

Alcina do Rosário Miranda

**A Importância da Gestão de Qualidade de Serviço de Atendimento para as Organizações
Moçambicanas na Satisfação de Clientes**

(Caso Banco Comercial de Investimentos)



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA (A POLITÉCNICA)

Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia

Departamento de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresas

Maputo, Maio de 2015

DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Eu, Alcina do Rosário Miranda, discente do curso de Administração e Gestão de Empresas da Escola Superior de Ciência e Tecnologia, da Universidade Politécnica, em Maputo, declaro por minha honra que todas as matérias constantes do presente relatório de pesquisa são da minha autoria e constituem suporte ou fundamentação da monografia de licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, cujo tema é: “A Importância da Gestão de Qualidade de Serviço de Atendimento para as Organizações Moçambicanas na Satisfação de Clientes (Caso Banco Comercial de Investimentos)”.

Por ser verdade elaboro a presente declaração que vai por mim autenticada com a minha assinatura e anexo ao respectivo relatório de pesquisa.

Maputo, Maio de 2015

Alcina do Rosário Miranda

Autora: Alcina do Rosário Miranda

Título: A Importância da Gestão de Qualidade de Serviço de Atendimento para as Organizações Moçambicanas na Satisfação de Clientes (Caso Banco Comercial de Investimentos).

Nome do Tutor: Dr. Abú Tajú

PARECER DO TUTOR

ABÚ TAJÚ, docente desta Instituição de ensino, declara ter exercido a supervisão do trabalho de licenciatura da estudante Alcina do Rosário Miranda, do curso de Administração e Gestão de Empresas, cujo tema é: “A Importância da Gestão de Qualidade de Serviço de Atendimento para as Organizações Moçambicanas na Satisfação de Clientes (Caso Banco Comercial de Investimentos)”.

Julgando que o trabalho preenche os requisitos exigidos pela Universidade Politécnica, recomendo a aceitação do mesmo, pois, espelha uma investigação científica e académica do autor.

Maputo, 29 de Maio de 2015

O Tutor

Abú Tajú

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus, à minha mãe Francisca Hortência, irmãos, meus filhos Cleiton, Ticyane e a toda minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

À Deus por me dar vida e força para ir atrás dos meus sonhos;

Ao meu pai em sua memória; sei que onde ele estiver está feliz por esse acontecimento;

À minha mãe pelo extremo e incondicional apoio moral;

Aos meus irmãos que sempre me incentivaram para que nunca desistisse de estudar;

Aos meus filhos Cleiton e Ticiane pela compreensão nos momentos mais difíceis da minha vida estudantil que muitas vezes não prestei atenção neles mesmo assim consentiram os sacrifícios para meu sucesso.

Em especial ao tutor Dr. Abu Tajú, que esteve presente em todas as etapas da elaboração e preparação do meu trabalho, tendo contribuído muito com o seu saber; a sua orientação fez com que o presente trabalho merecesse este momento;

Aos gestores e colaboradores do BCI pela atenção e disponibilização da informação;

Aos meus colegas muito obrigada pelo apoio incondicional que me concederam nestes anos de formação; e

A todos os docentes do curso de Administração e Gestão de Empresas que foram importantes na minha vida acadêmica.

LISTA DE ABREVIATURAS

ATM	<i>Automatic Teller Machine</i> (Caixa Multibanco)
BCI	Banco Comercial de Investimento
BF	Banco de Fomento
CEP	Controlo Estatístico de Processo
CGD	Caixa Geral de Depósitos
EO	Eficiência Operacional
ISQ	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização ou Organização Internacional de Normalização)
NQ	NQ – <i>Normative Quality Model</i> (Modelo Normativo de Qualidade)
SARL	Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada
SMS	<i>Short Message Service</i> (Serviço de Mensagens Curtas)
TPM	Transportes Públicos de Maputo
TQC	<i>Total Quality Control</i> (Controlo de Qualidade Total)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)
TV	Televisão

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Configuração do Capital Social do BCI.....	29
Gráfico 3.2: Caracterização do Recurso Humanos pelas Áreas de Trabalho.....	30
Gráfico 3.3: Numero de Agências do BCI de 2009 a 2013	32
Gráfico 4.1: Caracterização do Universo da Amostra Quanto ao Sexo.....	40
Gráfico 4.2: Distribuição da Amostra pela Faixa Etária.....	40
Gráfico 4.3: Distribuição da Amostra pelo Nível de Escolaridade	41
Gráfico 4.4: Caracterização da Amostra pela Actividade Profissional	41
Gráfico 4.5: Distribuição do Universo da Amostra Quanto ao Tempo que Possuem Conta no BCI	42
Gráfico 4.6: Caracterização da Amostra pelo Tipo de Conta que Possui	42
Gráfico 4.7: Caracterização do Universo da Amostra pela Frequência de Deslocação ao Balcão	43
Gráfico 4.8: Caracterização do Universo da Amostra pelo Mecanismo de Solicitação de Serviços	44
Gráfico 4.9: Percepção dos Trabalhadores Quanto a Satisfação com a Qualidade no Atendimento (Agências com o Sistema Electrónico de Gestão de Filas de Espera)	45
Gráfico 4.10: Percepção dos Trabalhadores Quanto a Satisfação com a Qualidade no Atendimento (Agencias sem o Sistema Electrónico de Gestão de Filas de Espera)	46
Gráfico 4.11: Percepção da Satisfação dos Clientes Quanto ao Esclarecimento de Dúvidas e Solicitação de Informações	47
Gráfico 4.12: Percepção da Satisfação com o Tempo de Atendimento na Fila da Agência Com Sistema de Gestão de Fila de Espera	48
Gráfico 4.13: Percepção da Satisfação com o Tempo de Atendimento na Fila da Agência Sem Sistemas Electrónico de Gestão de Fila de Espera	49
Gráfico 4.14: Percepção do Universo da Amostra no que Concerne as Pessoas que Compõem Filas de Espera.....	50
Gráfico 4.15: Distribuição Percentual do Universo no que Refere as Reclamações Efectuadas no BCI	51
Gráfico 4.16: Distribuição Percentual do Universo que já Efectuou Reclamações Quanto ao Retorno Obtido	52
Gráfico 4.17: Apresentação de Sugestões e Críticas por Parte do Universo da Amostra ..	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1: Caracterização dos Recursos Humanos do BCI pelo Grau Acadêmico	30
Tabela 3.2: Caracterização dos Recursos Humanos do BCI Segundo a Faixa Etária	31
Tabela 4.1: Resultados dos GAPS na Percepção do Universo da Amostra	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Duas Dimensões de Qualidade de Serviço	18
Figura 2.2: Modelo de Qualidade Percebida do Serviço	19
Figura 2.3: Modelo dos 4 Q's	20
Figura 2.4: A Cadeia Satisfação-Lucratividade	26

RESUMO

Para construir e manter um bom relacionamento com os clientes é preciso criar estruturas adequadas, criar estratégias de relacionamentos, inovar, ter funcionários capacitados e motivados e oferecer valor através da qualidade dos produtos/serviços prestados pela empresa. É neste contexto que o trabalho tem como objectivo geral analisar o nível de satisfação dos clientes do BCI em relação ao serviço de atendimento oferecidos nos balcões. Para a concretização dos objectivos foi feito um estudo de caso junto ao BCI em dois balcões distintos, um com o sistema de controlo de filas de espera e o outro sem o sistema, todos localizados na cidade de Maputo. Os procedimentos metodológicos que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho centraram-se na análise bibliográfica, baseada em livros e artigos científicos, que permitiram caracterizar a gestão e qualidade no atendimento ao cliente. Forão recolhidos dados em fontes primárias, que serviram de base para a análise do tema. Foi realizado o referido com cliente de dois balcões do BCI.

A análise de dados permitiu concluir que de facto a gestão e qualidade no atendimento aos clientes adoptada pelo BCI contribui para a satisfação dos mesmos, validando assim a hipótese de pesquisa (H1). O facto foi suportado pelo inquérito feito junto ao universo da amostra onde acima de 50% mostrou-se satisfeito com o sistema de gestão de qualidade no atendimento adoptado pelo BCI.

Como recomendações solicita-se a melhoria dos serviços de forma a albergar a qualidade nos serviços e no atendimento em todas as vertentes.

Palavras-chaves: Qualidade Serviço, Gestão de Qualidade, Satisfação dos Clientes e Atendimento ao Cliente.

ÍNDICE

Declaração de Autoria.....	i
Parecer do Tutor.....	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Abreviaturas	v
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Gráficos	vii
Lista de Tabelas	viii
Resumo	ix

CAPITULO I: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO ASPECTOS INTRODUTÓRIOS.....1

1.1 Introdução	1
1.2 Problema a Ser Investigado.....	2
1.3 Pergunta de Investigação	2
1.4 Objectivos do Trabalho	3
1.4.1 Objectivo Geral.....	3
1.4.2 Objectivos Específicos	3
1.5 Hipóteses.....	3
1.6 Justificativa.....	3
1.7 Estrutura do Trabalho	4
1.7 Limitações e Delimitações do Estudo.....	4
1.8 Metodologia de Investigação	4
1.8.1 Tipo de Estudo	4
1.8.2 Campo de Estudo, População e a Amostra.....	6

CAPITULO II: LEITURA BIBLIOGRÁFICA.....8

2.1 Conceitos.....	8
2.1.1 Qualidade.....	8
2.1.2 Satisfação de Cliente	9
2.1.3 Cliente.....	9
2.2 Qualidade no Atendimento e a Satisfação do Cliente	10

2.2.1 A Evolução do Conceito de Qualidade	12
2.2.2 Factores que Influenciam a Qualidade no Atendimento a Clientes	14
2.2.2.1 Estratégia.....	15
2.2.2.2 Estrutura	15
2.2.2.3 Mão-de-obra	16
2.2.2.4 Tecnologia.....	17
2.2.3 Qualidade na Perspectiva de Marketing.....	18
2.2.3.1. Modelo de Gronroos	18
2.2.3.2. Modelo de Gummesson.....	19
2.2.3.3. Modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry.....	20
2.2.3.4. Modelo de Qualidade de Albrecht – O Triângulo dos Serviços.....	21
2.2.4 Principais Métodos de Avaliação da Qualidade de Serviços.....	21
2.2.4.1 Modelo SERVQUAL.....	21
2.2.4.2 Modelo SERVPERF	23
2.2.4.3 Modelo de Avaliação da Performance	23
2.2.5 Os Impactos da Qualidade no Atendimento ao Cliente.....	24
CAPITULO III: DESENVOLVIMNETO DO TRABALHO.....	27
3.1 Caracterização do Banco Comercial de Investimentos (BCI).....	27
3.1.1 Breve Historial da Criação do Banco Comercial de Investimentos (BCI).....	27
3.1.2 Missão.....	28
3.1.3 Visão.....	28
3.1.4 Valores do BCI.....	28
3.1.5 Capital Social	29
3.1.6 Breve Caracterização dos Recursos Humanos.....	29
3.1.7 Agências do BCI de 2009 a 2013.....	32
3.1.8 Estratégia e Negócio Adoptada pelo BCI de 2009 a 2013	32
3.1.8.1 Tecnologia.....	33
3.1.8.2 Comunicação.....	34
3.2 Gestão e Qualidade no Atendimento a Clientes no BCI.....	37
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSAO DOS RESULTADOS	39
4.1 Colecta de Dados e Análise de Dados	39

4.2 Análise e Interpretação de Dados	39
4.2.1 Caracterização da Amostra	40
4.2.2 Percepção dos Inqueridos Quanto a Qualidade no Atendimento.....	44
4.2.2.1 Nível de Satisfação com a Qualidade do Atendimento aos Clientes.....	44
4.2.2.2 Nível de Satisfação dos Clientes Quanto ao Esclarecimento de Dúvidas e Solicitação de Informações	47
4.2.2.3 Nível de Satisfação com o Tempo de Atendimento na Fila da Agência.....	48
4.2.2.5 Percepção do Universo da Amostra no que Tange ao Número de Pessoas que Compõem as Filas de Espera nos Balcões do BCI.....	50
4.2.2.5 Nível de Percepção no que Tange as Reclamações dos Clientes	51
4.2.2.5 Materialização do Modelo SERVQUAL	52
Legenda: P-Percepção e E-Expectativa	53
4.2.2.7 Sugestões, Críticas e Elogios por Parte dos Clientes (Universo da Amostra) atribuídos a agência	53
CAPITULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	55
5.1 Conclusões	55
5.2 Recomendações	56
6. BIBLIOGRAFIA.....	57
7. ANEXO.....	62
8. APÊNDICES	64

CAPITULO I: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

1.1 Introdução

Actualmente os gestores defrontam-se com questões típicas de como melhorar a qualidade dos produtos e serviços de modo a garantir a satisfação dos clientes, utentes e alavancar o valor da organização.

Serviço de qualidade não só é uma eficiente ferramenta de “venda”, mas também uma vantagem competitiva.

Numa economia de mercado em que, muitas organizações fornecem o mesmo serviço a qualidade dos serviços passa a ser característica obrigatória para a empresa que tem foco no cliente e que procura uma vantagem competitiva.

De acordo com António (2003:59), de entre os serviços prestados ao cliente, o atendimento destaca-se de modo especial, como um forte instrumento de diferenciação.

Um serviço prestado ao cliente com qualidade desejável é essencial para a manutenção de relacionamento. Pois, um serviço mal feito pode ter varias causas. Entre elas as mais prováveis estão ligadas às pessoas responsáveis pelo atendimento - sejam elas do *FrontOffice* (termo em inglês usado para designar departamentos que prestam serviços directos ao cliente) quando responsáveis pelo atendimento da “linha de frente” que actuam como “radares” e lidam directamente com os clientes; ou do *BackOffice* (termo em inglês usado para departamentos de uma empresa que faz serviços não directamente ao cliente. São serviços feitos “por trás”), quando apesar de não manterem contacto directo com o cliente, são responsáveis pela retaguarda do seu atendimento (Ramos, 2002).

A gestão de qualidade de atendimento do cliente é um imperativo em todas organizações, no segmento bancário não é diferente, o crescimento da carteira de clientes agrega valor, porém, a fidelização dos clientes é o factor preponderante para o sucesso das organizações financeiras de modo geral.

Neste contexto, o presente trabalho avalia a importância de gestão de qualidade de atendimento na satisfação dos clientes do BCI, no que tange a qualidade do atendimento oferecido pelos diversos serviços e produtos.

1.2 Problema a Ser Investigado

A gestão de qualidade no atendimento ao cliente é bastante fulcral para as organizações, partindo-se do pressuposto que uma vez implantada nas organizações, a mesma tende a contribuir com o conjunto de pré-requisitos para a realização de suas diferentes missões.

Os serviços desenvolvidos nos Bancos são geralmente caracterizados por grande fluxo de pessoas, bem como a natureza das operações envolvendo valores que contribui para torná-lo ainda mais *stressante*, tanto para o usuário, quanto para o prestador, coadjuvante aos riscos das próprias transações, o tempo demandado e a própria segurança dos espaços em que as mesmas acontecem.

O fluxo de pessoas, dos serviços que oferecem nomeadamente, débito, crédito, transporte e depósito de valores, pagamentos, transferências, poupadores e investidores, entre outros serviços, leva as instituições bancárias a melhorarem o atendimento ao cliente de forma a garantirem a sua sobrevivência, sem prejuízo ao raciocínio que é o cliente que paga a conta para manutenção dessa estrutura de serviços, logo tem direito a um atendimento de qualidade.

Regista-se reclamações que traduzem na insatisfação por parte de clientes, apesar de haver um esforço dos Bancos na gestão de qualidade de atendimento.

1.3 Pergunta de Investigação

Com base no problema a ser investigado se formula a seguinte pergunta de pesquisa:

- **Até que ponto a gestão de qualidade de atendimento contribui para a satisfação de clientes dos Bancos?**

1.4 Objectivos do Trabalho

1.4.1 Objectivo Geral

O objectivo geral do trabalho centra-se em:

- Analisar o nível de satisfação dos clientes do BCI em relação ao serviço de atendimento nos diversos tipos de produtos e serviços oferecidos nos balcões.

1.4.2 Objectivos Específicos

Constituem objectivos específicos da pesquisa os seguintes:

- Identificar, descrever os factores que contribuem para qualidade no atendimento e para a satisfação dos clientes;
- Caracterizar o Banco Comercial de Investimentos (BCI);
- Descrever a satisfação dos clientes com a qualidade no atendimento; e
- Avaliar a percepção dos clientes sobre a gestão de qualidade do atendimento no Banco.

1.5 Hipóteses

As hipóteses da pesquisa são as seguintes:

- **H₀**: A gestão de qualidade no atendimento não contribui para a satisfação dos clientes dos Bancos.
- **H₁**: A gestão de qualidade no atendimento contribui para a satisfação dos clientes dos Bancos.

1.6 Justificativa

A qualidade é um pressuposto essencial para a sobrevivência das organizações e também caracterizada como objecto de estudo extremamente complexo.

Com o tema pretende-se dar uma contribuição ao estudo da qualidade no sector dos serviços, para que, cada vez mais, os serviços sejam prestados na lógica de agregar valor ao cliente.

Poderá também ser importante para os académicos, demais interessados, visto que o tema está também relacionado com as novas tecnologias, o que permite novas pesquisas, novos estudos e que servirá de ponto de partida para outros trabalhos científicos.

1.7 Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em cinco capítulos principais:

- ✓ **Capítulo 1:** Traz aspectos introdutórios, incluindo definição do problema, a enunciação do pergunta de pesquisa, definição dos objectivos, as respectivas hipóteses, apresentação da relevância do tema, delimitação da pesquisa e a metodologia empregue na mesma;
- ✓ **Capítulo 2:** Enquadra a literatura bibliográfica;
- ✓ **Capítulo 3:** Engloba o desenvolvimento do trabalho e destaca a caracterização da instituição bancária BCI;
- ✓ **Capítulo 4:** Faz a análise e discussão dos resultados; e
- ✓ **Capítulo 5:** Apresenta aspectos conclusivos do estudo e as respectivas recomendações.

1.7 Limitações e Delimitações do Estudo

A pesquisa limita-se apenas na análise dos níveis de satisfação dos clientes da instituição bancaria denominada BCI no que tange apenas aos serviços oferecidos nos balcões.

Na colheita de dados houve limitações devido as dificuldades encontradas para a obtenção da informação necessária junto a instituição e aos clientes.

O trabalho propõe a avaliar o nível de satisfação dos clientes do BCI com relação aos serviços oferecidos. A avaliação centra-se apenas nos balcões na cidade de Maputo.

1.8 Metodologia de Investigação

1.8.1 Tipo de Estudo

A pesquisa é quantitativa e descritivo, visto que tem como objectivo a investigação do nível de qualidade do atendimento ao cliente no BCI.

A pesquisa quantitativa abrange a colecta sistemática de informação numérica, geralmente mediante condições de controlo utilizando métodos estatísticos.

Segundo Pereira (1995), as investigações de cunho descritivo têm por finalidade informar sobre a distribuição de um facto, na população e em termos quantitativos.

Segundo Gil (2007:42) “as pesquisas descritivas têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Em relação aos meios o presente estudo classifica-se como pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Bibliográfica, pois foi utilizado no referencial teórico materiais como livros, artigos e trabalhos académicos já existentes.

Segundo Lakatos (2005), a pesquisa é bibliográfica quando procura explicar um assunto a partir de referências teóricas já publicadas, tendo por finalidade em colocar o pesquisador em contacto directo com tudo que já foi escrito, falado ou filmado sobre determinado assunto.

É documental por utilizar materiais da instituição em estudo, tais como, documentos internos, informações da Intranet e de funcionários que trabalham na organização.

Segundo Gil (1991:51), a pesquisa documental é composta de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser elaborados de acordo com os objectos da pesquisas. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas.

É pesquisa de campo porque se utilizou de Questionários e entrevistas para investigar a qualidade nos serviços oferecidos pela instituição em estudo.

Segundo Gil (1991) o formulário enquanto técnica de colecta de dados encontra-se entre a entrevista e o questionário. Em virtude das suas características, constitui a técnica mais adequada para a colecta de dados em pesquisas de opinião pública e de mercado. Visto que na aplicação deste, o pesquisador está presente e é ele quem regista as respostas.

É importante ressaltar que a pesquisa funciona como bibliográfica, documental, no que se refere ao embasamento teórico do assunto abordado e na caracterização da empresa respectivamente.

1.8.2 Campo de Estudo, População e a Amostra

O estudo foi feito junto a instituição bancária denominada Banco Comercial de Investimentos (BCI), que encontra-se a desenvolver serviços em todas as províncias de Moçambique. A incidência foi apenas a cidade de Maputo.

“Uma população é toda a agregação de casos que atendam a um conjunto de critérios. [...] esses critérios são as características que delimitam a população de interesse” (Azevedo, 1998).

A população foi constituída pelos clientes do BCI, de dois balcões distintos e apenas da província de Maputo, cidade de Maputo.

O universo da amostra é composto por 400 clientes residentes em Moçambique e na província de Maputo subdivididos em 200 clientes por cada balcão.

Segundo a amostragem nos levantamentos sociais pode assumir diversas formas, em função do tipo de população.

A pesquisa foi fundamentada numa amostragem probabilística aleatória simples. Todos os elementos que compõe o universo da população foram identificados e distinguidos por um número único, seguidamente foi elaborado um sorteio com vista a extrair 56 clientes por cada balcão compondo um total de 112 clientes para os dois balcões.

O tamanho da amostra foi calculada com o auxílio das fórmulas 1 e 2 abaixo citadas (Barbetta, 1994):

$$(1) \quad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

$$n = \frac{400 \cdot 156.25}{400 + 156.25} = \frac{62500}{556.25} = 112.3 \approx 112$$

N é o tamanho (número de elementos da população)

n é o tamanho (número de elementos) da amostra

no é uma primeira aproximação para o tamanho da amostra

O cálculo de (no) é feito por meio da expressão:

$$\textcircled{a} \quad n_o = \frac{1}{E_o^2}$$

$$n_o = \frac{1}{(0.08)^2} = \frac{1}{0.0064} = 156.25$$

CAPITULO II: LEITURA BIBLIOGRÁFICA

A leitura bibliográfica é fundamental para o início da pesquisa. Esta secção abarca teorias relacionadas com a gestão de qualidade e atendimento com base nas citações de diversos autores que debatem sobre o tema.

2.1 Conceitos

São apresentados abaixo os conceitos pertinentes para o auxílio na compreensão das diversas abordadas a posterior e que permitirão melhor compreender o tema em abordagem.

2.1.1 Qualidade

Segundo Ramos (2002), a qualidade no âmbito da organização é a procura permanente da excelência em tudo o que uma empresa faz, seja produto ou serviço, não se limitando à área de produção. Fundamenta-se na procura de gerar produtos ou serviços que atendam plenamente aos pedidos dos clientes. Quando a qualidade é relacionada com o alcance de um bom atendimento a clientes, ela assume uma conotação extremamente estratégica de competitividade.

A qualidade é definida como excelência, valor, conformidade com as especificações, adequação ao uso, prevenção de perdas, ir de encontro ou exceder as expectativas dos consumidores. Para que uma empresa atinja resultados que permitam a sua continuidade, deve assegurar uma relação directa entre as iniciativas da qualidade e a melhoria da satisfação do cliente. A qualidade possibilita uma certa posição competitiva, na medida em que aumenta o valor da oferta entregue ao consumidor, por outro lado, torna-se essencial conhecer o consumidor, as suas necessidades e expectativas, para fornecer ao mercado uma melhor resposta continuada (Lacerda, 2005).

Siqueira (2006), descreveu a qualidade como o grau de superioridade dos serviços da empresa, o que envolve simultaneamente características tangíveis e intangíveis do serviço. A verdadeira forma de medir a qualidade é através da satisfação dos clientes. Um número significativo de autores tem-se dedicado a investigar o conceito de qualidade e a sua ligação à satisfação do cliente e intenção de compra.

A conceitualização da qualidade é extremamente fundamental para entender o trabalho e foram levantados as definições na concepção dos diversos autores sendo que está enquadrada no tema em análise como uma das variáveis da pesquisa.

Para entender a satisfação dos clientes é necessário perceber a qualidade nos serviços oferecidos de tal forma que quando esta atinge níveis desejáveis facilmente conjugam-se as sinergias positivas e torna-se possível o caminho para a satisfação dos clientes.

2.1.2 Satisfação de Cliente

Segundo Kotler (2000:58), a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Segundo Martin (2003), a satisfação é o estado de espírito agradável que decorre da constatação de que um produto, um serviço, um ponto de venda ou uma acção que o consumidor conduziu à realização dos valores pessoais.

A satisfação do cliente é crucial para o tema em análise para além de ser uma das componentes do trabalho a ser estudada é também uma das fontes de análise da eficiência dos mecanismos de gestão no atendimento aos clientes adoptados pelas organizações.

A apresentação do conceito representa um mecanismo para melhor compreensão do trabalho e constitui uma das variáveis do trabalho. A satisfação do cliente relaciona aspectos relevantes cuja implementação da qualidade torna-se a base para o seu alcance.

2.1.3 Cliente

Segundo Neves (2006), cliente é a pessoa que compra regularmente de uma empresa, mas as expectativas de um cliente com relação ao desempenho de um serviço precisam ser bem administradas para gerar um futuro de bom relacionamento. Um cliente satisfeito volta a comprar e um cliente insatisfeito passa a falar mal do serviço recebido para os outros. Para manter um cliente satisfeito, é preciso saber gerenciar as suas expectativas, pois o cliente é o património mais valioso de uma organização.

2.2 Qualidade no Atendimento e a Satisfação do Cliente

Para Chiavenato (2000), a qualidade no atendimento está relacionada à satisfação das exigências do consumidor.

Numa sociedade orientada para o serviço, a qualidade e a excelência do mesmo assumem um factor estratégico para o sucesso da empresa.

Segundo Kotler (2000: 448), serviço é “qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”.

Schefler (2004: 10), afirmam que: “a qualidade do serviço é a orientação de todos os recursos e de todo o pessoal de uma companhia em direcção à satisfação do cliente. Existe um elemento de serviço em toda actividade de atendimento por qualquer empregado porque, em última análise, exerce um impacto sobre a qualidade real percebida do produto adquirido pelo cliente.”

A qualidade de atendimento a cliente tornou-se, nas últimas décadas, um forte diferencial da estratégia competitiva das empresas que se despertam para a necessidade de estar atentas ao “como maximizar a satisfação dos clientes”, atendendo de forma incomparável aos seus desejos, necessidades e expectativas (Gianesi e Correa, 2006).

Freemantle (2000:128), apresenta os testes para o bom atendimento ao cliente, os quais são aplicáveis a todas as empresas e organizações, sejam elas do sector público ou privado. Os testes são imutáveis e reflectem os fundamentos básicos do atendimento ao cliente. Ele acredita que a organização que passa nesses testes demonstra ter atingido um extraordinário atendimento a clientes, a tal ponto que não pode ser superado por qualquer um de seus concorrentes. São eles:

- Cumprindo a promessa de atendimento – todas as declarações de intenção feitas pela organização como corporação ou por empregados em particular e, portanto, encaradas pelos clientes como promessas devem ser cumpridas;
- O atendimento telefónico em cinco segundos – todas as chamadas telefónicas para uma empresa deve ser atendido dentro de cinco segundos (em qualquer parte da organização). Os clientes têm limites que variam. E, nenhuma desculpa é aceitável;

- Respostas documentadas em dois dias – todos os documentos dos clientes que exijam uma resposta devem ter seu recebimento acusado dentro de dois dias e uma data final especificada para uma resposta completa. De preferência, a pessoa a quem o documento é dirigido deve responder pessoalmente e, de maneira personalizada, à consulta;
- Tempo máximo de espera de cinco minutos – em nenhuma circunstância, qualquer cliente deve esperar mais que cinco minutos por atendimento. Os clientes perdem tempo e dinheiro valiosos tendo de esperar por atendimento. Os clientes sempre optam pela empresa que não os faz esperar;
- Atitudes positivas dos empregados – toda e qualquer interacção entre um cliente e um representante da organização serão conduzidas de uma forma, amigável e positiva, com uma demonstração genuína de olhar pelo cliente;
- Comunicações pró-activas – Caso a promessa de atendimento ao cliente não puder ser cumprida, por um motivo qualquer, é imprescindível informá-lo antes que ele reclame;
- Sinceridade e franqueza – todas as comunicações da empresa aos clientes devem ser feitas numa base completamente sincera e franca. Nada deve ser omissivo ao cliente, nem deve-se distorcer a verdade;
- Confiabilidade dos sistemas – o sistema de prestação de serviços aos clientes deve funcionar sempre, com alto padrão de confiabilidade;
- Reparação rápida – deve-se tomar providências imediatas, sem hesitação, para reparar qualquer defeito do produto ou falha no atendimento ao cliente. É inevitável que alguma coisa saia errada;
- Estar por dentro – Todos os empregados devem conhecer o produto, conhecer o serviço, conhecer a empresa, saber como fazer as coisas, saber como resolver problemas e conhecer os clientes habituais pelos nomes. É importante que os funcionários estejam prontos para lidar com qualquer dúvida ou contingência do cliente;
- Domínio da frente de atendimento – a pessoa que lida directamente com um cliente deve ser capaz e estar disposta a (sem medo de recriminação por parte da chefia) responder eficazmente a ele e, conseqüentemente, ter o discernimento de tomar uma decisão em favor do cliente, qualquer que sejam as circunstâncias. Qualquer um que atender o cliente tem a responsabilidade de servi-lo satisfatoriamente;

- Pequenos extras – as expectativas do cliente devem, frequentemente, ser superados pelo fornecimento não solicitados. É importante inovar e agradar o cliente, e o fornecimento de pequenos extras é uma oportunidade criativa e desafiadora a que a equipa tem de responder entusiasticamente;
- Atenção aos pormenores – o detalhe do atendimento deve estar próximo da perfeição; e
- Aparência imaculada – a aparência imaculada é fundamental para garantir a confiança do cliente no sentido de o serviço a ser prestado ser confiável e de alta qualidade. A aparência é reflectida numa documentação de alto padrão e todos os aspectos da abordagem estratégia de marketing da empresa.

Uma organização pode apresentar todos os recursos necessários ao seu pleno funcionamento, mas se o atendimento a clientes não for suficiente, ela provavelmente não terá progresso. Existe uma relação entre a qualidade de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente. Os dois termos tanto a qualidade bem como a satisfação do cliente são os pilares do trabalho. Se o cliente obter um atendimento de qualidade suprema e satisfatório torna-se evidente que o mesmo irá apresentar-se de forma satisfeita. A procura pela excelência na qualidade do atendimento a clientes é de fundamental importância, constitui uma estratégia vital para a continuidade da empresa e do próprio negócio.

2.2.1 A Evolução do Conceito de Qualidade

Segundo Pett (2003:89), a qualidade é um conceito eterno. Nas sociedades primitivas, nos povoados, surgiu a divisão do trabalho através dos artesãos e vigorava o princípio do *caveatemptor*. O princípio significa que o consumidor deveria precaver-se contra os produtos de má qualidade. O artesão se envolvia geralmente com todo o ciclo do produto. Ele recebia o pedido com as especificações do cliente, adquiria a matéria-prima, produzia o produto, avaliava, entregava para o cliente e recebia retorno imediato com relação à satisfação do cliente. Isso permitia a realimentação de todo o processo. Com o aumento do comércio, surgiram cadeias de fornecedores e processadores denominadas de guildas. Essa forma de organização vigorou na Europa medieval. Nas guildas, surgiram as garantias verbais e escritas, assim como existiam especificações, inspeções e a rastreabilidade através de marcações. A revolução industrial deu origem às fábricas e pequenas oficinas. Essa forma de organização visava o aumento da produtividade e redução de custos. A revolução industrial,

através dos trabalhos do engenheiro norte-americano Taylor, especializou o operador. Cada operador era responsável por uma única tarefa. Isso fez com que o operador perdesse a noção da importância do próprio trabalho. Como consequência, surgiu a figura do inspector, cuja função era realizar a avaliação dos produtos. Esse factor tirou a responsabilidade do operador pela qualidade do produto e os problemas de qualidade aumentaram.

Nas décadas de 20 e 30, Walter Shewhart, dos Laboratórios Bell, desenvolveu as técnicas de controlo estatístico de processo (CEP). Essas técnicas foram o início da utilização de métodos preventivos. Apesar de eficaz, o CEP, nesse período, não obteve uma aplicação ampla (Hoffman, 2003).

Ao final dos anos 40, surgiram os sistemas da qualidade normalizados, sistemas baseados em normas, cujo primeiro padrão relevante é a Mil-Q-9858 (1959) *Quality Program Requirements* (Lamprecht, 1996).

Nessa época, a preocupação das organizações era mais voltada a segurança, devido às aplicações nas áreas militar, nuclear, naval e aeroespacial. Esses primeiros sistemas da qualidade eram muito complexos e praticamente inviabilizavam a aplicação comercial na maior parte das indústrias convencionais. Os sistemas da qualidade foram baseados na teoria dos sistemas desenvolvida por Bertalanffy (Bevilacqua, 2004).

Durante a década de 50, o professor Feigenbaum criou o controlo da qualidade total (*Total Quality Control – TQC*) na versão norte-americana (Ibidem).

Feigenbaum dividiu as actividades da qualidade em quatro trabalhos: (i) controle de projecto, (ii) controle de suprimentos, (iii) controle de execução do produto e (iv) controle de processos especiais (Ibidem).

Essa abordagem foi uma das precursoras da utilização de sistemas na área da qualidade. Outra contribuição de Feigenbaum foi a utilização da abordagem de custos da qualidade. Os custos da qualidade foram segmentados em custos de prevenção, avaliação e falhas internas e externas (Campanella, 1990).

Os custos da qualidade foram uma iniciativa no sentido de incluir medidas financeiras na gestão da qualidade.

No início dos anos 60, Crosby criou o conceito de zero defeitos. Para atingir o zero defeito, as organizações actuavam basicamente na motivação dos funcionários. Não sortiu nenhum efeito, pois a actuação na motivação somente poderia resolver uma parcela dos problemas (Broydrick, 1997).

Deming (1986), relata que actuação directa do pessoal, sem envolvimento dos gestores, pode resolver em torno de 6% dos problemas (causas especiais), enquanto os gestores tem poder para resolver o complemento, devidos a causas do sistema (causas comuns), cujo poder para solução está na alçada dos gestores.

Em 1987, foram publicadas as normas da série ISO 9001. A série de normas foi o resultado da evolução das primeiras normas de sistemas da qualidade, que surgiram nos anos 50. A princípio, as normas poderiam ser aplicadas a qualquer tipo de organização, ou seja, para fabricação de produtos ou prestação de serviços. No entanto, esses padrões foram escritos baseados em sistemas da qualidade direccionados para a fabricação e existiam dificuldades por parte das empresas de serviços para o seu entendimento e aplicação. Esse fato, associado à excessiva documentação gerada e também por estarem essas normas muito distantes dos modelos de gestão baseados em TQM (*Total Quality Management*), levaram a *International Organization for Standardization* (ISO) a publicar revisões em 1994 e em 2000. Essas normas também são conhecidas como normas de garantia da qualidade. O termo garantia significa assegurar a confiança. A confiança é obtida através de factos também conhecidos como evidências objectivas. À medida que as evidências são apresentadas, aumenta a confiança do cliente. No final da década de 80, ganhou impulso o movimento denominado gestão da qualidade total (*Total Quality Management: TQM*). Segundo Jablonski (1992), as principais características do TQM são a gestão participativa, o processo de melhoria contínua e o emprego de equipas. Uma das principais críticas aos modelos baseados em TQM foi a sua falta de capacidade de motivar e envolver a alta gestão, porque os programas baseados em TQM não visavam directamente ganhos financeiros. Havia dificuldade para incorporar efectivamente o TQM no negócio, pois ele não usava a linguagem da gerência (Pett, 2003).

2.2.2 Factores que Influenciam a Qualidade no Atendimento a Clientes

De acordo com Shmidt (2000), de entre os vários factores que influenciam a qualidade no atendimento a clientes, destacam-se cinco que são de extrema relevância. São eles: a estratégia, a estrutura, a mão-de-obra, a tecnologia e a qualidade.

2.2.2.1 Estratégia

Se eficiência operacional (EO) é de fundamental importância para que uma empresa possa garantir qualidade em seus serviços, a grande prioridade nas empresas de sucesso vem sendo, cada vez mais, a capacidade de estabelecer uma estratégia que tornará a empresa mais competitiva no mercado (Hoffman, 2003).

Segundo António (2003: 46), para formular a estratégia deve começar por analisar o que se passa fora da empresa, no seu meio envolvente (oportunidades e ameaças). Análise passa para a definição dos objectivos a que se segue a análise da empresa (pontos fortes e pontos fracos). Detectados os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização procede-se a uma releitura dos objectivos, que pode levar à sua redefinição.

Segundo Engel *et al* (2004), a importância de se formular uma estratégia para o alcance da excelência no serviço de atendimento a clientes tornou-se uma preocupação fácil de ser percebida até mesmo nos processos de planeamento das empresas. A empresa estará mais motivada e preocupada em atender às necessidades dos clientes, à medida que os mesmos se mostrarem exigentes, inteligentes e tiverem necessidades difíceis de atender.

A empresa precisa conhecer, reconhecer a sua realidade para, de forma crítica e consistente, procurar investir de forma estratégica, naquilo que ela tem que transformar em uma competência essencial excelência no atendimento a clientes.

As empresas devem conhecer o nível de expectativa de seus clientes, pois dependendo do nível da resposta a essas expectativas, o cliente considerará o serviço mau, bom ou excelente.

A partir das ideias expostas, é possível concluir que a estratégia é uma posição única, com base na qual as empresas fazem as coisas de forma diferente, depois de adaptar suas actividades – marketing, produção, serviços, logística – à sua proposição de valor específica focada no cliente.

2.2.2.2 Estrutura

Para o atendimento aos clientes com excelência, a empresa dependerá de uma estrutura organizacional bem projectada e que dê sustentação a todas as acções a ele pertinentes.

Segundo Kotler (2000: 63), “empresas de alto desempenho estão cada vez mais focalizando a necessidade de gerir processos centrais de negócios, como desenvolvimento de novos produtos, atracção, retenção de clientes e atendimento de pedidos”. São organizações que valorizam o conhecimento e são capazes de trabalhar com equipas multifuncionais responsáveis por cada processo. Há grande importância em reconhecer as habilidades necessárias ao alto desempenho da estrutura. É o conjunto dessas habilidades multi-departamentais, de preferência multifuncionais, que tornarão a empresa diferente e bem-sucedida

A empresa actualizada e focada no cliente, deve, necessariamente, encaminhar-se para a visão moderna do marketing, procurando em sua acção organizacional, estabelecer uma filosofia afim, que oriente, direcione gestores, colaboradores para o cliente e para o mercado (Zeithaml, 2003).

2.2.2.3 Mão-de-obra

Segundo Juran (1990), a mão-de-obra tem o potencial de auxiliar no processo de melhoramento da qualidade.

Para Freemantle (1994), as qualidades, de entre as várias que devem ser exigidas na especificação da pessoa para a função, a serem criticamente procuradas no processo de selecção são: sinceridade, honestidade, humildade, modéstia, charme, capacidade de se comunicar, de ouvir, sensibilidade, compreensão, tolerância, personalidade agradável e iniciativa. As pessoas precisam de ser bem seleccionadas, se a empresa quer garantir uma alta qualidade de desempenho no atendimento a clientes.

Kotler (2000: 317), tem uma visão sobre a importância do treinamento, e a expõe dizendo que “as empresas podem obter sólida vantagem competitiva com uma equipa de profissionais bem treinadas”. Destaca que pessoas bem treinadas apresentam certas características específicas como competência (possuem habilidades e conhecimentos necessários), cortesia (são agradáveis, respeitosos e corteses), credibilidade (são dignos de crédito), confiabilidade (realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa), capacidade de resposta (respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez) e comunicação (esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza). O sistema proporciona maior

incentivo aos empregados para satisfazer os clientes, levando-os a traduzir um tipo de atendimento que promova maiores condições de se obter a fidelidade dos mesmos.

É crucial que os colaboradores sintam-se motivados, valorizados, satisfeitos, aptos para o melhor desempenho possível no contexto da organização e, principalmente, no contexto do atendimento aos clientes.

2.2.2.4 Tecnologia

A tecnologia da informação desempenha um papel fundamental para as organizações, traz uma oportunidade singular para que elas passassem a redistribuir seus activos e reestruturação das estratégias de forma significativa.

O atendimento também se diferencia pela tecnologia da informação empregada na empresa.

No mundo globalizado de hoje, atendem bem as empresas que estão suportadas por excelência em tecnologia, informação e comunicação.

Segundo Bank (2003: 86), “a tecnologia da informação representa um recurso do mais alto nível. Quando um distribuidor, para solucionar problemas de serviço a clientes, instala uma rede *on-line*, conectando-se a eles, de forma que esses possam entrar com seus pedidos directamente nos computadores da companhia, o objectivo principal do computador é reduzir os custos da entrada de pedidos e proporcionar maior flexibilidade aos clientes, no que se refere ao tempo e ao processo de entrada de pedidos”.

A tecnologia vem assumindo um papel cada vez mais preponderante no atendimento das organizações. Vem incrementando e facilitando cada vez mais, ao longo do tempo, o relacionamento empresa – cliente (ibidem).

Segundo Broydrick (1993), o papel da tecnologia da informação tem sempre sido o de ajudar as organizações a solucionarem problemas críticos de sucesso dos negócios ou a oferecer novos serviços colectando dados, transformando-os em informações e transformando rapidamente as informações em conhecimento, de forma a satisfazer aquele que sustenta os anseios de desenvolvimento e crescimento da empresa, que são os cliente.

2.2.3 Qualidade na Perspectiva de Marketing

Assim, apresentam-se, de seguida, as teorias e modelos que auxiliam na medição da satisfação do cliente desenvolvidos por diversos investigadores.

2.2.3.1. Modelo de Gronroos

Segundo Gronroos (1982), a qualidade de serviço é experimentada, influenciada pela imagem que o cliente tem da empresa, e provém de duas dimensões, nomeadamente: (i) Técnica - consiste na qualidade que o cliente recebe; (ii) Funcional - resultante do modo como o cliente recebe o serviço (Figura 2.1).

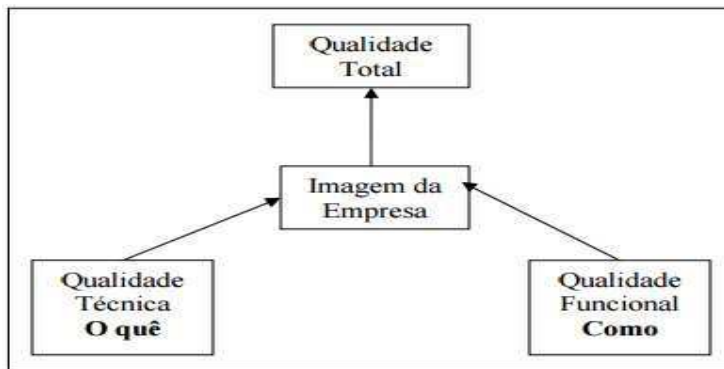


Figura 2.1: Duas Dimensões de Qualidade de Serviço

Fonte: Gronroos (2001:65)

A imagem influencia a percepção de qualidade do cliente e age como filtro, através do qual se seleccionam factores influenciadores da qualidade. Se a empresa tem uma imagem favorável na mente dos consumidores, pequenos erros vão provavelmente ser esquecidos. Por outro lado, se a imagem é má, o impacto de um erro vai ser considerado maior do que noutra circunstância.

A imagem é considerada, por vários autores, como uma dimensão da qualidade, que influencia as expectativas e percepções da qualidade de serviço (Lehtien, 1982).

O modelo tem a sua ênfase no modo como a qualidade de serviço é percebida pelo cliente, baseia-se na teoria de comportamento do consumidor e, mais precisamente, nas expectativas do consumidor em relação ao desempenho do produto em avaliações após consumo. A

qualidade percebida é resultado da diferença entre a qualidade esperada e qualidade experimentada no momento de utilização do serviço (Gronroos, 1988).

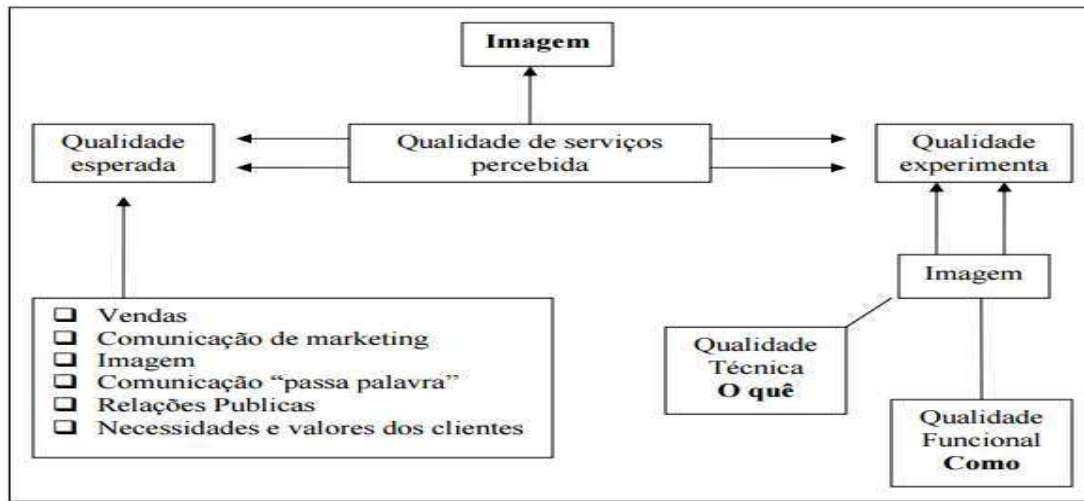


Figura 2.2: Modelo de Qualidade Percebida do Serviço

Fonte: Gronroos (2001:67)

Gronroos (1988), afirma que a qualidade esperada é consequência dos seguintes factores: necessidades do cliente, comunicações de marketing, publicidade passa palavra positiva e imagem, o impacto sobre esses factores depende essencialmente do desempenho prévio da empresa (Figura 2.2).

A boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada vai de encontro as expectativas do cliente, ou seja, a qualidade esperada. Se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida vai ser baixa (Ibidem).

2.2.3.2. Modelo de Gummesson

O modelo visa, originalmente, a qualidade dos bens, em virtude da preocupação em oferecer melhor e mais abrangente visão da qualidade. O modelo é influenciado pelos serviços. Na perspectiva adoptada por Gummesson a qualidade percebida é o nível de satisfação do cliente (Gronroos, 2001:71).

O modelo abarca os conceitos de expectativas, experiências, imagem e os 4 Q's, que constituem o modelo de qualidade (Figura 2.3).

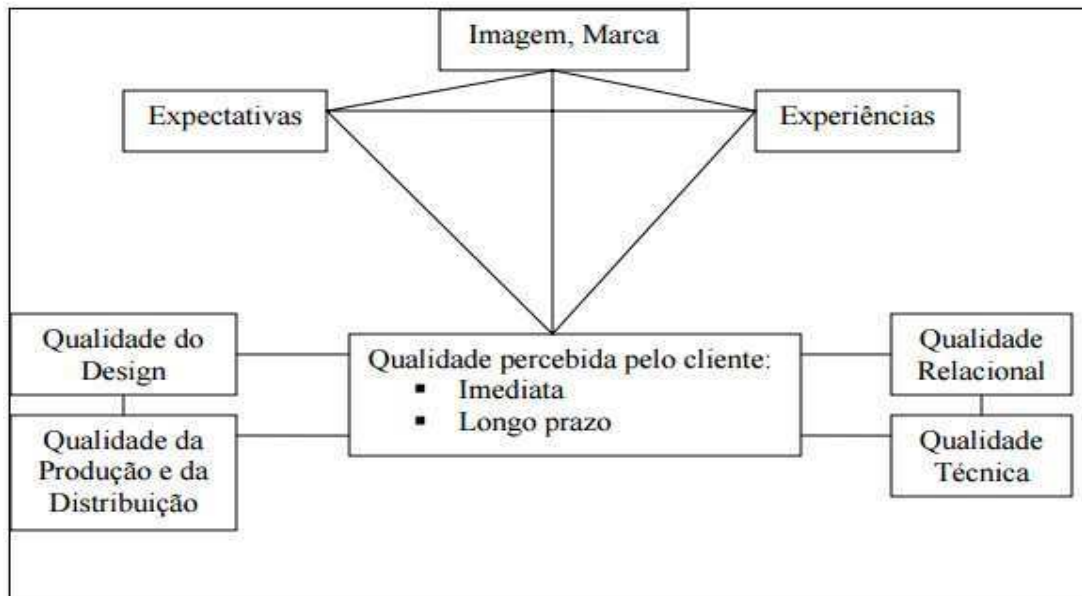


Figura 2.3: Modelo dos 4 Q's

Fonte: Adaptado de Gronroos (2001:71)

Gummesson identificou quatro tipos de qualidade como origem da qualidade percebida e satisfação do cliente: (i) Qualidade de Projecto - serviços desenhados para efectuarem as funções desejadas pelos clientes; (ii) Qualidade de Produção - seguir com rigor o projecto previamente traçado (iii) Qualidade de Entrega - distribuição do serviço no prazo, pontualidade, livre de defeitos e documentação correcta; (iv) Qualidade Relacional - índice de sucesso na criação de relacionamentos externos e de redes de clientes, agentes e parceiros, bem como relações internas entre as diversas áreas do negócio. Todos os colaboradores da organização, em maior ou menor extensão, contribuem para estas qualidades.

2.2.3.3. Modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry

Tendo como base o modelo de qualidade percebida de Gronroos, os investigadores Parasuraman, Zeithaml e Berry investigaram os determinantes da qualidade de serviço e como o cliente avalia a qualidade do serviço. Em 1985, identificaram dez dimensões que caracterizam a qualidade dos serviços: fiabilidade; responsabilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, tangibilidade e conhecimento do consumidor. Em 1988, numa segunda etapa da pesquisa, foram reduzidas a cinco as dimensões utilizadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço: (i) Tangibilidade - associada à aparência dos elementos físicos e humanos; (ii) Fiabilidade - capacidade de prestar o serviço de forma digna e cuidada; (iii) Capacidade de resposta - disponibilidade para

ajudar os clientes e prestar um serviço rápido; (iv) Confiança/ Segurança - conhecimento e cortesia dos empregados, a empresa fornece o serviço ao cliente sem erros, e entrega o prometido na altura combinada; (v) Empatia - o cuidado e atenção individual dados ao cliente (Berry, 1992).

2.2.3.4. Modelo de Qualidade de Albrecht – O Triângulo dos Serviços

A presença de líderes com espírito inovador é indispensável para qualquer serviço. Liderança de serviços é a capacidade de liderar com enfoque nos serviços: serviços de usuários, serviços à organização e serviço aos colaboradores (para atingir os objectivos) (Albrecht, 2002).

Um dos aspectos importantes do modelo de Albrecht, é o cliente. Ele precisa ser definido tanto em termos de dados demográficos quanto em psicográficos. O modelo está assente na figura do líder. No impacto que o líder trás para o alcance da qualidade desejável (ibidem).

2.2.4 Principais Métodos de Avaliação da Qualidade de Serviços

Nesta secção, apresentam-se os principais métodos de avaliação da qualidade de serviço: Serviqual, Sevperf e Avaliação da Performance.

2.2.4.1 Modelo SERVQUAL

O modelo, consiste em obter informação sobre o que os gerentes das empresas de serviços e os seus clientes percebem como atributos fundamentais da qualidade de serviços, bem como a existência e as razões de divergências entre as percepções e as expectativas (Malhotra, 2004).

O modelo SERVQUAL permite, com base nas cinco dimensões de qualidade, avaliar a percepção de qualidade de serviço por parte do cliente. Este modelo identifica cinco situações nas quais se verifica deficiência de qualidade de serviço:

- GAP 1 – deficiente conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes. Existe uma lacuna entre as expectativas dos clientes e a percepção que faz a organização de serviços;
- GAP 2 – dificuldade ou incapacidade em traduzir, de forma exacta, as percepções dos gestores na concepção das especificações do serviço.

- GAP 3 – distância entre especificações de qualidade de serviço e serviço efectivamente entregue. A variabilidade do desempenho do pessoal de contacto, entre outras causas, pode provocar uma certa antipatia em relação aos padrões estabelecidos;
- GAP 4 – diferença entre o serviço efectivamente prestado e o serviço comunicado, que pode afectar as expectativas dos clientes. É um risco elevar as expectativas dos clientes além do serviço que se pode entregar; e
- GAP 5 – traduz a satisfação de um consumidor face ao serviço esperado. Lacuna entre serviço esperado e serviço percebido pelo cliente. O juízo de alta ou baixa qualidade depende, portanto, de como o cliente percebe o desempenho efectivo do serviço em comparação com o que esperava. A qualidade de serviço percebida pelo cliente é inversamente expressa pela quinta lacuna, que depende das outras quatro. A qualidade do serviço pode ser definida como a percepção do cliente de quanto um serviço vai ao encontro ou excede as suas expectativas. (Zeithaml; Berry e Parasuraman, 1990).

E, para o método SERVQUAL, considera-se cinco dimensões, tais como (Gianesi e Correia, 1993):

- Credibilidade: presta o serviço conforme o combinado, mantendo a precisão, a consistência e a segurança;
- Receptividade: engloba velocidade no atendimento e prontidão no atendimento ao cliente;
- Tangibilidade: relaciona todas as evidências físicas a que o serviço está inserido, bem como funcionários e equipamentos;
- Empatia: tratar o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual; e
- Segurança: simplicidade e segurança nos serviços prestados.

Segundo Freitas (2006:2-8), essas dimensões do modelo SERVQUAL são consideradas importantes para que a satisfação dos clientes seja alcançada.

O modelo SERVQUAL é constituído por 22 itens que compõem as cinco dimensões ou determinantes da qualidade. E o emprego do SERVQUAL é realizado em duas etapas: na primeira etapa são mensuradas as expectativas dos clientes e, na segunda etapa, são mensuradas as percepções dos clientes em relação ao serviço prestado.

Segundo Bitner e Zeithaml (2003:93), para utilizar o método SERVQUAL e assim medir a qualidade do serviço, é necessário, calcular primeiramente a diferença entre expectativas e as percepções do serviço. Dessa forma obtêm-se o valor ou Gap para cada afirmação do questionário definido como a diferença obtida entre o serviço percebido e o serviço desejado. Quanto maior for o índice positivo, maior é a superioridade do serviço.

2.2.4.2 Modelo SERVPERF

Cronin e Taylor (1992), desenvolveram o modelo de análise de qualidade de serviço SERVPERF. Esta metodologia não tem em consideração a análise das expectativas, centra a sua atenção na avaliação da qualidade realizada, com base nas percepções do cliente relativamente às cinco dimensões da qualidade de serviço. A qualidade de serviço pode ser representada do seguinte modo:

Qualidade de Serviço = Performance de Serviço Percebido.

Parasuramanet *et al.* (1988), considera importante ter em conta a ponderação de cada uma das cinco dimensões de qualidade: Qualidade de Serviço = Importância da Dimensão x Performance da Dimensão de Serviço Percebido.

2.2.4.3 Modelo de Avaliação da Performance

O Modelo de Avaliação da Performance (EP – Evaluated performance), considera a qualidade de serviço como o resultado da experiência recebida pelo cliente, em que os atributos do serviço são congruentes com as suas características conforme idealizado pelo público. O fornecedor deverá perceber qual o nível ideal de atributos do serviço que o cliente deseja receber, verificar a quantidade dos mesmos que foram percebidos pelo cliente, ponderar a importância concedida pelo cliente para a determinação da qualidade percebida (Dalledonne, 2008).

O modelo é representado pela seguinte fórmula:

$$Q_i = -1 \left[\sum_{j=1}^n W_j |A_{ij} - I_j| \right]$$

Q_i = Qualidade individual de serviço percebida do objecto

iW_j = Importância do atributo j como um determinante da qualidade percebida

A_{ij} = Quantidade do atributo j no objecto

i_{ij} = Quantidade ideal do atributo j

n = Número de atributos.

Através da multiplicação do lado direito da equação por -1, constata-se que os maiores valores de Q_i estão associados a níveis mais altos de qualidade percebida. Adicionalmente, tendo como base as ideias desenvolvidas por Parasuramanet em 1990, sobre os eventuais desvios entre a qualidade esperada numa perspectiva ideal e uma perspectiva de excelência, o autor apresenta, de forma integrada, o modelo de qualidade normativa (NQ – *Normative Quality Model*). O modelo traduz a diferença entre os dois cenários (ideal e excelência) para a avaliação da performance, através da seguinte representação algébrica (Lima *et al*, 2004):

$$NQ_i = n \sum_{j=1} W_j (A_{ij} - A_{ej})$$

NQ_i = index da qualidade normativa do objecto

iA_{ej} = Quantidade individual do atributo j num cenário de excelência.

2.2.5 Os Impactos da Qualidade no Atendimento ao Cliente

De acordo com Deming (1986:3), existe uma relação em cadeia que associa uma série de benefícios devido ao aumento da qualidade: a melhoria da qualidade traduz-se em diminuição de custos, fidelização dos clientes. Na sequência, aumenta a produtividade, pois conduz a maiores fatias de mercado através da melhor qualidade e menor preço. Como resultado, existe a permanência no negócio, gerando mais e mais empregos.

A focalização nos clientes pode causar impactos financeiros relevantes, com repercussão na imagem da empresa, tais como o incremento na lealdade dos clientes e elevação da satisfação do cliente (Dalledonne, 2008).

Os principais efeitos que reflectem a importância da satisfação são descritos em ordem ao consumidor e na óptica da empresa. Ao nível do cliente as consequências da satisfação podem referir-se a variáveis, como atitudes, intenções e fenómenos comportamentais que incluem as diferentes respostas à satisfação ou insatisfação, como sendo, a lealdade, recomendações, intenções de recompra, entre outros (Maximiano, 2005).

As importâncias da satisfação sob o ponto de vista da empresa reflectem-se na rentabilidade e quota de mercado, como resultado da retenção de clientes (Lima, 2004).

A procura da lealdade do consumidor converte-se num autêntico objectivo estratégico para as empresas (ibidem).

Existe uma relação entre a satisfação do consumidor e a fidelização do mesmo que pode ser resumida através da seguinte afirmação: “quanto maior for a satisfação do cliente, maior será a probabilidade do mesmo voltar a adquirir o bem” (Slack *et al*, 2002:216).

A importância da satisfação não se repercute apenas nas atitudes e intenções dos indivíduos perante futuras compras, mas também nos seus afectos que podem resultar num conjunto de comportamentos futuros, como são a fidelização, felicitações e elogios, confiança para a aquisição de outros tipos de produtos, que podem trazer benefícios para a empresa (Ford *et al*, 2005)

Numa perspectiva económica, a importância dos níveis de satisfação sobre o comportamento do cliente, faz sentir o seu eco nos resultados da organização através do peso sobre a retenção de clientes e sobre o lucro gerado para a empresa (Engel *et al*, 2004).

Segundo Fornell (1992:6), “em primeiro lugar, manter clientes satisfeitos favorece a lealdade face ao produto ou marca, uma vez que estão mais predispostos a repetir a experiência de compra no futuro, a comprar com maior frequência e/ou em maior volume à empresa, ou a adquirir outros produtos oferecidos por esse mesmo fornecedor”. Isto implica uma diminuição dos custos comerciais/promocionais futuros, uma vez que envolverá menores esforços e gastos para promover a venda a clientes satisfeitos.

A lucratividade é um elemento fundamental para as organizações que atuam no sector privado. Existe uma reacção em cadeia entre o desempenho, a satisfação do cliente, fidelidade e a lucratividade, denominada cadeia satisfação-lucratividade (Figura 2.4), conforme Andersen e Deming (2000): “Através da melhoria dos produtos e atributos dos serviços, a satisfação dos clientes deve aumentar. Com o aumento na satisfação do cliente é esperada a elevação na retenção dos clientes. Um aumento na retenção dos clientes conduz a um aumento da lucratividade”. No entanto, essa relação nem sempre é linear.

Andersen e Fornell (1992), afirmam que o índice de satisfação dos clientes é um dos indicadores do desempenho financeiro futuro da organização. A satisfação do cliente conduz a uma maior fidelidade. Através do aumento da fidelidade são assegurados os ganhos económicos. O aumento na satisfação do cliente ocorre se forem identificados os factores que influenciam na satisfação e acções forem tomadas no sentido de melhorar esses factores.



Figura 2.4: A Cadeia Satisfação-lucratividade

Fonte: Fornell, 1992

A fidelidade dos clientes é um mecanismo de previsão do sucesso da organização, incluindo a participação de mercado, escala e custo unitário.

CAPITULO III: DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

3.1 Caracterização do Banco Comercial de Investimentos (BCI)

3.1.1 Breve Historial da Criação do Banco Comercial de Investimentos (BCI)

O BCI foi fundado em 1996, como um Banco de Investimentos designado AJM Banco de Investimentos e com um capital de 30 milhões de Meticais, subscrito e realizado principalmente por investidores moçambicanos. A designação inicial foi alterada em Junho do mesmo ano para Banco Comercial e de Investimentos, SARL, mantendo as actividades circunscritas na área da Banca de Investimentos (www.bci.co.mz).

No dia 18 de Abril de 1997 a estrutura accionista do BCI foi modificada com a entrada da Caixa Geral de Depósitos, depois de um aumento de capital de 30 para 75 milhões de Meticais. A CGD assumiu uma participação de 60%. Dos restantes 40%, a SCI – Sociedade de Controlo e Gestão de Participações, SARL, a empresa que agrupava a maior parte dos investidores iniciais, assumiu 38,63%, e os restantes 1,37% foram distribuídos por pequenos accionistas (www.bci.co.mz).

A 24 de Abril, o BCI começou a operar como Banco Comercial através da sua Agência Pigalle.

Em Dezembro do ano de 2003 o BCI fundiu-se com o Banco de Fomento (BF) através da integração de todos os activos do BF no BCI e a extinção do BF. De seguida o Banco adoptou a designação comercial BCI Fomento. Esta situação tornou possível a entrada de um novo grande accionista, a Grupo BPI, com 30% das acções (www.bci.co.mz).

Em Novembro de 2007 a estrutura accionista do BCI foi alterada com a saída do Grupo SCI e a entrada do Grupo INSITEC, com 18,12% das acções. A participação da CGD passou para 51,00% e a do Grupo BPI passou para 30,00% (www.bci.co.mz).

3.1.2 Missão

A missão do BCI é:

- ✓ Contribuir activamente para o desenvolvimento económico e social de Moçambique, criando valor e gerando satisfação para clientes, accionistas, colaboradores, parceiros e comunidade em geral, de modo socialmente responsável e sustentável (Relatório e contas do BCI, 2013).

3.1.3 Visão

Ser um Banco de cultura moçambicana e uma referência para o sistema financeiro no espaço da África Subsariana, ao nível da aplicação das melhores práticas, da competitividade, da inovação e da qualidade de serviço, visando alcançar a liderança do mercado nacional (Relatório e contas do BCI, 2013).

3.1.4 Valores do BCI

Os valores do Banco estão assentes no seguinte (Relatório e contas do BCI, 2013):

a) Proximidade

Estar cada vez mais próximos dos clientes e potenciais clientes, através de uma rede de pontos de venda capilar nos principais centros urbanos e nas zonas rurais.

b) Acessibilidade

Disponibilizar permanentemente canais de acesso simples e fáceis de utilizar, permitindo a cada cliente escolher o mais adequado a si, em cada momento.

c) Qualidade

Oferecer um nível de serviço adequado a cada segmento, promovendo, aferindo e melhorando a satisfação dos Clientes.

d) Simpatia

Ser reconhecido pelo elevado profissionalismo, cordialidade e simpatia dos colaboradores.

e) Ética e Transparência

Agir sempre com integridade, honestidade e transparência para a preservação dos interesses do Banco, dos clientes.

3.1.5 Capital Social

O gráfico 3.1, ilustra a distribuição dos membros sócios do BCI nem como das suas participações. Em 31 de Dezembro de 2013 o capital social era detido por 3 grandes investidores institucionais (99,12%) e vários pequenos investidores (0,88%) (Relatório e contas do BCI, 2009-2014).



Gráfico 3.1: Configuração do Capital Social do BCI

Fonte: Relatório e contas do BCI, 2014

3.1.6 Breve Caracterização dos Recursos Humanos

O número de colaboradores do BCI em 2013 era de 2.121. A integração dos novos colaboradores conferiu ao Banco a responsabilidade de os acolher e integrar na cultura e na empresa, acções que foram sendo desenvolvidas desde o início.

A maioria do efectivo concentra-se na área comercial (1.351 colaboradores – 63,7%) em contraposição aos 770 elementos afectos aos serviços centrais (Relatório e contas do BCI, 2009- 2014).

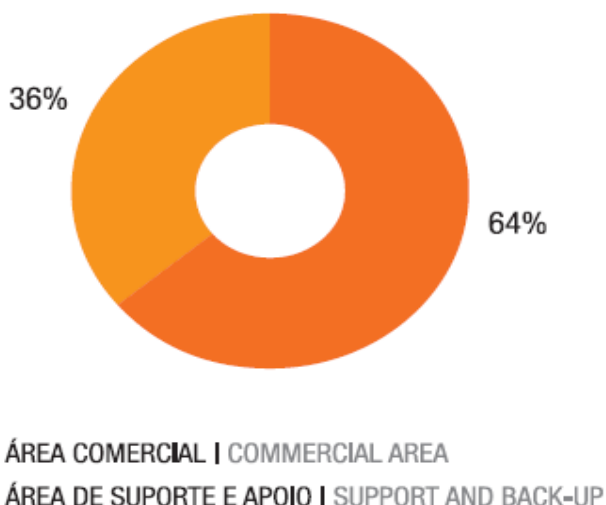


Gráfico 3.2: Caracterização dos Recursos Humanos pelas Áreas de Trabalho

Fonte: Relatório e contas do BCI, 2014

Em 2013, existiam no BCI 14 colaboradores por agência, resultado de uma melhoria dos processos internos e dos sistemas de suporte à actividade, para além uma maior racionalização na alocação de recursos humanos. A distribuição de colaboradores por género revela tendência de equidade entre géneros, sendo 50,7% para o masculino e 49,3 % para o feminino (Relatório e contas do BCI, 2009- 2014).

	2013	
	TOTAL	PESO PROPORTION (%)
1º CICLO A TÉCNICO BÁSICO 1 ST TECHNICAL-PRIMARY CYCLE	57	2.70%
2º CICLO SNE 2 ND EDUCATIONAL CYCLE	1,226	57.80%
TÉCNICO MÉDIO INTERMEDIATE TECHNICAL	199	9.40%
BACHAREL BACHELORS	141	6.60%
LICENCIATURA GRADUATES	456	21.50%
PÓS-GRADUAÇÃO POSTGRADUATE STUDENTS	18	0.80%
MESTRADO MASTERS	24	1.10%
TOTAL	2,121	100%

Tabela 3.1: Caracterização dos Recursos Humanos do BCI pelo Grau Académico

Fonte: Relatório e contas do BCI, 2014

Os indicadores de composição etária e da antiguidade de colaboradores revelam, uma massa de trabalhadores predominantemente jovem e em fase de crescimento profissional, reflectindo a aposta numa camada etária nova e disponível para os desafios de um mercado exigente e de natureza dinâmica. Com efeito, 64,7% dos colaboradores apresentam idade igual ou inferior a 30 anos (Relatório e contas do BCI, 2009-2014).

	TOTAL	PESO PROPORTION (%)
ATÉ 25 ANOS UP TO 25	514	24.20%
DE 26 A 30 ANOS 26 - 30	858	40.50%
DE 31 A 35 ANOS 31 - 35	420	19.80%
DE 36 A 40 ANOS 36 - 40	175	8.30%
DE 41 A 45 ANOS 41 - 45	75	3.50%
SUPERIOR A 45 ANOS OLDER THAN 45	79	3.70%
TOTAL	2,121	100%

Tabela 3.2: Caracterização dos Recursos Humanos do BCI Segundo a Faixa Etária

Fonte: Relatório e contas do BCI, 2014

No domínio da formação, foram realizadas, em 2013, um total de 333 acções, perfazendo 111.596 horas e envolvendo 3.994 participantes. As acções permitiram desenvolver, promover e capacitar as pessoas com os conhecimentos técnicos, as práticas comportamentais e as atitudes necessárias a uma maior qualidade no atendimento e na resposta às necessidades dos clientes (Relatório e contas do BCI, 2014).

No domínio da valorização do capital humano e do seu reconhecimento como factor determinante para o desenvolvimento estratégico da instituição bancária, foi reiterada a implementação de práticas de recursos humanos sustentadas num paradigma de orientação para o cliente externo, permitindo a continuidade dos processos de avaliação do potencial interno, recrutamento de novos colaboradores, formação profissional, avaliação de desempenho e resultados e bem como uma maior aproximação dos sistemas de compensação às necessidades dos colaboradores, sem descurar a preocupação pelos factores de apoio ao nível pessoal, através da melhoria das condições de assistência médica e medicamentosa e do seu engajamento em acções de solidariedade e responsabilidade social, como vector de envolvimento da massa humana interna e tradução na prática dos valores da empresa (ibidem).

A nível do vector formação, foi desenvolvido um modelo de gestão do conhecimento e da formação, instrumento vital para a actividade do BCI e implementação do seu plano estratégico. Há ainda a registar a criação de condições para a implementação do programa especial de estágios, orientado a proporcionar oportunidades de integração sustentada no mercado de trabalho a estudantes finalistas e recém-graduados (ibidem).

3.1.7 Agências do BCI de 2009 a 2013

A rede de agências do BCI é composta por um total de 132 agências, das quais 118 agências tradicionais, 7 centros *corporate* 7 centros exclusivos. A estrutura representava 25,38% do total da rede do sistema bancário em Moçambique em 31 de Dezembro de 2013 (Relatório e contas do BCI, 2009- 2014).



Gráfico 3.3: Número de Agências do BCI de 2009 a 2013

Fonte: Relatório e contas do BCI, 2014

3.1.8 Estratégia e Negócio Adoptada pelo BCI de 2009 a 2013

Em 2009 foram definidas estratégia para o ano de 2009 a 2012 assentes em cinco princípios chave de desenvolvimento da actividade, a partir das principais tendências perspectivadas para a envolvente externa e do posicionamento do BCI no mercado (Relatório e contas do BCI, 2013):

- Focalização e priorização do esforço comercial entre diferentes segmentos;
- Simplicidade máxima na oferta de produto em cada segmento;
- Clareza, uniformidade e *hardwiring* de processos e procedimentos de suporte ao negócio;
- Agilidade, celeridade e qualidade nos “momentos da verdade”: estar presente quando o cliente necessita dos serviços do seu Banco; e

- Gestão de topo de elevada qualidade e experiência, bem como uma organização de excelência ao nível do recrutamento, formação e retenção de talento.

Em 2013 foi definido o Plano Estratégico para o triénio 2013-2015, designado de MAISBCI com as seguintes principais linhas de actuação (Relatório e contas do BCI, 2014):

- Reforço da oferta global para um Banco a servir mais clientes;
- Melhoria da eficiência para um Banco com mais e melhor qualidade de serviço;
- Melhoria do desempenho para um Banco mais competitivo;
- Mitigação dos riscos para um Banco mais sólido e sustentável os objectivos estratégicos estabelecidos para o triénio apresentam-se definidos num conjunto de iniciativas de implementação fundamental para o sucesso do BCI:
 - Adequação das redes e segmentação;
 - Ajustamento da oferta global e serviços;
 - Alargamento da base de clientes;
 - Objectivos e incentivos comerciais;
 - Novas áreas de negócio;
 - Melhoria de margem e redução de custos;
 - Sistema integrado de informação de gestão;
 - Gestão de risco de crédito;
 - Composição e cobertura da carteira de crédito;
 - Redefinição da estrutura organizativa;
 - Processos e Sistemas de suporte; e
 - Pessoas e Cultura Organizacional.

3.1.8.1 Tecnologia

O Banco investe de forma sustentada em tecnologias e sistemas mais avançados de suporte ao negócio, tem simultaneamente mantido a aposta na implementação de uma estrutura organizacional funcional adequada à necessidade de resposta à crescente exigência dos clientes por mais e melhores serviços (Relatório e contas do BCI, 2014).

De 2009 a 2013 o destaque vai para o desenvolvimento aplicacional verificado na plataforma de *FrontEnd* Bancário que permitiu disponibilizar aos balcões uma nova aplicação para todas

as operações de caixa e outra para tratamento integral electrónico dos processos de crédito ao consumo. Estas novas aplicações, além de darem uma resposta mais célere aos desafios do negócio, vieram permitir uma gestão operacional mais eficaz e eficiente (ibidem).

Do ponto de vista das infra-estruturas tecnológicas, o foco em 2010 e 2011 foi dirigido para o redesenho da arquitectura de comunicações nacionais, criando novos mecanismos de redundância quer para os circuitos locais quer para as ligações interurbanas, concentração das comunicações e criação de pólos regionais de tecnologia (ibidem).

3.1.8.2 Comunicação

A comunicação compreende a comunicação institucional, comunicação comercial, comunicação de segmentos, criação da página de Facebook do BCI e os festivais BCI Gloom (Relatório e contas do BCI, 2014).

a) Comunicação Institucional

O ano de 2009 foi o ano de consolidação da nova imagem do BCI.

No início do ano, deu-se continuidade à campanha de comunicação institucional de divulgação da nova imagem e posicionamento do Banco, com uma forte presença nos principais media nacionais, em todas as agências do BCI e em canais electrónicos - ATMs e site do BCI na Internet.

Ao longo do ano, foram utilizados diversos canais e acções de comunicação alternativos para a divulgação da nova imagem do BCI em Maputo e algumas capitais provinciais:

- Em Maputo, foi reforçada a presença da marca através da personalização de autocarros dos Transportes Públicos de Maputo (TPM) com a imagem do BCI e publicidade em *outdoors* electrónicos inovadores, tais como ecrãs animados;
- Em Quelimane, a divulgação da imagem do BCI consolidou-se pela distribuição de coletes reflectores aos taxistas (ciclistas) com a imagem do BCI, permitindo não só o reforço da visibilidade da marca nesta cidade, mas também a identificação formal deste serviço perante a comunidade;

- Em Nampula e na Beira, foram colocadas placas de endereçamento de ruas em locais estratégicos, tendo sido ainda reforçada a presença do BCI em *outdoors* nas principais artérias das cidades.

Apostando na cor forte, quente, moçambicana e viva, foi ainda promovida ao longo dos anos de 2009 a 2013 a produção e distribuição de brindes institucionais, para complementar a “mancha” laranja nas cidades e das zonas rurais incluídas na expansão da rede, através de camisetas, bonés, sombrinhas, entre outros.

Nas paredes e vidros envolvendo as ATM encastradas, foi aplicada uma película com novo *design* e cores, assim como aplicada película directamente sobre as ATM não encastradas, o que conferiu cor e mais vida a estes espaços de atendimento automático do BCI.

Em 2009, o BCI, enquanto patrocinador oficial da selecção nacional de futebol, promoveu a divulgação da imagem do Banco no estádio da Machava, através da colocação de material de sinalização (lona de centro do campo, faixas, balões gigantes, entre outros) e procedeu ainda à distribuição de brindes inovadores nos dias que antecederam os jogos, com a mensagem “BCI.

b) Comunicação Comercial

Ao longo do ano de 2009 foram desenvolvidas várias campanhas de comunicação que acompanharam o lançamento de produtos de poupança, de crédito e de cartões:

- Em Fevereiro, e acompanhando o lançamento do depósito 18% BCI, foi promovida uma campanha de publicidade dirigida a Particulares, que esteve presente até ao final do mês de Março em televisão, rádio, imprensa escrita e nas agências, ATM e *site* do BCI na Internet;
- Em Abril, foi lançada uma grande campanha de comunicação associada ao lançamento do Cartão TAKO, um novo cartão de crédito dirigido ao *massmarket* tendo como principal mensagem “Quem quer Tako, vai ao BCI”. A mensagem da campanha contribuiu para o posicionamento do BCI como um Banco competitivo em soluções de Crédito, assegurando simultaneamente grande notoriedade à marca;

- Em Maio, foi promovida a dinamização comercial do serviço BCI SMS, tendo sido produzido material de comunicação para distribuição em pontos de venda e para as ATM e site do BCI; e
- E ainda durante os anos de 2009 a 2013 foram desenvolvidas varias campanhas de divulgação de produtos e serviços para os clientes.

c) Comunicação de Segmentos

No âmbito do processo de implementação dos novos modelos de atenção, foram desenvolvidos novos ambientes em agência, linhas gráficas de comunicação, logo marcas e material de apoio à venda para cada um dos segmentos.

A criação de 3 logo marcas, BCI Exclusivo, BCI Negócios e BCI *Corporate* permitiu não só sinalizar todos os espaços destinados aos diferentes modelos de atenção, mas ainda incorporar essa mesma logomarca em todas as peças de comunicação associadas a cada segmento.

d) Criação da Página de Facebook do BCI

A página oficial do Banco na rede social Facebook foi criada oficialmente a 29 Abril de 2011, tendo em 2013 crescido substancialmente, sendo de acordo com vários dados estatísticos, uma das páginas que mais cresce em Moçambique. Em 2013 ultrapassamos os 53.000 *likes* ou fãs da página.

Num cenário global actual, dominado pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e pela proliferação das redes sociais, onde os consumidores podem ter acesso a conteúdos diversos em tempo real, através dos seus computadores, *tablets* ou telemóveis, bem como, partilhar essa mesma informação com os seus círculos de interesse, o BCI acompanha essa mutação promovendo a oferta de produtos e serviços, através da divulgação na sua página Facebook “BCI – O meu Banco”, bem como, toda uma série de eventos ou acontecimentos relacionados com o universo BCI, conteúdos genéricos ou curiosidades sobre a cultura, sorteios de bilhetes para Festivais de música, a história, os costumes, a culinária, ou até pontos turísticos do país, ilustrando e informando as coisas daqui para todos os seguidores da página.

A página permite também dentre varias opções de manuseamento em funções depositar as avaliações no que tange a prestação de diversos serviços oferecidos permitindo a reestruturação de estratégias por parte do Banco para auxiliar na soluções.

e) Festivais BCI Gloom

Em prol da dinamização do Cartão de Débito “tá-se”, destinado a jovens entre os 14 e os 21 anos de idade, o BCI patrocinou uma série de eventos de música electrónica, perfeitamente alinhados com o *Target* do produto.

3.2 Gestão e Qualidade no Atendimento a Clientes no BCI

Em 2013, ocorreu a aplicação do Sistema de Gestão de Atendimento e *Corporate TV* em dez agências do Banco, e actualização do sistema na Agência central sede. Além da Agência Sede, o sistema passou a integrar as agências Julius Nyerere, edificio Maryah, na cidade da Maputo, Parque dos Poetas, Av.^a das Indústrias e Matola 700, na cidade da Matola, e as agências Quelimane Samora Machel, Pemba Wimbie, Beira-Scala, Hotel Nampula, Chimoio II. O sistema, consiste numa plataforma informática de emissão de senhas, assegura uma forma simples e eficaz de organizar o atendimento e gerir os tempos de espera dos nossos clientes nas agências, proporcionando uma melhor experiência nas agências do BCI (Relatório e contas do BCI, 2014).

Em 2013, no âmbito do programa de satisfação e qualidade, foram realizados estudos de acompanhamento de sistema de gestão de filas de espera, iniciado e desenvolvido o estudo do cliente mistério BCI e efectivada a contratação de um serviço de monitoria da mídia e *Clipping* de notícias (ibidem).

O estudo de acompanhamento do sistema de gestão de filas de espera teve suporte na auscultação e avaliação das hierarquias das agências abrangidas e na informação estatística das onze Agências onde se encontra aplicado o sistema. Foram realizados análises dos tempos médios de espera e atendimento dos serviços, comparativamente com os tempos médios globais, considerando o número de atendimentos realizados e colaboradores afectos ao sistema nas unidades de negócio. No acompanhamento do estudo, foram destacadas as situações mais críticas e enaltecidas as de melhor desempenho, identificados

constrangimentos e apresentadas propostas de melhoria para as demais, nomeadamente, com a colocação de balcões de acolhimento, para melhor orientação dos clientes (ibidem).

O estudo do cliente mistério BCI, com enfoque principal nos centros BCI Exclusivo, mas também nas agências universais, teve como objectivo principal aferir a qualidade dos serviços prestados, averiguar o grau de cumprimento dos padrões operacionais, o relacionamento com o cliente, a imagem e o ambiente nas unidades de negócio do BCI (ibidem).

A primeira das quatro vagas do estudo de cliente mistério BCI abrangeu 40 agências universais, os 17 espaços e centros BCI Exclusivo e 13 unidades de negócio da concorrência. A realização do trabalho de campo contemplou 189 visitas mistério ao BCI, das quais, 138 em agências universais e 51 a centros e espaços BCI Exclusivo (ibidem).

A realização das visitas mistério estiveram a cargo de uma equipa de clientes mistério devidamente seleccionados e preparados para o efeito através de um *briefing*, onde foram avaliadas nas dimensões de serviço: Tempo de espera, acolhimento; Identificação das necessidades do cliente; Produtos e serviços; Concretizar a venda; Fecho; Imagem e avaliação global (ibidem).

Os resultados da 1ª vaga revelam uma situação de “desempenho a melhorar” com médias de avaliação global no segmento universal de 70,6% e no BCI Exclusivo de 67,3%, numa escala de 0 a 100%. Nas dimensões avaliadas, a imagem (exterior e interior) apresentou o melhor desempenho, com uma média de 90,8% (ibidem).

A contratação do *Clipping* de Notícias permitiu, mediante um sumário executivo, aceder a todos os artigos de imprensa sobre a actividade do BCI, e da economia em geral e, simultaneamente dispor de relatórios mensais de avaliação, reflectindo-se em linhas orientadoras de comunicação e publicidade (ibidem).

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Colecta de Dados e Análise de Dados

“A colecta de dados deve estar relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa tem como ponto fulcral obter elementos para que os objectivos propostos na pesquisa possam ser alcançados” (Trivinos, 1992).

O instrumento de colecta de dados foi constituído por questionários aplicados ao universo da amostra e entrevistas aos gestores, gerentes e outras individualidades tidas como colaboradoras do BCI. As entrevistas foram abertas, sem rigidez de roteiro e o questionário do tipo padronizado, envolvendo opinião do entrevistado.

O resultado da pesquisa é proveniente das perguntas efectuadas ao universo da amostra na Cidade de Maputo acima referido e foi apresentado em 2 etapas. Na primeira etapa, são apresentados os resultados provenientes da caracterização da amostra. Na segunda, são apresentados os resultados das questões referentes a qualidade no atendimento.

O tratamento dos dados quantitativos foi feito através do *Software Excel* com vista a tabulação dos mesmos com auxílio de gráficos e tabelas, contendo a classificação expressa pelos clientes segundo as respostas ao roteiro de questões.

4.2 Análise e Interpretação de Dados

No ponto aborda-se o tratamento dos dados que se obtiveram no trabalho de campo da investigação empírica. A análise realizada permitiu obter uma série de resultados que foram interpretados com o propósito de explicar a qualidade nos serviços prestados ao cliente bem como a satisfação do mesmo resultante da experiência com a instituição bancaria.

Comporta as respostas aos questionários aplicados e com base nelas as constatações que se traduzem num cruzamento entre a visão teórica e pratica. O questionário foi aplicado aos clientes de duas agências do BCI, uma das agências do Banco contem o sistema de gestão de filas de espera e a outra agência não contem o sistema.

O universo da amostra é composto apenas por indivíduos clientes do Banco BCI e que residem em Maputo, devido ao acesso para a aplicação dos questionários.

4.2.1 Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra incluiu as variáveis, sexo, faixa etária, nível de escolaridade, a actividade profissional desempenhada, o tempo que os inqueridos possuem a conta no Banco, a frequência das deslocações ao Banco e a caracterização da amostra quanto ao tipo de atendimento.

a) Caracterização da Amostra Segundo o Sexo

No que concerne a variável sexo, os dados são ilustrados no gráfico a seguir.

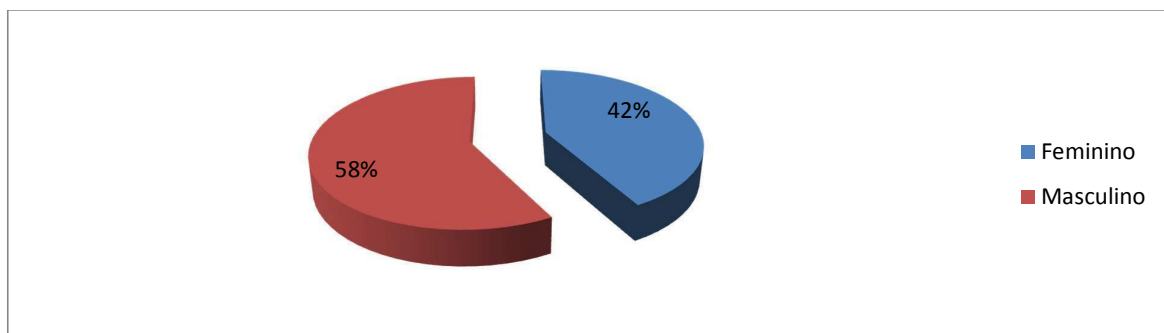


Gráfico 4.1: Caracterização do Universo da Amostra Quanto ao Sexo

Conforme pode se perceber grande maioria dos entrevistados é do sexo masculino, (58%) comparativamente aos entrevistados do sexo feminino que representa (42%) da amostra (gráfico 4.1).

b) Caracterização da Amostra Segundo a Faixa Etária

Com relação a variável faixa etária, os dados são apresentados no gráfico 4.2, a seguir.

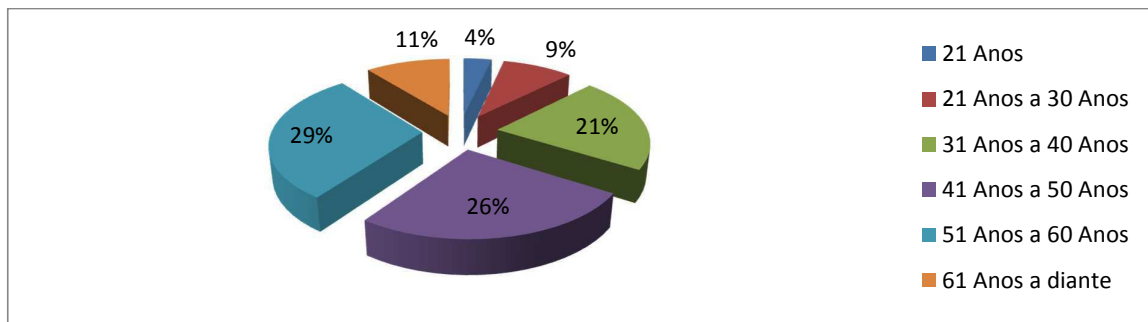


Gráfico 4.2: Distribuição da Amostra pela Faixa Etária

O universo da amostra é caracterizado maioritariamente por indivíduos com idades entre 51 anos a 60 anos, configurando 29% do universo total da amostra. Seguidamente com 26% encontram-se indivíduos com idades entre 41 anos a 50 anos de idade. Em suma a maioria do universo tem as idades que encontram-se no intervalo entre 31 anos adiante.

c) Caracterização da Amostra pelo Nível de Escolaridade

No que tange a variável nível de escolaridade, o gráfico 4.3 ilustra os resultados.

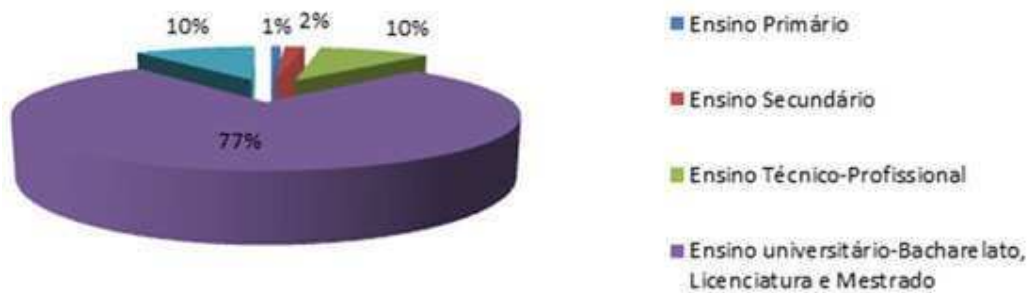


Gráfico 4.3: Distribuição da Amostra pelo Nível de Escolaridade

Conforme se pode ver, 77% do universo da amostra seleccionada tem o ensino universitário, com os níveis de bacharelato, licenciatura e mestrado. Apenas 1% tem o nível primário, 2% com o nível de ensino secundário e 10% com o nível técnico-profissional.

Compõe também o universo da amostra, 10% dos indivíduos com cursos complementares e de curta duração, configurando no gráfico 4.3 com a categoria de nível de escolaridade.

d) Caracterização da Amostra Quanto a Ocupação Profissional

O gráfico 4.4 evidencia a caracterização da amostra pela actividade profissional e observa-se que,

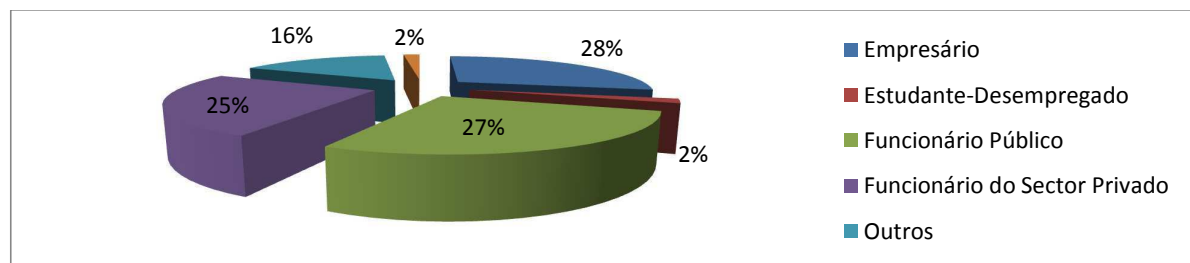


Gráfico 4.4: Caracterização da Amostra pela Actividade Profissional

28% do universo é composto de empresários, 2% estudantes desempregados, que não desenvolvem nenhuma actividade laboral, 27% é de funcionários públicos, 2% desempregados, 25% funcionários do sector privado e 16% tem várias categorias profissionais são vendedores informais, formais (Negociantes).

e) Caracterização da Amostra Quanto ao Tempo que Possuem Conta no Banco

O gráfico a seguir mostra os dados sobre o tempo dos inquiridos, com conta no Banco.

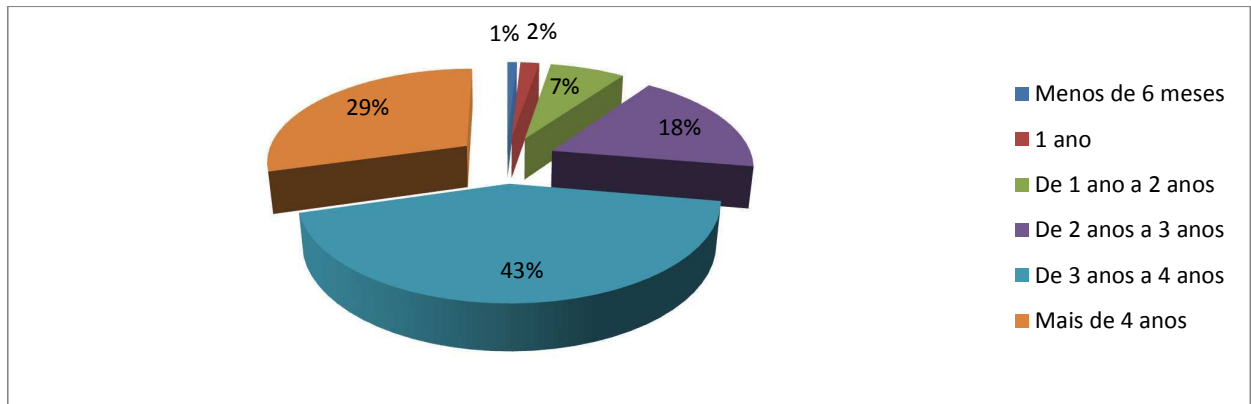


Gráfico 4.5: Distribuição do Universo da Amostra Quanto ao Tempo que Possuem Conta no BCI

Apenas 1% do universo da amostra possui uma conta no Banco BCI a menos de 6 meses. A maioria do universo da amostra possui uma conta no BCI dentro 2 anos a mais de 4 anos e nas agências em estudo compondo um total de 90%, redistribuídos em 7% para o intervalo de 1 ano a 2 anos, 18% para o intervalo de 2 anos a 3 anos, 43% para o intervalo de 3 anos a 4 anos e 29% para mais de 4 anos respectivamente.

f) Caracterização da Amostra Quanto ao Tipo de Conta que Possui

O gráfico 4.6 abaixo descreve o universo da amostra pelo tipo de conta que possui no BCI.

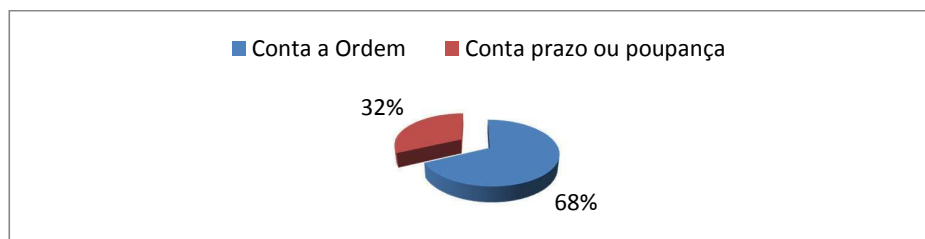


Gráfico 4.6: Caracterização da Amostra pelo Tipo de Conta que Possui

Os clientes do BCI subdividem-se segundo ao tipo de conta que possuem. Para ser cliente do BCI o individuo deve possuir uma conta bancaria no Banco. As contas subdividem-se dentro de dois grupos principais que são conta a ordem e conta a prazo.

Conforme o gráfico, 68% do universo da amostra possui uma conta a ordem no BCI, a conta ordem compreende a conta salário dentre outras classificações e 32% possui a conta a prazo ou poupança que lhes rende juros no final de um determinado período.

g) Caracterização da Amostra Quanto a Frequência de Deslocação ao Balcão

O gráfico 4.7, ilustra a frequência de deslocações aos balcões do BCI por parte do universo da amostra para a procura dos serviços.

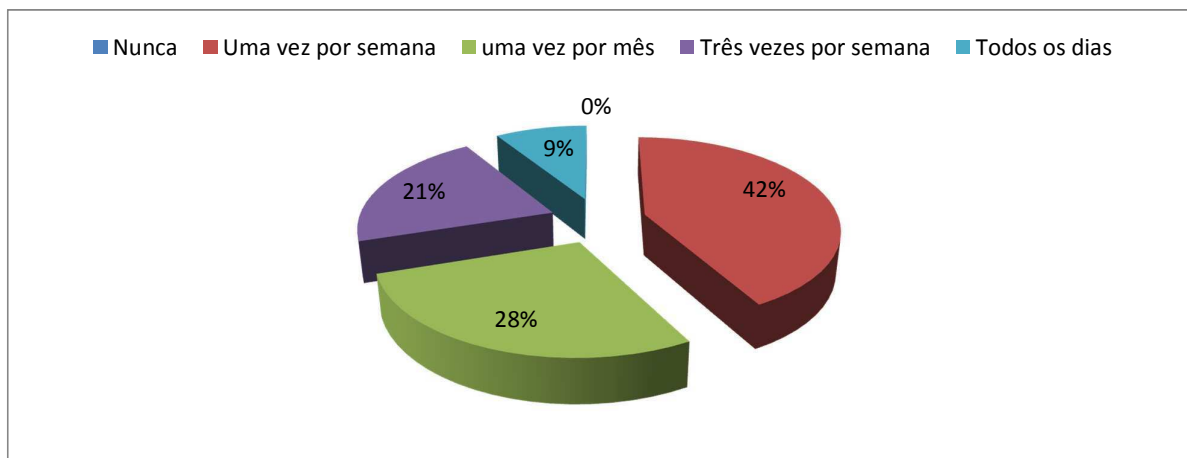


Gráfico 4.7: Caracterização do Universo da Amostra pela Frequência de Deslocação ao Balcão

Todo o universo da amostra tem deslocado ao balcão para a realização das operações bancarias frequentemente.

Apenas 9% do universo da amostra tem solicitado serviços no BCI todos os dias e 21% tem solicitado serviços três vezes por semana. A frequência aos balcões deve-se ao facto da natureza de negócios que esta parcela desenvolve.

A maioria desloca-se aos balcões apenas uma vez por semana e compõe 42% do universo da amostra, seguidamente 28% procura por serviços apenas 1 vez por mês.

Os serviços que solicitam são depósitos, consultas e solicitações de extractos.

h) Caracterização da Amostra Quanto ao Tipo de Serviços de Atendimento que Usa

No gráfico 4.8 está patente os dados referentes ao tipo de atendimento usado pelo cliente para a solicitação de serviços no banco.

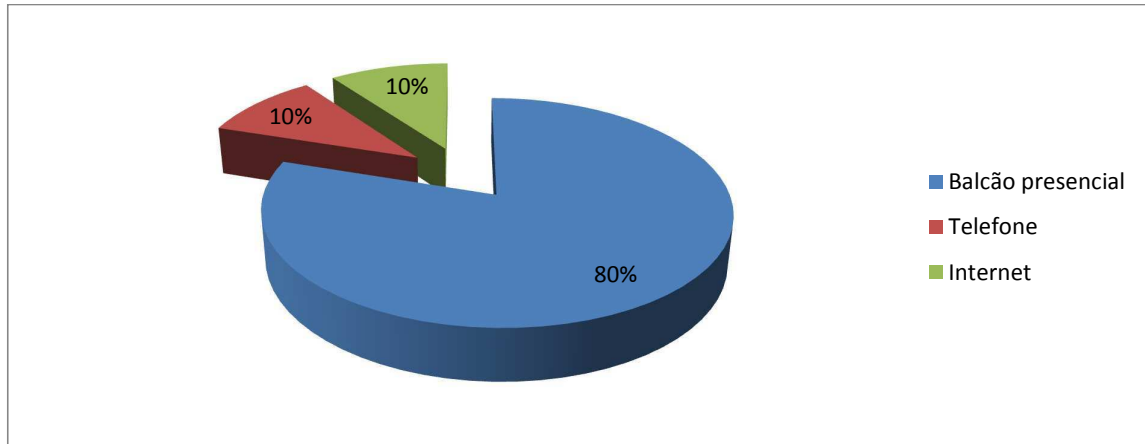


Gráfico 4.8: Caracterização do Universo da Amostra pelo Mecanismo de Solicitação de Serviços

A maioria do universo da amostra tem se deslocado ao balcão para a busca de serviços configurando 80% do universo da amostra, apenas 20% não se desloca com muita frequência e tem encontrado o atendimento através de outras vias como a internet e telefônica.

4.2.2 Percepção dos Inqueridos Quanto a Qualidade no Atendimento

O ponto visa obter informações dos indivíduos entrevistados com relação a aspectos relacionados com a qualidade no atendimento proporcionado pelo Banco Comercial de Investimentos.

A informação da percepção do universo da amostra fez o suporte ao estudo de caso e as conclusões do estudo bem como para as recomendações.

4.2.2.1 Nível de Satisfação com a Qualidade do Atendimento aos Clientes

No que concerne ao nível de satisfação dos inqueridos com relação a qualidade do atendimento aos clientes, as questões foram divididas em universo da amostra dos indivíduos clientes do BCI das agências com o sistema electrónico de gestão de filas de espera e os que pertencem as agências que não tem ainda o sistema.

a) Agências Bancárias sem Sistema de Gestão de Filas de Espera

O gráfico 4.9 abaixo citado mostra a percepção dos trabalhadores quanto a satisfação com a qualidade no atendimento respectivamente nas agências sem o sistema electrónico de gestão de filas de espera.

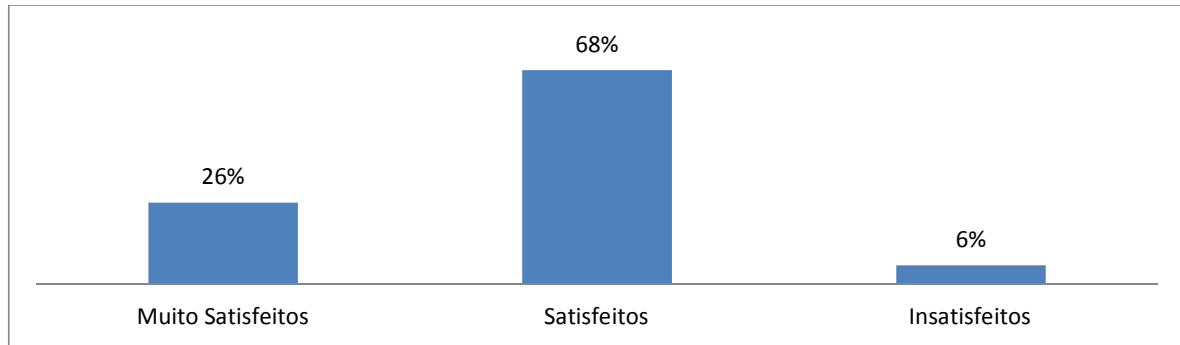


Gráfico 4.9: Percepção dos Trabalhadores Quanto a Satisfação com a Qualidade no Atendimento (Agências Sem o Sistema Electrónico de Gestão de Filas de Espera)

O Nível de satisfação com a qualidade do atendimento na óptica dos clientes do BCI que compõe o universo da amostra e pertencentes as agências sem sistema electrónico de gestão de filas de espera é satisfatório. Do total da amostra composta por 56 indivíduos para a agência, 68% mostra-se satisfeitos com a qualidade no atendimento oferecida pelo BCI, 26% encontram-se muito satisfeitos e apenas 6% afirmou estar insatisfeito. Os inqueridos mostram-se insatisfeito pelo facto de terem observado em algum momento a necessidade de um atendimento personalizado conjugado a prioridades para pessoas com situações não óptimas de saúde.

A análise combinada da questão leva a conclusão que a maior parte dos inqueridos mostra-se satisfeito com a qualidade no atendimento aos clientes, tendo em consideração que a maioria do universo da amostra, 94% afirmou estar satisfeito. A satisfação segundo os argumentos dos inqueridos está associada ao facto da mão-de-obra agir de forma eficiente, traduzindo na rapidez implementada para a oferta de serviços.

b) Agências com o Sistema de Gestão de Filas de Espera

A percepção dos trabalhadores quanto a satisfação com a qualidade no atendimento nas agências com o sistema electrónico de gestão de filas de espera, encontra-se postulada no gráfico 4.10 abaixo.

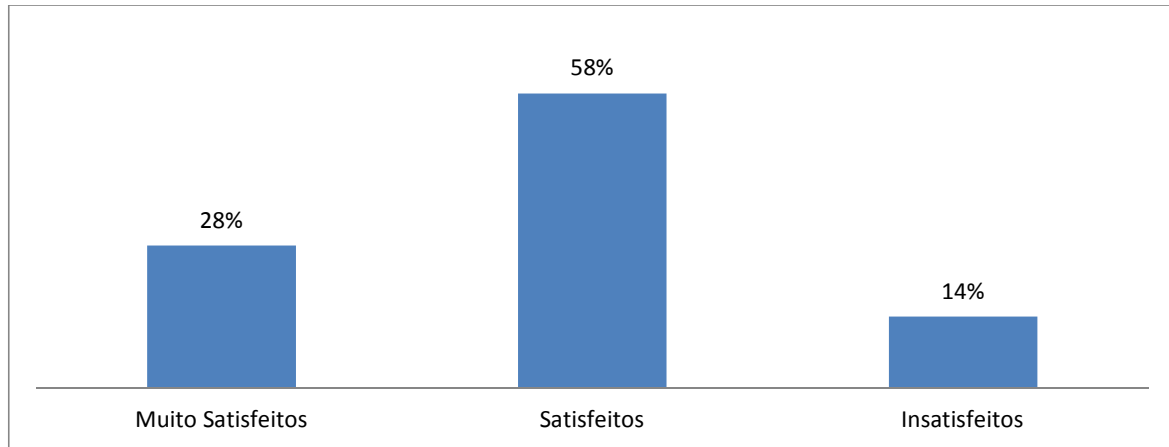


Gráfico 4.10: Percepção dos Trabalhadores Quanto a Satisfação com a Qualidade no Atendimento (Agências com o Sistema Electrónico de Gestão de Filas de Espera)

Não existe muita diferença na apreciação dos clientes no que tange a qualidade de atendimento nas agências do Banco que tem o sistema electrónico de gestão de filas de espera e as que não tem.

Dos inqueridos, 58% mostrou-se satisfeito com a qualidade no atendimento, 28% muito satisfeito e apenas 14% afirmou insatisfeito. Segundo os inqueridos que se mostraram insatisfeitos o tal deve-se ao facto do individuo ter que retirar uma senha para efectuar uma operação de compra de moeda externa, seguir uma fila para posterior cumprimento da mesma, obter a informação de que o Banco não tem a moeda pretendida. A análise conjugada da questão apesar de 14% apresentar insatisfação leva a conclusão que os inqueridos estão satisfeitos com a gestão e qualidade no atendimento oferecido pelo Banco sendo 86% mostram-se satisfeitos, estando acima de 50%. Os serviços bancários agregados as tecnologias de informação tem na opinião dos inqueridos influenciado o bom desempenho do Banco, que por sua vez se traduz na satisfação dos clientes tornando-se novidades bem aceites.

4.2.2.2 Nível de Satisfação dos Clientes Quanto ao Esclarecimento de Dúvidas e Solicitação de Informações

O gráfico 4.11, abaixo citado, demonstra de forma percentual a percepção da satisfação dos clientes quanto ao esclarecimento de dúvidas e solicitação de informações.

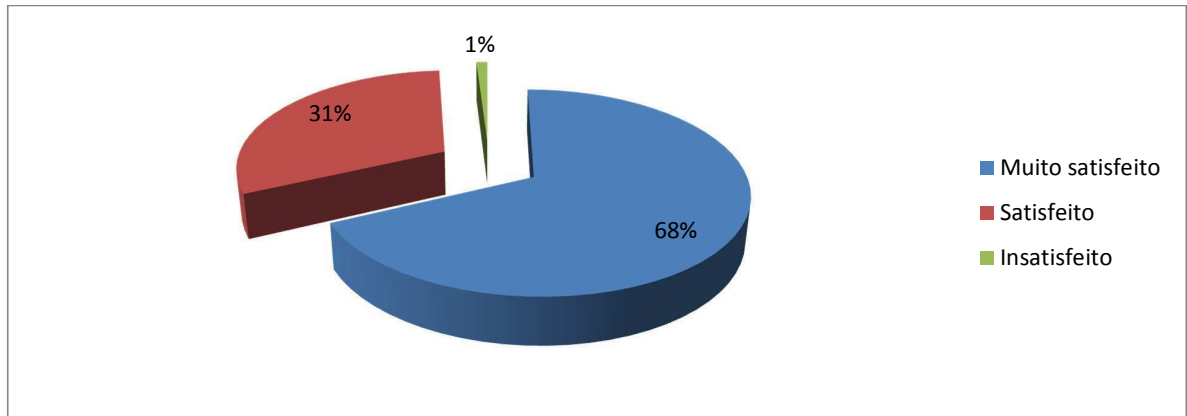


Gráfico 4.11: Percepção da Satisfação dos Clientes Quanto ao Esclarecimento de Dúvidas e Solicitação de Informações

A maioria dos clientes que compõem o universo da amostra encontra-se satisfeito com o esclarecimento das dúvidas por parte dos funcionários do BCI quando estas são apresentadas. Segundo eles o Banco oferece condições para a assessoria a qualquer momento usando diversos canais para tal. Um dos inquiridos afirmou que:

“[...] Sempre que pretendo obter uma informação e me faço a agência, os colaboradores me tratam bem e me oferecem o melhor atendimento de forma clara e precisa [...]”.

E o outro disse que:

“[...] Eles disponibilizaram todos os mecanismos no telefone de modo a que a informação seja obtida a qualquer hora, mesmo quando o Banco esta. Essa situação é agradável hoje tenho o meu Banco no meu numero de celular [...]”.

Apenas 1% do universo da amostra esta insatisfeito, não tendo argumentado o facto da insatisfação no que tange ao esclarecimento das duvidas.

4.2.2.3 Nível de Satisfação com o Tempo de Atendimento na Fila da Agência

a) Percepção da satisfação Com o Tempo de Atendimento na Fila da Agência com Sistema de Gestão de Fila de Espera

No gráfico 4.12, em evidência abaixo, encontra-se patente a percepção da satisfação do universo da amostra com relação ao tempo de atendimento na fila da agência com sistema de gestão de fila de espera.

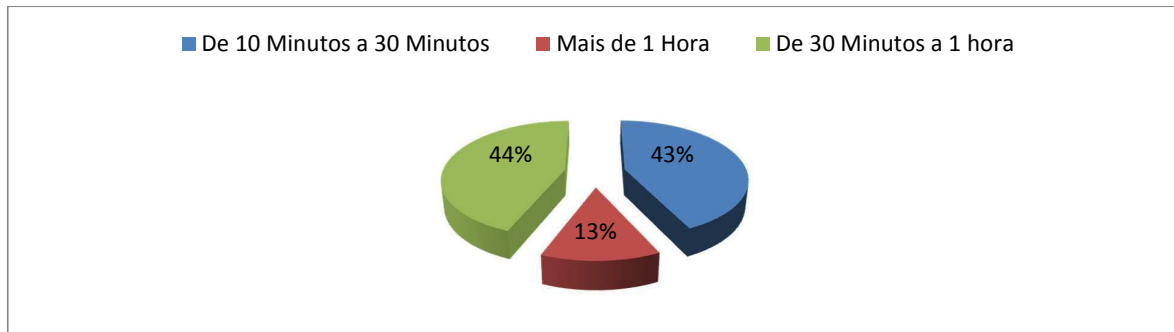


Gráfico 4.12: Percepção da Satisfação com o Tempo de Atendimento na Fila da Agência Com Sistema de Gestão de Fila de Espera

No que concerne a satisfação com o tempo de atendimento na agência o tempo fragmenta-se de 10 minutos a 30 minutos, de 30 minutos a 1 hora e de mais de 1 hora. Do total do universo da amostra 44% afirmou que o tempo máximo de permanência na agência para atendimento geralmente tem sido de 30 minutos a 1 hora. Quatro inqueridos afirmaram que:

“[...] Sempre que vamos ao Banco para depositar um cheque mesmo sendo do próprio BCI, mandam aguardar para confirmações e só depois disso é que dão o talão de depósito...isso faz com que o tempo no Banco seja extenso....Com isso levo sempre de 30 minutos a 1 hora quando vou depositar cheques [...]”.

E os outros ainda disseram que:

“[...] Eu levo por vezes menos tempo de entre 30 minutos a 60 minutos quando vou levantar um cheque [...]”.

Ainda no decorrer das avaliações 13%, da metade do total do universo da amostra afirmou que permaneceu no balcão mais de 1 hora e 43 % de 10 minutos a 30 minutos.

Três inqueridos afirmaram:

“[...] O sistema electrónico de gestão de filas de espera tem trazido para a empresa grandes benefícios, sendo que há muito tempo existiam muitas batotas...a maioria não formava a bicha e dizia que estavam em posições avantajadas, próximas para serem atendidas.....com o sistema tudo mudou....Cada pessoa é atendida quando chega a sua vez...[...]”.

Um afirmou que:

“[...] Com o sistema já conseguimos ter um atendimento personalizado, conseguimos saber a onde seremos atendidos em específico...isso acredito que reduz muito o problemas de filas de esperas...e proporciona maior qualidade no atendimento ao cliente.... [...]”.

Através dos dados do gráfico 4.12, e da análise combinada da questão constata-se que o tempo de permanência na fila da agência é maioritariamente do intervalo de 10 minutos a 30 minutos.

b) Percepção da Satisfação com o Tempo de Atendimento na Fila da Agência sem Sistemas Electrónico de Gestão de Fila de Espera

O gráfico 4.13 abaixo, ilustra informações respeitantes a percepção da satisfação dos clientes com o tempo de atendimento na fila da agência sem sistemas electrónico de gestão de fila de espera.

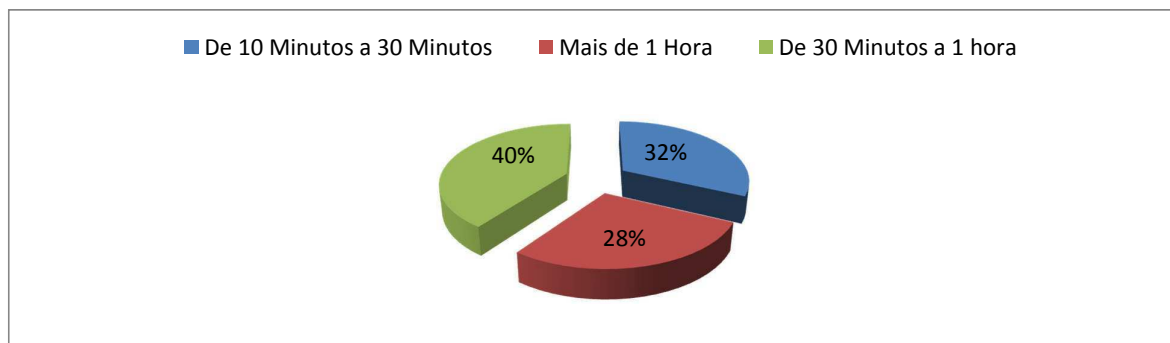


Gráfico 4.13: Percepção da Satisfação com o Tempo de Atendimento na Fila da Agência Sem Sistemas Electrónico de Gestão de Fila de Espera

Nas agências que não têm o sistema electrónico de gestão de filas de espera o tempo máximo de espera na fila para atendimento é de 30 minutos a 1 hora. Segundo pode se constatar no gráfico 4.13, onde 40% da amostra afirmou como tendo estado no máximo no Banco durante o intervalo de 30 minutos a 1 hora, 32% do intervalo de 10 minutos a 30 minutos e 28% mais de 1 hora respectivamente.

Um dos inqueridos afirmou o seguinte:

“[...] Os seguranças conseguem organizar a fila, o que tem nos ajudado bastante...eles interferem e orientam os clientes até a fase de atendimento no balcão....[...]”.

“[...] Tenho estado observado em outros balcões onde existe o sistema electrónico de gestão de filas de espera comparativamente ao este que não tem as coisas não divergem muito...em ambos os sistemas há eficiência [...]”.

Comparativamente as agências com o sistema electrónico de gestão de filas de espera as agências que não têm, o estudo traduz uma realidade na qualidade e gestão no atendimento semelhante. A eficiência da mão-de-obra segundo os inqueridos, a forma de organização que os trabalhadores têm adoptado tem superado os problemas de fila de espera e de certa forma influenciam na qualidade no atendimento e na satisfação dos clientes.

Os colaboradores têm uma grande influência na gestão e qualidade no atendimento.

4.2.2.5 Percepção do Universo da Amostra no que Tange ao Número de Pessoas que Compõem as Filas de Espera nos Balcões do BCI

O gráfico 4.14, apresenta as pessoas que compõem filas de espera.

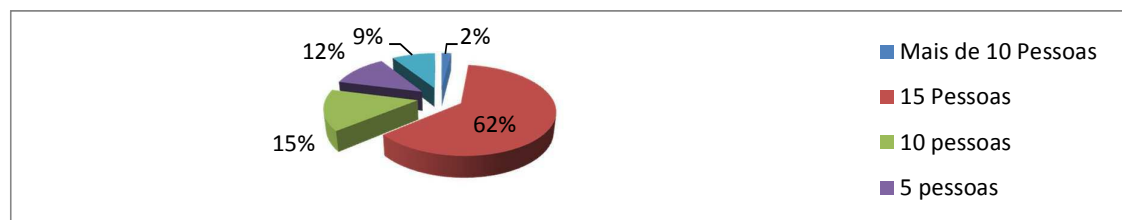


Gráfico 4.14: Percepção do Universo da Amostra no que Concerne as Pessoas que Compõem Filas de Espera

De uma forma global com base na análise conjugada das questões percebe-se que as filas de espera normalmente são compostas por 15 pessoas, tendo sido confirmado por 62% do universo da amostra.

É normal ver pessoas nas filas de espera do Banco, o que sob ponto de vista demonstra claramente a capacidade que o Banco tem de captação de recursos. Vezes há que os clientes tem ficado foram do balcão para serem atendidas e as filas de espera muitas das vezes crescem pelo facto dos balcões terem um sistema frágil que em escassas vezes mostra-se inoperacional.

Apenas 2% do universo da amostra referenciou que mais de 10 pessoas compõem as filas de espera nos balcões do BCI, 15% e 12% sustentam as afirmações que apenas 10 pessoas e 15 pessoas no máximo têm compostos as filas de espera nos balcões do BCI.

4.2.2.5 Nível de Percepção no que Tange as Reclamações dos Clientes

Da análise das reclamações na percepção dos clientes foram produzidos os gráficos 4.15 e constatou-se que,

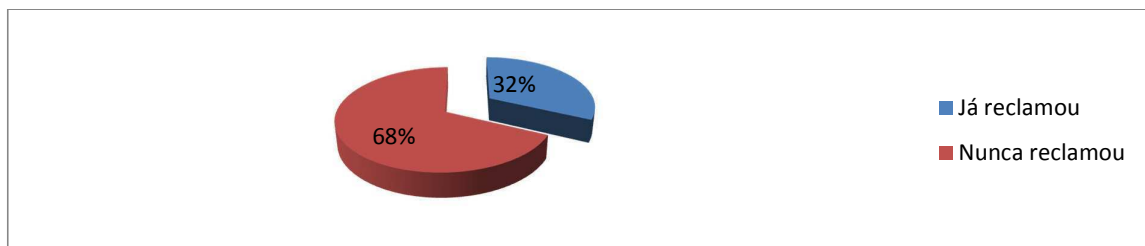


Gráfico 4.15: Distribuição Percentual do Universo no que Refere as Reclamações Efectuadas no BCI

68% do universo da amostra nunca reclamou e 32% de inquiridos já reclamou.

Relativamente aos itens que compõem a dimensão das reclamações, reflectem que apenas uma pequena minoria dos inquiridos não teve um nível de satisfação positivo com o tratamento das reclamações processado pelo BCI. Para as variáveis observadas, a eficácia na resolução do problema representa o valor menos positivo, a rapidez na definição de acções correctivas e rapidez na análise das causas o valor positivo.

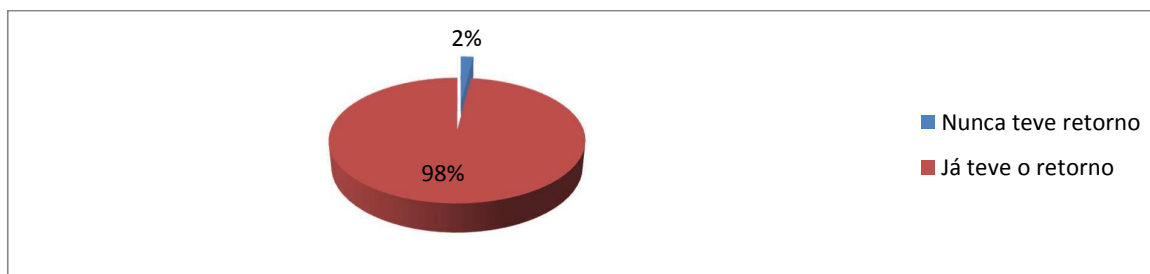


Gráfico 4.16: Distribuição Percentual do Universo que já Efectuou Reclamações Quanto ao Retorno Obtido

Do total do universo da amostra que já efectuou reclamações dos serviços oferecidos pelo BCI apenas 2% nunca teve nenhum retorno da reclamação registada mas 98% teve retorno e atingiram a satisfação desejada (Gráfico 4.16).

4.2.2.5 Materialização do Modelo SERVQUAL

A materialização do modelo SERVIQUAL foi feita em duas etapas onde a primeira foram mensuradas as expectativas dos clientes e a segunda as percepções dos mesmos em relação ao serviço prestado. À posterior apurou-se a diferença entre as percepções dos clientes e as expectativas dos mesmos com relação a gestão de qualidade. Compontou 22 questões para percepções, igual número para as expectativas e as médias das respostas constam no anexo A.

O modelo SERVQUAL permitiu avaliar os serviços prestados pela empresa, e identificar aqueles que necessitam de maior atenção por parte de seus gestores. Permitiu também identificar os serviços prestados pelo BCI que estão com nota da qualidade percebida bastante próxima a nota da qualidade desejada.

Assegura-se a boa qualidade de serviço quando a percepção do cliente excede a expectativa. Com base nessa afirmação e mediante a análise da tabela, pode-se dizer que para o BCI assegurar uma boa qualidade de serviço é necessário induzir uma elevação no nível de qualidade referente a credibilidade e segurança, pois são as únicas dimensões que estão com pontuação negativa, a expectativa do cliente, em relação aos aspectos relacionados com a credibilidade e a segurança não estão a ser superada. No entanto, outras três dimensões estão com valores positivos, o que mostra um desempenho favorável. As expectativas dos clientes que compõem o universo da amostra estão muito próximas das suas percepções relativamente as vivencias diárias nos balcões (tabela 4.1).

Mesmo apresentando resultados satisfatórios, O BCI deve melhorar aspectos referentes ao atendimento dos clientes, como boa impressão no primeiro contacto, manutenção de informações corretas sobre produtos, realização de serviços conforme prometido, a relação dos funcionários da empresa com os clientes. Isto porque, os funcionários são a imagem da empresa no momento da prestação de serviço.

Os serviços podem ser melhorados e a análise SERVQUAL apresentar-se de forma mais positiva para a empresa com o treinamento dos funcionários, e o desenvolvimento de algumas estratégias voltadas a melhoria na qualidade dos serviços e, conseqüente, satisfação dos clientes.

Tabela 4.1: Resultados dos GAPS na percepção do universo da amostra

GAPS	Percepção	Expectativa	SERVQUAL =P-E
Tangibilidade	24,62	20,11	4,51
Credibilidade	22,15	26,53	-4,38
Receptividade	21,94	20,31	1,63
Segurança	15,35	21,34	-5,99
Empatia	36,09	25,9	10,19

Legenda: P-Percepção e E-Expectativa

4.2.2.7 Sugestões, Críticas e Elogios por Parte dos Clientes (Universo da Amostra) Atribuídos a Agência

O gráfico 4.17 faz menção a apresentação das sugestões e críticas efectuadas por parte do universo da amostra.

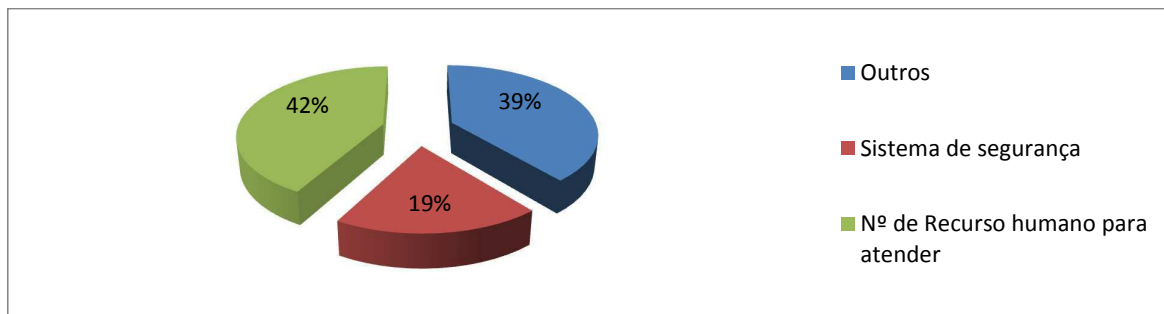


Gráfico 4.17: Apresentação de Sugestões e Críticas por Parte do Universo da Amostra

Quanto as sugestões, críticas realizadas por parte do universo da amostra que configura também como clientes do BCI, 42% centra-se no número de recursos humanos existente nos balcões para o atendimento. Segundo os entrevistados há balcões onde apenas um caixa atende quando existe uma estrutura montada e configurada para comportar mais de um caixa. O facto reduz a eficiência na prestação dos serviços o que torna o atendimento moroso.

O universo da amostra considerou relevante dentre várias as sugestões à necessidade de se colar uma tela com todos os dizeres referentes aos serviços e as disponibilidades que devem ter. Este facto encontra a sustentabilidade devido a factos que por vezes são desmotivantes no sentido em que um cliente segue a fila para solicitar uma informação da qual necessita de dar procedimento com os serviços e na sequência depois de 20 minutos a resposta não é satisfatória, quando podia eventualmente verificar numa tela a disponibilidade dos serviços e a posterior, fazer um outro *procurment* em outros Bancos próximos.

Os clientes também solicitam que o BCI coloque uma tela com informações económicas, notícias e outras de interesse de modo a cobrir o vazio que se tem durante as horas de espera nas filas de espera, que adequar todos os serviços em celulares, aplicativos de celulares e *internet bank*.

CAPITULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

O trabalho teve como objectivo principal analisar o nível de satisfação dos clientes do BCI em relação ao serviço de atendimento nos diversos tipos de produtos e serviços oferecidos nos demais balcões.

Para alcançar o objectivo, fez-se uma revisão da literatura sobre as principais abordagens teórico-empíricas relativas às áreas de gestão de qualidade no atendimento ao cliente.

Os dados revelam que existe uma relação entre o nível de satisfação do cliente, os serviços de atendimento, a gestão de qualidade no atendimento ao cliente e pode-se concluir que o nível de satisfação dos clientes do BCI é satisfatório, motivados principalmente por factores relacionados com a qualidade e gestão no atendimento ao cliente.

Como forma de medir a satisfação dos clientes do BCI também foi usada uma ferramenta que é o modelo SERVQUAL para a mensuração da qualidade dos serviços prestados, concluiu-se claramente que as percepções dos clientes em relação aos aspectos tangíveis, a receptividade e a empatia são maiores que as expectativas. Verificou-se que os gestores do BCI investem muito nos factores tangíveis e procuram sempre manter as instalações em boas condições. Em conformidade com as médias das respostas sintetizadas no anexo A, comprova-se que a percepção do gestor coincide com a percepção do cliente e supera as expectativas. As percepções dos clientes que compõem o universo da amostra também superam as expectativas.

Todavia o grande desafio para o alcance da satisfação em todas as vertentes centra-se na melhoria dos aspectos relacionados com a credibilidade e segurança que o Banco oferece aos seus clientes, sendo que a percepção dos clientes que compõem o universo da amostra com relação a estas variáveis estão abaixo das suas expectativas conforme o patente no anexo A.

Quanto às hipóteses da pesquisa constatou-se que a hipótese nula é rejeitada, ou seja, a gestão de qualidade no atendimento contribui para a satisfação dos clientes dos Bancos.

Todavia o nível de satisfação dos clientes composto pelo total do universo da amostra no que refere à qualidade de atendimento aos clientes proporcionado pelo BCI é satisfatório e favorável sendo que menos de 15% mostrou-se insatisfeito e a maioria satisfeita. No que concerne ao nível de satisfação dos clientes quanto ao esclarecimento de dúvidas e solicitação

de informações conclui-se que apenas 1% encontra-se insatisfeitos representando uma minoria. Todos os factores estudados que causam satisfação nos clientes mostraram-se favoráveis a satisfação dos clientes o que comprova que a os mecanismos de gestão de qualidade no atendimento ao cliente adoptados pelo BCI tem resultados positivo.

5.2 Recomendações

Com base nas conclusões do estudo recomenda-se:

- A disponibilização de mecanismos abrangentes para que os clientes possam depositar as suas inquietações com vista a melhoria dos serviços a oferecer;
- A disponibilização de mais recurso humano nos balcões de modo a cobrirem todos os vazios existentes no atendimento aos clientes, nomeadamente nas caixas para depósitos, levantamentos de valores, cheques de modo a permitir a redução de filas de espera nos balcões e cobrir as sugestões dos clientes; e
- A adopção de novas tecnologias que possam permitir melhoria e diversificação dos serviços de modo a melhorar a qualidade no atendimento ao cliente e garantir a sua satisfação.

6. BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron.(2002) - *Serviço ao cliente: a reinvenção do atendimento a cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- ALBRECHT, K. (2000) *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 6ª. ed. São Paulo. Pioneira.
- ANTÓNIO, Nelson (2003) – *Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao movimento*, Lisboa: Sílabo.
- ANDERSEN, E. W.; FORNELL, C. (1999) *The customer satisfaction index as a leading indicator. Chapter in the handbook of services marketing and management*. Dawn Iacobucci e Terri Swartz (eds.). New York: Sage.
- ANDERSEN, E. W.; MITTAL, V. (2000) *Strengthening the satisfaction-profit chain. Journal of Service Research*. vol. 3(1).
- AZEVEDO, Israel Belo de. (1998) *O prazer da produção científica: directriz para a elaboração de trabalhos académicos*. Piracicaba: Ed. da UNIMEP.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de S. (1999) *Projecto de pesquisa: propostas metodológicas*. Petropolis: Vozes, 1999.
- BARBETTA,P.A (1994) *a Estatística Aplicada as Ciências Sociais*. Florianópolis: Editora da ufsc, 1994.
- BANK Jhon (2003) - *Qualidade Total – A Essência da Gestão da Qualidade Total*, Edições Cetop, ISBN 972-9413-29-0.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. (1992) *Serviços de marketing: competindo através da qualidade. Tradução: Beatriz Sidou*. São Paulo: Maltese-Norma.
- BROYDRICK, Stephen C. (1997) *Valorizando o consumidor: como conquistar clientes e influenciar mercados*. São Paulo: Futura.
- BEVILACQUA, S. (2004) *Estudo de satisfação de clientes, a validação do esquema CBF. XXIV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Florianópolis, SC, Brasil*.
- CAMPANELLA, J. (1990) *Principles of quality costs: principles: implementation and use*. Milwaukee: Quality Press.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. (2000) *O novo papel de recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

- COBRA, Marcos.(2001) *Estratégias de marketing de serviços*. SP: Cobra.
- CRONIN, J. J., JR. e TAYLOR, S. A. (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, N. ° 3.
- DALLEDONNE, Jorge (2008) *Gestão de serviços: A chave do sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: Senac Nacional.
- DALLEDONNE, Jorge (2008) *Gestão de serviços: A chave do sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: Senac Nacional.
- DEMING, W. Edwards (1990) *Qualidade: A revolução da administração. Tradução de Clave comunicações e Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- DEMING, W. Edwards (1995) *Qualidade: A revolução da administração. Tradução de Clave comunicações e Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. Gerenciar bem é manter o cliente. São Paulo: Pioneira.
- DUARTE, Carolina Costa Cinelli Pimentel. (2008) *Avaliação da qualidade percebida em serviços: aplicação da escala SERVQUAL em uma empresa brasileira de telefonia*. Dissertação de Mestrado Profissionalizante. Rio de Janeiro: Curso de Administração Geral. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC.
- ENGEL, J; BLACKWELL, R; MINIARD, P. (2004) *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- FORNELL, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56, N.º 1
- FORNELL, C. e WERNERFELT, B. (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, N. ° 4.
- FORD, L.; McNAIR, D. ; PERRY, B. (2005) *O excepcional atendimento ao cliente: como ir além do bom atendimento e exceder as expectativas dos clientes*. 1. ed. São Paulo. Edicta.
- FREEMANTLE G., Richard (2000) – *Medir a Qualidade e a Satisfação do cliente, Uma Guia para Gerir Serviço de Qualidade*. Editora ISBN 978-972941-334-6.
- FREITAS, A.L.P., MANHÃES, N.R.C. & COZENDEY, M.Y. (2006) *Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental*. Anais do XXVI ENEGEP.

- GIANESI, I. G. N., CORREA, H. L. (1993) *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 2006. HOROVITZ, J. Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel.
- Gronroos, C. (1978). A service-oriented approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601. doi: 10.1108/EUM0000000004985.
- HUNGLER, B. P.; POLIT, D. F.; GARCEZ, R. M. (1995) *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. 3. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Hoffman, K. Douglas e Bateson, John E. G. (2003) “ *Princípios de marketing de serviços*” editora THOMSON, 2º edição.
- JURAN, J. M. (1995) *A history of managing for quality – the evolution, trends and future directions of managing for quality*. 1 ed. Milwaukee: Quality Press.
- JURAN, J. M. (1998) *Juran’s quality control handbook*. 4ed. New York: MacGraw Hill.
- JURAN, J. M. (1990) *Juran quality handbook*. 5ed. New York: MacGraw Hill.
- JURAN, J. M. (1990) *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira.
- KOTLER, Philip. (2000) *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. SP: Prentice Hall.
- KOTLER, Philip. (1998) *Administração de marketing*. 9. ed. São Paulo: Atlas.
- LACERDA, Flávia Alves de Brito. (2005) *Gestão da qualidade: fundamentos da excelência*. Brasília: SEBRAE.
- LAKATOS, Eva Maria. (2005) *Fundamento de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- LAMPRECHT, J. L. (1996) *ISO 9000: Implementation for small business*. 1 ed. Milwaukee: Quality Press.
- LIMA, M.; SAPIRO, A. VILHENA, J. B.; GANGANA, M. (2004) *Gestão de marketing*. 3. ed. Rio de Janeiro, FGV.
- MALHOTRA, Naresh K. (2004) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed.– São Paulo: Bookman.
- MAXIMIANO, António Cezar Amaru. (2005) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial*. 5º ed. - São Paulo: Atlas.
- MALHOTRA, Naresh K. (2004) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed.– São Paulo: Bookman.

- MAXIMIANO, António Cezar Amaru. (2005) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial*. 5º ed. - São Paulo: Atlas.
- MARTIN, William (2003) – *Qualidade no Serviço ao Cliente* – Editora ISBN 972-9413-22-3.
- NEVES, Adilson Romualdo (2006) *Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial*. Rio de Janeiro: Quality mark.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. (1985) *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, vol.49
- PEREIRA, M. G.. (1995) *Epidemiologia: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- PETT, Marjorie A. (2003) *Marketing sense of factor analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research*. Califórnia: Sage Publications.
- RAMOS PIRES António (2002) - *Qualidade – Sistema de Gestão da Qualidade*, Edições Sílabo,Lda.
- RAMOS PIRES António (2002) - *Qualidade – Sistema de Gestão da Qualidade*, Edições Sílabo,Lda.
- SCHEFLER, A. (2004) - *Diagnóstico e análise da qualidade dos serviços prestados aos clientes – pessoa física – da Caixa Económica Federal – Agência Ijuí/RS*. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração, UNIJUÍ.
- SEVERINO, António Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2000.
- SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. (2002)- *Administração da Produção*. 2ª ed. Atlas.SãoPaulo.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. (2001) *Comportamento do cliente: indo além do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- SHMIDT Waldemar; ADLER Gordon, WEERING Els Van (2000) - *Vencendo em Serviços – Influencia do factor serviços na empresa moderna*, Editora Campus.
- SIQUEIRA, D. M. R. (2006) *Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica*. 2006.213f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- TRIVINOS, Augusto N. S. (1992) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. (2003) *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente*. 2ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman.

Relatórios e Contas

- BCI (2009): Relatórios e Contas;
- BCI (2010): Relatórios e Contas;
- BCI (2011): Relatórios e Contas;
- BCI (2012): Relatórios e Contas;
- BCI (2013): Relatórios e Contas;
- BCI (2014): Relatórios e Contas;

Sítios da internet Consultados:

- [http:// www.bci.co.mz](http://www.bci.co.mz). Acesso em: 11 Janeiro a 05/05/15;
- <http://www.uem.mz> . Acesso em: 10/3/15.
- <http://www.ciuem.mz>. Acesso em: 10/04/15.
- <http://www.wikipedia.org>. Acesso em: 08/02/15.
- <http://www.interney.net>. Acesso em: 28/02/15.
- http://pt.wikipedia.org/wiki/Convergencia_tecnologica. Acesso em: 15/01/15.

7. ANEXO

ANEXO A

APLICAÇÃO DO MODELO SERVIQUAL

	Ordem das Questões	Percepção	Expetativa	GAPS
Tangibilidade	1	6,22	6,1	0,12
	2	6,22	4,51	1,71
	3	6,9	3,22	3,68
	4	5,28	6,28	-1
		24,62	20,11	4,51
Credibilidade	5	4,22	5,35	-1,13
	6	5,51	4,26	1,25
	7	3,25	6,29	-3,04
	8	2,21	6,24	-4,03
	9	6,96	4,39	2,57
		22,15	26,53	-4,38
Receptividade	10	4,25	5,97	-1,72
	11	5,98	5,61	0,37
	12	6,45	4,15	2,3
	13	5,26	4,58	0,68
		21,94	20,31	1,63
Segurança	14	6,37	5,59	0,78
	15	2,21	4,98	-2,77
	16	2,21	6,78	-4,57
	17	4,56	3,99	0,57
		15,35	21,34	-5,99
Empatia	18	6,26	6,99	-0,73
	19	6,99	3,89	3,1
	20	8,99	4,78	4,21
	21	6,96	4,26	2,7
	22	6,89	5,98	0,91
		36,09	25,9	10,19

Tabela A.1: Aplicação do Modelo SERVIQUAL-Respostas das Percepções e das Expectativas do Universo da Amostra com Relação a Qualidade nos Serviços Oferecidos

8. APÊNDICES

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA (A POLITÉCNICA)

Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia

Departamento de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresas

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DO BCI

Nº do questionário _____/56

A informação à obter destina-se exclusivamente a análises estritamente académicas para a elaboração do trabalho de final de curso, para obtenção do grau de licenciatura, que tem como tema: **A Importância da Gestão de Qualidade de Serviço de Atendimento para as Organizações Moçambicanas na Satisfação de Clientes (Caso Banco Comercial de Investimentos).**

NOTA: Agradeço que responda a todas as questões colocando um X em cada quadrado e caso haja necessidade de justificar a resposta faça nas linhas seguintes.

BALCÃO C/APARELHO DE GESTÃO DE FILAS DE ESPERA

I-CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Assinale com X sobre os dados pessoais que se seguem

1) Faixa Etária

Até 21 anos De 21 a 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 50 anos De 51 a 60 anos Acima de 61 anos

2) Sexo

Feminino Masculino

3) Estado civil

Solteiro Casado Divorciado Viúvo Outros

4) Nível de escolaridade

Ensino Primário Ensino Secundário Ensino Técnico-profissional Ensino Superior Outros

5) Ocupação profissional

Empresário Estudante-Desempregado Funcionário publico funcionário do sector privado Desempregado Outros

6) Tempo com conta no BCI

Menos de 6 meses A 1 ano De 1 ano a 2 anos De 2 a 3 anos De 3 anos a 4 anos Mais de 4 anos

II – TIPO DE CLIENTE

1) Que tipos de contas possui?

A ordem

A Prazo ou poupança

2) Que serviço de atendimento usa?

Directo ao Balcão Via telefónica Via internet

3) Com que frequência de deslocação aos balcões do BCI para procura uso do respectivo de serviços?

Nunca 1 Vez por mês 1 Vez por Semana 3 Vezes por semana

Todos os dias

III QUALIDADE NO ATENDIMENTO- MODELO SERVQUAL

1-Expectativa Quanto a Qualidade no Atendimento ao Cliente nos Balcões dos Bancos

Aborda as suas expectativas com relação aos serviços oferecidos pelo banco atribuindo uma nota de 1 a 7. As notas correspondem as seguintes respostas: 1-Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo parcialmente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 - Concordo parcialmente; 6 – Concordo e 7- Concordo totalmente

	Questões	Notas
Tangibilidade	1. Os bancos têm equipamentos modernos e tecnologia avançada que satisfazem as necessidades dos clientes?	
	2. O ambiente físico dos balcões dos bancos é agradável?	
	3. Os colaboradores dos bancos têm boa aparência?	
	4. Os balcões dos bancos são bem localizados e de acesso fácil a todos os clientes?	
Credibilidade	5. Quando o banco promete fazer algo em certo tempo, eles cumprem?	
	6. Quando um cliente tem um problema, o banco demonstram um sincero interesse em resolvê-lo? Eles estão comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços?	
	7. Os bancos executam os serviços e agem de acordo com os procedimentos correctos desde a primeira vez?	
	8. O banco executa seus serviços no tempo e no prazo que se comprometem?	
	9. O BCI transmite todas as informações necessárias de forma confiável e segura?	
Receptividade	10. Os colaboradores dos bancos têm a boa vontade em ajudar seus clientes?	
	11. Os colaboradores do banco, disponibilizam sempre o atendimento ágil e com prontidão aos seus clientes?	
	12. Os colaboradores do Banco, transmitem confiança a seus clientes durante a prestação de serviços?	
	13. Os colaboradores do banco nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes?	
Segurança	14. Os colaboradores do banco possuem conhecimentos suficientes e adequados para responderem as perguntas?	
	15. Os clientes do banco sentem seguros ao efectuarem transacções no BCI?	
	16. Os colaboradores do banco são educados com seus clientes?	
	17. Os empregados, do banco, têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes?	
Empatia	18. Nas Agencias do BCI dão atenção individual a cada cliente?	
	19. As agências dos bancos têm horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes?	
	20. A comunicação (internet, telefones) é de fácil compreensão e utilização por parte dos clientes?	
	21. Os bancos estão centrados em oferecer o melhores serviços aos seus clientes, sempre com prioridade máxima no mesmo?	
	22. Os bancos entendem as necessidades específicas de seus clientes?	

2-Percepção do Universo da Amostra no que Refere a Qualidade no Atendimento ao Cliente Prestada no BCI

O conjunto de questões a serem respondidas referem a sua percepção com relação a qualidade no atendimento aos clientes desenvolvida no BCI.

Atribua uma nota em cada questão do intervalo de 1 a 7. As notas correspondem as seguintes respostas: 1-Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Discordo parcialmente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 - Concordo parcialmente; 6 – Concordo e 7- Concordo totalmente

	Questões	Notas
Tangibilidade	1. O BCI tem equipamentos modernos e tecnologia avançada que satisfaz as necessidades dos clientes?	
	2. O ambiente físico dos balcões dos balcões do BCI é agradável?	
	3. Os colaboradores do bancos BCI têm boa aparência?	
	4. Os balcões do BCI são bem localizados e de acesso fácil a todos os clientes?	
Credibilidade	5. Quando o banco promete fazer algo em certo tempo, eles cumprem?	
	6. Quando um cliente tem um problema, o banco demonstram um sincero interesse em resolvê-lo? Eles estão comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços?	
	7. O BCI executa os serviços e age de acordo com os procedimentos correctos desde a primeira vez?	
	8. O BCI executa seus serviços no tempo e no prazo que se comprometem?	
	9. O BCI transmite todas as informações necessárias de forma confiável e segura?	
Receptividade	10. Os colaboradores do BCI têm a boa vontade em ajudar seus clientes?	
	11. Os colaboradores do BCI, disponibilizam sempre o atendimento ágil e com prontidão aos seus clientes?	
	12. Os colaboradores do BCI, transmitem confiança a seus clientes durante a prestação de serviços?	
	13. Os colaboradores do BCI nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes?	
Segurança	14. Os colaboradores do BCI possuem conhecimentos suficientes e adequados para responderem as perguntas?	
	15. Os clientes do BCI sentem seguros ao efectuarem transacções no BCI?	
	16. Os colaboradores do BCI são educados com seus clientes?	
	17. Os empregados, do BCI, têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes?	
Empatia	18. Nas Agencias do BCI dão atenção individual a cada cliente?	
	19. As agencias do BCI têm horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes?	
	20. A comunicação (internet, telefones) é de fácil compreensão e utilização por parte dos clientes?	
	21. O BCI esta centrado em oferecer o melhor serviço a seus clientes, sempre com prioridade máxima no mesmo?	
	22. O BCI entendem as necessidades específicas de seus clientes?	

IV – GESTAO DE QUALIDADE DE ATENDIMENTO

1) Filas de Atendimento

a) Qual é o tempo em que geralmente permanece na fila de atendimento?

Mais de 1 hora	30 minutos	15 minutos	10 minutos	Menos de 10 minutos

b) Qual é o número de pessoas na fila, que tem verificado?

Mais de 10 Pessoas	15 Pessoas	10 Pessoas	5 Pessoas	Menos de 5

2) Reclamações Sobre Atendimento

a. Já efectuou uma reclamação no Banco? Caso tenha feito, responda as questões a seguir:

i. Teve algum retorno por parte do Banco?

<u>SIM</u>	
<u>NAO</u>	

ii. Se SIM, ficou satisfeito com o retorno recebido?

<u>SIM</u>	
<u>NAO</u>	

V- SATISFAÇÃO COM A GESTAO ADETENDIMENTO

1) Percepção Global sobre a Gestão da Qualidade de Atendimento

a) Considera que o BCI se preocupa com o atendimento de qualidade para os seus clientes?

SIM	
NAO	

Porque? _____

b) Como avalia a sua satisfação em relação ao serviço de atendimento do BCI?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Mais ou menos	Satisfeito	Muito Satisfeito

2) Quais são as suas sugestões, críticas para a melhoria da qualidade e gestão dos serviços prestados pelo BCI?

Muito obrigado pela disponibilidade!

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA (A POLITÉCNICA)

Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia

Departamento de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresas

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DO BCI

Nº do questionário _____/56

A informação à obter destina-se exclusivamente a análises estritamente académicas para a elaboração do trabalho de final de curso, para obtenção do grau de licenciatura, que tem como tema: **A Importância da Gestão de Qualidade de Serviço de Atendimento para as Organizações Moçambicanas na Satisfação de Clientes (Caso Banco Comercial de Investimentos).**

NOTA: Agradeço que responda a todas as questões colocando um X em cada quadrado e caso haja necessidade de justificar a resposta faça nas linhas seguintes.

BALCÃO S/APARELHO DE GESTÃO DE FILAS DE ESPERA

I-CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Assinale com X sobre os dados pessoais que se seguem

1) Faixa etária

Até 21 anos De 21 a 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 50 anos De 51 a 60 anos Acima de 61 anos

2) Sexo

Feminino Masculino

3) Estado civil

Solteiro Casado Divorciado Viúvo Outros

4) Nível de escolaridade

Ensino Primário Ensino Secundário Ensino Técnico-profissional Ensino Superior Outros

5) Ocupação profissional

Empresário Estudante-Desempregado Funcionário público Funcionário do sector privado Desempregado Outros

6) Tempo com conta no BCI

Menos de 6 meses A 1 ano De 1 ano a 2 anos De 2 a 3 anos De 3 anos a 4 anos Mais de 4 anos

II – TIPO DE CLIENTE

1) Que tipos de contas possui?

A ordem

A prazo ou poupança

2) Que Serviços de atendimento usa?

Directo no balcão Via telefónica Via internet

3) Com que frequência de deslocação aos balcões do BCI para procura uso do respectivo de serviços?

Nunca 1 Vez por mês 1 Vez por Semana 3 Vezes por semana

Todos os dias

III QUALIDADE NO ATENDIMENTO

1-Expectativa Quanto a Qualidade no Atendimento ao Cliente nos Balcões dos Bancos

Aborda as suas expectativas com relação aos serviços oferecidos pelo banco atribuindo uma nota de 1 a 7. As notas correspondem as seguintes respostas: 1-Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo parcialmente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 - Concordo parcialmente; 6 – Concordo e 7- Concordo totalmente

	Questões	Notas
Tangibilidade	1. Os bancos têm equipamentos modernos e tecnologia avançada que satisfazem as necessidades dos clientes?	
	2. O ambiente físico dos balcões dos bancos é agradável?	
	3. Os colaboradores dos bancos têm boa aparência?	
	4. Os balcões dos bancos são bem localizados e de acesso fácil a todos os clientes?	
Credibilidade	5. Quando o banco promete fazer algo em certo tempo, eles cumprem?	
	6. Quando um cliente tem um problema, o banco demonstram um sincero interesse em resolvê-lo? Eles estão comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços?	
	7. Os bancos executam os serviços e agem de acordo com os procedimentos correctos desde a primeira vez?	
	8. O banco executa seus serviços no tempo e no prazo que se comprometem?	
	9. O BCI transmite todas as informações necessárias de forma confiável e segura?	
Receptividade	10. Os colaboradores dos bancos têm a boa vontade em ajudar seus clientes?	
	11. Os colaboradores do banco, disponibilizam sempre o atendimento ágil e com prontidão aos seus clientes?	
	12. Os colaboradores do Banco, transmitem confiança a seus clientes durante a prestação de serviços?	
	13. Os colaboradores do banco nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes?	
Segurança	14. Os colaboradores do banco possuem conhecimentos suficientes e adequados para responderem as perguntas?	
	15. Os clientes do banco sentem seguros ao efectuarem transacções no BCI?	
	16. Os colaboradores do banco são educados com seus clientes?	
	17. Os empregados, do banco, têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes?	
Empatia	18. Nas Agencias do BCI dão atenção individual a cada cliente?	
	19. As agências dos bancos têm horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes?	
	20. A comunicação (internet, telefones) é de fácil compreensão e utilização por parte dos clientes?	
	21. Os bancos estão centrados em oferecer o melhores serviços aos seus clientes, sempre com prioridade máxima no mesmo?	
	22. Os bancos entendem as necessidades específicas de seus clientes?	

2-Percepção do Universo da Amostra no que Refere a Qualidade no Atendimento ao Cliente Prestada no BCI

O conjunto de questões a serem respondidas referem a sua percepção com relação a qualidade no atendimento aos clientes desenvolvida no BCI.

Atribua uma nota em cada questão do intervalo de 1 a 7. As notas correspondem as seguintes respostas: 1-Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Discordo parcialmente; 4 - Não concordo nem discordo; 5 - Concordo parcialmente; 6 – Concordo e 7- Concordo totalmente

	Questões	Notas
Tangibilidade	1. O BCI tem equipamentos modernos e tecnologia avançada que satisfaz as necessidades dos clientes?	
	2. O ambiente físico dos balcões dos balcões do BCI é agradável?	
	3. Os colaboradores do bancos BCI têm boa aparência?	
	4. Os balcões do BCI são bem localizados e de acesso fácil a todos os clientes?	
Credibilidade	5. Quando o banco promete fazer algo em certo tempo, eles cumprem?	
	6. Quando um cliente tem um problema, o banco demonstram um sincero interesse em resolvê-lo? Eles estão comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços?	
	7. O BCI executa os serviços e age de acordo com os procedimentos correctos desde a primeira vez?	
	8. O BCI executa seus serviços no tempo e no prazo que se comprometem?	
	9. O BCI transmite todas as informações necessárias de forma confiável e segura?	
Receptividade	10. Os colaboradores do BCI têm a boa vontade em ajudar seus clientes?	
	11. Os colaboradores do BCI, disponibilizam sempre o atendimento ágil e com prontidão aos seus clientes?	
	12. Os colaboradores do BCI, transmitem confiança a seus clientes durante a prestação de serviços?	
	13. Os colaboradores do BCI nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes?	
Segurança	14. Os colaboradores do BCI possuem conhecimentos suficientes e adequados para responderem as perguntas?	
	15. Os clientes do BCI sentem seguros ao efectuarem transacções no BCI?	
	16. Os colaboradores do BCI são educados com seus clientes?	
	17. Os empregados, do BCI, têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes?	
Empatia	18. Nas Agencias do BCI dão atenção individual a cada cliente?	
	19. As agencias do BCI têm horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes?	
	20. A comunicação (internet, telefones) é de fácil compreensão e utilização por parte dos clientes?	
	21. O BCI esta centrado em oferecer o melhor serviço a seus clientes, sempre com prioridade máxima no mesmo?	
	22. O BCI entendem as necessidades específicas de seus clientes?	

IV – GESTAO DE QUALIDADE DE ATENDIMENTO

1) Filas de Atendimento

a) Qual é o tempo em que geralmente permanece na fila de atendimento?

Mais de 1 hora	30 minutos	15 minutos	10 minutos	Menos de 10 minutos

b) Qual é o número de pessoas na fila, que tem verificado?

Mais de 10 Pessoas	15 Pessoas	10 Pessoas	5 Pessoas	Menos de 5

2) Reclamações sobre Atendimento

a. Já efectuou uma reclamação no Banco? Caso tenha feito, responda as questões a seguir:

i. Teve algum retorno por parte do Banco?

<u>SIM</u>	
<u>NAO</u>	

ii. Se SIM, ficou satisfeito com o retorno recebido?

<u>SIM</u>	
<u>NAO</u>	

V- SATISFAÇÃO COM A GESTAO ADETENDIMENTO

1) Percepção global sobre a gestão da qualidade de atendimento

a) Considera que o BCI se preocupa com o atendimento de qualidade para os seus clientes?

SIM	
NAO	

Porque? _____

b) Como avalia a sua satisfação em relação ao serviço de atendimento do BCI?

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Mais ou menos	Satisfeito	Muito Satisfeito

2) Quais são as suas sugestões, críticas para a melhoria da qualidade e gestão dos serviços prestados pelo BCI?

Muito obrigado pela disponibilidade!