

**A PERCEÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇO DOS CLIENTES  
EMPRESAS: O CASO BCA**

Daniel Manuel Santos do Rosário

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor António da Silva Robalo, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2014

ISCTE - Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

A PERCEÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇO DOS CLIENTES  
EMPRESAS: O CASO BCA

Daniel Manuel Santos do Rosário

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor António da Silva Robalo, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## **RESUMO**

O objetivo do presente trabalho foi estudar a percepção que os clientes empresas têm em relação a qualidade de serviço prestado por um Banco em Santiago, Cabo Verde. Procurou-se saber se existe *gap* entre as expectativas dos clientes e a percepção do serviço recebido. No estudo utilizou-se um dos modelos muito usado nos serviços de marketing, o SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985 e 1988). O modelo é baseado na percepção de *gaps* entre a qualidade de serviço recebido e esperado amplamente adotado para explicar a percepção da qualidade dos serviços pelos consumidores. No estudo utilizou-se um questionário estruturado com perguntas fechadas. Uma amostra de 90 empresas constitui o número de inquiridos. A pesquisa foi conduzida na ilha de Santiago, República de Cabo Verde. Cinco características da qualidade de serviços foram analisadas: Tangibilidade, Confiabilidade, Atendimento, Segurança e Empatia. Ficou evidente que existe *gap* entre as expectativas e percepções das empresas inquiridas. A limitação do estudo prende-se com o tamanho da amostra e de estar restrito à ilha de Santiago, pertencente ao grupo de Sotavento do arquipélago de Cabo Verde.

**Palavras Chave: Qualidade de Serviço, Expectativas, Percepções, Bancos, SERVQUAL**

**JEL Classification System: G21, M31**

## **ABSTRACT**

The aim of this work was to study the perception that enterprises have over the quality of service provided by a specific bank in Santiago Island, in the Republic of Cabo Verde. Broadly speaking, the study intended to understand if there is a gap between the customer expectations and the perception of service received. In the study the option went to most common model of marketing services, that is, SERVQUAL, a model developed by Parasuraman *et al.* (1985 e 1988). The model is based on the perception gaps between the quality of service received and the quality of service expected and it has been widely adopted to explain the perception of service quality by consumers side. In the study a structured questionnaire with closed questions was used. A sample of 90 enterprises was surveyed. The survey was conducted on the Santiago island, Cape Verde. Five characteristic of service quality were analyzed, that are: Tangibility, Reliability, Responsiveness, Security and Empathy. It was evident that there is a gap between the expectations and perceptions of enterprises surveyed. The limitations of the study are related to the sample size and its restriction to one island, that is, Santiago, an island that is part of the *Sotavento* group of Cabo Verde archipelago.

**Keywords: Quality of Service, Expectations, Perceptions, Banks, SERVQUAL**

**JEL Classification System: G21, M31**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à Maria Eunice e aos meus filhos Ruben, Steven e Daniel Jorge

## **AGRADECIMENTOS**

Chegar ao fim de uma etapa deste tipo, por mais modesto que seja o trabalho, exige algum esforço pessoal do autor e o conjugado de muitos fatores e pessoas sem os quais os objetivos hoje alcançados ficariam seriamente comprometidos, pelo que gostaria de deixar expresso aqui os meus agradecimentos:

Em primeiro lugar à Deus que, pela sua benevolência, me tem abençoado com vida, saúde e inteligência, durante mais de meio século, que permitiram chegar a esta etapa na minha vida.

Ao Banco Comercial do Atlântico (BCA), na pessoa da sua administradora Dra. Maria Eduarda Simões Lopes Branco Vicente, por ter autorizado a utilização da base de dados de clientes dessa importante instituição bancária de onde foi extraída a população objeto de estudo do presente trabalho.

Aos representantes das empresas inquiridas que, prontamente se dignaram responder ao questionário cujo resultado suportou a parte empírica da pesquisa.

Ao ISCEE/ISCTE, cuja parceria permitiu a administração do curso de mestrado em gestão de empresas, em Cabo Verde.

Ao meu professor, Dr. António da Silva Robalo, por ter aceitado orientar o presente trabalho, pelos seus ensinamentos enquanto professor e suas sugestões oportunas que contribuíram de forma decisiva para o resultado final do projeto. Não obstante os cerca de 2.996Km que nos separam, sempre puxou por mim, nunca me deixou esmorecer.

A todos os professores do curso de mestrado em gestão de empresas do ISCTE/IUL, pelos conhecimentos transmitidos nas aulas e pelas pistas deixadas que estimulam a novas pesquisas no futuro.

Ao meu amigo Dr. José André Galvão Baptista, muito paciente, com quem dialoguei bastante à propósito deste trabalho e nos momentos de desânimo incentivou-me a continuar. Soube tão bem levar-me a vivenciar por antecipação a sensação de uma etapa vencida.

Apreço e gratidão à professora Dra. Rosa Maria Morais pela sua pronta e prestigiosa ajuda na revisão ortográfica do texto, o que conferiu melhor qualidade ao presente trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, pelos momentos de convívio, sã camaradagem, e por terem mantido em mim acesa a chama da responsabilidade do trabalho final, sempre que perguntavam pela dissertação.

Por fim a todos quantos que, de uma forma direta ou indireta contribuíram, incentivando com palavras de encorajamento para que chegasse ao fim desta etapa com sucesso.

<b>RESUMO .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>I. ENQUADRAMENTO E APRESENTAÇÃO DO TEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA.....	3
1.2. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS.....	6
1.2.1. <i>Objetivo principal</i> .....	6
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	7
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	7
<b>II. SISTEMA FINANCEIRO CABO-VERDIANO .....</b>	<b>9</b>
2.1. SETOR BANCÁRIO CABO-VERDIANO .....	10
2.2. BANCO COMERCIAL DO ATLÂNTICO .....	13
2.2.1. <i>Origem</i> .....	13
2.2.2. <i>Missão</i> .....	14
2.2.3. <i>Visão</i> .....	14
2.2.4. <i>Valores</i> .....	15
2.2.5. <i>Privatização</i> .....	15
2.2.6. <i>Estrutura acionista</i> .....	16
2.2.7. <i>Rede de distribuição</i> .....	17
2.2.8. <i>BCA no sistema bancário cabo-verdiano</i> .....	19
<b>III. REVISAO DE LITERATURA.....</b>	<b>21</b>
3.1. CONCEITO DE SERVIÇOS .....	21
3.2. IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS.....	22
3.3. CARATERÍSTICA DOS SERVIÇOS .....	25
3.4. SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	27
3.5. EXPETATIVAS .....	30
3.6. PERCEÇÃO .....	32
3.7. SATISFAÇÃO .....	34
3.8. QUALIDADE DE SERVIÇO .....	36
3.9. MODELOS DE QUALIDADE DE SERVIÇOS .....	38
3.9.1. <i>Modelo Nórdico</i> .....	38
3.9.2. <i>Modelo Norte Americano</i> .....	40
3.9.3. <i>Medida da Qualidade de serviço</i> .....	42
<b>IV. METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
4.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	46
4.2. RECOLHA DE INFORMAÇÃO .....	46
4.3. INSTRUMENTO DE RECOLHA .....	47
4.4. CODIFICAÇÃO .....	47
<b>V. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>	<b>49</b>
5.1. RESULTADOS .....	49
5.1.1. <i>Perfil dos respondentes -funções nas empresas</i> .....	49
5.1.2. <i>Balcões de domiciliação das contas das empresas respondentes</i> .....	49
5.1.3. <i>Expetativas</i> .....	50



5.1.4.	<i>Percepções</i> .....	50
5.1.5.	<i>Fiabilidade da escala</i> .....	51
5.1.6.	<i>Dimensão Tangibilidade</i> .....	52
5.1.7.	<i>Dimensão da Confiabilidade</i> .....	53
5.1.8.	<i>Dimensão do Atendimento</i> .....	55
5.1.9.	<i>Dimensão de Segurança</i> .....	56
5.1.10.	<i>Dimensão de Empatia</i> .....	57
5.1.11.	<i>Caraterísticas de empresas fornecedoras de serviços</i> .....	59
5.1.11.1.	Grau de importância atribuída às caraterísticas dos serviços .....	59
5.2.	ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	62
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES</b> .....	<b>66</b>
6.1.	CONCLUSÕES .....	66
6.2.	LIMITAÇÕES .....	68
6.3.	SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....	69
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>71</b>
	<b>ANEXOS:</b> .....	<b>75</b>

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Características dos serviços .....	26
Figura 2 – Zona de tolerância .....	31
Figura 3- Zona de tolerância em bancos.....	31
Figura 4 – Modelo de percepção de qualidade de Gronroos .....	40
Figura 5 – Determinantes da qualidade de serviço percebido .....	41
Figura 6- O modelo de análise dos gaps de qualidade de serviço.....	41

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Causas porque os clientes mudam de banco.....	6
Gráfico 2 – Estrutura acionista do BCA.....	17
Gráfico 3 – Cota de mercado do BCA, nos cartões Vinti4 e internacionais.....	19
Gráfico 4 – Emprego nos bancos em Cabo Verde.....	20
Gráfico 5 – Evolução do PIB por setores de atividade.....	23
Gráfico 6 – Peso dos setores de atividade sobre PIB.....	24
Gráfico 7 – Atividades financeiras e seguro sobre o PIB.....	24
Gráfico 8 – Peso de atividades financeiras e seguro sobre o setor terciário.....	25
Gráfico 9 –Estrutura do emprego por setor de atividade.....	25
Gráfico 10 – Funções dos respondentes nas empresas.....	49
Gráfico 11-Agências de domiciliação de contas.....	50
Gráfico 12 – Gaps na dimensão da Tangibilidade.....	53
Gráfico 13 – Gaps na dimensão da Confiabilidade.....	54
Gráfico 14 – Gaps na dimensão de Atendimento.....	56
Gráfico 15 – Gaps na dimensão de Segurança.....	57
Gráfico 16 – Gaps na dimensão de Empatia.....	58
Gráfico 17 – Caraterística dos serviços mais importante.....	60
Gráfico 18 – A 2ª caraterística dos serviços mais importante.....	60
Gráfico 19 – A caraterística dos serviços considerada menos importante.....	61

## **Lista de Quadros**

Quadro 1- Mudanças ocorridas no sistema financeiro cabo-verdiano .....	9
Quadro 2 – Rede de balcões do BCA .....	18

## **Lista de Equações**

Equação 1 .....	44
-----------------	----

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Resultados obtidos na escala das expectativas .....	50
Tabela 2 – Resultados obtido na escala de percepções .....	51
Tabela 3 – Intervalos do alfa de Cronbach .....	52
Tabela 4 – Consistência e fiabilidade da escala SERVQUAL.....	52
Tabela 5 – Importância relativa das dimensões do SERVQUAL .....	61
Tabela 6 – Cálculo do gap global da percepção de qualidade do serviço.....	62

## **Siglas e Acrónimos**

(ACC) - Acordo de Cooperação Cambial  
(ATMs)- Automatic Tellers Machines  
(BAI)- Banco Angola de Investimentos Cabo Verde  
(BCA)-Banco Comercial do Atlântico  
(BCN) - Banco Cabo-Verdiano de Negócios  
(BCV)- Banco de Cabo Verde  
(BESCV) -Banco Espirito Santo Cabo Verde  
(BI)-Banco Interatlântico  
(BNU)-Banco Nacional Ultramarino  
(CCV) - Correios de Cabo Verde  
(CECV)-Caixa Económica de Cabo Verde  
(CEDEAO) - Comunidade Económica dos Estados da Africa Ocidental  
(CGD)- Caixa Geral de Depósitos  
(CVE) -Escudos Cabo-verdianos  
(D.O) -Depósitos à Ordem  
(IFH) - Imobiliária Fundiária Habitat  
(IFI) - Instituição Financeira Internacional  
(INE-CV)- Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde  
(NB) -Novo Banco  
(O.S) - Ordem de Serviço  
(OMC) -Organização Mundial do Comercio  
(PIB)-Produto Interno Bruto nacional  
(PMA) - País Menos Avançados  
(POS) - Point of Sale  
(PRM) País de Rendimento Medio  
(SEPI) - Sociedade de Estudos e Promoção de Investimentos  
(SERVQUAL)-*Service Quality*  
(SISP)- Sociedade Interbancária de Sistema de Pagamento  
(SPSS)- *Statistical Package for Social Sciences*

## **I. ENQUADRAMENTO E APRESENTAÇÃO DO TEMA**

Cabo Verde tem registado nos últimos 20 anos um desenvolvimento notável, objeto de reconhecimento pelos organismos internacionais.

Relativamente recentes, dois acontecimentos marcaram a esfera política e económica cabo-verdiana:

1. Adesão de Cabo Verde à (OMC) - Organização Mundial do Comércio em 2007;
2. A graduação de Cabo Verde, transitando do grupo de (PMA) - Países Menos Avançados para o de (PRM) - Países de Rendimento Médio, em 2008.

Esses dois marcos, se por um lado são prestigiantes, por outro, acarretam responsabilidades e desafios vários, sendo, sem dúvida, uma das grandes apostas, a preparação do país para atrair investimento externo que induzirá o seu crescimento económico sustentado.

Cabo Verde está integrado na CEDEAO - Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental e conjuntamente com ele, outros países dessa sub-região estão a competir para atrair o investimento estrangeiro, razão porque o país precisa ser competitivo.

Ciente dos desafios, o governo de Cabo Verde tem vindo a criar condições no contexto cabo-verdiano que propiciem a competitividade e qualidade, com vista a transformar o país, tornando-o atrativo aos capitais externos.

Em 2010 foi publicado, em Cabo Verde, o Decreto – Lei nº 8/2010 que estabelece as Bases do Sistema Nacional da Qualidade e prevê a criação do Instituto de Gestão da Qualidade. Na sequência do Decreto-Lei, pela Resolução nº 41/2010, foi criado o Instituto de Gestão da Qualidade e pode-se ler o seguinte no Boletim Oficial nº 29 I série da República de Cabo Verde, datado de 02-08-2010:

*“Nos dias que correm, num mundo cada vez mais globalizado, de novos desafios e desideratos, a qualidade sobressai, inequivocamente, como factor de competitividade, especialmente para países de poucos recursos e com uma exiguidade territorial patente, como é o caso de Cabo Verde”*

A estratégia e o alicerce primário para inserção efetiva do país na economia mundial e ser competitivo é, sem dúvida, a oferta de serviços e produtos de qualidade, devendo as empresas

cabo-verdianas, em particular, desempenhar um papel fundamental. O governo no seu programa para VIII legislatura 2011-2016 escreve: “Para vencer os desafios da globalização, as empresas cabo-verdianas terão de conseguir situar-se nos elos mais elevados da cadeia de valor, priorizando a inovação, a diferenciação e, sobretudo a qualidade”.

Na linha das transformações que estão a ocorrer no contexto cabo-verdiano, o setor financeiro, e conseqüentemente o subsector bancário, desempenha papel importante, se for dinâmico, eficiente e competitivo.

Com a liberalização económica nos anos 90 e a desregulamentação do setor bancário, o ambiente da atividade bancária mudou. O número de instituições bancárias é cada vez maior, a competitividade entre elas tende a aumentar e o mercado interno cabo-verdiano é exíguo.

No actual contexto, de profundas mudanças, é imperativo que as instituições financeiras auscultem os seus clientes, compreendam as suas necessidades e criem serviços e produtos que satisfaçam essas necessidades de forma eficiente, ou seja, que ofereçam qualidade. Segundo (DRUCKER, 1999), “O maior desafio da empresa moderna é compreender o ambiente externo – a sociedade, a economia e o cliente - e trazer este conhecimento para o interior da organização, transformando-o numa base para estratégias e políticas”.

Segundo (BATESON e HOFFMAN, 2007: 358) A qualidade de serviços permite alcançar o sucesso entre concorrentes. Especialmente no caso de empresas que oferecem serviços quase idênticos e competem dentro de uma área pequena, como os bancos, estabelecer a qualidade do serviço pode ser a única maneira de se diferenciar. Essa diferenciação, ao criar maior participação no mercado, pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso financeiro.

A qualidade emerge assim como fator de competitividade e estratégia de sobrevivência. Segundo (ADDO e KWARTENG, 2012:1), Na banca de retalho, a qualidade do serviço desempenha um papel vital no contexto de sobrevivência e do crescimento sustentado do negócio. A relação entre um banco e seus clientes deve ser permanente e duradoura e deve ser mantida com serviços de boa qualidade.

É neste actual contexto que se enquadra o presente estudo. Com esta investigação pretende-se auscultar a percepção de qualidade de serviço que os clientes - empresas têm, respeitante a uma importante instituição bancária em Cabo Verde.



O tema sobre a qual se desenvolverá a pesquisa é: A Percepção de Qualidade de Serviço dos Clientes Empresas: O Caso BCA.

### **1.1. Justificação da escolha do Tema**

Desde 1993 têm-se verificado alterações profundas e rápidas no ambiente contextual e transacional em que os bancos comerciais cabo-verdianos laboram, originados pelos seguintes fatores:

- Liberalização e globalização económica;
- Inovações tecnológicas;
- Aumento da concorrência com o surgimento de novos Bancos no mercado;
- Forte regulamentação no setor financeiro e bancário;
- Surgimento de organizações de defesa do consumidor.

A liberalização e globalização económicas obrigaram à diminuição do controlo das entidades governamentais sobre a atividade económica e, a abolição de fronteiras abriu a possibilidade das empresas de serviços se internacionalizarem e, de igual modo, a entrada de organizações de serviços estrangeiras, no país.

As inovações tecnológicas, com o surgimento de novas tecnologias, em particular nas áreas de equipamentos de computação, *software* e telecomunicações, originaram transformações na forma de atuação das instituições financeiras, particularmente as bancárias. O desenvolvimento da tecnologia é visível nos processos de comercialização e inovação dos serviços, de execução/entrega e de relacionamento com os clientes dos bancos, no país. Este fator leva a que os produtos e serviços sejam similares, não havendo muita diferenciação entre eles. Segundo (CRONROOS, 2007:75) “nos serviços financeiros e de seguros, os concorrentes, com frequência, lançam serviços similares em sentido técnico, em resposta à competição, dentro de semanas ou mesmo dias.”

O aumento da concorrência com o surgimento de novos Bancos no mercado, originou igualmente o incremento da competição no setor financeiro, particularmente nos serviços bancários. Têm sido registadas, no país, intensas pressões no sentido da melhoria na qualidade, produtividade dos serviços, na qualificação do pessoal e no desempenho de serviços.

A forte regulamentação, no setor financeiro e bancário, obrigam a uma maior afetação de recursos (capitais) para fazer face aos riscos inerentes à atividade. Este facto coloca as margens de ganho dos bancos sob enorme pressão. Por essa razão, nos preços, hoje, dificilmente os bancos conseguem vantagens competitivas.

Com o surgimento de organizações de defesa do consumidor, os clientes estão cada vez mais instruídos, cientes dos seus direitos, exigem novos e melhores serviços e ofertas mais confiáveis e rápidas.

Dados os factores referidos e a dimensão do mercado interno, há uma disputa renhida dos competidores no sentido de conquistar e reter os melhores clientes e aumentar a rentabilidade do negócio. Neste contexto, é imperativo que procurem ser eficientes e o caminho é, seguramente, o aumento da qualidade do serviço. AHMOSSAWI (2001) citado por (SHANKA, 2012:1) diz que a qualidade do serviço é particularmente essencial no contexto dos serviços bancários, pois oferece alto nível de satisfação do cliente e, portanto torna-se uma chave para vantagem competitiva.

Hoje em dia, no ambiente cada vez mais competitivo, as instituições bancárias em Cabo Verde, precisam adotar uma estratégia de aproximação aos seus clientes, auscultar as suas necessidades e procurar oferecer serviços de qualidade, visando satisfazê-las de forma consistente. (ANTONIO NELSON, 2006:36) diz que “a natureza da actual concorrência exige que as organizações possuam a capacidade de compreensão das necessidades do consumidor e satisfação imediata das mesmas a um baixo custo”.

A mudança de atitude, no sentido de maior relacionamento e satisfação dos clientes, tem vindo a ser sentida relativamente a alguns segmentos específicos do mercado cabo-verdiano, como “grupo de empresas” e particulares-Segmento-Alto”, dado que nestas áreas existe, à partida, um universo de clientes bem definidos.

De igual modo, tem-se assistido nos Bancos à criação de novas estruturas orientadas para um acompanhamento mais próximo, através do aparecimento da figura do “gestor de conta”, o qual, tendo a seu cargo uma lista definida de clientes, acaba por ter um conhecimento razoável da sua clientela através do acompanhamento do dia-a-dia, funcionando como uma espécie de “consultor” com evidentes vantagens tanto em termos da fidelização de clientes, como também na avaliação de risco.

(GRONROOS, 2007:75) diz que “ a vantagem competitiva de uma firma/ empresa depende da qualidade e valor dos seus produtos e serviços”. Este autor argumenta ainda que “ a qualidade é frequentemente considerada uma das chaves para o sucesso”.

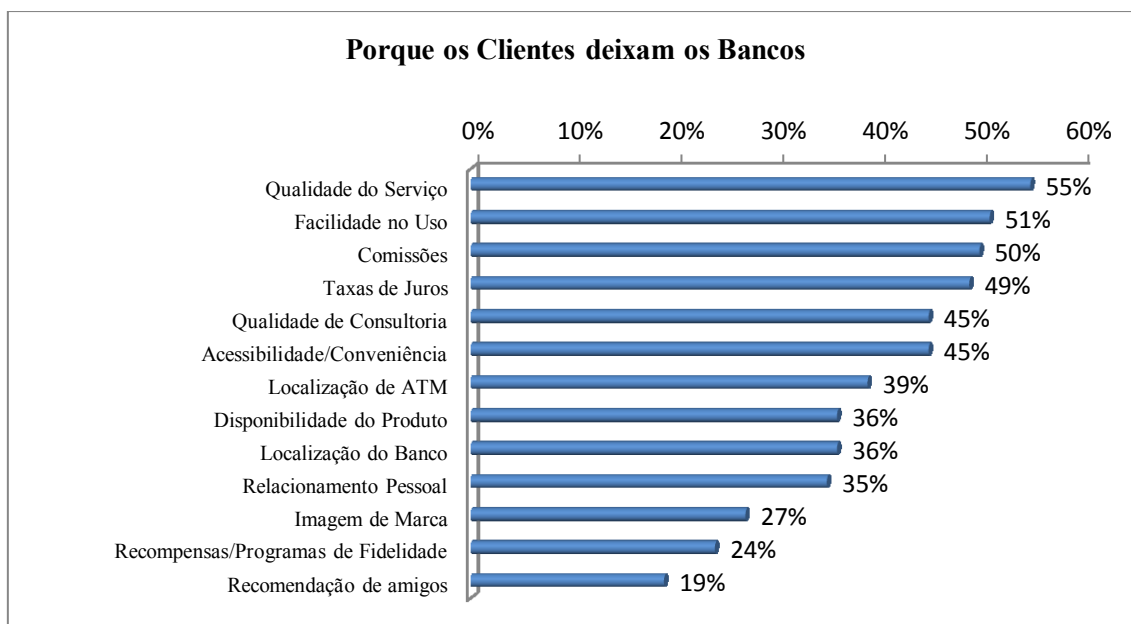
A qualidade nos serviços deve ser uma procura constante e não poderá ser encarada como um processo acabado ou um dado adquirido. (ANTONIO NELSON, 2006:37) diz que “os gestores de topo devem assumir um estado de insatisfação permanente com a qualidade dos produtos e serviços que produzem e com os processos de produção”. Na mesma linha e reforçando a ideia de permanente insatisfação no que se refere à qualidade de serviços, (FREI, 2008:4) diz que “a excelência de um serviço pode ser definida como o que um negócio opta por não fazer bem”, ou seja, os atributos essenciais de um serviço devem ser priorizados e constantemente aprimorados, secundarizando as características consideradas menos importantes.

Segundo (RAJESH, et al., 2010:44), “A qualidade do serviço desempenha um papel importante na avaliação de um banco no mundo de hoje, marcada pela concorrência predatória”.

A escolha do tema justifica-se pelo facto de o segmento empresas, universo objeto do presente estudo, ser muito disputado pelos bancos, dadas as vantagens que representam para as instituições, seja na captação de recursos (depósitos) e, portanto, como fonte de financiamento, seja para aplicação dos recursos captados sob a forma de crédito. Outrossim, este segmento é constituído por clientes mais informados, mais exigentes e menos fiéis, dadas as alternativas disponíveis no mercado, pelo que merece, por parte das instituições, uma atenção redobrada.

Segundo dados do World Retail Bank Report ( 2011:7), 55% das causas porque os clientes deixam um banco, relaciona-se com a qualidade do serviço prestado, conforme ilustrado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Causas porque os clientes mudam de banco



Fonte: Adaptado de Capgemini-Consulting.Technology.outsourcing-2011-World Retail Banking Report

O estudo do tema permitirá medir e conhecer as expectativas que as empresas têm em relação aos serviços bancários e a percepção que as mesmas possuem, referente aos serviços prestados em Cabo Verde, particularmente em relação ao (BCA)-Banco Comercial do Atlântico. Igualmente, espera-se que:

- Contribua para aumentar o conhecimento teórico-científico relativamente à questão da qualidade dos serviços bancários em Cabo Verde;
- Sirva como orientação prática para o Banco Comercial do Atlântico, no sentido da melhoria do seu desempenho no mercado.

## 1.2. Definição de objetivos

### 1.2.1. Objetivo principal

O presente estudo tem como objetivo avaliar a qualidade do serviço percebida pelos clientes/empresas em relação aos serviços prestados pelo Banco Comercial do Atlântico (BCA). Para apoiar o objetivo do estudo, a técnica (SERVQUAL) - *Service Quality* será adotada, usando 22 variáveis respeitantes às expectativas e 22 variáveis relativas às percepções, agrupadas em cinco dimensões: Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de resposta/Atendimento, Segurança e Empatia. Será utilizada uma medida com 7 pontos na escala de Lickert. A técnica

é baseada na ferramenta SERVQUAL desenvolvida por (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985, 1988).

O SERVQUAL é um instrumento que pode ser utilizado pelas organizações de serviços de várias formas. Segundo os autores, a ferramenta pode ajudar os serviços e organizações de retalho a avaliar as expectativas dos clientes e a percepção da qualidade do serviço.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Em termos específicos, perseguem-se, com esta dissertação, os seguintes objetivos:

- Medir a expectativa que os clientes/ empresas têm, em relação aos serviços bancários;
- Medir a percepção que os clientes/ empresas têm, em relação aos serviços oferecidos pelo BCA;
- Avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo BCA aos clientes empresas, através do *gap* entre percepções e expectativas;
- Identificar as dimensões de qualidade de serviços, considerados relevantes para os clientes;
- Avaliar a fiabilidade e validade da escala SERVQUAL como instrumento de medida de qualidade de serviço.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

Para o desenvolvimento do tema, o presente trabalho encontra-se estruturado em VI capítulos como se seguem:

**Capítulo I** – Enquadramento e Apresentação do Tema - Faz-se neste capítulo o enquadramento, apresentação do tema e descreve-se a importância da escolha do tema e os objetivos.

**Capítulo II** – Sistema Financeiro Cabo-verdiano - aborda-se de forma breve o sistema financeiro cabo-verdiano, referindo-se aos bancos que o compõem na vertente *onshore* e *offshore*. O enfoque será dado à instituição cuja percepção de qualidade de serviço se quer estudar.

**Capítulo III** - Revisão de Literatura - Neste capítulo far-se-á a revisão bibliográfica relevante que suporta o tema da pesquisa.

**Capítulo IV** – Metodologia - Nesta parte descrevem-se os caminhos e vias para atingir os objetivos da pesquisa.

**Capítulo V** – Resultados, Análise e Discussão - Nesta divisão far-se-á uma descrição dos resultados obtidos, análise e discussão dos mesmos.

**Capítulo VI** – Conclusões, Limitações e Sugestões - Neste segmento, faz-se a conclusão do trabalho de pesquisa, apresentam-se as limitações e recomendações para futuros trabalhos de investigação.

## II. SISTEMA FINANCEIRO CABO-VERDIANO

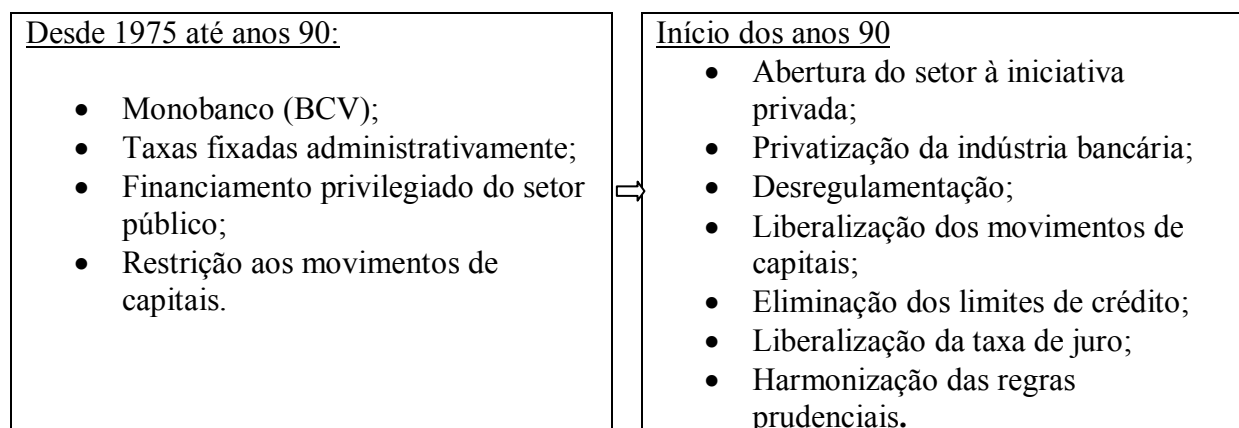
O sistema financeiro cabo-verdiano, como qualquer outro, compreende um conjunto de instituições financeiras que asseguram, essencialmente, a canalização de poupança para o investimento no mercado financeiro, fazendo a intermediação entre os agentes económicos que num dado momento, se podem assumir como aforradores e, noutros momentos, como investidores.

De 1975, altura da independência de Cabo Verde, até 1990 a atividade bancária foi exercida em regime de monopólio pelo (BCV)- Banco de Cabo Verde, que vinha exercendo as funções de Banco Central e Emissor, Autoridade Cambial, Caixa do Tesouro e Banco Comercial, com capitais exclusivamente públicos.

Com a abertura política nos anos 90 e a entrada em vigor de uma nova lei orgânica do BCV, as autoridades de Cabo Verde definem a liberalização e modernização do sistema financeiro como objetivo prioritário.

Nessa década tiveram início importantes reformas no sistema financeiro cabo-verdiano, que conduziram à desafetação das funções comerciais e de desenvolvimento/investimento do Banco de Cabo Verde e, em consequência dessas reformas, passou-se de um sistema de monobanco para um sistema de dois níveis: Autoridades monetárias e financeiras e instituições de crédito - bancárias e parabancárias. O quadro 1 mostra de uma forma geral os dois momentos: o antes e o depois das reformas ocorridas no sistema financeiro cabo-verdiano.

Quadro 1- Mudanças ocorridas no sistema financeiro cabo-verdiano



Fonte: elaborado pelo autor

A partir desta data foram criadas as condições no ambiente económico para o surgimento de instituições financeiras, nomeadamente as bancárias, que constituem o actual sistema financeiro cabo-verdiano que ainda está em evolução.

O sistema financeiro cabo-verdiano actual é tido como muito sólido. Segundo o Boletim de Estabilidade Financeira do BCV (2012), em termos de atividade, solvência e rentabilidade é um sistema estável, com os activos e os créditos crescendo a 10% ao ano, o rácio de solvabilidade atinge os 13,9% e a rendibilidade dos activos e dos capitais próprios atingem 0,6% e 7,1%, respectivamente. Ainda de acordo com esse documento, não obstante a estabilidade do sistema registam-se alguns riscos, designadamente o crédito mal parado, que atinge 6,9% da carteira, e ainda a concentração e a dependência setorial, em particular, relativamente ao setor da imobiliária turística. De igual modo, enfrenta outros desafios decorrentes da incerteza no que respeita aos fluxos de recursos provenientes do exterior.

Não obstante essa solidez, o sistema financeiro debate-se ainda com alguns constrangimentos, designadamente, a pequena dimensão, baixa competitividade e diversificação bem como uma forte concentração institucional e setorial (BCV 2011).

À semelhança do que acontece a nível mundial, em que as “empresas de serviços financeiros são fortemente regulados”( DAMADORAN, A.), Cabo Verde não foge à regra. Em consequência das profundas alterações havidas no ambiente económico, a atividade financeira desenvolve-se num ambiente restrito, extremamente regulamentado, que decorre da necessidade de proteger os clientes e zelar pela segurança, eficiência e solvência do sistema.

O BCV é o regulador e autoridade monetária autónoma do sistema financeiro cabo-verdiano. Como agente supervisor, exerce a sua atividade, criando mecanismos através de um conjunto de normas e regulamentos de observância pelas instituições de crédito, para garantir a estabilidade, a solidez do sistema financeiro e a eficiência do seu funcionamento.

### **2.1. Setor bancário cabo-verdiano**

Em Cabo Verde, o exercício da atividade bancária e de crédito está regulado pela Lei nº 03/V/96 de 01 de Julho.

Nos últimos 20 anos, o setor bancário cabo-verdiano registou um significativo incremento e desenvolvimento, devido às reformas legislativas que criaram um ambiente propício à dinamização do setor bancário e constituição de novas instituições.



O surgimento de novos bancos comerciais indica uma maior competitividade no setor e uma diminuição da concentração de instituições que, embora tenha vindo a decrescer, ainda é considerada elevada. Segundo os dados do BCV (2012), as duas maiores instituições bancárias do sistema detinham 57,7 pontos da atividade no ramo de negócio, o que representa uma concentração de 2.281,5 pontos, medida pelo índice de Hirshman e Herfindahl(IHH)<sup>1</sup>

Ainda, segundo os dados do BCV (2012), actualmente, para além do Banco Central que supervisiona o sistema financeiro, na vertente *onshore*, o setor bancário é constituído pelos 8 bancos comerciais seguintes:

- **(BCA)- Banco Comercial do Atlântico** , caso objecto de estudo do presente trabalho.
- **(CECV)-Caixa Económica de Cabo Verde** , antes Caixa Económica Postal, foi transformada em Banco Comercial sob a forma de sociedade anónima de capitais públicos, em 1993. Com capital social de 1.392.000.000 (CVE)-Escudos Cabo-verdianos equivalente a 12.624.132€<sup>2</sup>, tem uma parceria com os Correios de Cabo Verde, uma rede de 26 balcões e está em todas as ilhas do país excepto na ilha Brava. A sua estrutura acionista integra o Instituto Nacional de Previdência Social (32,18%), a Geocapital(27,44%), Correios de Cabo Verde(15,14%), a seguradora Impar(12,07%), Outros Subscritores e trabalhadores (13,17%). Nos concelhos, onde não tem estrutura, presta serviços bancários ao público através dos Correios de Cabo Verde. Em 2012, as ações estavam cotadas na Bolsa de Valores de Cabo Verde a 2.700 CVE (24,50€) cada.
- **(BI)-Banco Interatlântico**, com sede na cidade da Praia, criado em 1988, tem um capital social de 1.000.000.000 CVE(9.069.060,90€). Possui como acionistas a Caixa Geral de Depósitos (70%), Empreitel Figueiredo, S.A (11,11%), Adegas, S.A (5,45%) e outros acionistas privados cabo-verdianos (7,01%). Está presente nas ilhas: São Vicente, Sal, Boavista e Santiago, com uma rede de 11 balcões.

---

<sup>1</sup> O índice de Hirshman e Herfindahl (IHH) é uma medida frequentemente utilizada para avaliar a concentração da indústria bancária. Este índice é obtido pela soma das participações proporcionais ao quadrado de todos os bancos no mercado. Este índice varia de 0 a 10.000 pontos. Considera-se que o setor está moderadamente concentrado, se o IHH se situar entre 1.000 e 1.800, e altamente concentrado, se situar acima dos 1.800 pontos.

<sup>2</sup> Cabo Verde tem um Acordo de Cooperação Cambial (ACC) com Portugal, tendo adotado o regime peg fixo ao euro. 1€=110,265CVE.

- **(BCN) - Banco Cabo-Verdiano de Negócios**, tem sede na cidade da Praia e iniciou a sua atividade em 1996 com a abertura, na Praia, de uma sucursal do Banco Totta & Açores de Portugal. Em Janeiro de 2003, a sucursal passou a ser banco de direito cabo-verdiano, com a denominação de Banco Totta de Cabo Verde (BTCV). Em 2004 o capital social é adquirido na totalidade pela empresa cabo-verdiana (SEPI) - Sociedade de Estudos e Promoção de Investimentos, S.A, constituindo assim o 1º banco privado 100% cabo-verdiano. Em 2005 foi alterada a denominação do banco, passando a ser Banco Cabo-verdiano de Negócio (BCN). Tem uma parceria estratégica com o Banif - Banco Internacional do Funchal e o capital social de 900.000.000 CVE (8.162.154,80€) está assim distribuído: Banif/SGPS, (41,69%), SEPI-Sociedade de Empreendimentos e Promoção de Investimentos (43,87%), Cruz Vermelha de Cabo Verde (4,44%). Possui 18 agências, nas principais localidades do País (Santiago: 8; Santo Antão: 3; São Vicente: 2; Sal:2;Fogo:1; Boavista:1; Brava:1).
- **(BAI) - Banco Angolano de Investimentos - Cabo Verde** tem sede na cidade da Praia e foi inaugurado em 2008, com capital social de 2.000.000.000 CVE (18.138.121,80€), repartido entre o BAI Angola (71%), a petrolífera angolana Sonangol (19%) e a empresa cabo-verdiana Sogei (10%); O banco está presente nas principais praças do País com 5 agências: Santiago: 3; Sal: 1; São Vicente: 1.
- **(NB) -Novo Banco, S.A**, tem sede na cidade da Praia e foi autorizado pela portaria 09/2010 de 22/02/2010. Iniciou as suas atividades em 2010, possuindo um capital social de 300.000.000 CVE (2.720.718,30€). Resulta de uma parceria dos CCV- Correios de Cabo Verde (25%), a IFH- Imobiliária Fundiária e Habitat (25%), a Caixa Económica de Cabo Verde-CECV (20%), INPS - Instituto Nacional de Previdência Social (20%), Estado de Cabo Verde (5%) e Banco Português de Gestão (5%).
- **(BESCV) -Banco Espírito Santo - Cabo Verde**, tem sede na cidade da Praia. Foi autorizado pela portaria 20/2010 de 28/06 e iniciou as suas atividades em Agosto do mesmo ano. O capital de 1.443.000.000 CVE (13.086.654,90€), está dividido em 1.433.000 ações nominais de 1.000CVE detido pelos seguintes acionistas: BES África, SGPS-S.A (99,98%) e Outros acionistas privados (0,02%). A presença geográfica resume-se à cidade da Praia, capital do país, e à ilha do Sal.

- **Ecobank Cabo Verde, S.A.**, com sede na Avenida Cidade de Lisboa, Cidade da Praia, iniciou as suas actividades em 13 de Julho de 2009 como Instituição Financeira Internacional (IFI). Em 01 de Julho de 2010, após autorização do Banco Central, transformou-se em Banco Comercial. O capital social é de 829.858.400CVE (7.526.036,40€) e tem como principais acionistas ETI-Ecobank Transnacional Incorporated, S.A. (95,39%) e Ecobank Senegal, S.A. (4,61%).

Na vertente *offshore*, foram licenciadas nove instituições em Cabo Verde. No entanto, atualmente são sete a operar:

- **Banco Fiduciário Internacional (I.F.I), S.A-** autorizada pela portaria 4/2002 de 25/02;
- **Banco Sul Atlântico (I.F.) offshore** - autorizada pela portaria 39/2002 de 03/09;
- **Banco Montepio Geral - Cabo Verde (I.F.I), S.A-** autorizada pela portaria 34/2005 de 12/09;
- **Banco Privado Internacional (I.F.I), S.A-** autorizada pela portaria 08/2006 de 20/02;
- **Caixa Central de Crédito Agrícola Mutuo, C.R.L-** autorizada pela portaria 06/2006 de 30/01;
- **Atlantic International Bank (I.F.I), S.A-** autorizada pela portaria 35/2008 de 03/11;
- **CA Finance, Gestão de Activos (I.F.I) S.A-** autorizada pela portaria 36/2006 de 26/12.

## **2.2. Banco Comercial do Atlântico**

### **2.2.1. Origem**

O Banco Comercial do Atlântico (BCA), com sede social em Chã d'Areia, Cidade da Praia, foi criado pelo Decreto-Lei 43/93 de 16 de Julho, publicado no B.O nº 25 I Série, como consequência da cisão das vertentes comercial e de supervisão, que vinham sendo exercidas pelo Banco de Cabo Verde (BCV), desde 29 de Setembro de 1975. Iniciou as suas funções no dia 01 de Setembro de 1993. Ao BCV, a partir de 1993, foi atribuído apenas as funções de Banco Central.

No início foi criada uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, com o capital social de 500.000.000CVE (quinhentos milhões de escudos cabo-verdianos), equivalente a 4.534.530,00€ (quatro milhões, quinhentos e trinta e quatro mil, quinhentos e trinta Euros).

De acordo com o artigo 3º dos Estatutos, o BCA tem por objecto social o exercício da atividade bancária, incluindo todas as operações acessórias, conexas ou similares com essas atividades e permitidas por lei.

Dos documentos publicados pelo BCA, nomeadamente, relatórios e contas de 2008, pode-se inferir as seguintes linhas estratégicas orientadoras:

### **2.2.2. Missão**

O BCA presta serviços de banca universal, dando particular enfoque aos segmentos da emigração cabo-verdiana, dos particulares e das empresas. Como forma de corporizar de maneira sustentada essa incumbência, os órgãos de gestão do BCA, segundo documentos publicados, acreditam que isso só será possível com uma linha de orientação estratégica que privilegie, em primeira instância, a relação com o cliente e melhoria da qualidade do serviço.

### **2.2.3. Visão**

Segundo relatório e contas (BCA, 2012), como linhas orientadoras estratégicas, o BCA, tem como visão:

*Protecção da Rentabilidade* - que será concretizada com o controlo de custos e melhoria dos rácios de eficiência e margem financeira;

*Risco Operacional e Controlo Interno* - com esta linha estratégica, visualiza-se o aumento da eficiência operativa da instituição, minimizando erros e falhas, que resultarão em ganhos efectivos para a estrutura e resultados do Banco;

*Melhoria da Qualidade da Carteira de Crédito* – Nesta linha pretende-se garantir comportamentos prudentes, no que respeita aos riscos inerentes a atividade bancária, reforçar os níveis de exigência e rigor, para evitar o agravamento do nível de incumprimento;

*Promoção do Capital Humano* – Nesta direcção vislumbra-se a motivação dos recursos humanos referenciados, segundo relatório 2012, como factor diferenciador do mercado.

#### **2.2.4. Valores**

Segundo o código de conduta do BCA, publicado na (O.S) - Ordem de Serviço nº 3/2012, datada de 23/10/2012, a atividade do BCA e a conduta dos seus colaboradores modelam-se pelos seguintes valores:

*Rigor* - que inclui a objetividade, profissionalismo, competência técnica e diligência, tendo sempre em vista alcançar maiores níveis de qualidade e eficiência económica, financeira, social e ambiental pela adoção das melhores práticas bancárias e financeiras;

*Transparência na informação* – diz respeito às condições de prestação de serviços e ao desempenho da organização, atuando com verdade e clareza;

*Segurança das aplicações* – Este item relaciona-se com os critérios indispensáveis à prudência na gestão dos riscos e a estabilidade e na solidez da instituição;

*Responsabilidade organizacional e pessoal* - inclui a atuação socialmente responsável e o compromisso com o desenvolvimento sustentável, procurando corrigir impactos negativos;

*Integridade* – diz respeito ao escrupuloso cumprimento legal, regulamentar, contratual e dos valores éticos e princípios de actuação adotados;

*Respeito pelos interesses confiados* – relaciona-se com a atuação cortês, discrição e lealdade, bem como pelos princípios da não discriminação, tolerância e igualdade de oportunidades.

#### **2.2.5. Privatização**

O Decreto-lei nº 70/98, de 31 de Dezembro autoriza a alienação de parte das ações detidas pelo Estado, no Banco Comercial do Atlântico, SARL (BCA). A resolução nº 74/98, da mesma data, aprovou a regulamentação do concurso internacional para aquisição das respectivas ações, bem como a escolha dos parceiros estratégicos para o desenvolvimento das instituições financeiras do país.

No âmbito dessa negociação, foi selecionado como parceiro estratégico para o BCA o agrupamento constituído pela Caixa Geral de Depósitos/Banco Interatlântico, que adquiriu 52,2% do capital do BCA, em Fevereiro de 2000.

Em 27 de Novembro do mesmo ano, é alienado, pelo Estado de Cabo Verde, 25% da sua participação em “sessão especial de bolsa” a pequenos investidores e trabalhadores do banco, dando assim cumprimento à segunda fase do processo de privatização.

Com a venda pelo Estado de Cabo Verde de parte da sua participação, o setor financeiro cabo-verdiano alterou-se com a aquisição (de forma directa e indirecta) da maioria do capital social do Banco Comercial do Atlântico, da Garantia-Companhia de Seguros de Cabo Verde e da Promotora -Sociedade de Capital de Risco pelo agrupamento constituído pela Caixa Geral de Depósitos/Banco Interatlântico.

#### **2.2.6. Estrutura acionista**

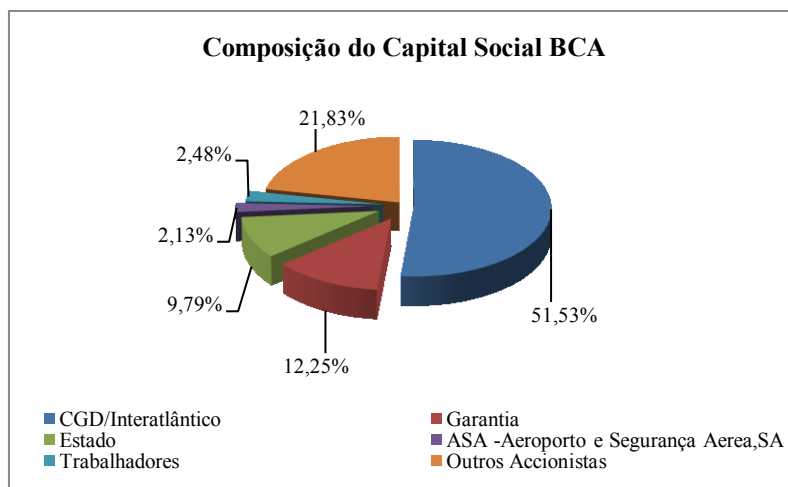
No dia 26 de Janeiro de 1996, foi aumentado o capital social do BCA em mais 500.000.000CVE (quinhentos milhões de escudos cabo-verdianos), passando, assim, o capital da empresa a ser de 1.000.000.000CVE (um bilhão de escudos cabo-verdianos), equivalente a 9.069.060,00€ (nove milhões, sessenta e nove mil e sessenta Euros).

Com o intuito de reforçar a solidez, o rácio de solvabilidade e o crescimento sustentado da instituição, em Março 2009, através de uma oferta pública de subscrição, operação em bolsa, concretizou-se o aumento do capital social em 324.765.000CVE (trezentos e vinte e quatro milhões e setecentos e sessenta e cinco mil escudos cabo-verdianos) equivalente a 2.945.313,00€ (dois milhões, novecentos e quarenta e cinco mil, trezentos e treze euros).

Atualmente, o capital social é representado por 1.324.765 de acções com valor nominal de 1.000CVE (9,10€) e estão cotadas na bolsa de valores de Cabo Verde por 3.200CVE (29,00€).

A estrutura acionista do BCA em 2012, segundo o relatório e contas, era a que consta do gráfico 2.

Gráfico 02 – Estrutura acionista do BCA



Fonte: Relatório BCA 2012

### 2.2.7. Rede de distribuição

Na altura da criação do BCA e da transferência das funções de banco comercial do BCV para esta instituição, a rede de distribuição bancária limitava-se a doze agências e três prolongamentos.

Com uma rede de 33 balcões, por todas as ilhas de Cabo Verde, três delas são só para empresas, o BCA tem liderado a introdução de novas tecnologias com mais de metade das caixas automáticas (ATM's) do país e um *site* para serviços bancários online.

Dos 111 balcões/agências dos bancos existentes no país, 30% delas pertencem ao BCA.

O BCA conta, hoje, com uma rede de balcões distribuídos pelas 09 ilhas habitadas, conforme o quadro nº 2 que se segue:

Quadro 2 – Rede de balcões do BCA

Ilhas	Nome dos Balcões	Nº de Balcões
Santo Antão	Agência do Porto Novo, Agência de Ribeira Grande, Prolongamento de Balcão de Ponta do Sol, Prolongamento Balcão do Paul	4
São Vicente	Agência de São Vicente, Agência de Praça Nova, Agência de Monte Sossego, Agência de Fonte Filipe, Gabinete de Empresas Norte	5
São Nicolau	Agência de Ribeira Brava, Agência do Tarrafal de São Nicolau	2
Sal	Agência do Sal, Agência de Santa Maria, Prolongamento do Aeroporto Internacional Amílcar Cabral, Gabinete de Empresas do Sal	4
Boavista	Agência da Boavista	1
Maio	Agência do Maio	1
Santiago	Agência da Praia, Agência da Achada Santo António I, Agência da Achada Santo António II, Agência do Palmarejo Grande, Agência da Avenida, Agência do Tarrafal, Agência de Santa Catarina, Agência de Santa Cruz, Gabinete de Empresas de Chã de Areia, Gabinete de Empresas do Palmarejo, Prolongamento de Balcão da Achada de S. Filipe, Prolongamento de Balcão de São Domingos, Prolongamento de Balcão de Assomada	13
Fogo	Agência de São Filipe, Prolongamento de Balcão dos Mosteiros	2
Brava	Agência da Brava	1
Total		33

Fonte: Elaboração própria

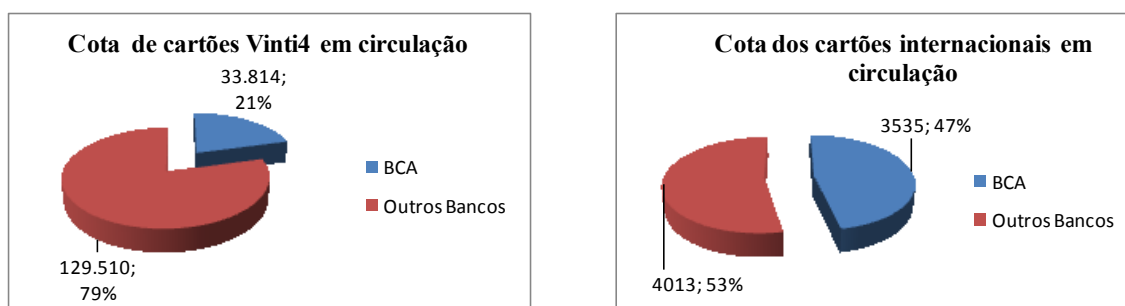


### 2.2.8. BCA no sistema bancário cabo-verdiano

No que se refere à rede de pagamentos, gerida pela (SISP) - Sociedade Interbancária de Sistema de Pagamento, o BCA, durante 2012, liderou nos canais e meios de pagamento do sistema. Dos 111 balcões/agências dos bancos existentes no país, 33 delas pertencem ao BCA, o que representa cerca de 30% do todo.

Segundo dados do (BCV, 2012), dos cartões Vinti4 (163.324) e Visa (7.548), em circulação, 21% e 47%, respetivamente, foram emitidos pelo BCA, como ilustrado no gráfico 3.

Gráfico 3 – Cota de mercado do BCA, nos cartões Vinti4 e internacionais



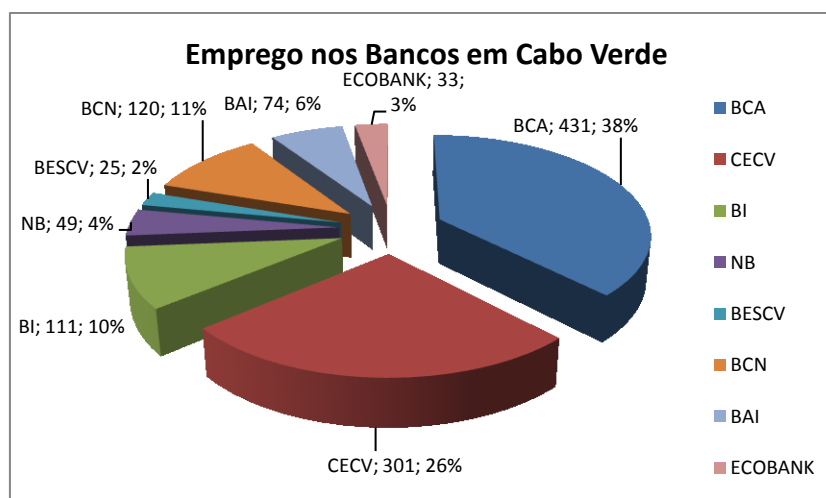
Fonte: Dados do BCV

Ainda segundo dados do BCV (2012), o BCA detém as seguintes cotas em todo sistema bancário: 41% do activo total, 45% dos recursos de clientes, 48% da carteira de créditos e 66% dos resultados gerados;

A Instituição financeira tem, na sua base de clientes, 147.952 contas (D.O) - Depósitos à Ordem.

Segundo o relatório e contas de 2012, dos bancos na vertente *onshore*, as instituições bancárias a operar em Cabo Verde empregam 1.144 pessoas cabendo ao BCA 431 empregados o que representa 38% do total, conforme ilustra o gráfico 4.

Gráfico 4 – Emprego nos bancos em Cabo Verde



Fonte: Relatório e Contas 2012 – Bancos *onshore*

O BCA é o maior banco universal, em Cabo Verde, e pertence ao maior grupo financeiro português, a (CGD) - Caixa Geral de Depósitos. Goza de grande notoriedade no mercado financeiro cabo-verdiano, tendo sido distinguido por 4 anos consecutivos com o prémio de marca de confiança dos cabo-verdianos.

Aquando do recebimento do prémio, Joaquim de Sousa (2012), presidente da instituição bancária dizia: “Esta distinção atribuída ao BCA reflete o sucesso da estratégia de crescimento e desenvolvimento do Banco ao nível nacional e da Diáspora, focalizada **numa clara orientação para o cliente**”.

O BCA tem um antecedente histórico que o leva, permanentemente, a ser relacionado com a imagem de credibilidade e solidez do BCV, de onde emergiu na sequência da separação da componente comercial dessa instituição, em 01 de Setembro de 1993. O BCA, na realidade, é sequência do único banco comercial de que os cabo-verdianos têm memória desde o tempo colonial até hoje. (i) de 1864, com instalação do (BNU) - Banco Nacional Ultramarino até 1975, em que foi instituído o BCV; (ii) de 1975 até 1993, data em que se deu a cisão da parte comercial do BCV.

### **III. REVISAO DE LITERATURA**

#### **3.1. Conceito de serviços**

Segundo (CRONROOS, 2007:51), definir serviços é uma tarefa difícil e trabalhosa. O autor argumenta que “um serviço é um fenómeno complicado”. O termo compreende um conjunto de diversas atividades, de âmbito pessoal, empresarial e governamental, cujo produto é intangível, de entendimento nebuloso e de difícil identificação visual. Na maioria das vezes, os serviços são vendidos em conjunto com bens, na forma de serviços de suporte, o que dificulta ainda mais a sua distinção e mensuração.

(HOFFMAN e BATESON, 2002:4) fazendo uma comparação entre bens e serviços dizem que “os serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos”. Segundo estes autores, “a distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara. Argumentam que “é muito difícil fornecer um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por serviço e da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis”.

A *American Marketing Association* (AMA, 2013) define serviços como “produtos intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados directamente do produtor para o usuário, não podendo ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os serviços são frequentemente difíceis de ser identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. São compostos de elementos intangíveis inseparáveis, geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade, e não têm direito de posse”

(LOVELOCK e WIRTZ, 2006:8) definem serviços como “ um processo ou desempenho em vez de coisas”. Estes autores apresentam algumas definições que traduzam o conceito:

- ❖ “Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção”

- ❖ “Um serviço é uma atividade económica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome”.
- ❖ Serviço é um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico.
- ❖ Serviços são desempenhos no tempo e no espaço que geram valor para o cliente por meio de uma transformação, uma experiência de serviço.
- ❖ O serviço é um desempenho transformador, intangível em essência, mesmo quando ligado a um produto físico.

Para (KOTLER e KELLER, 2006:397), “ Um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Nesta mesma linha (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY , 1985:42) dizem que “serviços são desempenhos não objetos”

Segundo (BERRY, 1980:24) os serviços são mais intangíveis que tangíveis “É se a essência do que está sendo comprado é tangível ou intangível que determina a sua classificação como um bem ou serviço.”

(FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005:30) definem serviço como “uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”.

(CRONROOS, 2007:52), argumenta que “ Serviços são experiências mais ou menos subjetivas de um processo, onde as atividades de produção e consumo ocorrem simultaneamente”. Este autor define serviços tendo em foco o cliente dizendo que “um serviço é um processo que consiste em uma série de atividades mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ ou recursos físicos ou bens e / ou sistemas do fornecedor de serviços, o que são fornecidos como soluções para os problemas dos clientes.

### **3.2. Importância dos serviços**

As economias modernas são movidas por empresas prestadoras de serviços, tanto de grande como de pequena dimensão. Segundo (LOVELOCK e WIRTZ, 2006:4),”o Setor dos Serviços

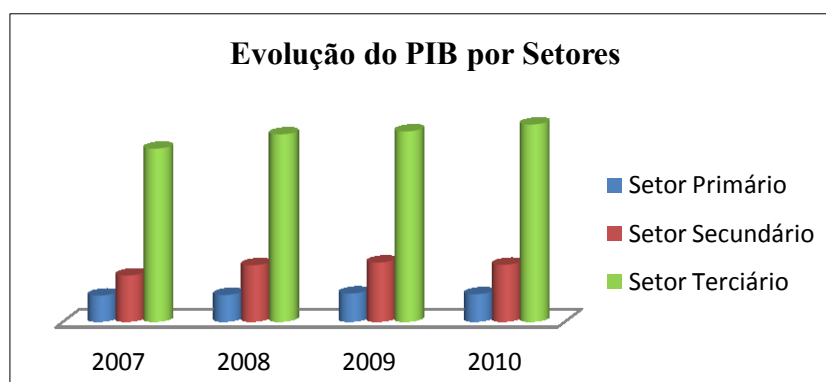
está crescendo em quase todas as economias do mundo. Os serviços representam o “grosso” da economia de hoje e também são responsáveis por grande parte da criação de novos empregos”.

(FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005:32), referem que, “à medida que uma economia se desenvolve, maior importância adquire a área de serviços, que logo passa a empregar nas suas atividades, a maior parte da população ativa”. Estes autores argumentam que “As estatísticas variam um pouco mas de modo geral é possível atribuir 70% de toda a riqueza mundial no setor dos serviços”.

A economia de Cabo Verde tem vindo a crescer e já se nota a predominância dos serviços na produção nacional. Segundo o INE-CV-Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde, 58% do (PIB)- Produto Interno Bruto nacional é serviço e esse número tende a aumentar, acompanhando as maiores economias e a própria revolução do conhecimento.

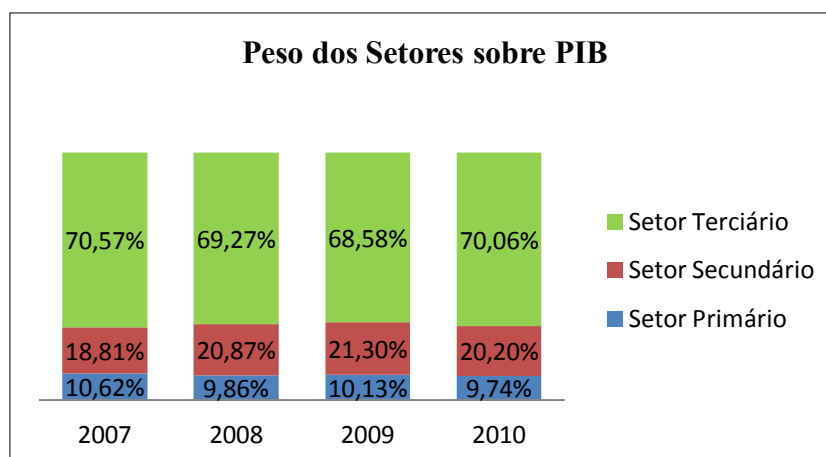
O setor terciário da economia cabo-verdiana ocupa, actualmente, um papel de destaque na disposição económica do país, estimulado sobretudo pelo forte desempenho do setor dos serviços, que cresce a taxas superiores às do PIB. O setor dos serviços tem sido o que mais tem concorrido para o crescimento da economia nacional, fortalecendo o seu peso em termos do PIB em torno dos 70,65% (INE.CV). Os gráficos 5 e 6 ilustram a evolução da economia cabo-verdiana por setor e peso dos setores sobre o PIB respectivamente, no período de 2007 a 2010.

Gráfico 5 – Evolução do PIB por setores de atividade



Fonte: INE.CV

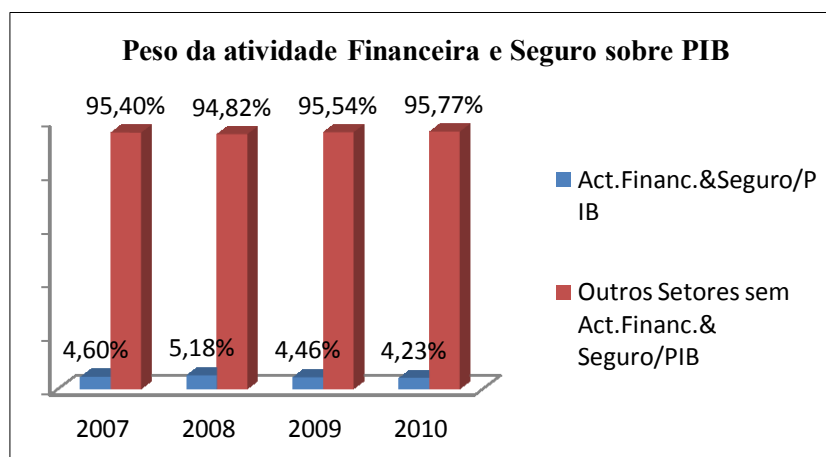
Gráfico 6 – Peso dos setores de atividade sobre PIB



Fonte: INE.CV

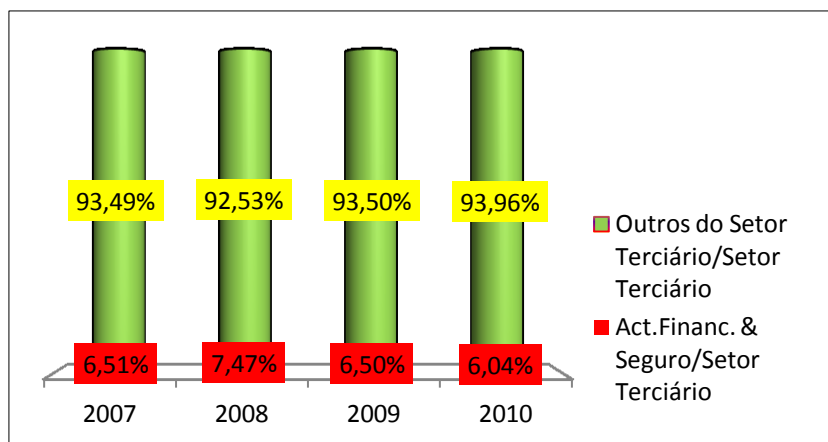
O desenvolvimento da atividade do setor dos serviços tem sido extensamente determinado pela forte atividade do subsetor do turismo associado à evolução favorável dos transportes, da banca e dos seguros. Os gráficos 07 e 08 ilustram o peso da atividade financeira e seguros sobre o PIB e peso da atividade financeira e seguros sobre o setor terciário, respectivamente.

Gráfico 7 – Atividades financeiras e seguro sobre o PIB



Fonte: INE.CV

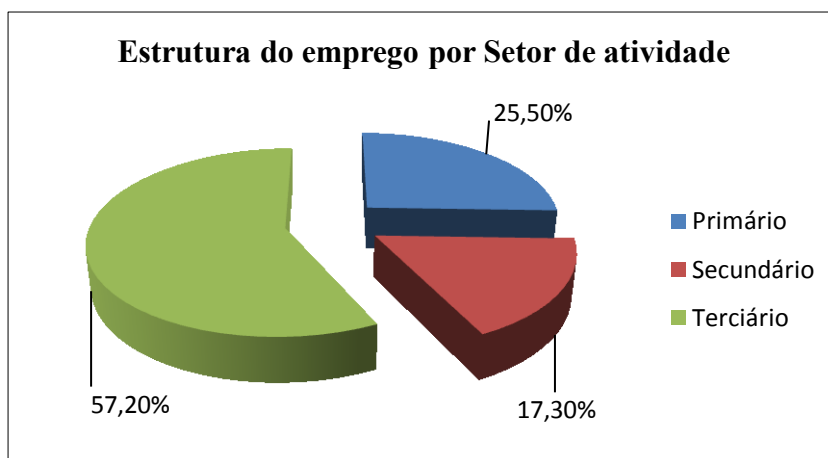
Gráfico 8 – Peso de atividades financeiras e seguro sobre o setor terciário



Fonte: INE.CV

Ao setor dos serviços, atribui-se primordial importância na geração do emprego, tendo em conta que grande parte da população ativa encontra-se neste setor. O gráfico 9 ilustra a estrutura do emprego por setor de atividade.

Gráfico 09 – Estrutura do emprego por setor de atividade

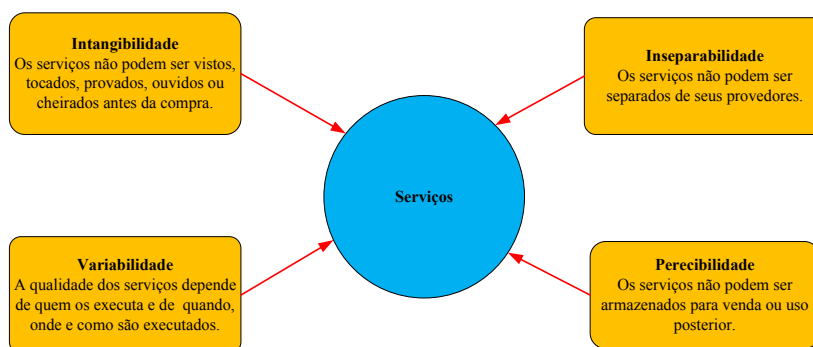


Fonte: INE.CV (2013) - Estatística de emprego e Mercado de Trabalho

### 3.3. Característica dos serviços

(KOTLER, e ARMSTRONG 2007:217) referindo-se à natureza e às características de um serviço dizem que “uma empresa ao elaborar seus programas de marketing deve considerar quatro características especiais dos serviços: *intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade*”, conforme ilustrado na figura 1

Figura 1 – Características dos serviços



Adaptado de: Kotler e Armstrong, Princípios de Marketing (2007:27)

Adaptado de Kotler e Armstrong - princípios de marketing páginas (2007: 217)

**Intangibilidade** – O grau de intangibilidade tem sido proposto como meio para distinguir entre os bens e serviços. Embora seja difícil ter um “bem puro” e um serviço puro”, ZEITHAML (2009) realça que a “intangibilidade é a característica determinante para distinguir se uma oferta é um bem ou um serviço” Segundo (GRONROOS (2007:54) “é a característica em que falta a propriedade palpável e táctil do bem”.

**Heterogeneidade/Variabilidade** – é a incapacidade relativa de padronizar a entrega do serviço, em comparação com os bens. Esta característica “reflete um potencial alto de variabilidade na entrega do serviço (PARASURAMAN, et al., 1985:42). Segundo esses autores “por causa do trabalho intensivo de muitos serviços, a qualidade pode variar consideravelmente de uma empresa para outra e de uma situação para outra na mesma empresa”. Segundo (KOTLER e ARMSTRONG, 2007:217) a heterogeneidade “significa que a qualidade dos serviços depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos”. A heterogeneidade “é um problema particular para os serviços com grande grau de complexidade, dado que a entrega do serviço é efectuada por pessoas diferentes e o desempenho das pessoas pode variar de dia para dia” (PARASURAMAN, et al., 1985:42)

**Inseparabilidade** - Segundo (KOTLER, e ARMSTRONG 2007:217), “a inseparabilidade dos serviços significa que eles não podem ser separados de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou máquinas”.

(PARASURAMAN, et al., 1985:42) argumentam que “os bens são produzidos em fábricas, armazenados, depois vendidos e finalmente consumidos”. Dizem ainda que “ para a maioria



dos serviços a sequência é inversa. Primeiro os serviços são vendidos, depois são produzidos, frequentemente na presença do consumidor”.

**Percibilidade** - é a incapacidade relativa de os serviços serem armazenados para venda ou uso posterior em comparação com os bens. Segundo (ZEITHAML, et al., 1985:36) “No geral não se pode fazer *stock* dos serviços para serem utilizados no futuro”.

### **3.4. Serviços bancários**

Os bancos exercem a sua atividade baseada em duas realidades opostas, que acarretam responsabilidades junto às autoridades monetárias e dos seus clientes. Segundo (MOEBS,1986),citado por (COTA, 2000:43) o dualismo da ação dos bancos traduz-se na captação de depósitos e atração de pessoas para colocar empréstimos e serviços.

Os bancos por receberem fundos(depósitos) prestam, em contrapartida, serviços aos clientes à medida do saldo desses, desenvolvendo desta forma o efeito multiplicador. Esta posição revela a responsabilidade fiduciária na gestão dos fundos colocados à sua disposição, segundo (MEIDAN, 1996), citado por (COTA,2000:44).

As empresas do setor financeiro, particularmente as bancárias, por estarem autorizadas a conceder crédito, tem a capacidade de criar moeda. Esta actuação transporta responsabilidade perante as autoridades monetárias, de acordo com (MOEBS, 1986), citado por (COTA, 2000:43).

Segundo (APB/IFB,2002:84), “os serviços financeiros apresentam características específicas que exercem um forte impacto no desenho e implementação de uma estratégia de marketing. Entre essas características é comum identificar as seguintes: Intangibilidade, percibilidade, simultaneidade e heterogeneidade.

**Intangibilidade:** Os serviços bancários são na sua essência, abstratos e intangíveis, sendo sobretudo um processo ou uma experiência, mais do que a transferência de propriedade de um bem físico. Para além da imaterialidade existe ainda, na maior parte das vezes, uma intangibilidade intelectual já que a sua complexidade e grau de sofisticação criam problemas na forma da sua apresentação ao consumidor final. Segundo (SILVA, 1994:9), “Os consumidores de serviços bancários procuram detetar alguns sinais de evidência física aquando da sua obtenção, o que se pode traduzir na localização das agências, edifício, decoração, *layout*, filas de espera, vestuário dos empregados, equipamento e todo o material de comunicação (impressos, panfletos, livros de cheques, etc.) ”. Face a dificuldade de

transmitir ao consumidor uma formalização perceptível, ainda que figurada das suas características, os serviços bancários encontram-se extremamente dependentes de uma estratégia de comunicação que realce os atributos/benefícios que os clientes podem retirar da sua utilização. O ato de venda assume, assim, uma importância fundamental, “gerando evidência” para tornar “tangível” o intangível”, de forma a reduzir o grau de incerteza dos clientes. (APB/IFB, 2002:85).

**Simultaneidade/Inseparabilidade:** Enquanto a generalidade dos produtos são fabricados primeiro, vendidos e consumidos depois, os serviços financeiros/bancários, na sua maioria, são produzidos e consumidos em simultâneo, com participação do cliente no processo, interagindo diretamente no momento e local da transação. Uma consequência desta circunstância manifesta-se no sentido de que um serviço não pode estar separado da pessoa do fornecedor (vendedor). Existe uma interação entre o fornecedor do serviço (empregado do banco) e o cliente, o que vai afetar o resultado e a qualidade o mesmo.

Segundo (APB/IFB, 2002:85), “Esta característica determina que a qualidade de serviço e a satisfação do cliente dependam, em grande parte, dos processos e do nível de desempenho das pessoas responsáveis pela sua produção e venda, colocando problemas às instituições financeiras quanto à forma de assegurar a sua consistência, tanto mais quando os produtos financeiros são de natureza não rotineira não standardizáveis. O contato que se estabelece entre o prestador do serviço e o cliente constitui assim um “momento de oportunidade” único para criar e adequar o serviço às especificidades do cliente, acentuando dessa forma a importância da competência, formação e participação das pessoas envolvidas”

**Percibilidade:** De um modo geral, os serviços financeiros/bancários não são armazenáveis e, uma vez produzidos, o seu consumo não pode ser adiado. Os bancos não podem criar uma separação entre a produção do serviço e o seu consumo. Podem manter o equipamento as instalações e o pessoal preparado para prestar o serviço, mas tal representa capacidade disponível e não serviço propriamente dito. “A percibilidade do serviço financeiro não representa um problema quando a procura é estável, porque é fácil antecipar a sua prestação. No entanto, isso não acontece com a procura de muitos produtos financeiros que flutua significativamente de acordo com o nível geral da atividade económica, (APB/IFB, 2002:86).

**Heterogeneidade:** Nos serviços bancários é difícil, se não impossível, obter a padronização do resultado dos serviços. Segundo (SILVA, 1994:12), “uma unidade de serviço, por exemplo uma agência bancária, difere das restantes sendo difícil garantir o mesmo nível de qualidade para todas”. O serviço depende das pessoas que o executam. Segundo (ENNEY, et al., 1993), citados por (COTA, 2000:49), “a heterogeneidade é uma qualidade distintiva dos serviços, dado que nenhum serviço é igual a outro, dependendo das interações estabelecidas entre prestadores e clientes, resultando daí uma elevada carga de variabilidade que é tanto maior, quanto maior a interatividade”.

A tendência actual é a de industrializar, o mais possível, a produção do serviço com base na melhoria das suas componentes técnicas. O que se pretende é, precisamente, compensar o grau de variabilidade da prestação, utilizando para isso as novas tecnologias disponíveis. Um exemplo de industrialização dos serviços são as (ATM's) - *Automatic Tellers Machines*, e (POS) - *Point of Sale*. Contudo, (MEIDAN, 1996), citado por (COTA, 2000: 49) argumenta que “os serviços financeiros muito raramente podem ser “*standartizados*”, devido ao grande leque de produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades financeiras específicas de cada cliente”.

MEIDAN (1996) citado por (COTA, 2000:42) para além das características acima citadas, na caracterização que faz dos serviços financeiros, apresenta mais seis atributos que melhor ajudam a definir este tipo de serviços.

- **Sistema de “marketing” altamente individualizado** - utiliza canais diretos de distribuição, de forma a reduzir os custos operacionais e aumentar a eficiência;
- **Falta de identidade especial** – muitas vezes, existe alguma similaridade entre os serviços financeiros de cada banco, por isso estes devem estabelecer a sua identidade própria e implementá-la na mente dos seus clientes;
- **Dispersão geográfica** – os bancos devem prestar serviços com uma aplicação abrangente de forma a conseguir ir ao encontro das necessidades internacionais, nacionais e locais;
- **Crescimento balanceado com o risco** – existe a necessidade de haver um controlo, conjugando a expansão e as vendas com a prudência;
- **Responsabilidade fiduciária** – todos os bancos devem salvaguardar os interesses dos seus clientes;

- **Trabalho intensivo** – devido aos elevados custos com o pessoal e à dificuldade em satisfazer as diversas conveniências dos clientes, os bancos estão a aumentar a utilização da tecnologia.

### **3.5. Expetativas**

(ZEITHAML, et al., 1993:6) definem as expetativas dos clientes como “crenças sobre um serviço que serve como padrão contra a qual o desempenho do serviço é julgado”.

Para (PARASURAMAN, et al., 1988:17), as expetativas traduzem o que os clientes pensam que o fornecedor de serviço deve oferecer, ao invés de o que poderia ter sido oferecido.

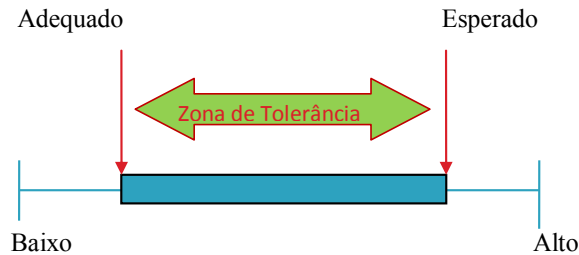
As expetativas dos clientes são geradas a partir das ações de comunicação de marketing da própria empresa, das experiências anteriores do próprio cliente ou de outros clientes (propaganda “boca-a-boca”), atuação da concorrência, relações públicas, imagem e vendas (CRONROOS, 2007:76)

Segundo (KOTLER e KELLER, 2006:421), as expetativas dos clientes podem ser grandemente influenciados por aquilo que é prometido e desempenham papel crítico em suas experiências e avaliações de um serviço. (KOTLER, 2003) citado por (SOUSA, 2009:3) afirma que é na superação de expetativas que se encontram as oportunidades de diferenciação competitiva da empresa, sendo essa diferenciação competitiva - esse oferecimento de um valor superior ao cliente - um dos requisitos para sua retenção (fidelização)

(ZEITHAML, et al., 1993:6) dizem que as expetativas são vistas como desejos ou vontade dos clientes, isto é, o que eles sentem que o fornecedor de serviço deve oferecer em vez do que deveria oferecer. Segundo esses investigadores, os clientes têm um ideal e desejo de nível de serviço. De um lado, como nível mais alto, o “serviço desejado/esperado” é o que eles acreditam que a empresa poderá entregar e de outro lado, nível mais baixo o “serviço adequado” é o mínimo que estão dispostos a aceitar. Entre esses dois níveis existe uma zona de tolerância em que o cliente aceita ou tolera que o serviço possa variar. Se o serviço é melhor que o nível desejado o cliente vê isso como muito bom e fica encantado. Se o serviço sai fora da zona de tolerância, ou seja abaixo do nível adequado, o cliente fica revoltado e procura outra empresa fornecedora. Esses autores argumentam que a zona de tolerância pode variar de cliente para cliente (refletindo diferentes prioridades em suas expetativas de serviço)

e entre várias ocasiões e contextos (espelhando diferentes potenciais condutores de expectativas). A figura 2 ilustra a zona de tolerância descrita e proposta pelos autores.

Figura 2 – Zona de tolerância

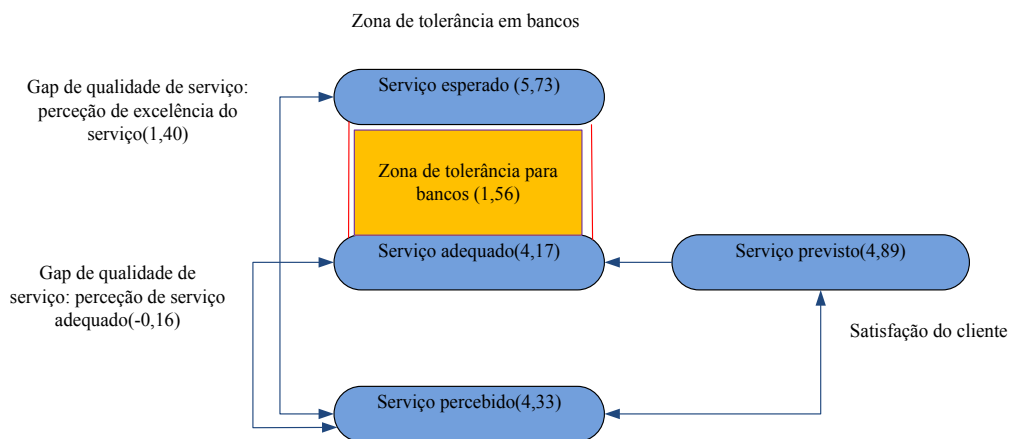


Adaptado de Zeithaml, Berry e Parasuraman,(1993:5)- The nature and determinants of customer expectations of service.

As expectativas dos clientes têm um impacto decisivo sobre a percepção de qualidade, pelo que deverão ser geridas com cuidado. “Se um prestador de serviços exceder nas promessas, ele coloca as expectativas dos clientes num nível muito elevado e, conseqüentemente esses vão perceber que receberão uma qualidade baixa” (CRONROOS, 2007:76).

Pesquisa efectuada por (NADIRI, et al., 2009), relativa à zona de tolerância, em bancos, revela níveis de *serviço desejado* (5,73) e *adequado*(4,17), com uma *zona de tolerância* (1,56), conforme ilustrado na figura 3.

Figura 3- Zona de tolerância em bancos



Adaptado de:Nadiri et al,(2009:1252)-Zone of tolerance for banks: a diagnostic model of service quality

### **3.6. Percepção**

Há a tendência de empresas de serviços tentarem convencer os consumidores a comprar, destacando as características técnicas e preços dos seus produtos/serviços. Segundo (McKENNA, 1990:54) “as decisões de compra raramente são tomadas com base nos padrões objetivos (especificações e preços). As comparações de produtos/serviços que realmente têm importância vêm das mentes de quem está no mercado. E na mente das pessoas, são os fatores intangíveis que contam”.

Vender só pelas características do produto/serviço (dimensão técnica), segundo (GRONROOS, 2007), não é suficiente. É preciso vender pelas necessidades do consumidor, entendê-lo e saber o que o produto/serviço pode oferecer para ajudá-lo a atingir seus objetivos. Segundo (DUBOIS, 2005:53), “o que um consumidor compra, depende, para além das suas necessidades mais profundas, dos produtos e serviços disponíveis no seu meio envolvente e do modo como os percebe”.

O processo de percepção de qualidade é um processo complicado porque não é um fenómeno singular mas sim multi-dimensional, segundo (ABBY GHOBADIAN, et al.,1994) citado por (DELGADO, 2009:16) e que é, essencialmente, um aspecto determinado pelo consumidor e não pelos prestadores de serviços de acordo com (MARTIN O'NEILL et al., 2000) citado por (DELGADO, 2009:16).

(BERELSON e STEINER, 1964), citados por (KOTLER et al., 2009:239; CRAVENS, e PIERCY, 2008:106), definem a percepção como “o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para formar uma visão significativa do mundo”.

Pesquisadores como (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY,1988:16) definem a percepção dos clientes como “um julgamento global dos clientes relativamente à superioridade do serviço”, que é influenciado por um número de fatores incluindo nível de educação e origem social”. No que se refere a qualidade “o que conta é o que é percebido pelos clientes” (GRONROOS, 2007:73).

(KOTLER et al., 2009:239), referem que “o ponto chave é que a percepção não só depende dos estímulos físicos mas também do relacionamento com o meio circundante e com as condições de cada pessoa. Na mesma linha de pensamento (CRAVENS e PIERCY, 2008:106) argumentam que, em geral, as pessoas percebem as coisas de maneira diferente.

“A percepção é estrategicamente importante para ajudar a quem gere a avaliar a actual estratégia de posicionamento e a fazer as devidas alterações” (CRAVENS e PIERCY, 2008:106). Estes autores referem ainda que “as percepções representam a forma como os consumidores selecionam, organizam e interpretam os estímulos de marketing, como propaganda, venda pessoal, preço e produto.

É importante conhecer as percepções, porque os consumidores são muito seletivos quanto às informações que processam e são das apreensões que se formam as atitudes de compra dos clientes (CRAVENS e PIERCY, 2008:106).

(KOTLER et al., 2009:239), dizem que “as pessoas podem ter percepções diferentes a partir dos mesmos estímulos graças a três processos perceptivos: Atenção selectiva, distorção selectiva e retenção selectiva.

**Atenção selectiva** – Os consumidores estão expostos a uma quantidade enorme de comunicações de marketing. Este processo perceptivo relaciona-se com a tendência das pessoas rejeitarem a maioria das informações às quais são expostas. Por esse facto é importante que as comunicações de marketing sejam desenvolvidas de forma a atrair a atenção dos clientes, não obstante as distrações à sua volta.

**Distorção selectiva** – é a tendência dos consumidores de transformarem a informação em significados pessoais e interpretá-la de maneira que se adapte a seus pre – julgamentos. Os consumidores podem distocer a mensagem recebida para ouvir o que desejam. Cada pessoa ajusta as informações recebidas a um conjunto de crenças e pensamentos já existentes e mesmo os estímulos notados nem sempre causam reação esperada. Como resultado, frequentemente, acrescentam à mensagem coisas que não constam dela (ampliação) e não percebem outras coisas que estão contidas nela (nivelamento). Este sistema refere-se a tendência das pessoas interpretarem as informações de uma maneira que reforce aquilo em que já acreditam.

**Retenção selectiva** – Os consumidores retêm no subconsciente apenas pequena fração da comunicação que os atinge, ou seja, as pessoas esquecem grande parte daquilo que aprendem e tendem a reter informações que reforcem as suas crenças. Por este processo perceptivo, os clientes são propensos a se lembrar dos pontos positivos de uma marca que já preferem e a se

esquecer dos pontos positivos das marcas concorrentes. A comunicação de marketing neste aspecto deverá primar pela simplicidade, clareza, interesse e repetição da mensagem para destacar os pontos principais da marca no mercado. A mensagem é um dos fatores-chave para estimular o desejo do consumidor para os produtos e serviços.

De acordo com (KOTLER, et al., 2009:381), o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a óptica do consumidor, e os custos percebidos para a sua aquisição comparativamente à concorrência.

### **3.7. Satisfação**

Embora a qualidade do serviço e satisfação sejam conceitos semelhantes, não são exatamente a mesma coisa. Na literatura de Marketing, qualidade do serviço e satisfação do cliente têm sido conceitualizados como distintos, mas como construtos intimamente relacionados. (BEERLI et al. 2004) citados por (SIDDIQI, 2011:17), referem que há uma relação positiva entre os dois construtos.

(NUNUSAMY, et al. 2010:400), argumentam que a satisfação do cliente e a qualidade do serviço estão inter-relacionados. Quanto mais alto a qualidade do serviço mais alta é a satisfação do cliente.

(HOFFMAN e BATESON, 2002:357) fazendo o paralelo entre a qualidade e satisfação, reforçam a ideia que não se deve confundir qualidade em serviços e satisfação do cliente, pois a satisfação é uma avaliação específica de uma transação, enquanto que a qualidade de serviço é uma atitude de longo prazo de um desempenho. Na mesma linha (LOVELOCK e WIRTZ, 2006:40), ressaltam que a avaliação do cliente sobre a qualidade é de longo prazo sobre a entrega de serviço, enquanto que a satisfação é uma reação de curto prazo de uma experiência específica de serviço.

Segundo (OLIVER, 1999:34), “ a satisfação é definida como preenchimento prazeroso. Ou seja, o consumidor percebe que o consumo preenche alguma necessidade, desejo, objetivo e que esta realização é prazerosa”. A satisfação é pois a sensação do consumidor de que o consumo fornece resultados contra um padrão de prazer versus desprazer.



(PARASURAMAN, et al.,1988:16), definem a qualidade do serviço e satisfação do cliente como “ um julgamento global ou atitude respeitantes à superioridade do serviço, enquanto a satisfação é relativa a uma transação específica”.

(KOTLER e KELLER, 2006:23) definem a **satisfação** “como a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho(ou resultado), percebido de um produto, e as expetativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expetativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expetativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado”.

A satisfação “reflete o julgamento de uma pessoa em relação ao desempenho percebido de um serviço ou produto (ou resultado) em relação às suas expetativas” (KOTLER, 2009:17)

A satisfação é uma sensação momentânea: pode-se ficar satisfeito com o desempenho de um produto, de um serviço ou de uma ação de atendimento num momento; entretanto, no momento seguinte, o mesmo produto, serviço e/ou atendimento podem não atender as expetativas ou, por outro lado, superá-las (SOUSA, 2009:2). Este autor argumenta que “o acumulo de experiências relativas a satisfação (positivas ou negativas) ao longo do tempo é que vai constituir a percepção de qualidade, na mente do cliente. A qualidade é, portanto, resultado do somatório das satisfações experimentadas pelos clientes no seu relacionamento com a empresa, ao longo do tempo” (SOUSA, 2009)

(YAVAS,et al., 1997: 3) dizem que, embora pesquisadores reconheçam uma forte correlação positiva entre a qualidade do serviço e satisfação, existe um debate considerável sobre a natureza desta relação. Estes autores explicam que, embora alguns estudos interpretem a percepção de qualidade do serviço como resultado da satisfação, estudos recentes têm caracterizado a qualidade de serviço como um antecedente da satisfação.

Segundo, (CULIBERG e ROJSEK, 2010:154), resultados de pesquisas sugerem existir um misto de resultados sobre a direção casual entre a qualidade do serviço e a satisfação e questionam: “será que a satisfação do cliente leva à qualidade do serviço ou é o inverso”?. (GRONROOS, 2007:89) refere que “uma análise lógica mostra claramente que a percepção da qualidade do serviço vem primeiro, seguido pela percepção da satisfação ou insatisfação com esta qualidade”

### 3.8. Qualidade de serviço

GRONROOS (2007:122), diz que “devido à natureza intangível, a qualidade do serviço é um fenómeno complexo, de difícil delimitação e mensuração”.

Segundo (LOVELOCK e WIRTZ, 2006:346) a palavra qualidade tem significados diferentes para as pessoas, conforme o contexto.

GARVIN (1984:25-28) identifica cinco perspetivas da qualidade, que na sua opinião ajudam a explicar os conflitos que às vezes surgem na definição desse conceito:

- *A visão transcendente de qualidade* – é sinónimo de excelência inata: uma marca de padrões firmes e alta realização. Este ponto de vista é frequentemente aplicado às artes dramáticas e visuais e afirma que as pessoas aprendem a reconhecer qualidade somente pela experiência adquirida por exposição repetida;
- *A abordagem baseada no produto* – considera a qualidade uma variável precisa e mensurável e afirma que, diferenças nela, refletem na qualidade de um componente ou atributo que o produto apresenta. Como essa visão é totalmente objetiva, não leva em conta as diferenças em gostos, necessidades e preferências de clientes individuais ( ou até mesmo segmentos inteiros);
- *Abordagem baseada no usuário* – parte da premissa de que a qualidade está nos olhos de quem vê. Esta abordagem equipara qualidade à máxima satisfação. Essa perspetiva subjetiva, voltada para a procura, leva em conta que clientes diferentes têm desejos e necessidades diferentes;
- *A abordagem voltada para manufactura* - tem como base a oferta e preocupa-se primordialmente com práticas de engenharia e manufactura (no caso dos serviços a qualidade é voltada para as operações);
- *Abordagem baseada em valor* – estabelece a qualidade em termos de valor e preço. Considerando o *trade-off* entre o desempenho (ou conformidade) e preço, qualidade passa a ser definida como a excelência possível com os recursos disponíveis.

Segundo A *American Society for Quality Control*, “Qualidade, é o conjunto de características de um produto ou serviço com capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”. Esta é uma definição centrada no cliente.

Para (CROSBY, 1999:31), qualidade consiste na “conformidade com os requisitos”

O ISO 9000 (2005), define Qualidade como “ o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características”. Segundo essa norma “requisito” é tido como uma “necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ( costume ou prática comum para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas, que a necessidade ou expectativa em causa esteja implícita) ou obrigatória”. Ainda segundo a norma “caraterísticas” são “elementos diferenciadores” e podem ser “físicas, sensoriais, comportamentais, temporais, ergonómicas e funcionais”

(PARASURAMAN, et al., 1988: 16) definem a qualidade de serviço percebida como "um julgamento global, ou atitude, respeitantes à superioridade do serviço". (ZEITHAML, 1988:3) de forma idêntica define qualidade de serviço como "o julgamento do consumidor sobre a excelência ou superioridade global de um produto”.

(CRONROOS, 2007:73) define qualidade tendo como foco os clientes e diz que: “a qualidade em serviços deve ser acima de tudo aquilo que os clientes percebem; representa a comparação das percepções com as expectativas do cliente”. Este autor argumenta que “a qualidade de um serviço apresenta duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão funcional. A primeira está relacionada com o resultado da produção de um terminado serviço, ou seja com aquilo que fica com o cliente, quando a produção termina; a segunda está relacionada com a produção do serviço, isto é, de que maneira/forma o cliente recebe e vivencia o serviço”

Segundo (GRONROOS, 2007:83) há 4 aspetos chave que o cliente considera na percepção da qualidade do serviço:

***Cuidado e Interesse:*** O cliente quer sentir que a organização, seus empregados e o sistema operacional estão dedicados a resolver os seus problemas.

***Espontaneidade:*** Os empregados de contato demonstram boa vontade e prontidão para uma abordagem ativa aos clientes e resolvem os seus problemas.

**Resolução de problemas:** Os empregados de contato são hábeis no cumprimento dos seus deveres e no desempenho, de acordo com os padrões exigidos.

**Recuperação:** Se alguma coisa corre mal, ou se algo inesperado acontece, há alguém que está preparado para fazer um esforço especial para resolver a situação.

(LOVELOCK e WIRTZ, 2006:40), argumentam que “Quando a avaliação do desempenho percebido excede as expectativas, o resultado é considerado como sinal de boa qualidade, enquanto o inverso é uma indicação de má qualidade.

### **3.9. Modelos de qualidade de serviços**

Há um certo número de modelos conceituais que foram desenvolvidos por vários investigadores e académicos em todo o mundo para investigar o conceito de qualidade de serviço.

Neste trabalho de investigação propõe-se abordar dois modelos que se julgam relevantes para a pesquisa: O Modelo de Qualidade Técnico Funcional (Escola Nórdica) de Gronroos e o Modelo dos GAP’S (Escola Norte Americana) de Parasuraman, Zeithaml e Berry.

#### **3.9.1. Modelo Nórdico**

No modelo de Qualidade de Serviço Percebida da Escola Nórdica em que Grönroos é o principal mentor, considera-se que uma empresa, para competir com sucesso, deve ter uma compreensão da percepção que o consumidor tem da qualidade do serviço e a forma como a qualidade do serviço é influenciada.

Para gerir a qualidade do serviço percebida, a empresa tem de fazer coincidir o serviço esperado e o serviço experimentado.

O autor identificou três componentes de qualidade de serviço, a saber: qualidade técnica, qualidade funcional e de imagem da empresa (figura 4)

A qualidade experimentada é a integração das dimensões das qualidades técnicas e funcionais e da imagem da prestadora de serviços.

De acordo com este modelo as expectativas dos clientes são em função de:

- Comunicação de marketing;

- Imagem da empresa provedora de serviço;
- Comunicação boca-a-boca;
- Relações Públicas;
- Necessidades e valores dos clientes

A qualidade resulta da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente, ao utilizar o serviço. A qualidade percebida é positiva, quando a qualidade experimentada alcança ou supera o que os clientes esperam do serviço e negativa, quando a percepção é inferior.

Segundo (CRONROOS, 2007:73), “basicamente a qualidade como é percebida pelo consumidor tem duas dimensões: A dimensão técnica ou resultado da oferta e a dimensão funcional ou o processo relacionado com a oferta”.

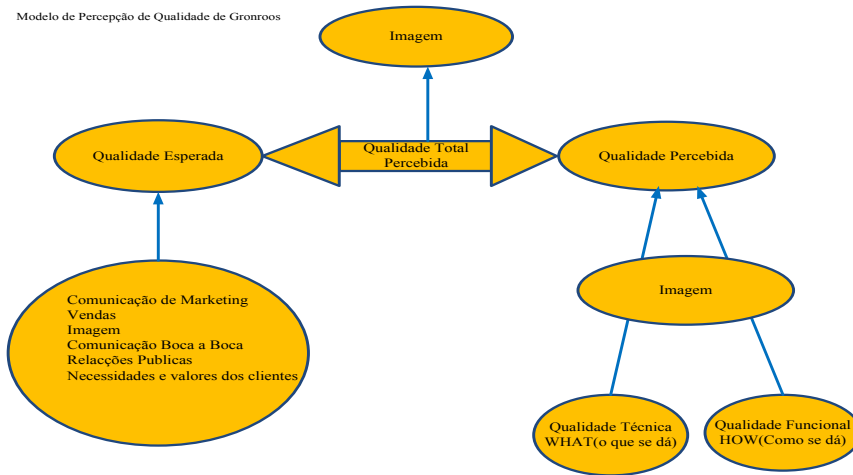
A qualidade técnica ou qualidade da oferta relaciona-se com o *QUE* o cliente leva consigo, após o processo produtivo e a interação entre comprador e vendedor. A qualidade técnica diz respeito ao *Know-how*, às soluções técnicas disponíveis, etc. Segundo (CRONROOS, 2007:73), “frequentemente, mas que nem sempre seja assim, esta dimensão pode ser medido relativa e objetivamente pelos consumidores, por causa das suas características como solução técnica para um problema”. O autor do modelo diz que “criar vantagem competitiva na dimensão técnica é difícil” dada a relativa facilidade com que os concorrentes conseguem introduzir no mercado serviços similares e exemplifica com os serviços financeiros

(CRONROOS, 2007:74) Diz que a qualidade funcional, ou qualidade do processo, relaciona-se com o *COMO* o serviço é apresentado pela firma provedora. A Qualidade funcional é uma função da aparência, dos comportamentos, das acessibilidades, etc. Segundo este autor, o cliente ao avaliar a qualidade do serviço “é influenciado pela forma como recebe o serviço e como percebe a simultaneidade de produção e consumo do processo”. Nesta dimensão, o cliente avalia, como importantes, a imagem da empresa, os seus recursos, os seus métodos operacionais e processos e isso, naturalmente, condiciona a intenção de voltar a comprar.

Segundo (CRONROOS, 2007:76), “para ganhar a necessária vantagem competitiva nos serviços deve-se melhorar a dimensão da qualidade funcional que pode acrescentar valor para o cliente.

De acordo com este modelo, a Qualidade do Serviço é percebida pelo cliente através de uma comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido, isto é, aquele que o cliente sente efetivamente ter recebido.

Figura 4 – Modelo de percepção de qualidade de Gronroos



Adaptado de Gronroos(2007):Service Management and Marketing

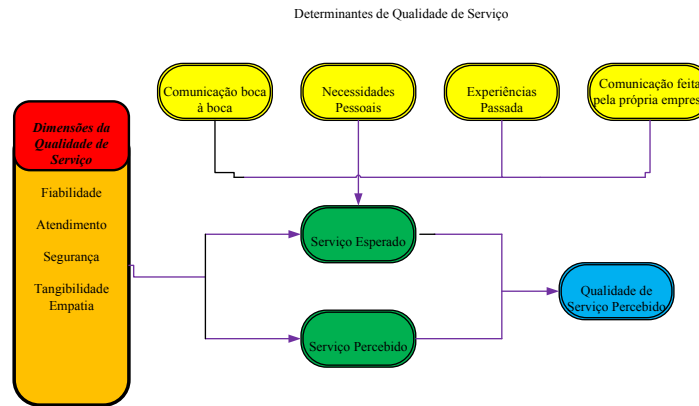
### 3.9.2. Modelo Norte Americano

O modelo foi desenvolvido pelos pesquisadores, A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml e Leonard L. Berry e denominaram-no como o modelo de análise dos gap's. Com a criação do modelo, tinham a intenção de usá-lo para analisar a origem dos problemas da qualidade e ajudar os gestores a entenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada. O modelo está ilustrado na figura 6

O modelo demonstra como emerge a qualidade do serviço. A parte superior do modelo inclui os fenómenos relacionados com o mercado(clientes), enquanto a parte inferior mostra os factos relacionados com o fornecedor do serviço.

A qualidade do serviço esperado, nas suas cinco dimensões, é a função da comunicação boca-a-boca, das necessidades pessoais, de experiências passadas do cliente, e das atividades de comunicação no mercado feitas pela própria empresa, como ilustrado na figura 5.

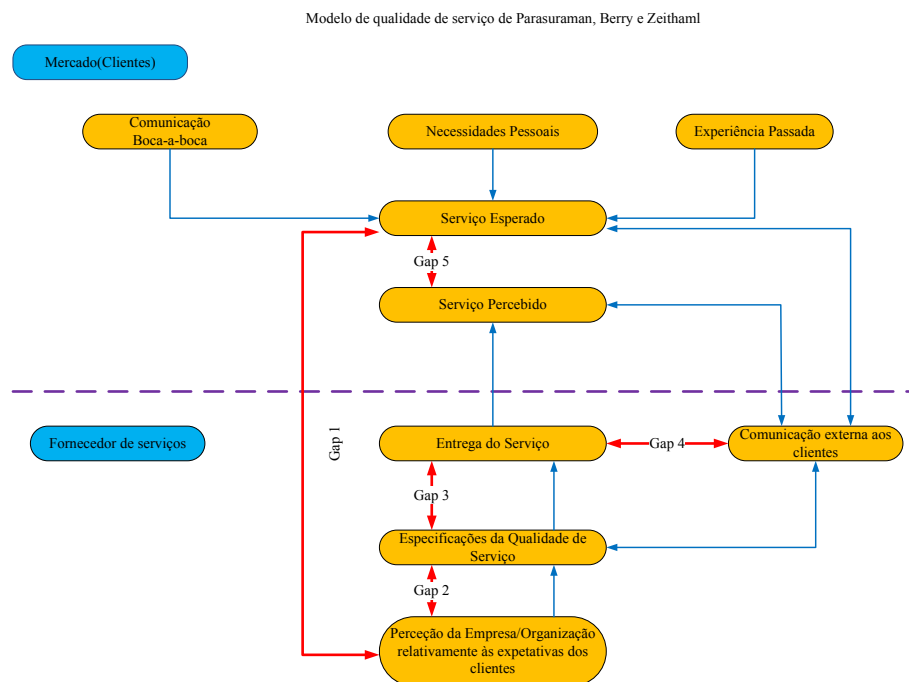
Figura 5 – Determinantes da qualidade de serviço percebido



Adaptado de A.Parasuraman et al 1985 -*Journal of Marketing*

No modelo dos gap's o serviço percebido é o resultado de uma série de decisões internas e atividades da empresa. A percepção da gestão sobre as expectativas dos clientes dá orientação, no que respeita às especificações da qualidade do serviço a serem seguidas pela empresa no processo de entrega do serviço.

Figura 6- O modelo de análise dos gaps de qualidade de serviço



Adaptado de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985,p.44)

Os cinco gaps identificados por (PARASURAMAN et al., 1985) e sua interpretação:

Gap 1: *A Lacuna de percepção da Gestão*- Diferença entre as expectativas dos clientes e as percepções da gestão da empresa/organização dessas expectativas, ou seja, sem saber o que os clientes esperam.

Gap 2: *A lacuna de especificação de qualidade* - Diferença entre as percepções da empresa/organização e as expectativas do cliente sobre as especificações de qualidade do serviço.

Gap 3: *A lacuna da entrega do serviço* - Diferença entre as especificações de qualidade e o que realmente é entregue, ou seja, a diferença de desempenho do serviço.

Gap 4: *A lacuna de Comunicação* - Diferença entre a prestação de serviços e comunicação para os clientes, sobre a prestação de serviços, ou seja, se as promessas vão ao encontro do desempenho do serviço.

Gap 5: *A lacuna de percepção de qualidade do serviço* - Diferença entre a expectativa do consumidor e o serviço percebido. Este gap depende do tamanho e direção das quatro lacunas associadas com a entrega da qualidade do serviço no lado do provedor do serviço.

O trabalho desenvolvido, no âmbito desta pesquisa, ocupar-se-á da análise do gap 5, ou seja, comparar as expectativas que os clientes têm sobre os serviços bancários e a percepção que os mesmos têm sobre a prestação de uma instituição bancária específica.

### **3.9.3. Medida da Qualidade de serviço**

A forma como a qualidade do serviço é percebida tem sido amplamente pesquisado nas duas últimas décadas (CRONROOS, 2007:82). Segundo este autor, a maioria dos estudos são baseados na noção de desconformidade, ou seja, a qualidade é percebida através da comparação entre expectativas e experiências ao longo de um certo número de atributos de qualidade.

(CRONROOS, 2007:83) diz que na literatura, dois tipos de instrumentos de medida têm sido discutidos e utilizados. (1) Instrumentos de medição baseados em Atributo: modelos de medição com base em atributos que descrevem as características de serviço; (2) Instrumentos de medição qualitativos: modelos de medição com base na avaliação de incidentes críticos.



Os instrumentos de medição baseados em Atributo, denominado SERVQUAL (Acrônimo de *Service Quality*) são os instrumentos de medida de qualidade de serviço mais conhecidos e amplamente aplicado, desenvolvido em 1988 por (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY). A ferramenta foi criada a partir do modelo conceitual de qualidade de serviço desenvolvida pelos mesmos pesquisadores em 1985.

De acordo com esta abordagem de medição uma série de atributos que descrevem as características de serviço são definidos e depois os entrevistados são convidados a avaliar o serviço sobre esses atributos.

O SERVQUAL, originalmente formulado apresentava dez componentes: *Confiabilidade, Disponibilidade, Competência, Acessibilidade, Cortesia, Comunicação, Credibilidade, Segurança, Compreensão do cliente e, Tangíveis*. Mais tarde, em 1991, após o aperfeiçoamento da escala, os autores agruparam o conjunto destes critérios em cinco categorias denominadas dimensões da Qualidade de Serviços:

- **Confiabilidade** - significa que a empresa de serviços oferece aos seus clientes um serviço correto na primeira vez, sem cometer qualquer erro e cumpre o que prometeu fazer no momento em que foi acordado;
- **Capacidade de Resposta ou Atendimento** – diz que os funcionários da empresa de serviços estão dispostos a ajudar os clientes e responder ao seu pedido, bem como a informá-los, quando o serviço será fornecido, e dar pronto atendimento;
- **Segurança** - quando o comportamento dos empregados inspira os clientes a confiarem na empresa e esta faz com que os clientes se sintam seguros. Isso também significa que os empregados são sempre corteses e têm o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes;
- **Tangibilidade** - este determinante está relacionado com a aparência das instalações, equipamentos e material utilizado por uma empresa de serviços, bem como a apresentação dos seus empregados;
- **Empatia** – esta dimensão significa que a empresa entende os problemas dos clientes e atua no melhor interesse destes, proporciona atendimento personalizado e tem horário de funcionamento conveniente para os seus clientes.

O SERVQUAL tem sido referido como um dos modelos de avaliação de qualidade de serviço amplamente utilizado em bancos (SHANKA, 2012:1). É um instrumento utilizado para medir

como os clientes percebem a qualidade do serviço. A ferramenta de medição é baseada nos cinco determinantes referidos e na comparação entre as expectativas dos clientes em como deverá ser o desempenho do serviço e as suas experiências de como o serviço é oferecido/prestado (em desconformidade ou conformidade com as expectativas). Geralmente são utilizados 22 atributos para descrever os cinco determinantes ou dimensões e os inquiridos são solicitados a classificar (numa escala de sete pontos, ordenada de “Discordo Completamente” e “Concordo Completamente”) o que esperam receber de um serviço e como o percebem, após experiência.

De acordo com este modelo, a qualidade de serviço é uma função da percepção e expectativas e pode ser modelado pela equação 1.

Equação 1

$$QS_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij}) \quad (1)$$

Adaptado de:(Jain e Gupta, 2004)- Measuring Service Quality: Servqual vs Servperf scales

**Legenda:**  $QS_i$  = Qualidade percebida do serviço no item “i”;  $k$  = Número de atributos do serviço/items;  $P_{ij}$  = Percepção da entidade “I” com respeito a performance do atributo “j” do provedor do serviço;  $E_{ij}$  = expectativa da qualidade do serviço para o atributo “j” que é a norma relevante para a entidade “i”

#### **IV. METODOLOGIA**

A estratégia de pesquisa adotada foi a de pesquisa descritiva quantitativa, tipo estudo de caso, com utilização de dados primários. Segundo (RETO & NUNES, 1999:29) “o método descritivo implica uma recolha de dados com o objetivo de caracterizar, por vezes de forma quantitativa, um determinado objeto de investigação”.

Segundo (MALHOTRA, et al., 2005:57) “ uma pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”. Estes autores referem como um dos principais tipos de estudos descritivos, estudos de perceção e comportamento de consumidores.

(ZIKMUND, 2006:51), diz que “ o principal propósito da pesquisa descritiva é descrever as características de uma população ou de um fenómeno. Segundo este autor a pesquisa descritiva busca determinar as respostas para as perguntas *quem, o que, quando, onde e como*.

A população, objeto de estudo, corresponde a clientes empresas, de uma importante instituição financeira cabo-verdiana, com registo de operações ativas, que operam na ilha de Santiago (anexo II), e constam da Base de Dados de Clientes da mesma instituição financeira.

Santiago é a maior ilha do arquipélago de Cabo Verde (anexo I), com área de 991Km<sup>2</sup>. Pertence ao grupo do Sotavento, onde está a capital do país, cidade da Praia, com uma população de 273.919 habitantes, 56% da população total do território, de acordo com o Censo 2010 do INE.CV. Refira-se que, Santiago é a ilha que alberga o maior número de balcões de toda a rede comercial da Instituição em estudo, no total de 13, que representa cerca de 39% de toda a rede de distribuição.

Para atingir os objetivos pretendidos com o presente trabalho e na impossibilidade de abarcar todas as empresas, primeiramente houve a necessidade de identificar o universo da população a estudar. Como forma de identificar o universo, estabeleceu-se como critério de seleção empresas com contas na instituição em estudo e que à data de 31.07-2012, detinham crédito no montante igual ou superior a 5.000.000\$00CVE (Cinco Milhões de Escudos Cabo-verdianos), equivalente a 45.345,00€. O critério de seleção de restringir o universo a empresas com esse montante deveu-se às razões seguintes:

- O montante referido representa o limite máximo de operações de crédito de curto prazo que uma agência de nível III<sup>3</sup> pode decidir;
- As empresas com nível de crédito de 5.000.000\$00CVE serem entidades com alguma expressão em Cabo Verde o que pressupõe uma relação relativamente intensa com a instituição cuja qualidade de serviço se quer estudar;
- Embora a exigência tenha sido suprimida há relativamente pouco tempo, 5.000.000\$00CVE era o montante exigido pelas entidades competentes, para que uma empresa obtivesse licença de importação.

#### **4.1. População e amostra**

Tendo em conta o critério referido, foram selecionadas 649 empresas em toda a carteira de operações ativas da instituição em estudo. Dessas, 370 correspondendo a 57% no total das empresas estavam domiciliadas nos balcões na ilha de Santiago e representavam 58,80% do volume de negócio desse universo.

A amostra foi extraída das 370 empresas com contas domiciliadas na ilha de Santiago, de forma aleatória. Ela é constituída de 120 entidades, representando 32,43% do universo de empresas com contas domiciliadas nos balcões da ilha.

#### **4.2. Recolha de informação**

Após o levantamento da amostra, a forma de abordagem foi por telefone e correio eletrónico. A estratégia para obtenção das respostas dos inquiridos consistiu primeiro em realizar uma ligação telefónica direta para os responsáveis das empresas selecionadas. A partir do consentimento delas em participar da pesquisa e da adequação às condições necessárias, enviou-se o questionário por correio eletrónico. Os entrevistados que se recusaram a participar, foram substituídos, de forma aleatória, por outros elementos amostrais.

Das 120 cópias do questionário distribuído, somente 90 empresas (cerca de 24% das empresas domiciliadas em Santiago) responderam, representando uma taxa de resposta de 75%.

Não obstante haver um Gabinete de Empresas na cidade da Praia, há entidades classificadas como tal que, por razões várias, têm as suas contas domiciliadas em outros balcões da ilha.

---

<sup>3</sup> Na instituição financeira em estudo, as agências estão classificadas por níveis. Níveis I,II e III, sendo este o nível com menor competência delegada de decisão.

Por essa razão, e com o intuito de procurar uma abrangência significativa para todo o território, aplicou-se o questionário às empresas com contas domiciliadas em outros balcões de Santiago.

### **4.3. Instrumento de recolha**

O instrumento de pesquisa e recolha de dados o SERVQUAL(anexo III), consistiu em um questionário estruturado e adaptado ao objeto de estudo, composto somente de perguntas fechadas, no qual foram consideradas as cinco dimensões da qualidade do serviço: a tangibilidade, confiabilidade/fiabilidade, capacidade de resposta/atendimento, segurança e empatia.

O questionário é constituído de 44 questões, dividido em duas partes: a primeira parte composta por 22 questões, teve como objetivo obter a expectativa que os clientes empresas, têm dos serviços bancários e a segunda parte também constituída por 22 questões, procurou saber que percepção esses mesmos clientes têm dos serviços prestados pelo BCA. Aos respondentes foram solicitados, para cada seção e itens respectivos, atribuir uma pontuação de 1 a 7, numa escala de Likert em que “1=Muito insatisfeito” e “7=Muito satisfeito”. No questionário tentou-se saber dos respondentes qual o grau de importância atribuída às 05 dimensões de qualidade do serviço na avaliação de empresas prestadora de serviços bancários. Foi pedido aos clientes que distribuíssem 100 pontos às cinco dimensões, de acordo com a importância atribuída a cada um.

Para o tratamento dos dados utilizou-se a ferramenta (SPSS)- *Statistical Package for Social Sciences 15.0 for Windows*

### **4.4. Codificação**

Na ferramenta estatística de tratamentos de dados, os 22 itens relacionados com as expectativas (E<sup>4</sup>) estão identificados de E1 a E22 e os 22 itens relacionados com as percepções (P<sup>5</sup>) estão assinalados de P1 a P22.

As características dos serviços foram classificadas da seguinte forma: **C1** - A aparência das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicações; **C2** - A capacidade em prestar o serviço prometido de forma precisa e confiável; **C3** - A disposição para ajudar seus clientes

---

<sup>4</sup> “E” de expectativas

<sup>5</sup> “P” de percepções

e prestar os serviços com rapidez; **C4** - O conhecimento e a cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança e segurança; **C5** - O cuidado e a atenção individualizados proporcionados aos clientes.

No que se refere à importância atribuída às características dos serviços foram atribuídas os seguintes códigos: “**Q5Mais**”= Qual das 5 é o mais importante; “**Q2Mais**” = Qual é a segunda mais importante; e “**Q5Menos**” = Qual das 5 é o menos importante.

No âmbito das expectativas as dimensões estão codificadas da seguinte forma:

Tangibilidade- $E[(E1+E2+E3+E4)/4]$ ; Confiabilidade- $E[(E5+E6+E7+E8+E9)/5]$ ; Atendimento - $E[(E10+E11+E12+E13)/4]$ ; Segurança -  $E[(E14+E15+E16+E17)/4]$ ; Empatia-  $E[(E18+E19+E20+E21+E22)/5]$

As dimensões das percepções foram codificadas:

Tangibilidade -  $P[(P1+P2+P3+P4)/4]$ ; Confiabilidade -  $P[(P5+P6+P7+P8+P9)/5]$ ; Atendimento -  $P[(P10+P11+P12+P13)/4]$ ; Segurança -  $P[(P14+P15+P16+P17)/4]$ ; Empatia - $P[(P18+P19+P20+P21+P22)/5]$

Nas ilustrações gráficas respeitantes às dimensões de qualidade do serviço, do capítulo de Resultados, Análise e Discussão, quando for referido a sigla “QS” refere-se a Qualidade de Serviço Percebida em cada item.

O texto do presente trabalho, foi escrito em conformidade com o novo Acordo Ortográfico, aprovado em 1990.

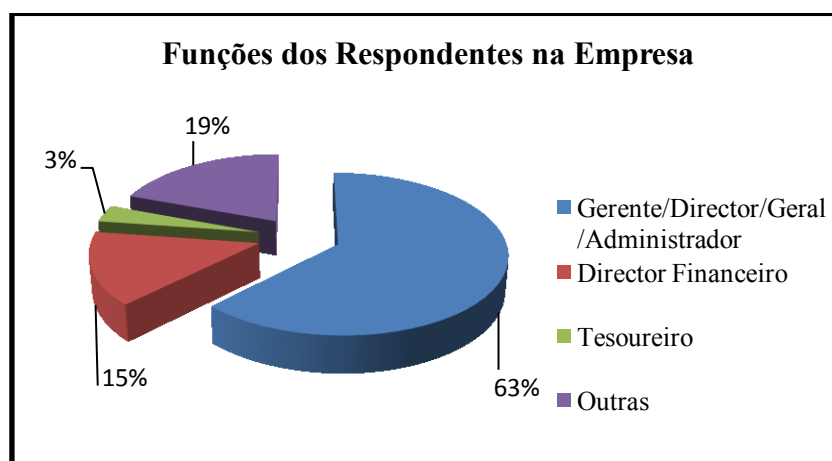
## **V. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO**

### **5.1. Resultados**

#### **5.1.1. Perfil dos respondentes -funções nas empresas**

De acordo com o gráfico 10 e no que se refere às funções dos respondentes nas empresas inquiridas, na altura da aplicação do questionário, das 88 respostas válidas 63% eram Gerentes/Directores Gerais ou Administradores, 15% desempenhavam as funções de Director Financeiro, 3% a função de Tesoureiro e 19% exerciam uma função não especificada. No total 78% dos respondentes exerciam funções de Gerente/Director Geral/Administrador e Director Financeiro. A demonstração gráfica ilustra o perfil dos respondentes em termos das funções exercidas nas empresas inquiridas.

Gráfico 10 – Funções dos respondentes nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa

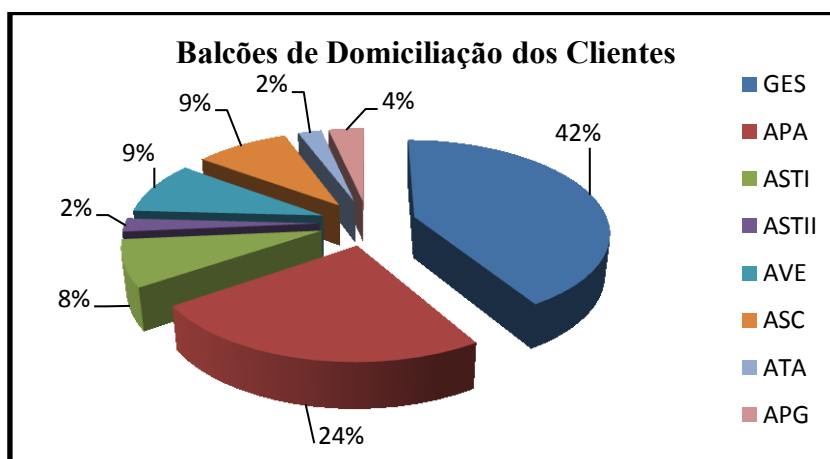
#### **5.1.2. Balcões de domiciliação das contas das empresas respondentes**

Por razões históricas, volume de negócio e maior nível de competência de decisão, a Agência da Praia, no presente estudo codificada por “APA” é tida como a maior agência da instituição em estudo e em Santiago. Antes da segmentação das empresas e empresários em 2004, com a publicação da O.S nº 34 de 03/06, as grandes empresas estavam domiciliadas nessa agência.

Não obstante haver um Gabinete de empresas em Santiago (Praia), ainda há empresas que, por sua própria conveniência, mantêm as suas contas domiciliadas na Agência da Praia.

No que se refere aos balcões de domiciliação das contas dos clientes, pelo gráfico 11 nota-se que a maioria das empresas inquiridas, 66% tinham contas domiciliadas na Agência da Praia e no Gabinete de Empresas da cidade da Praia, respectivamente com 24% e 42% das conta dos clientes.

Gráfico 11-Agências de domiciliação de contas



Fonte: Dados da pesquisa

**Legenda:** “GES”-Gabinete de Empresas Sul; “APA”- Agência da Praia; “ASTI”- Agência Achada Santo António I; “ASTII”-Agência Achada Santo António II; “AVE”- Agência Avenida; “ASC”- Agência de Santa Catarina; “ATA”- Agência do Tarrafal; “APG”-Agência do Palmarejo Grande.

### 5.1.3. Expetativas

A tabela 1 ilustra os resultados obtidos respeitantes às expetativas que os clientes empresas têm a respeito dos serviços bancários.

Tabela 1 - Resultados obtidos na escala das expetativas

Dimensões	Média	Desvio Padrão	CV <sup>6</sup>
Segurança (E)	6,12	0,88	0,14
Tangíveis (E )	5,98	0,78	0,13
Confiabilidade (E)	5,93	1,04	0,17
Atendimento (E)	5,94	0,96	0,16
Empatia (E)	5,80	0,85	0,15

Fonte: Dados da pesquisa

### 5.1.4. Percepções

Na tabela 2 ilustram-se os resultados obtidos na escala respeitante às percepções que os clientes empresas têm a respeito dos serviços bancários oferecidos pela instituição em estudo.

<sup>6</sup> Coeficiente de variação (CV)=média/desvio padrão



Tabela 2 – Resultados obtido na escala de percepções

Dimensões	Média	Desvio Padrão	CV
Segurança (P)	5,75	0,75	0,13
Tangíveis (P)	5,70	0,78	0,14
Empatia (P)	5,36	1,11	0,21
Atendimento (P)	5,26	1,05	0,20
Confiabilidade (P)	5,04	1,20	0,24

Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.1.5. Fiabilidade da escala

No âmbito do presente trabalho a fiabilidade e consistência interna do instrumento de medida foi testada.

Segundo (MAROCO e GARCIA-MARQUES, 2006:66), “a fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser *consistente*. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados), quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável”.

O índice estatístico utilizado para avaliar a fiabilidade e consistência interna da ferramenta foi o alfa de Cronbach. Segundo (CORTINA, 1993:98), “o coeficiente alfa de Cronbach é uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisa envolvendo a construção de testes e sua aplicação. Este autor refere que “o índice é utilizado para medir a fiabilidade e consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados”.

Segundo (PESTANA e GAGEIRO, 2008:527), “a consistência interna dos fatores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquérito seja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões. Os autores dizem que este coeficiente varia de 0 a 1 e sugerem os intervalos constantes da tabela 3, para medir a consistência interna de uma escala:

Tabela 3 – Intervalos do alfa de Cronbach

Alfa Cronbach	Conclusão
> 0,90	Muito boa
>0,80 < 0,90	Boa
> 0,60 < 0,70	Fraca
< 0,60	Inadmissível

Adaptado de : Pestana e Gageiro (2008)

No caso do presente estudo, os resultados obtidos foram os que constam da tabela 4

Tabela 4 – Consistência e fiabilidade da escala SERVQUAL

Alfa de Cronbach Global	0,884
Itens	Alfa se o item for retirado
Confiabilidade/Fiabilidade	0,887
Atendimento	0,836
Segurança	0,848
Tangibilidade	0,871
Empatia	0,857

Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.1.6. Dimensão Tangibilidade

No âmbito do estudo e escala SERVQUAL, a dimensão dos tangíveis é medida pelos gaps (P-E) entre 04 itens de expectativas (E1 a E4) e 4 itens de percepções (P1 a P4). As questões colocadas aos respondentes, respeitantes aos 08 itens, foram as seguintes:

**E1** – Uma instituição bancária de excelência tem equipamentos modernos.

**E2**- O ambiente de uma instituição bancária de excelência é agradável.

**E3** – Os empregados de uma instituição bancária de excelência têm boa aparência.

**E4** – O material associado com o serviço prestado numa instituição bancária de excelência, tais como faturas, avisos, impressos ou folhetos, têm uma boa aparência.

**P1**- O BCA tem equipamentos modernos.

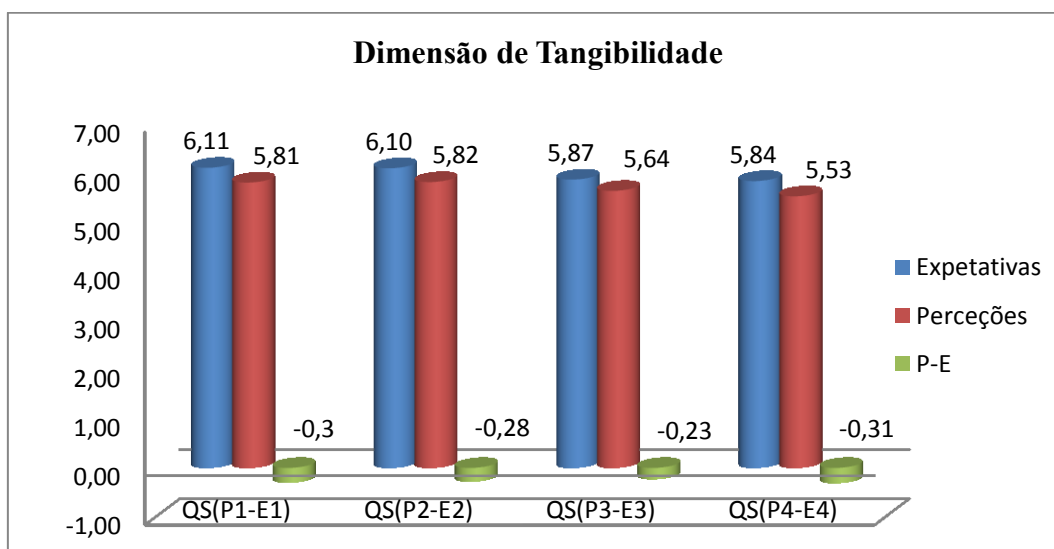
**P2-** O ambiente físico do BCA é agradável.

**P3-** Os empregados do BCA têm boa aparência.

**P4-** O material associado com o serviço prestado no BCA tais como faturas, avisos, impressos ou folhetos tem uma boa aparência visual.

Nesta dimensão e segundo resultados obtidos no estudo os maiores gaps foram registrados nos itens QS (P4-E4) e QS (P1-E1) relacionados, respectivamente, com os equipamentos e material associado com o serviço prestado pelo BCA. Os dois menores gaps relacionam-se com o ambiente físico e com a aparência dos empregados do BCA, respectivamente, QS (P2-E2) e QS (P3-E3), conforme ilustrado no gráfico 12.

Gráfico 12 – Gaps na dimensão da Tangibilidade



Fonte: Dados da pesquisa

### 5.1.7. Dimensão da Confiabilidade

No SERVQUAL, esta dimensão é medida pelos gaps (P-E) entre 05 itens de expectativas (E5 a E9) e 05 itens de percepção (P5 a P9). As questões colocadas para ambos os itens foram:

**E5-** Quando uma instituição bancária de excelência promete fazer algo em certo tempo, ela cumpre.

**E6-** Quando um cliente tem um problema, uma instituição bancária de excelência demonstra sincero interesse em resolvê-lo.

**E7-** Uma instituição bancária de excelência faz o serviço certo da primeira vez.

**E8-** Uma instituição bancária de excelência executa seus serviços no tempo que se comprometeu.

**E9-** Uma instituição bancária de excelência persiste em execuções de tarefas sem erros.

**P5-** Quando o BCA promete fazer algo em certo tempo, ele cumpre.

**P6-** Quando um cliente tem um problema, o BCA demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.

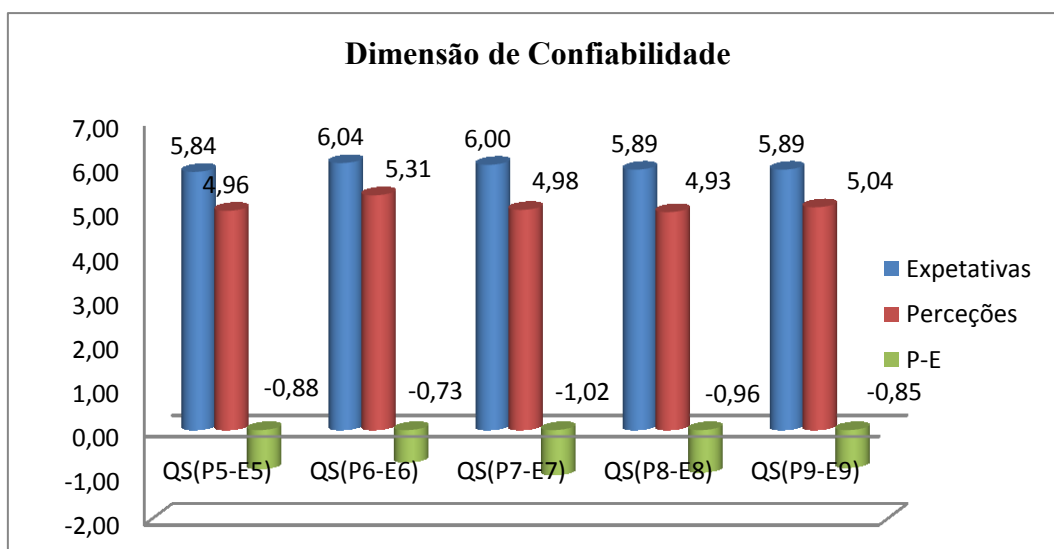
**P7-** O BCA presta o serviço certo da primeira vez.

**P8-** O BCA executa os seus serviços no tempo em que se comprometeu.

**P9-** O BCA persiste em execuções de tarefas sem erros.

Nesta dimensão registam-se os maiores *gaps* sendo o maior de todos o QS (P7-E7), relacionado com o rigor na prestação do serviço, seguido dos segundos maiores QS (P8-E8) e QS (P5-E5) relacionados com o cumprimento de prazo na execução do serviço. O gráfico 13 ilustra o resultado obtido.

Gráfico 13 – Gaps na dimensão da Confiabilidade



Fonte: Dados da pesquisa

### **5.1.8. Dimensão do Atendimento**

Esta grandeza é medida pelos gaps (P-E) entre 04 itens de expectativas (E10 a E13) e 4 itens de percepção (P10 a P13). As questões colocadas aos respondentes foram:

**E10-** Os empregados, de uma instituição bancária de excelência, prometem aos seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados.

**E11-** Os empregados, de uma instituição bancária de excelência, dão atendimento com prontidão aos seus clientes.

**E12-** Os empregados, de uma instituição bancária de excelência, têm sempre boa vontade em ajudar seus clientes.

**E13-** Os empregados, de uma instituição bancária de excelência, nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes.

**P10-** Os empregados do BCA prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados.

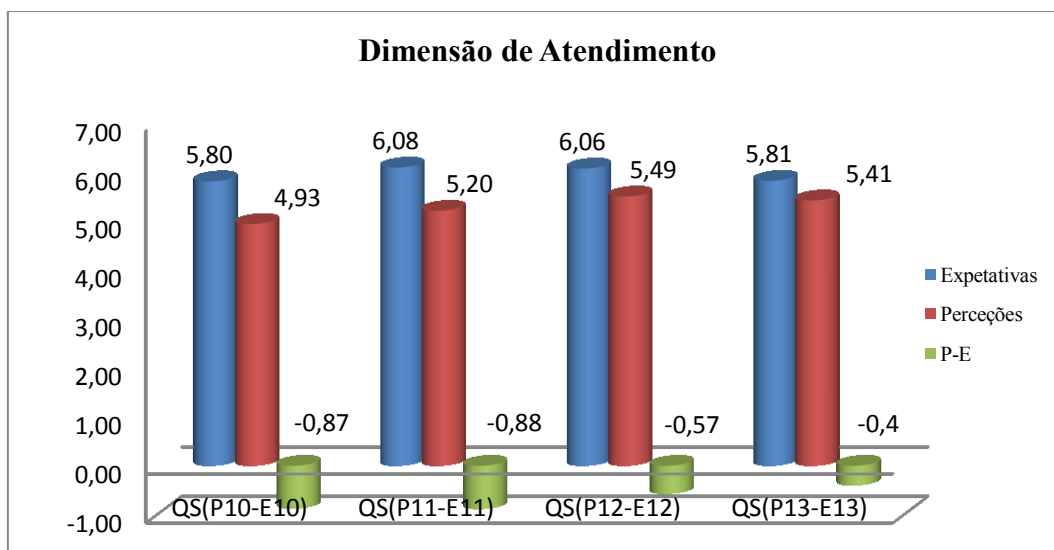
**P11-** Os empregados do BCA dão atendimento com agilidade.

**P12-** Os empregados do BCA têm sempre boa vontade em ajudá-lo.

**P13-** Os empregados do BCA estão sempre disponíveis para esclarecer as suas dúvidas.

Nesta dimensão verificam-se os maiores *gaps* por ordem de grandeza em QS (P11-E11) e QS (P10-E10), respectivamente relacionados com a rapidez de atendimento e o cumprimento de prazo na execução dos serviços, pelos empregados do BCA. Menores scores, por ordem decrescente, foram registados em QS (P12-E12) e QS (P13-E13), relacionados respectivamente com a “boa vontade em ajudar os clientes” e “disponibilidade em esclarecer dúvidas dos clientes”, por parte dos empregados do BCA. A ilustração gráfica 14 retrata a situação.

Gráfico 14 – Gaps na dimensão de Atendimento



Fonte: Dados da pesquisa

### 5.1.9. Dimensão de Segurança

Esta extensão é medida pelos gaps (P-E) entre 4 itens de expetativas (E14 a E17) e 4 itens de percepção (P14 a P17). Foram as seguintes as questões colocadas aos respondentes:

**E14-** O comportamento dos empregados de uma instituição bancária de excelência inspira confiança aos clientes.

**E15-** Os clientes de uma instituição bancária de excelência sentem-se seguros em suas transações com essa instituição.

**E16-** Os empregados de uma instituição bancária de excelência são corteses com os seus clientes.

**E17-** Os empregados, em uma instituição bancária de excelência, têm conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.

**P14 -** O comportamento dos empregados do BCA inspira confiança.

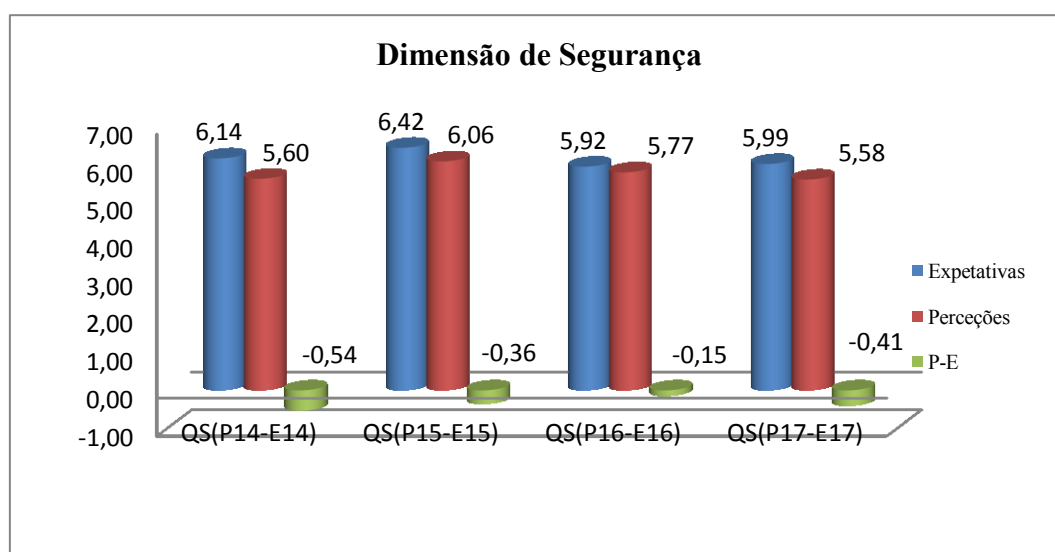
**P15-** Sente-se seguro em suas transações com o BCA.

**P16-** Os empregados do BCA são corteses consigo.

**P17 -** Os empregados do BCA possuem conhecimentos necessários para responder às suas questões.

Nesta dimensão verificam-se os maiores *gaps* por ordem de grandeza em QS (P14-E14) e QS (P17-E17), respetivamente relacionados com o “comportamento dos empregados do BCA e confiança que inspiram nos clientes” e “competência necessária reconhecida nos empregados do BCA, para responder às questões dos clientes”. Menores scores, por ordem decrescente, foram registados em QS (P15-E15) e QS (P16-E16), no que respeita a “segurança das transações com o BCA” e a “cortesia dos empregados para com os clientes”, conforme ilustra o gráfico 15.

Gráfico 15 – Gaps na dimensão de Segurança



Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.1.10. Dimensão de Empatia

Este atributo da qualidade do serviço é medido pelos gaps (P-E) entre 05 itens de expectativas (E18 a E22) e 05 itens de percepção (P18 a E22). As questões colocadas aos respondentes foram:

**E18-** Uma instituição bancária de excelência dá atenção personalizada a cada cliente.

**E19-** Uma instituição bancária de excelência tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.

**E20-** Uma instituição bancária de excelência tem empregados que dão atendimento personalizado a cada cliente.

**E21-** Uma instituição bancária de excelência está centrada no melhor serviço a seus clientes.

**E22-** Uma instituição bancária de excelência entende as necessidades específicas de seus clientes.

**P18-** O BCA lhe dá atenção personalizada.

**P19-** O BCA tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.

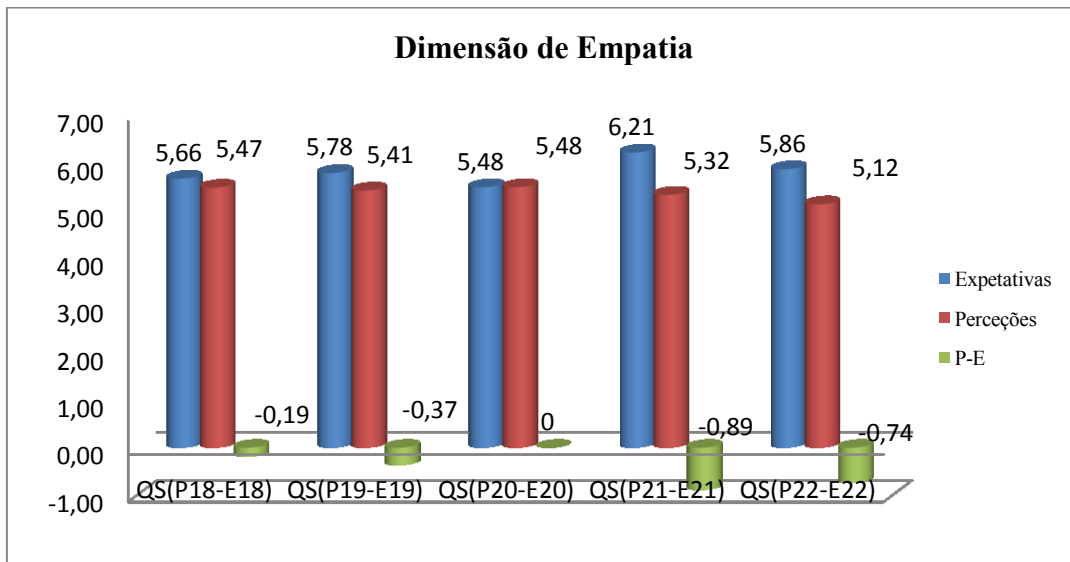
**P20-** O BCA tem empregados que lhe dão atendimento personalizado.

**P21-** O BCA está centrado no melhor serviço aos seus clientes.

**P22-** O BCA entende as suas necessidades específicas.

Neste item verificam-se os maiores *gaps* por ordem de grandeza em QS (P21-E21) e QS (P22-E22), respectivamente relacionados com a “centralização no melhor serviço aos clientes” e no “entendimento das necessidades específicas dos clientes”. Menores *gaps* por ordem decrescente foram registados em QS (P19-E19) e QS (P18-E18), no que respeita a “horários convenientes para clientes” e “atenção individualizada a clientes”. No QS (P20-E20) o *gap* é nulo. O gráfico 16 ilustra a situação.

Gráfico 16 – Gaps na dimensão de Empatia



Fonte: Dados da pesquisa



### **5.1.11. Características de empresas fornecedoras de serviços**

#### **5.1.11.1. Grau de importância atribuída às características dos serviços**

No âmbito do trabalho de pesquisa efetuado, e com o intuito de conhecer o grau de importância que têm para os clientes, foram apresentadas 05 características, respeitantes a empresas prestadoras de serviços bancários bem como os serviços que podem oferecer.

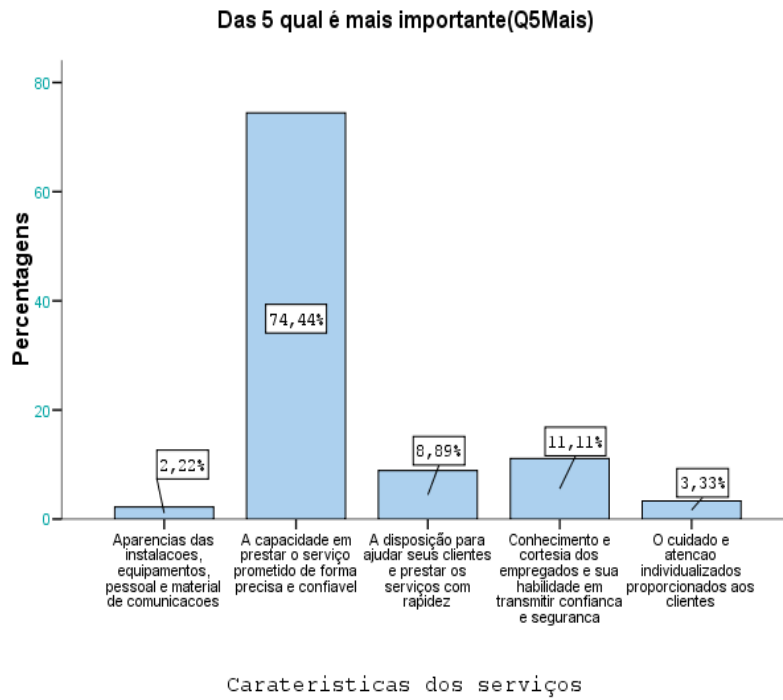
De acordo com codificação prévia, referida no ponto 4.4, foi pedido aos clientes que distribuíssem 100 pontos para as 05 características consoante a importância que atribuem a cada uma.

O resultado obtido foi o seguinte:

A característica C2 obteve em média (28,00) pontos, seguida por ordem decrescente de pontos obtidos C4- (19,81), C3- (19,78), C1- (16,44) e C5- (15,97)

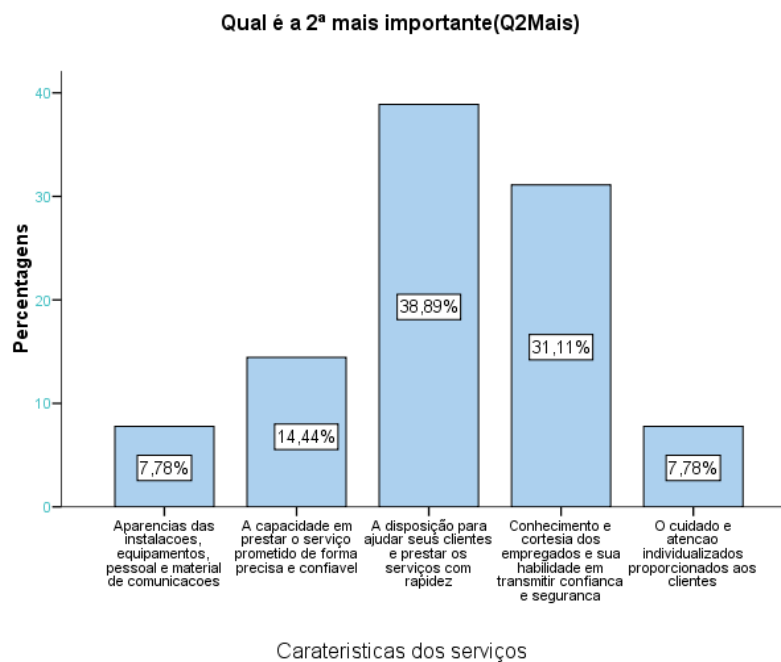
De igual modo foi solicitado aos respondentes que escolhessem, entre as 05 características, a que consideravam a “*mais importante*”, a “*segunda mais importante*”, e a “*menos importante*”. 74,44% responderam que a C2 é a característica mais importante, 38,89%, que C3 é a segunda mais importante e 59,09% disseram que C1 é a menos importante. Nota-se que, no que se refere à “*segunda mais importante*” não obstante a C3 ter obtido maior percentagem de respostas, atribuíram (31,11%) a C4 e (14,44%) a C2. Os gráficos 17, 18 e 19 ilustram o que foi descrito.

Gráfico 17 – Característica dos serviços mais importante



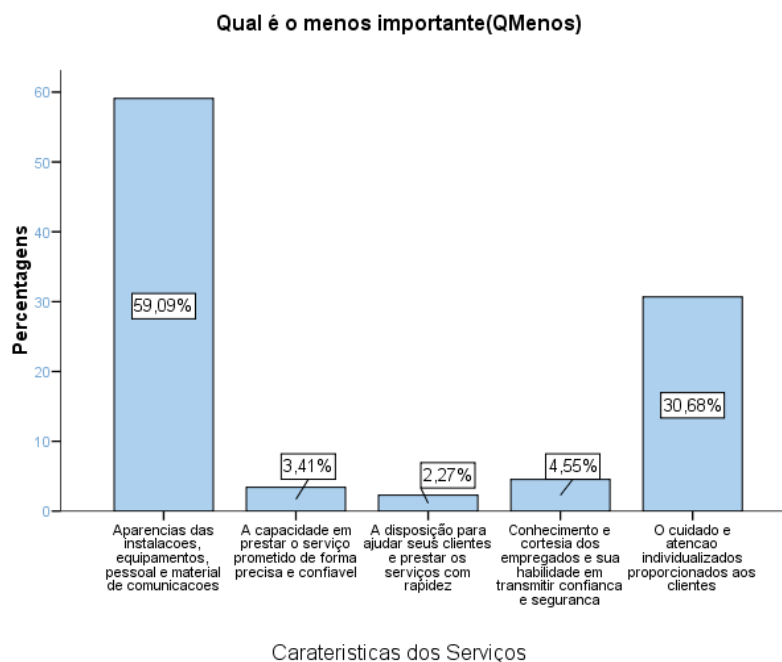
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 18 – a 2ª característica dos serviços mais importante



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 19 – A característica dos serviços considerada menos importante



Fonte: Dados da pesquisa

Em trabalhos de pesquisa, aplicando o SERVQUAL em bancos, Parasuraman et al.,(1991) em termos de importância relativa das dimensões da qualidade, obtiveram os dados constantes da tabela 5 e que se comparam aos resultados obtidos no âmbito do presente trabalho.

Tabela 5 – Importância relativa das dimensões do SERVQUAL

Dimensões	Obtidos em Bancos por Parasuraman, Zeithaml e Berry	Resultados da pesquisa
Tangibilidade	11,00	16,44
Confiabilidade	32,00	28,00
Atendimento	22,00	19,78
Segurança	19,00	19,81
Empatia	16,00	15,97

Fonte: Parasuraman e Colegas(1991) e Resultados da pesquisa

## 5.2. Análise e Discussão

Tabela 6 – Cálculo do gap global da percepção de qualidade do serviço

Dimensões de Qualidade	Expetativa (E) (médias)	Percepção (P) (médias)	P-E
Confiabilidade	5,93	5,04	-0,89
Atendimento	5,94	5,26	-0,68
Segurança	6,12	5,75	-0,37
Empatia	5,80	5,36	-0,44
Tangibilidade	5,98	5,70	-0,28
<b>Score geral</b>	<b>5,95</b>	<b>5,42</b>	<b>-0,53</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando as médias das escalas Expetativas (E) e Percepções (P), observa-se pela tabela 6 que, em todas as dimensões, as médias encontradas para as Expetativas possuem valores superiores às das Percepções. Pela observação, tendo em conta o score geral de -0,53, à primeira vista, pode indicar uma relativa fragilidade no desempenho destes serviços. Os *gaps* observados podem sugerir insatisfação dos clientes referentes às diferentes dimensões de avaliação do serviço prestado, na base de conformidade e não conformidade com as expetativas.

Uma versão mais recente do SERVQUAL desenvolvida por (ZEITHAML, BERRY, PARASURAMAN, 1993) admite uma zona de tolerância a partir de expetativas mínimas aceitáveis e expetativas desejáveis, a qual tem proporcionado resultados e análise menos redutoras entre simplesmente satisfação ou insatisfação. Pesquisa desenvolvida por (NADIRI, et al. , 2009) respeitante à zona de tolerância em bancos, aplicando o SERVQUAL, sugerem para essas instituições 5,73 e 4,17, respetivamente para níveis de serviço desejado e adequado, com uma zona de tolerância de 1,56, como ilustrado na figura 3

Se considerarmos o score geral obtido nas expetativas (5,95) no estudo, como o nível de serviço desejado encontrado por (NADIRI, et al., 2009) há um gap superior de (0,22), dos resultados da presente pesquisa sobre os dos autores. De igual modo se se considerar o score médio global das percepções(5,42) como sendo o nível de serviço adequado, os resultados da pesquisa superam os dos autores referidos em (1,25).

Os resultados sugerem: (i) que os níveis de serviços do BCA estão dentro da zona de tolerância aceite para bancos; (ii) que os clientes empresas do BCA têm expetativas altas em

relação aos serviços; (iii) que a percepção que os clientes têm dos serviços do BCA não é “tão má”.

Pelo exame da escala percepção (P), verifica-se que as três maiores médias localizam-se na Segurança, Tangibilidade e Empatia, respeitantes às características dos serviços “Conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança e segurança” (5,75), “Aparência das instalações equipamentos, pessoal e material de comunicação” (5,70) e “Cuidado e atenção individualizados proporcionados aos clientes” (5,36). Por outro lado, examinando a tabela referida, pode-se identificar as menores médias, por ordem crescente, nos itens relacionados com “A capacidade em prestar o serviço prometido de forma precisa e confiável” (5,04) e com “A disposição para ajudar seus clientes e prestar os serviços com rapidez” (5,26).

Nas percepções, de acordo com dados da tabela 2, os maiores coeficientes de variação verificam-se, por ordem crescente no Atendimento (0,20), na Empatia (0,21) e na Confiabilidade (0,24) o que traduz uma maior inconstância nas respostas dos respondentes, nesses itens.

Pela tabela 6, respeitante às expectativas, constata-se que, embora no geral o score se situe em torno de (5,95), as três maiores médias foram registadas nos itens “conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança e segurança” (6,12), “aparência das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicações” (5,98), “a capacidade de prestar o serviço prometido de forma precisa e confiável” (5,93). Os itens “A disposição para ajudar seus clientes e prestar os serviços com rapidez” e “o cuidado e atenção individualizados, proporcionados aos clientes, obtiveram (5,94) e (5,80) respetivamente.

Nas expectativas nota-se, por ordem crescente, maior instabilidade nas respostas dos respondentes nos itens Empatia, Atendimento e Confiabilidade, com coeficientes de variações de (0,15), (0,16) e (0,17) respectivamente, como mostra a tabela 1.

A dimensão da Confiabilidade/Fiabilidade, avalia a capacidade do BCA em realizar o serviço prometido com segurança e precisão. Os clientes do BCA percebem a confiabilidade como a mais importante das cinco dimensões. Os maiores gaps foram registados nesta dimensão, sendo o maior de todos no item QS (P7-E7) com (-1,02) relacionado com o rigor na prestação do serviço. O segundo e terceiro gaps, nesta dimensão, relacionam-se com o cumprimento de prazos na execução dos serviços, tendo sido registados (-0,96) e (-0,88) respetivamente nos

itens QS (P8-E8) e QS (P5-E5). Os dois menores gaps, nesta dimensão, relacionam-se com a capacidade da instituição em executar o serviço livre de erros QS (P9-E9) e o sincero interesse que a instituição bancária demonstra na resolução dos problemas dos clientes QS(P6-E6), respetivamente com (-0,85) e (-0,73).

A dimensão Atendimento avalia o compromisso do BCA em prestar o serviço prontamente, quando for solicitado. Esta dimensão reflete a disposição e/ou prontidão dos empregados da instituição para prestar o serviço. Ela é considerada, pelos clientes, a segunda mais importante e no global apresenta o segundo maior gap. Nesta dimensão os maiores gaps relacionam-se com a rapidez dos empregados do BCA no atendimento QS (P11-E11) e cumprimento de prazo na execução dos serviços pelos empregados QS (P10-E10) com scores (-0,88) e (-0,87) respetivamente. Menores scores referem-se à boa vontade dos empregados em ajudar os clientes QS (P12-E12) e a sua disponibilidade em esclarecem dúvidas dos clientes QS (P13-E13), respetivamente (-0,57) e (-0,40).

A segurança avalia a competência, cortesia com os clientes e a segurança das operações do BCA. É a terceira característica a que os clientes atribuem maior importância relativa, tendo obtido 31,11% das respostas dos clientes, quando lhes foi perguntado qual era a 2ª característica dos serviços mais importante. Nesta dimensão os dois maiores gaps relacionam-se com o comportamento dos empregados do BCA em inspirar confiança aos clientes QS (P14-E14) e a posse, por parte dos empregados, de conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes QS (P17-E17), atingindo, respetivamente, os scores (-0,54) e (-0,41). Os dois menores scores foram registados em QS (P15-E15),(-0,36) e QS(P16-E16), (-0,15), itens esses relacionados com a segurança nas transações e cortesia dos empregados do BCA.

A empatia aprecia a capacidade do BCA em se colocar no lugar dos seus clientes. Esta característica dos serviços, apresenta-se classificada como a terceira dimensão em termos dos scores obtidos (-0,44). Os dois maiores gaps registados nesta característica relacionam-se com a preocupação central do BCA em prestar o melhor serviço aos seus clientes, QS (P21-E21) e com a compreensão por parte do BCA das necessidades específicas dos seus clientes, QS (P22-E22) com scores de (-0,89) e (-0,74) respetivamente. Os dois menores gaps foram registados nos itens QS (P19-E19), (-0,37) e QS(P18-E18),(0,19) relacionados respetivamente com a conveniência do horário de funcionamento dos serviços para os clientes e com o atendimento personalizado que o BCA dá aos seus clientes. No item QS (P20-E20), em que se avalia o atendimento personalizado que os empregados dão aos clientes o gap é nulo. A razão

que poderá explicar o gap nulo é a existência da figura do gestor de contas que tem a responsabilidade de uma lista definida de clientes, a quem presta atendimento personalizado.

A dimensão da tangibilidade mede a capacidade do BCA em administrar os seus tangíveis, em virtude da ausência de um produto físico. Os clientes procuram evidências tangíveis que circundam o serviço. Esta característica foi classificada pelos clientes como sendo a menos importante nos serviços bancários, tendo obtido 59,09% das respostas dos respondentes, quando lhes foi perguntado qual das cinco características era a menos importante. Nesta dimensão, no global, registou-se o menor score (-0,28). Os dois maiores gaps foram registados nos itens QS (P4-E4), (-0,31) e QS (P1- E1), (-0,30), respetivamente relacionados com a aparência do material associado ao serviço prestado pelo BCA (faturas, impressos ou folhetos) e a modernidade dos equipamentos utilizados. Os dois menores gaps estão relacionados com a agradabilidade do ambiente físico do BCA QS (P2-E2), (-0,28) e com a aparência dos empregados do BCA QS(P3-E3), (-0,23).

## VI. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

### 6.1. Conclusões

No presente trabalho utilizou-se o SERVQUAL, um instrumento considerado importante na análise da qualidade de serviço e uma ferramenta necessária que poderá auxiliar na exploração das forças e fraquezas de um fornecedor de serviço.

O SERVQUAL é uma ferramenta que, por comparar desempenho com expectativas, deve ser utilizada em mercados com nível de competitividade razoável, onde os clientes têm conhecimento suficiente para escolher de forma consciente um serviço que satisfaça as suas necessidades e desejos. No ambiente onde foi aplicado a ferramenta de recolha de dados, os clientes têm liberdade de escolha e os custos de troca de banco não são elevados, fatos esses que conferem mérito ao instrumento utilizado.

No presente trabalho a escala SERVQUAL, revelou-se consistente e fiável como instrumento de medida de qualidade de serviço, tendo sido registado o alfa de Cronbach global que em todas as dimensões foi superior a 0,80, o que traduz um índice bom.

A aplicação deste trabalho de pesquisa foi num banco de retalho cabo-verdiano, o BCA, tendo sido detetadas *gaps* em todas as dimensões da qualidade do serviço.

A característica dos serviços que os clientes empresas do BCA mais apreciam é *Confiabilidade* – “A capacidade da instituição em prestar o serviço prometido de forma precisa e confiável”. O *Atendimento* – “A disposição para ajudar seus clientes e prestar os serviços com rapidez” é a segunda característica mais importante para os clientes. No que tange a segunda característica mais importante, os respondentes não foram categóricos, tendo a *Segurança* – “Conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança e segurança” obtido 31,11% das respostas, como ilustrado no gráfico 18. De acordo com os resultados obtidos a característica menos importante é a *Tangibilidade* – “aparência das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicações”.

O estudo revela que os clientes empresas do BCA, em Santiago, consideram o nível dos serviços abaixo das suas expectativas. Há gap entre o que é esperado dos serviços e o que é percebido. Isso é um indicador de que o BCA deve empreender ações no sentido de elevar o grau de serviço nessas dimensões ao nível das expectativas dos clientes.



Embora essas lacunas não sejam graves, o BCA deverá dedicar atenção para superá-las, particularmente na dimensão Confiabilidade e Atendimento, características essas consideradas importantes para os serviços bancários e onde foram registados os maiores gaps.

A confiabilidade/fiabilidade é considerada pela literatura, como a característica mais importante nos serviços e confirmada pela presente pesquisa.

De igual modo e alinhada com os autores do modelo SERVQUAL, na actual pesquisa, o atendimento surge como sendo a 2ª característica mais importante.

Refira-se que a maior parte dos respondentes (78%) são sujeitos que exercem funções de Gerente/Director Geral/Administrador e Director Financeiro nas empresas inquiridas, pressupondo que são indivíduos que conhecem a realidade das respetivas organizações e da percepção dos serviços oferecidos pelo BCA.

Conclui-se que, pelo score geral obtido (5,95), os clientes empresas do BCA têm expectativas elevadas em relação aos serviços bancários e isso têm reflexo na qualidade do serviço percebido. A elevada expectativa dos clientes poderá estar relacionada com as experiências vivenciadas antes, necessidades de serviços mais eficientes, ações da concorrência que vêm aumentando, comunicação de marketing e outros fatores.

Nas orientações estratégicas do BCA, recomenda-se que sejam empreendidas ações que priorizem:

#### No domínio da Confiabilidade

Deve-se:

- Exercer influência para que toda a organização esteja articulada no cumprimento das promessas feitas aos clientes;
- Demonstrar genuíno interesse em resolver os problemas apresentados pelos clientes;
- Procurar a eficácia na prestação de serviços;
- Satisfazer os prazos acordados com os clientes;
- Procurar rigor na oferta do serviço.

### No domínio do Atendimento

Deve-se:

- Influenciar os empregados, no sentido de cumprirem os prazos acordados com os clientes;
- Atuar para que os empregados compreendam o valor dos clientes para sobrevivência da organização e dediquem pronto atendimento a esses;
- Incentivar os empregados à mudança de atitudes, no sentido de demonstrarem boa vontade em ajudar os clientes;
- Estimular a conduta dos empregados para que estejam sempre disponíveis para esclarecer as dúvidas dos clientes.

### No domínio da Segurança

Deve-se:

- Estimular os empregados, particularmente os de contacto, a terem comportamento que inspire a confiança dos clientes;
- Diligenciar para que os clientes se sintam seguros nas transações com o BCA;
- Incentivar os empregados, particularmente os de contacto, a serem corteses com os clientes;
- Procurar que os empregados, particularmente os de contacto, estejam dotados de conhecimentos necessários para responderem às questões dos clientes.

No âmbito do presente estudo e atendendo à percepção de qualidade dos seus clientes empresas, o BCA deve melhorar em todas as dimensões de qualidade de serviço, particularmente nas 3 (três) consideradas as mais importantes, para poder melhor competir no mercado cabo-verdiano e atingir os objetivos estratégicos preconizados: “**Ser o Melhor Banco de Cabo Verde**”.

## **6.2. Limitações**

O tamanho da amostra foi de 120 respondentes e só foram obtidas 90 respostas. Por esta razão os resultados podem não ser precisos, embora o número de respostas represente 24,3% do universo de empresas com contas domiciliadas na ilha de Santiago.

O estudo mede a diferença entre as expectativas e a perceção dos clientes que é uma parte do modelo dos gaps da qualidade do serviço, não obstante essa ser em função das outras lacunas que podem ocorrer no processo de entrega do serviço.

A extensão geográfica está limitada à ilha de Santiago, uma parcela do país, não obstante esta ser a maior ilha do arquipélago de Cabo Verde e onde se encontram a maioria e as maiores empresas cabo-verdianas. Por esta razão, os resultados não podem ser generalizados. Uma outra razão porque os resultados não podem ser estendidos a todo país é o facto de a pesquisa ter um carácter tipo estudo de caso. (RETO & NUNES, 1999:30), referindo-se as críticas aos estudos de caso, aludem que é impossível generalizar os resultados a partir de um só estudo de caso.

Como limitações na elaboração do presente trabalho podem ser enumeradas as seguintes:

- ✓ Dificuldade de acesso a bibliografia relevante para sustentar o trabalho de pesquisa;
- ✓ Separação física entre o orientador e orientando, não obstante as facilidades de comunicação e informação facilitadas pela tecnologia actual;
- ✓ Dificuldade na obtenção de respostas dos respondentes;
- ✓ Dado a vários constrangimentos, nomeadamente compromissos profissionais, não foi possível estender o estudo a todo o território de Cabo Verde.

### **6.3. Sugestões para futuras investigações**

Dada a limitação de tempo, recursos financeiros e outros não foi possível estender a pesquisa para todo o arquipélago de Cabo Verde. Por outro lado, os resultados não podem ser generalizados, para todo o país, uma vez que a pesquisa foi circunscrita a uma parcela do arquipélago, a ilha de Santiago, pertencente ao grupo Sotavento.

No BCA, em termos comerciais, Cabo Verde está dividido em duas regiões: A região Norte que abrange o grupo de barlavento e a região Sul que cobre o grupo de Sotavento, como pode ser visto no anexo I. Outrossim, dada a importância de algumas ilhas, na atividade comercial, o banco tem Gabinetes de Empresas em Santiago, Sal e S. Vicente. Por causa da heterogeneidade na prestação do serviço, poderá haver diferente perceção de nível de qualidade de serviço, consoante região ou mesmo ilha.

Pelas razões descritas, levantam-se as seguintes questões, que poderão ser orientações para futuras pesquisas:

- ✓ Que percepção de qualidade de serviço os clientes empresas têm do BCA em Cabo Verde?
- ✓ Haverá diferenças significativas de percepção de qualidade serviço entre as regiões?
- ✓ Quais as dimensões de qualidade de serviço mais apreciadas em cada uma das regiões?
- ✓ Haverá diferença de desempenho na qualidade de serviço entre as ilhas?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AfDB. (2012). Cape Verde - A sucess story. *African Development Bank-African Development Fund*. Novembro : 2-51.
- ANGUR,G.M.,NATARAAJAN,R.,JAHERA JR,J.S. (1999). Service quality in banking industry: an assesment in developing economy. *International Journal of Bank Marketing* , 17(3): 116-123.
- ANTÓNIO, N. S. (2006). *Estratégia organizacional - Do posionamento ao movimento* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- APB/IFB, (2002). *Gestão bancária* (1ª ed.). Lisboa, Portugal.
- BAHIA,K. NANTEL, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality bank. *International Journal of Bank Marketing* , 18(2): 84-91.
- BERKOWITZ,E.N., KERIN,R.A. RUDELIS,W. (1986). *Marketing* (1ª ed.). Toronto, Canada: Times Mirror/Mosby College Publishing.
- BERRY, L. L. (1980). Service marketing is different. *Business* , 30(3), 24-29.
- BERRY, L. L., ZEITHAML,V.A., PARASURAM, A. (1985). Quality counts in service, too. *Business Horizons* , May June: 44-52.
- BERRY,L. L.,ZEITHAML,V.A.,PARASURAMAN,A. (1990). Five Imperatives for Improving Service Quality. *Sloan Management Review* , Summer: 29-38.
- BERRY,PARASURAMAN,ZEITHAML. (1994). Improving service quality in america:Lessons Learned. *Academy of Management Executive* , 8(2), 32-52.
- BITNER, M. J., BOOMS, B. H.,TETREAUULT, M.S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* , 54,January: 71-84.
- CORTINA, J. (1993). What is coefficient alpha?An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology* . , 78: 98-104.
- CRONROOS, C. (2007). *Service management and marketing, customer management in service competition* (Third Edition ed.).New Delhi: John Wiley & Sons Ltd.
- CROSBY, P. B. (1999). *Qualidade é investimento:A arte de garantir a qualidade* (7ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: José Olympio.
- CULIBERG, B., ROJSEK,I. (2010). Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking. *Economic and Business Review* , 12(3): 151-166.
- DAMODARAN, A. (s.d.). Valuing financial service firms:  
[htt://pages.stern.nyu.edu/~adamodar](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar) consultado em 18/08/2013
- DELGADO, D. I. (2009). ISCTE\_IUL. *Satisfação do cliente bancário:Estudo em Cabo Verde* . Lisboa, Portugal.
- DRUCKER, P. (1999). Novos paradigmas da administração. *EXAME* , 682(4), 34-52.

- FITZSIMMONS, J.A., FITZSIMMONS, M.J. (2005). *Administração de serviços* (4ª ed.). São Paulo, Brasil: Bookman.
- FREI, F. X. (Abril de 2008). The four things a service business must get right. *Havard Business Review*: 1-13.
- GARVIN, D. A. (Fall de 1984). What does "product quality" really mean? *Sloan Management Review*: 1-43.
- GRONROOS, C. (2001). The perceived service quality concept- a mistake? *Managing Service Quality*, 11(3): 150-152.
- HAYES, B. (1998). Measuring customer satisfaction: Survey designs, use, and statistical analysis methods. *Milwaukee, Winsconsin*: ASQC Quality Press.
- HOFFMAN, K., D., BATESON, J.E.G. (2002). *Princípios de marketing de serviços* (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Thomson.
- IACOBUCCI, D. OSTROM, A. GRAYSON, K. (1995). Distinguishing service quality and customer satisfaction: The voice of the customer. *Journal of Consumer Psychology*, 4(3): 277-303.
- JAIN, S.K., GUPTA, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs SERVPERF Scales. *Vikalpa*, 29(2): 25-36.
- JOHNSTON, R. (1997). Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. *International Journal of Bank Marketing*, 15(4): 111-116.
- JURAN, J., GODFREY, A.B. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). New York, USA: McGraw Hill.
- KANG, G., JAMES, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model. *Managing Service Quality*, 14(4): 266-277.
- KOTLER e KELLER. (2006). *Administração de marketing-A biblia do marketing* (12ª ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, P. (1997). *Marketing management- Analysis, planning, implementation and control* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall International.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2007). *Princípios de marketing* (12 edição). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, P., KELLER, K., BRADY, M., GOODMAN, M., HANSEN, T. (2009). *Marketing management* (First ed.). England: Pearson Prentice Hall.
- LEE, H., LEE, Y., YOO, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 217-231
- LOVELOCK, C., WIRTZ, J. (2006). *Marketing de serviços* (5ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- MALHOTRA, N.K, ROCHA, I., LAUSIO, M.C., ALTHEMAN, E., BORGES, F.M. (2005). *Introdução à pesquisa de marketing* (1ª ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.

- MAROCO, J. , GARCIA-MARQUES,T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de cronbach- Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia* , 4(1): 65-90.
- NADIRI,H.,KANDAMPULLY,J. e HUSSAIN,K. (2009). Zone of tolerance for banks:a diagnostic model of service quality. *The Service Industries Journal* , 29(11): 1547-1564.
- NUNUSAMY, J., CHELLIAH, S., MUN,H.W. (2010). Service quality delivery and impact on customer satisfaction in banking setor in Malaysia. *International Journal of Innovation, Management and Technology* , 1( 4): 398-404.
- OLIVER, R. L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing* , 63(Special issue): 33-34.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML,V. A.,BERRY,L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* ,Fall: 41-50.
- PARASURAMAN,A.,ZEITHAML,V.A.,BERRY,L.L. (1988). SERVQUAL:A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* , 64(1) Spring: 12-39.
- PARASURAMAN,A.,BERRY,L.L.,ZEITHAML,V.A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing* , 67(4) Winter: 420-450.
- PARASURAMAN, A. (2000). Superior customer service and marketing excellence: Two sides of the same success coin. *Vikalpa* , 25( 3): 3-12.
- PESTANA,M.H., GAGEIRO,J.N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- RAJESH,N.,RANJITH,P.V., SUMANA, B., CHARU,S. (2010). A study of service quality on banks with servqual model. *SIES Journal of Management* , 7(1), 35-46.
- RETO, L., NUNES, F. (1 de 1999). Métodos como estratégia de pesquisa, problemas tipo numa investigação. *Revista Portuguesa de Gestão* : 21-31.
- RICHARDSON, R. (1989). *Pesquisa social, métodos e técnicas*. (2ª Edição ed.). São Paulo: Atlas.
- RUSSO,J.E.,MELOY,M.G.,MEDVEC,V.H. (1998). The distortion of product information during brand choice. *Journal of Marketing Research* , 35: 438-452
- SHOSTACK, G. L. (1982). How to design a service. *European Journal of Marketing* , 16(1): 49-63.
- SILVA, N. M. (1994). Tese de mestrado. *Marketing,segmentação e o setor bancário português* , 1-189. Porto, Portugal.
- SOTERIOU, A., ZENIOS,S.A. (1997). Efficiency,profitability and quality of banking services. *The Wharton Financial Institutions Center* : 1-28.
- STAFFORD, M.R. (1996). Demographic discriminators of service quality in banking industry. *The Journal of service Marketing* , 10(4): 6-22.

VIEIRA, J. M. (2000). *Inovação e marketing de serviços*. Braga, Portugal: Editorial Verbo.

YAVAS,U.,BILGIN,Z., SHEMWELL,D.J. (1997). Service quality in banking setor in an emerging economy:a consumer servey. *International Journal of Bank Marketing* , 15(6): 217-223.

ZEITHMAL, V.A. PARASURMAN, A. BERRY, L.L. (1985). Problems and strategies in servives marketing. *Journal of Marketing* , 46, 33-46.

ZEITHAML, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* , 52(3): 2-22.

ZEITHAML, V.A.,BERRY,L.L.,PARASURAMAN,A. (1988). Communication and control process in the delivery of service quality. *Journal of Marketing* , 52(4): 35-48.

ZEITHAML,V.A.,BERRY,L.L.,PARASURAMAN,A. (1993). The nature and determinants of customer espectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 21(1) Winter: 1-12.

ZIKMUND, W. G. (2006). *Principios da pesquisa de marketing* (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Thomson.

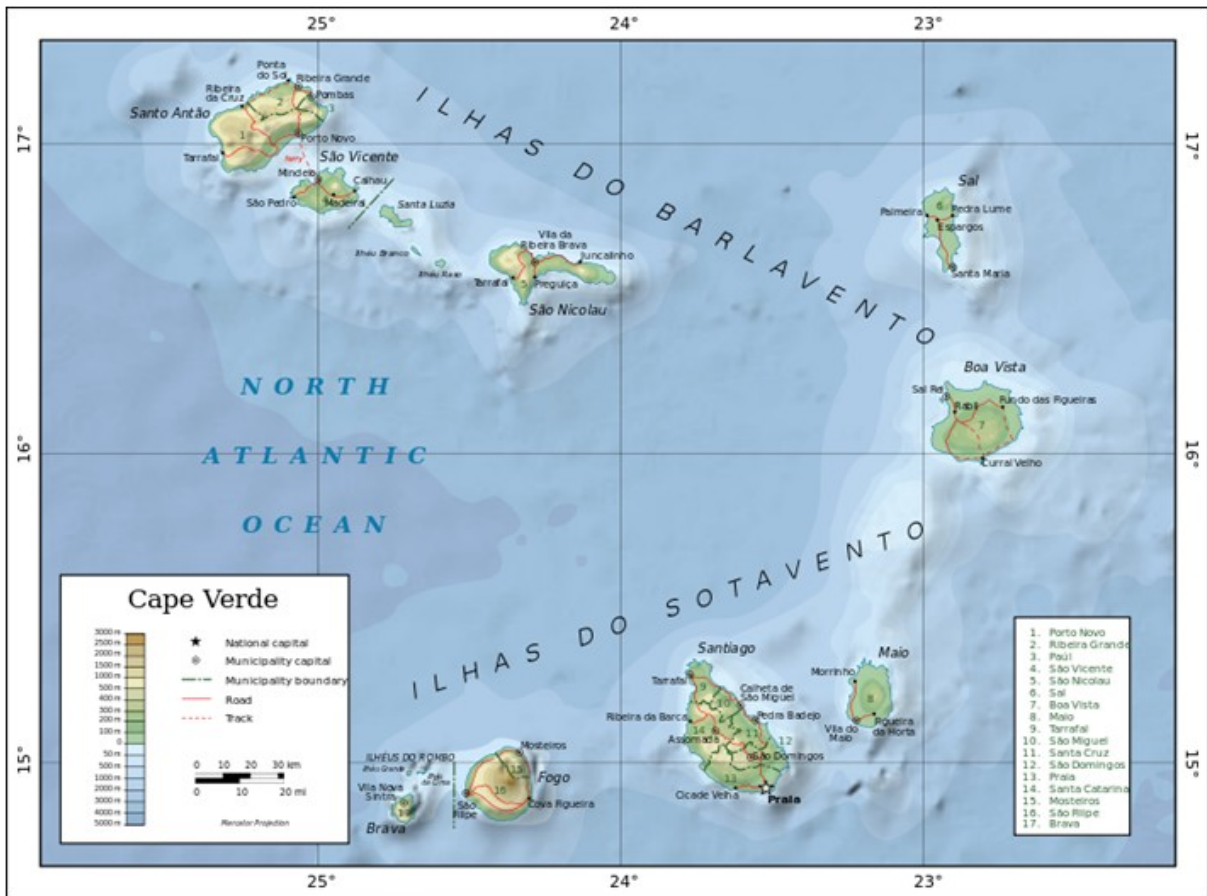
#### **sites consultados**

[www.bca.cv](http://www.bca.cv); [www.cecv.cv](http://www.cecv.cv); [www.bcv.cv](http://www.bcv.cv); [www.bi.cv](http://www.bi.cv); [www.bai.cv](http://www.bai.cv); [www.ecobank.cv](http://www.ecobank.cv);  
[www.nb.cv](http://www.nb.cv); [www.bcn.cv](http://www.bcn.cv); [www.bescv.cv](http://www.bescv.cv)



**Anexos:**

Anexo I-Mapa de Cabo Verde



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Topographic\\_map\\_of\\_Cape\\_Verde-en.svg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Topographic_map_of_Cape_Verde-en.svg)

Anexo II- Mapa da ilha de Santiago



Fonte: <http://www.google.cv/wikipedia/>

**Anexo III - Questionário SERVQUAL**

**Parte I**

**Instruções:** Baseado em sua experiência como cliente de instituições bancárias, pense sobre a natureza da empresa que gostaria que lhe fornecesse serviços bancários de excelente qualidade. Pense em uma empresa prestadora de serviços bancários com a qual gostaria de realizar negócios. Por favor, para cada item demonstre a real necessidade dessa empresa de prestação de serviços bancários possuir as características descritas. Se sente que a característica não é de forma alguma essencial para uma empresa prestadora de serviços bancários como a quem tem em mente, assinale 1. Caso sinta que a característica é essencial para uma empresa prestadora de serviços bancários, assinale 7. Caso o seu sentimento seja que a característica está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas - tudo que nós estamos interessados é em um número que reflita verdadeiramente seus sentimentos observando empresas que poderiam fornecer excelente qualidade de serviço.

Escala: 7= Muito satisfeito; 6= Satisfeito; 5= De alguma forma satisfeito; 4= Indiferente; 3= De alguma forma insatisfeito; 2= Insatisfeito; 1= Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7
1. Uma instituição bancária de excelência tem equipamentos modernos.							
2. O ambiente de uma instituição bancária de excelência é agradável.							
3. Os empregados de uma instituição bancária de excelência têm boa aparência.							
4. O material associado com o serviço prestado numa instituição bancária de excelência tais como facturas, avisos, impressos ou folhetos têm uma boa aparência.							
5. Quando uma instituição bancária de excelência promete fazer algo em certo tempo, ela cumpre.							
6. Quando um cliente tem um problema, uma instituição bancária de excelência demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.							
7. Uma instituição bancária de excelência faz o serviço certo da primeira vez.							
8. Uma instituição bancária de excelência executa seus serviços no tempo que se comprometeu.							
9. Uma instituição bancária de excelência persiste em execuções de tarefas sem erros.							
10. Os empregados de uma instituição bancária de excelência prometem aos seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados.							
11. Os empregados, de uma instituição bancária de excelência, dão atendimento com prontidão aos seus clientes.							
12. Os empregados, de uma instituição bancária de excelência, têm sempre boa vontade em ajudar seus clientes.							
13. Os empregados, de uma instituição bancária de excelência, nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes.							
14. O comportamento dos empregados de uma instituição bancária de excelência inspira confiança aos clientes.							
15. Os clientes de uma instituição bancária de excelência sentem-se seguros em suas transações com essa instituição.							
16. Os empregados de uma instituição bancária de excelência são corteses com os seus clientes.							
17. Os empregados, em uma instituição bancária de excelência, têm conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.							
18. Uma instituição bancária de excelência dá atenção personalizada a cada cliente.							
19. Uma instituição bancária de excelência tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.							
20. Uma instituição bancária de excelência tem empregados que dão atendimento personalizado a cada cliente.							
21. Uma instituição bancária de excelência está centrada no melhor serviço a seus clientes.							
22. Uma instituição bancária de excelência entende as necessidades específicas de seus clientes.							

**Instruções:** Estão listadas a seguir **5 características** que dizem respeito a empresas prestadoras de serviços bancários e os serviços que elas podem oferecer. Nós gostaríamos de conhecer o grau de importância de cada uma dessas características para si quando avalia uma empresa de prestação de serviços bancários. Por favor, tem 100 pontos para distribuir entre as cinco características de acordo com a importância dada por si para cada uma delas. Por favor, assegure-se de que a soma dos pontos dados a cada uma das características totalize 100.

1. A aparência das Instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicações.	_____ pontos
2. A capacidade em prestar o serviço prometido de forma precisa e confiável.	_____ pontos
3. A disposição para ajudar seus clientes e prestar os serviços com rapidez.	_____ pontos
4. O conhecimento e a cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança e segurança.	_____ pontos
5. O cuidado e a atenção individualizados proporcionados aos clientes.	_____ pontos
Total de Pontos	_____ pontos

Qual das cinco características acima é a mais importante para si (por favor, coloque o número da característica de 1 a 5).	_____
Qual é a segunda mais importante para si ?	_____
Qual é a menos importante para si?	_____

## Parte II

**Instruções:** O conjunto de afirmações a seguir refere-se à sua percepção sobre o Banco Comercial do Atlântico (BCA). Para cada uma das afirmações indique a pontuação que acredita que o BCA atinge. Ou seja, caso assinale 1, isto quer dizer que discorda totalmente que o BCA tenha alcançado esta característica; e caso assinale 7, isto quer dizer que concorda totalmente que o BCA atingiu esta característica. Assinale qualquer número intermediário que identifique sua percepção ou seu entendimento com relação à afirmação.

Escala: 7= Muito satisfeito; 6= Satisfeito; 5=De alguma forma satisfeito;4= Indiferente; 3= De alguma forma insatisfeito;2= Insatisfeito;1= Muito insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7
1. O BCA tem equipamentos modernos.							
2. O ambiente físico do BCA é agradável.							
3. Os empregados do BCA têm boa aparência.							
4. O material associado com o serviço prestado no BCA tais como facturas, avisos, impressos ou folhetos tem uma boa aparência visual.							
5. Quando o BCA promete fazer algo em certo tempo, ele cumpre.							
6. Quando um cliente tem um problema, o BCA demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.							
7. O BCA presta o serviço certo da primeira vez.							
8. O BCA executa os seus serviços no tempo em que se comprometeu.							
9. O BCA persiste em execuções de tarefas sem erros.							
10. Os empregados do BCA prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados.							
11. Os empregados do BCA dão atendimento com agilidade.							
12. Os empregados do BCA têm sempre boa vontade em ajuda-lo.							
13. Os empregados do BCA estão sempre disponíveis para esclarecer as suas dúvidas.							
14. O comportamento dos empregados do BCA inspira confiança.							
15. Sente-se seguro em suas transacções com o BCA.							
16. Os empregados do BCA são corteses consigo.							
17. Os empregados do BCA possuem conhecimentos necessários para responder às suas questões.							
18. O BCA lhe dá atenção personalizada.							
19. O BCA tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.							
20. O BCA tem empregados que dão-lhe atendimento personalizado.							
21. O BCA está centrado no melhor serviço aos seus clientes.							
22. O BCA entende as suas necessidades específicas.							

Qual é agência de domiciliação da sua conta?

- Gabinete Empresas;
- Agência da Praia ;
- Agência Achada Santo Antonio I;
- Agência Achada Santo Antonio II;
- Agência Avenida;
- Agência Santa Catarina;
- Agência do Tarrafal;
- Agência Santa Cruz;
- Agência do Palmarejo Grande

Qual a sua função na empresa?

- Gerente/Director Geral/Administrador
- Director Financeiro
- Tesoureiro
- Outra. Especifique, por favor \_\_\_\_\_

**Fim! Muito Obrigado**