

A AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DO SEGMENTO ALTA RENDA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

MARCUS VINICIUS RODRIGUES BEZERRA
CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA

BENTO ALVES DA COSTA FILHO
FGV MANAGEMENT BRASÍLIA (DF)

A AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DO SEGMENTO ALTA RENDA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

INTRODUÇÃO

Pesquisar sobre a experiência e satisfação do cliente em relação à serviços bancários mostrou-se relevante, pois, é a oportunidade mais estimulante para as empresas, principalmente as instituições financeiras. As empresas que se concentram na experiência do cliente reduzem a insatisfação e aumentam assim, as chances melhorar sua *performance* financeira. A experiência do cliente envolve interações entre um cliente e uma organização em todo o relacionamento comercial. Uma interação pode incluir conscientização, descoberta, fidelização, defesa de direitos, compras e serviços. Para Kotler e Keller (2019), a experiência do cliente é medida e acompanha a probabilidade de um cliente recomendar a marca a um amigo. O atendimento ao cliente é medido através da pontuação de satisfação do cliente, que mede o grau de satisfação dos clientes com a experiência.

O foco crescente na experiência do cliente surge porque os clientes agora interagem com as empresas por meio de mídia em pontos e canais múltiplos, resultando em um relacionamento mais complexo e desafiador para as empresas (VERHOEF et al., 2015). Para Verhoef et al. (2015) e Brynjolfsson et al. (2013), a experiência do cliente está mais focada nas relações sociais e com advento da internet, as empresas passaram a ter menos controle sobre esta experiência e estão sendo forçadas a navegarem em múltiplos canais, para tentar medir o grau de satisfação durante a jornada dos clientes com a empresa. O atendimento ao cliente faz parte de toda essa gama de experiências. É nesta seara do atendimento ao cliente, particularmente o atendimento ao cliente bancário, que este artigo concentrou esforços e buscou formular um modelo de avaliação que permitisse mensurar simultaneamente a qualidade do serviço, a satisfação, o custo de mudança e a lealdade do consumidor de serviços ofertados por instituições financeiras.

Tendo em vista que a atual jornada do cliente bancário se dá em ambiente fortemente marcado por dispositivos e redes digitais, com pouca presença humana no processo interativo, há um grande interesse em saber de que forma esta experiência está sendo percebida em termos de qualidade, satisfação, lealdade e custo de mudança. Desta forma, a questão central que inspira esta investigação é expressa da seguinte maneira: qual é a avaliação dos clientes em relação às suas experiências como consumidores de serviços bancários do segmento alta renda, das agências de uma instituição financeira de grande porte?

A partir deste questionamento, o objetivo da pesquisa é avaliar a experiência do cliente de serviços e atendimento bancário, no segmento alta renda de uma instituição financeira de grande porte.

REVISÃO DA LITERATURA

Para Kotler e Keller (2019), a experiência do cliente é medida e acompanhada pela probabilidade de um cliente recomendar a marca a um amigo ou pela satisfação em relação ao serviço recebido. O atendimento ao cliente pode ser medido por uma variedade de outras métricas. A experiência do cliente está mais focada nas relações sociais e com advento da internet, as empresas passaram a ter menos controle sobre essa experiência, sendo forçadas a navegarem em múltiplos canais para tentar medir o grau de satisfação e a jornada dos clientes com a empresa (VERHOEF et al., 2015; BRYNJOLFSSON et al., 2013). O atendimento ao cliente faz parte de toda essa gama de experiências. As marcas precisam entender que o serviço ao cliente entregue consistentemente ao longo de um período acabará por impactar positivamente a percepção do cliente sobre a marca. Assim, tornar mais fácil o acesso ao

atendimento ao cliente garantirá uma melhor experiência contribuindo para a fidelidade do cliente.

O gerenciamento de experiência do cliente é o processo pelo qual uma organização gerencia e organiza a interação de cada cliente com uma marca em toda a jornada do comprador. O gerenciamento da experiência do cliente diz respeito à prática de lidar com as interações do cliente, buscando superar suas expectativas sobre o valor recebido do produto/serviço, gerando satisfação e lealdade à marca. (KOTLER; KELLER, 2019). Dos conceitos ligados à experiência do cliente, este artigo irá focar a qualidade em serviços, o custo de mudança, a satisfação e a lealdade dos clientes.

As percepções dos correntistas bancários sobre a qualidade do serviço tornaram-se um componente crítico na medição da qualidade dos serviços financeiros. Uma das medidas mais conhecidas na área de qualidade de serviços é o modelo SERVQUAL, proposto nos anos de 1980 por Parasuraman (ZEITHAML et al., 2014), que se desdobra numa série de dimensões específicas que facilitam a avaliação do serviço pelo cliente. Estas dimensões compreendem elementos tangíveis, confiabilidade, responsividade, competência, cortesia, credibilidade, garantia, acessibilidade, comunicação e entendimento do cliente. Embora bastante utilizado e respeitado na área de serviços, o SERVQUAL foi motivo de críticas por Cronin e Taylor (1994). Eles alegaram que o estudo de Parasuraman sobre as relações entre qualidade esperada e experimentada não é uma abordagem adequada para a avaliação da qualidade, uma vez que há problemas em conceber a qualidade de serviços com base em diferença de “scores” entre expectativa e percepção do serviço real recebido. A partir destas críticas, Cronin e Taylor (1994) propuseram o modelo SERVPERF. Por meio deste, o cliente não avalia sua expectativa para o serviço, mas apenas o serviço de fato recebido (SALOMI et al. 2005). O SERVPERF mede a qualidade que o consumidor realmente percebe durante a prestação de serviço, sem avaliar o “gap” expectativa *versus* performance utilizado no modelo SERVQUAL.

A partir do modelo original SERVQUAL, o SERVPERF consiste em cinco dimensões de serviço: tangíveis, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia, com dois conjuntos de 22 declarações de itens para as seções de importância e percepção do questionário Tangíveis diz respeito a aspectos fisicamente visíveis: poderia ser visto a partir da limpeza do banheiro, estacionamento, instalações, conforto da sala de espera e aparência dos funcionários. Confiabilidade é a capacidade de fornecer serviço confiável e com precisão; refere-se a adequação das informações de voo, como informações de exibição sobre a localização da bagagem e a disponibilidade de oficiais de confiança. Responsividade é a vontade de responder aos desejos ou necessidades dos clientes e prestar serviços rápidos de suporte. Inclui, por exemplo, o acesso rápido ao aeroporto, bem como o credenciamento de segurança eficaz e eficiente. A Garantia inclui conhecimento, cortesia e habilidades dos funcionários em demonstrar confiança aos clientes. A última dimensão, Empatia, significa facilidade de relacionamento, boa comunicação, atenção pessoal e entender a necessidade dos clientes (SALOMI et al. 2005).

Dentro da experiência do cliente, outro conceito relevante na área de serviços, principalmente serviços bancários é o custo de mudança, definido como “... os custos considerados pelo cliente no processo de mudança de fornecedor” (FRAGOSO; ESPINOZA, 2017, p. 5). Clientes insatisfeitos custam muito dinheiro às empresas. As instituições financeiras investem recursos humanos e financeiros em uma célula conhecida como retenção de clientes, desenvolvendo alçadas específicas de desconto de custos e tarifas para evitar que o cliente mude de banco. De acordo com Neri et al. (2016), o custo de mudança representa qualquer fator que torne mais difícil ou dispendioso para o cliente trocar de fornecedor. Esses custos podem ser de caráter monetário e não monetário, podem estar relacionados à adaptação a novas rotinas, procedimentos, atividades, produtos e serviços fornecidos pelo fornecedor. O

custo de mudança também está relacionado à criação de barreiras de saída para os clientes, uma vez que dificulta a troca de fornecedor ou prestador de serviços financeiros.

Dentre os conceitos que estão sendo abordados, na experiência do cliente, a satisfação pode ser considerada uma medida clássica que está relacionada às diferenças entre as expectativas em relação a um serviço ou produto e a efetiva entrega destes por parte da empresa/organização (OLIVER, 2015; LEE et al., 2011; UELTSCHY et al., 2009). Para Kotler e Armstrong (2015), os clientes criam expectativas com referência ao valor e à **satisfação** de diversas ofertas que lhe oferecem e fazem a aquisição conforme as suas perspectivas. Assim, os clientes retornam a comprar novamente apenas se ficarem satisfeitos e repassam para outras pessoas a sua satisfação. Já os insatisfeitos acabam não voltando mais e comentam sua experiência negativa.

Conectado ao conceito de satisfação, vem o conceito de lealdade do cliente à marca. Trata-se de um conceito que tem sido pesquisado e discutido desde meados do Século XX (MATOS et al., 2007), tendo desdobramentos importantes como a abordagem comportamental, ligada ao futuro, compras repetidas e possíveis mudança de marca (BANDYOPADHYAY; MARTELL, 2006) e a abordagem atitudinal, relacionada a aspectos cognitivos e afetivos para a formação da lealdade (EVANSCHITZKY et al., 2006). Neste estudo, para a construção do modelo de avaliação da experiência do cliente será utilizada a abordagem comportamental, ligada às intenções do cliente em consumir e recomendar os produtos e serviços bancários no futuro.

Devido à importância para a área de serviços financeiros, uma ênfase especial é dada à qualidade em serviços, principalmente aos modelos ServQual e ServPerf. Este modelo e sua adaptação ServPerf para avaliação da qualidade de serviços bancários tem uso intenso no Brasil e em todo o mundo. Conforme apresentado no item “contexto” do Quadro 1, há registro de pesquisas em países como Paquistão (AHMED et al., 2017; ALI; RAZA, 2017; JAVED et al., 2018), Palestina (ALNASER et al., 2017), Jordania (PAKURÁR et al., 2019), Índia (VASUMATHI e SUBASHINI, 2015), Turquia (YILMAZ et al., 2017), México (FRAGOSO e ESPINOSA, 2016) e Brasil (BATAGLIN e AGUIAR, 2020; GOUVÊIA et al., 2017; XAVIER JUNIOR et al., 2014). Também merece destaque o fato de que as dimensões usuais que compõem os modelos ServQual e ServPerf (ZEITHAML et al., 2014) – elementos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia -, via de regra são analisados em relação aos construtos satisfação e lealdade do cliente. No entanto, são raras as pesquisas no Brasil, na área bancária, envolvendo qualidade em serviços, satisfação, lealdade e custo de mudanças (NERI et al., 2016). Sendo assim, este estudo propõe um modelo que vai buscar agregar à avaliação da experiência do cliente bancário este construto (custo de mudança) cuja importância para a área de serviços financeiros já foi atestada em estudos anteriores (MATOS et al., 2007; MATOS et al., 2009; MATOS et al., 2013).

Quadro 1 – Modelo ServQual / ServPerf, Satisfação e Lealdade no Setor Bancário

Modelo	Conceitos / Impactos	Contexto	Autores
ServQual	Qualidade em serviços, valor percebido, confiança, satisfação	Setor de serviços financeiros - Paquistão	(1) Ahmed et al. (2017)
ServQual	Qualidade em serviços, satisfação	Setor bancário – Paquistão	2) Ali e Raza (2017)
ServQual	Qualidade em serviços, normas subjetivas, satisfação, lealdade	Islamic banks – Palestina	(3) Alnaser et al. (2017)
ServPerf	Qualidade em serviços	Setor bancário – Istmo de Tehuantepec - México	(4) Fragoso e Espinosa (2016)
ServQual	Qualidade em serviços, satisfação,	Serviços bancários –	(5) Hamzah et al. (2017)

	confiança, reputação	Malásia	
ServQual	Qualidade em serviços, satisfação	Serviços de online banking – Paquistão	(6) Javed et al. (2018)
ServQual	Qualidade em serviços, acesso, competência colabor., satisfação	Setor bancário – Jordânia	(7) Pakurár et al. (2019)
ServQual	Qualidade em serviços, satisfação, lealdade	Setor bancário – Índia	(8) Vasumathi e Subashini (2015)
ServQual	Qualidade em serviços, satisfação, lealdade	Serviços bancários – Turquia	(9) Yilmaz et al. (2017)
ServQual	Qualidade em serviços	Mobile banking – Brasil	(10) Bataglin e Aguiar (2020)
ServPerf	Qualidade em serviços, satisfação	Serviços bancários clientes PF alta renda - Brasil	(11) Gouvêia et al. (2017)
E-ServQual	Qualidade em serviços, satisfação	Serviços bancários online – Brasil	(12) Xavier Junior et al. (2014)

Fonte: Autores

O modelo que está sendo utilizado para avaliar a experiência do cliente neste artigo, conforme a Figura 1 envolve os construtos Qualidade em Serviço, Satisfação, Custo de Mudança e Lealdade. A conexão entre eles suportando as cinco hipóteses propostas está respaldada na literatura de serviços bancários. A relação entre Qualidade de Serviços e Satisfação é corroborada por dez dos autores apresentados no Quadro 1, quais sejam: (1), (2), (3), (5), (6), (7), (8), (9), (11) e (12). Tem-se então a hipótese 1 do modelo:

H1: A Qualidade de Serviços, representada pelas dimensões Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta e Empatia, tem impacto positivo e significativo em relação à Satisfação.

A conexão entre Satisfação e Lealdade, retratada na hipótese 2, é uma relação já bastante conhecida na literatura de marketing (OLIVER, 2015; LEE et al., 2011; UELTSCHY et al., 2009). Especificamente para Oliver (2015) a relação de lealdade do cliente ao longo do tempo com a empresa é bastante dependente dos níveis de satisfação. Portanto, a hipótese 2, terá a seguinte formulação:

H2: A Satisfação do cliente tem impacto positivo e significativo em relação à Lealdade.

Conforme já destacado acima, as relações entre Satisfação, Lealdade e Custo de Mudança estão bem exploradas nos trabalhos de Matos et al., 2007, Matos et al., 2009 e Matos et al., 2013 na área de serviços bancários. Portanto, as hipóteses H3 e H4, têm os seguintes textos:

H3: A Satisfação do cliente tem impacto positivo e significativo em relação ao Custo de Mudança.

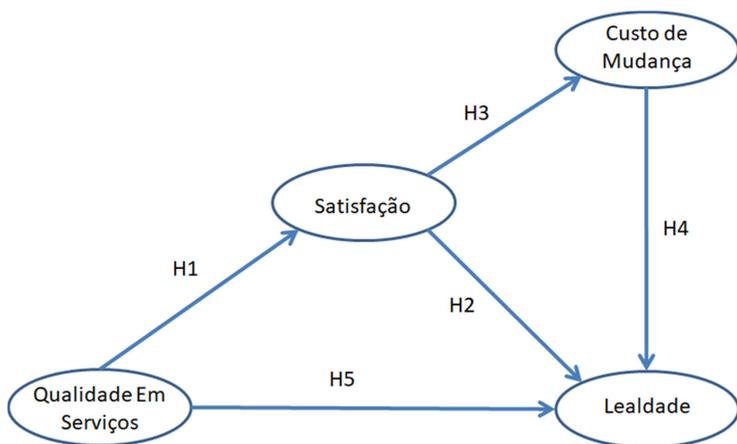
H4: O Custo de Mudança tem impacto positivo e significativo em relação à Lealdade.

A relação entre Qualidade em Serviços e Lealdade já também já foi atestada por pesquisas em serviços financeiros (ALNASER et al., 2017; HAMZA et al., 2017; VESUMATHI e SUBASHINI, 2015; YILMAZ et al., 2018), ou seja, um serviço bancário

prestado com alta qualidade pode exercer forte influência na lealdade do cliente do banco. Portanto, a hipótese 5, tem a seguinte redação:

H5: A Qualidade de Serviços, representada pelas dimensões Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta e Empatia, tem impacto positivo e significativo em relação à Lealdade.

Figura 1 – Modelo Proposto



Fonte: Autores

METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo tem por objetivo propor e analisar um modelo de avaliação da experiência do cliente bancário formado a partir dos construtos Qualidade em Serviços, Satisfação, Custo de Mudança e Lealdade. Após autorizado pelo banco em estudo, em novembro/2020, foi iniciada a pesquisa junto aos clientes do segmento pessoa física de alta renda de uma de suas agências. A pesquisa ocorreu por meio de questionário contendo 38 perguntas, com a utilização da ferramenta online Google Formulários. O encaminhamento se deu por mala direta, pelos celulares corporativos dos gerentes de relacionamento do Banco, para que os clientes não tivessem receio de acessar o link da pesquisa, o que evitou desvios na amostra.

São apresentados aqui alguns dados importantes em relação ao Banco em estudo, em se tratando de atendimento via plataformas digitais. Em número de transações totais, os canais automatizados cresceram sobremaneira na preferência dos clientes destacando-se os canais *mobile* e *internet banking* que concentram 80,4% de todas as transações realizadas pelo banco atualmente. Em doze meses o número de clientes cadastrados nestes dois canais concentrou o total de 14,1 milhões de clientes, com destaque para o canal *mobile banking* frente ao de *internet banking*, uma vez que desse total, 5,0 milhões acessaram o aplicativo da instituição diariamente. A gestão estratégica do banco é de ser uma instituição de vanguarda, adotando sempre as melhores práticas do mercado, com foco na experiência do cliente, no fortalecimento da marca, na expansão de negócios, no rejuvenescimento da base e na rentabilização da carteira de clientes já existente.

A amostra envolveu 223 respondentes, todos clientes de um mesmo banco, tendo sido respeitado o seu anonimato, atendendo as exigências da instituição financeira e a Lei nº. 13.709 - Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que regulamenta o compartilhamento de dados pessoais. De acordo com os dados coletados, a amostra teve 216 questionários válidos e

7 abstenções. Do total válido, 142 são do sexo masculino e 74 do sexo feminino. Na pesquisa efetuada com os clientes do segmento alta renda em uma agência bancária de determinada instituição financeira de grande porte, o instrumento de coleta de dados utilizou escalas já conhecidas para os construtos Qualidade em Serviços, Custos de Mudança, Satisfação e lealdade conforme o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Método SERVPERF, Custo de Mudança, Satisfação e Lealdade

Dimensões		Perguntas no Questionário								Autores
Qualidade em Serviços (ServPerf)	Tangível	1	2	3	4					Salomi et al. (2005)
	Confiabilidade	5	6	7	8	9				
	Capacidade de resposta	10	11	12	13					
	Garantia	14	15	16	17					
	Empatia	18	19	20	21	22	23	24	25	
Custo de Mudança		26	27	28	29	30	31	32		Fragoso e Espinoza (2017)
Satisfação		33	34	35						Madruca (2010)
Lealdade		36	37	38						Kotler e Keller (2019)

Fonte: Autores (2021)

ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados da pesquisa foi estruturada em dois grandes blocos, sendo o primeiro bloco denominado de ‘Perfil dos Respondentes, tendo sido estruturado com questões que identificassem as seguintes características: sexo, tempo de conta, faixa etária, nível de escolaridade e renda familiar. O segundo bloco foi composto por uma avaliação de cada construto componente do modelo, quais sejam, Qualidade em Serviços (ServPerf), Custo de Mudança, Satisfação e Lealdade; neste segundo bloco, também foram dadas informações sobre o modelo de mensuração utilizado no artigo. A segunda parte do bloco 2 teve por objetivos avaliar a relação entre os construtos realizada por meio de análise confirmatória, utilizando Partial Least Squares, aplicativo Warp/PLS. A Partial Least Squares é uma técnica oriunda de uma família de métodos de regressão criados por Herman World, tendo como referência as ciências sociais e suas necessidades de flexibilização (DIJKSTRA, 2010).

1. Perfil dos Respondentes:

Os clientes entrevistados em sua maioria possuem mais de 10 anos de conta sendo, portanto um segmento que possui relacionamento de longo prazo com o banco pesquisado. São clientes experientes: a maior proporção amostral, (39,5%) tem mais de 54 anos. Possuem alto nível de escolaridade (88% com curso superior incompleto ou acima) e renda familiar acima de R\$ 8 mil. Dessa forma, o público pesquisado é considerado pelo banco em estudo como um segmento alta renda, composto de maneira geral por clientes mais exigentes e consumidores de produtos e serviços bancários, tais como, aplicações financeiras, previdência privada, capitalização, seguros de vida, seguro de automóvel, crédito imobiliário, financiamento de veículo, consórcio de bens móveis e imóveis, *internet banking*, *mobile banking*, dentre outros.

2. Análise da Experiência do Cliente

Este item tem por objetivo fazer análises individuais de cada um dos construtos que compõe o modelo de avaliação da experiência do cliente, começando por Qualidade em Serviços em suas cinco dimensões, Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia.

A dimensão Tangível [tabela 1] é composta pelos elementos físicos que a instituição disponibiliza aos clientes, por exemplo as agências físicas e os terminais de autoatendimento. Nesse construto observou-se uma média superior a 6 (seis), indicando que os aspectos visíveis como equipamentos de uso, instalações físicas de agências e pontos de contato, têm uma boa avaliação por parte dos clientes. Chama a atenção que os clientes também tiveram uma boa impressão em relação à apresentação dos colaboradores.

Tabela 1 - Dimensão Tangível

	Média	Desvio padrão	Carga Fatorial
Alfa de Cronbach: 0,809			
Likert: de 1, discordo totalmente a 7, concordo totalmente			
1- Os equipamentos do Banco são atualizados	6,2315	1,00331	0,785
2- As instalações físicas são visualmente atraentes	6,2037	1,03662	0,894
3- Os colaboradores estão bem-vestidos/arrumados	6,3426	0,98038	0,620
4- A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio do Banco	6,3194	0,98112	0,880

Fonte: Autores (2021)

A dimensão Confiabilidade [tabela 2] compõe os elementos relativos ao atendimento presencial prestado pelo Banco aos clientes, nas agências e pontos de contato. Nesse construto o nível de concordância dos clientes foi alto, também com média acima de 6 (seis). Ou seja, de um modo geral, os clientes percebem interesse por parte do banco em seus problemas, confiam naquilo que o banco faz, dentro de prazos aceitáveis, com pessoal bem qualificado, com bons registros sobre as operações realizadas.

Tabela 2 - Dimensão Confiabilidade

	Média	Desvio padrão	Carga Fatorial
Alfa de Cronbach: 0,925			
Likert: de 1, discordo totalmente a 7, concordo totalmente			
5- O Banco atende os clientes dentro do prazo (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente)	6,0602	1,25794	0,898
6- O Banco tem interesse em resolver os problemas do cliente	6,2546	1,19494	0,925
7- Os profissionais do Banco são bem qualificados	6,3148	1,04011	0,868
8- Ao ser demandado pelo cliente o Banco presta o serviço na data combinada	6,2593	1,08581	0,913
9- O Banco mantém registros de tudo que envolve o serviço prestado ao cliente	6,3796	0,97138	0,783

Fonte: Autores (2021)

A dimensão Capacidade de Resposta [tabela 3] contém elementos relativos ao atendimento presencial prestado pelos colaboradores do Banco aos clientes, como medição do nível de conhecimento e a disposição dos funcionários em prestar o atendimento ao cliente,

que se desloca até uma agência física da instituição financeira pesquisada. Nesse construto o nível de concordância dos clientes foi considerado alto, uma vez que se observa uma média superior a 6 (seis), exceto ao quesito nº 13 que obteve média de 3,6, que mediu se “os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente” pois este item é avaliado de forma invertida. Nesse caso, em específico, a média é considerada satisfatória, vez que o resultado ‘discordo totalmente’, significa que os colaboradores do banco tem disponibilidade para prestar o serviço esperado pelo cliente, que procura o atendimento presencial nas agências do segmento alta renda.

Tabela 3 - Dimensão Capacidade de Resposta

Alfa de Cronbach: 0,728 Likert: de 1, discordo totalmente a 7, concordo totalmente	Média	Desvio padrão	Carga Fatorial
10- Os colaboradores informam com precisão a data da prestação do serviço	6,2130	1,13753	0,915
11- Os colaboradores atendem rapidamente as demandas do cliente	6,1435	1,16250	0,943
12- Os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar o cliente	6,3194	1,11847	0,921
13- Os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente	3,5926	2,13078	0,413

Fonte: Autores (2021)

A dimensão Garantia [tabela 4] compõe os elementos relativos ao atendimento presencial prestado pelos colaboradores do banco, com medição do nível de gentileza, simpatia, conhecimento e disposição em atender ao cliente que se desloca até uma agência física do segmento de alta renda. Nesse construto o nível de concordância dos clientes foi igualmente alto, com média superior a 6 (seis).

Tabela 4 - Dimensão Garantia

Alfa de Cronbach: 0,921 Likert: de 1, discordo totalmente a 7, concordo totalmente	Média	Desvio padrão	Carga Fatorial
14- Os colaboradores são confiáveis	6,6157	0,75670	0,941
15- Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os colaboradores	6,4907	0,94495	0,915
16- Os colaboradores são educados/gentis	6,5880	0,79043	0,857
17- Os colaboradores sabem responder às perguntas do cliente	6,3426	1,01305	0,907

Fonte: Autores (2021)

A dimensão Empatia [tabela 5] compõe os elementos relativos ao tratamento diferenciado dado pelo Banco e por seus colaboradores aos clientes do segmento de alta renda, que por ser um público do segmento exclusivo, necessita de tratamento diferenciado e personalizado. Nesse quesito o nível de concordância dos clientes foi alto também, quando se observou média superior a 6 (seis), exceto nos quesitos nº 22 e 25 que obtiveram média de 5,87 e 5,013, respectivamente, cujas sentenças avaliam o seguinte: a) “o Banco funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente” e; b) “você está satisfeito com os valores dos custos de produtos e serviços praticados pelo seu Banco. Percebe-se uma certa insatisfação por parte dos clientes em relação aos horários de funcionamento assim como sobre os custos dos produtos e serviços. Embora estas práticas estejam dentro das regras permitidas aos bancos, nota-se que são elementos que podem de alguma forma minar uma predisposição positiva em relação à instituição financeira.

Tabela 5 - Dimensão Empatia

Alfa de Cronbach: 0,910 Likert: de 1, discordo totalmente a 7, concordo totalmente	Média	Desvio padrão	Carga Fatorial
18- O Banco proporciona a cada cliente atenção individualizada	6,0278	1,41394	0,852
19- Os colaboradores proporcionam atenção individualizada a cada cliente	6,1343	1,36246	0,845
20- Os colaboradores compreendem plenamente as necessidades do cliente	6,0324	1,24410	0,892
21- Os colaboradores preocupam-se com os interesses do cliente	6,0324	1,37210	0,883
22- O Banco funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente	5,8704	1,55574	0,583
23- O seu nível de satisfação com o atendimento recebido no Banco corresponde a sua expectativa.	6,1667	1,20850	0,893
24- O seu nível de satisfação com o atendimento do Banco o faria indicá-lo para outras pessoas	6,2083	1,25684	0,869
25- Você está satisfeito com os valores dos custos de produtos e serviços praticados pelo seu Banco	5,0139	1,80562	0,585

Fonte: Autores (2021)

O construto Custo de Mudança [tabela 6] contém os elementos relativo às dificuldades intrínsecas à mudança de instituição financeira, que pode apresentar maior incômodo ao segmento alta renda, por se tratar de um público que necessita de atendimento personalizado, que poderá optar por mudar de instituição caso não alcance o nível de satisfação desejado. Nesse construto observou-se que as opiniões dos clientes ficaram divididas. No entanto, é importante destacar os quesitos nº 31 e 32 que obtiveram médias baixas de 3,1389 e 3,1667, respectivamente, que avaliaram: a) “*estou disposto(a) a perder os benefícios que acumulei em meu Banco*” e; b) “*estou disposto(a) pagar os custos decorrentes da mudança de Banco*”. As respostas dadas neste item, com médias próximas a 5, 4 e 3 mostram que se trata de um conceito que não conta com a unanimidade dos clientes. É possível interpretar que ao menos parte da amostra não percebe tantos problemas assim em mudar de banco, embora os itens 31 e 32 denotem que há certa preocupação em não perder aquilo que já foi conquistado, evitando-se desta forma bancar eventuais custos de mudanças advindos de uma troca de banco.

Tabela 6 - Construto Custo de Mudança

Alfa de Cronbach: 0,721 Likert: de 1, discordo totalmente a 7, concordo totalmente	Média	Desvio padrão	Carga Fatorial F1	Carga Fatorial F2
26- Não tenho tempo e/ou interesse em comprar produtos/serviços de outro banco	5,2778	1,93058	0,713	
27- Em caso de mudança de banco, seria incômodo me adaptar aos produtos/serviços de outro banco	5,0185	1,86014	0,857	
28- Penso na burocracia que teria de enfrentar se mudasse de banco	5,2963	1,96130	0,893	
29- Eu teria dificuldades em me acostumar com os atendentes de outro banco	4,5556	2,13207	0,769	
30- É provável que os serviços de meu banco sejam tão bons quanto aqueles de outros bancos?	5,5463	1,56938	0,285	
31- Estou disposto(a) a perder os benefícios que acumulei em meu banco	3,1389	2,22442		0,889
32- Estou disposto(a) a pagar os custos decorrentes da mudança de banco	3,1667	2,09983		0,917

Fonte: Autores (2021)

A dimensão satisfação [tabela 7] compõe os elementos relativos ao atingimento da expectativa dos clientes do segmento de alta renda, ao experimentarem os serviços oferecidos pelo Banco. Nesse construto o nível de satisfação dos clientes foi considerado alto, dado que observou-se média superior a 6 (seis). Ou seja, as repostas indicam que predominantemente as expectativas em relação aos serviços prestados pelo banco estão sendo alcançadas. Nota-se que este construto apresenta médias altas a exemplo das dimensões do construto Qualidade em Serviços.

Tabela 7 - Construto Satisfação

	Média	Desvio padrão	Carga Fatorial
Alfa de Cronbach: 0,928			
Likert: de 1, discordo totalmente a 7, concordo totalmente			
33- Os serviços deste banco atendem às minhas expectativas	6,0833	1,31627	0,922
34- Fiz certo quando escolhi este banco por seus serviços	6,2407	1,13605	0,937
35 - Estou satisfeito com a qualidade dos serviços de meu banco	6,1157	1,21254	0,951

Fonte: Autores (2021)

A dimensão lealdade [tabela 8] compõe os elementos relativos à motivação dos clientes do segmento de alta renda, em indicar o banco a parentes e amigos, bem como consumir os produtos ofertados pela instituição. Nesse construto o nível de motivação dos clientes foi considerado alto, observando-se média superior a 6 (seis) ou próxima desse valor. É possível interpretar que se trata de clientes com fidelização relativamente alta em relação à instituição financeira em estudo.

Tabela 8 - Dimensão Lealdade

	Média	Desvio padrão	Carga Fatorial
Alfa de Cronbach: 0,819			
Likert: de 1, discordo totalmente a 7, concordo totalmente			
36- Eu recomendaria o meu banco a amigos, parentes e familiares	6,1991	1,33371	0,892
37- Pretendo manter minha conta neste banco nos próximos anos	6,3843	1,14751	0,909
38- Pretendo ter mais produtos e serviços deste banco nos próximos meses	5,6343	1,63978	0,807

Fonte: Autores (2021)

2.1 – Relacionamentos Entre os Construtos

O modelo de mensuração utilizado tem seus parâmetros principais apresentados nas tabelas já apresentadas de 1 a 8, quais sejam, o coeficiente Alfa de Cronbach e as cargas fatoriais de cada construto e dimensão avaliada. É possível notar que em todos os oito construtos e dimensões consideradas, o coeficiente Alfa de Cronbach está acima de 0,7 e as cargas fatoriais estão todas acima de 0,4, números mínimos recomendados por Malhotra (2019). Também, vale lembrar que o Custo de Mudança continha dois fatores dos quais somente o primeiro foi aproveitado, aquele com maior variância explicada (40,78%).

Table 9 – Índices de Adequação e índices de Qualidade – Partial Least Squares / WARP

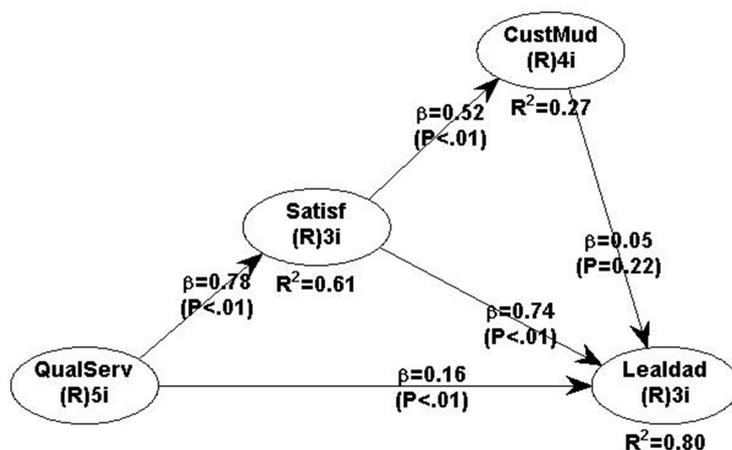
Adequação do Modelo	Valores	Intervalos / Faixas
Average path coefficient (APC)	0,451	P<0.001 - recomendado: P <= 0.05
Average R-squared (ARS)	0,560	P<0.001 - recomendado: P <= 0.05
Average adjusted R-squared (AARS)	0,557	P<0.001 - recomendado: P <= 0.05
Average block VIF (AVIF)	2,178	aceitável se <= 5, idealmente <= 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	3,587	aceitável se <= 5, idealmente <= 3.3

Tenenhaus GoF (GoF)	0,659	pequeno ≥ 0.1 , medio ≥ 0.25 , grande ≥ 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR)	1,000	aceitável se ≥ 0.7 , idealmente = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	1,000	aceitável se $f \geq 0.9$, idealmente = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	0,700	aceitável se ≥ 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1,000	aceitável se ≥ 0.7

Source: Research results (2019)

O Relacionamento entre os construtos foi testado por meio de análise confirmatória utilizando a técnica estatística Partial Least Squares, aplicativo WARP/PLS. Os índices de adequação e qualidade estão disponíveis na Tabela 9. Percebe-se que os resultados apresentados encontram-se dentro dos parâmetros recomendados por Kock (2020). A Tabela 9 apresenta dez índices de adequação que devem ser considerados na avaliação de um modelo. É possível observar que todos os indicadores estão apresentando valores aceitáveis: Os indicadores APC, ARS e AARS todos tiveram “p” valores menores que 0,001, o que é recomendado. Os indicadores AVIF (2,178) e AFVIF (3,587) também tiveram valores ideal e aceitável respectivamente. O GoF de Tenenhaus (0,659) está na faixa “grande”, o que é bom; o SPR de Simpson (1,000) está na faixa ideal; O RSCR de 1,000 encontra-se em faixa ideal, e os índices SSR (0,700) e NLBCDR (1,000) estão também nas faixas iguais ou acima do aceitável ($\geq 0,7$).

Figura 2 – Resultados Modelo Proposto



Fonte: Autores

Para facilitar a modelagem, as cinco dimensões que representam a Qualidade em Serviços (Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia) foram representadas por seus escores fatoriais, tendo em vista que a técnica Warp/PLS não admite a utilização de fatores de segunda ordem.

Os resultados dos testes de hipóteses estão apresentados na Figura 2 mostram que das cinco hipóteses estabelecidas, quatro apresentaram estatísticas significativas. Começando pela hipótese H1, o coeficiente de regressão 0,78 ($p \leq 0,01$) confirma alto impacto da Qualidade em Serviços na Satisfação dos clientes bancários, resultado este corroborado pelos diversos autores constantes do Quadro 1 (autores 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11 e 12). Trata-se de um dos relacionamentos mais importantes e já testados na literatura de marketing. Considerando a

hipótese H2, com coeficiente de regressão 0,74 ($p \leq 0,01$), tem-se aqui também uma influência considerável da Satisfação dos clientes em relação à Lealdade deste ao banco, lealdade esta traduzida por recomendações do banco a amigos e familiares e intenção de permanecer como cliente e consumir produtos e serviços no futuro. Conforme já explicitado anteriormente, a relação entre Satisfação e Lealdade é um clássico na literatura de marketing já tendo sido testada em diversas pesquisas (OLIVER, 2015; LEE et al., 2011; UELTSCHY et al., 2009). A hipótese H3 também se mostrou significativa com coeficiente de regressão 0,52 ($p \leq 0,01$), indicando que a Satisfação exerce uma influência positiva sobre a percepção que o cliente tem em mudar de banco, ou seja, sobre o Custo de Mudança. Avaliando a hipótese H5, verifica-se também um relacionamento estatisticamente significativo ($p \leq 0,01$), mas com baixa intensidade ($\beta = 0,16$), confirmado por outras pesquisas na área de serviços bancários (ALNASER et al., 2017; HAMZA et al., 2017; VASUMATHI e SUBASHINI, 2015; YILMAZ et al., 2018).

Das hipóteses, a única que não se confirmou foi a H4 ($\beta = 0,05$ com $p \leq 0,22$), indicando que os custos percebidos para a mudança de um banco para outro não influenciam a disposição de permanecer como cliente daquele banco, ou seja, o construto Custo de Mudança não impactou significativamente a Lealdade do consumidor. Este resultado contraria os achados das pesquisas de Matos et al. (2007, 2009, 2013) para quem o Custo de Mudança se confirmou como variável moderadora e mediadora entre satisfação e lealdade. É possível que esta não confirmação identificada nesta pesquisa cujos dados foram coletados em 2020/2021 esteja mostrando uma mudança no comportamento do cliente de alta renda em bancos. Talvez a facilidade em abrir e movimentar uma conta bancária com todos os recursos tecnológicos disponíveis atualmente esteja demovendo este segmento de clientes da ideia de que é incômodo e trabalhoso mudar de banco. Chama a atenção que na amostra coletada por este estudo, a maior proporção de respondentes (39,5%) encontra-se na faixa etária acima de 54 anos, público que costuma ser mais leal às marcas que os mais jovens (PONCHIO et al., 2013).

Em resumo, o modelo proposto mostra a importância dos construtos Qualidade em Serviços, Satisfação, Custo de Mudança e Lealdade para a avaliação da experiência do cliente no atendimento bancário. A consistência do modelo fica evidenciada pelos coeficientes de determinação (R^2) exibidos pelas variáveis que atuam como dependentes, sendo a principal delas a Lealdade com R^2 de 0,80, indicando que Qualidade em Serviços e Satisfação explicam até 80% da variância daquela; Satisfação tem 61% de sua variância explicada por Qualidade em Serviços e Custo de Mudança tem 27% de sua variância explicada pelas variáveis Qualidade em Serviço e Satisfação de forma acumulada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi avaliar a experiência do cliente em serviços bancários. Para tal, foi proposto um modelo de avaliação composto pelos construtos Qualidade em Serviços (desdobrado nas dimensões Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia), Satisfação, Custo de Mudança e Lealdade. O modelo foi testado em pesquisa de campo com amostra de 216 clientes bancários do segmento de alta renda de um grande banco de varejo no Brasil. Cinco hipóteses foram aventadas sobre o relacionamento entre os construtos componentes do modelo, sendo que quatro delas foram confirmadas. Os resultados mostraram três diferentes caminhos conforme apresentado no diagrama da Figura 2: (1) Qualidade em Serviços influenciando diretamente a Lealdade com baixo impacto ($\beta = 0,16$; $p \leq 0,01$); (2) Qualidade em Serviços influenciando Satisfação (impacto moderado a alto - $\beta = 0,78$; $p \leq 0,01$) e este construto influenciando Lealdade também com impacto de moderado

a alto ($\beta=0,74$; $p\leq 0,01$); (2a) e a partir do “nó” Satisfação, este construto influenciando Custo de Mudança com impacto moderado ($\beta=0,52$; $p\leq 0,01$). Traduzindo, o modelo avaliado mostra Lealdade e Custo de Mudança sendo ambos explicados pela Qualidade em Serviços e Satisfação do cliente de serviços bancários. A hipótese não confirmada se refere ao impacto do Custo de Mudança na Lealdade dos clientes, o que pode ter ocorrido por uma mudança no comportamento em relação à percepção de dificuldade em mudar de banco: é possível que a facilidade em abrir e movimentar uma conta bancária com as tecnologias disponíveis nas instituições financeiras atualmente faça com que a mudança de banco não seja mais vista como um incômodo.

A abordagem de dimensões específicas utilizadas neste estudo para avaliação da experiência do atendimento de serviços financeiros pode auxiliar os gerentes de banco a obterem informações úteis sobre a contribuição relativa de cada dimensão para a gestão da satisfação e da fidelização do cliente. A utilização no modelo de escalas já testadas e validadas conforme as que foram utilizadas nos construtos Qualidade em Serviços (ServPerf), Satisfação, Custo de Mudança e Lealdade pode oferecer uma contribuição prática interessante aos que lidam com a avaliação do atendimento a clientes nas organizações financeiras. Em termos de contribuição à teoria, o modelo proposto valida relacionamentos importantes entre os construtos, mas não confirmou o impacto de Custo de Mudança na Lealdade do cliente. Este seria um item para ser explorado em pesquisas futuras, avaliando uma possível mudança no comportamento do consumidor bancário.

Em termos de limitações, a principal delas refere-se ao fato de a amostra utilizada não ser do tipo probabilística (representativa), mas sim uma amostragem por conveniência – o que faz com que os resultados não possam ser generalizados para todos os clientes do Banco em questão, mas são válidos apenas para a amostra coletada.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, F. Medindo a qualidade do serviço no ensino superior: HEdPERF versus SERVPERF. **Marketing Intelligence & Planning**, 24 (1), 31-47, 2006.
- AHMED, R.R.; VEINHARDT, J.; STREIMIKIENE, D.; ASHRAF, M.; CHANNAR, Z.A. Modified Servqual Model and Effects Of Customer Attitude and Technology on Customer Satisfaction in Banking Industry: Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis. **Journal of Business Economics and Management**, Vol 18, N.5: 974–1004, 2017.
- ALI, M.; RAZA, S.A. Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 28, No. 5, 559–577, 2017.
- ALNASER, F.M.; GHANI, M.A.G.; RAHI, S.; MANSOUR, M.; ABED, H. The Impact of SERVQUAL Model and Subjective Norms on Customer’s Satisfaction and Customer Loyalty in Islamic Banks: A Cultural Context. **International Journal of Economics & Management Sciences**, Vol 6, N. 5, 1-7, 2017.
- BANDYOPADHYAY S.; MARTELL, M.. Does attitudinal influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.14, n.1, p.35-44, 2007.
- BATAGLIN, J.C.; AGUIAR, J.L. Qualidade do Mobile Banking na Perspectiva Dos Usuários. **X Congresso Internacional de Conocimiento e Innovacion**, Panamá, Nov. 2020.
- BRYNJOLFSSON, E; HU, Y.J; RAHMAN, M.S. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review**, 54 (4), 23-29, 2013.

- COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. **Qualidade do Atendimento ao Cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de Iniciação Científica – RIC, Cairu. v. 02, n. 02, p. 155 – 172, jun. 2015.
- CRONIN, J.J.; TAYLOR, S.A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minus-expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**, Vol. 58, 125-131, Jan 1994.
- DIJKSTRA, T. K., Latent Variables and Indices: Herman Wold's Basic Design and Partial Least Squares. In VINZI, V. E., CHIN, W. W., HENSELER, J. and H. WANG (Eds.), **Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, pp.23-46, 2010.
- EVANSCHITZKY, H.; IYER, G.R.; PLASSMANN, H.; NIESSING, J.; MEFFERT, H.. The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. **Journal of Business Research**, v 59, n.12, p.1207-1213, 2006.
- FRAGOSO, J. T; ESPINOZA, I. L. Assessment of banking service quality perception nursing the SERVPERF model. **Contaduría y Administración**, 62; 1294–1316, 2017.
- GOUVEIA, M.A.; MASANO, A.C.R.; MANTOVANI, D.M.N. Avaliação De Serviços Bancários No Segmento De Alta Renda Na Cidade De São Paulo. **Revista de Administração da Universidade de Santa Maria**, Vol. 10, N. 1, p. 60-84, jan. - mar. 2017.
- HOFFMAN, K. D; BATESON, J E. G. **Princípios de marketing de serviços**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.
- JAVED, S.; RASHIDIN, S.; LI, B. Assessing the E-Services of the Banking Sector By Using Eservqual Model: A Comparative Study of Local Commercial Banks and Foreign Banks In Pakistan. **The Journal of Internet Banking and Commerce**, Vol 23, p. 1-12, 2018.
- KOCK, N. **WarpPLS User Manual: Version 7.0**. ScripWarp Systems, Laredo, Texas, USA, 2020.
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital**. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora. Trad. Pedro Elói Duarte, 2017.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 15. ed. Pearson Universidades, 2019.
- LEE JH, KIM HD, KO YJ, SAGAS M. The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. **Sport Management Review** 14: 54-63m 2011.
- MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- MATOS, C.A.; HENRIQUE, J.L.; ROSA, F. Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. **Journal of Services Marketing**, Vol. 27, N. 7; 526–538, 2013.
- MATOS, C.A.; HENRIQUE, J.L.; ROSA, F. Os Efeitos Direto, Mediador e Moderador do Custo de Mudança na Satisfação e Lealdade do Consumidor. **XXXI Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, setembro de 2007.

MATOS, C.A.; HENRIQUE, J.L.; ROSA, F. The different roles of switching costs on the satisfaction-loyalty relationship. **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 27 No. 7, pp. 506-523, 2009.

NERI, A.S.C.; FERRAZ, R.R.N.; DIAS, T.O.S. A Influência da Qualidade Percebida, Valor Percebido e Custo de Mudança sobre a Lealdade dos Usuários do Serviço de Saúde Suplementar. **XL Encontro da Anpad**, Costa do Sauípe (BA), setembro de 2016.

OLIVER, R.L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. Second Edition. London and New York: Routledge, 2015.

PAKURAR, M.; HADDAD, H.; NAGY, J. POPP, J.; OLAH, J. The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector. **Sustainability**, Vol. 11, 1-24, 2019.

PONCHIO, M.C.; STREHLAU, V.I.; COSTA, A.B.B.M.; CALVENTE, L.B.; ALVARES, S.N. diferenças geracionais na avaliação da lealdade a suplementos alimentares: um estudo com consumidores do município de São Paulo. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, Vol.16, N.2 - p.182-198 - mai/jun/jul/ago 2013.

SALOMI, G. G. E; MIGUEL, P. A. C; ABACKERLI, A. J. Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços internos. **Gestão & Produção**, v.12, n.2, p.279-293, mai.-ago. 2005.

SAURO, J.; LEWIS, J. R. **Quantifying the user experience**: Practical statistics for user research. Morgan Kaufmann, 2016.

SCHMITT, B. H. J; JOSKO BRAKUS; LIO ZARANTONELLO. Da psicologia experiencial à experiência do consumidor. *Revista de psicologia do consumidor*, 25 (Janeiro), 166–71, 2015.

UELTSCHY LC, LAROCHE M, ZHANG M, CHO H, YINGWEI R. Is there really an Asian connection? Professional service quality perceptions and customer satisfaction. **Journal Of Business Research** 62: 972-979, 2009.

VASUMATHI, A.; SUBASHINI, R. The influence of SERVQUAL dimensions on customer loyalty in banking sector, India – an empirical study. **International Journal of Services and Operations Management**, Vol. 21, No. 3, 2015.

VERHOEF, P. C; KANNAN, P. K; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, 91, 174-181, 2015.

XAVIER JUNIOR, A.E.; SALES, L.B.; KATO, H.T.; MAFFEZZALLI, E.C.F. A influência da qualidade do e-service bancário na satisfação com o serviço. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, Vol. 7, N. 1, p. 74-87, jan./mar, 2014.

YILMAZ, V.; ARI, E.; GURBUZ, H. Investigating the relationship between service quality dimensions, customer satisfaction and loyalty in Turkish banking sector: An application of structural equation model. **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 36 No. 3, 423-440, 2018.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. **A Excelência em Serviços**. São Paulo: Sariva, 2014.