo, idade, categoria profissional, tempo com o banco, área de residência, experiência com outros bancos e o lugar do BIM (como banco principal ou não) para cada um dos clientes.

Tabela Capítulo V 8: Características dos respondentes

Item		Frequência	%
Sexo	Homem	64	58.2
	Mulher	46	41.8
Idade	18-25	25	22.7
	26-35	28	25.5
	36-45	37	33.6
	46-55	14	12.7
	+ 55	6	5.5
Categoria profissional	Estudante	29	26.4
	Trabalhador	75	68.2
	Desempregado	0	0.0
	Empresário	6	5.5
Anos como cliente do BIM	1 -5 anos	29	26.4
	6 – 10 anos	24	21.8
	11- 15 anos	17	15.5
	16 -20 anos	24	21.8
	21 e mais anos	16	14.5
Área de Residência	Urbana	94	85.5
	Rural	16	14.5
Posse de conta em outro banco	Sim	78	70.9
	Não	32	29.1
BIM como banco principal	Sim	79	71.8
	Não	31	28.2

Dos resultados obtidos no quadro acima, constatámos que a maioria dos inquiridos são homens (64), com uma taxa de 58,2%. Quanto à categoria socioprofissional, 68,2% dos trabalhadores

(funcionários públicos e privados) responderam ao questionário (75), o que mostra que esta categoria profissional frequenta mais o banco, não só por ser um bom meio pelo qual os trabalhadores recebem os seus salários, mas também para facilitar suas transações. Em Moçambique o Millennium BIM constitui um mecanismo privilegiado para pagamento de salários dos funcionários públicos.

Relativamente a antiguidade com que os clientes fazem as transações com o BIM, a classe entre 16 anos e mais, com taxas de 35,8%, constituiu a maioria dos inquiridos. Isto mostra não só o esforço do Millennium BIM para fidelização de clientes, mas em parte também a percepção de qualidade dos serviços prestados por este Banco, demonstrado pelos anos de permanência no banco. Finalmente, 79 dos inquiridos, correspondente a 71.8%, tem o Millennium BIM como seu banco principal. Contudo, quase a mesma percentagem de clientes 70,9% possui contas em outras instituições financeiras. Esta percentagem é significativa na medida que estes inquiridos possuem elementos de comparação entre os serviços fornecidos pelo Millennium BIM em relação aos outros bancos considerados sistémicos existentes da província.

5.2 Análise da Qualidade de Serviços e Produtos do Banco Millennium BIM

A qualidade de serviços e produtos prestados constitui o elemento essencial que determina atracção dos clientes para uma compra. Esta está relacionada não só com os atributos ou características que os produtos e serviços prestados possuem, mas também com a percepção do cliente captada através da sua avaliação. Consiste em três dimensões, qualidade do resultado, qualidade da interação e serviço físico e qualidade do ambiente. Assim, para a sua mensuração há que ter em conta os factores determinantes da percepção da qualidade do ponto de vista dos clientes que utilizam um serviço ou compram um produto. A qualidade do resultado refere-se à avaliação do cliente sobre o serviço principal, que é o principal factor motivador para a obtenção dos serviços.

A qualidade da interação refere-se à avaliação do cliente sobre o processo de entrega do serviço, que normalmente é prestado por meio de uma interface física entre o provedor de serviços, pessoalmente ou por meio de equipamento técnico, e o cliente; e a dimensão qualidade do ambiente físico do serviço refere-se à avaliação do consumidor sobre qualquer aspecto tangível associado às instalações ou equipamentos em que o serviço é prestado (Pollack, 2008). Com base nas dimensões de tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia,

procuramos perceber como os clientes do BIM avaliam a qualidade dos serviços e produtos prestados nos seus balcões.

Deste modo, tendo em consideração a definição de qualidade de serviço dada por Hoffman e Bateson (2003), na qual a qualidade do serviço está ligada ao conceito de satisfação do cliente, onde a satisfação leva a percepção da qualidade do serviço e esta, por sua vez, resulta na satisfação do cliente. Pode-se afirmar que existe uma relação favorável entre a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes do BIM, na medida em que os dados recolhidos mostram que os pesquisados se encontram maioritariamente satisfeitos com as compras efectuadas e pretendem voltar a comprar, assim como recomendar os produtos do BIM.

5.2.1 Tangibilidade: o papel dos elementos físicos do BIM na determinação da qualidade

A variável da tangibilidade engloba um conjunto de elementos ligados a aparência física, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na prestação de serviços. Em geral, conforme ilustra a tabela abaixo, os clientes inqueridos avaliam positivamente as condições necessárias para o funcionamento e satisfação das suas necessidades no Millennium BIM.

Tabela Capítulo V 9: Resultados do inquérito na avaliação dos elementos da dimensão da Tangibilidade

Elemento de avaliação	Tangibilidade											
	1. Discordo Totalmente		2. Discordo		3. Não concordo nem discordo		4. Concordo		5. Concordo Totalmente		Média	Moda
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Funcionários devidamente identificados	12	10.9	20	18.2	28	25.5	34	30.9	16	14.5	3.2	4
Agências em boas condições de conservação	1	0.9	9	8.2	14	12.7	60	54.5	26	23.6	3.92	4
Segurança nas agências	2	1.8	9	8.2	20	18.2	59	53.6	20	18.2	3.78	4
Identificação dos postos dos funcionários	5	4.5	15	13.6	22	20.0	53	48.2	15	13.6	3.53	4
Disponibilização de livro de reclamação	10	9.1	20	18.2	43	39.1	31	28.2	6	5.5	3.03	4
Facilidade de acesso na localização	2	1.8	5	4.5	12	10.9	67	60.9	24	21.8	3.96	4

Elemento de avaliação	Tangibilidade											
	1. Discordo Totalmente		2. Discordo		3. Não concordo nem discordo		4. Concordo		5. Concordo Totalmente		Média	Moda
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Boa aparência das instalações físicas do Banco	3	2.7	10	9.1	19	17.3	56	50.9	22	20.0	3.76	4
Relevância do material de marketing disponibilizado	1	0.9	7	6.4	20	18.2	59	53.6	23	20.9	3.87	4
Visibilidade e actualização do preçário	4	3.6	26	23.6	32	29.1	40	36.4	8	7.3	3.2	4
Visibilidade na localização e óptimo funcionamento dos ATMs	6	5.5	18	16.4	15	13.6	49	44.5	22	20.0	3.57	4
Segurança no uso dos ATMs	6	5.5	7	6.4	19	17.3	56	50.9	22	20.0	3.74	4
Facilidade no uso das plataformas electrónicas	5	4.5	6	5.5	15	13.6	57	51.8	27	24.5	3.86	4
Equipa de Segurança adequada	13	11.8	22	20.0	38	34.5	27	24.5	10	9.1	2.99	3

Como se pode constatar, a maior parte dos inquiridos (60,9%) considera que localização das dependências do Millennium BIM e funcionamento das ATM's (51,7%) facilita o acesso aos serviços, contra apenas 1,8% que discorda completamente. Para além dos clientes não precisarem de se deslocar grandes distâncias das suas residências ou locais de trabalho, as ATM estão na maior parte do tempo funcionais e com serviço de segurança aceitável (50,9%) o que permite fazer transações em condições aceitáveis. As plataformas electrónicas do BIM são também consideradas pela maior parte dos inquiridos como sendo de fácil uso (51.8%) seja para grandes ou pequenas transações. Em época de internet este é um elemento diferenciador, pois permite poupar o tempo com deslocações e filas de atendimento nos seus balcões.

Como se pode ver a partir das percepções dos clientes entrevistados, o Millennium BIM possui elementos de tangibilidade atractivos e que respondem as necessidades da maioria dos seus clientes. A dimensão da qualidade do resultado é composta por tempo de espera, e o funcionamento de objectos tangíveis e sua valência (Brady & Cronin, 2001). Estas constatações são igualmente consubstanciadas na fala de um cliente entrevistado ao referir que: “o facto de existirem balcões e ATM's do BIM em quase todos os mercados e supermercados sempre

funcionais na minha zona de residência facilita, a resolução de assuntos de carácter urgente em muito pouco tempo”⁶. O exemplo da Crise da rede SIMO em que os ATM, POS, operações com cartões e banca móvel deixaram de funcionar durante alguns dias em 2018 e 2019 em Moçambique⁷, é segundo alguns entrevistados um exemplo a reter, uma vez que os clientes deste Banco não sentiram os efeitos nefastos desta crise.

A conveniência proporcionada pelos caixas eletrônicos tem desempenhado um papel importante e pioneiro no avanço da transformação tecnológica no cenário bancário. Neste sentido, tal como mostram Goode e Moutinho (1995) os altos níveis de satisfação de clientes de bancos estão directamente relacionados à localização e à acessibilidade dos caixas eletrônicos, ao passo que equipamentos fora de serviço (problemas de conexão, vandalismo, etc.) são considerados pelos clientes como uma importante fonte de insatisfação com a qualidade dos serviços bancários.

De forma geral, nesta parte da análise, foram considerados os elementos de tangibilidade na avaliação da qualidade dos serviços e produtos do Millennium BIM pelos clientes. Os resultados indicam uma percepção positiva da maioria dos inquiridos em relação às condições físicas e aos elementos tangíveis do banco. Os clientes destacaram a facilidade de acesso aos balcões e ATMs, com 60,9% concordando totalmente. Isso demonstra que a localização das dependências do banco é conveniente para os clientes, permitindo que realizem suas transações de forma fácil e rápida. Além disso, a visibilidade e o funcionamento adequado dos ATMs foram apontados como positivos por 51,7% dos clientes.

As plataformas eletrônicas do Millennium BIM também foram bem avaliadas, com 51,8% dos clientes considerando-as de fácil uso. Isso é especialmente relevante em uma era de digitalização, pois as plataformas eletrônicas oferecem conveniência e economia de tempo para os clientes, evitando deslocamentos e filas em balcões físicos. Os elementos relacionados à segurança também foram destacados, com 50,9% dos clientes concordando com a segurança nas agências e 50,9% concordando com a segurança no uso dos ATMs.

Em geral, os resultados mostram que o Millennium BIM possui elementos tangíveis atraentes, que atendem às necessidades e expectativas da maioria dos clientes. A conveniência oferecida

⁶ A. Pedro, entrevista realizada numa das dependências da cidade da Matola. Novembro de 2022.

⁷ O País, “SIMO sem soluções à vista para problemas nas ATM e POS”. In <https://opais.co.mz/simo-sem-solucoes-a-vista-para-problemas-nas-atm-e-pos/> acessado no dia 15 de Março de 2023.

pelos ATMs, a facilidade de uso das plataformas eletrônicas e a segurança percebida pelos clientes contribuem para a satisfação e fidelização dos mesmos. É importante ressaltar que a conveniência dos serviços físicos e eletrônicos e a segurança são factores essenciais na escolha de um banco pelos clientes, conforme demonstrado por estudos anteriores (Goode e Moutinho, 1995). A presença de ATMs funcionais e a facilidade de uso das plataformas eletrônicas têm um impacto positivo na satisfação dos clientes, enquanto problemas técnicos ou de manutenção são fontes de insatisfação.

5.2.2 Confiabilidade: a capacidade do BIM na garantia da confiança

A dimensão de confiabilidade permitiu-nos perceber a qualidade dos serviços e produtos prestados pelo BIM tendo em conta os elementos relacionados a sua capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão com vista a satisfação das necessidades primárias dos seus clientes.

Tabela Capítulo V 10: Resultados do inquérito na avaliação dos elementos da dimensão da Confiabilidade

Elemento de avaliação	Confiabilidade											
	1. Discordo Totalmente		2. Discordo		3. Não concordo nem Discordo		4. Concordo		5. Concordo Totalmente		Média	Moda
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Confiança e conhecimento técnico da equipa do Banco	2	1.8	7	6.4	27	24.5	63	57.3	11	10.0	3.67	4
Satisfação após atendimento	3	2.7	14	12.7	36	32.7	46	41.8	11	10.0	3.44	4
Abertura das agências na hora certa (8h)	3	2.7	10	9.1	22	20.0	51	46.4	24	21.8	3.75	4
Horário disponível para o atendimento conveniente	7	6.4	30	27.3	20	18.2	44	40.0	9	8.2	3.16	4
Oferta de melhores serviços em relação à concorrência	12	10.9	29	26.4	39	35.5	24	21.8	6	5.5	2.85	3
Os produtos e serviços atendem às necessidades	3	2.7	13	11.8	26	23.6	56	50.9	12	10.9	3.55	4
Custo dos produtos de acordo com o praticado pela concorrência	3	2.7	21	19.1	38	34.5	39	35.5	9	8.2	3.27	4
Compromisso com o tempo na oferta de produtos e serviços	3	2.7	20	18.2	40	36.4	35	31.8	12	10.9	3.3	3
Cumprimento dos prazos	8	7.3	27	24.5	40	36.4	28	25.5	7	6.4	2.99	3

De acordo com a tabela acima, a maioria dos clientes inquiridos (57,3%) concordam que a confiança é um elemento importante para a qualidade do serviço bancário. Analisando a

qualidade dos serviços oferecido pelo Millennium BIM em relação aos dos seus concorrentes, constata-se que apenas 5,5% concordam que o Millennium BIM oferece melhores serviços do que seus clientes contra 35,5 % que não tem opinião formada sobre o assunto. A falta de opinião deve-se ao facto de estes clientes fazerem parte do grupo daquelas que possuem contas em outros bancos, tais como BCI ou Standard Bank cuja qualidade do serviço prestado não tem grandes variações.

Quando se analisa a questão do compromisso com o tempo de oferta de produtos e serviços, constata-se mais uma vez que maior parte dos inquiridos (36,4%) também não tem opinião formada sobre o assunto. Contudo existe uma boa percentagem (31,8%) dos inquiridos que considera o BIM um banco cumpridor, não só por respeitar os prazos (24,5%), mas também por apresentar alternativas, como os serviços de *internet banking* (50,9%) através dos quais os clientes podem atender suas necessidades. De acordo com alguns autores, apesar de ser pouco utilizada, a *internet banking* é normalmente bem avaliada uma vez que facilita as transações sem necessidade de sair de casa (Kauffmann & Marchetti, 2008).

Existe também uma percentagem de entrevistados, sobretudo Mulheres e pessoas com nível de escolaridade mais baixo e residentes nos distritos rurais da província de Maputo (tais como Manhica e Marracuene), que informaram nunca ter usado serviços da internet, não só por preferirem entrar, durante suas transações com os Banco, em contacto com os funcionários, mas também por demora, dificuldades de acesso ou falhas de comunicação.

A maior parte dos inquiridos (40%) está também de acordo que os horários disponíveis para o atendimento aos clientes são também adequados para si. Tal como argumenta Stafford (1994) horários convenientes é um dos aspectos inerentes a tangibilidade que os clientes apreciam na avaliação da qualidade dos serviços bancários. Uma das razões que explica esta grande percentagem está no facto de os Balcões do BIM, para além de estarem abertos além das horas normais do expediente, serem acessíveis também aos sábados. Como se sabe maior parte dos clientes tem mais disponibilidade nos fins de semana, por não ser um dia normal de trabalho⁸.

Os custos das operações e dos produtos oferecidos e a precisão nas transações do Millennium BIM são também considerados bons por 35,5% dos clientes. Contudo, é necessário realçar que

⁸ A. Matavele cliente de dependência da Machava-sede. Entrevista realizada em novembro de 2022.

esta última avaliação é resultado da comparação com outros bancos onde os clientes tem outras contas, sobretudo nos Bancos considerados de importância sistémica.

“Estes do BIM são honestos, quando dizem que na primeira transação que faz nas ATM não se paga nada, (...) não se paga nada mesmo... aqueles do ponto 24 dizem que a primeira transação é gratuita enquanto não é (...) enganam. 9 meticais para quem tem pouco dinheiro é considerável”⁹

No geral, a capacidade e precisão do BIM na prestação de serviços funciona como elemento diferenciador. A maioria dos clientes concorda que a confiança é um elemento importante na qualidade do serviço bancário. Em comparação com outros bancos, a opinião dos clientes sobre se o Millennium BIM oferece serviços melhores é dividida, com muitos não tendo uma opinião formada. Alguns clientes apreciam o compromisso do banco em cumprir prazos e oferecer alternativas, como serviços de internet banking. A internet banking é valorizada por sua conveniência, mas há clientes que preferem o contacto pessoal com os funcionários do banco. Os custos das operações e a precisão nas transações são avaliados positivamente por uma parte dos clientes, embora alguns tenham ressalvas em comparação com outros bancos.

5.2.3 Compreensão: a disposição do BIM para proporcionar com presteza um serviço

Esta dimensão compreende elementos ligados à interação entre os clientes e os serviços bancários, tendo como foco a disposição dos funcionários do BIM para ajudar os clientes e proporcionar com presteza seus serviços.

⁹ *Idem.*

Tabela Capítulo V 11: Resultados do inquérito na avaliação dos elementos da dimensão da Compressão

Elemento de avaliação	Compressão											
	1. Discordo Totalmente		2. Discordo		3. Não concordo nem Discordo		4. Concordo		5. Concordo Totalmente		Média	Moda
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Prontidão e proactividade no atendimento	13	11.8	33	30.0	33	30.0	27	24.5	4	3.6	2.78	2a ¹⁰
Tempo médio do atendimento dentro do mínimo esperado	27	24.5	39	35.5	16	14.5	26	23.6	2	1.8	2.43	2
Linguagem clara e compreensível	1	0.9	10	9.1	18	16.4	61	55.5	20	18.2	3.81	4
Presteza (rapidez e eficiência) do site do Banco	11	10.0	21	19.1	43	39.1	30	27.3	5	4.5	2.97	3
atendimento												
Presença e prontidão do gerente do Banco	11	10.0	21	19.1	46	41.8	24	21.8	8	7.3	2.97	3
Comprometimento dos funcionários na solução dos problemas do cliente	1	0.9	20	18.2	37	33.6	44	40.0	8	7.3	3.35	4
Disposição dos funcionários em ajudar os Clientes	9	8.2	23	20.9	38	34.5	31	28.2	9	8.2	3.07	3
Direcionamento do melhor dos serviços para os Clientes	5	4.5	15	13.6	45	40.9	36	32.7	9	8.2	3.26	3

Uma avaliação da compreensão dos clientes relativamente aos funcionários do BIM releva dados muito interessantes. Ora quando analisamos a dimensão relativa ao compromisso dos funcionários em resolver os problemas dos clientes encontramos respostas contraditórias:

¹⁰ Existência de múltiplas modas. O valor menor é o que é apresentado.

enquanto a maioria 40% concorda que sim, uma grande parte 33,6% não tem opinião formada sobre o assunto e 18,2 % discordam; 38,5% não tem opinião formada sobre a disponibilidade dos funcionários do BIM em ajudar os clientes e 30% acham que os mesmos não são proactivos. A falta de proactividade participa como um elemento perturbador na compreensão da qualidade de serviço oferecido pelo Banco, uma vez que resulta, na maior parte das vezes, na lentidão no atendimento. Como se pode constatar, a maior parte dos inquiridos (60%) discorda em relação ao tempo médio que os funcionários do BIM levam para atender um cliente. Essa lentidão gera insatisfação dos clientes que diariamente frequentam os balcões do Millennium BIM.

“(…) sobretudo no atendimento dos clientes que vão tratar de actualizações de contas. Aquilo é um inferno leva-se muito tempo e só está lá apenas um funcionário. Vai fazer fotocópias, atende telefone, desaparece daí sei lá para onde vai (...) tudo isso algumas vezes com a cumplicidade do gerente que não sabe sequer dizer em função da enchente para serem mais rápidos (...) não é normal uma pessoa levar 3 a 4 horas de tempo para resolver seus assuntos neste banco”¹¹.

E um outro cliente completa:

“As condições não são tão boas, ficamos horas e horas parados sem assentos e isso tira o prestígio de um Banco organizado, porque o atendimento não é tão bom assim. O Banco direcciona o melhor quando é do seu interesse e este interesse deveria ser recíproco. É possível ser mandado voltar sem porquanto saber de onde vens e isso é desgastante”¹².

A demora no atendimento em muitas dependências do Millennium BIM que é para alguns gestores ocasionado pelos sistemas clientelistas e nepotista¹³ instalados que induzem a percepção de falta de qualidade dos serviços em algumas agências, o que de certa forma afecta a reputação da instituição no geral e pode resultar algumas vezes em abandono de clientes, como aquele que aconteceu no ano de 2017 quando, apesar de o Banco ter ganho prémios internacionais, registou uma redução dos clientes em relação a outros bancos concorrentes. De

¹¹ T. Mabunda, entrevista realizada no distrito de Marracuene. Entrevista realizada em novembro de 2022.

¹² D. Afonso, entrevista realizada no distrito da Manhiça. Entrevista realizada em novembro de 2022.

¹³ Gerente de uma das dependências do BIM da cidade de Matola. Entrevista realizada em novembro de 2022.

acordo com Anderson (1998) quando os clientes estão insatisfeitos têm a opção de expressar suas reclamações ou trocar de fornecedor.

Portanto, embora o BIM use em geral uma linguagem clara e compreensível no atendimento dos seus clientes, a maioria dos funcionários que operam em suas agências não direcionam o melhor dos serviços aos clientes através da garantia da prontidão e proactividade no atendimento e disposição em ajudar os clientes.

De forma geral, nesta parte da análise, foram considerados os elementos de confiabilidade e compreensão na avaliação da qualidade dos serviços e produtos do Millennium BIM pelos clientes. Em relação à confiabilidade, os resultados indicam que a maioria dos clientes concorda que a confiança e o conhecimento técnico da equipe do banco são elementos importantes para a qualidade do serviço bancário. Além disso, a satisfação após o atendimento e a abertura das agências no horário correcto também foram avaliadas de forma positiva pela maioria dos clientes.

No entanto, quando comparado com a concorrência, apenas uma pequena proporção dos clientes concorda que o Millennium BIM oferece melhores serviços. Isso pode ser atribuído ao facto de muitos clientes possuírem contas em outros bancos e terem uma base de comparação mais ampla. No entanto, é importante destacar que a confiabilidade e a precisão do BIM na oferta de produtos e serviços são consideradas boas pela maioria dos clientes.

Em relação à compreensão, os resultados revelam que há uma falta de opinião formada em relação à disponibilidade e proactividade dos funcionários do BIM em ajudar os clientes. Além disso, muitos clientes discordam que o tempo médio de atendimento esteja dentro do mínimo esperado. Estes aspectos contribuem para a percepção de lentidão e falta de eficiência no atendimento, o que gera insatisfação entre os clientes. A linguagem clara e compreensível utilizada pelo BIM no atendimento aos clientes foi destacada de forma positiva pela maioria dos entrevistados. No entanto, a utilidade do *site* do banco no atendimento às preocupações dos clientes não recebeu avaliação positiva da maioria dos clientes.

Em resumo, a confiabilidade do BIM em relação à confiança e conhecimento técnico da equipe, satisfação após o atendimento e abertura das agências no horário correcto foi bem avaliada pela maioria dos clientes. No entanto, a percepção de que o banco oferece melhores serviços em relação à concorrência foi menor. Em relação à compreensão, a disponibilidade e proactividade

dos funcionários, o tempo de atendimento e a eficiência do *site* do banco não receberam avaliações positivas da maioria dos clientes.

Estes resultados indicam que há espaço para melhorias no atendimento e na eficiência do serviço prestado pelo Millennium BIM, a fim de atender às expectativas dos clientes e aumentar sua satisfação. É fundamental que o banco invista na capacitação dos funcionários, na agilidade do atendimento e na melhoria da prestação de serviços *online*, buscando sempre proporcionar uma experiência positiva aos clientes. A qualidade percebida nestas dimensões de confiabilidade e compreensão desempenha um papel importante na fidelização dos clientes. Clientes satisfeitos com a confiabilidade do banco e com a compreensão e eficiência do atendimento têm maior probabilidade de permanecer fiéis e recomendar os serviços do Millennium BIM a outros potenciais clientes.

5.2.4 Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários do BIM

A dimensão de segurança compreende elementos ligados ao conhecimento e cortesia dos funcionários do BIM e sua habilidade em transmitir confiança aos clientes.

Tabela Capítulo V 12: Resultados do inquérito na avaliação dos elementos da dimensão da Segurança

Elemento de avaliação		Segurança										Média	Moda
		1. Discordo Totalmente		2. Discordo		3. Não concordo nem Discordo		4. Concordo		5. Concordo Totalmente			
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Simpatia (sorriso) dos funcionários		19	17.3	29	26.4	35	31.8	19	17.3	8	7.3	2.71	3
Prontidão no atendimento e tratamento com respeito		7	6.4	32	29.1	31	28.2	32	29.1	8	7.3	3.02	2a ¹⁴
Funcionários bem informados e com bom conhecimento dos produtos e serviços oferecidos		1	0.9	16	14.5	32	29.1	52	47.3	9	8.2	3.47	4
Os funcionários proporcionam sempre os melhores serviços		8	7.3	22	20.0	53	48.2	21	19.1	6	5.5	2.95	3
Confiança nos funcionários do Banco		6	5.5	28	25.5	40	36.4	29	26.4	7	6.4	3.03	3
Segurança nas transações com os funcionários		5	4.5	13	11.8	41	37.3	42	38.2	9	8.2	3.34	4

Dos elementos avaliados na dimensão segurança, constatámos existir opiniões divididas: Enquanto 50% dos inquiridos avaliam positivamente esta dimensão nas suas transações com o BIM; 16,7% avaliam de forma negativa e os restantes 33,3% não têm nenhuma opinião formada em relação a sua classificação. Na verdade, quando analisamos a primeira componente relativa a confiança nos serviços oferecidos pelos funcionários do Millennium BIM constata-se que a maior parte dos clientes (36,4%) não tem opinião formada e 25,5% não tem confiança nos funcionários deste Banco. De acordo com nossas entrevistas, a existência de muitos clientes

¹⁴ Existência de múltiplas modas. O valor menor é o que é apresentado.

sem opinião formada deve-se ao facto de, apesar de na maioria das vezes os funcionários recolherem as preocupações dos clientes, poucas vezes os inquiridos de opinião levados a cabo pelo BIM produzem resultados satisfatórios em termos de satisfação das suas preocupações¹⁵.

Apesar da falta de confiança, 38,2% dos inquiridos acredita existir segurança nas transações operadas entre si e os mesmos funcionários, enquanto 37.3% não tem opinião formada sobre o assunto. O equilíbrio existente entre a credibilidade e a neutralidade provém do facto de, segundo os clientes entrevistados, existirem percepções segundo os quais os funcionários do BIM não tem segredo profissional e que usam dinheiro depositado pelos clientes para actividades de agiotagem ou outras formas ilegais de gerar lucros com dinheiro alheio¹⁶. Outros ainda insistiram no facto de o Banco realizar descontos nas contas dos clientes sem explicação nem razão aparente¹⁷.

Como se pode ver a partir dos dados da tabela, embora os funcionários detenham conhecimento e condições necessárias para a direccionar melhor as demandas de seus clientes, a capacidade existente não é usada para garantir a prontidão no atendimento e nas respostas às solicitações dos Clientes. Isto nos leva a concluir que a existência de capacidades não é suficiente quando os mecanismos de resposta instalados não são eficazes nem eficientes na resposta as necessidades dos seus clientes, o que tem um efeito significativo na qualidade percebida do serviço e segurança dos clientes com o serviço prestado.

Em conclusão, a análise da confiabilidade e compreensão dos serviços e produtos do Banco Millennium BIM revela que esses aspectos são fundamentais para a satisfação e fidelização dos clientes. Os clientes que percebem o banco como confiável, com funcionários capacitados e atenciosos, têm maior probabilidade de permanecer leais à instituição financeira e recomendar seus serviços a outras pessoa. No entanto, a pesquisa também identificou áreas de melhoria, como a necessidade de agilidade no atendimento e maior eficiência dos serviços online oferecidos pelo banco. Essas melhorias podem contribuir para elevar ainda mais a satisfação dos clientes e fortalecer sua fidelidade ao Millennium BIM.

Investir em treinamento e capacitação dos funcionários, bem como na optimização dos processos de atendimento, são acções que podem resultar em uma experiência mais satisfatória para os clientes. Além disso, é importante que o banco continue a buscar formas de oferecer

¹⁵ S. Mudanisse, entrevista realizada na Cidade da Matola (Machava). Novembro de 2022.

¹⁶ D. Chichava, entrevista realizada na cidade da Matola. Novembro de 2022.

¹⁷ A. Tome, Entrevista realizada na cidade da Matola (B. da Liberdade), Novembro de 2022.

serviços diferenciados e competitivos em relação aos seus concorrentes, a fim de atrair e reter os clientes.

No geral, ao focar na confiabilidade e compreensão dos serviços, o Banco Millennium BIM pode fortalecer seu relacionamento com os clientes e construir uma reputação sólida no mercado bancário, promovendo a fidelização e a satisfação contínua dos clientes, além de ampliar a sua base de clientes por meio de recomendações positivas.

5.2.5 Empatia: atenção e carinho individualizado proporcionado aos clientes BIM

Assim como as dimensões da compreensão e segurança, a empatia está ligada a interação dos funcionários do Banco com os clientes. Esta dimensão foca essencialmente na atenção e no carinho proporcionado aos clientes.

Tabela Capítulo V 13: Resultados do inquérito na avaliação dos elementos da dimensão da Empatia

Elemento de avaliação	Empatia											
	1. Discordo Totalmente		2. Discordo		3. Não concordo nem Discordo		4. Concordo		5. Concordo Totalmente		Média	Moda
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Atenção demonstrada pelos funcionários no atendimento	7	6.4	20	18.2	37	33.6	37	33.6	9	8.2	3.19	3a
Sugestões recebidas com a devida atenção	11	10.0	20	18.2	52	47.3	21	19.1	6	5.5	2.92	3
Simpatia dos profissionais e competentes	8	7.3	23	20.9	44	40.0	28	25.5	7	6.4	3.03	3
Atenção personalizada aos Clientes	7	6.4	27	24.5	33	30.0	31	28.2	12	10.9	3.13	3
Os funcionários do Banco defendem os interesses dos clientes	10	9.1	29	26.4	44	40.0	19	17.3	8	7.3	2.87	3

Conforme mostra a tabela acima, a maioria dos clientes inquiridos sobre os elementos desta dimensão referiram não ter opinião clara sobre o assunto. Como se pode ver, quando questionados para opinar sobre se as sugestões recebidas pelo Banco são bem atendidas (47,3%), se os funcionários do banco são simpáticos (40,0%), se os funcionários do banco dão

atenção personalizada aos clientes (30,0%) e se os funcionários do banco defendem os interesses dos clientes (40,0%) constata-se que a maioria dos inquiridos não concorda nem discorda em relação a estes elementos. No estudo realizado por Johnston (1995), sobre a satisfação dos clientes bancários, o autor relata que os clientes satisfeitos tendem a se preocupar com a natureza intangível do serviço bancário, nomeadamente o compromisso, atenção, simpatia, cuidado e cortesia. A vontade dos colaboradores do banco em ajudar os clientes, por seu turno, é visto como um factor que gera satisfação (Rahman, 2004). A indiferença dos clientes relativamente a estas questões provém da falta de bom tratamento e da cortesia dos funcionários do Banco em relação aos clientes, como atesta a entrevista abaixo:

“Os funcionários não dão atendimento personalizado, esquecem que estão a tratar um negócio. Os Clientes viram mendigos, com o seu dinheiro guardado no Banco e alguns sofrem humilhações por parte dos funcionários (...) alguns gerentes também não tem sensibilidade e nem sabem gerir este negócio (...) podem ver longas filas e sem funcionários ali no atendimento e não fazem nada. (...) continuam indiferentes. Quando você acorda esse dia a saber que vai para o Banco, esse dia deve considerar como dia morto. (...) não vais nem trabalhar nem fazer nenhuma outra coisa”¹⁸.

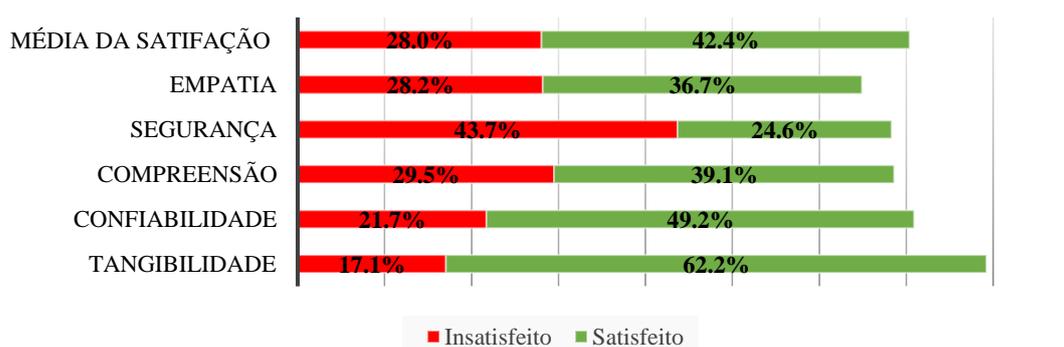
A recepção e atenção dada as sugestões dos clientes (5%) e a defesa dos interesses dos clientes (7,3%) constituem os elementos críticos nesta dimensão. De acordo com Sousa Neto, Fonseca e Oliveira (2005) questões ligadas ao bom tratamento e à cortesia são fundamentais para a formação de uma relação entre cliente e o Banco, ainda mais porque quando os clientes reclamam, dão ao Banco a oportunidade de corrigir o problema e se for bem-sucedida na recuperação, aumentar a lealdade, criando assim, um fenómeno conhecido na literatura de marketing de serviços, como o paradoxo da recuperação do serviço (Smith & Bolton, 1998). Não se sabe até que ponto esta preocupação faz parte das prioridades do Millennium BIM, pois a questão das reclamações no atendimento aos clientes continua a ser um problema que afecta a satisfação dos clientes e não tem conhecido avanços significativos.

¹⁸ S. Mathe, cliente de uma da dependência do BIM de Marracuene. Entrevista realizada em novembro de 2022.

5.3 Análise da Satisfação dos Clientes do Banco Millennium BIM

A satisfação ou insatisfação dos clientes, tal como defendem Hoffman e Bateson (2003), é resultado da comparação entre as expectativas dos clientes e as percepções em relação ao serviço real oferecido. Estas percepções dos clientes são trazidas na avaliação da qualidade observada e experimentada. Ou seja, quando o cliente concorda com a qualidade observada e experimentada de um produto ou serviço, então temos um cliente satisfeito e quando discorda com os elementos avaliados temos um cliente insatisfeito. Deste modo, a análise apriorística da satisfação dos clientes tendo em conta os resultados da avaliação de qualidade dos elementos de cada dimensão do estudo, mostra que, em geral, os clientes estão satisfeitos com os serviços e produtos prestados pelo Banco, conforme o gráfico que se segue.

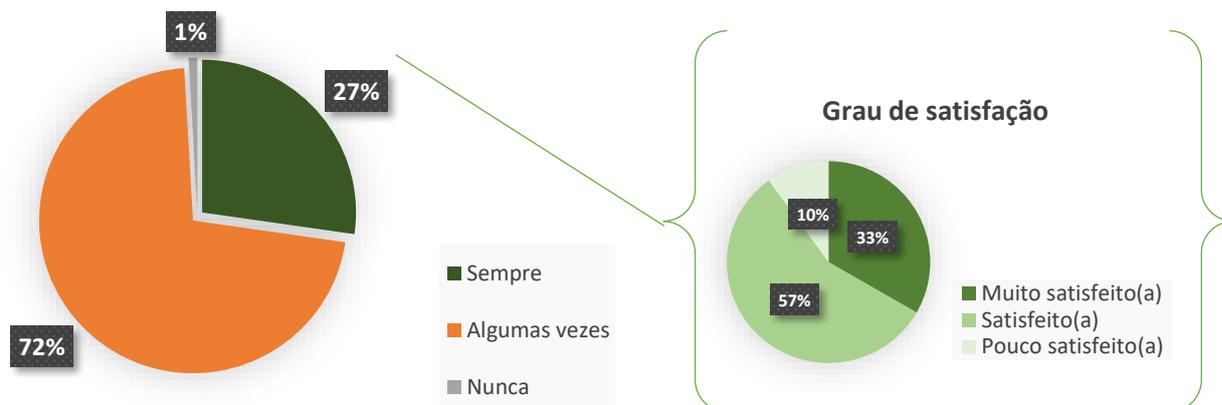
Gráfico Capítulo V 4: Satisfação dos clientes do BIM com a qualidade dos produtos e serviços prestados



De um modo geral, o gráfico acima revela que os clientes do BIM estão satisfeitos (42,4%) com a qualidade dos serviços e produtos prestados, o que significa que a maioria dos elementos avaliados atendem as expectativas dos clientes do Millennium BIM. Os elementos da tangibilidade estão entre os que mais satisfazem as necessidades dos clientes (62,2%), seguidas pelos elementos da confiabilidade (49,2%), compreensão (39,1%) e empatia (36,7%), conforme ilustra o gráfico. A dimensão de segurança (43,7%) continua aquela que mais contribui para a insatisfação dos clientes.

Apesar do gráfico acima indicar que na generalidade, os clientes do Millennium BIM estão satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços prestados pelo Banco, o que de forma directa influência na fidelização dos clientes, uma análise mais aprofundada do quão estes serviços e produtos correspondem as expectativas dos clientes, revelou outras realidades.

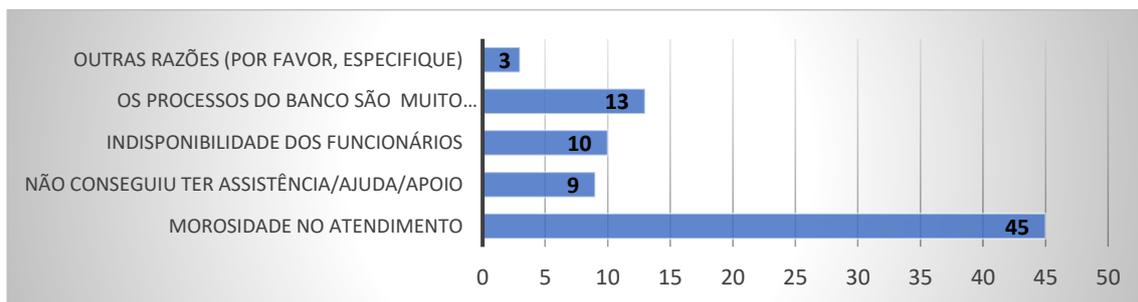
Gráfico Capítulo V 5: Correspondência às expectativas e grau de satisfação dos clientes dos clientes nos serviços procurados no banco



O gráfico acima mostra-nos o nível de satisfação com os produtos e serviços oferecidos pelo BIM. Como se pode constatar, apenas 27 % está sempre satisfeito com os serviços procurados no banco. Destes, 33% correspondem aos que são muito satisfeitos, 57% satisfeitos e 10% poucos satisfeitos. A maior parte dos inquiridos (72%) está algumas vezes satisfeita, o que significa que os serviços e produtos oferecidos pelo Banco não correspondem cabalmente às suas expectativas.

A morosidade no atendimento (45/80), seguida pelos processos complexos (13/80) e finalmente a indisponibilidade dos funcionários (10/80) na resolução dos problemas dos clientes constituem as principais causas da insatisfação dos clientes que frequentam as dependências do BIM da província de Maputo. O comportamento dos clientes do BIM coincide com as discussões apresentadas por (Rahman, 2004) que identificou a vontade de ajudar os clientes e o comprometimento por parte dos funcionários do banco como sendo um factor de satisfação.

Gráfico Capítulo V 6: Razões da não satisfação dos Clientes com os produtos e serviços prestados



Apesar da morosidade no atendimento e indisponibilidade dos funcionários (qualidade de interação) constituir um factor que é determinante na satisfação dos clientes do BIM, a satisfação dos clientes do BIM tem a ver com o facto de depois de atendidos, a maioria dos clientes sentir-se satisfeito com o serviço prestado (51,8%) e os produtos e serviços oferecidos atenderem às suas necessidades (61,8%) – a qualidade de resultado. De facto, como foi indicado por maior parte dos clientes, as soluções que são encontradas pelo BIM aos seus problemas são duradouras ao longo do tempo, o que permite estar satisfeitos com os produtos¹⁹.

Tabela Capítulo V 14: Satisfação dos clientes do BIM com o serviço prestado

	Totalmente insatisfeito 0%	Insatisfeito 25%	Sem opinião 50%	Satisfeito 75%	Muito satisfeito 100%	Total Insatisfeito	Total Satisfeito
Satisfação com o serviço prestado	2.7	12.7	32.7	41.8	10	15.4	51.8
Satisfação das necessidades com os produtos e serviços prestados	2.7	11.8	23.6	50.9	10.9	14.5	61.8
Satisfação geral com o Banco	4.5	20.9	23.6	39.1	11.8	25.4	50.9
	Média da satisfação					18.4	54.8

Portanto, estas evidências mostram que as reclamações dos clientes do BIM não estão, na sua maioria, associadas a não satisfação com a qualidade do resultado ou qualidade experimentada na sua dimensão técnica, mas sim com a qualidade da interação ou esperada pelo cliente no processo de entrega do serviço. Isto está em linha com a ideia trazida por Gronroos (1993) que enfatiza que não basta apenas satisfazer os clientes com a qualidade funcional, ou seja, o que eles recebem em suas interações com o banco. Isso é apenas uma parte do processo de

¹⁹ A. Matsolo, entrevista realizada na dependência do distrito de Marracuene. Entrevista realizada em Outubro de 2022.

interações entre o provedor de serviços e o cliente. A qualidade técnica também desempenha um papel crucial, pois afecta a satisfação do cliente e a imagem que o público tem do banco.

A qualidade e satisfação final dos serviços é uma construção multidimensional da avaliação que o cliente projecta, tanto sobre a qualidade objectiva do serviço assim como sobre a sua qualidade subjectiva. A importância das dimensões da qualidade para satisfação varia e, deste modo, uma certa conceptualização da qualidade do serviço pode ser mais adequada para serviços específicos (Lassar, Manolis, & Winsor, 2000).

Nesta parte da análise, ficou evidente que a satisfação dos clientes do Banco Millennium BIM está relacionada à comparação entre suas expectativas e as percepções do serviço real oferecido. Embora a maioria dos clientes esteja satisfeita com a qualidade dos produtos e serviços prestados pelo banco, uma análise mais aprofundada revelou que nem todos os elementos atendem plenamente às expectativas dos clientes.

A morosidade no atendimento, processos complexos e indisponibilidade dos funcionários para solucionar problemas foram identificados como as principais causas de insatisfação dos clientes. Esses aspectos relacionados à qualidade de interação são fundamentais para a construção da satisfação dos clientes. No entanto, após receberem o atendimento e terem suas necessidades atendidas, a maioria dos clientes se sente satisfeita e considera que os produtos e serviços oferecidos pelo banco são adequados às suas necessidades. Isso destaca a importância da qualidade de resultado na percepção final de satisfação dos clientes.

É crucial para o Banco Millennium BIM focar em melhorar a qualidade de interação com os clientes, como agilidade no atendimento e disponibilidade dos funcionários, a fim de reduzir a insatisfação e elevar ainda mais a satisfação geral dos clientes. Além disso, reconhecer que a satisfação dos clientes é uma construção multidimensional, que abrange tanto a qualidade objectiva quanto a subjectiva do serviço, permitirá ao banco aprimorar continuamente sua oferta e proporcionar uma experiência positiva aos clientes.

No geral, a compreensão das expectativas dos clientes, a análise das percepções em relação ao serviço real oferecido e a busca por melhorias contínuas são factores essenciais para fortalecer a satisfação dos clientes e garantir sua fidelidade ao Banco Millennium BIM.

Ora se o Millennium BIM nem sempre consegue satisfazer seus clientes na totalidade, porque é que os clientes continuam fiéis a este Banco?

5.4 Relação entre a Qualidade, Satisfação e Fidelização dos Clientes do Banco Millennium BIM

Conforme visto nos capítulos anteriores, a qualidade constitui um elemento para a satisfação do cliente. Por seu turno, a satisfação do cliente é um factor importante que contribui para o sucesso de qualquer negócio e influência na lealdade do cliente (Gerpott, Rams, & Schindler, 2001). Contudo, o sector bancário parece um dos exemplos clássicos de actividade onde satisfação do cliente não garante necessariamente a lealdade - traduzida na forma de compra repetida ou na continuidade dos negócios. Bennett & Rundle (2004), a partir de um estudo realizado na Austrália, mostram a complexidade da relação entre satisfação e Fidelidade, ao argumentar que alguns clientes, mesmo insatisfeitos continuam a usar o seu actual banco.

Uma análise ao inquérito relativo as questões que analisam a Fidelidade dos clientes face ao Millennium BIM, mostra existir uma correlação positiva ente a qualidade, satisfação e fidelização dos clientes. Conforme mostra a tabela que se segue, em geral os clientes do BIM mostraram-se fieis ao Banco e não consideram abandoná-lo e, em geral, recomendariam seus serviços a outros clientes.

Tabela Capítulo V 15: Lealdade dos clientes do BIM com o seu banco

Lealdade com o Banco Millennium BIM												
Elemento de avaliação	1. Discordo Totalmente		2. Discordo		3. Não concordo nem Discordo		4. Concordo		5. Concordo Totalmente		Média	Moda
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Orgulho de ser cliente do Banco	10	9.1	19	17.3	40	36.4	32	29.1	9	8.2	3.1	3
Escolha do Banco Millennium Bim como o único Banco	13	11.8	25	22.7	26	23.6	32	29.1	14	12.7	3.1	4
Muita consideração pelo Banco	4	3.6	15	13.6	29	26.4	47	42.7	15	13.6	3.5	4
Pretensão em continuar a ser cliente do banco por ser um bom Banco	4	3.6	13	11.8	23	20.9	48	43.6	22	20.0	3.7	4
Recomendação dos serviços do Millennium bim à outras pessoas	5	4.5	16	14.5	24	21.8	46	41.8	19	17.3	3.5	4
Total		22.5%			25.8%			51.7%			3.4	4

De facto quando analisados os elementos da dimensão de fidelidade ao Millennium BIM constatamos que apesar de os clientes não se mostrarem completamente satisfeitos, existe uma grande fidelidade pelo Banco: quando olhamos para o quesito consideração pelo Banco, constata-se que 42,7% dos inquiridos concordam que tem muita consideração pelo Millennium BIM contra 3,6% que discordam totalmente; relativamente ao indicador da pretensão em continuar, constata-se que 43,6% dos inquiridos afirmam pretender querer continuar com o Millennium BIM por considera-lo um ‘bom’ banco; e, perguntados se recomendariam este banco a outras pessoas, maior percentagem dos inquiridos (41,8%) concorda que recomendaria este banco para outras pessoas.

A insistência destes clientes nos serviços prestados pelo Millennium BIM encontra eco na análise desenvolvida por (Hirschman, 1970). De acordo com este autor, quando os clientes enfrentam problemas com um determinado serviço prestado, podem reagir saindo (mudando para outro fornecedor), reclamando (tentando remediar o problema com a reclamação) ou permanecendo (acreditando que as coisas podem melhorar). Se de um lado existe a expectativa de que permanecendo as coisas ‘vão melhorar’, de outro lado está a crença num sistema em que os tipos de serviço oferecidos pelo sistema bancário são excessivamente padronizados, e onde os produtos oferecidos pelo Millennium BIM, criam diferenciação através do preço, conveniência, imagem Gupta (2018) comparativamente a outros bancos considerados de importância sistémica. Sendo assim, a mudança para outros bancos não iria trazer nenhum valor acrescentado nas preocupações dos clientes. A entrevista abaixo feita com um cliente é elucidativa neste aspecto:

“Eu já experimentei serviços de outros bancos e os problemas são os mesmos. (...) eu já conheço o BIM e prefiro continuar aqui, posso ate ficar muito tempo na fila, mas quando meus problemas são resolvidos, são resolvidos mesmo e posso beneficiar sem grandes preocupações (...) aqui já conheço alguns funcionários que facilitam algumas coisas (...) outros bancos? (...) uma grande seca (*sic*)... vale a pena o diabo conhecido do que um anjo desconhecido (*sic*)”²⁰

A entrevista com este cliente mostra a fidelidade dos clientes do BIM face aos serviços e produtos oferecidos pelo Banco, mesmo diante das adversidades atrás apresentadas. O aumento

²⁰ D. Albertino, cliente de uma da dependência da Cidade da Matola. Entrevista realizada em novembro de 2022.

exponencial do número de reclamações apresentados pelos clientes do BIM (vide a figura 5) comprova igualmente a ideia de que a satisfação e fidelização dos clientes não pode ser exclusivamente analisada em termos de medidas objectivas²¹, pois medidas subjectivas²² incidem igualmente sobre o comportamento do indivíduo Gronroos (2004), o que igualmente pode significar que estas reclamações não só manifestam a preferência pelo uso dos serviços, mas também pela preocupação em ver a sua provisão melhorada. Aliás estudos desenvolvidos em alguns países sugerem que quando o provedor de serviço aceita a responsabilidade e resolve o problema, o cliente fica mais apegado à organização (Hart, Heskett, & Sasser JR, 1990).

Como foi atrás referenciado, a experiência no uso dos serviços e produtos de outros Bancos é um outro elemento que joga a favor do Millennium BIM, uma vez que justifica o nível de correlação existente entre os que concordam com cada um dos elementos da fidelidade com o Banco com a posse de uma conta bancária em outros Bancos.

Tabela Capítulo V 16: Relação da lealdade com o BIM com a experiência em outros bancos

		Lealdade com o Banco Millennium bim													
		No geral, sente-se satisfeito(a) com o Banco.		Quando deixa a agência sente-se orgulhoso de ser cliente do Banco.		Dentre os diferentes bancos que é cliente, escolheria o Banco Millennium bim como único.		Tem muita consideração pelo Banco.		Pretende continuar a ser cliente deste Banco por ser um bom Banco.		Recomendaria os serviços do Millennium bim à outras pessoas.		TOTAL	
		Disc.	Conc.	Disc.	Conc.	Disc.	Conc.	Disc.	Conc.	Disc.	Conc.	Disc.	Conc.	Disc.	Conc.
Possui alguma conta bancária em outros Bancos?	Sim	25.64	47.44	23.0 8	37.18	38.46	34.62	16.6 7	55.13	14.1	62.82	19.23	56.41	32.3	54.3
	Não	25	59.38	34.3 8	37.5	25	59.38	18.7 5	59.38	18.75	65.63	18.75	65.63	34.4	63.5

Conforme a tabela indica, 54,3% dos clientes do Millennium BIM que possuem uma conta bancária em outros Bancos é fiel ao BIM e, na sua maioria (62,8%), pretende continuar com o Banco. Um outro elemento que no nosso entender é lógico, é a existência de outra correlação positiva entre os clientes que por diversas razões não possuem contas em outros Bancos, mas

²¹ Medidas objectivas - referem-se a indicadores ou métricas tangíveis e mensuráveis que podem ser utilizados para avaliar a satisfação e fidelização dos clientes de forma quantitativa. Por exemplo, poderiam ser consideradas medidas objectivas o tempo médio de espera no atendimento, a taxa de resolução de problemas ou a taxa de retenção de clientes

²² Medidas subjectivas- se referem a percepções, opiniões e experiências pessoais dos clientes que podem ser mais difíceis de quantificar. Essas medidas são baseadas nas avaliações subjectivas dos clientes sobre a qualidade dos serviços, a cortesia dos funcionários, a eficácia da comunicação, entre outros aspectos. Elas podem ser expressas por meio de pesquisas de satisfação, comentários, reclamações e feedback dos clientes.

que concordam (63,5%) com os elementos de fidelidade com o Millennium BIM. A maioria destes últimos clientes (65,63%) não só pretende continuar a ser cliente deste Banco por considerá-lo bom, mas também recomendariam os serviços do BIM a outras pessoas.

Pelo que, as opções que o BIM oferece são comparativamente melhores e garantem a fidelização de seus clientes. Isto significa que para os clientes do Millennium BIM, a satisfação condiciona a relação duradoura e compromisso dos seus clientes para com o Banco, o que justifica em grande parte a não optarem por outras opções para a satisfação das suas necessidades (Charles, 2014).

Analisados os dados com recurso a testes estatísticos foi igualmente possível perceber uma relação forte entre a qualidade percebida, satisfação e fidelização dos clientes do BIM. Os dados apresentados na tabela que se segue, resultam de um teste de correlação com recurso aos dados dos parâmetros de Spearman, usada para avaliar a relação entre a satisfação do cliente e outras variáveis quando os dados são ordinários e não apresentam uma diferença de intervalo bem definida (Warner, 2012). O coeficiente de correlação de Spearman varia de -1 a 1, onde -1 indica uma correlação negativa perfeita, 1 indica uma correlação positiva perfeita e 0 indica ausência de correlação.

Tabela Capítulo V 17: Teste de correlação entre a qualidade, satisfação e fidelidade dos clientes do BIM

			Qualidade	Satisfação	Fidelidade
rô de Spearman	Qualidade	Coeficiente de Correlação	1,000	,773**	,719**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,000
		N	110	110	110
	Satisfação	Coeficiente de Correlação	,773**	1,000	,752**
		Sig. (2 extremidades)	,000	.	,000
		N	110	110	110
	Fidelidade	Coeficiente de Correlação	,719**	,752**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	.
		N	110	110	110

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Relação entre qualidade e satisfação: Ao analisar as correlações presentes na tabela 16 entre qualidade e satisfação, observa-se que existe uma correlação forte e positiva ($p < 0,001$) entre

essas variáveis. Isso significa que há uma associação consistente entre a percepção de qualidade de um produto ou serviço e a satisfação do cliente. Quando os clientes percebem uma alta qualidade nos produtos ou serviços oferecidos pelo banco, é mais provável que eles experimentem uma maior satisfação pelo BIM. Por outro lado, se a qualidade percebida diminui, é esperado que a satisfação também seja afetada negativamente.

A significância estatística indica igualmente que essa relação entre qualidade e satisfação não é resultado do acaso, mas sim um padrão estatisticamente confiável. Isso significa que a associação entre qualidade e satisfação dos clientes do BIM não ocorre aleatoriamente, mas há uma relação consistente entre as variáveis. A confiabilidade estatística dos resultados nos permite inferir que, em geral, quando a qualidade dos serviços e produtos prestados pelo banco aumenta, a satisfação do cliente também tende a aumentar, e vice-versa.

Essa informação é relevante para a gestão do BIM, pois destaca a importância de manter e melhorar constantemente a qualidade dos serviços oferecidos. Ao fazer isso, o BIM pode esperar uma resposta positiva dos clientes em termos de aumento na satisfação. Isso, por sua vez, pode contribuir para a fidelização de clientes existentes, a atração de novos clientes e o fortalecimento da reputação e imagem da instituição financeira.

Relação entre qualidade e fidelidade ou retenção do cliente: Ao examinar as correlações presentes na mesma tabela sobre esta relação, observa-se que há uma correlação forte e positiva ($p < 0,001$) entre a qualidade e fidelidade do cliente. Isso significa que existe uma relação importante entre essas duas variáveis. Quando os clientes percebem alta qualidade nos produtos ou serviços oferecidos pelo banco, eles tendem a ser mais leais e propensos a permanecerem fiéis ao BIM. Por outro lado, uma diminuição na qualidade pode levar a uma redução na fidelidade dos clientes.

A significância estatística indica que essa associação entre qualidade e fidelidade do cliente não ocorre por acaso, mas é estatisticamente confiável. Isso significa que a relação entre qualidade e fidelidade do cliente é também consistente e previsível. A confiabilidade estatística dos resultados nos permite afirmar que, em geral, quando a qualidade é percebida como alta, os clientes têm maior probabilidade de serem fiéis ao BIM, enquanto uma diminuição na qualidade pode levar a uma diminuição na fidelidade do cliente.

Estas informações destacam igualmente a importância de manter e melhorar constantemente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Ao fazer isso, o BIM pode esperar um aumento

na fidelidade do cliente, o que contribui para a retenção de clientes existentes e a construção de relacionamentos duradouros. Portanto, investir na qualidade dos produtos e serviços pode ser uma estratégia eficaz para promover a fidelidade e retenção do cliente.

Relação entre satisfação e fidelidade: No que concerne a esta relação, a análise da tabela 16 revela uma correlação forte e positiva ($p < 0,001$) entre satisfação e fidelidade do cliente. Isso significa que há uma relação significativa entre estas duas variáveis. Quando os clientes estão mais satisfeitos com o BIM tendem a ser mais propensos a permanecerem leais, continuando a efectuar suas transações com o mesmo ao longo do tempo. Por outro lado, clientes insatisfeitos têm maior probabilidade de buscar alternativas e não serem leais ao banco.

A significância estatística indica que esta associação entre satisfação e fidelidade do cliente não ocorre por acaso, mas é estatisticamente confiável. Isso significa que esta relação é também consistente e confiável em diferentes contextos e amostras. Estes resultados têm implicações importantes para a gestão de empresas, destacando a importância de priorizar a satisfação do cliente para promover a satisfação e fidelização dos clientes.

Ao melhorar a satisfação do cliente, as empresas têm maior probabilidade de manter os clientes existentes e reduzir a taxa de rotatividade. Além disso, clientes satisfeitos têm maior probabilidade de recomendar o banco para outras pessoas. Quando os clientes estão satisfeitos com a qualidade do serviço e sentem que suas necessidades estão sendo atendidas, eles podem se tornar defensores do banco, compartilhando experiências positivas com amigos, familiares e colegas. Essa forma de boca a boca positiva pode levar a um aumento no número de novos clientes que escolhem ingressar no banco. E isto que em parte se verificou em relação ao aumento de números de clientes do Millenium BIM de 2017 para 2021. Portanto, o aumento na qualidade de serviço e a correspondente melhoria na satisfação do cliente podem resultar em efeitos positivos na gestão do banco, incluindo maior fidelização dos clientes, crescimento da base de clientes e aumento da reputação da instituição financeira.

Em resumo, com base nas correlações apresentadas, podemos concluir que a qualidade está positivamente relacionada tanto com a satisfação do cliente quanto com a fidelidade do cliente. Além disso, a satisfação do cliente também está fortemente associada à fidelidade. Estas relações indicam que a qualidade percebida, a satisfação e a fidelização são factores importantes a serem considerados na gestão de negócios e na construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

As facilidades dadas pelo BIM aos seus clientes, através das plataformas eletrônicas e seus produtos e serviços, constituem um dos elementos que mais atrai a confiança dos clientes e sua fidelidade, conforme explicou um dos entrevistados, ao referir que:

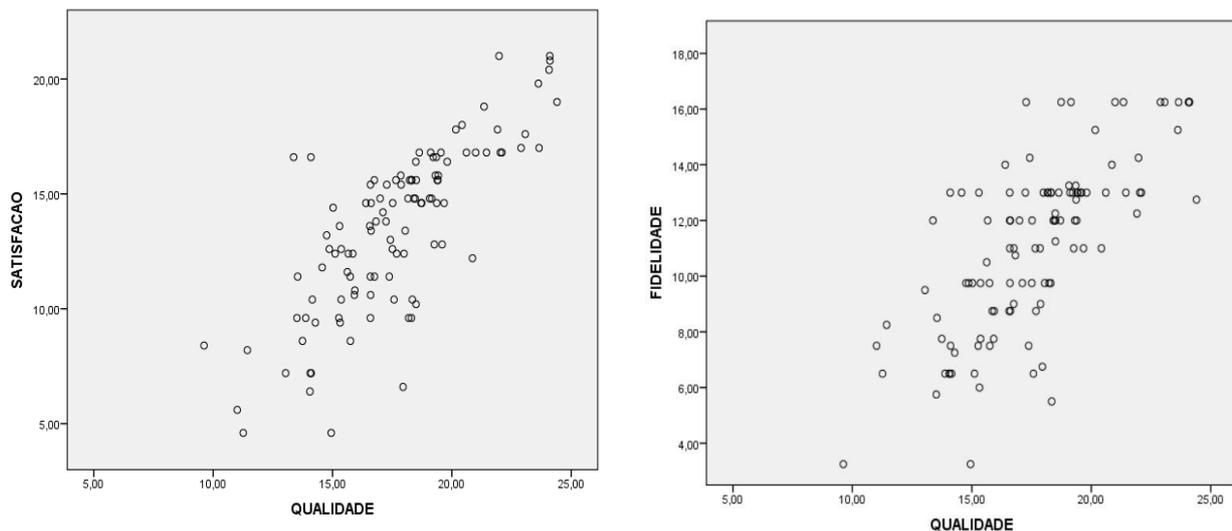
“Não mudaria, não pela satisfação, mas sim por ser um dos bancos mais acessíveis para transações e de fácil acesso independentemente do bairro/cidade que eu for a me encontrar. Com este banco consigo fazer transações e compras online sem complicações”²³

Um outro cliente acrescenta:

“Com um simples cartão do BIM posso fazer compras na Internet (...) não preciso ter cartão de crédito (...) outros bancos esses nossos cartões de pobres não conseguem nada. Essa é sem dúvida alguma uma das vantagens relativas do BIM”²⁴

Por seu turno, o teste de regressão linear realizado revelou igualmente a existência de um relação forte entre as variáveis em análise na pesquisa.

Gráfico Capítulo V 7: Dispersão entre Qualidade, Satisfação e Fidelização dos clientes do BIM



Observando o primeiro gráfico, onde os pontos estão muito próximos uns dos outros, é possível traçar uma linha recta que represente aproximadamente a relação entre a variável independente

²³ S. Chichongue, cliente de uma das dependências da Machava-sede. Entrevista realizada em novembro de 2022.

²⁴ P. Ntomossene, cliente de uma das dependências do Bairro Patrice Lumumba, entrevista realizada em Novembro de 2022.

(Qualidade) e a variável dependente (Satisfação), isso sugere a presença de uma relação linear entre as duas variáveis. Esta relação linear significa que, à medida que a variável Qualidade aumenta (ou diminui), espera-se que a variável Satisfação também aumente (ou diminua) de forma proporcional.

Por seu turno, no segundo gráfico, onde os pontos estão igualmente muito próximos uns dos outros, é possível também traçar uma linha recta que represente aproximadamente a relação entre a variável independente (Qualidade) e a variável dependente (Fidelidade), o que sugere a presença de uma relação linear entre as duas variáveis. Esta relação linear significa que, à medida que a variável Qualidade aumenta (ou diminui), espera-se que a variável Fidelidade também aumente (ou diminua) de forma proporcional.

As evidências colhidas neste estudo permitem igualmente afirmar que, contrariamente ao que fora advogado por Johnston (1995), se inspirando na teoria de Herzberg para o domínio da qualidade dos serviços, nem sempre os satisfeitos tendem a se preocupar com a natureza intangível do serviço bancário, como o compromisso, atenção, simpatia, cuidado e cortesia, sobretudo num contexto de migração digital em que a competitividade dos serviços é determinada pela sua capacidade de adaptação ao novo contexto e maior inovação na facilidade das transações. Para o caso do BIM, este facto é ainda testemunhado por uma outra entrevistada, ao afirmar que:

“Não mudaria do Banco porque estou satisfeita com os serviços prestados. Exemplo disso é o IZI. Eu já fui cliente de um outro banco, que atende bem e com toda simpatia, mas acabei trocando por causa dos bons serviços que o BIM presta através das suas plataformas eletrónicas”²⁵

Portanto, existe uma relação directa entre a qualidade, satisfação e a fidelização dos clientes no Millennium BIM. A relação duradoura dos clientes do BIM e seu aumento estão associados aos seus serviços inovadores e com vantagens competitivas no mercado. A capacidade que o banco tem de reter seus clientes não está apenas relacionada com seus elementos tangíveis, mas está também associada com o serviço final prestado, mesmo em contextos em que o processo de entrega é deficitário.

²⁵ E. Gulamussene, cliente de uma das dependências da Matola-sede. Entrevista realizada em novembro de 2022.

De forma geral, nesta parte da análise, foi explorada a relação entre qualidade, satisfação e fidelização dos clientes do Banco Millennium BIM. Ficou evidente que a satisfação do cliente não garante necessariamente sua fidelização, especialmente no sector bancário. No entanto, apesar de alguns clientes estarem insatisfeitos, existe uma forte lealdade e fidelização ao Banco.

Os dados revelaram que os clientes do BIM são leais e têm consideração pelo banco. A maioria pretende continuar sendo cliente do Banco Millennium BIM, considerando-o um "bom" banco, e recomendaria seus serviços a outras pessoas. Esta lealdade é reforçada pela experiência dos clientes com outros bancos, onde encontraram problemas semelhantes ou não vêem vantagens em mudar para uma instituição diferente.

A análise estatística confirmou a forte correlação entre qualidade, satisfação e fidelidade dos clientes. A qualidade percebida influencia positivamente tanto a satisfação quanto a fidelidade. Além disso, a satisfação dos clientes está fortemente associada à sua lealdade. A facilidade de uso dos serviços do BIM, especialmente por meio de plataformas eletrônicas, e a inovação proporcionada pelo banco são elementos atractivos que contribuem para a confiança e lealdade dos clientes. A capacidade do banco de reter seus clientes vai além dos aspectos tangíveis e está relacionada ao serviço final prestado, mesmo em situações em que o processo de entrega possa apresentar deficiências.

Portanto, a relação entre qualidade, satisfação e fidelização dos clientes no Banco Millennium BIM é direta e significativa. A lealdade e a fidelidade dos clientes estão associadas aos serviços inovadores e às vantagens competitivas oferecidas pelo banco. Esta fidelização vai além das expectativas dos clientes e é impulsionada pela capacidade do BIM de atender às necessidades dos clientes e proporcionar uma experiência satisfatória.

Em suma, o Banco Millennium BIM demonstra uma sólida base de clientes leais, resultado de sua qualidade percebida, satisfação dos clientes e oferta de serviços inovadores. Estes factores desempenham um papel fundamental na construção de relacionamentos duradouros com os clientes e na garantia de sua fidelidade ao banco.

CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

6.1 Conclusões

Num contexto caracterizado pela existência de um mercado financeiro cada vez mais competitivo e com serviços inovadores destinados aos clientes, a garantia da qualidade na provisão de produtos e serviços bancários é essencial para a satisfação e fidelização dos clientes no sector bancário. Tendo em conta esta exigência, o Banco Millennium BIM procurou, ao longo do tempo, lançar serviços e produtos inovadores que contribuíssem significativamente na modernização do sistema bancário moçambicano. Apesar de um número cada vez mais crescente nas reclamações e uma relativa diminuição no número de seus clientes, o Millennium BIM consegue manter uma avaliação positiva na qualidade de seus serviços e produtos, com impacto significativo na sua satisfação e fidelização.

Analisando a qualidade dos produtos e serviços do Millennium BIM, tendo em conta a percepção dos seus clientes, foi possível perceber que embora a dimensão de qualidade do ambiente físico do banco, ligado aos aspectos tangíveis, seja o principal elemento que atrai aos Clientes e, consequentemente, melhor avaliado, o processo de entrega do serviço (qualidade da interação) constitui um factor crítico e com implicações significativas na qualidade do resultado. Facto é que o Millennium BIM apresenta elementos físicos (equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na prestação de serviços) em boas condições para servir aos seus clientes, assim como possui uma capacidade que garante confiança dos seus clientes. Contudo, estes elementos não são devidamente usados para proporcionar com presteza, cortesia e atenção o serviço ao cliente, o que torna de acordo com as percepções dos clientes, seu serviço fraco;

Deste modo, a significância dos elementos de tangibilidade na satisfação do cliente leva a uma conclusão de que, em geral, os clientes do BIM estão satisfeitos com os produtos e serviços prestados. Porém, uma análise mais aprofundada tendo em conta outros elementos que garantem a qualidade e satisfação dos clientes mostra resultados adversos. A avaliação das dimensões de compreensão, segurança e empatia revelou o não direcionamento do melhor dos serviços, uso do conhecimento e capacidade detida pelo Millennium BIM para garantir a prontidão, proactividade e direcionamento das demandas de seus clientes.

Com base nos objetivos delineados neste estudo, foram realizadas as seguintes conclusões: foi possível identificar que a qualidade dos serviços prestados pelo Millennium BIM está

intrinsecamente ligada à satisfação dos clientes. Embora o ambiente físico seja bem avaliado, melhorias na qualidade da interação, incluindo cortesia, eficiência e atenção ao cliente, são necessárias; Foi observado que a qualidade técnica dos serviços influencia diretamente na fidelização dos clientes do Millennium BIM. Soluções inovadoras e facilidade de uso, como o Smart IZI, desempenham um papel significativo na criação de laços de fidelidade; Foi constatado que a qualidade dos serviços oferecidos pelo Millennium BIM, quando atende ou supera as expectativas dos clientes, resulta em satisfação. No entanto, falhas na qualidade da interação, como morosidade no atendimento, têm impacto negativo na satisfação; Foi evidenciado que a fidelidade dos clientes do Millennium BIM está estreitamente relacionada à sua satisfação. Especialmente quando a qualidade técnica dos serviços ultrapassa as expectativas, a confiança e soluções inovadoras desempenham um papel crucial na fidelização.

Estas conclusões destacam a importância da qualidade dos serviços prestados pelo Millennium BIM não apenas na satisfação dos clientes, mas também na construção de relacionamentos duradouros e na promoção da fidelidade do cliente por meio de soluções inovadoras e confiáveis. A insatisfação verificada de alguns clientes decorre da qualidade esperada, isto é, da imagem que o cliente tem sobre o serviço, pois quando experimentada a qualidade do resultado dos serviços do Millennium BIM satisfaz, na maioria das vezes, aos seus clientes e constitui um dos fatores motivadores dos seus clientes. Neste sentido, por um lado, os clientes têm a expectativa de que permanecendo os serviços e produtos prestados irão melhorar e, de outro lado, está a crença de num sistema bancário excessivamente estandardizado que cria diferenciação pelo preço, conveniência e imagem, comparativamente a outros bancos, não havendo incentivo para a mudança.

Neste sentido, com base nas constatações obtidas e nos testes estatísticos realizados, confirma-se a hipótese que guiou o presente trabalho, segundo a qual *a satisfação do cliente aumenta à medida que o serviço excede as suas expectativas, ou seja, quanto melhor for a qualidade dos serviços prestados pelo Millennium BIM maior será a capacidade de satisfação e fidelização dos clientes.* Com base nas correlações apresentadas, podemos concluir que a qualidade está positivamente relacionada tanto com a satisfação do cliente, quanto com a fidelização dos clientes. Por seu turno, o teste regressão indicou a presença de uma relação linear entre as duas variáveis, significando que, à medida que a variável Qualidade aumenta (ou diminui), espera-se que a variável Fidelidade também aumente (ou diminua) de forma proporcional.

6.2 Recomendações

- ✓ Acções concretas e concertadas são necessárias por forma a garantir que o atendimento adequado aos clientes, seja através de capacitações assim como fortalecimento dos recursos humanos para o direccionamento do melhor do banco aos seus clientes.
- ✓ É importante a adopção de mecanismos de reclamação e de avaliação dos produtos e serviços mais eficientes e eficazes, assim como o seu seguimento, para uma maior abrangência dos serviços e melhorias constante na sua prestação.
- ✓ Potencializar as plataformas eletrónicas detidas pelo BIM, através de maior divulgação e capacitação dos seus clientes e funcionários por forma a servirem cada vez mais como um diferencial no sistema bancário e atrair maior número de clientes através do mesmo.
- ✓ Melhoria dos elementos das dimensões de compreensão, segurança e empatia procurando responder aos elementos críticos evidenciados pelo estudo por forma a responder positivamente a demanda dos clientes do BIM e garantir a prontidão, proactividade e direccionamento das demandas de seus clientes.
- ✓ Aproveitar as opções que o BIM oferece comparativamente aos outros bancos capitalizando os elementos positivamente avaliados e melhorar os elementos críticos para a fidelização dos seus clientes e conquista de novos clientes por recomendação dos que usam e apostam no melhor que o banco proporciona.
- ✓ Dar seguimento as reclamações do clientes com base no entendimento de que estas não necessariamente decorrem da insatisfação total de seus clientes, mas sim de um público-alvo cada vez maior, exigente e preocupado em ver os serviços e produtos melhor prestados pelo banco e cuja não resposta poderá levar ao rompimento do compromisso com o banco.

6.3 Pistas de Investigações Futuras

O objectivo desta dissertação era de ver até que ponto a qualidade dos serviços bancários oferecidos pelo BIM interfere na satisfação, mas também na fidelização dos clientes. Com a aplicação do modelo de SERVQUAL concluímos que um dos factores de fidelização dos clientes no BIM está ligado a eficácia das demandas das reclamações dos clientes sustentada pela inovação tecnológica. Pesquisas futuras poderão:

- a) ampliar estas conclusões incorporando indicadores de desempenho financeiro como variáveis de resultados. Por exemplo, estudos futuros podem querer abordar a relação entre qualidade-satisfação-fidelização do cliente e a receita e os lucros anunciados anualmente pelo Millennium BIM;
- b) Explorar como o BIM pode lidar de maneira mais eficaz com as reclamações dos clientes e resolver problemas de forma mais rápida e eficiente – uma análise de sistemas de gestão de reclamações e a implementação de medidas correctivas;
- c) Estudos comparativos entre o Banco BIM e outros bancos do mercado moçambicano para entender melhor as vantagens competitivas e as áreas que precisam de melhorias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahoue, A., e Achour, A. (2015). *L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients CAS : INSIM*. Disponível em <https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/3805>.
- Anderson, E. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1, 5-17.
- Anja, R., e Richard, K. (2005). The impact of servicescape on quality perception. *European Journal of Marketing*, 39(7/8).
- Banco de Moçambique. (2013). *Relatorio Anual*. Maputo: Volume 22. Disponível em <https://www.bancomoc.mz/media/tuhcdxco/relat%C3%B3rio-anual-2013.pdf>
- Banco de Moçambique. (2020). *Relatorio Anual*. Maputo: Volume 29. Disponível em https://www.bancomoc.mz/media/qrbz0rzp/_pt_373_relatorio-anual-2020.pdf
- Banco de Moçambique. (2021). *Estratégia Nacional de Inclusão Financeira (2016-2022)*. Disponível em https://www.bancomoc.mz/media/p32bpcw3/_pt_869_resumo-da-enif.pdf
- Baruch, Y. (1999). Integrated career systems for the 2000's. *International Journal of Manpower*, 432-457.
- Bejou, Ennew & Palmer. (1998). Trust, ethics and relationship satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 105.
- Bennett, R., e Rundle, S. (2004). Customer Satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*, 18, 514-523.
- Berrey, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). *Improving service quality in America: lessons learned, executive commentary*. (Vol. 8). Academy of Management Executive.
- BIM - Banco Internacional de Moçambique. (2010). *Relatório de Sustentabilidade – 2010*. Disponível em https://www.millenniumbim.co.mz/media/2949/rsbim_10_port.pdf.
- BIM – Banco Internacional de Moçambique. (2019). *Relatório & Contas*. Maputo. O Disponível em <https://millenniumbim.co.mz/media/4722/relat%C3%B3rio-e-contas-2021.pdf> .
- BIM – Banco Internacional de Moçambique. (2020). *Relatório & Contas*. Maputo. Disponível em <https://millenniumbim.co.mz/media/4722/relat%C3%B3rio-e-contas-2021.pdf> .
- BIM – Banco Internacional de Moçambique. (2021). *Relatório & Contas*. Disponível em <https://millenniumbim.co.mz/media/4722/relat%C3%B3rio-e-contas-2021.pdf> .
- BIM – Banco Internacional de Moçambique. (2022). *Relatorio Contas*. Disponível em <https://www.millenniumbim.co.mz/pt/institucional/o-banco/governacao-do-millennium-bim/relatorio-e-contas>.
- Brady, M. K., e Cronin, J. J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49.
- Camaramen. (2022). As esquisitas conquistas e prémios do banco Millennium Bim. www.as-esquisitas-conquistas-e-premios-do-banco-millennium-bim. Acessado no dia 17 de setembro de 2022.
- Capital Finance International. (2020). As World Economies Converge. journal and online resource reporting on business, economics and finance. Disponível em <https://CFI.co> | Africa Archives 14-19 .
- Charles, M. (2014). Customers satisfaction with ATM banking in Malawi. *African Journal of Business Management*, 218-227.
- Cronin Jr., J. J., e Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*, 56, 55-68.

- Deloitte. (2019). *Relations banques et clients, 9ème édition*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/services-financier/articles/relations-banques-clients.html>
- Erevelles e Leavitt. (1992). A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 104-114.
- Evrard, Y. (1993). La Satisfação dos Consumidores: Estado das Pesquisas. *Revue Française du Marketing*, 53-66.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications Ltd. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2046660](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2046660)
- Freitas, A. M. (2006). Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental.
- Gerpott, T., Rams, W., e Schindler, A. (2001). Retenção, Lealdade e Satisfação de Clientes no Mercado Alemão de Telecomunicações Celulares Celulares. *Política de Telecomunicações*.
- Global, Finance. (2019). *Relatório Sobre a gestão Financeira Mundial*. Washington: Outubro de 2019.
- Goode, M., & Moutinho, L. (1995). The effects of free banking on overall satisfaction: the use of automated teller machines. *international Journal ok bank Marketing*, 33-40.
- Goudarzi, e Guenoun. (2010). Conceptualisation et mesure de la qualite des services publics dans une collectivite territoriale. *Politique et Management Public*.
- Gronroos, C. (05 de June de 2000). *Service Management and Marketing: (L. John Wiley and Sons, Ed.) A Customer Relationship Management Approach*.
- Gronroos, C. (2004). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. (4. ed., Ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Gronroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. UK: Chartwell-m Bratt Ltd.
- Gronroos, C. (1993). *Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*.
- Groves, R. (2004). *Dust in Photoionized Nebulae*. Thesis. Disponível em <https://iopscience.iop.org/article/10.1086/421114/pdf>
- Guerreiro, L. (2016). *Estudo da Satisfação dos Clientes no Setor Bancário. Um caso aplicado Standard Bank no Lubango*.
- Gummesson, E. (2005). *Marketingde Relacionamento Total: Gerenciamento de Marketing, Estratégia de Relacionamento e Abordagens de CRM para Economias de Rede*. (2ª ed. ed.). Porto Alegre: Bookma.
- Gupta, M. (2018). A study on determinants on customs satisfaction in banking sector. *Review Research* 8.
- Harrison, J. L. (2001). *The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents*. *Journal of Service Research*, 4.
- Hart, C. W., Heskett, J., e Sasser JR, E. (1990). The profitable art of service recovery (Vol. 68). *Harvard Business Review*.
- Harwood, M. (2002). Branding on a Budget: Building the Community Bank's Image America's Community Banker (Vol. 11).
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, MA. *Journal of Consumer Research*, 6(1), 58-66. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2488726>

- Hoffman e Bateson. (2003). *Princípios de marketing de serviços: Conceitos, estratégias e casos.* (2. Edição., Ed.) São Paulo: Thomson.
- Israel, A., e Ranga, P. (2014). A Study on Customer Care Management Factors in Banking Sector of Haryana State India. *International Journal of Management and International Business Studies.*
- Johnston. (1995). *The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers.* *International Journal of Service Industry Management, 6,* 53-71.
- Johnston. (1997). Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. *The International Journal of Bank Marketing, 15,* 111-6.
- Jones, T., e Sasser, W. (1995). *Why satisfied customers defect.* *Harvard Business Review.*
- Kauffmann, S., e Marchetti, R. Z. (2008). *Canais de atendimento bancário e satisfação do cliente: um estudo em bancos de varejo.* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Kotler e Keller. (2007). *Administração de marketing.* (1. Edição, Ed.) São Paulo: Pearson.
- KPMG. (2022). *Pesquisa sobre o Sector Bancário.* Maputo. Obtido de <https://amb.co.mz/wp-content/uploads/2023/02/Banking-Survey-2022.pdf>
- Lassar, W., Manolis, C., & Winsor, R. (2000). Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *International Journal of Bank Marketing, 18,* 181-99.
- Lindgreen, A., e Vanhamme, J. (2001). *Surprise as a marketing tool? ". In Chetty, E. and Collins, B. (Eds.), Bridging Marketing Theory and Practice: Proceedings of the Australia and New Zealand Marketing Academy Conference.*
- Lovelock, C., Wirtz, J., e Hemzo, M. A. (2012). *Marketing de Serviços – Pessoas, Tecnologia e Estratégia* (7. Edição ed.). São Paulo: Pearson.
- McQuitty; Wiley. (2000). Systematically varying consumer satisfaction and its implications for product choice. *Academy of Marketing Science Review,* pp. 1-16.
- Morgan, R., e Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing, 58,* 20-38.
- Oliver, Richard L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research, 17,* 460-469.
- Oliver, Richard L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer.* Routledge.
- Ouma, B. O. (2013). Organizational Customers' Retention Strategies on Customer Satisfaction: Case of Equity Bank Thika Branch, Kenya. *Research Journal of Finance and Accounting, 4,* 8-16.
- Paladini, E. P. (2008). *Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos.* São Paulo: Atlas.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS.* Open University Press.
- Parasurman, A., Berry, L. L., e Zeithaml, V. A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49,* 41-50.
- Pollack, B. L. (2008). *The nature of the service quality and satisfaction relationship: Empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers.* (M. S. Quality, Produtor) Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/09604520810920059>. <<https://www.emeraldinsight.com/d>
- Profile. (7 de Março de 2021). *conheça a Banca em Moçambique e escolha com que instituição ira trabalhar em 2021.* Obtido de <https://profile.co.mz/conheca-a-banca-em-mocambique/>.
- Quartieri, G. M. (2007). *O gerenciamento de reclamações de consumidores e seu impacto no relacionamento cliente-empresa.* Obtido de Disponível em:

- <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76846/000894651.pdf;jsessionid=777C3E601405359C3820CDA666DFF62F?sequence=1>.
- Rahman, Z. (2004). *Developing customer-oriented service: a case study*. Managing Service.
- Reeves, C. A., e Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *The Academy of Management Review*, 419-445.
- Reichheld, F. (2001). *Prescription for cutting costs: loyal relationships*. Harvard Business School publishing.
- Sabir, R., Ghafoor, O., Akhtar, N., Hafeez, I., e Rehman, A. (2014). *Factors Affecting Customer Satisfaction in Banking Sector of Pakistan, International Review of Management and Business Research*, (Vol. 3).
- Schneider, B., e Bowen, D. (1999). *Understanding customer delight and outrage*. Sloan Management Review, Fall.
- Smith, A., e Bolton, R. (1998). An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril. *Journal of service research*.
- Soares, F.P. (2007). *O Funcionamento do Sistema Bancário*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Soares, e Scheffler. (2005). Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação da escala SERVQUAL numa agência bancária de Ijuí. SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo.
- Soares, R. P. (2007). *O Funcionamento do Sistema Bancário*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Sousa Neto, A., Fonseca, R. B., e Oliveira, P. A. (2005). Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Sousa, N. A., Fonseca, R. B., e Oliveira, P. A. (2005). Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Stafford, M. (1994). How customers perceive service quality. *Journal of Retail Banking*, 16, 29-37.
- Texeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). (Escolar, Ed.) Lisboa.
- Toledo, D., e Silvestre, Z. (2014). *La Cosmo-Visión andina en el manuscrito de Huarochirí*. Disponível em <https://hdl.handle.net/20.500.12672/10942>.
- Toledo, J., e Borrás, M. (2014). *Qualidade: Gestão e Métodos*. Rio de Janeiro. Disponível em <https://www.amazon.com.br/Qualidade-M%C3%A9todos-Jos%C3%A9-Carlos-Toledo-ebook/dp/B073DNQ65V>
- Vanhamme, J. (2002). *La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs: le cas de l'expérience de consommation/achat*. Louvain-la-Neuve: PU,.
- Warner, R. M. (2012). *Applied Statistics: From Bivariate Through Multivariate Techniques*. SAGE Publications, Inc.
- Westbrook, R., e Oliver, R. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 84-91.
- Zeithaml e Berry. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. 60(2), 31-46. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/1251929>

ANEXOS

ANEXO 1: Questionário para o levantamento de Dados Sobre a Relação entre a Qualidade de Serviços, Satisfação e Fidelização dos Clientes do Banco Millennium Bim

Prezado(a),

O questionário que se segue foi preparado com o intuito de colher dados que irão sustentar as análises de uma pesquisa para a obtenção do grau de Mestrado em Gestão Empresarial na Universidade Eduardo Mondlane. O estudo tem por objetivo analisar a relação existente entre a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes do Banco Millennium bim. Neste estudo, todas as respostas que fornecer são anónimas, a informação recolhida através deste questionário é confidencial e destina-se exclusivamente a fins académicos. A sua colaboração é indispensável para o sucesso desta dissertação.

Email: taniamaria084@gmail.com

Assinale com um “x” a resposta que pretende seleccionar em cada item ou questão.

I. DADOS GERAIS E DEMOGRÁFICOS:

1.1. Sexo do(a) respondente	1.	Masculino	
	2.	Feminino	
	3.	Neutro	

1.2. Idade do respondente	1.	18-25 anos	
	2.	26-35 anos	
	3.	36-45 anos	
	4.	46-55 anos	
	5.	>55 anos	

1.3. Estado Civil	1.	Solteiro (a)	
	2.	Casado (a) /União de facto	
	3.	Divorciado	

1.4. Habilitações Literárias:	1.	Ensino Primário	
	2.	Ensino Secundário	
	3.	Bacharelato/licenciatura	
	4.	Pós- graduação/Mestrado/Doutorado	

1.5. Situação profissional	1.	Estudante	
	2.	Trabalhador	
	3.	Empresário	
	4.	Desemprego	

1.6. Área/zona de residência	1.	Zona Urbana	
	2.	Zona Rural	

1.7. Há quantos anos possui conta bancária no Millenium bim?	1.	1 a 5 anos	
	2.	6 a 10 anos	
	3.	11 a 15 anos	

	4.	16 a 20 anos	
	5.	+ de 20 anos	

1.8. Possui alguma conta bancária em outros Bancos?	1.	Sim	
	2.	Não	

1.9. O Millenium bim é o seu Banco principal?	1.	Sim	
	2.	Não	

II. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DO BANCO MILLENNIUM BIM NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE QUALIDADE AOS CLIENTES.

2.1. Relativamente ao (s) serviço(s) procurado(s), no banco, o resultado corresponde as suas expectativas?	1.	Sempre	
	2.	Algumas vezes	
	3.	Nunca	

2.2. Se escolheu a primeira opção (sempre), indique o seu grau de satisfação	1.	Muito satisfeito(a)	
	2.	Satisfeito (a)	
	3.	Pouco satisfeito (a)	
	4.	Não satisfeito	

2.3. Se escolheu a segunda (algumas vezes) ou terceira (nunca) opção, diga o que aconteceu:	1.	Morosidade no atendimento	
	2.	Não conseguiu ter assistência/ajuda/apoio	
	3.	Indisponibilidade dos funcionários	
	4.	Os processos do banco são muito complexos/complicados	
	5.	Necessidade de pagar gratificação ou suborno	
6.	Outras razões (<i>por favor, especifique</i>)		

III. AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DO BANCO MILLENNIUM BIM

1. No que diz respeito ao atendimento proporcionado pelo banco Millennium bim, assinale a sua percepção para cada um dos seguintes itens:

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
1.1. Os clientes são proactivamente bem recebidos e é-lhes oferecida assistência ao chegar.					
1.2. Os funcionários estão identificados através de placas que indicam o seu nome.					
1.3. Costuma ser na maioria das vezes atendido com um sorriso pelos funcionários.					
1.4. Foi demonstrado no atendimento, em geral, bastante atenção por parte dos funcionários.					
1.5. O tempo médio do atendimento do caixa está dentro do mínimo esperado.					
1.6. Os funcionários utilizam linguagem clara e compreensível.					
1.7. A equipa do Banco demonstra confiança e conhecimento técnico no atendimento apresentado.					
1.8. É tratado com respeito e as suas solicitações respondidas a tempo					
1.9. Depois de ser atendido sente-se satisfeito com o serviço prestado.					
1.10. As suas sugestões são recebidas com a devida atenção					

2. Relativamente à aparência interna e externa do Banco Millennium bim

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
2.1. As agências do banco abrem na hora certa (8h).					
2.2. O horário disponível para atendimento nas agências do banco é conveniente para as suas necessidades.					
2.3. As agências estão em boas condições de conservação.					
2.4. Sente-se seguro(a) nas agências do banco.					
2.5. Os postos dos funcionários estão devidamente identificados.					
2.6. As agências dispõem de livro de reclamações.					
2.7. A localização das agências do banco é de fácil acesso.					
2.8. A aparência das instalações físicas do Banco está de acordo com o tipo de serviço oferecido.					
2.9. O material de marketing (folhetos, impressos, etc.) disponibilizado na agência é relevante.					

3. No que respeita aos serviços e produtos oferecidos pelo Banco Millennium bim:

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
3.1. Os funcionários estão bem informados, conhecem bem os produtos e apresentam os serviços disponíveis no banco					
3.2. O preçário está visível e atualizado.					
3.3. O site do Banco atende às suas necessidades de forma rápida e eficiente.					
3.4. O Banco oferece os melhores serviços em relação à concorrência.					
3.5. Os produtos e serviços atendem às suas necessidades.					

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
3.6. O custo dos produtos está de acordo com o praticado pela concorrência.					
3.7. O ATM está localizado num lugar visível, funciona sempre e ajuda a reduzir a fila no interior do Banco.					
3.8. Sente-se seguro a usar o ATM do Millenium bim					
3.9. É fácil usar as plataformas electrónicas que o banco oferece.					
3.10. O Banco oferece serviços e produtos no tempo em que se comprometeu.					

4. Relativamente aos funcionários do Banco Millennium bim, diria:

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
4.1. O gerente está sempre presente na agência e atende as solicitações dos clientes.					
4.2. Os funcionários são simpáticos, profissionais e competentes					
4.3. Os funcionários proporcionam sempre os melhores serviços.					
4.4. A equipa de segurança é adequada e simpática.					
4.5. Os funcionários comprometem-se a solucionar os problemas do cliente					
4.6. Confia nos funcionários do Banco.					
4.7. Sente-se seguro nas suas transações com os funcionários					
4.8. Os funcionários do Banco dão atenção personalizada.					
4.9. Os funcionários do Banco defendem os interesses dos clientes.					
4.10. Os funcionários do Banco estão sempre dispostos a ajudar os clientes.					

5. No que respeita a satisfação com os serviços do Banco Millennium bim:

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
5.1. Quando deixa a agência sente-se orgulhoso de ser cliente do Banco.					
5.2. Está satisfeito com o serviço prestado pelo Banco.					
5.3. No geral, sente-se satisfeito(a) com o Banco.					
5.4. O Banco direciona o melhor dos seus serviços para os clientes.					
5.5. Quando o Banco se compromete a fazer algo num determinado prazo, consegue cumprir esse prazo.					

6. Relativamente à Fidelização (lealdade) com o Banco Millennium bim, diria:

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem Discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
6.1. Dentre os diferentes bancos que é cliente, se precisasse escolher um único Banco, escolheria o Banco Millennium bim.					
6.2. Tem muita consideração pelo Banco.					
6.3. Pretende continuar a ser cliente deste banco por ser um bom Banco.					
6.4. Recomendaria os serviços do Millennium bim à outras pessoas.					

Agradeço a sua colaboração!

ANEXO 2: Percurso Cronológico do Banco Millennium BIM

-
- 1995** • Introduz as primeiras ATM e POS em Moçambique e implementa a figura do Gestor de Cliente, reforçando a proximidade junto dos Clientes, oferecendo-lhes um serviço personalizado.
-
- 2001** • Torna-se o Banco com maior cobertura nacional e presente em todas as províncias do país.
-
- 2002** • Lança a Conta Cartão, produto inovador no mercado e que disponibiliza o cartão de débito logo após a abertura de conta.
-
- 2005** • Introduz no mercado o conceito da Banca Rural, expandindo os seus produtos e serviços às zonas rurais.
-
- 2008** • Abriu o seu centésimo balcão em Moatize, província de Tete, fortalecendo a sua presença numa província com potencial industrial.
-
- 2011** • Alcança um milhão de Clientes, um marco histórico no contexto nacional, e é vencedor de 7 prémios, tendo sido o banco mais premiado de Moçambique.
- 2013** • Lança o Millennium IZI, uma plataforma de mobile *banking*, onde se pode efectuar operações financeiras assim como não financeiras.
-
- 2016** • Lança o Smart IZI, uma plataforma de mobile banking, uma App para Smartphones e Tablets com sistema operativo Android e iOS, que permite aos Clientes terem acesso ao seu património financeiro global, para além de poder efectuar diversos tipos de operações.
-
- 2017** • Expansão do projecto dos Agentes *Já Já* (Agentes bancários), facilitando aos clientes que até então tinham que fazer grandes distâncias para um balcão.
-
- 2018** • Foi identificado um leque de Clientes do segmento Upper Mass Market e Prestige a quem, em fase experimental, o banco está a monitorar um atendimento remoto, através de vias alternativas e sem necessidade de deslocação ao balcão.
- Durante 2018, o Banco foi renovando as ATM e respectivas fachadas de forma a manter o alinhamento com todas as geografias do Grupo Millennium, colocando as novas telas nos balcões que foram abertos ao longo do ano e substituindo gradualmente nos restantes balcões.
-
- 2019** • O ano 2019 foi o mais marcante para o canal Mobile Banking, foi o ano da inovação, onde o Banco se destacou como pioneiro na disponibilização do canal nas plataformas *WhatsApp* e *Facebook*, sob o lema “Consigo, até no *WhatsApp*” e “Agora é IZI até no *Facebook*”, respectivamente.
-
- 2020** • O ano de 2020, apesar das adversidades que o marcaram, devido fundamentalmente ao impacto da COVID 19, revelou-se muito positivo para a aposta no digital, em particular no canal Mobile Banking que, pela possibilidade de adesão e utilização remota, aumentou a penetração no seio dos Clientes.
-

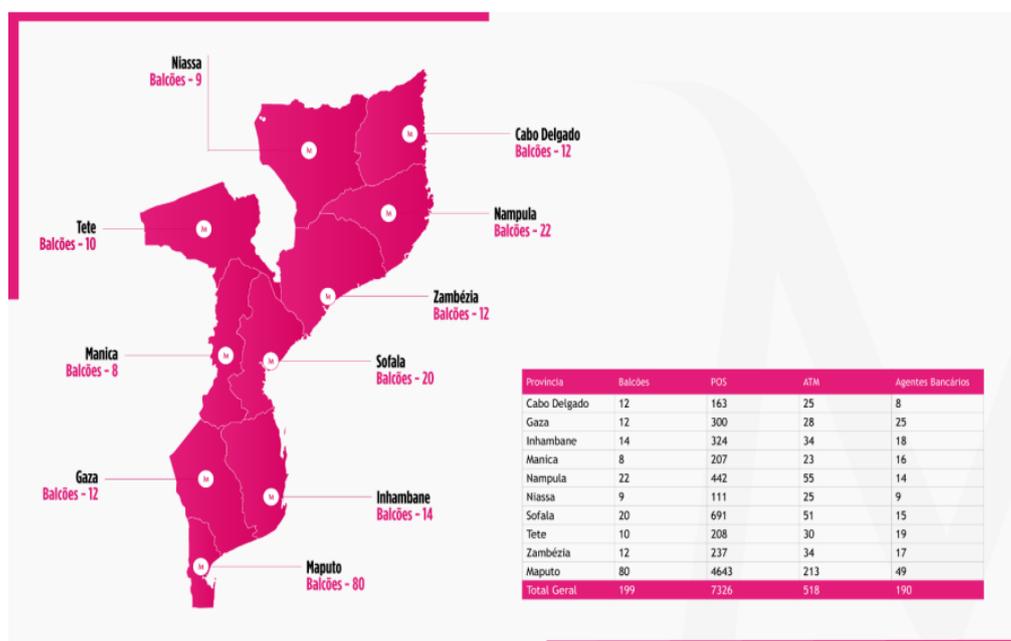
Fonte: Produção da autora com base nas informações do site do Millennium BIM

ANEXO 3: Missão, Visão e Valores do Banco Millennium BIM

VISÃO	MISSÃO	VALORES
<p>O Millennium BIM é um Banco universal, que aposta na criação de valor nos vários segmentos de mercado, procurando afirmar uma presença assente na excelência, qualidade e inovação na distribuição de produtos e serviços financeiros. Procura ser um Banco de referência no serviço ao Cliente e tem como um dos principais objectivos atingir um nível de eficiência superior, traduzido no compromisso de continuar a melhorar o seu rácio de eficiência através de uma gestão criteriosa do capital e dos custos.</p>	<p>Contribuir para a modernização e desenvolvimento do sistema financeiro e da economia moçambicana, mediante a comercialização de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, concebidos para satisfazer a globalidade das necessidades e expectativas financeiras dos diferentes segmentos de mercado, com padrões de qualidade e de especialização superiores.</p>	<p>PRÓXIMO: estar mais próximo dos nossos Clientes não significa apenas ter balcões em todo o lado, mas sim falar a mesma língua e compreender as suas necessidades, encontrar formas de resolver, de modo célere e eficaz, as questões.</p> <p>DINÂMICO: Como Banco, geramos soluções, oferecemos serviços à medida dos desafios dos nossos Clientes e nos tornamos uma ferramenta para as suas conquistas.</p> <p>INOVADOR: Um Banco que inova porque se move com a paixão e a criatividade que cada um dos nossos Clientes exige e merece.</p>

Fonte: Produção da autora com base em informações do site do Millennium BIM

ANEXO 4: Rede de Distribuição de Serviços do Millennium BIM



Fonte: (BIM – Banco Internacional de Moçambique, 2021)