

**Universidade Eduardo Mondlane**

**Faculdade de Economia**

Trabalho de Licenciatura em Gestão

**Análise do Contributo da Marca para a Fidelização de  
Clientes nas Empresas. Caso do Millennium Banco  
Internacional de Moçambique, S.A.**

Mirella Rita Neves de Almeida

Maputo, Setembro de 2011

### Declaração

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

Maputo, aos 18 de Outubro de 2011.

Mirella de Almeida  
Mirella Rita Neves de Almeida

### Aprovação do júri

Este trabalho foi aprovado com 16 valores no dia 18 de Outubro de 2011 por nós, membros do júri, examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Eulália Rodrigues  
(Presidente do Júri)

Jung  
(O Arguente)

F. S. P.  
(O Supervisor)

## **Dedicatória**

Aos meus pais

Dedico este trabalho aos meus pais, que com esforço, carinho e atenção têm me acompanhado em todas fases da vida e sempre empenharam-se em garantir o meu bem-estar e formação acadêmica.

Ao meu filho

Com amor, homenageio também este trabalho ao meu filho, pelo tempo empreendido na academia em detrimento de estar com ele dando-o maior atenção.

## **Agradecimentos**

A Deus que está sempre comigo e que protegendo-me e iluminando os meus caminhos, permitiu-me chegar a este dia.

A minha família, meus pais Nortino e Fátima, irmãos Romana e Hernani e filho Ângelo pela paciência e amor.

Ao meu supervisor Estácio Denazarte Omar Rajá pela disponibilidade e prontidão em ajudar para realização deste trabalho e ao longo do curso na concretização dos objectivos académicos.

A todos professores que passaram pelo meu caminho ao longo da trajectória estudantil e contribuíram através dos seus ensinamentos e lições de vida para a minha formação académica e moral.

A empresa Millennium bim, em especial para a Dra. Sheila Cheman responsável pela área de comunicação institucional da Direcção de Marketing e Comunicação pelo tempo disponibilizado para entrevista, pelas dicas e material dados para complementar o trabalho e ao Agostinho Machava que também foneceu material relevante e apoio moral.

Aos meus amigos de infância (Sancho, Wozy, Patrício, Télió e Sílvio) que estão sempre comigo a apoiar em todos momentos inclusive na concretização deste trabalho.

A Ema colega de carteira e melhor amiga (que de tanto andarmos juntas chamavam-nos “as gémeas”) pela força e companheirismo nos momentos mais críticos ao longo do curso.

As minhas colegas e amigas de curso (Liliana, Gersónia e Vitória) com as quais foram feitos os estudos e trabalhos de grupo, para além dos momentos especiais em conjunto partilhados.

Finalmente, a todos que colaboraram de forma directa ou indirecta para chegar a esta etapa.

Muito obrigada.

## Índice

Lista de Ilustrações.....	vi
Lista de Anexos.....	vii
Lista de Ilustrações em Anexo.....	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
Resumo.....	x
<b>Capítulo 1: Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Relevância do Tema.....	2
1.2.1. Razões da Escolha do Tema.....	2
1.2.2. Razões da Escolha da Empresa.....	3
1.3. Problema.....	4
1.4. Hipóteses.....	4
1.5. Objectivos.....	5
1.5.1. Objectivo Geral.....	5
1.5.2. Objectivos Específicos.....	5
1.6. Delimitação da Pesquisa.....	5
1.7. Limitações da Pesquisa.....	6
1.8. Estrutura do Trabalho.....	6
<b>Capítulo 2: Metodologia.....</b>	<b>7</b>
2.1. Classificação da Pesquisa.....	7
2.1.1. Quanto ao Objectivo.....	7
2.1.2. Quanto a Natureza.....	7
2.2. Procedimentos Metodológicos Utilizados.....	8
2.2.1. Pesquisa Bibliográfica.....	8
2.2.2. Pesquisa Documental.....	8
2.2.3. Estudo de Caso.....	8
2.2.4. Entrevistas.....	9
2.2.5. Aplicação de Questionários.....	9
2.3. População e Amostra.....	9
2.4. Análise e Interpretação dos Dados.....	11
<b>Capítulo 3: Marco Teórico.....</b>	<b>12</b>
3.1. Origem, Conceito e Significado da Marca.....	12
3.1.1. Origem.....	12
3.1.2. Conceito de Marca.....	12
3.1.3. Significado da Marca.....	13
3.2. A Marca no Contexto da Gestão.....	14
3.2.1. Relação entre a Marca e as Áreas de Gestão.....	14
3.2.2. A Gestão de Marca no Sector de Serviços.....	15
3.3. Funções da Marca.....	16
3.4. Valor da Marca.....	17
3.4.1. Conceito de Valor da Marca.....	17
3.4.2. A Marca Como Um Activo.....	17
3.4.3. Fontes de Valor de Uma Marca.....	18

3.5. Identidade de Uma Marca.....	19
3.6. Tipos de Marca.....	21
3.7. Estratégias de Marca.....	22
3.8. Benefícios de Uma Marca e Constrangimentos na sua Gestão.....	23
3.8.1. Benefícios de Uma Marca.....	23
3.8.2. Constrangimentos na Gestão de Marca.....	23
3.9. Fidelidade de Clientes.....	24
3.9.1. Conceito de Fidelidade de Clientes.....	24
3.9.2. Os Fundamentos da Fidelidade de Clientes.....	24
3.9.3. Fidelidade à Marca.....	26
3.9.4. Contributo da Marca para a Fidelização de Clientes.....	27
3.9.5. Avaliação Económica da Fidelização de Clientes.....	27
<b>Capítulo 4: A Marca em Moçambique.....</b>	<b>29</b>
4.1. Contextualização.....	29
4.2. Projectos de Valorização da Marca em Moçambique.....	30
4.2.1. A Nível do Governo.....	30
4.2.2. A Nível Privado.....	30
<b>Capítulo 5: Estudo de Caso – MBIM.....</b>	<b>31</b>
5.1. Apresentação da Empresa.....	31
5.1.1. Breve Historial.....	31
5.1.2. Missão, Visão e Valores.....	32
5.1.3. Os Serviços e sua Comunicação.....	33
5.1.4. Posicionamento Competitivo.....	35
5.2. A Marca MBIM.....	36
5.2.1. Origem da Marca MBIM.....	36
5.2.2. Significado da Marca MBIM.....	37
5.2.3. Os Valores da Marca MBIM.....	38
5.2.4. Fontes de Valor da Marca MBIM.....	39
5.2.5. Componentes da Marca MBIM.....	40
5.2.6. Benefícios da Marca MBIM e Constrangimentos na sua Gestão.....	41
5.2.7. Fidelidade dos Clientes à Marca MBIM.....	42
5.2.8. Análise do Contributo da Marca MBIM na Fidelização de Clientes.....	44
5.2.9. Constrangimentos e Medidas para a Fidelização de Clientes à Marca MBIM.....	46
5.2.10. Avaliação Económica da Fidelização dos Clientes à Marca MBIM.....	47
<b>Capítulo 6: Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>50</b>
6.1. Conclusões.....	50
6.2. Recomendações.....	51
<b>7. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>52</b>
Anexos.....	55

## Lista de Ilustrações

### Lista de Tabelas

Tabela 1: Relação entre Nível de Satisfação e Nível de Fidelidade à Marca MBIM.....	43
Tabela 2: Evolução da Base de Clientes do MBIM no Período de 2006 – 2010.....	44
Tabela 3: Resultado Líquido e Base de Clientes do MBIM no Período de 2006-2010.....	47
Tabela 4: Relação entre Fidelidade e Frequência de Consumo de Serviços do MBIM.....	49

### Lista de Figuras

Figura 1: Principais Serviços Consumidos do MBIM.....	34
Figura 2: Quotas de Mercado do SFM.....	35
Figura 3: Significado da Marca MBIM para os Clientes.....	37
Figura 4: As Fontes de Valor da Marca MBIM.....	39
Figura 5: Logotipo da Marca MBIM.....	40
Figura 6: Nível de Satisfação dos Clientes em Relação aos Serviços do MBIM.....	42
Figura 7: Nível de Fidelidade dos Clientes à Marca MBIM.....	43
Figura 8: Nível de Fidelidade à Marca MBIM por Período.....	45
Figura 9: Cliente do MBIM e de Outros Bancos.....	45
Figura 10: Medidas para a Fidelização de Clientes à Marca MBIM.....	46
Figura 11: Como Tornou-se Cliente do MBIM.....	48

### Lista de Fórmulas

Fórmula 1: Cálculo do Tamanho da Amostra para População Infinita.....	11
Fórmula 2: Cálculo do Nível de Satisfação do Cliente.....	24

## Lista de Anexos

Anexo 1: Ranking das Melhores Marcas por Sector de Actividade em Moçambique.....	56
Anexo 2: Lista de Categorias de Premiações do MBIM.....	57
Anexo 3: Distribuição de Clientes por Balcões na Cidade de Maputo.....	58
Anexo 4: Cálculo do Tamanho da Amostra.....	59
Anexo 5: Estrutura Accionista do MBIM.....	60
Anexo 6: Lista de Serviços do MBIM.....	61
Anexo 7: Quotas de Mercado do SFM.....	65
Anexo 7. A: Quotas de Mercado de Activos do SFM.....	65
Anexo 7. B: Quotas de Mercado de Depósitos do SFM.....	66
Anexo 7. C: Quotas de Mercado de Créditos do SFM.....	67
Anexo 7. D: Resumo das Quotas de Mercado de Activos, Depósitos e Créditos do SFM.....	68
Anexo8: Entrevista.....	69
Anexo 9: Questionário.....	70
Anexo 10: Tabelas Usadas para Fazer os Gráficos.....	72
Anexo 11: Síntese de Indicadores dos Relatórios e Contas do MBIM de 2006-2010.....	74

## Lista de Ilustrações em Anexo

### Lista de Tabelas em Anexo

Tabela 5: Ranking das Melhores Marcas por Sector de Actividade em Moçambique.....	56
Tabela 6: Lista de Categorias de Premiações do MBIM.....	57
Tabela 7: Distribuição de Clientes por Balcões na Cidade de Maputo.....	58
Tabela 8: Estrutura Accionista do MBIM.....	60
Tabela 9: Lista de Serviços do MBIM.....	61
Tabela 10: Quotas de Mercado de Activos do SFM.....	65
Tabela 11: Quotas de Mercado de Depósitos do SFM.....	66
Tabela 12: Quotas de Mercado de Créditos do SFM.....	67
Tabela 13: Resumo das Quotas de Mercado de Activo, Depósitos e Créditos do SFM.....	68
Tabela 14: Principais Serviços Consumidos do MBIM.....	72
Tabela 15: Significado da Marca MBIM para os Clientes.....	72
Tabela 16: Nível de Satisfação dos Clientes em Relação aos Serviços do MBIM.....	72
Tabela 17: Nível de Fidelidade dos Clientes à Marca MBIM.....	72
Tabela 18: Nível de Fidelidade de Clientes à Marca MBIM por Período.....	73
Tabela 19: Cliente do MBIM e de Outros Bancos.....	73
Tabela 20: Medidas para a Fidelização de Clientes à Marca MBIM.....	73
Tabela 21: Como Tornou-se Cliente do MBIM.....	73

### Lista de Figuras em Anexo

Figura 12: Estrutura Accionista do MBIM.....	60
--	----

## Lista de Abreviaturas

<b>A.C.</b>	Antes de Cristo
<b>AMB</b>	Associação Moçambicana dos Bancos
<b>ATM</b>	<i>Automatic Teller Machine</i>
<b>BB</b>	<i>Barclays Bank</i>
<b>BCI</b>	Banco Comercial e de Investimentos
<b>BCM</b>	Banco Comercial de Moçambique
<b>BCP</b>	Banco Comercial Português
<b>BdM</b>	Banco de Moçambique
<b>BIM</b>	Banco Internacional de Moçambique
<b>GfK</b>	<i>Growth from Knowledge</i>
<b>GTTs</b>	Gestores, Técnicos e Trabalhadores
<b>KPMG</b>	<i>Klynueld Peat Marwick Goerdeler</i>
<b>MBIM</b>	<i>Millennium</i> Banco Internacional de Moçambique
<b>MMM</b>	Melhores Marcas de Moçambique
<b>POS</b>	<i>Post On Sales</i>
<b>S.A.</b>	Sociedade Anónima
<b>S.A.R.L.</b>	Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada
<b>SB</b>	<i>Standard Bank</i>
<b>SFM</b>	Sistema Financeiro Moçambicano
<b>SIM</b>	Seguradora Internacional de Moçambique
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for Social Science</i>

## Resumo

O trabalho pretende analisar o contributo da marca para a fidelização dos clientes, procurando avaliar o seu impacto na geração de lucros nas empresas e, foi feito um estudo de caso na empresa *Millennium Banco Internacional de Moçambique, S.A.(MBIM)*. A pesquisa realizada teve como razão fundamental o facto do tema “marca” ter sido pouco explorado no mercado nacional, embora a marca possa até constituir o activo mais importante de uma organização e o tema ser muito abordado na literatura internacional. Uma das principais limitações da pesquisa foi demonstrar em que percentagem a fidelidade dos clientes influencia na lucratividade. Apesar de se constatar que a fidelidade influencia na geração de lucros, não foi possível determinar em que medida em termos numéricos. Para o alcance do objectivo geral de analisar de que forma a marca MBIM contribui para a fidelização de clientes e seu impacto na geração de lucros na empresa, foram usadas como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso, no qual foram inquiridos clientes do MBIM de forma aleatória e entrevistado um colaborador escolhido de forma intencional. Como principal conclusão da pesquisa, constatou-se que a marca MBIM pela sua força e notoriedade melhora o nível de fidelização dos clientes havendo aumento dos lucro na empresa, validando assim a primeira hipótese levantada para responder o problema de pesquisa. A principal recomendação deixada ao MBIM é de melhorar a flexibilidade no atendimento ao cliente, mudando o sistema informático através da actualização periódica da tecnologia, introdução de programas aplicativos que automatizam certas operações que feitas manualmente são morosas, para além da formação de colaboradores tanto em relação às mudanças de sistema quanto sobre as técnicas de comunicação com o cliente.

## **Capítulo 1: Introdução**

Neste capítulo procura-se contextualizar o tema de pesquisa e pretende-se explicar a relevância do seu estudo. Apresenta-se também o problema que pretende-se resolver, as hipóteses, os objectivos da pesquisa, a delimitação temporal e espacial do campo a ser abrangido pela pesquisa, as limitações encontradas e por último, a estrutura do trabalho.

### **1.1. Contextualização**

O trabalho pretende analisar o contributo da marca para a fidelização dos clientes, procurando avaliar o seu impacto na geração de lucros nas empresas e, foi feito um estudo de caso na empresa MBIM.

Com a actual globalização e conseqüente avanço tecnológico, o mundo encontra-se em constantes mudanças por isso, as empresas devem ser flexíveis e dinâmicas em criar mecanismos para adaptarem-se aos novos cenários que vão se apresentando e responderem rapidamente aos desafios do mercado.

A cada dia que passa vão surgindo mais empresas a oferecer serviços que já existem, o que eleva ainda mais o nível de concorrência e rivalidade sectoriais onde os clientes tornam-se mais exigentes, uma vez que o mercado oferece várias alternativas para satisfazer uma mesma necessidade.

Assim sendo, não basta apenas procurar a satisfação dos clientes, torna-se necessário diferenciar-se em algum aspecto que proporcione certa exclusividade a empresa em relação as outras. Nesse sentido, a marca apresenta-se como um factor de diferenciação e competitividade.

De acordo com Pinho (1996) ninguém mais duvida que uma marca vale mais do que uma indústria e suas instalações, por mais grandiosas que sejam. Na posse de uma marca, os empresários podem dispor de capital e sócios que se fizerem necessários para montar uma fábrica em qualquer parte do mundo.

## 1.2. Relevância do Tema

### 1.2.1. Razões da Escolha do Tema

A importância do tema na actualidade reside no facto da marca ser um factor de diferenciação que pode garantir maior competitividade, maior destaque e resultado não só em termos financeiros como também em relação a satisfação do cliente ao ponto de fidelizá-lo, o que representa um objectivo a alcançar-se pela a empresa de modo a obter um bom posicionamento no mercado.

De acordo com Kotler (1998:195)

*“[...] nomes poderosos de marcas comandam a forte lealdade dos consumidores em que grande número destes exige essas marcas e recusa substitutas, mesmo quando oferecidas a preços mais baixos. As companhias que desenvolvem marcas com uma forte preferência do consumidor estão sempre protegidas das estratégias promocionais de seus concorrentes”.*

Os debates que existem em torno do tema respeitam ao valor patrimonial da marca para a empresa e o valor percebido pelos consumidores. É tarefa da empresa garantir que a imagem pretende transmitir com determinada marca seja exactamente essa ou melhor, que esteja a ser percebida pelo consumidor.

“A marca constitui um activo das empresas e o seu valor depende da penetração no mercado dos produtos que a utilizam, da sua força, notoriedade e fidelização que permite a comercialização desses produtos ou de produtos novos” (Pires, 2002:127).

Este trabalho é motivado pelo facto de pouco se ter escrito a respeito do tema a nível nacional, apesar de ser muito abordado na literatura internacional. No entanto, em Moçambique tem-se verificado o despertar do tema marca nos debates do seio dos negócios nacionais. A título de exemplo, no ano de 2009 surgiu o projecto Marca Moçambique a nível do Governo e o projecto Melhores Marcas de Moçambique (MMM) a nível privado associado ao lançamento da sua revista.

A nível nacional foi a primeira vez que se observa este tipo de iniciativa relativamente as marcas existentes. Em 2009, teve-se em conta a análise de 100 marcas a nível do projecto MMM, mas em 2010 aumentou para 174 marcas e para o ano de 2011 há perspectiva de

aumento no número de marcas analisadas, trazendo mais novidades e melhorias na edição, o que mostra uma evolução do projecto de acordo com a experiência que vem se adquirindo ano após ano. A reconfortante imagem de “país emergente” esconde, entre outras verdades, um longo caminho ainda a percorrer ([www.mmm.co.mz](http://www.mmm.co.mz) acessado em 06/03/11).

O estudo a ser realizado terá como beneficiário a empresa MBIM e também poderá auxiliar as pessoas que eventualmente possam a interessar-se em aprofundar o tema. Os resultados da pesquisa poderão ajudar a empresa na melhoria dos mecanismos de fidelização dos clientes relativamente a sua marca através do subsídio na compreensão do tema no contexto moçambicano.

### **1.2.2. Razões da Escolha da Empresa**

Apesar da banca não ser o sector de actividade que melhor se posiciona em relação as marcas, dentro do sector o MBIM é que apresenta-se com a melhor *performance*, segundo estudos do Grupo GfK no ano de 2010 (vide a tabela 5 do anexo 1). Para além de que o factor reconhecimento a nível nacional e internacional torna-se bastante evidente no caso do MBIM no que tange a origem, valor e distinções da sua marca.

Segundo o Grupo GfK, o MBIM é o banco com maior notoriedade espontânea, significando que é primeiro banco que o público refere quando se fala de bancos. O MBIM foi identificado pelos consumidores moçambicanos como a marca mais atractiva do sector Banca & Seguros, destacando-se pelos atributos valorização, intenção de compra e empatia.

A Marca MBIM, é reconhecida como a marca em que os clientes mais confiam e com a qual têm maior relação emocional, sendo ainda uma marca de qualidade ([www.canalmoz.co.mz](http://www.canalmoz.co.mz) acessado em 29/01/11).

O Grupo *Millennium* está posicionado no número 453 pela *Forbes* na lista das maiores empresas do mundo ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) acessado em 04/03/11), o que demonstra a dimensão da sua presença não só como empresa, mas como marca.

O MBIM é um parceiro financeiro de eleição para maior parte dos investidores pelo seu desempenho e solidez, sem deixar de lado a diversificação, a inovação dos serviços oferecidos, o crescimento, a robustez e a expansão da sua rede comercial ([www.mmm.co.mz](http://www.mmm.co.mz) acessado em 06/03/11), que pela sua grandeza estudar a sua marca constitui um desafio de pesquisa.

### **1.3. Problema**

A competitividade e a globalização tem um impacto na mudança da mentalidade de todos intervenientes no processo de gestão das organizações, portanto, as exigências de diferenciação nas empresas e seus produtos têm se convertido em factores fundamentais na competitividade empresarial, dado ao crescimento da consciência dos consumidores em relação ao seu poder de transformação dos seus desejos em realidade através da rivalidade competitiva das empresas que operam no mercado.

Neste sentido, essas mudanças implicam mais dinamismo das empresas na busca de soluções mais rentáveis e satisfatórias que podem ser obtidas através de uma gestão adequada da sua marca como factor de diferenciação. Se clientes satisfeitos representam uma base para a sobrevivência de um negócio, então clientes fiéis serão uma base para a garantir a liderança e sucesso do negócio no mercado. Nesta perspectiva, coloca-se a seguinte questão: *Até que ponto a marca MBIM contribui para a fidelização de clientes e esta por sua vez, para a geração de lucros na empresa?*

### **1.4. Hipóteses**

As possíveis hipóteses levantadas para responder o problema de pesquisa são:

**H1** - A marca MBIM melhora o nível de fidelização dos clientes havendo aumento nos lucros da empresa.

**H2** - A marca MBIM melhora o nível de fidelização dos clientes sem efeitos nos lucros da empresa.

**H3** - A marca MBIM não melhora o nível de fidelização dos clientes da empresa.

## **1.5. Objectivos**

### **1.5.1. Objectivo Geral**

O objectivo geral da presente pesquisa é o de analisar de que forma a marca MBIM contribui para a fidelização de clientes e seu impacto na geração de lucros na empresa.

### **1.5.2. Objectivos Específicos**

Para atingir o objectivo geral, os objectivos específicos desenhados são:

- Avaliar o significado da marca MBIM na mente dos clientes;
- Analisar as fontes de valor da marca MBIM;
- Identificar os benefícios da marca MBIM e os constrangimentos na sua gestão;
- Identificar os níveis de fidelização dos clientes à marca MBIM;
- Analisar o impacto da fidelização de clientes à marca MBIM na geração de lucros na empresa.

## **1.6. Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa do presente trabalho não tem por objectivo fazer um estudo exaustivo e aprofundado acerca de todos aspectos ligados a marca devido a sua amplitude e exigência em termos de tempo e recursos financeiros para concretizá-lo, mas visa buscar os pontos essenciais a respeito do contributo da marca na fidelização de clientes.

Portanto, como forma de delimitar a pesquisa, se analisará o contributo da marca para a fidelização de clientes a nível da empresa MBIM na cidade de Maputo. No entanto, o estudo irá abranger qualquer cliente da empresa que se encontrar na cidade independentemente da sua naturalidade, procurando relacionar os aspectos teóricos gerais com o caso prático escolhido.

A informação a obter-se da empresa refere-se ao período de 2006-2010, de modo a captar dados mais actualizados para a pesquisa ao longo dos exercícios económicos da empresa no último quinquénio, para além do facto de que em 2006 ocorreu o *rebranding* no banco avaliando-se assim, todo período da existência da marca *Millennium* até ao último exercício.

A pesquisa por si só não esgotará todos aspectos ligados ao contributo da marca para a fidelização de clientes nas empresas nem trará algo novo, pois, o trabalho é meramente descritivo, englobando idéias já defendidas por autores conceituados no mundo académico. O estudo tem em vista dar uma visão básica e generalizada sobre o tema que poderá receber o subsídio de futuras pesquisas relacionadas.

### **1.7. Limitações da Pesquisa**

Uma das principais limitações da pesquisa foi demonstrar em termos numéricos em que medida a fidelidade dos clientes influencia na geração de lucros do MBIM. Constituiu também limitação para a pesquisa, identificar todos factores subjacentes a lucratividade dos clientes fiéis, pelo que só foi possível verificar dois dos mesmos.

### **1.8. Estrutura do Trabalho**

O trabalho de pesquisa é constituído por seis capítulos dispostos na seguinte ordem:

- O primeiro capítulo apresenta a contextualização do tema, a relevância do tema, o problema, as hipóteses, os objectivos, a delimitação, as limitações e a estrutura do trabalho;
- O segundo capítulo é constituído pela descrição e justificação da metodologia adoptada na pesquisa;
- O terceiro capítulo é constituído pelo marco teórico onde são apresentados conceitos e tópicos considerados essenciais na relação entre marca, fidelização e lucratividade;
- O quarto capítulo aborda de forma resumida a situação da marca e sua valorização no contexto moçambicano;
- O quinto capítulo apresenta o estudo de caso, onde é feito o apuramento e discussão de resultados em conformidade com a teoria apresentada;
- O sexto e último capítulo é constituído pelas conclusões e recomendações.

## **Capítulo 2: Metodologia**

Neste capítulo procura-se descrever e justificar a metodologia adoptada para além de classificar o tipo de pesquisa, definir e caracterizar a população e a amostra. Pretende-se de igual modo, descrever os instrumentos de colecta e análise dos dados.

### **2.1. Classificação da Pesquisa**

#### **2.1.1. Quanto ao Objectivo**

A pesquisa realizada pode ser classificada quanto ao seu objectivo como descritiva. Segundo Gil (1994), as pesquisas deste tipo têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

E o presente trabalho teve como base o pressuposto de que as práticas empresariais podem ser melhoradas através da observação, análise e descrição do contributo da marca para fidelização de clientes com o caso específico do MBIM, permitindo assim obter maior conhecimento sobre o tema.

#### **2.1.2. Quanto a Natureza**

Quanto a natureza a pesquisa é classificada como quantitativa e qualitativa. De acordo com Caleffe (2008) a pesquisa quantitativa explora as características dos indivíduos e cenários que podem ser facilmente descritos numericamente e, fazer-se uso da mensuração e estatísticas.

No entanto, Soares (2003) explica que ao contrário da abordagem quantitativa, a abordagem qualitativa não emprega procedimentos estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A esta cabe situações de pesquisa em que se faz necessário substituir uma informação estatística por dados qualitativos.

O trabalho de pesquisa para além de ter como objectivo a colecta e mensuração de dados numéricos a respeito da percepção e comportamento dos clientes, também teve em vista a sua interpretação e enquadramento teórico após a observação e análise.

## **2.2. Procedimentos Metodológicos Utilizados**

Para que os objectivos traçados fossem atingidos, a pesquisa foi realizada com base numa diversidade de procedimentos metodológicos, nomeadamente: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso, entrevista e aplicação de questionários.

### **2.2.1. Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica deste trabalho foi desenvolvida utilizando fontes secundárias, ou seja, material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos, revistas e trabalhos científicos que retratam as várias contribuições de diferentes autores que já escreveram sobre o tema que o estudo versa, de modo a compreender os aspectos teóricos que permitiram analisar e interpretar o fenómeno no âmbito do MBIM. Foi também efectuada a consulta de *sites* da internet devido a sua praticidade e possibilidade em cobrir uma ampla gama de factos.

### **2.2.2. Pesquisa Documental**

A pesquisa documental aprofundou o conhecimento retido com a pesquisa bibliográfica e, consistiu na utilização de fontes primárias, tendo sido consultado material do MBIM que não sofreu um tratamento analítico prévio como alguns documentos, relatórios e contas referentes a empresa no período de 2005-2010, de modo a obter-se dados concretos, mensuráveis e actualizados da mesma para posterior avaliação da evolução do último quinquénio, para além da síntese da situação financeira do primeiro trimestre do ano corrente disponibilizada pelo Banco de Moçambique (BdM).

### **2.2.3. Estudo de Caso**

O caso analisado neste trabalho é da empresa MBIM no que respeita a sua marca e comportamento dos clientes em relação a ela, tendo sido efectuada o estudo a nível da cidade de Maputo, pois é nela onde há maior nível de consumo dos serviços da empresa no país e onde se encontra a sede da empresa.

#### **2.2.4. Entrevistas**

Foi feita uma entrevista a sub-directora da Direcção de Marketing e Comunicação do MBIM responsável pela área de Comunicação Institucional, que consistiu na busca de informações, percepções e experiências acerca do trabalho do banco com a sua marca para a posterior comparar com a percepção dos clientes relativamente às medidas adoptadas pelo banco.

O tipo de entrevista realizada é semi-aberta, pois partiu de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessaram à pesquisa, e que depois, ofereceram um campo de perguntas resultantes de novas hipóteses que foram surgindo à medida que se recebiam as respostas da informante.

#### **2.2.5. Aplicação de Questionários**

A aplicação de questionários consistiu na interrogação de um grupo de 384 clientes de diferentes balcões escolhidos de forma aleatória, cujo comportamento relativamente a marca MBIM se desejava conhecer.

O tipo de questionário usado no trabalho foi o *auto-aplicado*, que é entregue ao pesquisado onde o registo das respostas é feito por punho próprio. Os questionários foram estruturados basicamente por perguntas fechadas dada a simplicidade e flexibilidade na colecta, análise e interpretação de dados, mas tiveram também algumas questões abertas.

### **2.3. População e Amostra**

Segundo Levin (1987) a população corresponde a um conjunto de indivíduos que compartilham pelo menos uma característica comum.

Thiollent (2005) sustenta que com uma amostra, a pesquisa é efectuada dentro de um pequeno número de unidades que é estatisticamente representativo do conjunto da população.

### **2.3.1. População**

A população da pesquisa é composta pelos trabalhadores da empresa em estudo e pelos consumidores dos serviços da mesma na cidade de Maputo, que são elementos essenciais para a existência da marca com o valor que possui.

### **2.3.2. Amostra**

Devido ao facto da pesquisa não poder abranger toda a população dada a amplitude, o estudo teve duas amostras diferentes direccionadas para as entrevistas e para a aplicação de questionários.

#### **Amostra das Entrevistas**

Para a constituição da amostra dos trabalhadores da empresa, o tipo de amostragem usada é não probabilística, mais concretamente a amostragem por tipicidade ou intencional, que “consiste em seleccionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população” (Gil,1988: 83).

Pelo que, para o caso do MBIM apenas uma entrevista a sub-directora da Direcção de Marketing e Comunicação responsável pela área de Comunicação Institucional foi considerada representativa da população, visto que apenas dois colaboradores tratam dos assuntos relacionados com a gestão da marca de forma efectiva.

#### **Amostra dos Questionários**

O tipo de amostragem usada na constituição da amostra de clientes é não probabilística, mais concretamente a amostragem por conveniência ou acessibilidade em que colocou-se na amostra elementos a que se teve acesso, isto é, que estavam imediatamente disponíveis.

O tamanho da amostra de clientes para a aplicação de questionários foi de 384 elementos numa população de 290.137 clientes da cidade de Maputo (vide a tabela 7 do anexo 3) que pela dimensão é considerada infinita. Segundo Berenson, Levine e Stephan (2000), a fórmula de cálculo do tamanho da amostra para uma população considerada infinita, com base na estimativa da proporção populacional é:

### **Fórmula 1: Cálculo do Tamanho da Amostra para População Infinita**

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Fonte: Berenson et al (2000)

Onde:  $n$  = Número de indivíduos na amostra

$Z_{\alpha/2}$  = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança estipulado.

$p$  = Percentagem com que o fenómeno se verifica.

$q$  = Percentagem complementar ( $1 - p$ )

$E$  = Margem de erro ou erro máximo da estimativa.

No entanto, se  $p$  e  $q$  não são conhecidos, assume-se o valor de 50% para as duas variáveis complementares. Esse foi o caso do presente trabalho de pesquisa. O tamanho da amostra foi calculado assumindo uma margem de erro de 5%, uma vez que, Munguambe (2007) sustenta que em pesquisas sociais (Economia/Gestão) trabalha-se normalmente com um nível de erro de 3 a 5%. O nível de erro de 5% corresponde a um nível de confiança de 95% que por sua vez, este nível de confiança corresponde ao valor crítico de 1,96 na tabela de distribuição normal (vide o cálculo do tamanho da amostra no anexo 4).

### **2.4. Análise e Interpretação dos Dados**

Quanto a análise e interpretação dos dados colectados utilizou-se o programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences* – Pacote Estatístico para Ciências Sociais), um software aplicativo que permite filtrar os dados partindo de um inquérito cujas questões (variáveis) e respostas são introduzidas de forma uniforme para posteriormente gerar relatórios em tabelas e gráficos.

Com base nas fontes teóricas consultadas contextualizaram-se os resultados com o que é referenciado pelos autores e deste modo, tornou-se possível inferir determinadas características a uma população e gerar críticas e sugestões sobre o tema em estudo para o caso específico da empresa MBIM.

## **Capítulo 3: Marco Teórico**

Neste capítulo é apresentado o que já foi escrito sobre o tema, mediante a consulta de livros publicados por diferentes autores sobre tópicos considerados essenciais para a pesquisa acerca da marca, fidelização e lucratividade, buscando apresentar conceitos básicos e estabelecer uma ponte entre os três itens em discussão de forma estruturada.

### **3.1. Origem, Conceito e Significado da Marca**

#### **3.1.1. Origem**

De acordo com Dionísio et al (1999:168)

*“As marcas existem desde sempre ou quase sempre. Nasceram com as primeiras trocas comerciais. De início, foram sinais rudimentares, inscritos de forma ilegível sobre os produtos para autenticar a sua origem. Na maioria dos idiomas, “marcas” vem do verbo “marcar”. Assim, o termo inglês brand, vem do francês antigo brandon, que designa o ferro para marcar o gado”.*

Na verdade, o acto de marcar sempre esteve associado à idéia da identidade das marcas, partindo de marcas feitas nos objectos pelos artesãos no século V A.C. (Antes de Cristo), passando pelas assinaturas dos artistas da renascença, pelas tatuagens tribais e as modernas, até a assinatura pessoal e individual (Sarmiento, 2006).

A explosão das marcas coincide com o nascimento dos mercados de massa após a Revolução Industrial no século XIX e com o desenvolvimento do marketing, nos Estados Unidos, na primeira metade do século XX. Nos últimos anos, verificou-se uma verdadeira moda de marcas no mundo do marketing e há quem já não consiga imaginar o marketing senão através da *mais-valia* ligada às marcas (Dionísio et al, 1999).

#### **3.1.2. Conceito de Marca**

O predomínio das definições normativas de marca na literatura de marketing tem permitido que o seu campo de aplicação seja tão vasto, quanto as numerosas interpretações que sobre si diversas fontes têm formulado (Gonzalez e Serra,1998).

Kotler (1998:195) descreve marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação desses elementos, que serve para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos de seus concorrentes”.

Segundo Bogmann (2002:28) a marca é

*“[...] um elemento complexo, de muitas dimensões, sentidos e percepções. Ela pode ser significado e significante, pode ser imagem e identidade, pode ser promessa e realidade, ou pode ser signo distintivo, visualmente perceptível utilizado para diferenciar produtos ou serviços das suas concorrentes”.*

De acordo com Boone e Kurtz (1998:281) “uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou alguma combinação usados para identificar os produtos de uma empresa e diferenciá-los das ofertas dos concorrentes”.

Em suma, estes conceitos convergem no papel de identificação e de diferenciação da marca da empresa em relação a concorrência. A marca permite que o cliente reconheça um bem ou serviço e associe a este, determinado nível de qualidade.

### **3.1.3. Significado da Marca**

De forma simplificada, Costa (2003:21) sustenta que “a marca pode significar qualidade, atendimento, preço, desempenho, status, garantia, estima, confiança, perpetuidade, actualidade e prestígio”.

No entanto, Pinho (1996:43) desenvolve que a marca apresenta como níveis de significados de marca:

- a) **Atributos:** são as características técnicas e funcionais do produto. A marca traz a mente certos atributos do produto, normalmente relacionados à performance do mesmo diferenciando-o dos outros produtos.
- b) **Benefícios:** são os resultados esperados com o uso do produto. Os benefícios podem ser *funcionais* – relacionados aos elementos intrínsecos do produto que buscam satisfazer as mesmas necessidades básicas – e/ou *emocionais* (experimentais ou simbólicos) – relacionados aos estímulos, sensações de prazer, reafirmação da auto-estima e exclusividade de imagem.
- c) **Valores:** a marca também transmite os valores da empresa criadora, que serão reconhecidos, identificados e valorizados pelo público alvo.

- d) **Cultura:** a marca pode representar uma certa cultura ou percepção, neste caso da própria entidade produtora e fornecedora.
- e) **Personalidade:** os traços de personalidade associados à marca por meio de propaganda, como modernidade, autonomia, independência, ética, maturidade, experiência e outros.
- f) **Usuário:** a marca pode sugerir o tipo de consumidor que irá se beneficiar com a aquisição de um determinado produto.

Kotler (1998) acrescenta que a marca é uma promessa do vendedor de oferecer, de forma consistente, um grupo específico de características, benefícios e serviços aos compradores. O desafio é desenvolver significados profundos para a marca. Os profissionais de marketing devem decidir em que níveis irão criar a identidade da marca, onde os significados mais duradouros de uma marca são seus valores e sua personalidade.

## **3.2. A Marca no Contexto da Gestão**

### **3.2.1. Relação entre a Marca e as Áreas de Gestão**

Para Dionísio et al (1999) marketing sem marca (quase) não é marketing. Não é pelo menos um marketing completo, de longo prazo e de procura de fidelidades. As marcas são uma das mais preciosas invenções do marketing moderno.

Assim sendo, Thuillier (1995:14) define marketing como “a arte de realizar e coordenar, a partir de bases científicas, actividades no quadro dos objectivos da empresa a fim de criar, promover, distribuir e renovar o consumo, de um modo rentável para empresa, dos produtos que satisfarão as necessidades do mercado”.

De acordo com Armstrong e Kotler (2007:4) “marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação de valor com os outros”.

No entanto, Costa (2003:21) defende que “a marca é o instrumento de relacionamento entre a empresa e o consumidor. Por isso, é um erro considerar a marca um assunto exclusivo do departamento de Marketing”.

Dionísio et al (1999) acrescenta que embora o marketing seja a ferramenta da marca, paradoxalmente foram os financeiros que, nos anos 80, chamaram a atenção para o valor das marcas e para a necessidade de conceber estratégias de marcas a longo prazo.

Pelo que, o marketing no geral é por si só uma área transversal à todas áreas funcionais de gestão. Para Píres (2002:7) o marketing representa

*“[...] representa para as organizações e para os indivíduos que dela fazem parte, uma filosofia de gestão na medida em que inclui valores, técnicas e programas de acção com impacto em todas as áreas funcionais da organização. O marketing deve ainda condicionar o comportamento dos indivíduos que integram uma organização no sentido de assegurar a sua sobrevivência e o seu sucesso”.*

### **3.2.2. A Gestão de Marca no Sector de Serviços**

“Serviço é qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada” (Kotler, 1998:412).

As características próprias de serviços impõem aos gestores desafios e esforços adicionais de modo estabelecer alguma tangibilidade na relação marca-serviço recorrendo ao suporte dos conhecimentos de marketing de serviços.

Connor e Davidson (1993) definem marketing de serviços como a área de marketing centrado no cliente desde planeamento até a acção do profissional visto que, existe um contacto directo e constante entre a empresa e o consumidor.

Segundo Dionísio et al (1999) dentre as marcas mais conhecidas, há hoje em dia muito menos marcas de serviços do que produtos. Isto deve-se mais à juventude do marketing nas empresas de serviços e ao desenvolvimento recente de um lugar para o papel das marcas nos serviços. Sendo as marcas o início de um contracto com o consumidor, elas têm uma função relevante a desempenhar nos serviços que, pela sua intangibilidade, são difíceis de avaliar antes do seu consumo.

### 3.3. Funções da Marca

Pires (2002) sustenta que a importância da utilização de uma marca assenta nas funções que desempenha: identificação, associação a um nível de qualidade, segmentação, transmissão de imagem, satisfação pessoal, garante de lealdade.

- **Identificação:** a existência de marca num produto ajuda os clientes no processo de tomada de decisão de compra. Ao mesmo tempo, diminui o risco de compra já que a determinada marca está normalmente associado um conjunto de atributos, que clientes sabem que vão encontrar nos produtos com essa marca.
- **Qualidade:** a marca ajuda também na clarificação dos produtos em termos de qualidade técnica ou percebida. Produtos semelhantes, sob o ponto de vista técnico, podem ter qualidades distintas percebidas por grupos de clientes diferentes.
- **Segmentação:** a utilização de marcas facilita a utilização da segmentação do mercado, possibilita o trabalho operacional de cada segmento de forma eficaz e permite um posicionamento claro dos produtos oferecidos.
- **Imagem:** a marca possibilita uma impressão psicológica mais fácil e duradoura na mente dos clientes, que pode ser diferenciada da imagem associada a produtos semelhantes com outras marcas.
- **Satisfação pessoal:** na medida em que a imagem criada por uma marca se ajusta ou não às características psicológicas do cliente e ao seu estilo de vida, pelo que ele se identifica ou não a marca, satisfazendo-se ou não com o consumo de produtos com essa marca.
- **Lealdade:** a satisfação do cliente no consumo de um produto conduz a um maior nível de lealdade e a repetição de compra do mesmo produto se a ele estiver associada a marca, uma vez que o cliente opta naturalmente pelos produtos que o satisfaz anteriormente.

### 3.4. Valor da Marca

Kotler (1998) sustenta que as marcas variam em termos do poder e do valor que têm no mercado podendo ser conhecidas ou não, preferidas e até suscitar um alto grau de lealdade.

#### 3.4.1. Conceito de Valor da Marca

De acordo com Boone e Kurtz (1998:284) o valor da marca refere-se “ao valor agregado que uma determinada marca fornece ao produto no mercado, proporcionando uma vantagem competitiva para uma empresa”.

O valor de uma marca também é chamado de património de marca (Ferrel e Hartline, 2005). Lovelock (2006:296) define *património de marca* como “o valor incremental que clientes agregam subjectivamente a um produto, complementando o valor objectivo que ele teria sem o nome de marca”.

#### 3.4.2. A Marca Como Um Activo

Embora seja difícil de medir, o património de marca representa um activo fundamental para qualquer empresa e uma parte importante da estratégia de marketing (Ferrel e Hartline, 2005).

De acordo com Gonzalez e Serra (1998) a marca, entendida como “activo” da empresa, aparece como tema de reflexão nos anos 60. Nos anos 80 incorpora-se o conceito de **capital-marca** (a mais-valia que o consumidor está disposto a pagar por uma marca, em comparação com um produto da mesma qualidade sem a tal marca), tomando um lugar central na planificação das estratégias. O interesse que o fenómeno tem suscitado, desde então, é resultado das profundas transformações que marcaram a realidade económico-social nas últimas décadas.

Para Kotler (1998) mensurar o valor real de uma marca é difícil, por isso, as empresas geralmente não o incluem nos seus balanços. Alguns analistas vêem as marcas como o maior bem durável de uma empresa, sobrevivendo até mesmo mais do que produtos específicos e instalações físicas da empresa.

### 3.4.3. Fontes de Valor de Uma Marca

Apesar de variar de contexto para contexto Gonzalez e Serra (1998) apresentam dois critérios de classificação que devem ser tomados em conta quando analisam-se as fontes de valor do capital-marca:

- **A presença da marca no mercado:** este critério de natureza extrínseca, permite distinguir, genericamente, quatro tipos de activos (a notoriedade de marca, a qualidade percebida, a sua imagem/associações e, a fidelidade à marca);
- **os mecanismos de protecção:** este critério engloba outros activos da marca que asseguram à empresa o valor suplementar gerado por uma marca (registo da marca e diversidade de relações que pode estabelecer com a distribuição).

Segundo Pires (2002) as principais fontes do valor de uma marca são:

**Notoriedade** – permite que seja considerada como alternativa pelos clientes e facilita o processo de decisão de compra.

**Fidelidade** – conduz a manutenção de uma base de clientes estável diminuindo investimentos, por vezes significativos, na captação de novos clientes.

**Qualidade Percebida** – contribui para a percepção de um certo nível de qualidade, reforçada por associações positivas.

**Propriedade Legal** – defende da imitação de concorrentes e protege outros activos da empresa tais como instalações ou canais de distribuição.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005) o património de marca provém de quatro elementos: percepção da marca, fidelidade à marca, qualidade da marca e associações de marca. A **percepção** e a **fidelidade** aumentam a familiaridade do consumidor com a marca que os faz levar em consideração essa marca no momento de compra. Quando essa familiaridade combina com um alto grau de **qualidade**, o risco inerente à compra da marca diminui sensivelmente. **Associações de marca** incluem a imagem e atributos ou benefícios da marca que directa ou indirectamente dão a ela uma certa personalidade.

### 3.5. Identidade de Uma Marca

A apreensão do conceito de marca impõe que se proceda à distinção entre o que, nela, é global – “a marca”, e o que lhe é particular – “identidades da marca” e o conceito de “identidade” permite, pois, maximizar a função de diferenciação da oferta para a qual a marca está naturalmente vocacionada (Gonzalez e Serra, 1998).

Segundo Dionísio et al (1999) a marca designa-se sob um conjunto (que deve ser coerente) de signos, formas, cores e mesmo sons, em alguns casos. Todos os sentidos físicos dos consumidores podem ser aproveitados para centrar a atenção na marca, para facilitar a sua identificação e atribuição, para transmitir as promessas feitas ao consumidor.

#### a) O nome

É o mais importante elemento do dispositivo identificador de uma marca. Dentre *os tipos de nomes de marca* que existem pode-se arrolar:

- *Património*: numerosas marcas têm por nome o do seu fundador.
- *Sigla*: resultam de uma denominação de uma empresa que se transformou em sigla que à partida não tinha sentido e que foi necessário construir, através de esforços de comunicação.
- *Evocativo*: o nome da marca lembra a categoria de produto que identifica.
- *Marcas de fantasia*: que pode ter um significado prévio ou não.
- *Marca de família*: construída com um prefixo ou um sufixo tirado da marca institucional.
- *Somatório de nomes*: denominação que envia susceptibilidades quando há reestruturações e que, por vezes, é temporária.

E dentre *as qualidades de um nome de marca*, o nome deve ser: *curto* (não mais de três sílabas) e de *fácil memorização*, *sem conotações indesejáveis* (mas sugira as qualidades do produto), *internacional* (perceptível em diferentes línguas), *disponível e defensível juridicamente* (para efeitos de registo) e *não restritivo* (útil para diferentes categorias de produtos).

## b) Os componentes da marca

Uma marca pode ser composta por um só ou por vários componentes. A abundância de sinais distintivos, todavia, prejudica a leitura da marca e a compreensão do consumidor. Os elementos básicos que compõem a identidade de uma marca são:

- *O logótipo* (correntemente designado *logo*): é a parte escrita da marca, pode evoluir para permanecer actual, mas sem perturbar a percepção dos consumidores.
- *O símbolo*: consiste num sinal gráfico que passa a identificar um nome, uma idéia, um produto ou serviço. O símbolo, associado ou não ao logótipo, tem um sinal específico e desperta nas pessoas uma série de informações e experiências armazenadas.
- *O Jingle*: designa, geralmente, um refrão publicitário, uma música de curta duração, passível de se identificar com a marca e a representar.
- *A assinatura da marca*: reserva-se o termo *slogan* para as frases publicitárias e o termo “assinatura” de marca para as expressões que acompanham, na maioria dos casos, as marcas institucionais.
- *Grafismo de marca*: consiste em elementos permanentes que favorecem a identificação e a atribuição da marca em todos os registos da empresa (documentos internos, papel de carta, embalagens, entre outros).

Serra (1998) defende que por ser considerada como depositária do valor de uma marca, a identidade facilita a sua escolha, na condição de possuir três propriedades:

- *Credibilidade*: os produtos associados a determinada marca respondem aos gostos e desejos dos consumidores;
- *Legitimidade*: como resultado da aceitação e reconhecimento da marca pelos consumidores, a mesma ganha continuidade no tempo e no espaço;
- *Afectividade*: ao dinamizar emocionalmente os seus consumidores, facilita a percepção da sua identidade.

### 3.6. Tipos de Marca

Para Dionísio et al (1999) existem três categorias principais de marcas: a marca institucional, a marca produto e a marca *umbrella*.

- a) **A marca institucional:** é a marca da empresa (ou “*marca corporate*”) que pode assumir três categorias:
- *A marca institucional pura:* esta não aparece nos produtos da empresa, que são comercializados com outros nomes de marca.
  - *A marca institucional umbrella:* a marca da empresa identifica as actividades “*corporate*” e todos os produtos da empresa.
  - *A marca institucional híbrida:* a marca da empresa identifica as actividades institucionais e uma parte dos produtos, tendo, os outros, marcas próprias.
- b) **A marca produto:** é específica para cada produto ou a cada gama de produtos e pode assumir três categorias:
- *A marca gama:* refere-se a uma marca atribuída a uma gama de produtos homogêneos e com o mesmo posicionamento.
  - *O “produto-marca”:* é uma marca que designa um produto que, por falta de denominação genérica do produto, não pode identificar-se senão pela marca.
  - *A marca de família:* diz-se de uma marca produto cujo nome é construído por um prefixo ou um sufixo ligado à marca institucional.
- c) **A marca *umbrella*:** identifica várias categorias de produtos que em certos casos, cobre domínios de actividade muito variados. Pode assumir três categorias:
- *A marca linha:* agrupa, sob o mesmo nome, produtos dirigidos a uma clientela específica e, que são promovidos, cada um, com uma promessa própria.
  - *A griffe:* é uma marca frequente nos produtos de luxo. A *griffe* identifica uma criação original e pode identificar numerosos produtos diferentes.
  - *A marca caução:* inscreve-se numa política de marca dupla. A marca caução vem como complemento de uma outra marca, para a autenticar e garantir.

#### d) Os outros tipos de marcas

- *A marca genérica*: como consequência do seu êxito, uma marca (produto ou *umbrella*) pode ter uma tal notoriedade, que os consumidores comecem a designar, pelo seu nome de marca, a categoria a que esta pertence, o que pode ser um risco pela dificuldade de diferenciação.
- *A label*: não tem o estatuto de marca, é uma classificação colectiva que apenas garante um *standard* mínimo de performances partilhado por várias empresas, enquanto a marca é única e própria de uma só empresa, propondo-se ser melhor do que as outras. Mais frequentemente, a classificação (*label*) junta-se à marca para lhe conferir respeitabilidade.

### 3.7. Estratégias de Marca

Segundo Kotler (1998) a empresa tem quatro escolhas em termos de estratégia de marca:

- As **extensões de linha** ocorrem quando a empresa introduz itens adicionais em uma certa categoria de produto existente com o mesmo nome de marca.
- A **extensão de marca** usa uma marca bem-sucedida para lançar produtos novos ou modificados em uma nova categoria.
- As **multimarcas** ocorrem quando as empresas introduzem marcas adicionais na mesma categoria, é uma forma de estabelecer diferentes aspectos e apelos a diferentes motivos de venda.
- **Novas Marcas**: usada quando a empresa pretende criar uma nova marca ao entrar em uma nova categoria de produto à qual nenhuma das suas marcas se adequa.

### 3.8. Benefícios de Uma Marca e Constrangimentos na sua Gestão

#### 3.8.1. Benefícios de Uma Marca

Segundo Ferrel e Hartline (2005) uma marca traz benefícios ao cliente e à empresa.

**a) Para o Cliente a marca permite:**

- **Identificação do produto:** os clientes podem identificar facilmente as marcas preferidas;
- **Compra comparada:** ajuda os clientes a comparar e avaliar produtos concorrentes.
- **Eficiência na Compra:** acelera o processo de compra e facilita a recompra, reduzindo tempo de busca e esforço.
- **Redução de Risco:** permite ao cliente comprar um produto conhecido, reduzindo assim o risco de compra.
- **Auto-imagem Incrementada:** marcas transmitem *status*, imagem ou prestígio;

**b) Para a Empresa a marca permite:**

- **Custos Reduzidos:** a intensa promoção feita pela empresa no lançamento da sua marca reduz os custos de marketing a medida que o tempo passa.
- **Imagem Incrementada:** com o reconhecimento da marca, a imagem e o prestígio da empresa são incrementadas.
- **Maior Fidelidade:** a marca aumenta a identificação psicossocial do cliente com o produto que amplia o quadro de clientes fiéis.
- **Aceitação de Produto:** novos produtos são aceitos e adotados facilmente.
- **Lucro Maior:** a margem de lucro é maior pelo que, há menos pressão para reduzir preços e igualar a concorrência.

#### 3.8.2. Constrangimentos na Gestão de Marca

Costa (2003) defende que, apesar da marca oferecer muitas vantagens é necessário analisar algumas desvantagens, tais como: a criação de uma marca nominal é cara, a marca exige manutenção da qualidade da sua imagem, o que nem sempre é possível.

### 3.9. Fidelidade de Clientes

#### 3.9.1. Conceito de Fidelidade de Clientes

Segundo Lovelock (2006:293) fidelidade é a “disposição de um cliente para continuar a prestigiar uma empresa no longo prazo, comprar e utilizar seus produtos repetidamente e, de preferência, com exclusividade, e recomendar esses produtos a outras pessoas”.

De acordo com Johnson e Gustafsson apud Coelho e Vilares (2005:8) fidelidade do cliente é “a predisposição do cliente para comprar de novo, ou seja, representa o comportamento efectivo de compra”.

Leon e Leslie (2000) definem cliente fiel como o que realiza compras regulares e repetidas das diversas linhas de produtos oferecidos pela empresa, recomenda os produtos a outras pessoas, dificilmente reage aos apelos da concorrência e, pode tolerar uma falha ocasional sem abandonar a empresa.

#### 3.9.2. Os Fundamentos da Fidelidade dos Clientes

Segundo Lovelock (2006:308)

*“O fundamento da fidelidade está na satisfação do cliente. Clientes muito satisfeitos têm mais probabilidade de se tornarem defensores leais de uma empresa, consolidar suas compras com um só fornecedor e fazer boca-a-boca positivo. Ao contrário, a insatisfação afasta clientes e é um factor de mudança de comportamento”.*

Armstrong e Kotler (2007) sustentam que a satisfação do cliente depende que ele percebe em relação ao desempenho do produto em comparação com as suas expectativas. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, este ficará insatisfeito, se corresponder, ele ficará satisfeito e se exceder, ele ficará muito satisfeito ou encantado.

**Fórmula 2: Cálculo do Nível de Satisfação do Cliente**

$$\text{Nível de Satisfação} = \frac{\text{Desempenho}}{\text{Expectativas}}$$

Fonte: Armstrong e Kotler (2007)

Assim sendo, quanto maior o desempenho do produto ou serviço nos atributos relevantes, maior a probabilidade de atingir um nível elevado de satisfação. E quanto maior a expectativa criada, menor essa probabilidade.

Pires (2002:16) reforça que “é por vezes útil baixar as expectativas dos clientes de modo a poderem ser ultrapassadas. No entanto, um excesso significativo do que é oferecido face à expectativa criada pode gerar desconfiança e falta de credibilidade”.

Lovelock (2006) estabelece ainda uma relação entre as variáveis satisfação/fidelidade que são directamente proporcionais em três zonas principais:

- A **zona de deserção** que encontra-se nos níveis baixos de ambas variáveis. Nessa área os clientes estão mais propensos a abandonar a empresa em troca de outro fornecedor. Clientes extremamente insatisfeitos podem se transformar em “terroristas” e fazer muito boca-a-boca negativo para o provedor dos produtos ou serviços.
- A **zona de indiferença** que está nos níveis intermediários de satisfação. Nesse ponto, os clientes estão dispostos a trocar de fornecedor se encontrarem uma alternativa melhor.
- A **zona de afeição** está situada em níveis de satisfação muito altos e, nesse ponto, a fidelidade de atitudes de clientes pode ser tão grande que eles não procuram prestadores de serviço alternativos. Clientes que elogiam a empresa em público e a indicam a outros são descritos como “apóstolos”.

### 3.9.3. Fidelidade à Marca

#### 3.9.3.1. Conceito de Fidelidade à Marca

Para Oliver (1996:120), fidelidade a marca é “um comprometimento profundo em recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que existam buscando o comportamento de troca do consumidor”.

Segundo Ferrel e Hartline (2005) fidelidade à marca é uma atitude positiva com relação a uma marca que faz com que os consumidores tenham por ela uma preferência consistente em relação a todas as outras marcas concorrentes de uma categoria de produtos.

#### 3.9.3.2. Estágios de Fidelização à Marca

Oliver apud Lovelock (2006:203) argumenta que existem três níveis de fidelidade:

- a) Em primeiro lugar, clientes tornam-se leais no *sentido cognitivo*, percebendo, pela informação de seus atributos, que determinada marca é preferível às suas alternativas.
- b) No segundo estágio está a *fidelidade afetiva*, pela qual um consumidor desenvolve afeição pela marca com base em ocasiões cumulativas de utilização satisfatória. Essas atitudes não são abaladas com facilidade por contra-argumentações de concorrentes.
- c) No terceiro estágio está a *fidelidade conativa*, pela qual o consumidor se compromete a comprar sempre a mesma, o que deve levar ao quarto estágio, no qual está a fidelidade de ação, pela qual o consumidor exhibe comportamento consistente de comprar outras vezes.

Estes três estágios podem também ser denominados reconhecimento da marca, preferência de marca e insistência na marca, segundo Boone e Kurtz (1998) que sustenta também que as marcas variam muito quanto à familiaridade e aceitação junto ao consumidor.

#### **3.9.4. Contributo da Marca para a Fidelização de Clientes**

Como resultado da eficiente gestão de marketing o impacto da marca na fidelização de clientes e na estabilização do negócio pode-se resumir em:

- Manutenção e incremento da base de clientes existentes que implica redução de custos. Ao mesmo tempo, a satisfação destes últimos poderá agir como atracção de novos consumidores;
- Redução da sensibilidade do cliente ao preço, a qual permitirá à empresa fixar preços mais elevados;
- Estabilização das compras dos clientes num mesmo fornecedor, que conduzirá a uma produção regular;
- Aumento da resistência de compras dos clientes face as acções de promoção da concorrência;
- Posicionamento privilegiado nas negociações de venda ao consumidor, quer na comercialização de produtos existentes, quer quando se pretende introduzir novos modelos ou produtos;
- Aumento dos custos de mudança dos clientes, que conduzirá a uma menor vulnerabilidade face ao seus concorrentes directos (Gonzalez e Serra,1998).

#### **3.9.5. Avaliação Económica da Fidelização de Clientes**

Segundo Brigham et al (2001:105) a lucratividade é “o resultado líquido de um número de políticas e decisões”.

Coelho e Vilares (2005) acrescentam que o lucro é o objectivo último das empresas e pode ser expresso para a empresa como um todo, para a unidade de negócio, ou pode ser estimado a nível do cliente de forma individual.

Para Píres (2002) ter como objectivo a fidelização dos clientes é uma postura que conduz a resultados económicos apreciáveis para a organização, salientando-se a importância de, para além de atrair clientes novos, manter e fidelizar os clientes actuais.

Explicando por que a fidelidade do cliente é importante para a lucratividade de uma empresa, Lovelock (2006:295) enumera quatro factores subjacentes ao crescimento do lucro resultante de clientes fiéis ao longo do tempo:

- *Lucro derivado do aumento no número de compras:* clientes empresariais costumam crescer ao longo do tempo e, portanto, precisam comprar maiores quantidades. Indivíduos também podem comprar mais a medida que sua família cresce ou à medida que se tornam mais ricos. Ambos os tipos de clientes podem decidir consolidar suas compras com um único fornecedor que preste serviços de alta qualidade.
- *Lucro derivado da redução de custos operacionais:* à medida que ficam mais experientes, os clientes passam a exigir menos do fornecedor (por exemplo, diminui a necessidade de informação e assistência). E também cometem menos erros em processos operacionais, contribuindo assim para maior produtividade.
- *Lucro gerado por indicações a outros clientes:* recomendações positivas boca a boca funcionam como vendas e propaganda gratuitas, poupando à empresa uma parcela da verba que teria de dedicar a essas actividades.
- *Lucro gerado por preços mais elevados:* novos clientes em geral se beneficiam de descontos promocionais iniciais, ao passo que clientes de longo prazo provavelmente pagarão preços normais. Além disso, quando confiam em um fornecedor, os clientes poderão estar mais dispostos a pagar preços mais elevados em períodos de pico ou para serviços de urgência. Assim sendo, os custos iniciais para atrair os clientes podem ser amortizados durante muitos anos.

Estas vantagens económicas são significativas e justificam os esforços na satisfação e fidelização da base de clientes. Deve-se no entanto, referir que nem todos os clientes são igualmente fiéis, rentáveis ou valorizam do mesmo modo a oferta da empresa, o que com a análise do mercado é possível detectar tais diferenças (Píres, 2002).

## **Capítulo 4: A Marca em Moçambique**

Neste capítulo faz-se um breve enquadramento do tema “marca” no seio da realidade moçambicana, para além de mostrar alguns projectos que vem sendo realizados visando a valorização das marcas em Moçambique.

### **4.1. Contextualização**

Vive-se hoje numa sociedade de marcas, onde estas são os principais agregadores dos povos e não apenas dos negócios. Neste contexto global de maior proximidade e numa cultura de marcas, todas as nações pretendem agora criar marcas nacionais, uma vez que começa-se a tomar consciência do impacto que a sua imagem no exterior tem na sua economia.

Os países pretendem “reposicionar-se” neste novo mapa mundo, aspirando a que a sua “marca” lhes permita valorizar os seus produtos e serviços, aumentar as suas exportações, captar mais e melhor investimento, atrair os melhores quadros e incentivar o turismo no seu território.

Moçambique começa a ter consciência das suas marcas e de que a gestão destes seus activos distintivos não é apenas uma questão de orgulho nacional mas do impacto económico que esse investimento tem na sua economia.

O desafio de Moçambique está em ser capaz de investir na construção, divulgação e preservação de marcas fortes, em todos os sectores vitais da economia e cujos padrões de qualidade, ambição e afirmação orgulhem o povo moçambicano.

A abertura do mercado ao mundo moderno não pode representar a perda de identidade e maior desenvolvimento não pode significar menos cultura. É certo que as marcas dos países, nesta nova economia de informação, têm um forte impacto económico e que por isso, é necessário competir de uma forma agressiva, em termos de imagem. Mas as marcas nacionais fortes só terão sucesso se forem o reflexo contemporâneo, mas genuíno, da cultura do seu povo ([www.mmm.co.mz](http://www.mmm.co.mz) acessado em 06/03/11).

## **4.2. Projectos de Valorização da Marca em Moçambique**

### **4.2.1. A Nível do Governo**

Em Moçambique tem-se verificado o despertar em relação as marcas e a sua importância. A título de exemplo, o Governo moçambicano lançou em Fevereiro de 2009, o projecto “Marca Moçambique”, cujo objectivo é demonstrar ao mundo que Moçambique é um local seguro para investimentos.

Este projecto versa, essencialmente, sobre o Turismo, onde pretende-se que a marca confira ao país, em termos de patamar, uma posição favorável na rota do turismo internacional. O Ministério do Turismo pretende promover a “Marca Moçambique” em português e inglês em vários países, entre os quais Portugal, África do Sul, Reino Unido e Alemanha com a aposta de manter o prestígio e reputação do país, como um destino turístico e para , pequenos médios e grandes investimentos (www.rhturismo.net acessado em 28/07/11).

### **4.2.2. A Nível Privado**

Actualmente surgiu o projecto MMM que visa a valorização das marcas e dos profissionais que as trabalham, despertando a atenção das empresas quanto ao processo de gestão das mesmas. Nesse âmbito, a Intercampus do Grupo GfK promoveu o ranking das MMM em 2009, baseado na avaliação da percepção dos consumidores moçambicanos acerca das marcas dos diferentes sectores. A avaliação abrangeu 20 sectores de actividade, tendo sido avaliadas 174 marcas através de 15.149 entrevistas válidas a nível nacional.

O projecto incluiu, para além do estudo, um programa de televisão, um website (www.mmm.co.mz acessado em 06/03/11), um workshop e uma revista com o objectivo de despertar o investimento em projectos que acrescentem valor interno para o País.

O objectivo foi informar o mercado sobre as novidades nos temas *brand*, marketing, estratégia e *research* que representam as principais ferramentas indispensáveis para tornar uma marca credível e de sucesso (www.mmm.co.mz acessado em 06/03/11).

## **Capítulo 5: Estudo de Caso - MBIM**

Neste capítulo é apresentado o suporte prático do argumento teórico, pelo que busca-se uma instituição (o MBIM) para confrontar a teoria e a prática com base na análise, interpretação e discussão de resultados.

### **5.1. Apresentação da Empresa**

#### **5.1.1. Breve Historial**

O MBIM é um banco comercial, cujas actividades principais incluem a captação de depósitos de particulares e empresas, a concessão de crédito, os serviços de tesouraria, as transacções cambiais e as operações no mercado monetário.

O Banco Internacional de Moçambique, S.A. (BIM) nasceu de uma parceria estratégica entre o Banco Comercial Português (BCP) - seu principal accionista - e o Estado Moçambicano, em 1995. No entanto, no ano de 2000 ocorre em Portugal a operação de fusão entre o Banco Mello e o BCP. Neste processo, o BCP toma a participação que o Banco Mello detinha no Banco Comercial de Moçambique, S.A.R.L. (BCM). Isto implicou que o BCP se transformasse no maior accionista dos dois bancos (BIM e BCM).

Neste âmbito, iniciaram-se projectos de racionalização e unificação de estruturas, que resultaram na transferência do património global do BIM para o BCM, terminando com a fusão dos dois bancos, que viria a ocorrer em 27 de Novembro de 2001. Concretizada a fusão, o Banco viria a assumir a designação de um dos bancos fusionados – Banco Internacional de Moçambique, S.A.

Dado que subsistiam duas Companhias de Seguros a operar na esfera dos dois Bancos - uma no quadro da operação do BIM, a Seguradora Internacional de Moçambique, S.A. (SIM), e outra no âmbito do BCM, a Impar, S.A.R.L. assumiu-se a opção, economicamente racional, de fusão entre as duas empresas que resultou na maior Seguradora a actuar no mercado nacional e que de igual modo a fusão dos bancos, veio a assumir a designação de Seguradora Internacional de Moçambique, S.A. (Relatório e Contas do MBIM de 2005).

O MBIM iniciou a sua actividade com apenas 3 balcões e 4 ATM's (*Automatic Teller Machine*), mas, hoje é o maior banco moçambicano, com a maior rede de balcões (urbanos, peri-urbanos e rurais) do país, cerca de 126, o maior parque de ATM e POS (*Post On Sales*), cerca de 322 e 2662 respectivamente e o maior número de Clientes, atingindo cerca de 864 mil clientes. O MBIM está presente em 54 distritos, sendo o único banco comercial em 19 desses distritos (Comunicado dos Resultados Consolidados de 2010).

A estrutura accionista do MBIM é composta de 1592 membros dentre os quais 5 institucionais e 1587 Gestores, Técnicos e Trabalhadores (GTTs) verificável na figura 12 no anexo 5 (Relatório e Contas do MBIM de 2010).

### **5.1.2. Missão, Visão e Valores**

Tanto a missão, visão e valores da empresa enfatizam a satisfação dos diferentes stakeholders através da excelência na oferta dos serviços, qualidade superior e inovação, que representam atributos importantes para a construção de uma marca forte e com presença, para além de garantir um crescimento rentável e sustentável para a empresa.

#### **5.1.2.1. Missão**

Criar valor para os clientes através da oferta de produtos e serviços financeiros de qualidade superior, observando rigorosos padrões de conduta e responsabilidade corporativa, crescendo com rentabilidade e sustentabilidade, proporcionando um retorno atractivo aos accionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e o valor da marca MBIM, bem como contribuir para a modernização e desenvolvimento do sistema financeiro e da economia moçambicana, mediante a comercialização de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, concebidos para satisfazer a globalidade das necessidades e expectativas financeiras de diferentes segmentos de mercado, com padrões de qualidade e de especialização superiores.

#### **5.1.2.2. Visão**

O MBIM aposta na criação de valor a todos os segmentos de mercado, procurando marcar a sua presença assente na excelência, qualidade, inovação e na distribuição de

produtos e serviços financeiros com sustentabilidade. Aspirando ser um Banco de referência no serviço ao cliente, o MBIM tem como um dos seus principais objectivos atingir um nível de eficiência superior, traduzido no compromisso de continuar a melhorar o seu rácio de eficiência através de uma gestão criteriosa do capital e de custos.

### **5.1.2.3. Valores**

Na sua actividade diária, os Colaboradores pautam-se por valores que pela sua essência traduzem o excelente relacionamento com os Stakeholders através da aplicação de princípios direccionados à sua satisfação, entendendo como premissa uma gestão ética e responsável, o respeito pelas pessoas e instituições, a confiança e a vocação pela excelência, reforçando a confiança dos Stakeholders no Banco e no seu plano de sustentabilidade.

### **5.1.3. Os Serviços e sua Comunicação**

Desenvolveu-se o slogan “ A Vida Inspira-nos”, pois é na vida dos clientes que o banco se inspira, cria e desenvolve serviços para atender as necessidades dos clientes em todas as fases do seu ciclo desde o nascimento até a morte e é essa a imagem que o banco procura comunicar.

#### **5.1.3.1. Os Serviços**

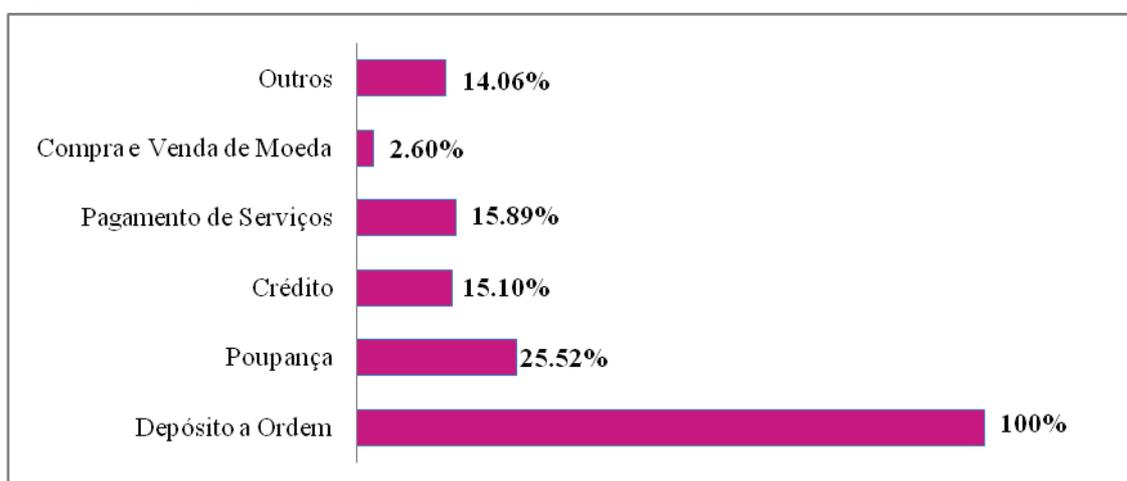
O MBIM é um banco com uma oferta completa de serviços, que procura responder às necessidades específicas de cada um dos seus clientes, nos vários momentos de suas vidas (vide a tabela 9 do anexo 6). Durante a entrevista a sub-directora da Direcção de Marketing e Comunicação do MBIM foi-se informado que ao criar produtos, o banco baseia-se no modelo de supermercado financeiro que acompanha e atende as necessidades dos clientes desde ao início da vida até ao fim.

Dos clientes inquiridos todos eles consomem depósitos a ordem. Para tornar-se cliente real do MBIM um dos requisitos é abrir uma conta a ordem no banco depositando para tal um valor mínimo e as principais transacções financeiras são feitas através da conta a ordem, onde os depósitos e transferências constituem as principais formas para credita-lás.

Dos clientes inquiridos 25.52% possui conta poupança, 15.89% dos clientes faz o pagamento de serviços através do banco, 15.10% dos clientes possui conta empréstimo e 14.06% dos clientes usa outros serviços do banco que não referidos no inquérito.

Apenas 2.60% dos clientes usa o serviço de câmbio do banco, que pode ser explicado pelo reduzido número de empresas que remunera em moeda estrangeira e pela existência de vendedores informais de moeda estrangeira a preços mais atractivos para além das casas de câmbio e outros bancos, que constituem uma concorrência mais acentuada relativamente a esse serviço do banco (vide a figura 1 referente a tabela 14 do anexo 10)

**Figura 1: Principais Serviços Consumidos do MBIM**



### **5.1.3.2. Comunicação**

O MBIM apresenta como conceito para as campanhas de serviços – **os ciclos comerciais**. Os ciclos comerciais são compostos por 4 campanhas de visibilidade realizadas em simultâneo, com a periodicidade de 2 meses cada, o que significa num ano há 6 ciclos comerciais. Em cada ciclo comercial, as campanhas estão dispostas de acordo com os níveis de hierarquia estabelecidos em função dos canais e meios de comunicação a usar.

Portanto, quatro produtos são comunicados ao mesmo tempo, mas de formas diferentes dentro de 2 meses de um ciclo de acordo com o critério de importância de comunicação e estabelecendo-se objectivos de vendas a nível dos balcões de modo a recuperar o valor investido em comunicação, a atingir a margem de lucro desejado para cada produto e a responder a necessidade do banco nesse momento.

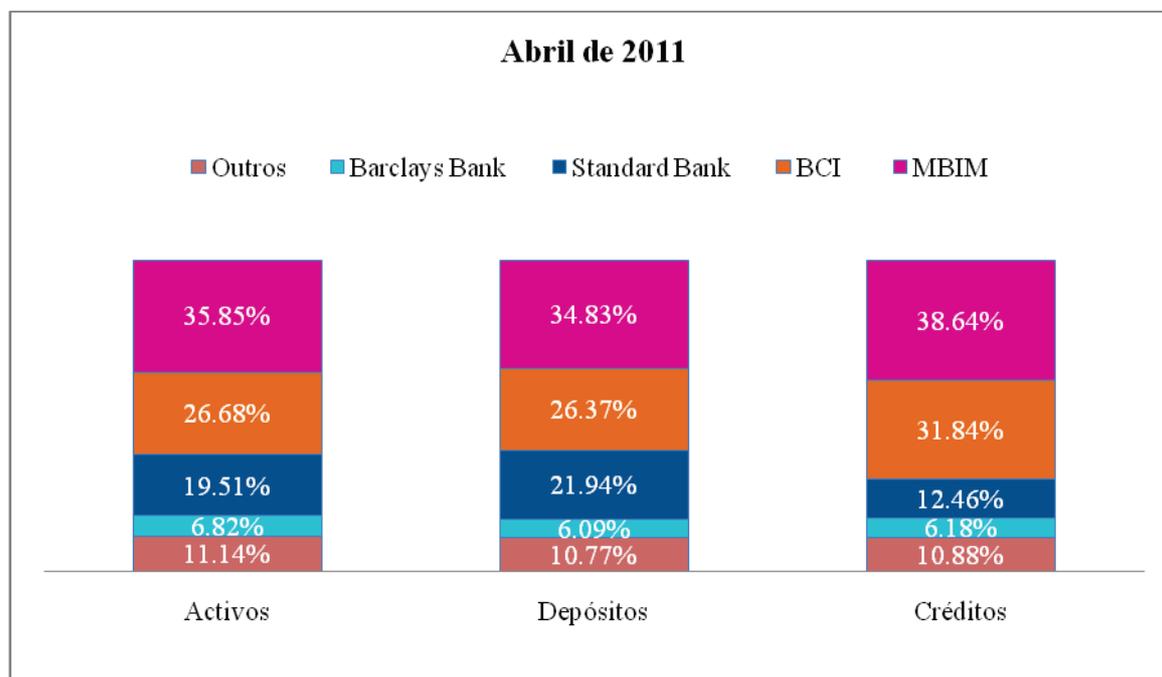
#### 5.1.4. Posicionamento Competitivo

Os maiores bancos a operarem em Moçambique são o MBIM, o Banco Comercial e de Investimentos (BCI), *Standard Bank* (SB) e *Barclays Bank* (BB), de acordo com o estudo de 2009 da *Klynveld Peat Marwick Goerdeler* (KPMG) Moçambique, sendo a sua revista apresentada em parceria com a Associação Moçambicana dos Bancos (AMB).

No entanto, em 2010, o MBIM manteve a sua boa performance, consolidando melhorias em todos os indicadores financeiros. O MBIM é o único Banco moçambicano a fazer parte das 10 maiores empresas nacionais, em termos da dimensão dos seus Capitais Próprios sendo portanto, os maiores. (Comunicado dos Resultados Consolidados de 2010 do MBIM).

De acordo com dados do BdM em Abril de 2011, pode-se concluir que em termos de posição competitiva no Sistema Financeiro Moçambicano (SFM), o MBIM é líder de mercado, o BCI e SB são desafiantes de mercado, o BB ocupa a posição de seguidor e as restantes instituições financeiras são ocupantes de nicho, que é demonstrado na figura 2 referente a tabela 13 do anexo 7. D.

Figura 2: Quotas de Mercado do SFM



Fonte: Comunicado N° 09/2011 do BdM

## 5.2. A Marca MBIM

### 5.2.1. Origem da Marca MBIM

Em Portugal no ano de 2003, ganha força a aposta numa marca única, por forma a aprofundar a lógica de concentração de marcas num contexto de internacionalização e aproximação aos valores iniciais do banco. Foram seleccionadas e testadas as marcas BCP, Nova Rede e *Millennium*, com vista à criação de uma marca verdadeiramente única. Os resultados apontaram a marca BCP como adequada apenas ao mercado português, a Nova Rede como não tendo potencial para marca única e, por fim, a insígnia *Millennium* como a melhor marca para o efeito pretendido.

Contudo, a palavra *Millennium* utilizada isoladamente remetia, segundo os resultados do teste, para áreas como as telecomunicações, *media* e entretenimento, tornando necessária a aposição de um identificativo genérico de “banco”. Face a esta necessidade, optou-se pela designação “*banco*” sendo que para Portugal enquadrava-se “BCP”, em Moçambique “BIM” e em outras geografias optou-se pela designação do próprio país onde o Grupo *Millennium* está instalado e pela designação “*bank*” (Dionísio et al, 1999).

Segundo dados colhidos da entrevista com a sub-directora da Direcção de Marketing e Comunicação do MBIM, em Maio de 2006 o BIM adoptou a marca *Millennium* sob o lema “Iniciativa e Modernidade”. Este momento foi marcado por uma nova identidade e imagem institucional, que assumiu-se como um projecto de refundação do banco orientado para o cliente, concentrando a atitude na qualidade do serviço prestado e na criação de valor para o accionista. ”, a imagem inicial que o MBIM procurava transmitir era de modernidade de modo a consolidar o seu papel de pioneiro, uma vez que o MBIM foi o primeiro a trazer canais remotos em Moçambique.

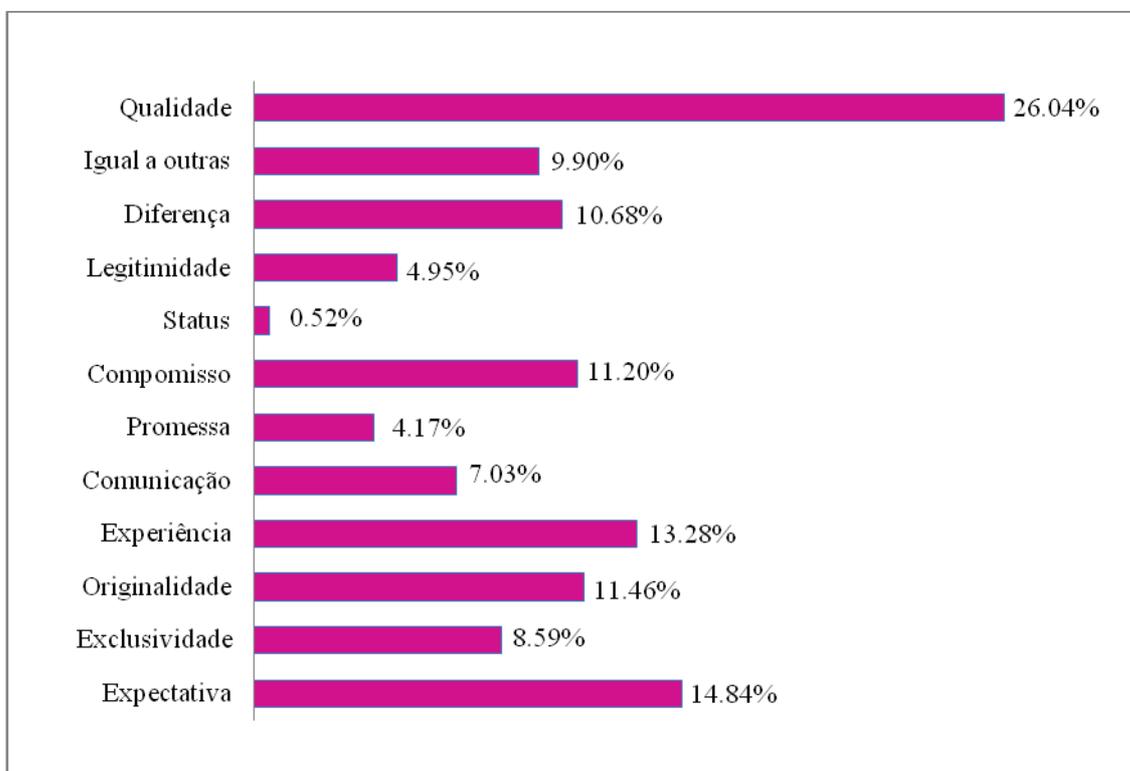
No entanto, com o surgimento de novos bancos acompanhado de novas tecnologias, nasce a necessidade de alterar o foco para a nova realidade como forma de adaptação as rápidas mudanças do ambiente de mercado e de dar continuidade a posição de líder. Daí que, em 2007, o MBIM adoptou o lema “ A Vida Inspira-nos”, este projecto visava aprofundar a relação comercial com os clientes.

### 5.2.2. Significado da Marca MBIM

A partir da entrevista a sub-directora da Direcção de Marketing e Comunicação do MBIM feita constatou-se que a palavra *Millennium* vem do latim e significa infinito e o banco espera que os seus clientes percebam como atributos que dão significado a marca: o conceito de **qualidade**, **inovação**, compromisso com o **futuro** e a criação de **expectativas de mudança**.

Através dos inquéritos respondidos pelos clientes constatou-se que os atributos percebidos referentes ao significado da marca são a qualidade, expectativa e experiência em maiores proporções correspondente a 26.04%, 14.84% e 13.28% respectivamente, seguido dos atributos originalidade (que pode ser explicada pela inovação) e o compromisso que tiveram proporções correspondentes a 11.46% e 11.20% respectivamente. Dados estes expostos na figura 3 referente a tabela 15 do anexo 10 e permitiram concluir que os atributos propostos pelo MBIM para o significado da marca são os que estão efectivamente sendo percebidos, mas em proporções diferentes.

**Figura 3: Significado da Marca MBIM para os Clientes**



Para os atributos da marca MBIM qualidade e inovação o benefício é funcional pelo que, o cliente não precisará buscar o serviço financeiro desejado em outras instituições até encontrar a que satisfaça efectivamente a sua necessidade. Para o atributo expectativa, o benefício é emocional, pelo que os clientes possuem um optimismo na ansia de mudanças para melhor.

Os traços de personalidade associados a marca MBIM são a modernidade (que de início fez parte do lema do banco), a maturidade (que corresponde a fase do ciclo de vida em que o banco se encontra) e experiência (resultante do tempo de trabalho). E finalmente, a marca MBIM sugere como usuário dos serviços todo o mercado nacional.

### **5.2.3. Os Valores da Marca MBIM**

Da entrevista a sub-directora da Direcção de Marketing e Comunicação do MBIM constatou-se que dada a natureza intangível e qualitativa da marca, é difícil medir o valor real em termos quantitativos, mas pode o banco usar indicadores como: as premiações da marca, os resultados líquidos obtidos, a base anual de clientes, a força e notoriedade da marca e o reconhecimento da sua Responsabilidade Social Corporativa. Consistentemente, a teoria diz que mensurar o valor real de uma marca é difícil, por isso as empresas geralmente não o incluem nos seus balanços.

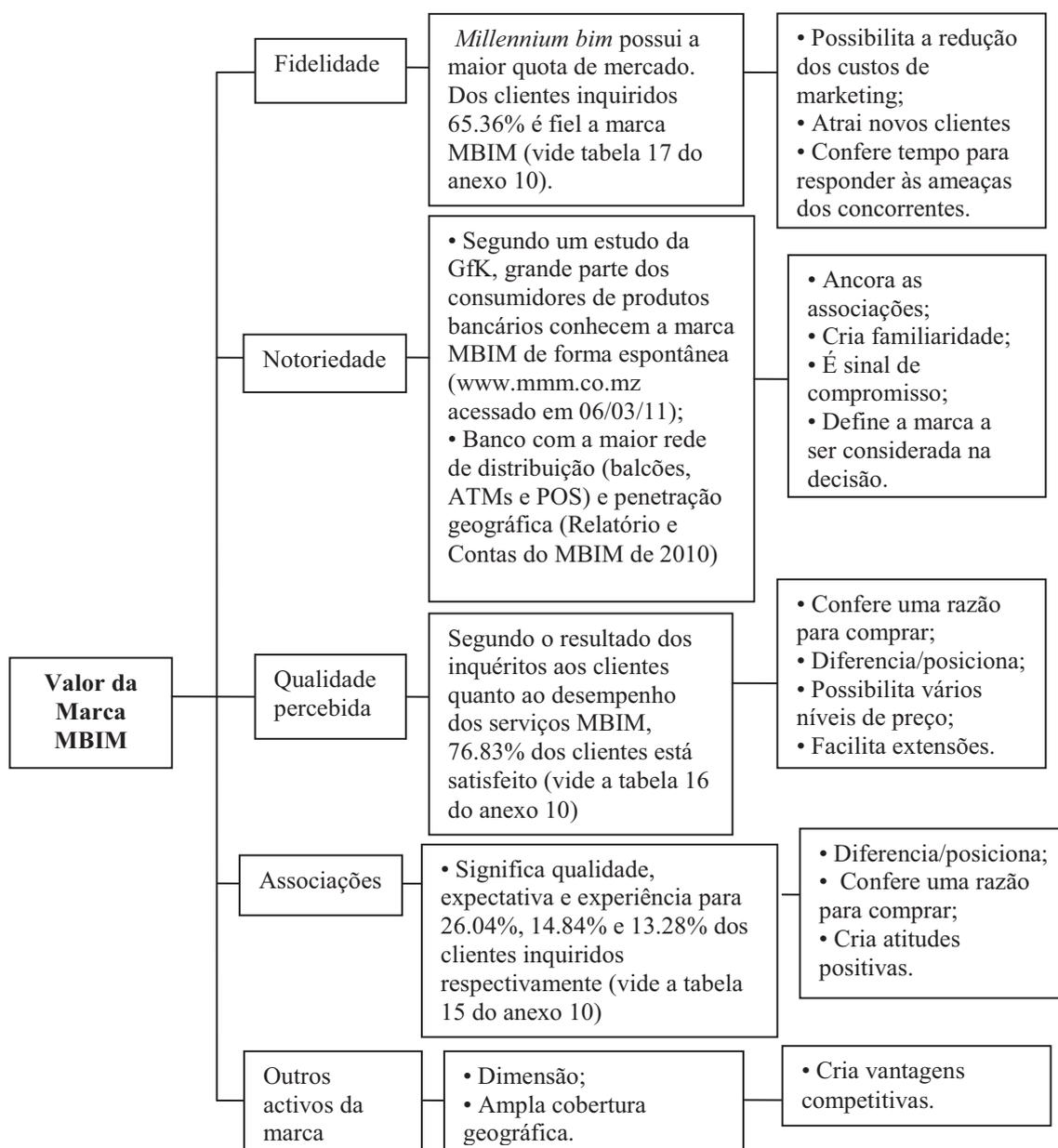
O desafio da adopção da marca única do Grupo depois do êxito que constituiu o processo de "*rebranding*" internacional, representa um activo diferenciador pelo ganho de sinergias, redução de custos operacionais e coerência das estratégias de marketing, num processo contínuo de aprendizagem conjunta e de partilha de conhecimento. Esta realidade, sustentada pela experiência comprovada na distribuição a retalho de serviços financeiros tem possibilitado ao Grupo *Millennium* manter uma liderança consistente.

Ao adoptar uma marca única, o Grupo passa a assumir mais fortemente uma identidade corporativa, deixando de ter um portfólio de marcas, para passar a adoptar a *umbrella* de uma nova marca corporativa (Dionísio et al, 1999).

### 5.2.4. Fontes de Valor da Marca MBIM

As fontes de valor da marca MBIM assim como a teoria descreve, provém essencialmente de quatro activos a fidelidade (ligada maior lucratividade pela redução de custos de maketing e atracção de novos clientes), a notoriedade (familiaridade do cliente à marca dada a sua presença no mercado), a qualidade percebida (como reflexo a satisfação dos clientes relativamente aos serviços do MBIM) e a imagem ou associações à marca (que criam atitudes positivas clientes), verificável na figura 4 abaixo.

Figura 4: As Fontes de Valor da Marca MBIM



Fonte: Adaptado de Dionísio et al (1999)

### 5.2.5. Componentes da Marca MBIM

O **logotipo** da marca MBIM é do tipo *letrim* sem nenhuma figura e com a cor rosa serise (uma cor quente, escolhida com objectivo de despertar sentimentos ou emoções fortes), verificável na figura 5.

**Figura 5: Logotipo da Marca MBIM**



Adopta-se com o *rebranding* a **assinatura** “*A vida inspira-nos*” que expressa a aposta no primado dos clientes, porque são as suas necessidades e expectativas que inspiram os colaboradores do banco na inovação e na procura de excelência. O lema vem deste modo, demonstrar a cultura organizacional do Banco e a sua filosofia de actuação perante a sociedade.

A mensagem – “a vida inspira-nos”, é uma continuidade da posição do Banco e uma representação do seu compromisso com os seus Clientes. Pois, é na vida dos Clientes que o banco vai buscar a razão daquilo que é, e tudo o que faz tem que ter valor acrescentado para o Cliente, que é a única razão de ser do MBIM.

O **Jingle** é uma música associada ao *letrim* que especificamente enfatiza o significado da letra M para a vida do cliente: “M de Mudança (de casa, de carro, de destino, de vida), de Moçambique, de Mundo e de Muito mais para Mim”.

A marca MBIM apresenta todos os componentes que a teoria menciona excepto o grafismo de marca. No entanto, é também sustentado teoricamente que uma marca pode ser composta por um só ou por vários componentes.

## **5.2.6. Benefícios da Marca MBIM e Constrangimentos na sua Gestão**

### **5.2.6.1. Benefícios da Marca MBIM**

Segundo a entrevista com a sub-directora da Direcção de Marketing e Comunicação do MBIM constatou-se que a marca MBIM propociona vantagens ao banco e aos clientes.

#### **a) Ao banco a marca MBIM permite:**

- O reconhecimento da instituição dada sua a força e notoriedade no mercado, facilitando assim uma maior penetração e quota de mercado (corresponde ao benefício imagem incrementada apresentado na teoria);
- Maior sensibilidade dos clientes para aderência aos serviços novos e como resultado do seu projecto de expansão, o banco está em todos distritos, existindo zonas em que é o único banco presente, desempenhando assim o papel de pioneiro da bancarização de muitas partes do país (equivalente ao benefício aceitação de serviços apresentado na teoria);
- A fidelização dos seus clientes pela confiança e segurança que os mesmos tem na marca (benefício este também apresentado na teoria);
- Maior lucro obtido em parte pela credibilidade da marca no mercado e pela fidelização dos clientes a marca (benefício também apresentado na teoria).

#### **b) Ao cliente a marca permite:**

- Confiança na escolha da marca MBIM em detrimento de outras, pela certeza que o cliente tem que a sua necessidade será atendida (equivalente ao benefício de facilidade na identificação do produto apresentado teoricamente);
- Segurança que graças a sua identidade em qualquer parte do mundo em que o Grupo *Millennium* esteja presente, o cliente pode efectuar as suas transacções sem preocupação dado ao conhecimento dos seus serviços (equivalente ao benefício redução do risco apresentado teoricamente);
- Conveniência e comodidade que pelo alargamento dos canais de acesso aos serviços MBIM, permite com que o cliente faça as transacções de forma mais rápida e confortável sem ter que dirigir-se a um balcão (equivalente ao benefício eficiência na compra apresentado teoricamente).

### 5.2.6.2. Constrangimentos na Gestão da Marca MBIM

Tal como a teoria apresenta mais benefícios da marca do que os constrangimentos a sua gestão, foram apresentados na entrevista a sub-directora da Direcção de Marketing e Comunicação do MBIM essencialmente dois constrangimentos que são consequência fase de maturidade e dimensão do banco:

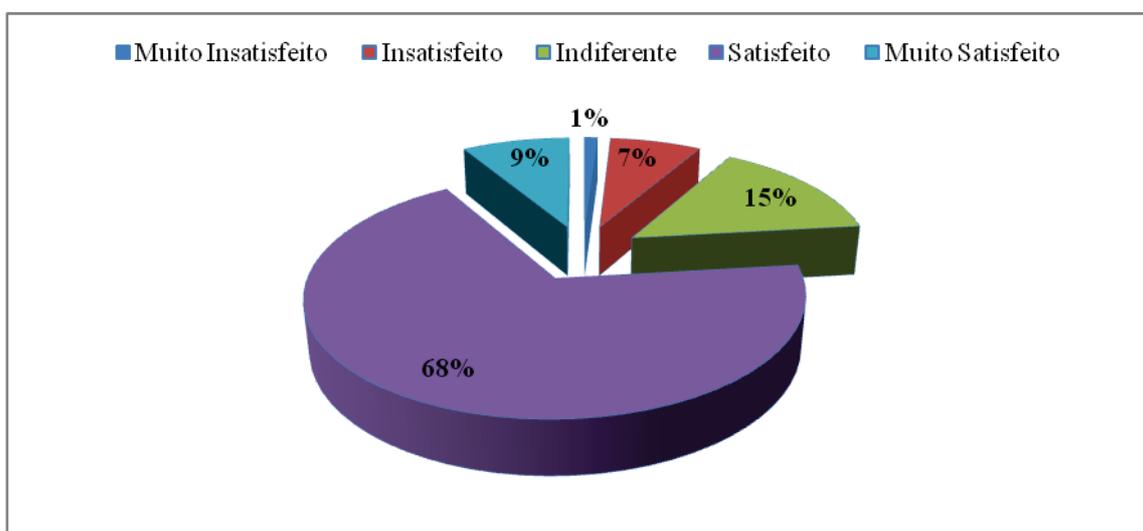
- A motivação do capital humano de modo a garantir maior produtividade e qualidade na imagem da marca por eles transmitida;
- A manutenção da qualidade no atendimento, condicionado pelas filas de espera dada a grande procura pelos serviços do banco e pela fraca motivação dos colaboradores que implica pouca cortezia desejada pelos clientes, o serviço não sai como o esperado pelo banco.

### 5.2.7. Fidelidade dos Clientes à Marca MBIM

Quanto ao nível de satisfação em relação aos serviços do MBIM, 76.83% dos clientes está satisfeito dentre os quais 8.59% encontra-se muito satisfeito, 14.84% está indiferente e 8.33% dos clientes está insatisfeito, dentre os quais 1.04% encontra-se muito insatisfeito, demonstrado na figura 6 referente a tabela 16 do anexo 10.

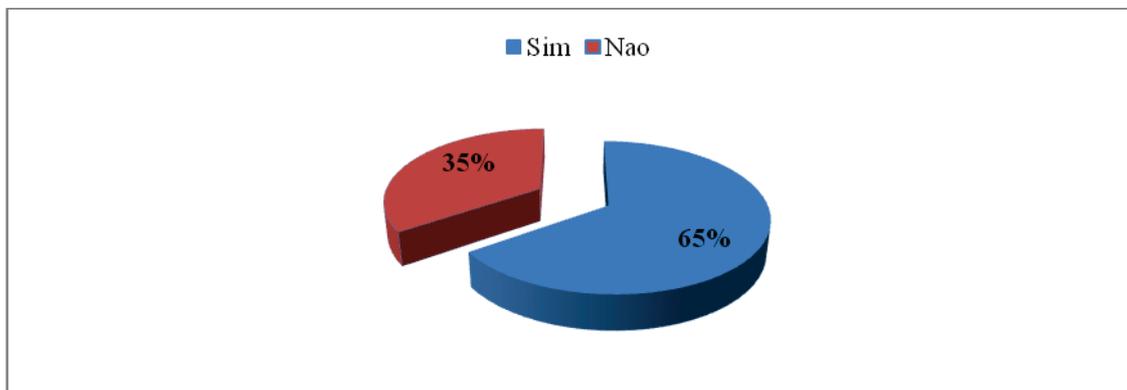
Estes resultados mostram que os serviços do MBIM vão de encontro com o que os clientes esperavam antes de os consumirem e de uma forma geral pode-se dizer que os serviços são bons embora, exista uma pequena parte de clientes insatisfeitos.

Figura 6: Nível de Satisfação dos Clientes em Relação aos Serviços do MBIM



Dos clientes inquiridos 65.36% são fiéis e 34.64% não (vide a figura 7 referente a tabela 17 do anexo 10).

**Figura 7: Nível de Fidelidade dos Clientes à Marca MBIM**



De salientar que 62.76% dos clientes inquiridos estão satisfeitos e são fiéis a marca (vide a tabela 1 abaixo), o que em consonância com a teoria para que os clientes tornem-se fiéis devem estar de alguma forma satisfeitos com os serviços da empresa, apesar de ter ocorrido casos de clientes indiferentes que consideram-se fiéis ao MBIM.

**Tabela 1: Relação entre Nível de Satisfação e Nível de Fidelidade à Marca MBIM**

Nível de Satisfação	Cliente Fiel		Cliente Não Fiel	
	Frequência	%	Frequência	%
Muito Insatisfeito	0	0	4	1.04
Insatisfeito	0	0	28	7.30
Indiferente	10	2.60	47	12.24
Satisfeito	212	55.21	50	13.02
Muito Satisfeito	29	7.55	4	1.04
Total	251	65.36	133	34.64

Teoricamente, o fundamento básico da fidelidade está na satisfação do cliente. De facto, na prática verificou-se que a maior parte dos clientes fiéis a marca MBIM está satisfeita. No entanto, a proporção de clientes satisfeitos não fiéis é superior a dos insatisfeitos, demonstrando que não basta estar satisfeito para ser fiel. Logo, é necessário implementar medidas não só visando a satisfação como também a fidelização dos clientes.

### 5.2.8. Análise do Contributo da Marca MBIM na Fidelização dos Clientes

Segundo a GfK, o estudo confirmou que o MBIM é o banco com maior notoriedade espontânea correspondente a 93% com 63% de opiniões positivas acerca da qualidade na notoriedade, significando que é o primeiro banco que o público refere quando se fala de bancos. O MBIM foi identificado pelos consumidores moçambicanos como a marca mais atractiva do sector Banca & Seguros, destacando-se pelos atributos de valorização, intenção de compra e empatia (www.mmm.co.mz acessado em 06/03/11)

Da entrevista a sub-directora da Direcção de Marketing e Comunicação do MBIM soube-se que até 2010, o Grupo recebeu o reconhecimento e distinção em 13 categorias (vide a tabela 6 do anexo 2), o que garante um posicionamento privilegiado nas negociações de venda ao cliente apresentado na teoria.

Dos dados colhidos com os questionários, a marca MBIM significa qualidade para maior parte dos clientes inquiridos e, o que mostra que a marca pelo prestígio e estima que causa nos clientes melhora o nível de fidelização visto que 65.36% dos clientes inquiridos na presente pesquisa são fiéis a marca (vide a tabela 17 do anexo 10) que até 2.60% dos clientes são indiferentes ao desempenho dos serviços MBIM mas fiéis (vide a tabela 1).

É possível também avaliar o crescimento do número de clientes apartir do *rebranding* que ocorreu em 2006. Em 2006, a base de clientes do MBIM era constituída de 392.300 clientes, aumentou em 20.5% para 472.800 clientes em 2007, que por sua vez aumentou em 17.4% para 554.900 clientes em 2008. No ano posterior, a base de clientes passou para 706.400 clientes correspondente a aumento de 27.3% relativamente ao ano anterior e em 2010, era constituída de 863.600 clientes correspondente a um aumento de 22.2% (vide a tabela 2 abaixo). O que corresponde ao factor “incremento da base de clientes existentes” apresentado na teoria.

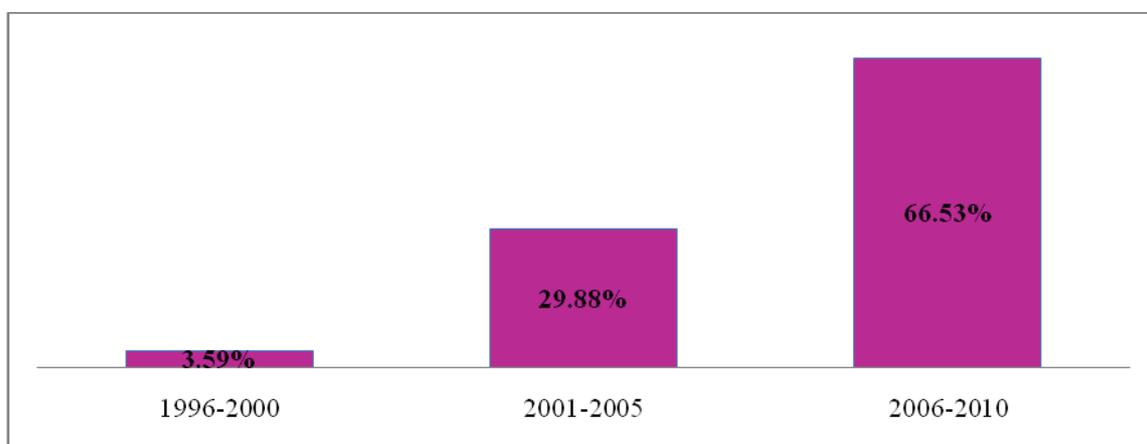
**Tabela 2: Evolução da Base de Clientes no Período de 2006 - 2010**

<b>Ano</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Base de Clientes</b>	392.300	472.800	554.900	706.400	863.600
<b>Variação Anual</b>	-	20.5%	17.4%	27.3%	22.2%

Fonte: Adaptado das Sínteses de Indicadores dos Relatórios e Contas do Período de 2006-2010

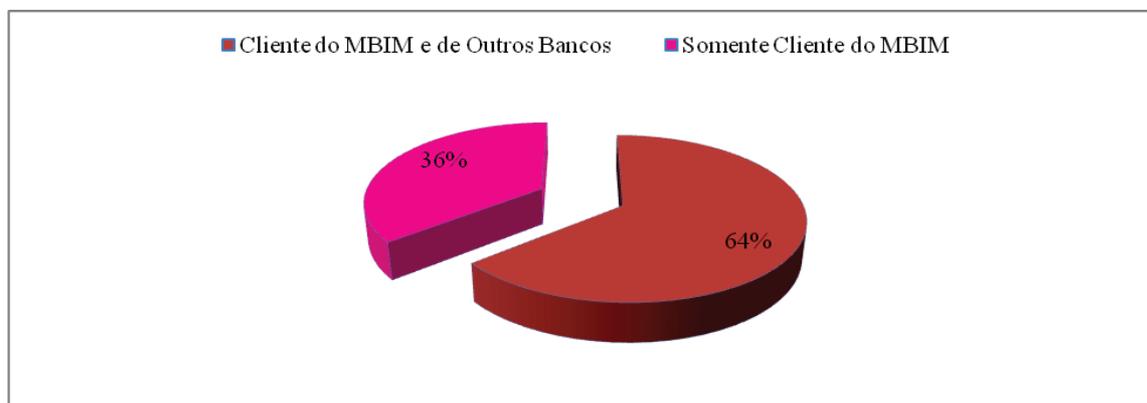
É possível também avaliar através das respostas aos inquéritos, o crescimento do número de clientes fiéis por período. Dos dados colhidos pelos questionários aos clientes, verificou-se que 66.53% dos clientes fiéis aderiu aos serviços do MBIM no período de 2006-2010, 29.88% no período de 2001-2005 e 3.59% no período de 1996-2000. O que mostra que a fidelidade dos clientes do banco cresce com o tempo mas, em termos de valores absolutos, o período em que adopta-se a marca MBIM é o que apresenta o maior aumento, dados estes representados na figura 8 referente a tabela 18 do anexo 10.

**Figura 8: Nível de Fidelidade à Marca MBIM por Período**



Dos clientes inquiridos verificou-se que 64.06% dos clientes do MBIM são também clientes de outros bancos em contrapartida dos clientes que são unicamente clientes do MBIM equivalente a 35.94%, visto na figura 9 da tabela 19 referente ao anexo 10. O que corresponde ao factor “estabilização das compras dos clientes num mesmo fornecedor” apresentado na teoria.

**Figura 9: Cliente do MBIM e de Outros Bancos**

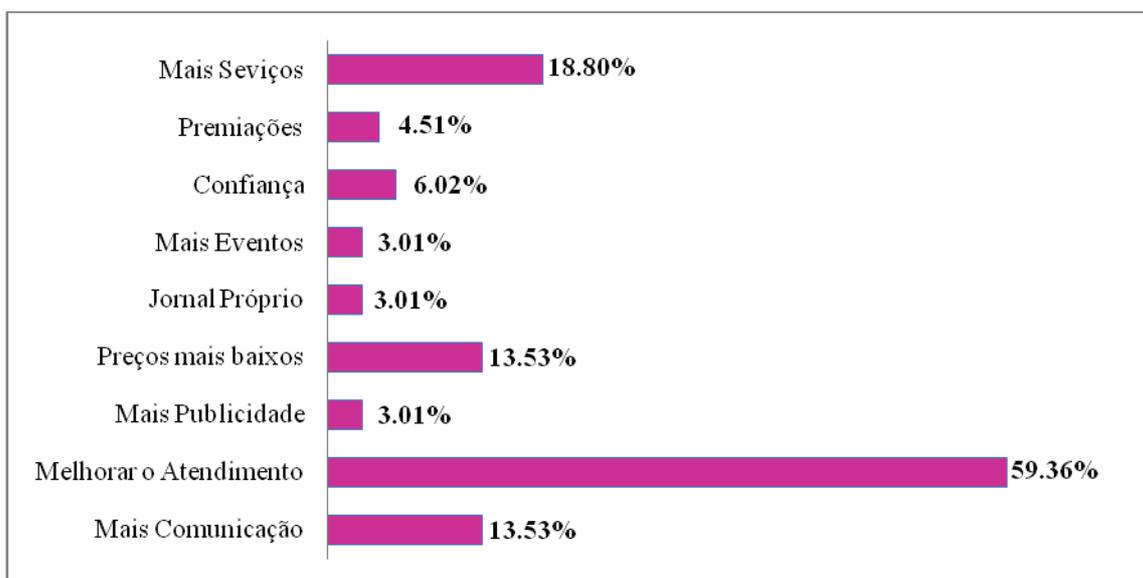


### 5.2.9. Constrangimentos e Medidas para Fidelização dos Clientes à Marca MBIM

Do inquérito feito aos clientes do MBIM foi possível arrolar o conjunto de lacunas que os mesmos percebem e que restringem a sua fidelidade através das respostas acerca das acções a serem tomadas pelo banco visando melhorias (vide a figura 10 referente a tabela 20 do anexo 10).

- Assim como o banco considerou o atendimento não adequado ao cliente como constrangimento a gestão da sua marca, 59.36% dos clientes não fiéis anseiam alguma melhoria do banco nesse sentido.
- 18.80% dos clientes inquiridos espera que o banco ofereça mais serviços. No rol de serviços do banco, o mesmo apresenta cerca de 203 serviços disponíveis ao cliente, no entanto nem todos são comunicados com a mesma ênfase, o que implica pouca informação dos clientes e portanto, pouca aderência aos mesmos.
- 13.53% dos clientes não fiéis considera que o banco deveria investir mais em comunicação e a mesma percentagem de clientes não fiéis aposta na redução de preços. Esta lacuna pode ser igualmente resolvida com mais comunicação acerca dos serviços para que o cliente escolha aquele que melhor se adequa as suas necessidades e recursos. Quanto as outras medidas de fidelização, estas tiveram as menores percentagens, devendo o banco focar-se de início nas principais.

**Figura 10: Medidas para a Fidelização de Clientes no MBIM**



### 5.2.10. Avaliação Económica da Fidelização de Clientes à Marca MBIM

No último quinquénio a tendência tanto da base de clientes quanto dos resultados líquidos é ascendente em todos os anos mudando apenas a variação de cada indicador. No ano de 2006 a base de clientes era constituída de 392.300 clientes e o resultado líquido foi de 1.025.387.000 Meticais, no ano seguinte a base de clientes aumentou para 472.800 clientes com o resultado líquido de 1.398.763.000 Meticais, portanto houve um crescimento de 20.5% na base de clientes e de 36.4% nos resultados líquidos do banco.

No ano de 2008 a base de clientes era de 554.900 clientes e o resultado líquido foi de 1.755.301.000 Meticais, o que representou um incremento de 17.4% na base de clientes e de 25.5% nos resultados líquidos. No ano posterior, a base de clientes era de 706.400 clientes que representou um crescimento de 27.3% face o exercício anterior e o resultado líquido aumentou em 9.3% para o montante de 1.918.862.000 Meticais.

E para o ano de 2010 a base de clientes era constituída de 863.600 clientes que representou um aumento de 22.2% e o resultado líquido foi de 2.247.810.000 Meticais correspondente a um aumento de 17.1%, dados estes representados na tabela 3 abaixo.

**Tabela 3: Resultado Líquido e Base de Clientes do MBIM no Período de 2006-2010**

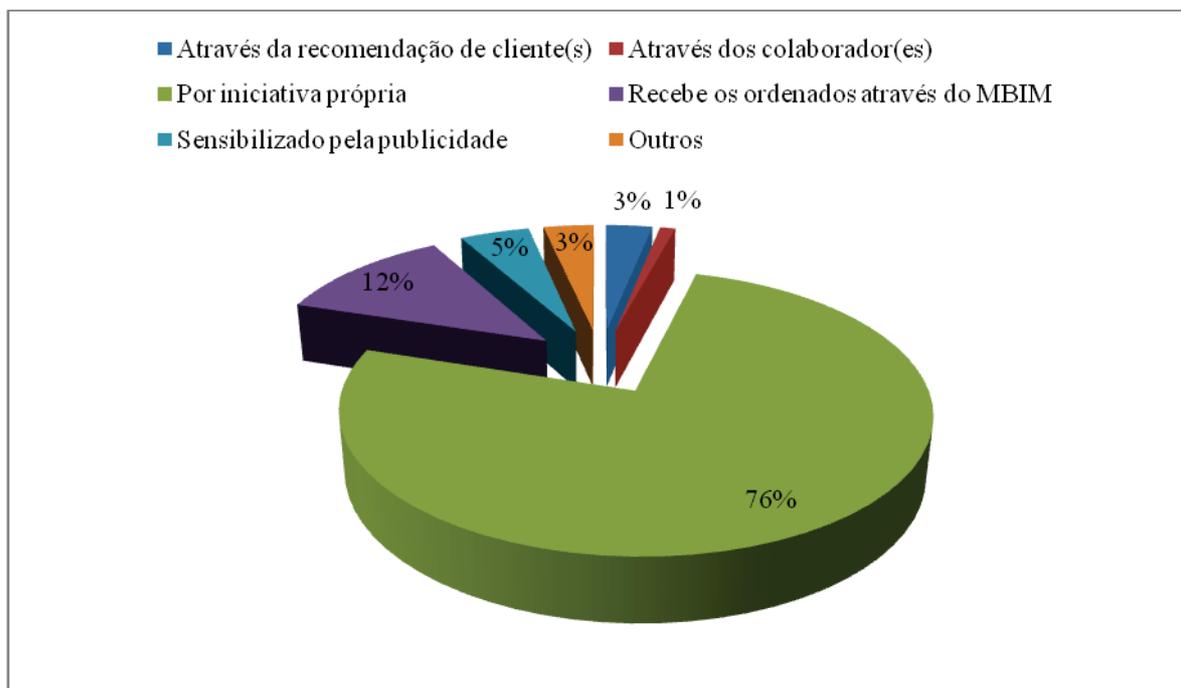
<b>Ano</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Resultado Líquido (Milhares de Meticais)</b>	1.025.387	1.398.763	1.755.301	1.918.862	2.247.810
<b>Varição Anual</b>	-	36.4%	25.5%	9.3%	17.1%
<b>Base de Clientes</b>	392300	472800	554900	706400	863600
<b>Varição Anual</b>	-	20.5%	17.4%	27.3%	22.2%

Fonte: Adaptado das Sínteses de Indicadores dos Relatórios e Contas do Período de 2006-2010

Pode-se verificar que os indicadores base de clientes e resultado líquido são proporcionais, pelo que, nos últimos cinco anos a tendência foi sempre crescente para ambos. Deste modo, pode-se inferir que quanto maior o número de clientes maior os lucros, e partindo-se do princípio que do inquérito feito constatou-se que a maioria dos clientes é fiel a marca, então em consonância com a teoria, conclui-se que os clientes fiéis a marca são mais lucrativos ao banco.

Quanto aos factores subjacentes a lucratividade dos clientes fiéis apresentados na teoria foi verificável a indicação a outros clientes embora apenas 3.13% dos clientes inquiridos tenha sido atraído ao MBIM por esse meio (vide a figura 11 da tabela 21 no anexo 10).

**Figura 11: Como Tornou-se Cliente do MBIM**



E o outro factor é o lucro derivado do número de compras, pelo que avaliando os clientes inquiridos que consomem os serviços do MBIM três ou mais vezes constatou-se que 11.98% dos clientes consome diariamente onde 7.81% é fiel, 5.21% semanalmente onde 3.65% é fiel, 21.61% mensalmente onde 13.8% é fiel e 1.82% anualmente onde 1.04% é fiel (vide a tabela 4).

Portanto, dos clientes que consomem mais vezes os serviços do MBIM, constata-se que a maior percentagem para cada período pertence aos clientes que se consideram fiéis a marca. O que mostra que a fidelização dos clientes é normalmente acompanhada pelo aumento das suas compras ao banco.

A medida em que o cliente fiel vai conhecendo a gama de serviços oferecidos pelo banco, que vai aumentando o seu nível de rendimento, o agregado familiar, as necessidades de financiamento tanto a nível de clientes particulares quanto empresas, vai simultaneamente adquirindo serviços novos com maior frequência. Para além de que, pode o cliente consolidar as suas compras num único fornecedor.

**Tabela 4: Relação entre Fidelidade e Frequência de Consumo dos Serviços do MBIM**

Nº de vezes	Período	Cliente Fiel		Cliente Não Fiel		Total	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Uma</b>	Dia	38	9.9	10	2.6	48	12.5
	Semana	44	11.46	12	3.12	56	14.58
	Mês	23	5.99	19	4.95	42	10.94
	Ano	-	-	-	-	-	-
<b>Duas</b>	Dia	12	3.12	9	2.35	21	5.47
	Semana	15	3.91	10	2.6	25	6.51
	Mês	18	4.69	16	4.17	34	8.86
	Ano	0	0	2	0.52	2	0.52
<b>Três ou mais</b>	Dia	30	7.81	16	4.17	46	11.98
	Semana	14	3.65	6	1.56	20	5.21
	Mês	53	13.8	30	7.81	83	21.61
	Ano	4	1.04	3	0.78	7	1.82
<b>Total</b>		251	65.36	133	34.64	384	100

## **Capítulo 6: Conclusões e Recomendações**

Neste capítulo, pretende-se resumir as conclusões de acordo com cada objectivo traçado a ser alcançado até ao final do trabalho. Procura-se também propor medidas de correcção e melhoria a partir das lacunas encontradas entre a teoria e a prática.

### **6.1. Conclusões**

Os objectivos da pesquisa foram alcançados pelo que, constatou-se que os atributos qualidade, expectativa e inovação propostos pelo MBIM para o significado da marca são os que estão efectivamente sendo percebidos pelos clientes em proporções diferentes. As fontes de valor da marca MBIM provém essencialmente de quatro activos: a fidelidade, a notoriedade, a qualidade percebida e a imagem ou associações à marca.

A marca MBIM propociona vantagens tanto ao banco quanto aos clientes, sendo que ao banco permite uma imagem incrementada, maior aceitação dos seus serviços pelos clientes, maior fidelização dos mesmos e maiores lucros e aos clientes permite a maior facilidade na identificação dos serviços, redução do risco e eficiência na compra.

Os constrangimentos encontrados na gestão da marca pelo banco MBIM foram na motivação dos colaboradores e a manutenção da qualidade no atendimento, condicionado pelas filas de espera dada a grande procura e pela fraca motivação dos colaboradores.

A maioria dos clientes inquiridos é fiel a marca em cerca de 65.36% dentre os quais encontram-se os muito satisfeitos, os satisfeitos e até os indiferentes aos serviços do MBIM. A proporção de clientes satisfeitos não fiéis é superior a dos insatisfeitos, o que demonstra que não basta estar satisfeito para ser fiel. Portanto, é necessário implementar medidas não só visando a satisfação como também a fidelização dos clientes.

Verifica-se que os indicadores base de clientes e resultado líquido, no último quinquénio têm ambos a tendência sempre ascendente. Assim, pode-se inferir que quanto maior a base de clientes maior os lucros, e partindo do princípio que constatou-se que a maioria dos clientes é fiel a marca, então em consonância com a teoria, conclui-se que na prática, clientes fiéis a marca são mais lucrativos.

Não só, verificou-se também que alguns dos clientes inquiridos tornaram-se clientes do MBIM por recomendação de outros clientes embora em pequenas proporções e que, os clientes fiéis tendem a consumir mais vezes os serviços do MBIM do que clientes não fiéis, o que representam factores subjacentes a lucratividade dos clientes fiéis.

Conclui-se também, que a marca pela sua força e notoriedade melhora o nível de fidelização dos clientes havendo aumento nos lucros da empresa, validando assim a primeira hipótese levantada para responder o problema de pesquisa.

## **6.2. Recomendações**

Coloca-se como recomendações ao banco MBIM as que se seguem abaixo:

1º Melhorar a flexibilidade no atendimento ao cliente, mudando o sistema informático através da actualização periódica da tecnologia, introdução de programas aplicativos que automatizam certas operações que feitas manualmente são morosas, para além da formação de colaboradores tanto em relação às mudanças de sistema quanto sobre as técnicas de comunicação com o cliente;

2º Motivar o pessoal através do estabelecimento de alvos individuais incentivadores para além, da rotação de pessoal nas diferentes áreas dando-os a oportunidade de aprender sempre mais;

3º Organizar reuniões ou sessões de *brainstorming* envolvendo pessoal das áreas de marketing e comercial com vista a propor várias idéias de como resolver as principais preocupações dos clientes em relação aos serviços do MBIM, até que se encontre a melhor solução e mais viável de acordo com os recursos do banco.

Como recomendações futuras aos trabalhos a serem desenvolvidos sobre o tema da presente pesquisa independentemente do caso que se escolha estudar, apresenta-se a necessidade de demonstrar quantitativamente em que proporção os clientes fiéis influenciam no aumento dos lucros das empresas e demonstrar todos factores subjacentes a lucratividade dos clientes fiéis.

## 7. Referências Bibliográficas

1. ARMSTRONG, G. e KOTLER, P. 2007. *Princípios de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
2. BOGMANN, I. M. 2002. *Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras*. São Paulo: Nobel.
3. BERENSON, M. L., LEVINE, D. M. e STEPHAN, D. 2000. *Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português*. Rio de Janeiro: LTC.
4. BOONE, L. E. e KURTZ, D. L. 1998. *Marketing Contemporâneo*. 8ª ed. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora.
5. BRIGHAM, E. F. et al. 2001. *Administração Financeira – Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas.
6. CALEFFE, L. G. e MOREIRA H. 2008. *Metodologia da Pesquisa para o Professor Pesquisador*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Lamparina.
7. COELHO, P. S. E VILARES, M. J. 2005. *Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologia de Avaliação, Gestão e Análise*. 2ª ed. Lisboa: Editora Escolar.
8. CONNOR, D. e DAVIDSON, J. J. 1993. *Marketing de Serviços Profissionais e Consultoria*. São Paulo: Markon Books.
9. COSTA, N. P. 2003. *Marketing para Empreendedores – Um Guia para Montar e Manter um Negócio*. Rio de Janeiro: Quality Mark.
10. DIONÍSIO, et al. 1999. *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. 10ª ed. Dom Quixote.
11. FERREL, O. C. e HARTLINE, M. D. 2005. *Estratégia de Marketing*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning.
12. GIL, A. C. 1988. *Técnicas de Pesquisa em Economia*. São Paulo: Atlas.
13. GIL, A. C. 1994. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
14. GONZALEZ, J. e SERRA, E. 1998. *A Marca – Avaliação e Gestão Estratégica*. Verbo.
15. KOTLER, P. 1998. *Princípios de Marketing*. 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
16. LEON, G. S. e LESLIE, L. K. 2000. *Comportamento do Consumidor*. 6ª ed. Rio de Janeiro: editora LTC – Prentice Hall Inc.

17. LEVIN, J. 1987. *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*. 2ª ed. São Paulo: Harbra.
18. BERENSON, M. L. et al. 2000. *Estatística – Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português*. Rio de Janeiro: LTC.
19. LOVELOCK, C. 2006. *Marketing de Serviços - Pessoas, Tecnologia e Resultados*. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
20. MUNGUAMBE, S. *Texto de Apoio. Métodos e Técnicas de Investigação Económica*. UEM. 2007.
21. OLIVER, R. L. 1996. *Satisfaction a Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw Hill.
22. PINHO, J. B. 1996. *O Poder das Marcas*. 3ª ed. São Paulo: Summus Editorial.
23. PÍRES, A. 2002. *Marketing – Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. 3ª ed. Lisboa: Verbo
24. SARMENTO, P. 2006. *A Marca na Estratégia de Marketing*. Lisboa: Redweb.
25. SOARES, E. 2003. *Metodologia Científica – Lógica, Epistemologia e Normas*. São Paulo: Atlas.
26. THIOLENT, M. 2005. *Metodologia de Pesquisa-Acção*. 14ª ed. São Paulo: Cortez.
27. THUILLIER, P. 1995. *Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing*. Portugal: Edições Cetop.

## **Bibliografia**

1. AMARAL, W. 1999. *Guia para Apresentação de Teses, Dissertações, Trabalhos de Graduação*. 2ª ed. Maputo: Livraria Universitária – UEM.
2. Associação Moçambicana de Bancos & KPMG: *Pesquisa sobre o Sector Bancário em 2008*. Novembro de 2009.
3. Banco de Moçambique. *Síntese da Situação Financeira na Quinzena de 1 a 15 de Maio de 2011*. Comunicado N° 09/2011.
4. CADIR, G. A. 2008. *O Papel da Marca Coca-cola na Satisfação e Fidelização do Consumidor*. Trabalho de Licenciatura em Gestão. Maputo: UEM.

5. COUGHLIN, P. e LANGA, J. 1997. *Claro e Directo: Como Escrever Um Ensaio*. 2ª ed. Maputo: INLD.
6. CUNDIFF, E. W. e STILL, R. R. 1996. *Métodos e Técnicas de Marketing*. Livraria Classica Editora.
7. GONÇALVES, L. M. C. 2000. *Direito das Marcas*. Coimbra: Livraria Almedina.
8. GREEN, M. e KEEGAN, W. 1999. *Princípios de Marketing Global*. Saraiva.
9. LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. 2009. *Metodologia do Trabalho Científico*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.
10. MARCONI, M. A. 2001. *Metodologia Científica – Para o Curso de Direito*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
11. Millennium Banco Internacional de Moçambique, S.A. 2011. Comunicado dos Resultados Consolidados de 2010.
12. NOVELLI, et al. 2006. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas.
13. Relatório e Contas do *Millennium* Banco Internacional de Moçambique S.A. Exercício de 2005. Moçambique.
14. \_\_\_\_\_. Exercício de 2006. Moçambique.
15. \_\_\_\_\_. Exercício de 2007. Moçambique.
16. \_\_\_\_\_. Exercício de 2008. Moçambique.
17. \_\_\_\_\_. Exercício de 2009. Moçambique.
18. \_\_\_\_\_. Exercício de 2010. Moçambique.
19. [www.bancomoc.mz](http://www.bancomoc.mz) acessado em 23/05/11.
20. [www.canalmoz.co.mz](http://www.canalmoz.co.mz) acessado em 29/05/11.
21. [www.millenniumbim.co.mz](http://www.millenniumbim.co.mz) acessado em 17/03/11.
22. [www.mmm.co.mz](http://www.mmm.co.mz) acessado em 06/03/11.
23. [www.radiomocambique.com](http://www.radiomocambique.com) acessado em 14/05/2011
24. [www.rhturismo.net](http://www.rhturismo.net) acessado em 28/07/11.
25. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) acessado em 04/03/11.

# **Anexos**

## Anexo 1: Ranking das Melhores Marcas por Sector de Actividade em Moçambique

Tabela 5: Ranking das Melhores Marcas por Sector de Actividade em Moçambique

Sector	Marca	BPI	Notoriedade Total	Qualidade Notoriedade
Automóveis	Toyota	75.3	95%	82%
Banca	Millennium BIM	73.8	93%	63%
Bebidas	Ceres	80.9	34%	16%
Clubes Desportivos	Ferroviário de Maputo	66.5	82%	39%
Combustíveis	Petromoc	70.1	92%	48%
Comunicação Social	Notícias	76.7	81%	20%
Electrónica de Consumo	Sony	79.8	93%	69%
Energia	EDM	81.24	100%	97%
Ensino Superior	UEM	69.4	94%	73%
Eventos	Danca dos Artistas	70.5	68%	29%
Higiene	Aquafresh	77.8	64%	28%
Indústria	Cimentos de Moçambique	75.9	85%	25%
Informática	HP	79.6	89%	86%
Produtos Alimentares	Nestlé	87.7	31%	11%
Produtos Limpeza	OMO	76.7	84%	74%
Seguros	Emose	67.6	90%	87%
Telecomunicações	MCel	70.2	100%	83%
Telemóveis	Nokia	84.5	98%	85%
Transportes	LAM	76.9	80%	23%
Vestuário	Levis Strauss	70.7	75%	50%

Fonte: [www.mmm.co.mz](http://www.mmm.co.mz) acessado em 06/03/11

## Anexo 2: Lista de Categorias de Premiações do MBIM

Tabela 6: Lista de Categorias de Premiações do MBIM

<b>CATEGORIAS DE PREMIAÇÕES DO MBIM</b>
Melhor Grupo Bancário Moçambicano pela World Finance;
Melhor Banco em Moçambique pela Global Finance;
Melhor Banco em Moçambique pela Emeafinance;
Melhor Programa de Responsabilidade Social Corporativa pela Emeafinance;
Um dos 7 melhores Banco de África pela African Bank Awards – IC Publications;
Um dos 5 melhores Bancos nacionais de África pela African Bank Awards – IC Publications;
Best Local Banks in Africa pela African Bank Awards – IC Publications;
Most Innovative Bank of the year pela African Bank Awards – IC Publications;
Social Responsible Bank of the year pela African Bank Awards – IC Publications;
Melhor Banco em Moçambique pela Euromoney;
Melhor Banco em Moçambique pela The Banker;
Empreendedor do Ano na categoria de Responsabilidade Social Multinacional em Moçambique pela Ernst & Young;
Melhor Marca da Banca pela GfK.

Fonte: Dados da Entrevista a Sub-directora da Direcção de Marketing e Comunicação do MBIM

### Anexo 3: Distribuição de Clientes por Balcões na Cidade de Maputo

Tabela 7: Distribuição de Clientes por Balcões na Cidade de Maputo

Data	BALCÃO	NÚMERO DE CLIENTES	Província
15/03/11	Prestige ONG's	491	Maputo Cidade
15/03/11	Espaço Prestige	562	Maputo Cidade
15/03/11	Julius Nyerere181	1612	Maputo Cidade
15/03/11	Rovuma191	4990	Maputo Cidade
15/03/11	Rovuma192	869	Maputo Cidade
15/03/11	UEM	8212	Maputo Cidade
15/03/11	Samora Machel101	16439	Maputo Cidade
15/03/11	Samora Machel103	1867	Maputo Cidade
15/03/11	24 Julho	5375	Maputo Cidade
15/03/11	Progresso	10700	Maputo Cidade
15/03/11	Alto Maé	14401	Maputo Cidade
15/03/11	Lenine	12956	Maputo Cidade
15/03/11	Shoprite Maputo	13740	Maputo Cidade
15/03/11	Xipamanine	9310	Maputo Cidade
15/03/11	Rovuma522	5853	Maputo Cidade
15/03/11	Amilcar Cabral	9159	Maputo Cidade
15/03/11	Polana Shopping	4999	Maputo Cidade
15/03/11	25 de Setembro	8131	Maputo Cidade
15/03/11	Assembleia Republica	9794	Maputo Cidade
15/03/11	Xiquelene	9873	Maputo Cidade
15/03/11	Praça dos Trabalhadores	1683	Maputo Cidade
15/03/11	OMM	8150	Maputo Cidade
15/03/11	Jat	742	Maputo Cidade
15/03/11	Jardim	7370	Maputo Cidade
15/03/11	Praca da Juventude	4325	Maputo Cidade
15/03/11	USTM	381	Maputo Cidade
15/03/11	Mares	716	Maputo Cidade
15/03/11	Mica	657	Maputo Cidade
15/03/11	UP – MAPUTO	1237	Maputo Cidade
15/03/11	Sede	27734	Maputo Cidade
15/03/11	Av.de Angola	16786	Maputo Cidade
15/03/11	Eduardo Mondlane	18052	Maputo Cidade
15/03/11	Polana	4210	Maputo Cidade
15/03/11	Sommerchild	8156	Maputo Cidade
15/03/11	Malhangalene	11239	Maputo Cidade
15/03/11	Maxaquene	8548	Maputo Cidade
15/03/11	Chamanculo	11201	Maputo Cidade
15/03/11	Julius Nyerere709	9617	Maputo Cidade
<b>Total</b>	<b>38 Balcões</b>	<b>290137 Clientes</b>	

Fonte: Direcção de Marketing e Comunicação do MBIM

#### Anexo 4: Cálculo do Tamanho da Amostra

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Assumindo,

$$E = 5\% = 0,05$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2}$$

$$\text{Nível de confiança} = 95\%$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,25}{0,0025}$$

$$Z_{\alpha/2} = 1,96$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$p = 50\% = 0,5$$

$$n = 384,16$$

$$q = 50\% = 0,5$$

$$n \approx 384 \text{ clientes}$$

#### População Finita Versus Infinita

Caso a amostra tenha um tamanho ( $n$ ) maior ou igual a 5% do tamanho da população ( $N$ ), considera-se que a população seja **FINITA**.

Para o caso dos clientes da cidade de Maputo do banco MBIM

$$N = 290137 \text{ clientes}$$

$$\frac{n}{N} = \frac{384}{290137} \approx 0,0013$$

$$n = 384 \text{ clientes}$$

$$\frac{n}{N} = 0,13\% < 5\% \leftrightarrow \text{população infinita}$$

Se a população é infinita, então a amostra dos questionários é de 384 clientes de acordo com a fórmula retirada da obra de Levine (2000).

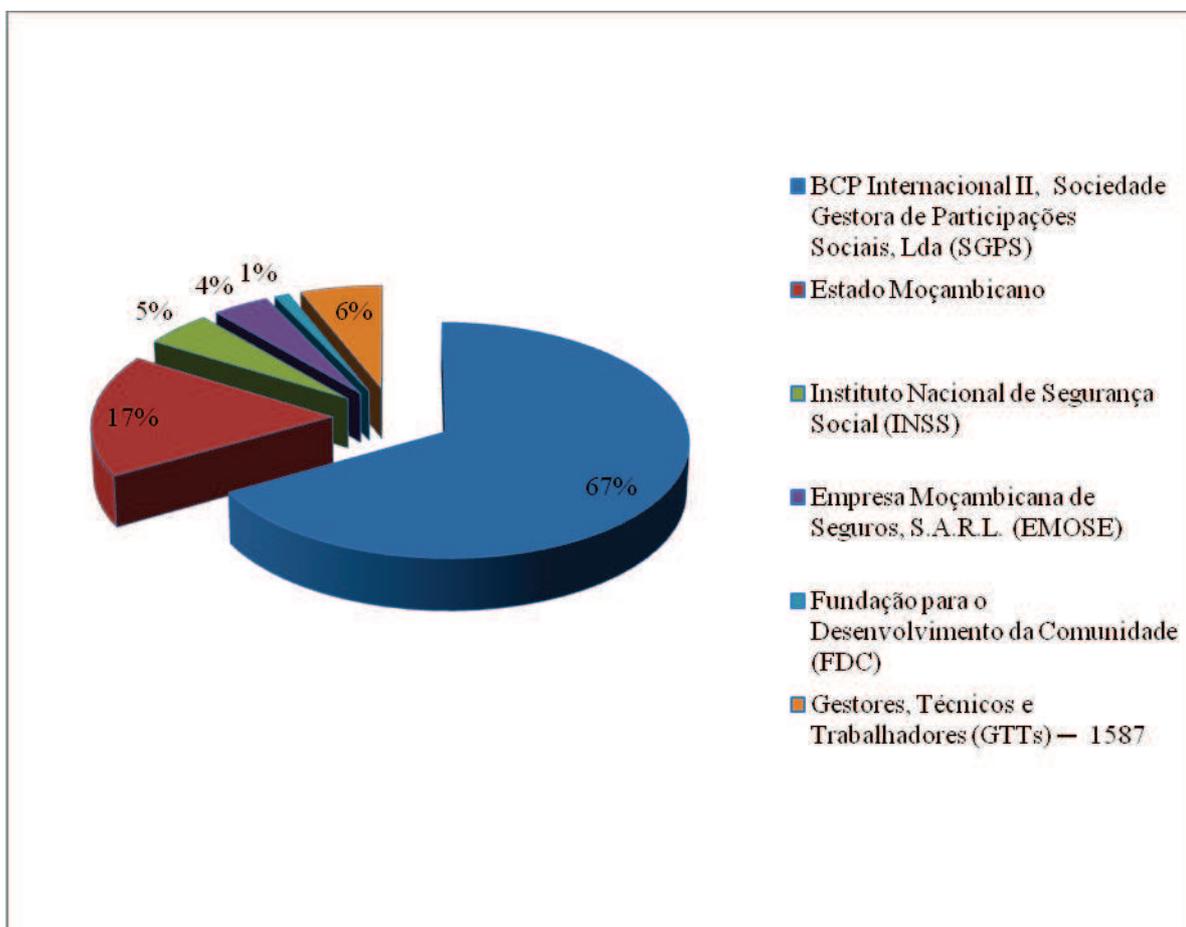
## Anexo 5: Estrutura Accionista do MBIM

**Tabela 8: Estrutura Accionista do MBIM**

<b>Accionistas</b>	<b>Nº acções</b>	<b>%</b>
BCP Internacional II, Sociedade Gestora de Participações Sociais, Lda (SGPS)	10.002.820	66,6855%
Estado Moçambicano	2.568.974	17,1265%
Instituto Nacional de Segurança Social (INSS)	742.603	4,9507%
Empresa Moçambicana de Seguros, S.A.R.L. (EMOSE)	622.103	4,1474%
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC)	162.620	1,0841%
Gestores, Técnicos e Trabalhadores (GTTs) – 1587	900.880	6,0059%
<b>Total (1592)</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100,0000%</b>

Fonte: Relatório e Contas do MBIM 2010

**Figura 12: Estrutura Accionista do MBIM**



Fonte: Adaptado de Relatório e Contas do MBIM 2010

## Anexo 6: Lista de Serviços do MBIM Disponíveis no Mercado

Tabela 9: Lista de Serviços do MBIM

<b>Lista de Serviços do MBIM</b>	
<b>Depósitos a Ordem</b>	<b>Aplicações a Pazo</b>
<b>Particulares</b>	<b>Particulares</b>
<b>Moeda Nacional</b>	<b>Moeda Nacional</b>
Conta Ordem Mulher MZN	Plano Poupança Família 2 MZN
Conta Ordenado Mais MZN	Depósito Especial Aniversariante MZN
Super Conta Particulares MZN	Conta Poupança Expresso MZN
Conta Standard Particulares MZN	Poupança 2 x Mais MZN
Conta Expresso Particulares MZN	DPNet 180 MZN
Conta Ordenado MZN	DPNet 90 MZN
Conta Cartão MZN	DPNet 30 MZN
Conta Águia MZN	Depósito a Prazo Standard Particulares MZN
Conta Sub 26 MZN	Conta Rendimento Mensal MZN
<b>Moeda Estrangeira</b>	Conta Poupança SUB 26 MZN
Conta Standard Particulares USD	<b>Moeda Estrangeira</b>
Conta Ordenado USD	Plano Poupança Família USD/EUR
Conta Numerário USD	Conta Poupança Expresso USD
Conta Standard Particulares Expresso ZAR	DPNet 180 USD
Conta Numerário ZAR	DPNet 90 USD
Conta Standard Particulares EUR	DPNet 30 USD
Conta Ordenado EUR	Conta Rendimento Mensal USD
Conta Águia EUR	Conta Poupança SUB 26 USD
Conta Sub 26 USD	Depósito a Prazo Standard Particulares USD
DDA Particular GBP	Depósito a Prazo Standard Particulares ZAR
<b>Sub-total: 19</b>	Depósito a Prazo Standard Particulares EUR
<b>Empresas</b>	Poupança Mensal Embaixadas e ONGs USD/EUR/ZAR
<b>Moeda Nacional</b>	<b>Sub-total: 21</b>
Conta Precária Empresas Privadas (MZN, USD, EUR, ZAR)	<b>Empresas</b>
Conta Certa MZN	<b>Moeda Nacional</b>
Conta Certa Empresas Públicas MZN	Depósito a Prazo Standard Empresas MZN
Super Conta Empresas Financeiras MZN	Depósito a Prazo Standard Empresas Financeiras MZN
Super Conta Empresas Privadas MZN	Depósito a Prazo Standard Empresas Públicas MZN
Super Conta Organizações Colectivas que não Empresas MZN	Deposito a Prazo Standard Organizações Colectivas Residentes que não Empresas MZN

Super Conta Empresas Publicas MZN	<b>Moeda Estrangeira</b>
Conta Standard Empresas Privadas MZN	Depósito a Prazo Standard Empresas USD
Conta Standard Empresas Financeiras MZN	Depósito a Prazo Standard Empresas Financeiras USD
Conta Standard Empresas Publicas MZN	Depósito a Prazo Standard Empresas Publicas USD
Conta Standard Organizações Colectivas que não Empresas MZN	Deposito a Prazo Standard Organizações Colectivas Residentes que não Empresas USD
<b>Moeda Estrangeira</b>	
Conta Precária Empresas Privadas (MZN, USD, EUR, ZAR)	Depósito a Prazo Standard Empresas Privadas ZAR
Conta Standard Empresas USD	Deposito a Prazo Standard Empresas Publicas ZAR
Conta Standard Empresas Financeiras USD	Deposito a Prazo Standard Organizações Colectivas Residentes que não Empresas ZAR
Conta Standard Empresas Financeiras ZAR	Depósito a Prazo Standard Empresas Privadas EUR
Conta Standard Empresas Públicas USD	Depósito a Prazo Standard Empresas Publicas EUR
Conta Standard Organizações Colectivas que não Empresas USD	Deposito a Prazo Standard Organizações Colectivas Residentes que não Empresas EUR
Conta Numerário Empresas Privadas USD	<b>Sub-total: 14</b>
Conta Numerário Empresas Publicas USD	<b>Protocolos com Entidades Públicas(BVM, RM, ATM, MAE e TVM)</b>
Conta Numerário Organizações Colectivas Residentes que não Empresas USD	Crédito Imobiliário
Conta Standard Empresas Privadas ZAR	Crédito Habitação
Conta Standard Empresas Publicas ZAR	Leasing Imobiliário
Conta Standard Organizações Colectivas que não Empresas ZAR	Crédito Nova Vida - CNV
Conta Numerário Empresas Privadas ZAR	Crédito Nova Vida - CNV 1 Ano
Conta Numerário Empresas Públicas ZAR	Crédito Nova Vida - CNV Superior 1 Ano
Conta Numerário Organizações Colectivas Residentes que não Empresas ZAR	Pacote Funcionário Público
Conta Standard Empresas EUR	Cartão de Crédito
Conta Standard Empresas Públicas EUR	Crédito á habitação, crédito pessoal, leasing e cartões de crédito Para os funcionários do Ministério da Administração Estatal
Conta Standard Organizações Colectivas que não Empresas EUR	<b>Sub-total: 9</b>

Conta Empresas Públicas GPB	<b>Outros Serviços</b>
Conta Empresas Privadas Residentes GPB	Contrato Pós-Pago Bula-Bula
Conta Organizações Colectivas residentes que não Empresas GPB	Tesouro Mcel
Conta Empresas Privadas JPY	Livro de Cheques
Conta Standard Empresas Privadas SEK	Cheque Visado
<b>Sub-total: 33</b>	Domiciliação de Pagamentos
<b>Operações Activas</b>	Pagamento de Salários
<b>Particulares e Empresas</b>	Recolha e Tratamento de Valores
<b>Moeda Nacional e Estangeira</b>	Depósito Rápido de Cheques
CNV TENWIN	Extracto Combinado
CNV/Conta Empréstimo Steinbeis	Transferências Western Union
CNV BAJAJ	Pagamento "á boca de caixa"
CNV Home Center 18 meses sem juros	Linha Millennium bim
CNV "iBurst"	<b>Sub-total: 12</b>
CNV "Aquarium Tours"	<b>Rótulos</b>
CNV - Funcionário Público - 1 ANO	Subscrição Pública de Obrigações do Tesouro 2010
CNV - Funcionário Público	Subscrição Pública de Obrigações do Tesouro 2009
Crédito Nova Vida	Subscrição de obrigações mcel 2008
Crédito Nova Vida a 1 ano	Obrigações BIM 2000
Crédito Nova Vida - Condução Fácil	Obrigações de Tesouro 2004
Crédito Nova Vida - IZZI	Obrigações mCel 2005
Crédito Nova Vida – Upgrade	Obrigações de Tesouro 2005
Crédito Nova Vida - Home Center	Obrigações de Tesouro 2005 - 3ª Série
Crédito Nova Vida - Home Center	<b>Sub-total: 8</b>
Crédito Habitação Aquisição	<b>Canais Remotos</b>
Crédito Habitação Construção	Cartão Visa Vilankulo FC
Crédito Habitação Obras	Cartão Visa Electron Prime
Crédito Habitação – BAT	Millennium bim Internet Banking
Crédito Habitação - Complexo Sommerschild	Cartão Home Center
Crédito Habitação - Edificio Cimpor	Cartão Mulher
Crédito Habitação Mozal	Millennium bim sms
Crédito Automóvel – Mozal	Linha Millennium bim
Crédito Home Center & MEC - 1 ano	Cartão de Débito MultiRede
Crédito Titulado por Efeitos	Cartões de Débito Visa Electron
Crédito MINOLTA	Cartão de Crédito Visa Millennium bim
Crédito PHC – Software	Cartão de Crédito Flamingo Visa
Crédito Universitário	Cartão Fatelli & Fatelli

Conta Empréstimo	Rede de Comerciantes Millennium bim
Conta Corrente Caucionada	Máximos transaccionados com cartões Mbim em POS da rede Mbim e OIC
Descoberto Negociado MZN e USD	Serviço Netshop
Descoberto Negociado ZAR	Cartões de Débito Visa Electron
Livrança	<b>Sub-total: 16</b>
Letras	<b>Factoring</b>
Garantias Bancárias	Factoring Completo MZN
Linha de Crédito Itália	Factoring Completo USD
Linha de Crédito Agrícola	Factoring facil MZN
Linha de Crédito Vilanculos	Factoring facil USD
Linha de Crédito Chokwé	Guia Comercial de Factoring
Linha Crédito USAID	Preçário Factoring MZN
Linha Crédito BEI	Preçário Factoring USD
Linha Crédito APAD	<b>Sub-total: 7</b>
Linha Crédito FORMÉDIA	<b>Leasing</b>
Linha Crédito FARE	Leasing ATABE
Linha Crédito FUNAE	Leasing FEMATRO
Linha de Crédito Agrário Revolving Fund	Leasing Mobiliário MZN
Linha de Crédito Agrário Horticola	Leasing Mobiliário USD
Linha de Crédito do Fundo Empresarial da Cooperação Portuguesa (FECOP)	Leasing Imobiliário MZN
Linha Crédito PODE	Leasing Imobiliário USD
<b>Sub-total:49</b>	Leasing ATAXCIMA - MZN
	Táxi Novo Leasing
	Transporte Colectivo Novo Leasing
	<b>Sub-total: 9</b>
	<b>Seguros</b>
	Seguro Em Paz
	Seguro MultiRiscos Habitação
	Seguro Opção Certa
	Seguro de Viagem
	Seguro Vida Millennium bim
	Protecção Doméstica Protecção Total
	<b>Sub-total: 6</b>
<b>ΣSub-total: 101</b>	<b>ΣSub-total:102</b>
<b>Total</b>	<b>203</b>

Fonte: MBIM – Ficha de Produtos 2011

## Anexo 7: Quotas de Mercado do SFM

### Anexo 7. A – Quotas de Mercado de Activos do SFM

Tabela 10: Quotas de Mercado de Activos do SFM

Instituições	Jan-11	Fev-11	Mar-11	Abr-11	Mai-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Set-11	Out-11	Nov-11	Dez-11
BIM	34.97%	35.26%	35.29%	35.85%	-	-	-	-	-	-	-	-
BCI	27.20%	26.95%	26.39%	26.68%	-	-	-	-	-	-	-	-
SBank	18.05%	18.31%	18.68%	19.51%	-	-	-	-	-	-	-	-
Barclays	7.17%	6.99%	7.05%	6.82%	-	-	-	-	-	-	-	-
ABC	3.21%	3.18%	3.20%	3.20%	-	-	-	-	-	-	-	-
FNB	2.27%	2.23%	2.20%	2.29%	-	-	-	-	-	-	-	-
CPC	0.59%	0.60%	0.60%	0.65%	-	-	-	-	-	-	-	-
MCB	2.06%	2.08%	2.06%	0.93%	-	-	-	-	-	-	-	-
ProCredit	0.93%	0.91%	0.91%	0.91%	-	-	-	-	-	-	-	-
SOCREMO	0.44%	0.44%	0.49%	0.50%	-	-	-	-	-	-	-	-
ICB	0.38%	0.36%	0.37%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
BMI	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
TCHUMA	0.19%	0.19%	0.18%	0.19%	-	-	-	-	-	-	-	-
BOM	0.10%	0.10%	0.11%	0.11%	-	-	-	-	-	-	-	-
BTM	0.83%	0.82%	0.82%	0.77%	-	-	-	-	-	-	-	-
MOB	1.49%	1.47%	1.50%	1.49%	-	-	-	-	-	-	-	-
ALC	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
CCC	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
UGC – CPC	0.01%	0.01%	0.02%	0.01%	-	-	-	-	-	-	-	-
CPL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
CFC	0.01%	0.00%	0.01%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
FMB	0.01%	0.01%	0.01%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
CFA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
UBA	0.09%	0.10%	0.10%	0.10%	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Activos Totais</b>	180,325,963	182,087,104	180,999,069	180,275,318	0	0	0	0	0	0	0	0

Informação não recebida

Fonte: Comunicado N° 09/2011 do BdM

## Anexo 7. B – Quotas de Mercado de Depósitos do SFM

Tabela 11: Quotas de Mercado de Depósitos do SFM

Instituições	Jan-11	Fev-11	Mar-11	Abr-11	Mai-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Set-11	Out-11	Nov-11	Dez-11
BIM	34.17%	34.31%	33.75%	34.83%	-	-	-	-	-	-	-	-
BCI	27.33%	27.06%	26.98%	26.37%	-	-	-	-	-	-	-	-
SBank	21.39%	21.41%	21.68%	21.94%	-	-	-	-	-	-	-	-
Barclays	6.40%	6.27%	6.44%	6.09%	-	-	-	-	-	-	-	-
ABC	3.06%	3.04%	3.26%	3.15%	-	-	-	-	-	-	-	-
FNB	2.59%	2.62%	2.59%	2.62%	-	-	-	-	-	-	-	-
CPC	0.68%	0.69%	0.69%	0.72%	-	-	-	-	-	-	-	-
MCB	0.77%	0.79%	0.79%	0.79%	-	-	-	-	-	-	-	-
ProCredit	0.87%	0.87%	0.86%	0.87%	-	-	-	-	-	-	-	-
SOCREMO	0.51%	0.50%	0.49%	0.48%	-	-	-	-	-	-	-	-
ICB	0.36%	0.35%	0.36%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
BMI	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
TCHUMA	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	-	-	-	-	-	-	-	-
BOM	0.06%	0.06%	0.06%	0.06%	-	-	-	-	-	-	-	-
BTM	0.54%	0.54%	0.56%	0.60%	-	-	-	-	-	-	-	-
MOB	1.21%	1.42%	1.44%	1.42%	-	-	-	-	-	-	-	-
ALC	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
CCC	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
UGC – CPC	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
CPL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
CFC	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
FMB	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
CFA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
UBA	0.01%	0.03%	0.04%	0.04%	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Depósitos Totais</b>	<b>125,129,375</b>	<b>125,640,955</b>	<b>123,820,080</b>	<b>126,090,718</b>	<b>0</b>							

Informação não recebida

Não recebe depósitos  
Fonte: Comunicado N° 09/2011 do BdM

## Anexo 7. C – Quotas de Mercado de Créditos do SFM

Tabela 12: Quotas de Mercado de Créditos do SFM

Instituições	Jan-11	Fev-11	Mar-11	Abr-11	Mai-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Set-11	Out-11	Nov-11	Dez-11
BIM	39.00%	38.72%	38.52%	38.64%	-	-	-	-	-	-	-	-
BCI Fomento	32.63%	32.38%	31.80%	31.84%	-	-	-	-	-	-	-	-
SBank	11.75%	12.09%	12.46%	12.46%	-	-	-	-	-	-	-	-
Barclays	6.07%	6.00%	6.26%	6.18%	-	-	-	-	-	-	-	-
ABC	2.21%	2.35%	2.52%	2.49%	-	-	-	-	-	-	-	-
FNB	2.42%	2.43%	2.36%	2.47%	-	-	-	-	-	-	-	-
CPC	0.40%	0.40%	0.40%	0.39%	-	-	-	-	-	-	-	-
MCB	1.09%	1.08%	1.13%	1.19%	-	-	-	-	-	-	-	-
ProCredit	1.07%	1.05%	1.02%	1.02%	-	-	-	-	-	-	-	-
SOCREMO	0.58%	0.59%	0.61%	0.62%	-	-	-	-	-	-	-	-
ICB	0.20%	0.20%	0.20%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
BMI	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
TCHUMA	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	-	-	-	-	-	-	-	-
BOM	0.10%	0.11%	0.12%	0.12%	-	-	-	-	-	-	-	-
BTM	0.92%	0.95%	0.92%	0.93%	-	-	-	-	-	-	-	-
MOB	1.41%	1.49%	1.49%	1.47%	-	-	-	-	-	-	-	-
ALC	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
CCC	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
UGC - CPC	0.01%	0.01%	0.01%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
CPL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
CFC	0.01%	0.00%	0.01%	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-
FMB	0.005%	0.005%	0.004%	0.000%	-	-	-	-	-	-	-	-
CFA	0.000%	0.000%	0.000%	0.000%	-	-	-	-	-	-	-	-
UBA	0.000%	0.000%	0.000%	0.004%	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Crédito Total</b>	<b>94,947,299</b>	<b>94,601,564</b>	<b>95,540,563</b>	<b>95,505,993</b>	<b>0</b>							

Informação não recebida

Fonte: Comunicado N° 09/2011 do BdM

## Anexo 7. D – Resumo das Quotas de Mercado de Activos, Depósitos e Crédito do SFM

Tabela 13: Resumo das Quotas de Mercado de Activos, Depósitos e Créditos do SFM

Instituições	Jan-11			Fev-11			Mar-11			Abr-11		
	Activos	Depósitos	Créditos									
BIM	34.97%	34.17%	39.00%	35.26%	34.31%	38.72%	35.29%	33.75%	38.52%	35.85%	34.83%	38.64%
BCI	27.20%	27.33%	32.63%	26.95%	27.06%	32.38%	26.39%	26.98%	31.80%	26.68%	26.37%	31.84%
SBank	18.05%	21.39%	11.75%	18.31%	21.41%	12.09%	18.68%	21.68%	12.46%	19.51%	21.94%	12.46%
Barclays	7.17%	6.40%	6.07%	6.99%	6.27%	6.00%	7.05%	6.44%	6.26%	6.82%	6.09%	6.18%
Outros	12.61%	10.71%	10.55%	12.49%	10.95%	10.81%	12.59%	11.15%	10.96%	11.14%	10.77%	10.88%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: adaptado dos dados do Comunicado N° 09/2011 do BdM

## **Anexo 8: Entrevista**

### **UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

#### **FACULDADE DE ECONOMIA**

#### **Roteiro de Entrevista – Trabalho de Licenciatura do Curso de Gestão**

O meu nome é Mirella de Almeida estudante finalista do Curso de Gestão na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane e estou elaborando um estudo para o meu trabalho de final do curso cujo objectivo principal é analisar o contributo da marca MBIM para a fidelização dos seus clientes.

E para a complementar a informação necessária para a materialização da pesquisa, agradeceria imenso que respondesse algumas questões.

#### **Entrevista**

1. Em quê o banco baseia-se para criar os seus serviços?
2. Sabendo do grande número de serviços que o MBIM oferece, como os comunicam?
3. Quando surge a marca MBIM e em que contexto?
4. O que significa a marca MBIM?
5. Quais os principais atributos que conferem o significado da marca MBIM?
6. O MBIM consegue medir o valor da sua marca? Se sim, como?
7. Quais as vantagens competitivas da marca MBIM?
8. Quais os benefícios que a marca MBIM proporciona ao banco e aos clientes?
9. Quais os contrangimentos encontrados na gestão da sua marca?
10. Sabendo das várias premiações e distinções que o MBIM já recebeu, quais foram as categorias eleitas?
11. Há mais alguma coisa que gostaria de acrescentar?

**OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!**

## Anexo 9: Questionário

### UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

### FACULDADE DE ECONOMIA

#### Inquérito de Pesquisa – Trabalho de Licenciatura do Curso de Gestão

Questionário N° \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Balcão \_\_\_\_\_

#### **Bom dia/ Boa tarde**

Caro,

O meu nome é Mirella de Almeida estudante finalista do Curso de Gestão na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane e estou elaborando um estudo para o meu trabalho de final do curso cujo objectivo principal é analisar o contributo da marca MBIM para a fidelização dos seus clientes.

Desse modo, agradeceria imenso que respondesse as questões abaixo abordadas. A informação que vai fornecer será totalmente confidencial e será analisada como um todo.

1. É cliente da empresa MBIM? (Se não, Terminar com o Questionário)
  - a) Sim
  - b) Não
  
2. Se sim, há quanto tempo? \_\_\_\_\_
  
3. Como se tornou cliente do MBIM?
  - a) Através da recomendação de cliente(s) da empresa
  - b) Através do contacto com colaborador(es) da empresa
  - c) Por iniciativa Própria
  - d) A sua entidade patronal paga os ordenados através desta empresa
  - e) Sensibilizado pela publicidade através de órgãos de comunicação
  - f) Outros \_\_\_\_\_
  
4. Qual (Quais) dos serviços do MBIM tem consumido?
  - a) Depósito a Ordem
  - b) Poupança
  - c) Crédito
  - d) Pagamento de Serviços
  - e) Compra e Venda de Moeda
  - f) Outros

5. Com que frequência tem contacto com os serviços do MBIM?
- a) Dia: uma vez ( ) duas vezes ( ) três ou mais vezes ( )  
 b) Semana: uma vez ( ) duas vezes ( ) três ou mais vezes ( )  
 c) Mês: uma vez ( ) duas vezes ( ) três ou mais vezes ( )  
 d) Ano: uma vez ( ) duas vezes ( ) três ou mais vezes ( )
6. Qual o significado da marca MBIM para si?
- a) Expectativa ( ) b) Comunicação ( ) c) Legitimidade ( )  
 d) Exclusividade ( ) e) Promessa ( ) f) Diferente ( )  
 g) Originalidade ( ) h) Compromisso ( ) i) Igual a outras ( )  
 j) Experiência ( ) k) Status ( ) l) Qualidade ( )
7. Para além de ser cliente do banco MBIM é cliente de algum outro banco?
- a) Sim ( )  
 b) Não ( )
8. Como se sente em relação ao desempenho dos produtos MBIM em comparação a sua expectativa do que era a marca MBIM?
- a) Horrorizado ( )  
 b) Insatisfeito ( )  
 c) Indiferente ( )  
 d) Satisfeito ( )  
 e) Encantando ( )
9. Considera-se fiel a marca MBIM?
- a) Sim ( )  
 b) Não ( )
10. Se não é fiel ,o que é que o MBIM deveria incrementar para torná-lo fiel a sua marca?
- a) Mais comunicação ( ) b) Preços baixos ( ) c) Confiança ( )  
 d) Melhor atendimento ( ) e) Jornal próprio ( ) f) Premiações ( )  
 g) Mais publicidade ( ) h) Mais eventos ( ) i) Mais serviços ( )

11. Quais as sugestões para melhorar os serviços do MBIM?

---



---



---

12. Tem algo mais a acrescentar sobre o MBIM?

---



---



---

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

## Anexo 10: Tabelas Usadas para Fazer os Gráficos

**Tabela 14: Principais Serviços Consumidos do MBIM**

Serviços Consumidos	Frequência	%
Depósito a Ordem	384	100
Poupança	98	25.52
Crédito	58	15.10
Pagamento de Serviços	61	15.89
Compra e Venda de Moeda	10	2.60
Outros	54	14.06

**Tabela 15: Significado da Marca MBIM para os Clientes**

Significado da Marca	Frequência	%
Expectativa	57	14.84
Exclusividade	33	8.59
Originalidade	44	11.46
Experiência	51	13.28
Comunicação	27	7.03
Promessa	16	4.17
Compromisso	43	11.20
Status	2	0.52
Legitimidade	19	4.95
Diferença	41	10.68
Igual a outras	38	9.90
Qualidade	100	26.04

**Tabela 16: Nível de Satisfação dos Clientes em Relação aos Serviços do MBIM**

Nível de Satisfação	Frequência	Porcentagem	% Acumulada
Muito Insatisfeito	4	1.04	1.04
Insatisfeito	28	7.29	8.33
Indiferente	57	14.84	23.17
Satisfeito	262	68.24	91.41
Muito Satisfeito	33	8.59	100
Total	384	100	-

**Tabela 17: Nível de Fidelidade dos Clientes à Marca MBIM**

Cliente Fiel	Frequência	%	% Acumulada
Sim	251	65.36	65.36
Nao	133	34.64	100
Total	384	100	-

**Tabela 18: Nível de Fidelidade à Marca MBIM por Período**

Tempo em intervalos (anos)	Cliente Fiel		Cliente Não Fiel		Total
	Frequência	%	Frequência	%	
0-5	167	66.53	91	68.42	258
6-10	75	29.88	40	30.08	115
11-15	9	359.00%	2	1.5	11
Total	251	100	133	100	384

**Tabela 19: Clientes do MBIM e de Outros Bancos**

Cliente de Outros Bancos	Frequência	%	% Acumulada
Sim	246	64.06	64.06
Nao	138	35.94	100
Total	384	100	-

**Tabela 20: Medidas para a Fidelização de Clientes à Marca MBIM**

Medidas para Fidelização	Frequência	%
Mais Comunicação	18	13.53
Melhorar o Atendimento	75	59.36
Mais Publicidade	4	3.01
Preços mais baixos	18	13.53
Jornal Própria	4	3.01
Mais Eventos	4	3.01
Confiança	8	6.02
Premiações	6	4.51
Mais Serviços	25	18.80

**Tabela 21: Como Tornou-se Cliente do MBIM**

Como se tornou cliente do MBIM	Freq.	%	% Acumulada
Através da recomendação de cliente(s) da empresa	12	3.13	3.13
Através do contacto com colaborador(es) da empresa	4	1.04	4.17
Por Iniciativa Própria	291	75.78	79.95
Recebe os ordenados através da empresa	46	11.98	91.93
Sensibilizado pela publicidade	18	4.69	96.62
Outros	13	3.39	100
Total	384	100	-

# **Anexo 11: Síntese de Indicadores dos Relatórios e Contas de 2006-2010**

## BIM – Banco Internacional de Moçambique, S.A. Síntese de Indicadores (base individual)

	Milhares de Moçcan		
	2008	2007	Var. %
<b>Balço</b>			
Activo Total	35.477.276	28.896.723	22,8%
Crédito a Clientes (líquido)	17.017.434	12.503.472	36,1%
Depósitos de Clientes	29.486.378	23.626.134	24,8%
Situação líquida e Passivos subordinados	5.135.300	3.719.062	38,1%
<b>Demonstração de Resultados</b>			
Margem financeira	2.615.121	2.213.331	18,2%
Outros proveitos líquidos <sup>(1)</sup>	1.498.726	1.210.047	23,9%
Custos operacionais <sup>(2)</sup>	1.950.702	1.688.352	15,5%
Imparidade do crédito (líq. recuperações)	52.866	715.254	-75,4%
Outras provisões	38.251	-8.007	n/d
Resultado antes de impostos	2.072.029	1.527.779	35,6%
Imposto sobre lucros	298.662	125.000	138,9%
Imposto diferido	18.066	4.016	349,9%
Resultados líquidos do exercício	1.755.301	1.398.762	25,5%
Produto bancário <sup>(3)</sup>	4.113.848	3.423.378	20,2%
Cash Flow	2.391.798	1.925.342	24,2%
<b>Rendibilidade e Eficiência</b>			
Rendibilidade do activo médio (ROA)	5,5%	5,3%	+0,3 pp
Rendibilidade dos capitais próprios médios (ROE)	45,0%	52,7%	-7,7 pp
Produto bancário/Activo líquido médio	12,8%	12,9%	-0,1 pp
Taxa de margem financeira	9,7%	10,2%	-0,5 pp
Custos operacionais/Produto bancário	47,4%	49,3%	-1,9 pp
<b>Riscos de Crédito</b>			
Crédito a Clientes (bruto)	17.800.433	13.151.212	35,4%
Crédito vencido total	160.973	168.599	-4,5%
Crédito vencido a mais de 90 dias/Crédito total	0,8%	1,2%	-0,4 pp
Crédito vencido/Crédito total	0,9%	1,3%	-0,4 pp
Imparidade para crédito/Crédito vencido a mais de 90 dias	536,9%	456,1%	+80,8 pp
Número de balcões	101	86	17,4%
Número de Clientes (mil)	554,9	472,8	17,4%
Número de Colaboradores	1.635	1.470	11,2%
<b>Produtividade</b>			
Resultado líquido/Colaborador	1.073,6	951,5	12,8%
Número de Clientes/por Colaborador	339,4	321,6	5,5%

<sup>(1)</sup> Comissões líquidas, Resultado líq. de op. financeiras e Outros proveitos de exploração líquidos

<sup>(2)</sup> Custos com pessoal, Outros gastos administrativos e Amortizações do exercício

<sup>(3)</sup> Margem Financeira e Outros proveitos líquidos

## BIM – Banco Internacional de Moçambique, S.A.

### Síntese de Indicadores (base individual)

Milhares de Meticas

	2009	2008	Var. %
<b>Balanço</b>			
Activo total	48.274.966	35.477.276	36,1%
Crédito a clientes (líquido)	27.539.980	17.017.434	61,8%
Depósitos de clientes	39.096.265	29.397.513	33,0%
Situação líquida e Passivos subordinados	6.627.978	5.135.300	29,0%
<b>Rendibilidade</b>			
Produto bancário	5.048.631	4.113.848	22,7%
Custos operacionais	2.326.963	1.950.702	19,3%
Impanidade do crédito (liq. recuperações)	412.521	52.866	680,3%
Outras provisões	40.827	38.251	6,7%
Imposto sobre lucros	349.458	316.728	10,3%
Resultado líquido do exercício	1.918.862	1.755.301	9,3%
Rendibilidade do activo médio (ROA)	4,8%	5,5%	-0,6 p.p.
Rendibilidade dos capitais próprios médios (ROE)	36,3%	45,0%	-8,7 p.p.
Rácio de eficiência	46,1%	47,4%	-1,3 p.p.
Solvabilidade (rácio Banco de Moçambique) <sup>1)</sup>	14,7%	13,5%	+1,2 p.p.
<b>Qualidade do crédito</b>			
Crédito a clientes (bruto)	28.762.711	17.800.433	61,6%
Crédito vencido há mais de 90 dias / Crédito total	0,9%	0,8%	+0,03 p.p.
Crédito vencido / Crédito total	1,0%	0,9%	+0,1 p.p.
Impanidade do crédito / Crédito vencido total	419,9%	486,4%	-66,5 p.p.
Número de balcões	117	101	15,8%
Número de Clientes (mil)	706,4	554,9	27,3%
Número de Colaboradores	1.805	1.635	10,4%

<sup>1)</sup> Não inclui o Resultado do exercício do ano em referência.

# RELATÓRIO E CONTAS 2010

"O BIM - Banco Internacional de Moçambique, S.A., com o intuito de manter informados os senhores Clientes e o público em geral da evolução da sua actividade, situação patrimonial e financeira e em cumprimento do Aviso n.º 4/GBM/2007 e do Circular n.º 4/SHC/2007 do Banco de Moçambique, apresenta de seguida, a informação referente a 31 de Dezembro de 2010. Esta publicação não é uma versão integral do seu Relatório e Contas de 2010, sendo que o mesmo será disponibilizado no sítio do Banco."



## 1. MENSAGEM DO PRESIDENTE

É com satisfação que o Conselho de Administração apresenta aos seus Accionistas, Clientes e a todos "Stakeholders" o Relatório e Contas do exercício findo, que é o resultado de um ano particularmente especial e que nos faz sentir orgulhosos por todas as conquistas, progressos e maturidade alcançadas nestes últimos 15 anos.

Celebrámos em 2010 os 15 anos do Banco marcados por uma história de sucesso e pela aposta na inovação e modernidade dos nossos sistemas financeiro e bancário e satisfação dos nossos Clientes.

Com uma oferta alargada ao nível de produtos e serviços para todos os segmentos de mercado, os 15 anos do Banco foram marcados indiscutivelmente por uma visão abrangente do "Queríamos Ser" - O Melhor Banco Moçambicano!

Soubemos ser de Moçambique e dos moçambicanos, soubemos ser de todos os que neste Banco se reúnem; alcançamos o país do Rovuma ao Maputo, nas cidades, nos distritos, nas zonas rurais, e soubemos ser de todos e estar para todos, diminuindo as assimetrias e colocando, lado a lado, o mundo e Moçambique.

Mas, esta história não foi feita só por nós, gestores do Millennium bim, foi feita por todos! Pelos mais de 1600 Accionistas, pelos cerca de 860 mil Clientes, pelos cerca de 2000 Colaboradores, pelos familiares dos nossos Colaboradores que, incansavelmente, apoiaram cada longa jornada de trabalho, pelas Autoridades moçambicanas e por todos demais "Stakeholders".

O Banco que cada um de nós ajudou a construir é o que mais contribui para o desenvolvimento do país e que ajuda o Estado a construir um país de futuro, onde os sonhos de todos são concretos e definidos. É o Banco que mais emprego gera, que contribui significativamente para o erário público, com os impostos que paga e que mais retorno dá ao Estado, concorrendo por isso, plenamente, para a construção de escolas, de hospitais, de vias de acesso trazendo o futuro hoje.

Soubemos ser visionários e alcançar aquilo que tanto almejávamos, um futuro melhor para todos os moçambicanos, olhando o negócio numa óptica socialmente responsável e sustentável, desenhando produtos e serviços à medida das necessidades dos nossos Clientes e que fazem diferença na Comunidade em que estamos inseridos, sendo o primeiro Banco com um programa próprio de Responsabilidade Social - "Mais Moçambique pra Mim" - que presta contas de todas as suas acções e apoios sociais através da publicação anual do Relatório de Sustentabilidade.

Se os 15 do Millennium bim foram marcantes e relevantes em toda esta trajetória marcada pelo relançamento da bancarização da economia moçambicana; pela manutenção de elevados níveis de satisfação, fidelização e envolvimento com os Clientes; pela expansão da base de Clientes e dos seus patrimónios sob gestão nas áreas de negócio tradicionais; pela promoção de novas iniciativas em áreas com elevado potencial de crescimento; pelo posicionamento na vanguarda, através da exploração de novas oportunidades de negócio criadas pelas novas tecnologias; pela consolidação da liderança tecnológica sectorial e regional; pela melhoria sustentada dos níveis de rentabilidade e de solidez financeira; pela valorização, motivação e compensação dos Colaboradores e pela maximização de valor para os Accionistas, o futuro será marcado por mais desafios, com a única certeza de que estaremos sempre presentes fazendo mais e melhor.

O ano de 2010 não foi para o Millennium bim apenas importante pela celebração dos seus 15 anos. Em 2010, o Millennium bim manteve a sua boa perfor-

mance, consolidando melhorias em todos os indicadores financeiros e de gestão, ao mesmo tempo que realiza um forte investimento para expansão da rede e melhorias dos serviços, assente num plano audacioso virado para o futuro e confiante no provir. Hoje já somos um banco com a maior rede de balcões (urbanos, peri-urbanos e rurais) no país, com o maior parque de ATM e POS, cerca de 320 e 2660 respectivamente.

Devido à sua capacidade de inovação e pela diversificação da sua oferta de produtos e serviços o Millennium bim manteve a posição de liderança no mercado, sem nunca abdicar dos princípios de boa gestão. Uma vez mais, o Millennium bim, manteve-se como a instituição financeira mais sólida do mercado evidenciada pela robusta estrutura de capitais próprios e por um excelente rácio de solvabilidade. Adicionalmente, a estratégia adoptada pelo Banco, permitiu crescer nos Resultados Líquidos, mantendo uma gestão criteriosa, boas práticas de Governança Corporativa e aderência às Normas Internacionais de Relato Financeiro.

O Millennium bim continuou a apostar na inovação, inspirada na ordenação das necessidades financeiras dos Clientes que serve de forma segmentada, procurando corresponder às suas expectativas e exigências. Ao nível de produtos e serviços, o Millennium bim aumentou e melhorou a sua oferta de produtos com o objectivo de satisfazer as necessidades dos Clientes e ao mesmo tempo reforçar a rentabilidade do Banco.

Em 2010 foi dado um especial enfoque à formação, tendo como enfoque estratégico a melhoria da qualidade de serviço a todos os níveis do Banco.

O mercado voltou a reconhecer e premiar a proposta de valor apresentada pelo Millennium bim, através da adesão e da confiança nos seus produtos e serviços, comprovada pelo aumento da base de Clientes que ultrapassou os 860 mil, o que representa um acréscimo de 22% face a 2009.

A performance do Millennium bim e a sua postura de responsabilidade perante a sociedade mereceram o reconhecimento de vários agentes económicos e sociais que voltaram a distinguir o Banco com quatro prémios nacionais e internacionais, nomeadamente: Prémio de Melhor Programa de Responsabilidade Social Corporativa pela publicação Emeafinance; Melhor Marca da Banca, estudo promovido pela multinacional GFK; Melhor Banco de Moçambique, atribuído pela revista Global Finance e Melhor Banco em Moçambique, premiado pela publicação Emeafinance no âmbito do African Banking Achievement Awards 2010. O Millennium bim foi ainda nomeado pela IC Publications como sendo um dos 5 Melhores Bancos Nacionais de África.

Globalmente, os principais vectores estratégicos traçados para o ano de 2010 foram cumpridos, nomeadamente, no que se refere à melhoria dos rácios de eficiência, e da qualidade dos serviços e inovação, expandindo a base de negócio e maximizando a rentabilidade do Banco.

Assim sendo, e com sentimento de missão cumprida no que concerne ao exercício findo e, antes de terminar, quero em meu nome pessoal e em nome do Conselho de Administração, deixar a nossa expressão de reconhecimento a todos os nossos clientes, accionistas, às Autoridades e aos nossos Colaboradores pelo apoio, confiança e acolhimento às nossas propostas o que contribuiu significativamente para registarmos os resultados que celebramos.

Mário Fernandes da Graça Muchungo  
Presidente do Conselho de Administração

## 2. SÍNTESE DE INDICADORES (BASE INDIVIDUAL)

	2010	2009	Var, %
<i>Milhares de Meticals</i>			
<b>Balanco</b>			
Activo Total	54.325.974	48.274.966	12,5%
Crédito a Clientes (líquido)	34.982.478	27.539.980	27,0%
Activos financeiros disponíveis para venda	4.547.173	9.339.183	-51,3%
Depósitos de Clientes	43.544.994	39.096.265	11,4%
Títulos de dívida emitidos	1.089.137	66.975	1526,2%
Situação líquida e Passivos subordinados	8.106.522	6.622.978	22,4%
<b>Rentabilidade</b>			
Produto bancário	6.559.985	5.048.631	29,9%
Custos operacionais	2.933.955	2.326.963	26,1%
Imparidade do crédito (líq. recuperações)	736.337	417.521	78,5%
Outras Provisões	225.107	40.827	451,4%
Imposto sobre lucros	416.776	349.458	19,3%
Resultado líquido do exercício	2.247.810	1.918.862	17,1%
Rentabilidade do activo médio (ROA)	4,4%	4,8%	-0,4 pp
Rentabilidade dos capitais próprios médios (ROE)	32,1%	36,3%	-4,2 pp
Rácio de eficiência	44,7%	46,1%	-1,4 pp
Solvabilidade (rácio Banco de Moçambique)*	15,1%	14,7%	+0,4 pp
<b>Qualidade do Crédito</b>			
Crédito a Clientes (bruto)	36.964.363	28.762.712	28,5%
Crédito vencido há mais de 90 dias / Crédito total	0,9%	0,9%	-0,0 pp
Crédito vencido / Crédito total	1,1%	1,0%	+0,1 pp
Imparidade do crédito / Crédito vencido total	481,0%	419,9%	+61,1 pp
Número de balcões	126	117	7,7%
Número de Clientes (mil)	863,6	706,4	22,2%
Número de Colaboradores	1.950	1.805	8,0%

(\* Não inclui o Resultado do Exercício do ano em referência)

## 3. SÍNTESE DO RELATÓRIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Nos últimos 3 anos, os mercados monetário e de crédito têm sido marcados por uma envolvente de crise económica e financeira a nível mundial. Contudo, ao longo de 2010, existe evidência de uma retoma da actividade económica nas economias mais desenvolvidas, face aos níveis registados em finais do ano precedente. Com efeito, informação reportada ao III trimestre de 2010, indica que o PIB cresceu 3,1%, 1,9% e 4,5% nos EUA, na zona Euro e no Japão respectivamente. Face ao cenário macro económico vigente nos respectivos países, os Bancos Centrais decidiram pela manutenção das respectivas taxas de juro para estimular a procura agregada nos componentes de investimento privado e consumo, e travar a degradação dos indicadores de emprego.

As estimativas de crescimento económico em 2010 para Moçambique, apresentadas pelo FMI, indicam que o mesmo se tenha cifrado em 7,2%, acima da média dos países de África (5,0%). Este crescimento resultou da implementação de políticas de mitigação dos efeitos da crise global, incluindo, entre outras, o aumento das despesas públicas, a injeção de divisas no sistema para assegurar a estabilidade cambial e desenvolvimento do programa PAPA assim como da dinâmica do sector privado, nomeadamente, ao nível dos mega projectos.

Em 2010, o Millennium bim manteve o seu enfoque estratégico na rentabilidade do negócio e na expansão da rede de balcões, tendo aberto 10 novos balcões e reabilitado outros 3 balcões, permitindo melhorar os níveis de qualidade de serviço e atendimento, passando a rede comercial a contar com 126 balcões (50 novos balcões desde que iniciou o programa de expansão) e consolidando melhorias em todos os indicadores financeiros e de gestão. O banco destaca-se não só por possuir a maior rede de balcões (urbanos, periurbanos e rurais) no país, com o maior parque de ATM e POS, 322 e 2662 respectivamente, mas também por ser o maior empregador, o maior contribuinte do estado no sector financeiro e por ter um programa próprio de responsabilidade social que reflecte a cultura organizacional da Instituição.

A posição de liderança mantida pelo Millennium bim foi possível devido à capacidade de inovação e pela diversificação da oferta de produtos e serviços, reflectindo a permanente busca de soluções para responder às necessidades dos clientes. A qualidade da gestão ficou consubstanciada no crescimento dos

resultados líquidos, no facto de ser a instituição financeira mais sólida do mercado com uma estrutura de capitais próprios robusta e um excelente rácio de solvabilidade. Não obstante a crise mundial vivida, a estratégia adoptada pelo Banco, orientada para a captação de Recursos, bem como a gestão criteriosa com particular enfoque nas boas práticas de Governança Corporativa e, no respeito absoluto pelas Normas Internacionais de Relato Financeiro, foram alguns dos factores que permitiram ao Banco manter a estabilidade financeira.

As acções impulsionadas em 2009 a nível da formação, mantiveram-se em 2010 tendo como enfoque estratégico a melhoria da qualidade de serviço a todos os níveis do Banco. O mercado voltou a reconhecer e premiar a proposta de valor apresentada pelo Millennium bim, através da adesão e da confiança nos seus produtos e serviços, comprovada pelo aumento da base de clientes que ultrapassou os 863 mil, o que representa um acréscimo de 22% face a 2009. O reconhecimento nacional e internacional que os vários agentes económicos e sociais depositam no Millennium bim e os resultados financeiros alcançados, fazem do Millennium bim o Banco Moçambicano com o maior número de distinções e prémios recebidos em 2010, nomeadamente:

- Prémio "Corporate Social Responsibility" pela publicação Emeafinance no âmbito do African Banking Achievement Awards;
- Melhor Marca da Banca, estudo promovido pela multinacional GFK;
- Melhor Banco de Moçambique, atribuído pela revista Global Finance;
- Um dos 5 Melhores Bancos Nacionais de África, nomeado pela IC Publications e
- Melhor Banco em Moçambique, premiado pela publicação Emeafinance no âmbito do African Banking Achievement Awards 2010.

Não obstante um contexto de incerteza, a manutenção de uma postura de grande rigor na selecção e gestão dos riscos, a dinamização do negócio e uma gestão criteriosa dos recursos financeiros, foram determinantes para que os indicadores patrimoniais e a solidez financeira tenha evoluído positivamente, tendo o rácio de solvabilidade (sem incluir o resultado do exercício em análise) se situado em 15,1%.

\* Bureau of Economic Analysis dos EUA, Eurostat

■ Síntese de indicadores em base individual

	Milhares de MZN		
	2006	2005	Var. %
<b>Balço</b>			
Activo total	24.670.763	20.097.072	22,8%
Credito sobre clientes (liquido)	10.491.871	7.967.289	31,7%
Recursos totais de clientes	20.835.941	17.717.410	17,6%
Situao liquida e passivos subordinados	2.619.532	1.448.784	80,8%
<b>Demonstrao de Resultados</b>			
Margem financeira	1.692.211	1.082.185	+56,4%
Outros proveitos liquidos <sup>(1)</sup>	1.047.499	815.724	+28,4%
Custos de transformao <sup>(2)</sup>	1.504.799	1.325.922	+13,5%
Provisoes e resultados extraordinarios	42.424	225.568	-81,2%
Impostos sobre lucros	35.995	2.842	+1166,5%
Resultados liquidos	1.156.493	343.577	+236,6%
Produto bancario <sup>(3)</sup>	2.739.710	1.897.909	+44,4%
Cash-Flow	1.453.803	769.558	+88,9%
<b>Solvabilidade, Rendibilidade e Eficiencia</b>			
Racio de solvabilidade	17,1%	12,3%	+4,8 pp
Rendibilidade do activo medio (ROA)	5,3%	1,9%	+3,4 pp
Rendibilidade dos capitais prprios medios (ROE)	60,0%	23,6%	+36,4 pp
Outros proveitos/Produto bancario	38,2%	43,0%	-4,7 pp
Custos de transformao/Produto bancario	54,9%	69,9%	-14,9 pp
<b>Riscos de Credito</b>			
Credito total (bruto)	10.780.970	8.837.623	+22,0%
Credito vencido total	138.922	330.166	-57,9%
Provisoes para riscos de credito	527.402	1.054.202	-50,0%
Credito vencido > 90 dias/Credito total	1,2%	3,5%	-2,3 pp
Credito vencido/Credito total	1,3%	3,7%	-2,4 pp
Provisoes p/ riscos credito/Credito vencido > 90 dias	407,0%	336,1%	+70,9 pp
Provisoes p/ riscos credito/Credito vencido total	379,6%	319,3%	+60,3 pp
<b>Produtividade</b>			
Numero de Balcoes	76	76	0,0%
Numero de Colaboradores	1.386	1.386	0,0%
Colaboradores/Balcao	18,2	18,2	0,0%

(1) Comissoes liquidas, Resultado -q Oj) financeira e Outros proveitos liquidos.  
 (2) Custos com pessoal, Outros gastos administrativos e Amortizaoes do exercicio.  
 (3) Margem financeira e Outros proveitos liquidos.

## Síntese de Indicadores em base individual

Milhares de €

	2007	2006	Var. %
<b>Balço</b>			
Activo Total	28.942.152	24.154.970	19,8%
Crédito a Clientes (líquido)	12.503.472	10.520.230	18,9%
Depósitos de Clientes	23.671.563	20.867.660	13,5%
Situação líquida e Passivos subordinados	3.719.062	2.618.379	42,0%
<b>Demonstração de Resultados</b>			
Margem financeira	2.213.331	1.692.211	30,8%
Outros Proveitos líquidos <sup>1</sup>	1.210.046	1.044.870	15,8%
Custos operacionais <sup>2</sup>	1.688.352	1.552.872	8,7%
Imparidade do crédito (liq. recuperações)	240.499	-3.468	n.a.
Outras Provisões	-33.252	43.263	-176,9%
Imposto sobre lucros	125.000	35.995	247,3%
Imposto diferido	4.016	83.032	-95,2%
<b>Resultados líquidos do exercício</b>	<b>1.398.763</b>	<b>1.025.387</b>	<b>36,4%</b>
Produto Bancário <sup>3</sup>	3.423.377	2.737.081	25,1%
Cash-Flow	2.098.775	1.453.803	44,4%
<b>Rendibilidade e Eficiência</b>			
Rendibilidade do Activo médio (ROA)	5,3%	4,6%	+0,6 pp
Rendibilidade dos capitais próprios médios (ROE)	44,1%	50,4%	-6,3 pp
Produto bancário/Activo líquido médio	12,9%	12,4%	+0,5 pp
Taxa de margem financeira	10,2%	9,6%	+0,5 pp
Custos operacionais/Produto bancário	49,3%	56,7%	-7,4 pp
<b>Riscos de Crédito</b>			
Crédito total (bruto)	13.151.212	10.988.160	19,7%
Crédito vencido total	168.599	138.922	21,4%
Crédito vencido a mais de 90 dias/Crédito total	1,2%	1,2%	+0,0 pp
Crédito vencido/Crédito total	1,3%	1,3%	+0,0 pp
Imparidade para crédito/Crédito vencido >90 dias	456,1%	407,0%	+49,1 pp
Número de balções	86	76	13,2%
Número de Clientes (mil)	472,8	392,3	20,5%
Número de Colaboradores	1.470	1.386	6,1%
<b>Produtividade</b>			
Resultado líquido/Colaborador	951,5	739,8	28,6%
Número de Clientes/Colaborador	321,6	283,1	13,6%

(1) Comissões líquidas, Resultados liq. Op. financeiras e Outros proveitos exploração líquidas

(2) Custos com pessoal, Outros gastos administrativos e Amortizações do exercício

(3) Margem financeira e Outros proveitos líquidos