




EVALUATION OF CUSTOMER EXPERIENCE IN THE HIGH-INCOME SEGMENT OF BANKING SERVICES

 **Bento Alves da Costa Filho**
University of Brasilia - UnB
Brasília, DF - Brazil
costaf.4026@gmail.com

 **Marcus Vinícius Rodrigues Bezerra**
Alves Faria University Center - Unialfa
Goiania, GO - Brazil
marcusvrbezerra@gmail.com

 **Paulo Cesar Bontempo**
Alves Faria University Center - Unialfa
Goiania, GO - Brazil
Paulo.bontempo@unialfa.com.br

Objective: The objective of this research is to evaluate the financial services customer experience, in the high-income segment of the financial industry.

Methodology/Approach: Based on the fundamental concepts considered in the literature review, a customer experience assessment model was proposed, establishing five relationship hypotheses between the four constructs that formed it: service quality, satisfaction, switching costs and loyalty. To test its validity, a survey was carried out with 216 customers of a large financial institution. The statistical technique used to test the hypotheses was the confirmatory factor analysis through Partial Least Squares (Warp/PLS).

Main Results: The proposed model shows the importance of the service quality, satisfaction, switching cost and loyalty constructs for the assessment of the customer experience in banking services. The analysis depicted Loyalty and Switching Costs both explained by Service Quality and Customer Satisfaction in Banking Services.

Relevance/Originality: The importance of the research lies in the counterpoint the analysis provides between the highly digital and depersonalized banking service attendance on the one hand and the need for human touch on the other hand.

Managerial/Social Implications: The approach of specific dimensions used in this study to assess the experience of providing financial services can help bank professionals and managers to obtain useful information about the relative contribution of each dimension to the management of customer satisfaction and loyalty.

Key-Words: Banking Services. Client Experience. Service Quality. Partial Least Squares.

How to cite the article

American Psychological Association (APA)

Costa Filho, B. A., Bezerra, M. V. R., & Bontempo, P. C. (2023, July/Sept.). Evaluation of customer experience in the high-income segment of banking services. *Brazilian Journal of Marketing*, 22(3), 1191-1220.
<https://doi.org/10.5585/remark.v22i3.22381>



Introduction

The banking industry in Brazil can be considered a well-developed sector supported by the intense use of information and communication technologies (ICT). The first mainframes were installed in commercial Brazilian banks six decades ago in the 1960s, when the banking automation started in the country, initially in the back-office producing account reports, and later on going to front-office (brick-and-mortar branches), then to ATMs (automated teller machines) to notebooks and to mobile phones in recent days. It is worth highlighting that since the beginning financial institutions assumed an active role in incorporating informatics into their operations (Frischtak, 1992).

According to the Brazilian Federation of Banks - Febraban (Mulinari and Biagini, 2021), the banks were the second largest technology investors in the country with US\$ 4.13 billion, shortly after the government (first investor) with US\$ 4.42 billion. The figures for 2020 show mobile banking as the dominant channel accounting for more than 50% of the clients' transactions. Nine out of ten credit operations and eight out of ten bill payments are occurring in digital channels. The preference for digital channels is justified by the agility, ease of use, and practicality offered by these media, especially today for safety reasons due to the Covid-19 pandemic (Rodrigues, 2021). Therefore, ICT is omnipresent in banking services.

All this focus on ICT is good news for the bank customer due to the aforementioned advantages. However one could ask if the highly digital interactions going on in the customer experience are permeated by high-quality contacts that are helping the client to achieve her/his objectives. And it is worth mentioning that some groups of clients, especially those in the high-income strata, still value personal interaction with bank personnel (Jaksic & Marinc, 2019).

On the one hand, the current journey of the banking customer takes place in an environment strongly marked by digital devices and networks, with little human presence in the interactive process (Brynjolfsson et al., 2013; Verhoef et al., 2015). On the other hand, the high-income personal banking segment still wants personalized attendance, raising an important challenge to bank managers towards balancing human vis-à-vis self-service interactions.

To approach this dichotomy, human versus digital banking attendance, the literature offers some alternatives that will be discussed later in the literature review in more details. A respected perspective is the service quality theory initiated by Parasuraman in the 1980's, which is still a very strong line of thought especially in banking services. This point of view highlights

dimensions like assurance and empathy, concepts that put in evidence the employees' competence and ability to establish a good and attentive relationship with the customer. Also, the customer experience literature includes in its constructs the role of personnel supporting the clients in delivering banking services.

From another standpoint come the technology acceptance models emphasizing the challenges of dealing with technological banking interfaces, their utility in daily life and intention to use in the future. Summarizing, this discussion brings the attention for the importance of the balance between human versus digital attendance to the customer experience in banking. The expectations are that the research findings might shed some light on this apparent contradiction and help interested stakeholders (managers and academicians) to address the possible solutions.

Therefore, there is great interest in how this group of clients is perceiving the customer journey in terms of quality, satisfaction, loyalty and switching cost. Thus, the central question that inspires this investigation is expressed in the following way: what is the evaluation personal customers do about their experiences as consumers of banking services in the high-income segment? From this question, the objective of the research is to evaluate the customer experience with banking services, in the high-income segment of a large financial institution in the Brazilian banking industry. To compose the sample, the high income banking customer was purposefully chosen because besides the ordinary digital attendance (mobile and internet banking, ATMs) accessible to any customer, this segment has access to a personal attendance by the banks, which includes an account manager to help the client in pursuing her/his needs.

Literature review

From the very first moment that a client gets in touch with a service company, she/he starts evaluating the attention dispensed, the design of the visual signs available, the ease of use of its digital devices and channels, the politeness, reliability, and competence of its personnel, the effectiveness of the service delivered as a whole. The quality of these interactions is going to define how well an experience with the client will be established. Depending on the outcomes produced in this relationship, i.e., whether the customer is happy (satisfied) with the service she/he has got, important barriers (switching costs) might start being raised protecting the client from leaving that company, consequently developing a loyalty towards the latter.

Consequently, from this initial rationale, some light is shed on the evaluation process that takes place in the customer's mind when she/he decides to engage in an experience with a

service provider. Considering this context, the literature review of this paper will navigate through concepts like service quality, satisfaction, loyalty, and costs of change (switching costs) in the banking industry.

Starting with service quality, bank account holders' perceptions have become a critical component in measuring the quality of financial services. One of the best-known measures in the area of service quality is the Servqual model, proposed in the 1980s by Parasuraman (Zeithaml et al., 1990), which unfolds into a series of specific dimensions that facilitate the assessment of the service by the customer. These dimensions comprise tangible elements, reliability, responsiveness, competence, courtesy, credibility, assurance, accessibility, communication, and customer understanding.

Although widely used and respected in the services area, Servqual was criticized by Cronin and Taylor (1994). They claimed that Parasuraman's study on the relationships between expected and experienced quality is not an adequate approach to quality assessment, as there are problems in conceiving the quality of services based on the difference in "scores" between expectation and perception of the actual service received. Based on these criticisms, Cronin and Taylor (1994) proposed the Servperf model. Through this, the customer does not assess his expectation for the service, but only the service actually received (Salomi et al. 2005). Servperf measures the quality that the consumer actually perceives during service provision, without evaluating the "gap" expectation *versus* performance used in the Servqual model.

From the original Servqual model, Servperf consists of five service dimensions: tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy, with two sets of 22-item statements for the importance and perception sections of the questionnaire. Tangibility concerns physically visible aspects like the cleanliness of the bathroom, parking, facilities, comfort of the waiting room, and appearance of employees. Reliability is the ability to provide reliable and accurate services; it refers for instance to the confidence the client has in the financial institution from bank statements to money management to automated bill payments. Responsiveness is the willingness to respond to the wishes or needs of customers and provide prompt support services. It includes, for example, the availability of account management to solve quickly unexpected problems in the case of high-income personal banking. Assurance includes employee knowledge, courtesy, and skills in demonstrating confidence to customers. The last dimension, Empathy, means ease of relationship, good communication, personal attention, and understanding of the customers' needs (Salomi et al. 2005).

Within the customer experience, another relevant concept in the area of services, especially banking services, is the switching cost, defined as "... the costs considered by the customer in the process of switching supplier" (Fragoso & Espinoza, 2017, p. 5). Matos et al. (2013) refer to switching costs as the monetary and non-monetary costs related to the processes of changing from one provider to another. Dissatisfied customers cost companies a lot of money. Financial institutions invest human and financial resources in customer retention, developing specific levels of discounting costs and fees to prevent customers from changing banks. According to Neri et al. (2016), switching cost represents any factor that makes it more difficult or costly for the customer to switch suppliers. These costs can be monetary and non-monetary and can be related to adapting to new routines, procedures, activities, products, and services provided by the new supplier. Switching cost is also related to the creation of exit barriers for customers, as it makes it difficult to switch from one financial services provider to another.

Among the concepts that are being addressed in the customer experience, satisfaction can be considered a classic measure that is related to the differences between expectations concerning a service or product and the effective delivery of these by the company/organization (Oliver, 2015; Lee et al., 2011; Ueltschy et al., 2009). For Kotler and Armstrong (2017), customers create expectations regarding the value and satisfaction of the various offers they receive and purchase according to their perspectives. Thus, customers not only buy again if they are satisfied but also pass on their satisfaction to other people. The dissatisfied, on the other hand, end up not returning and commenting on their negative experience with their peers. And it is worth recalling that these comments today usually happen in a fast manner through social media and other related digital ways.

Connected to the concept of satisfaction comes customer loyalty to the brand. It is a concept that has been researched and discussed since the mid-twentieth century (Matos et al., 2007), having important consequences linked to the future such as the behavioral approach, repeated purchases, and possible brand changes (Bandyopadhyay & Martell, 2006) and the attitudinal approach, related to cognitive and affective aspects for the formation of loyalty (Evanschitzky et al., 2006). In this study, the behavioral approach was used to build customer loyalty, which is connected to the intentions to consume and recommend banking products and services in the future.

Due to the importance for the financial services area, a special emphasis is given to the quality of services, including Servqual and Servperf models. These models for evaluating the

quality of banking services are widely used in Brazil and throughout the world. As shown in the "context" item of Table 1, there is a considerable amount of research involving service quality and related constructs like satisfaction, loyalty and switching costs, in emerging countries such as Indonesia (Lubis et al., 2021; Raza et al., 2020; Zakiy & Haryanto, 2020), Malaysia (Noman et al., 2020; Hamzah et al., 2017) Pakistan (Ahmed et al., 2017; Ali and Raza, 2017), Palestine (Alnaser et al., 2017), Oman (Fida et al., 2020), Kuwait (Ghamry & Shamma, 2022), Jordan (Pakurár et al., 2019), India (Vasumathi & Subashini, 2015), Vietnam (Ha, 2020), Turkey (Ozkan et al., 2019; Yilmaz et al., 2017), Mexico (Fragoso & Espinosa, 2016) and Brazil (Gouveia et al., 2017; Mainardes et al., 2020; Matos et al., 2009; Matos et al., 2013).

It is also worth mentioning the fact that the customary dimensions that make up the Servqual and Servperf models (Zeithaml et al., 1990) - tangibility, reliability, responsiveness, assurance and empathy – are usually analyzed concerning satisfaction and loyalty constructs of the customer. However, research in Brazil in the banking area involving service quality, satisfaction, loyalty, and cost of changes is rare. Accordingly, this study proposes a model aiming to integrate into one model of analysis service quality, satisfaction, loyalty and switching costs. The importance of this issue in the area of financial services has already been attested in previous studies (Matos et al., 2007; 2009; 2013).

Besides the quality approach up to now exposed, the literature on customer experience offers alternative ways to deal with banking service attendance. On the one hand, there is an identifiable group of customer experience models assessing the role of bank personnel in the relationship with clients, considering dimensions representing the human side of banking attendance.

Garg et al. (2014) by means of the scale “Customer Experience in Banks” show a component (Employees) in which bank clerks are considered the basic source of service delivery and should be friendly, helpful, time committed and competent. Mbama (2018) measuring customer experience in banking highlighted the importance of employees in service delivery, building trust and exerting influence on customer behavior. Evaluating the role of customer experience, Fernandes and Pinto (2019) pointed up the relevance of bank collaborators performing their duties in a polite, courteous and helpful way, knowing the customer needs and solving their problems promptly. Understanding the financial services experience, Soetan et al. (2021) emphasized the role of the mobile money agent (a kind of outsourced bank personnel) in providing and maintaining the customer experience. Also, Gao

et al. (2020), Barbu et al. (2021) and Kumar et al. (2021) underlined the meaningfulness of bank personnel in the attendance of clients even considering the digital context in which bank services are inserted.

Table 1

Customer Experience Concepts in the Banking Sector – Emerging Countries

Concepts / Constructs	Context	Results	Authors
Corporate Communication, Service Quality (Servqual), Customer Satisfaction, Customer Loyalty	Retail banking customers in Sumatra/Indonesia	Service quality and corporate communication influence positively customer loyalty directly and through customer satisfaction	(1) Lubis et al. (2021)
Advertising, Inconvenience, Price, Service Failures, Switching Costs	Malaysian retail banking industry	Retail bank-switching behavior is influenced by switching costs, inconvenience, effective advertising from competitors, price factors, and service failures.	(2) Noman et al. (2021)
Service Quality (e-Servqual), Switching Costs, Loyalty, Switching Intention	Retail customers on Indonesian Islamic Banks	Service quality has a relevant role in society, as long as it became the way customers understand online banking	(3) Raza et al. (2020)
Service Quality (Servqual), Customer Satisfaction, Customer Loyalty	Retail Islamic banking in Oman	The analysis identified significant relationships among service quality, customer satisfaction, and customer loyalty	(4) Fida et al. (2020)
Trust, Satisfaction, Service Quality, Switching Behavior	Islamic banks in Kuwait	Customer switching behavior was influenced positively by service reliability, service convenience, and level of compliance	(5) Ghamry and Shamma (2022)
Hedonic attitude, Utilitarian attitude, Trust, Switching cost, Loyalty	Individual banking customers in Ho Chi Minh/Vietnam	The analysis showed the factors utilitarian attitude, trust, and switching costs impacting positively customer loyalty	(6) Ha (2020)
Integrated Quality (channel, content, process), User fluency (ability), Affect, Attitudinal Loyalty	Retail Brazilian bank	The attitudinal loyalty of customers has the propensity to increase when the service channels offer integrated and quality interaction	(7) Mainardes et al. (2020)
Service Quality, Switching Costs, Loyalty, Switching Intention	Retail Islamic Bank - Indonesia	Switching costs and service quality affect positively loyalty, and this construct negatively affects switching intention.	(8) Zakiy and Haryanto (2020)
Customer Satisfaction, Service Quality, Perceived Value, Corporate Image Corporate Reputation, Customer Loyalty	Retail Banking in Turkey	Service quality and customer satisfaction impact customer loyalty through corporate reputation, corporate image, and perceived value of services	(9) Ozkan et al. (2020)
Service quality (Servqual), access, collaborative competence, satisfaction	Banking sector – Jordan	The modified Servqual model (assurance, reliability, access employee competencies, responsiveness, empathy, financial aspect, tangibility) is utilitarian for approaching customer satisfaction in the banking sector	(10) Pakurár et al. (2019)
Service quality (Servqual), perceived value, trust, satisfaction	Financial Services Industry - Pakistan	The modified Servqual model with four dimensions (empathy, competence, reliability, online service) has a significant influence on customer satisfaction	(11) Ahmed et al. (2017)
Service quality (Servqual), satisfaction	Banking sector – Pakistan	The service quality scale (multidimensional – compliance, assurance, reliability, tangibles, empathy, responsiveness) affects positively customer satisfaction (unidimensional)	(12) Ali and Raza (2017)

Concepts / Constructs	Context	Results	Authors
Service quality (Servqual), subjective norms, satisfaction, loyalty	Islamic banks – Palestine	Quality dimensions (tangibility, reliability, assurance) and subjective norms affect positively customer loyalty through customer satisfaction	(13) Alnaser et al. (2017)
Service quality (Servqual), satisfaction, trust, reputation	Banking Services – Malaysia	The customer relationship quality bank might be useful for banks to serve customers more satisfactorily; and customer experience on service quality affects customers' trust in a bank, customer satisfaction, and bank reputation.	(14) Hamzah et al. (2017)
Service quality (Servperf), satisfaction	Banking services for high-income individuals - Brazil	Clients have high expectations, with some attributes presenting great gaps in banking features; this way it was possible to identify the services aspects that needed more adjustments to satisfy the high-income client	(15) Gouveia et al. (2017)
Service quality (Servqual), satisfaction, loyalty	Banking Services – Turkey	Customer satisfaction is influenced by the confidence provided by the bank, the reliability of its services, the physical appearance, and the accessibility of the bank	(16) Yilmaz et al. (2017)
Service quality (Servperf)	Banking sector - Isthmus of Tehuantepec - Mexico	The assessment of the bank by the clients is dependent on the expectations about the service which, in its turn, is dependent upon the socioeconomic situation of these clients. Lower strata usually have lower expectations about service quality	(17) Fragoso and Espinosa (2016)
Service quality (Servqual), satisfaction, loyalty	Banking sector – India	The customers are satisfied with the Servqual dimensions reliability, responsiveness, and tangibility provided by the staff members of the bank considered in the research	(18) Vasumathi and Subashini (2015)
Satisfaction, Service Recovery, Switching Costs, Word-of-Mouth, Loyalty	Retail Banking in Brazil	Loyalty was influenced positively by satisfaction and switching costs, while word-of-mouth was impacted mainly by satisfaction	(19) Matos et al. (2013)
Satisfaction, Attitudinal Loyalty, Switching Costs, Behavioral Loyalty	Retail Banking in Brazil	The study highlights the importance of switching costs to the banking industry. Clients with distinct levels of switching costs level will demonstrate a different relationship between satisfaction and behavioral loyalty	(20) Matos et al. (2009)

Source: Authors (2021)

On the other hand, there is another perspective for assessing the digital side of bank services, namely the technology acceptance models. The widely known models of this approach whose objective is the evaluation of technological interfaces, are the Technology Acceptance Model (TAM) in version 1 (Davis, 1989) and version 2 (Venkatesh and Davis, 2000), and the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, UTAUT in its version 1 (Venkatesh et al., 2003), and version 2 (Venkatesh et al., 2012), both originated in the proposition of Fishbein and Ajzen (1975) through the Theory of Reasoned Action (TRA), and Ajzen (1991), with the Theory of Planned Behavior (TPB). TRA and TPB have as reasoning that someone's behavior is constructed upon the intention to behave in a certain way, which in its turn is formed by attitudes and social norms. Consequently, the essential constructs of TAM and UTAUT are the dependent variables intention and actual use of a technological interface, and the independent ones are associated with utility, ease-of-use (complexity), social factors and facilitating conditions.

The research approaching technology acceptance models in banking services (Kaur et al., 2021; Hu et al., 2019; Zhang et al., 2018; Kwateng et al., 2018; Giovanis et al., 2018; Kim & Bae, 2020) is usually focused on the experiences the customers acquired while connecting with a bank through interfaces like mobile apps, online banking, internet banking, and also automated teller machines (ATM's). One of the main concerns of this interaction is how easy or not it is to deal with that specific interface, which is known in the literature by perceived ease-of-use/PEU (TAM) or effort expectancy/EE (UTAUT), or as named by Rogers (2003), complexity. Another relevant feature is about the usefulness of the interface in the customer perception, i.e., the utility of that application for the customer. This is mentioned in the literature as perceived usefulness/PU (TAM) or performance expectancy/PE (UTAUT), or relative advantage in the diffusion of innovation theory (Rogers, 2003). Other relevant constructs from the customer's point-of-view in technology acceptance models are trust in the banking interface, perceived risk, perceived reliability, facilitating conditions, attitudes towards the interface, and social influence (influence of important others). In essence, all these factors listed here, namely independent variables, are all influencers of the main dependent variables, intention to use and actual use of digital banking interfaces.

In short, although banking service today is immersed in technology and automation as presents the technology acceptance approach, the influence of bank personnel in assisting the customers is still substantial, as expressed in some customer experience models discussed above. As this paper has a special interest in the human touch of banking attendance, the service

quality perspective was chosen to support the proposition of hypotheses and the empirical research conducted to test them.

Therefore, the proposed model (Figure 1) used to assess the customer experience in this article involves the constructs Service Quality, Satisfaction, Switching Costs and Loyalty. The connection between them endorsing the five proposed hypotheses is supported by the literature on banking services. Beginning with Service Quality, the relationship between the latter and Satisfaction is corroborated by most of the authors presented in Table 1, namely: (1), (3), (4), (5), (9), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (16), and (18). So hypothesis 1 of the model has the following text:

H1: The Service Quality, represented by Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance and Empathy dimensions, has a positive and significant impact on Satisfaction.

The connection between Satisfaction and Loyalty, portrayed in hypothesis 2, is a relationship already well known in the marketing literature in general (Lee et al., 2011; Oliver, 2015; Ueltschy et al., 2009) as much as in the banking service research (Fida et al., 2020; Lubis et al., 2021; Mainardes et al., 2020; Zakiy & Haryanto, 2020). Specifically for Oliver (2015), the relationship between customer loyalty over time with a company is quite dependent on satisfaction levels. Therefore, hypothesis 2 will have the following formulation:

H2: Customer Satisfaction has a positive and significant impact on Loyalty.

As highlighted above, the relationships between Satisfaction, Loyalty and Switching Costs are well explored in the works of Matos et al. (2007, 2009, 2013), Ghamry and Shamma (2022) and Zakiy and Haryanto (2020) in the area of banking services. It is worth mentioning that although satisfaction is an important construct to predict loyalty (Gustafsson et al., 2005; Olsen, 2007), this relationship was found to be nonlinear (Dick & Basu, 1994). This nonlinearity might happen due to factors which are not measured such as switching costs and this construct by its turn affects loyalty directly (Aydin et al., 2005). This way, it is expected that switching costs is a mediator variable between satisfaction and loyalty. Then, hypotheses **H3** and **H4** have the following texts:

H3: Customer Satisfaction has a positive and significant impact on Switching Costs.

H4: Switching Costs have a positive and significant impact on Customer Loyalty.

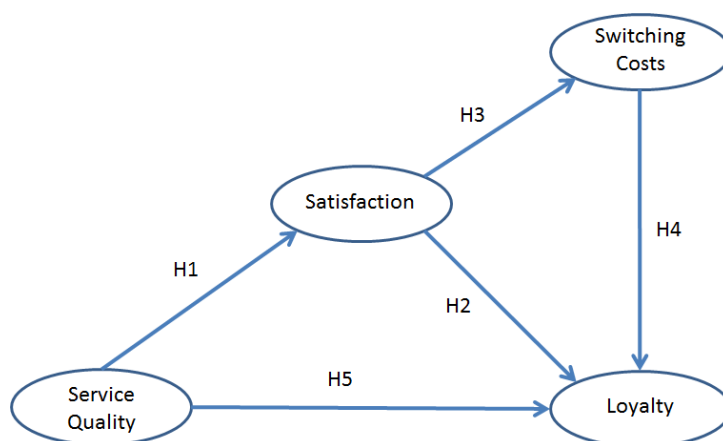
The relationship between Service Quality and Loyalty has also been attested by research in financial services (Alnaser et al., 2017; Fida et al., 2020; Hamza et al. 2017; Lubis et al., 2021; Mainardes et al., 2020; Vasumathi and Subashini, 2015; Yilmaz et al., 2018; Zakiy &

Haryanto, 2020), i.e., a high-quality banking service can exert a strong influence on a bank's customer loyalty. Therefore, hypothesis 5 has the wording below:

H5: The Service Quality, represented by Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance and Empathy dimensions, has a positive and significant impact on Customer Loyalty.

Figure 1

Proposed Model



Source: Authors (2021).

Methodology

The methodology used in this article aims to propose a model for evaluating the experience of the bank customer formed by the constructs Service Quality, Satisfaction, Switching Cost and Loyalty. After the authorization by the bank under study, in November/2020, a survey was started with clients in the high-income individual segment of one of its branches. The non-probabilistic sample was collected with the aid of a questionnaire containing 38 questions, through an online application survey management system (Google Forms). It was forwarded via e-mail and corporate cell phones of the Bank's relationship managers so that customers would not be afraid to access the survey link. Some important data regarding the Bank under study are presented here, in terms of service via digital platforms. Considering the total transactions, automated channels grew significantly in terms of customer preference, with the mobile and internet banking channels standing out, accounting for 80.4% of all transactions currently carried out by the bank. In twelve months, the number of registered customers in these two channels concentrated a total of 14.1

million customers, with emphasis on the mobile banking channel compared to the internet banking channel, since of this total, 5.0 million access the institution's application daily. The bank's strategic management is to be a leading institution, always adopting the best practices in the market, with a focus on customer experience, brand strengthening, business expansion, base rejuvenation and profitability of the existing customer base.

Table 2

Survey Structure of Data Collection Instrument

Constructs / Dimensions		Content	Authors
Service Quality (ServPerf)	Tangibility	Visible aspects of the service like facilities, comfort of the rooms, appearance of the employees, visual signs, state-of-the-art/ease-of-use digital devices	Salomi et al. (2005); Fragoso and Espinoza (2017); Zeithaml et al. (1990)
	Reliability	Accuracy and correctness of the service provided	
	Responsiveness	The capacity of responding promptly to the needs and wishes of the clients	
	Assurance	Competence of the employees, politeness and skills showed to the customers	
	Empathy	Employee knowledge, courtesy and skills presented to the clients.	
Switching Costs		Factors that bring difficulties for the client to change from one bank to another	Fragoso and Espinoza (2017); Matos et al. (2013); Neri et al. (2016)
Satisfaction		Fulfillment of a need or wish; to meet the client's expectations	Oliver (2015); Lee et al. (2011)
Loyalty		Deliberate intention to stay with the financial institution in the future	Matos et al. (2007, 2009, 2013)

Source: Authors (2021).

The sample involved 223 respondents, all customers of the same bank, respecting their anonymity, meeting the requirements of the financial institution and Law no. 13.709 - General Data Protection Law (LGPD), which regulates the sharing of personal data. According to the data collected, the sample had 216 valid questionnaires and 7 abstentions. Of the valid total, 142 are male and 74 are female. The survey was carried out with a high-income segment of clients at a bank branch of a certain large Brazilian financial institution. To be included in the non-probabilistic sample, the customer had to have monthly income of R\$ 10.000,00 at least, or investments over R\$ 400.000,00, or both, as the main idea was to involve in the research respondents with access to both kind of attendance, personal through a bank manager and digital by means of automated channels at the same time. Lower income clients only have access to ordinary branch attendance and digital channels like mobile/tablet banking, internet banking and ATMs. The data collection instrument used already known scales for the constructs Service

Quality (Servperf perception perspective), Switching Cost, Satisfaction and Loyalty, as shown in Table 2.

Results

The analysis of the survey data was structured in two large blocks, the first called 'Respondents Profile', with questions that identified gender, length of account, age group, education level and family income. The second block consisted of an evaluation of each component construct of the model, namely, Service Quality, Switching Costs, Satisfaction and Loyalty; in this second block, information about the measurement model used in the article was also given. The second part of block 2 aimed to evaluate the relationship between the constructs performed through confirmatory factor analysis, using Partial Least Squares, Warp/PLS application. Partial Least Squares is a technique derived from a family of regression methods created by Herman World, having as reference the social sciences and their needs for flexibility (Dijkstra, 2010).

To check for normality, the data was submitted to Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk normality tests (SPSS 24). Results showed all the 38 indicators to be non-normal distributed (what is expected for Likert scales) as long as the null hypotheses were all rejected at 1% of significance level, (p-values under 0,01). Multicollinearity tests were applied through Pearson correlation and most bivariate correlations were under 0,7; some cases had figures over 0,8 and a few (4 cases) were above 0,9 which might suggest problems. As aforementioned, Partial Least Squares was chosen for the analyses because it is a method designed for the flexibility needed in social sciences. Results ahead in the text with structural equation modelling suggested that these limitations identified in the data analysis were all overcome.

The procedure used for outliers was the orientation given by Malhotra (2019) for unsatisfactory respondents. In the case of Likert scales all values from 1 to 7 to each variable are expected (in this study, seven-point Likert scale was used due to the Service Quality approach). Therefore the kinds of troubles with this tool are those associated with respondents that might attribute values to questions inattentively or disinterestedly, marking the same value for all questions, for instance. The 216 valid questionnaires were checked and none was found inappropriately answered.

Respondents profile

The interviewed customers mostly have more than ten years of account (79.1%); considering five years or more of account the share grows to 89.8%; therefore, they constitute a segment that has a long-term relationship with the researched bank. They are experienced customers: the largest sample proportion (39.5%) is over 54 years old. They have a high level of education (88% with incomplete higher education or above) and family income above R\$ 8 thousand, a level of earnings that in Brazil can be classified as the social strata A (upper middle class) and B1 (middle class) according to the Brazilian Association of Research Companies (ABEP, 2021). Thus, the researched public is considered by the bank under study as a high-income segment, generally composed of more demanding customers that usually consume banking products and services such as financial investments, private pension, capitalization, life insurance, automobile insurance, real estate credit, vehicle financing, internet banking, mobile banking, among others.

Customer experience analysis

This item aims to carry out individual analyzes of each of the constructs that make up the customer experience evaluation model, starting with Service Quality in its five dimensions, Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance and Empathy. The Tangibility dimension (Table 3) comprises the physical elements that the institution makes available to customers, for example, physical branches and ATMs. In this construct, an average of more than 6 (six) was observed, indicating that visible aspects such as equipment for use, physical facilities in branches and contact points, have a good evaluation by customers. It is noteworthy that customers also had a good impression of the employees' presentation.

The Reliability dimension (Table 3) comprises the elements related to confidence in the service provided by the bank to the clients, at branches and/or any points of contact. In this construct, the level of customer agreement was high, also with an average above 6 (six). In other words, in general, customers perceive the bank personnel as interested in their problems; they trust what the bank does, within acceptable terms, with well-qualified staff, and good records on the operations carried out.

The Responsiveness dimension (Table 3) contains elements related to the promptness of the service provided by the Bank's employees to customers, such as the competence to respond quickly to the customer's demands. In this construct, the level of agreement of

customers was considered high, since an average of more than 6 (six) is observed, except for item 13, which had an average of 3.6, which measured whether "employees are always too busy to serve the customer" as this item is evaluated in an inverted way. In this case, in particular, the average is considered satisfactory, since the result 'totally disagree' means that the bank's employees are available to provide the service expected by the customer, who seeks face-to-face service at branches in the high-income segment.

Table 3

Service Quality Dimensions

Tangibility			
Cronbach's Alpha: 0.809 – Likert: from 1, strongly disagree to 7, strongly agree	Average	Standard deviation	Factor loading
1- The Bank's equipment is updated	6.2315	1,00331	0.785
2- The physical facilities are visually attractive	6.2037	1.03662	0.894
3- Employees are well dressed / tidy	6.3426	0.98038	0.620
4- The appearance of the physical facilities is consistent with the Bank's type of business	6.3194	0.98112	0.880
Reliability			
Cronbach's Alpha: 0.925 - Likert: from 1, strongly disagree to 7, strongly agree	Average	Standard deviation	Factor loading
5- The Bank serves customers on time (submission of proposals, quotes, contact with the customer)	6.0602	1.25794	0.898
6- The Bank is interested in solving the client's problems	6.2546	1.19494	0.925
7- The Bank's professionals are well qualified	6.3148	1.04011	0.868
8- When requested by the customer, the Bank provides the service on the agreed date	6.2593	1.08581	0.913
9- The Bank keeps records of everything that involves the service provided to the customer	6.3796	0.97138	0.783
Responsiveness			
Cronbach's Alpha: 0.728 Likert: from 1, strongly disagree to 7, strongly agree	Average	Standard deviation	Factor loading
10- Employees accurately inform the date of service provision	6.2130	1.13753	0.915
11- Employees quickly respond to customer demands	6.1435	1.16250	0.943
12- Employees are always willing to help the customer	6.3194	1.11847	0.921
13- Employees are always too busy to serve the customer	3.5926	2.13078	0.413
Assurance			
Cronbach's Alpha: 0.921 Likert: from 1, strongly disagree to 7, strongly agree	Average	Standard deviation	Factor loading
14- Collaborators are trustworthy	6,6157	0.75670	0.941
15- Customers feel safe when negotiating with employees	6.4907	0.94495	0.915
16- Employees are polite/kind	6.5880	0.79043	0.857
17- Employees know how to answer customer questions	6.3426	1.01305	0.907
Empathy			
Cronbach's Alpha: 0.910 Likert: from 1, strongly disagree to 7, strongly agree	Average	Standard deviation	Factor loading
18- The Bank provides each customer with individual attention	6.0278	1.41394	0.852
19- Employees provide individual attention to each customer	6.1343	1.36246	0.845
20- Employees fully understand the customer's needs	6.0324	1.24410	0.892
21- Employees are concerned with the interests of the client	6.0324	1.37210	0.883
22- The Bank works at convenient time(s) for the client	5.8704	1.55574	0.583
23- Your level of satisfaction with the service received at the Bank corresponds to your expectations.	6.1667	1.20850	0.893
24- Your level of satisfaction with the Bank's service would make you recommend it to other people	6.2083	1.25684	0.869
25- You are satisfied with the cost of products and services charged by your Bank?	5.0139	1.80562	0.585

Source: Research results (2020).

The Assurance dimension (Table 3) comprises the elements related to trust and safety by the bank's employees when providing services to the clients. It is related to the level of kindness, friendliness, knowledge and willingness to serve the bank customers in the high-income segment. In this construct, the level of customer agreement was equally high, with an average above 6 (six).

The Empathy dimension (Table 3) comprises the elements relating to the differentiated treatment given by the Bank and its employees to customers in the high-income segment which requires differentiated and personalized treatment. In this regard, the level of agreement of customers was also high, as an average above 6 (six) was observed, except for items 22 and 25, which obtained averages of 5.87 and 5.01, respectively, whose sentences evaluate the following: a) “The Bank works at a time(s) convenient for the customer” and; b) “You are satisfied with the values of the costs of products and services practiced by your Bank”. There is a certain dissatisfaction on the part of customers with opening hours as well as the costs of products and services. Although these practices are within the rules allowed by banks, it is noted that they are elements that can somehow undermine a positive predisposition towards the financial institution.

Table 4

Switching Costs

	Average	Standard deviation	Factor loading F1	Factor loading F2
Cronbach's Alpha: 0.721				
Likert: from 1, strongly disagree to 7, strongly agree				
26- I don't have time and/or interest in buying products/services from another bank	5.2778	1,93058	0.713	
27- In case of a change of bank, it would be uncomfortable to adapt to the products/services of another bank	5.0185	1.86014	0.857	
28- I think about the bureaucracy I would have to face if I changed banks	5.2963	1.96130	0.893	
29- I would have difficulty getting used to the attendants of another bank	4.5556	2.13207	0.769	
30- Is it likely that my bank's services are as good as those of other banks?	5.5463	1.56938	0.285	
31- I am willing to lose the benefits I accumulated in my bank	3.1389	2.22442		0.889
32- I am willing to pay the costs arising from the change of bank	3.1667	2,09983		0.917

Source: Research results (2020).

The Switching Cost construct (Table 4) contains the elements related to the difficulties inherent to the client when changing a financial institution, which can present a greater

inconvenience to the high-income segment. As a public that needs personalized service, they may choose to change their institution if it does not reach the desired level of satisfaction. In this construct, it was observed that customer opinions were divided. However, it is important to highlight items 31 and 32 which had lower averages of 3.13 and 3.16, respectively, which evaluated: a) “I am willing to lose the benefits I accumulated in my Bank” and; b) “I am willing to pay the costs arising from the change of Bank”. The answers given in this item, with averages close to 5, 4, and 3, show that this is a concept that does not have the unanimity of customers. It is possible to interpret that at least part of the sample does not perceive so many problems in changing banks, although items 31 and 32 denote that there is a certain concern in not losing what has already been achieved, thus avoiding covering any costs of changes arising from of a bank exchange.

Table 5

Satisfaction and Loyalty

Satisfaction

Cronbach's Alpha: 0.928

Likert: from 1, strongly disagree to 7, strongly agree

	Average	Standard deviation	Factor loading
33- The services of this bank meet my expectations	6.0833	1.31627	0.922
34- I did it right when I chose this bank for its services	6.2407	1.13605	0.937
35 - I am satisfied with the quality of my bank's services	6,1157	1.21254	0.951

Loyalty

Cronbach's Alpha: 0.819

Likert: from 1, strongly disagree to 7, strongly agree

	Average	Standard deviation	Factor loading
36- I would recommend my bank to friends, relatives and family	6.1991	1.33371	0.892
37- I intend to keep my account at this bank for the next few years	6.3843	1.14751	0.909
38- I intend to have more products and services from this bank in the coming months	5.6343	1.63978	0.807

Source: Research results (2020).

The satisfaction dimension (Table 5) comprises the elements related to the achievement of the expectations of high-income customers when they experience the services offered by the Bank. In this construct, the level of customer satisfaction was considered high, as an average above 6 (six) was observed. In other words, the responses indicate that expectations regarding the services provided by the bank are predominantly being met. Note that this construct has high averages, similar to other dimensions of the Service Quality constructs.

The loyalty dimension (Table 5) comprises the elements related to the motivation of customers in the high-income segment in referring the bank to relatives and friends, as well as

consuming the products offered by the institution. In this construct, the level of customer motivation was considered high, with an average above 6 (six) or close to this value. It is possible to interpret that these are customers with relatively high loyalty to the financial institution under study.

Relationships among constructs

The measurement model used has its main parameters presented in Tables 3 to 5 already presented, namely, Cronbach's alpha coefficient and the factor loadings of each construct and dimension evaluated. It is possible to notice that in all eight constructs (five of Service Quality, plus Satisfaction, Switching Costs, and Loyalty) and dimensions considered, the Cronbach's Alpha coefficient is above 0.7 and the factor loadings are all above 0.4, minimum numbers recommended by Malhotra (2019). Also, it is worth remembering that the Switching Costs contained two factors, of which, for relevance reasons only the first was used, the one with the greatest explained variance (40.78%).

The relationship between the constructs was tested through confirmatory factor analysis using the statistical technique Partial Least Squares, WARP/PLS application. The adequacy and quality indices are available in Table 6. It can be seen that the results presented are within the parameters recommended by Kock (2020).

Table 6

Suitability Indices and Quality Indices - Partial Least Squares / WARP

Model adequacy	Values	Intervals / Ranges
Average path coefficient (APC)	0.451	P<0.001 - recommended: P <= 0.05
Average R-squared (ARS)	0.560	P<0.001 - recommended: P <= 0.05
Average adjusted R-squared (AARS)	0.557	P<0.001 - recommended: P <= 0.05
Average block VIF (AVIF)	2,178	acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	3,587	acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)	0.659	small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36
Sympson's Paradox Ratio (SPR)	1,000	acceptable if >= 0.7, ideally = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	1,000	acceptable if f >= 0.9, ideally = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	0.700	acceptable if >= 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1,000	acceptable if >= 0.7

Source: Research results (2020).

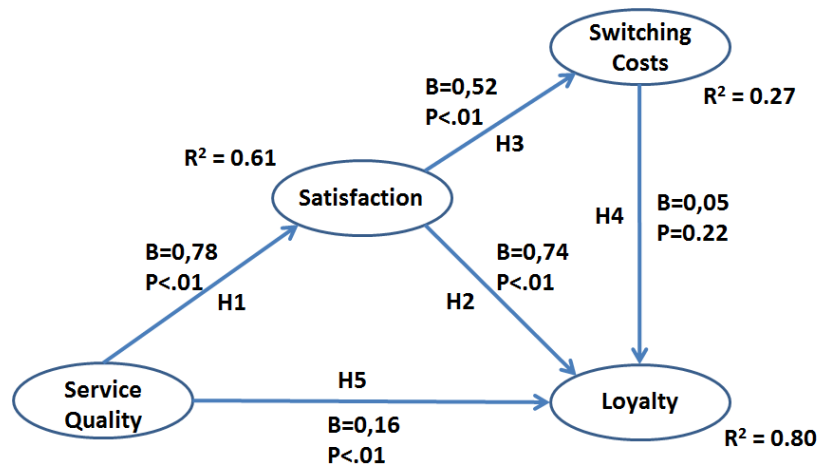
Table 6 presents ten suitability indices that should be considered in evaluating a Partial Least Squares model. It is possible to observe that all indicators are showing acceptable values:



The APC, ARS, and AARS indicators all have “p” values less than 0.001, which is recommended. The indicators AVIF (2.178) and AFVIF (3.587) also have ideal and acceptable values, respectively. Tenenhaus' GoF (0.659) is in the “large” range, which is good; Simpson's SPR (1.000) is in the ideal range as much as the RSCR (1.000), and the SSR (0.700) and NLBCDR (1.000) indices are also in the equal or above acceptable ranges (≥ 0.7).

Figure 2

Proposed Model Results



Source: Authors (2021).

To turn the modeling viable, the five dimensions portraying Service Quality (Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance and Empathy) were represented by their factor scores, considering that the Warp/PLS technique does not support the use of second-order factors which would be necessary in this case. The results of the hypothesis tests are presented in Figure 2 and Table 7, showing that of the five hypotheses established, four showed significant statistics.

Table 7

Structural Figures: PLS – WARP

Hypotheses	Coefficients	p-values	Hypotheses situation	Adjusted R-square coeff.
H1: Quality Service - Satisfaction	0,78	0,01	Supported	0,61
H2: Satisfaction - Loyalty	0,74	0,01	Supported	0,80
H3: Satisfaction – Switching Costs	0,52	0,01	Supported	0,27
H4: Switching Costs - Loyalty	0,05	0,22	Not Supported	0,80
H5: Service Quality - Loyalty	0,16	0,01	Supported	0,80

Source: Research results (2021).

Starting with hypothesis H1, the regression coefficient of 0.78 ($p \leq 0.01$) confirms the high impact of Service Quality on Bank Customer Satisfaction, a result corroborated by the various authors in Table 1 (authors 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 and 18). It is one of the most important and tested relationships in the marketing literature. Considering hypothesis H2, with a regression coefficient of 0.74 ($p \leq 0.01$), there is also a considerable influence from customer satisfaction to customer loyalty to the bank, translated by bank recommendations to friends and family members and intention to remain a customer and consume products and services in the future. As explained above, the relationship between Satisfaction and Loyalty is a classic in the marketing literature, having already been tested in several studies (Fida et al., 2020; Lubis et al., 2021; Lee et al., 2011; Mainardes et al., 2020; Oliver, 2015; Ueltschy et al., 2009; Zakiy & Haryanto, 2020).

Hypothesis H3 was also significant with a regression coefficient of 0.52 ($p \leq 0.01$), indicating that Satisfaction has a positive influence on the customer's perception of changing banks, that is, on the Switching Cost construct. Assessing hypothesis H5, there is also a statistically significant relationship ($p \leq 0.01$), but with low intensity ($\beta = 0.16$), showing Service Quality influences Loyalty, a statistical relationship confirmed by other research in the area of banking services (Alnaser et al., 2017; Hamza et al., 2017; Vasumathi & Subashini, 2015; Yilmaz et al., 2018).

It is worth mentioning the relevant role of Satisfaction mediating Service Quality and Loyalty, manifested by the expressive values assumed by the regression coefficients, 0,78 (Quality-Satisfaction) and 0,74 (Satisfaction-Loyalty) arriving at a generous adjusted R-square of 0,82. This indicates that the relationship between Service Quality and Loyalty was

successfully mediated by Satisfaction as long as without this intercession the regression coefficient is only 0,16 (Service Quality-Loyalty).

Of the hypotheses, the only one that was not confirmed was H4 ($\beta=0.05$ with $p\leq 0.22$), indicating that the perceived costs of moving from one bank to another may not influence the willingness to remain as a customer of that bank, i.e., the Switching Cost construct did not significantly impact customer loyalty. This result contradicts the findings of the research conducted by Matos et al. (2007, 2009, 2013) in which the Switching Cost was confirmed as a moderating and mediating variable between satisfaction and loyalty. The non-confirmation identified in this research which data was collected in 2020/2021 may be showing a change in the behavior of high-income customers in banks. Perhaps the ease of opening and operating a bank account with all the technological resources currently available is convincing this segment of customers that it is not uncomfortable and/or difficult to change banks. It is noteworthy that in the sample collected for this study, the largest proportion of respondents (39.5%) is in the age group above 54 years, an audience that used to be more loyal to brands than younger people (Ponchio et al., 2013).

In summary, the proposed model shows the importance of the Service Quality, Satisfaction, Switching Cost and Loyalty constructs for the evaluation of the customer experience in banking services. The consistency of the model is evidenced by the coefficients of determination (R^2) displayed by the variables that act as dependents (Figure 2). The most intense R^2 is the one showed by Loyalty (0.80), indicating that Service Quality and Satisfaction explain up to 80% of the variance of the former; Satisfaction has 61% of its variance explained by Service Quality, and Switching Cost has 27% of its variance explained by the variables Service Quality and Satisfaction in an accumulated way.

Concluding remarks

This study aimed to assess customer experience in banking services. To achieve this objective, an evaluation model was proposed consisting of the Service Quality constructs (deployed in the dimensions Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance and Empathy), Satisfaction, Switching Cost and Loyalty. The model was tested in field research with a sample of 216 bank customers from the high-income segment of a large retail bank in Brazil. Five hypotheses were put forward about the relationship between the model's component constructs, four of which were confirmed. The evaluated model shows Loyalty and Switching Cost being both explained by Service Quality and Banking Customer Satisfaction.

However, when retrieving the research question which was focused on the evaluation personal customers would do in relation to their experiences as consumers of banking services in the high-income segment, there is good news and also surprises. The good news is that Satisfaction was confirmed as playing an important role as a mediator between Service Quality and Loyalty.

The surprise was the unconfirmed hypothesis which refers to the impact of the Switching Cost on Customer Loyalty, which may have occurred due to a change in behavior concerning the perception of difficulty in changing banks: the ease of opening and operating a bank account with the technologies available in financial institutions today may make changing banks no longer seen as a nuisance.

The approach of specific dimensions used in this study to assess the experience of providing financial services can help bank managers to obtain useful information about the relative contribution of each dimension to the management of customer satisfaction and loyalty. The connection between Service Quality and Loyalty through Customer Satisfaction (mediator variable) is the strongest path of the model and also a robust indicator of the importance for the high-income segment of the human side of banking services. It is worth to highlight that the quality approach includes dimensions highly valued in the personal perspective like assurance and empathy, which means that employees are perceived as trustworthy, attentive and courteous in what they do for the customer.

The use in the model of scales that have already been tested and validated as those used in the Service Quality, Satisfaction, Switching Costs and Loyalty constructs can offer an interesting practical contribution to those who deal with the evaluation of customer service in financial organizations. In terms of contribution to the theory, the proposed model validates important relationships between the constructs but did not confirm the impact of Switching Costs on Customer Loyalty. This would be an item to be explored in future research, evaluating a possible change in banking consumer behavior.

In terms of limitations, the main one refers to the fact that the sample used is not of the probabilistic (representative) type, but rather a convenience sample - which means that the results cannot be generalized to all of the Bank's customers in question, but are valid only for the collected sample.

Authors' contribution

Contribution	Costa Filho, B.A.	Bezerra, M.V.	Bontempo, P.C.
Conceptualization	X	X	X
Methodology	X	X	X
Software	X	X	X
Validation	X	X	X
Formal analysis	X	X	X
Investigation	-----	X	----
Resources	X	X	----
Data Curation	X	X	X
Writing - Original Draft	X	X	X
Writing - Review & Editing	X	X	X
Visualization	X	X	X
Supervision	X	X	X
Project administration	X	X	X
Funding acquisition	-----	X	----

Referências

- Abdullah, F. (2006). Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (1), 31-47. <https://doi.org/10.1108/02634500610641543>.
- ABEP – Brazilian Association of Research Companies. (2021). *Brasil Criterion of Economic Classification*, www.abep.org.
- Ahmed, R.R, Veinardt, J., Streimikiene, D., Ashraf, M. & Channar, Z.A. (2017). 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*, 18(5), 974–1004. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1368034>.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Ali, M. & Raza, S.A. (2017). Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5), 559–577. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1100517>.
- Alnaser, F.M., Ghani, M.; Rahi, S.; Mansour, M. & Abed, H. (2017). 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*, 6(5), 1-7, <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000455>.

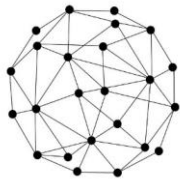
- Aydin, S. O. & Arasil, O. (2005). Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: a case in the Turkish mobile phone market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 89-103. <https://doi.org/10.1108/02634500510577492>.
- Bandyopadhyay S. & Martell, M. (2007). Does attitudinal influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), 35-44. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.03.002>.
- Barbu, C.M., Florea, D.L., Dabija, D.C. & Barbu, M.C.R. (2021). Customer Experience in Fintech. *Journal of Theoretical Applied Electronic Commerce Research*, 16, 1415–1433. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050080>.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. & Rahman, M.S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *Sloan Management Review*, 54(4), 23-29.
- Costa, A. S. C., Santana, L. C. & Trigo, A. C. (2015). Qualidade do Atendimento ao Cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu*, 2(2), 155 – 172.
- Cronin Jr., J.J. & Taylor, S.A. (1994). Servperf versus Servqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131. <https://doi.org/10.1177/002224299405800110>.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-341. <https://doi.org/10.2307/249008>.
- Dick, A.S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>.
- Dijkstra, T.K. (2010). Latent Variables and Indices: Herman Wold's Basic Design and Partial Least Squares. In Vinzi, V.E.; Chin, W.W.; Henseler, J.; H. WANG (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods, and Applications*. Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 23-46. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_2.
- Evanschitzky, H., Iyer, G.R., Plassmann, H., Niessing, J. & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207-1213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.005>.
- Fernandes, F. & Pinto, T. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: the role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.018>.
- Fida, B.A., Ahmed, U., Albalushi, Y. & Sing, D. (2020). Impact of service quality on customer loyalty and customer satisfaction in Islamic Banks in the Sultanate of Oman. *SAGE Open*, April-June, 1–10. <https://doi.org/10.1177/2158244020919517>.

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Fragoso, J.T & Espinoza, I.L. (2017). Assessment of banking service quality perception using the SERVPERF model. *Accounting and Administration*, 62, 1294-1316. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.011>.
- Frischtak, C. (1992). *Banking Automation and Productivity Change: The Brazilian Experience*. The World Bank, Rio de Janeiro.
- Gao, L.X., Melero-Polo, I. & Sese, F.J. (2020). Customer Equity Drivers, Customer Experience Quality, and Customer Profitability in Banking Services: The Moderating Role of Social Influence. *Journal of Service Research*, 23(2). <https://doi.org/10.1177/1094670519856119>.
- Garg, R., Rahman, Z. & Qureshi, M.N. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management*, 9(1), 87-117. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2012-0023>.
- Ghamry, S. & Shamma, H.M. (2022). Factors influencing customer switching behavior in Islamic banks: evidence from Kuwait. *Journal of Islamic Marketing*, 13(3), 688-716. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2020-0021>.
- Giovanis, A., Assimakopoulos, C. & Sarmaniotis, C. (2018). Adoption of mobile self-service retail banking technologies: the role of technology, social, channel and personal factors. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(9), 894-914.
- Gouveia, M.A., Masano, A.C.R. & Mantovani, D.M.N. (2017). Assessing Banking Services for the Segment of High Income Clients from São Paulo. *Revista de Administracao da Universidade de Santa Maria - UFSM*, 10(1), 60-84. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2018-0089>.
- Gustafsson, A., Johnson, M.D. & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>.
- Ha, V.D. (2020). The effects of attitude, trust and switching cost on loyalty in commercial banks in Ho Minh City. *Accounting* 6, 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2019.11.001>.
- Hamzah, Z.L., Lee, S.P. & Moghavvemi, S. (2017). Elucidating perceived overall service quality in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 35(5), 1-32. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2015-0204>.
- Hu, Z., Ding, S., Li, S. Chen, L., & Yang, S. (2019). Adoption intention of fintech services for bank users: an empirical examination with an extended technology acceptance model. *Symmetry*, 11, 340, 1-16. <https://doi.org/10.3390/sym11030340>.


- Jaksic, M. & Marinc, M. (2019). Relationship banking and information technology: the role of artificial intelligence and FinTech. *Risk Management*, 21, 1–18. <https://doi.org/10.1057/s41283-018-0039-y>.
- Kaur, S.J., Ali, L., Hassan, M.K. & Al-Emran, M. (2021). Adoption of digital banking channels in an emerging economy: exploring the role of in-branch efforts. *Journal of Financial Services Marketing*, 26, 107–121. <https://doi.org/10.1057/s41264-020-00082-w>.
- Kim, D., Bae, J. K. (2020). Understanding internet-only bank service adoption: An integration of the unified technology theory of acceptance and innovation resistance model. *Global Business & Finance Review*, 25(3), 49-59, <https://doi.org/10.17549/gbfr.2020.25.3.49>.
- Kock, N. (2020). *WarpPLS user manual: version 7.0*. ScriptWarp Systems, 1-142.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. 17th Edition. Pearson.
- Kumar, P., Mokha, A.K. & Pattnaik, S.C. (2021). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: evidence from the banking industry. *Benchmarking an International Journal*, 29(2), 551-572. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0528>.
- Kwateng, K.O., Atiemo, K.A.O. & Appiah, C. (2018). Acceptance and use of mobile banking: an application of UTAUT2. *Journal of Enterprise Information Management*, July, 1-35. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2018-0055>.
- Lee J.H., Kim H.D., Ko, Y.J. & SAGAS, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14: 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.02.002>.
- Lubis, A., Dalimunthe, R. Absah, Y. & Fawzee, B.K. (2021). The effect of corporate communication and service quality on customer loyalty and satisfaction in Sharia Banking. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(3), 1267–1274. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021>.
- Mainardes, E.W., Rosa, C.A.M. & Nossa, S.N. (2020). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799-822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>.
- Malhotra, N.K (2019). *Marketing Research: an Applied Orientation*. 7th Edition. Pearson, 1-896.
- Matos, C.A., Henrique, J.L, & Rosa, F. (2007 – Setembro 22-26). *Os efeitos diretos, mediador e moderador do custo de mudança na satisfação e lealdade do consumidor*. [Conference presentation abstract]. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, http://anpad.com.br/pt_br/index_event.
- Matos, C.A., Henrique, J.L, & Rosa, F. (2009). The different roles of switching costs on the satisfaction-loyalty relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 27(7), 506-523. <https://doi.org/10.1108/02652320911002331>.


- Matos, C.A., Henrique, J.L., & Rosa, F. (2013). Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, 27(7), 526–538. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0019>.
- Mbama, C. (2018). Digital banking, customer experience, and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230-255. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2016-0181>.
- Mulinari, R. & Biagini, S. (organizers). (2021). Banking Technology Survey. Febraban – The Brazilian Federation of Banks and Delloite Brazil.
- Neri, A.S.C., Ferraz, R.R.N. & Dias, T.O.S. (2016 – Setembro 25-28). *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), http://anpad.com.br/pt_br/index_event.
- Oliver, R.L. (2015). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer* (2nd Edition). Routledge.
- Olsen, S.O. (2007). Repurchase loyalty: the role of involvement and satisfaction. *Psychology & Marketing*, 24(4), 1-28. <https://doi.org/10.1002/mar.20163>.
- Ozkan, P., Suer, S., Keser, I.K. & Kocakoç, I.D. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 384-405. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0096>.
- Pakurar, M., Haddad, H., Nagy, J. Popp, J. & Olah, J. (2019). The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector. *Sustainability*, 11(1113), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su11041113>.
- Ponchio, M.C., Strehlau, V.I., Costa, A.B.B.M., Calvente, L.B. & Alvares, S.N. (2013). Generational differences in the assessment of loyalty to dietary supplements: a study with consumers in the city of São Paulo. *FACEF Pesquisa: Pesquisa, Desenvolvimento e Gestao*, 16(2), 182-198.
- Raza, S.A., Umer, A., Quresh, M.A. & Dahri, A.S. (2020). Internet banking service quality, e-customer satisfaction and loyalty: the modified e-Servqual model. *The TQM Journal*, 32(6), 1443-1466. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0019>.
- Rodrigues, P. H. (2021). *Atendimento bancário na pandemia de Covid-19: percepção de bancários e de clientes diante da transformação digital*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações Universidade Católica de Brasília, <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2857>.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition. New York, NY: The Free Press.
- Salomi, G.G.E, Michael, P.A.C. & Abackerli, A.J. (2005). Servqual x Servperf: comparison between instruments for internal Service Quality Assessment. *Gestão & Produção*, 12(2), 279-293.
- Soetan, T.O., Mogaji, E. & Nguyen, N.P. (2021). Financial services experience and consumption in Nigeria. *Journal of Services Marketing*, 37(7), 947-961. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2020-0280>.

- Ueltschy L.C., Laroche, M., Zhang, M., Cho, H. & Yingwei, R. (2009). Is there really an Asian connection? Professional service quality perceptions and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 62(10), 972-979. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.03.003>.
- Vasumathi, A. & Subashini, R. (2015). The influence of SERVQUAL Dimensions on customer loyalty in banking sector, India – an empirical study. *International Journal of Services and Operations Management*, 21(3), 370-388. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2015.069656>.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). Theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>.
- Venkatesh, V., Thong, J.Y.L. & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.2307/41410412>.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K. & Inman, J.J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
- Yilmaz, V., Ari, E. & Gurbuz, H. (2018). 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*. 36(3), 423-440. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2017-0037>.
- Zhang, T., Lu, C. & Kizildag, M. (2018). Banking “on-the-go”: examining consumers’ adoption of mobile banking services. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(3), 279-295. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2017-0067>.
- Zhao, C., Noman, A. H. & Asiaei, K. (2021). Exploring the reasons for bank switching behavior in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*. 40(2), 242-262. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2021-0042>.
- Zakiy, M. & Haryanto, M. (2020), Linking of Service Quality and Switching Costs with Turnover Intentions: The Mediating Role of Customer. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 176. [Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management]. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 176, 29-37. <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.005>.
- Zeithaml, V. A, Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Services*. New York (NY): The Free Press.



AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DE SERVIÇOS BANCÁRIOS DE ALTA RENDA RESUMO

 **Bento Alves da Costa Filho**
Universidade de Brasília – UnB
Brasília, DF - Brasil.
costaf.4026@gmail.com

 **Marcus Vinícius Rodrigues Bezerra**
Centro Universitário Alves Faria – Unialfa
Goiania, GO - Brasil
marcusvrbezerra@gmail.com

 **Paulo Cesar Bontempo**
Centro Universitário Alves Faria – Unialfa
Goiania, GO - Brasil.
Paulo.bontempo@unialfa.com.br

Objetivo: o objetivo deste trabalho é avaliar a experiência do cliente pessoa física em relação a serviços financeiros, considerando-se o segmento de alta renda da indústria financeira.

Metodologia/Abordagem: com base nos conceitos fundamentais, considerados na revisão da literatura, propôs-se um modelo de avaliação da experiência do cliente, estabelecendo cinco hipóteses de relacionamento entre os quatro constructos que o constituem: qualidade em serviço, satisfação, custos de mudança e lealdade. Para testar sua validade, realizou-se uma pesquisa com 216 clientes de uma grande instituição financeira. Como técnica estatística para testar as hipóteses, utilizou-se a análise fatorial confirmatória por Partial Least Squares (Warp/PLS).

Principais resultados: o modelo proposto revela a importância dos construtos qualidade de serviço, satisfação, custo de troca e lealdade para a avaliação da experiência do cliente em serviços bancários. A análise mostrou lealdade e custos de mudança, ambos construtos explicados pela qualidade em serviço e pela satisfação do cliente nos serviços bancários.

Relevância/Originalidade: a importância da pesquisa reside no contraponto de que a análise proporciona entre o atendimento bancário altamente digital e despersonalizado, por um lado, e a necessidade do atendimento humanizado, por outro.

Implicações Gerenciais/Sociais: a abordagem de dimensões específicas, utilizada neste estudo para avaliar a experiência de prestação de serviços financeiros, pode auxiliar profissionais e gestores bancários a obter informações úteis sobre a contribuição relativa de cada uma das dimensões abordadas neste estudo para a gestão da satisfação e fidelização do cliente.

Palavras-chave: Serviços Bancários. Experiência do Cliente. Qualidade de Serviço. *Partial Least Squares*.

Como citar

American Psychological Association (APA)

Costa Filho, B. A., Bezerra, M. V. R., & Bontempo, P. C. (2023, jul./set.). Avaliação da experiência do cliente de serviços bancários de alta renda resumo. *Brazilian Journal of Marketing*, 22(3), 1221-1249.
<https://doi.org/10.5585/remark.v22i3.22381>



Introdução

O setor bancário no Brasil pode ser considerado bem desenvolvido, apoiado no uso intenso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Instalaram-se os primeiros *mainframes* em bancos comerciais brasileiros há seis décadas, nos anos de 1960, quando se iniciou a automação bancária no país; primeiramente no *back-office* produzindo relatórios de contas, e, posteriormente, no *front-office* (agências físicas), direcionado, por fim, para as ATMs (caixas eletrônicos) *notebooks*, e telefones celulares nos últimos dias. Destaca-se que, desde o início, as instituições financeiras assumiram um papel ativo para a incorporação da informática em suas operações (Frischtak, 1992).

Segundo a Federação Brasileira de Bancos – Febraban (Mulinari e Biagini, 2021), em 2020, os bancos foram os segundos maiores investidores em tecnologia do país com US\$ 4,13 bilhões, logo atrás do governo (primeiro investidor), com US\$ 4,42 bilhões. Os números de 2020 revelaram o *mobile banking* como o canal dominante responsável por mais de 50% das transações dos clientes. Nove em cada dez operações de crédito e oito em cada dez pagamentos de contas ocorrem em canais digitais. A preferência pelos canais digitais se justifica pela agilidade, facilidade de uso e praticidade oferecidos por essas mídias, tendo sido um fator importante de segurança durante a pandemia de Covid-19 (Rodrigues, 2021). Portanto, as TIC são onipresentes nos serviços bancários.

Toda essa aposta nas TIC é uma boa notícia para o cliente bancário devido às vantagens acima mencionadas. No entanto, questiona-se se as interações altamente digitais, que ocorrem na experiência do cliente, são permeadas por contatos de qualidade elevada, auxiliando o cliente a atingir seus objetivos. Ressalta-se que alguns grupos de clientes, especialmente aqueles nos estratos de alta renda, ainda, valorizam a interação pessoal com as equipes dos bancos (Jaksic & Marinc, 2019).

Por um lado, o atual percurso do cliente bancário ocorre num ambiente fortemente marcado por dispositivos e redes digitais, com pouca presença humana no processo interativo (Brynjolfsson et al., 2013; Verhoef et al., 2015). Por outro lado, o segmento de *Personal Banking* de alta renda, ainda, almeja um atendimento personalizado, colocando um importante desafio aos gestores bancários no sentido de equilibrar as interações ser humano *versus* autoatendimento.

Para abordar essa dicotomia, atendimento humano *versus* atendimento bancário digital, há algumas alternativas discutidas adiante, com mais detalhes, na seção de revisão da literatura.

Uma perspectiva respeitada é a de que a Teoria da Qualidade em Serviço, iniciada por Parasuraman, na década de 1980, ainda, é uma linha de pensamento muito respeitada, especialmente em serviços bancários. Esse ponto de vista destaca dimensões como a segurança e a empatia, conceitos que evidenciam a competência e a capacidade de os colaboradores em estabelecer uma relação boa e atenciosa com o cliente. Além disso, a literatura de experiência do cliente inclui, em seus construtos, o papel do pessoal que dá suporte aos clientes em relação à prestação de serviços bancários.

Por outro lado, surgem os modelos de aceitação de tecnologia, enfatizando os desafios de lidar com as interfaces tecnológicas bancárias, sua utilidade no dia a dia e intenção de uso no futuro. Resumindo, essa discussão chama a atenção para a importância do equilíbrio entre atendimento humano *versus* atendimento digital para a experiência do cliente no setor bancário. A expectativa é que os resultados da pesquisa possam lançar alguma luz sobre essa aparente contradição, auxiliar as partes interessadas (gestores e acadêmicos), bem como abordar as possíveis soluções.

Portanto, há grande interesse em como esse grupo de clientes está percebendo a jornada do cliente em termos de qualidade, satisfação, lealdade e custo de mudança. Assim, a questão central articulada à investigação se expressa da seguinte forma: qual é a avaliação que os clientes pessoa física fazem de suas experiências como consumidores de serviços bancários no segmento de alta renda? A partir dessa questão, o objetivo da pesquisa é avaliar a experiência do cliente com serviços bancários, no segmento de alta renda de uma instituição financeira de grande porte do setor bancário brasileiro. Para compor a amostra, elencou-se o cliente bancário de alta renda, propositadamente, porque, além do atendimento digital comum (*mobile e internet banking*, caixas eletrônicos), acessível a qualquer cliente, esse segmento tem acesso a um atendimento presencial dos bancos, que, geralmente, inclui um gerente de contas para auxiliar o cliente na busca de suas necessidades.

Revisão da literatura

Desde o primeiro momento em que um cliente entra em contato com uma empresa de serviços, ele/ela começa a avaliar a atenção dispensada, o *design* da sinalização visual disponível, a facilidade de uso de seus dispositivos e canais digitais, a educação, confiabilidade e competência do seu pessoal, e a eficácia do serviço prestado como um todo. A qualidade dessas interações define o quão bem uma experiência com o cliente será estabelecida. Dependendo dos resultados produzidos nessa relação, ou seja, se o cliente está feliz (satisfeito)

com o serviço que obteve, importantes barreiras (custos de mudança) podem começar a ser levantadas, protegendo o cliente de deixar a instituição financeira, desenvolvendo, assim, uma fidelização em relação a essa última.

Assim, a partir desse raciocínio inicial, lança-se alguma luz sobre o processo de avaliação que ocorre na mente do cliente quando ele decide se engajar em uma experiência com um prestador de serviço. Considerando esse contexto, serão abordados, na revisão da literatura deste artigo, conceitos como qualidade em serviço, satisfação, lealdade e custos de mudança (custos de mudança) no setor bancário.

Começando com a qualidade em serviço, as percepções dos correntistas se tornaram um componente crítico na medição da qualidade dos serviços financeiros. Uma das medidas mais conhecidas, na área da qualidade em serviço, é o modelo Servqual, proposto na década de 1980 por Parasuraman (Zeithaml et al., 1990), que se desdobra numa série de dimensões específicas que facilitam a avaliação do serviço por parte do cliente. Essas dimensões compreendem elementos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e compreensão do cliente.

Embora amplamente utilizado e respeitado na área de serviços, o Servqual foi criticado por Cronin e Taylor (1994). Eles alegaram que o estudo de Parasuraman sobre as relações entre a qualidade esperada e a experiência não é uma abordagem adequada para a avaliação da qualidade, pois há problemas em conceber a qualidade dos serviços com base na diferença de "pontuações" entre a expectativa e a percepção do serviço real recebido. Com base nessas críticas, Cronin e Taylor (1994) propuseram o modelo Servperf. Com isso, o cliente não avalia sua expectativa pelo serviço, mas apenas o serviço efetivamente recebido (Salomi et al. 2005). O Servperf mede a qualidade que o consumidor realmente percebe durante a prestação do serviço, sem avaliar o "gap" expectativa *versus* experiência efetiva do modelo Servqual.

Do modelo Servqual original, o Servperf consiste em cinco dimensões de serviço: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia, com dois conjuntos de declarações de 22 itens para as seções de importância e percepção do questionário. A tangibilidade diz respeito a aspectos fisicamente visíveis como a limpeza, estacionamento, instalações, conforto da sala de espera e aparência dos funcionários. Confiabilidade é a capacidade de fornecer serviços confiáveis e precisos; refere-se, por exemplo, à confiança que o cliente tem com a instituição financeira, desde os extratos bancários até a gestão do dinheiro e pagamentos automatizados de contas. Responsividade é a vontade de responder aos desejos ou necessidades dos clientes e fornecer serviços de suporte imediatos. Inclui, por exemplo, a

1224

disponibilidade de gerenciamento de contas para resolver, rapidamente, problemas inesperados no caso de bancos pessoais de alta renda. A segurança inclui o conhecimento do funcionário, cortesia e habilidades em demonstrar confiança aos clientes. A última dimensão, empatia, significa facilidade de relacionamento, boa comunicação, atenção personalizada e compreensão das necessidades dos clientes (Salomi et al. 2005).

A respeito da experiência do cliente, outro conceito relevante na área de serviços, especialmente 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). Matos et al. (2013) referem-se a custos de mudança como os custos monetários e não monetários, relacionados com os processos de mudança de um fornecedor para outro. Clientes insatisfeitos custam muito dinheiro às empresas. As instituições financeiras investem recursos humanos e financeiros na retenção de clientes, desenvolvendo níveis específicos de desconto de custos e taxas para evitar que os clientes mudem de banco. Segundo Neri et al. (2016), o custo de mudança representa qualquer fator que torne mais difícil ou oneroso para o cliente mudar de fornecedor. Esses custos podem ser monetários e não monetários e podem estar relacionados à adaptação às novas rotinas, procedimentos, atividades, produtos e serviços prestados pelo novo fornecedor. O custo de mudança, também, está relacionado à criação de barreiras de saída para os clientes, pois dificulta a mudança de um provedor de serviços financeiros para outro.

Dentre os conceitos 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 pela empresa/organização (Oliver, 2015; Lee et al., 2011; Ueltschy et al., 2009). Para Kotler e Armstrong (2017), os clientes criam expectativas quanto ao valor e satisfação das diversas ofertas que recebem e compram de acordo com suas perspectivas. Assim, os clientes não somente compram novamente se ficarem satisfeitos, mas também repassam sua satisfação para outras pessoas. Os insatisfeitos, por outro lado, acabam não retornando e comentando sua experiência negativa com seus pares. E vale lembrar que esses comentários, atualmente, costumam acontecer de forma rápida por meio das redes sociais e outros meios digitais relacionados.

Arelada ao conceito de satisfação está a fidelização do cliente à marca. É um conceito que pesquisado e discutido desde meados do século XX (Matos et al., 2007), tendo consequências importantes ligadas ao futuro, como abordagem comportamental, compras repetidas, possíveis mudanças de marca (Bandyopadhyay & Martell, 2006) e a abordagem

atitudinal, relacionada aos aspectos cognitivos e afetivos para a formação da lealdade (Evanschitzky et al., 2006). Neste estudo, utilizou-se a abordagem comportamental para a fidelização do cliente, ligada às intenções de consumir e recomendar produtos e serviços bancários no futuro.

A respeito da importância para a área dos serviços financeiros, é dada especial ênfase à qualidade dos serviços, incluindo os modelos Servqual e Servperf. Esses modelos de avaliação da qualidade dos serviços bancários são amplamente utilizados no Brasil e no exterior. Conforme o item "contexto" da Tabela 1, há uma quantidade considerável de pesquisas envolvendo qualidade de serviço bancário e construtos relacionados como satisfação, lealdade e custos de mudança, em países emergentes como a Indonésia (Lubis et al., 2021; Raza et al., 2020; Zakiy & Haryanto, 2020), Malásia (Zhao et al., 2021; Hamzah et al., 2017) Paquistão (Ahmed et al., 2017; Ali e Raza, 2017), Palestina (Alnaser et al., 2017), Omã (Fida et al., 2020), Kuwait (Ghamry & Shamma, 2022), Jordânia (Pakurár et al., 2019), Índia (Vasumathi & Subashini, 2015), Vietnã (Ha, 2020), Turquia (Ozkan et al., 2019; Yilmaz et al., 2017), México (Fragoso & Espinosa, 2016) e Brasil (Gouveia et al., 2017; Mainardes et al., 2020; Matos et al., 2009; Matos et al., 2013).

Destaca-se o fato de que as dimensões habituais que compõem os modelos Servqual e Servperf (Zeithaml et al., 1990) — tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia — serem normalmente analisadas relativamente aos construtos de satisfação e lealdade do cliente. No entanto, pesquisas no Brasil, na área bancária, envolvendo qualidade em serviço, satisfação, lealdade e custo de mudanças são raras. Nesse sentido, propõe-se, neste estudo, um modelo de análise com o objetivo de integrar os construtos qualidade em serviço, satisfação, lealdade e custos de mudança. A importância dessa temática, na área dos serviços financeiros, foi atestada em estudos anteriores (Matos et al., 2007; 2009; 2013). Além da abordagem da qualidade, atualmente exposta, a literatura sobre experiência do cliente oferece formas alternativas de lidar com o atendimento bancário.

Por um lado, há um conjunto identificável de modelos de *customer experience* que avaliam o papel dos bancários na relação com os clientes, considerando dimensões representativas do lado humano do atendimento bancário. Garg et al. (2014), por meio da escala “Experiência do Cliente em Bancos”, mostram um componente (Colaboradores) em que os bancários são considerados a fonte básica de prestação de serviços e devem ser amigáveis, prestativos, comprometidos com o tempo e competentes. Mbama (2018), medindo a experiência do cliente no setor bancário, destacou a importância dos funcionários para a

prestação de serviços, construindo confiança e exercendo influência no comportamento do cliente. Avaliando o papel da experiência do cliente, Fernandes e Pinto (2019) apontaram a relevância de os colaboradores bancários desempenharem suas funções de forma educada, cortês e prestativa, conhecendo as necessidades do cliente e resolvendo seus problemas prontamente. Compreendendo a experiência de serviços financeiros, Soetan et al. (2021) enfatizaram o papel do *mobile money agent* (uma espécie de funcionário do banco terceirizado) em fornecer e manter a experiência do cliente. Além disso, Gao et al. (2020), Barbu et al. (2021) e Kumar et al. (2021) destacaram a relevância dos bancários no atendimento aos clientes, mesmo considerando o contexto digital em que os serviços bancários estão inseridos.

Por outro lado, há uma outra perspectiva de avaliação da vertente digital dos serviços bancários, representada pelos modelos de aceitação de tecnologia. Os modelos amplamente conhecidos dessa abordagem, cujo objetivo é a avaliação de interfaces tecnológicas, são: o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) na versão 1 (Davis, 1989) e versão 2 (Venkatesh & Davis, 2000), e a Teoria Unificada de Aceitação e *Use of Technology*, UTAUT em sua versão 1 (Venkatesh et al., 2003), e versão 2 (Venkatesh et al., 2012), ambas originárias da proposição de Fishbein e Ajzen (1975) por meio da Teoria da Ação Racional (TRA) e Ajzen (1991), pela Teoria do Comportamento Planejado (TPB). Conforme a TRA e TPB, o comportamento de alguém é construído com base na intenção de se comportar de determinada maneira, o que, por sua vez, é formado por atitudes e normas sociais. Consequentemente, os construtos essenciais dos modelos TAM e UTAUT constituem as variáveis dependentes, intenção e uso real de uma interface tecnológica, e os independentes estão associados à utilidade percebida, facilidade de uso (complexidade), fatores sociais e condições facilitadoras.

Tabela 1

Conceitos da Experiência do Consumidor no Setor Bancário – Países Emergentes

	Contexto	Resultados	Autores
Comunicação Corporativa, Qualidade de Serviço (Servqual), Satisfação do Cliente, Fidelização do Cliente	Clientes de banco de varejo em Sumatra/Indonésia	A qualidade em serviço e a comunicação corporativa influenciam, positivamente, a lealdade do cliente diretamente e por meio da satisfação do cliente.	(1) Lubis et al. (2021)
Propaganda, Conveniência, Preço, Falhas de Serviço, Custos de Mudança	Banco de varejo – Malásia	O comportamento de troca de banco de varejo é influenciado por custos de troca, inconveniência, publicidade eficaz de concorrentes, fatores de preço e falhas de serviço.	(2) Noman et al. (2021)
Qualidade em Serviço (e-Servqual), Custos de Mudança, Lealdade, Intenção de Mudança	Clientes de varejo – <i>Islamic Banks</i> – Indonésia	A qualidade em serviço tem um papel relevante na sociedade, desde que se torne a forma como os clientes entendem o banco <i>online</i> .	(3) Raza et al. (2020)
Qualidade em Serviço (Servqual), Satisfação do Cliente, Fidelização do Cliente	Oman – Banco de varejo – Islamic Banking, Oman	A análise identificou relações significativas entre a qualidade em serviço, a satisfação do cliente e a lealdade do cliente.	(4) Fida et al. (2020)
Confiança, Satisfação, Qualidade em Serviço, Comportamento de Mudança	<i>Islamic banks – Kuwait</i>	O comportamento de troca do cliente foi influenciado, positivamente, pela confiabilidade do serviço, conveniência do serviço e nível de conformidade.	(5) Ghamry and Shamma (2022)
Atitude Hedônica, Atitude Utilitária, Confiança, Custo de Troca, Lealdade	Clientes de varejo – Ho Chi Minh/Vietnam	A análise mostrou os fatores atitude utilitária, confiança e custos de troca impactando, positivamente, na lealdade do cliente.	(6) Ha (2020)
Qualidade Integrada (Canal, Conteúdo, Processo), Fluência do Usuário (Capacidade), Afeto, Lealdade Atitudinal	Banco de varejo – Brasil	A lealdade atitudinal dos clientes tem propensão a aumentar quando os canais de atendimento oferecem interação integrada e de qualidade.	(7) Mainardes et al. (2020)
Qualidade em Serviço, Custos de Mudança, Lealdade, Intenção de Mudança	Banco de varejo, Islamic Bank – Indonésia	Os custos de mudança e a qualidade em serviço afetam, positivamente, a lealdade, e esse construto afeta, negativamente, a intenção de mudança.	(8) Zakiy and Haryanto (2020)
Satisfação do Cliente, Qualidade em Serviço, Valor Percebido, Imagem Corporativa, Reputação Corporativa, Lealdade do Cliente	Banco de varejo – Turquia	A qualidade em serviço e a satisfação do cliente impactam a lealdade do cliente por meio da reputação corporativa, da imagem corporativa e do valor percebido dos serviços.	(9) Ozkan et al. (2020)
Qualidade de Serviço (Servqual), Acesso, Competência Colaborativa, Satisfação	Setor bancário – Jordânia	O modelo Servqual modificado (garantia, confiabilidade, acesso às competências dos funcionários, capacidade de resposta, empatia, aspecto financeiro, tangibilidade) é útil para abordar a satisfação do cliente no setor bancário.	(10) Pakurár et al. (2019)
Qualidade em serviço (Servqual), Valor Percebido, Confiança, Satisfação	Setor de serviços financeiros – Paquistão	O modelo Servqual, modificado com quatro dimensões (empatia, competência, confiabilidade, atendimento <i>online</i>), tem influência significativa na satisfação do cliente.	(11) Ahmed et al. (2017)
Qualidade de Serviço (Servqual), Satisfação	Setor bancário – Paquistão	A escala de qualidade em serviço (multidimensional – conformidade, garantia, confiabilidade, tangíveis, empatia,	(12) Ali and Raza (2017)



	Contexto	Resultados	Autores
		capacidade de resposta) afeta, positivamente, a satisfação do cliente (unidimensional).	
Qualidade de Serviço (Servqual), Normas Subjetivas, Satisfação, Lealdade	Islamic banks – Palestina	Dimensões de qualidade (tangibilidade, confiabilidade, garantia) e normas subjetivas afetam, positivamente, a fidelidade do cliente por meio da satisfação do cliente.	(13) Alnaser et al. (2017)
Qualidade em Serviço (Servqual), Satisfação, Confiança, Reputação	Serviços bancários – Malásia	A abordagem “qualidade de relacionamento com o cliente” pode ser útil para os bancos atenderem os clientes de forma mais satisfatória; e a experiência do cliente na qualidade em serviço afeta a confiança do cliente no banco, a satisfação do cliente e a reputação do banco.	(14) Hamzah et al. (2017)
Qualidade em Serviço (Servperf), Satisfação	Serviços bancários para pessoa física de alta renda – Brasil	Os clientes têm grandes expectativas, com alguns atributos apresentando grandes lacunas nas características bancárias; assim foi possível identificar os aspectos dos serviços que precisavam de mais ajustes para atender o cliente de alta renda.	(15) Gouveia et al. (2017)
Qualidade de Serviço (Servqual), Satisfação, Fidelização	Serviços Bancários – Turquia	A confiança proporcionada pelo banco, em relação à confiabilidade de seus serviços, pela aparência física e pela acessibilidade do banco, influencia a satisfação do cliente.	(16) Yilmaz et al. (2017)
Qualidade de Serviço (Servperf)	Setor bancário – Isthmus de Tehuantepec – México	A avaliação do banco pelos clientes depende das expectativas sobre o atendimento que, por sua vez, depende da situação socioeconômica desses clientes. Os estratos mais baixos, geralmente, têm expectativas mais baixas sobre a qualidade em serviço bancário.	(17) Fragoso and Espinosa (2016)
Qualidade de Serviço (Servqual), Satisfação, Fidelização	Setor bancário – Índia	Os clientes estão satisfeitos com as dimensões confiabilidade, responsividade e tangibilidade do Servqual, fornecidas pelos funcionários do banco considerado na pesquisa.	(18) Vasumathi and Subashini (2015)
Satisfação, Recuperação do Serviço, Custos de Troca, Boca a Boca, Lealdade	Banco de varejo – Brasil	A lealdade foi influenciada, positivamente, pela satisfação e pelos custos de troca, enquanto o “boca a boca” foi impactado principalmente pela satisfação.	(19) Matos et al. (2013)
Satisfação, Lealdade Atitudinal, Custos de Mudança, Lealdade Comportamental	Banco de varejo – Brasil	O estudo destaca a importância dos custos de mudança para o setor bancário. Clientes com diferentes níveis de custos de mudança demonstrarão uma relação diferente entre satisfação e lealdade comportamental	(20) Matos et al. (2009)

Fonte: autores (2021).

Pesquisas relativas a modelos de aceitação de tecnologia em serviços bancários (Kaur et al., 2021; Hu et al., 2019; Zhang et al., 2018; Kwateng et al., 2018; Giovanis et al., 2018; Kim & Bae, 2020), geralmente, enfocam as experiências que os clientes adquiriram ao se conectar com um banco por meio de interfaces como aplicativos móveis, serviços bancários *on-line*, serviços bancários pela Internet e também caixas eletrônicos (ATMs). Uma das principais preocupações dessa interação é a facilidade ou não de lidar com aquela interface específica, que é conhecida na literatura por facilidade de uso percebida/PEU (TAM) ou expectativa de esforço/EE (UTAUT), ou como apresentado por Rogers (2003), complexidade. Outra característica relevante diz respeito à utilidade da interface na percepção do cliente, ou seja, a utilidade daquele aplicativo para o cliente. Menciona-se essa questão, na literatura, como utilidade percebida/PU (TAM) ou expectativa de desempenho/PE (UTAUT), ou vantagem relativa na difusão da Teoria da Inovação (Rogers, 2003). Outros construtos relevantes do ponto de vista do cliente, em modelos de aceitação de tecnologia, são confiança na interface bancária, risco percebido, confiabilidade percebida, condições facilitadoras, atitudes em relação à interface e influência social (influência de outras pessoas importantes). Em essência, todos esses fatores listados, ou seja, variáveis independentes, são influenciadores das principais variáveis dependentes, intenção de uso e uso real de interfaces de banco digital.

Em suma, embora o serviço bancário, atualmente, esteja imerso em tecnologia e automação, como apresenta a abordagem de aceitação de tecnologia, a influência do pessoal do banco, em relação ao atendimento aos clientes, ainda, é substancial, conforme expresso em alguns modelos de experiência do cliente discutidos acima. Como este trabalho tem especial interesse na dimensão humana do atendimento bancário, a perspectiva da qualidade em serviço foi escolhida para sustentar a proposição de hipóteses e a pesquisa empírica realizada para testá-las.

Portanto, o modelo proposto (Figura 1), utilizado para avaliar a experiência do cliente neste artigo, envolve os construtos Qualidade em Serviço, Satisfação, Custos de Mudança e Lealdade. A conexão entre eles, que endossa as cinco hipóteses propostas, corrobora a literatura sobre serviços bancários. Primeiramente, a relação entre Qualidade em Serviço e a Satisfação corrobora a maioria dos autores apresentados no Quadro 1, elencados a seguir: (1), (3), (4), (5), (9), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (16) e (18). Assim, a hipótese 1 do modelo tem o seguinte texto:

H1: A Qualidade em Serviço, representada pelas dimensões Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia, tem um impacto positivo e significativo na Satisfação.

A ligação entre Satisfação e Lealdade, retratada na hipótese 2, é uma relação já conhecida tanto na literatura de marketing em geral (Lee et al., 2011; Oliver, 2015; Ueltschy et al., 2009) como na de serviços bancários (Fida et al., 2020; Lubis et al., 2021; Mainardes et al., 2020; Zakiy & Haryanto, 2020). Especificamente para Oliver (2015), a relação entre a lealdade do cliente, ao longo do tempo, com uma empresa, é bastante dependente dos níveis de satisfação deste cliente. Portanto, a hipótese 2 terá a seguinte formulação:

H2: A Satisfação do Cliente tem um impacto positivo e significativo na Lealdade.

Conforme destacado acima, as relações entre Satisfação, Lealdade e Custos de Mudança são exploradas nos trabalhos de Matos et al. (2007, 2009, 2013), Ghamry e Shamma (2022); e Zakiy e Haryanto (2020), na área de serviços bancários. Ressalta-se que, embora a satisfação seja um construto importante para prever a lealdade (Gustafsson et al., 2005; Olsen, 2007), essa relação se mostrou não linear (Dick & Basu, 1994). Essa não linearidade pode acontecer devido a fatores não mensuráveis, como custos de troca, e esse construto, por sua vez, afeta diretamente a lealdade (Aydin et al., 2005). Dessa forma, espera-se que os custos de mudança sejam uma variável mediadora entre a satisfação e a lealdade. Então, as hipóteses H3 e H4 têm os seguintes textos:

H3: a Satisfação do Cliente tem um impacto positivo e significativo nos Custos de Mudança.

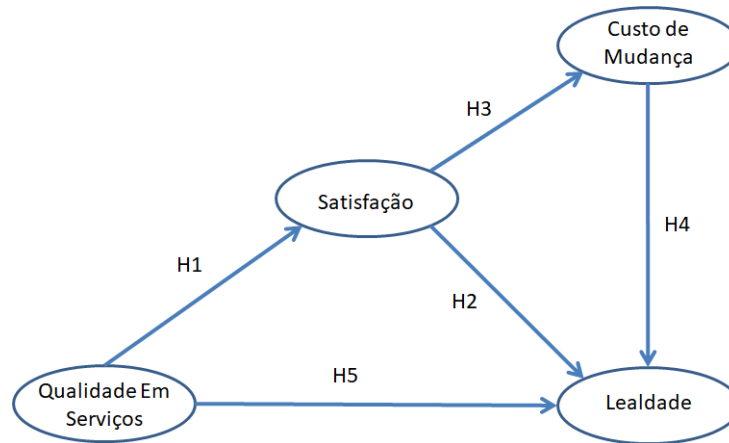
H4: Os Custos de Mudança têm um impacto positivo e significativo na Lealdade do Cliente.

Atestou-se, também, a relação entre Qualidade de Serviço e Lealdade por pesquisas em serviços financeiros (Alnaser et al., 2017; Fida et al., 2020; Hamza et al. 2017; Lubis et al., 2021; Mainardes et al., 2020; Vasumathi e Subashini, 2015; Yilmaz et al., 2018; Zakiy & Haryanto, 2020), ou seja, um serviço bancário de alta qualidade pode exercer forte influência na lealdade do cliente de um banco. Portanto, a hipótese 5 tem a seguinte redação:

H5: a Qualidade em Serviço, representada pelas dimensões Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia, tem um impacto positivo e significativo na Lealdade do Cliente.

Figura 1

Modelo Proposto



Fonte: Autores (2021).

Metodologia

A metodologia utilizada neste artigo visa propor um modelo de avaliação da experiência do cliente bancário, formado pelos construtos Qualidade em Serviço, Satisfação, Custo de Mudança e Lealdade. Após a autorização do banco em estudo, em novembro/2020, iniciou-se uma pesquisa com clientes do segmento pessoa física de alta renda, de uma de suas agências, com término em janeiro/2021. A amostra não probabilística foi coletada com o auxílio de um questionário contendo 38 questões, por meio de um sistema gerenciador de pesquisas de aplicação *online* (*Google Forms*). O questionário foi encaminhado por *e-mail* e celulares corporativos dos gerentes de relacionamento do banco para que os clientes não tivessem medo de acessar o *link* da pesquisa. Apresentam-se alguns dados importantes, relativos ao banco em estudo, em termos de atendimento, por meio de plataformas digitais. Considerando o total de transações, os canais automatizados cresceram, significativamente, no item preferência dos clientes, com destaque para os canais *mobile* e *internet banking*, responsáveis por 80,4% de todas as transações atualmente realizadas pelo banco. Em doze meses, o número de clientes cadastrados nesses dois canais concentrou um total de 14,1 milhões de clientes, com destaque para o canal *mobile banking* em relação ao canal *internet banking*, pois, em relação a esse total, cinco milhões acessam, diariamente, o aplicativo da instituição. A gestão estratégica do banco busca, para a instituição uma posição de líder, sempre adotando as melhores práticas do mercado, com foco na experiência do cliente, fortalecimento da marca, expansão dos negócios, rejuvenescimento da base e rentabilidade dos clientes existentes.

Tabela 2

Estrutura de Pesquisa do Instrumento de Coleta de Dados

Construtos / Dimensões		Conteúdo	Autores
Qualidade em Serviço (ServPerf)	Tangibilidade	Aspectos visíveis do serviço como instalações, conforto dos salas, aparência dos funcionários, sinalização visual, dispositivos digitais de última geração/facilidade de uso	Salomi et al. (2005); Frago and Espinoza (2017); Zeithaml et al. (1990)
	Confiabilidade	Precisão e correção do serviço prestado	
	Capacidade de Resposta	A capacidade de responder prontamente às necessidades e desejos dos clientes	
	Garantia	Competência dos funcionários, educação e habilidades demonstradas aos clientes	
	Empatia	Conhecimento, cortesia e habilidades dos funcionários apresentados aos clientes.	
Custo de Mudança		Fatores que trazem dificuldades para o cliente mudar de um banco para outro	Fragoso and Espinoza (2017); Matos et al. (2013); Neri et al. (2016)
Satisfação		Satisfação de uma necessidade ou desejo para atender as expectativas do cliente	Oliver (2015); Lee et al. (2011)
Lealdade		Intenção deliberada de permanecer na instituição financeira no futuro	Matos et al. (2007, 2009, 2013)

Fonte: Autores (2021).

A amostra envolveu 223 respondentes, clientes do mesmo banco, respeitando seu anonimato, e atendendo às exigências da instituição financeira e da Lei n.º 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. A pesquisa foi realizada com o segmento de clientes de alta renda de uma agência bancária de determinada instituição financeira brasileira de grande porte. Para ser incluído na amostra não probabilística, o cliente deveria ter renda mensal de no mínimo R\$ 10.000,00, ou investimentos acima de R\$ 400.000,00, ou ambos, pois a ideia principal era envolver na pesquisa respondentes com acesso aos dois tipos de atendimento, presencial por meio do gerente do banco e digital por meio de canais automatizados ao mesmo tempo. Os clientes de baixa renda têm acesso, apenas, ao atendimento normal nas agências e aos canais digitais, como *mobile/tablet banking*, *internet banking* e caixas eletrônicos. O instrumento de coleta de dados utilizou escalas já conhecidas para os construtos Qualidade de Serviço (perspectiva de percepção do Servperf), Custo de Mudança, Satisfação e Lealdade, conforme Tabela 2.

Resultados

Estruturou-se a análise dos dados da pesquisa em dois grandes blocos, o primeiro denominado “Perfil dos entrevistados”, com questões que identificavam sexo, tempo de conta, faixa etária, escolaridade e renda familiar. O segundo bloco consistiu na avaliação de cada construto componente do modelo individualmente, a saber, Qualidade de Serviço, Custos de Mudança, Satisfação e Lealdade. A segunda parte do bloco 2 teve como objetivo avaliar a relação entre os construtos realizada por meio da análise fatorial confirmatória, utilizando o aplicativo Partial Least Squares, Warp/PLS. O *Partial Least Squares* é uma técnica derivada de uma família de métodos de regressão criada por Herman World, tendo como referência as ciências sociais e suas necessidades de flexibilidade (Dijkstra, 2010).

Para verificar a normalidade, submeteram-se os dados aos testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (SPSS 24). Os resultados revelaram que todos os 38 indicadores não tinham distribuição normal (o que é esperado para escalas do tipo Likert) uma vez que as hipóteses nulas foram todas rejeitadas a 1% do nível de significância, (valores de p abaixo de 0,01). Testes de multicolinearidade foram aplicados por correlação de Pearson e a maioria das correlações bivariadas ficou abaixo de 0,7; alguns casos tiveram valores acima de 0,8 e alguns (4 casos) foram acima de 0,9, o que pode sugerir problemas. Como mencionado anteriormente, elencaram-se os Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares*) para as análises porque se trata de um método projetado para a flexibilidade necessária às ciências sociais. Os resultados adiante no texto, com a modelagem de equações estruturais, sugerem que se superaram essas limitações identificadas na análise dos dados.

O procedimento utilizado para *outliers* foi a orientação dada por Malhotra (2019) para respondentes insatisfatórios. No caso das escalas Likert, esperam-se valores de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) para cada variável. Neste estudo utilizou-se a escala Likert de sete pontos devido à abordagem de Qualidade de Serviço, que se utiliza dessa gradação. Portanto, os tipos de problemas com essa ferramenta estão associados a respondentes que podem atribuir valores às perguntas de forma desatenta ou desinteressada, marcando o mesmo valor para todas as perguntas, por exemplo. Os 216 questionários válidos foram verificados e nenhum foi respondido de forma inadequada.

Perfil dos entrevistados

Os clientes entrevistados possuem, em sua maioria, mais de dez anos de conta (79,1%); considerando cinco anos ou mais de conta, a participação sobe para 89,8%; portanto, constituem

um segmento que mantém relacionamento de longo prazo com o banco pesquisado. São clientes experientes: a maior proporção da amostra (39,5%) tem mais de 54 anos. Possuem alto nível de escolaridade (88% com ensino superior incompleto ou superior) e renda familiar acima de R\$ 8 mil, nível de rendimento que no Brasil pode ser classificado como os estratos sociais A (classe média alta) e B1 (classe média) de acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP, 2021). Assim, o público pesquisado é considerado pelo banco em estudo como um segmento de alta renda, geralmente composto por clientes mais exigentes que costumam consumir produtos e serviços bancários como aplicações financeiras, previdência privada, capitalização, seguro de vida, seguro de automóvel, crédito imobiliário, financiamento de veículos, *internet banking*, *mobile banking*, entre outros.

Análise da experiência do cliente

Esse item visa realizar análises individuais de cada um dos construtos que compõem o modelo de avaliação da experiência do cliente, começando pela Qualidade em Serviço em suas cinco dimensões, Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade (Capacidade de Resposta), Garantia e Empatia. A dimensão Tangibilidade (Tabela 3) compreende os elementos físicos que a instituição disponibiliza aos clientes, por exemplo, agências físicas e caixas eletrônicos. Nesse construto, observou-se média superior a 6 (seis), indicando que aspectos visíveis como equipamentos para uso, instalações físicas nas agências e pontos de contato possuem boa avaliação pelos clientes. Ressalta-se que os clientes, também, tiveram uma boa impressão da apresentação dos funcionários.

A dimensão Confiabilidade (Tabela 3) compreende os elementos relacionados à confiança no atendimento prestado pelo banco aos clientes, nas agências e/ou quaisquer pontos de contato. Nesse construto, o nível de concordância dos clientes foi alto, também com média acima de 6 (seis). Ou seja, em geral, os clientes percebem os profissionais do banco como interessados em seus problemas; confiam no que o banco faz, nos prazos, considerados aceitáveis, com quadros qualificados e bons registros das operações realizadas.

A dimensão Responsividade (Tabela 3) contém elementos relacionados à presteza do atendimento realizado pelos funcionários do Banco aos clientes, como a competência para responder, rapidamente, às demandas destes. Nesse construto, o nível de concordância dos clientes também foi considerado alto, pois se observa média superior a 6 (seis). A exceção ficou por conta do item 13, que teve média de 3,6, que mediu se "os funcionários estão sempre muito ocupados para atender o cliente". Esse item é avaliado de forma inversa. Considerando esse

caso em particular, a média é considerada satisfatória, pois o resultado discordante significa que os funcionários do banco estão disponíveis para prestar o serviço esperado pelo cliente, que busca atendimento presencial em agências do segmento de alta renda.

Tabela 3

Dimensões da Qualidade em Serviço

Tangibilidade			
Alfa de Cronbach: 0.809 –			
Likert: 1, discordo totalmente; 7, concordo totalmente			
	Média	Desvio Padrão	Carga Fatorial
1- Os equipamentos do Banco estão atualizados	6,2315	1,00331	0,785
2- As instalações físicas são visualmente atrativas	6,2037	1,03662	0,894
3- Os funcionários estão bem vestidos/arrumados	6,3426	0,98038	0,620
4- A aparência das instalações físicas é compatível com o tipo de negócio do Banco	6,3194	0,98112	0,880
Confiabilidade			
Alfa de Cronbach: 0.925 –			
Likert: 1, discordo totalmente; 7, concordo totalmente			
	Média	Desvio Padrão	Carga Fatorial
5- O Banco atende os clientes pontualmente (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- Quando solicitado pelo cliente, o Banco presta o serviço na data acordada	6,2593	1,08581	0,913
9- O Banco mantém registros de tudo que envolve o atendimento prestado ao cliente	6,3796	0,97138	0,783
Capacidade de Resposta			
Alfa de Cronbach: 0.728			
Likert: 1, discordo totalmente; 7, concordo totalmente			
	Média	Desvio Padrão	Carga Fatorial
10- Funcionários informam com precisão a data da prestação do serviço	6,2130	1,13753	0,915
11- Os funcionários respondem, rapidamente, às demandas dos clientes	6,1435	1,16250	0,943
12- Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar o cliente	6,3194	1,11847	0,921
13- Os funcionários estão sempre muito ocupados para atender o cliente	3,5926	2,13078	0,413
Garantia			
Alfa de Cronbach: 0.921			
Likert: 1, discordo totalmente; 7, concordo totalmente			
	Média	Desvio Padrão	Carga Fatorial
14- Colaboradores são confiáveis	6,6157	0,75670	0,941
15- Clientes se sentem seguros ao negociar com funcionários	6,4907	0,94495	0,915
16- Os funcionários são educados/gentis	6,5880	0,79043	0,857
17- Os funcionários sabem responder às perguntas dos clientes	6,3426	1,01305	0,907
Empatia			
Alfa de Cronbach: 0.910			
Likert: 1, discordo totalmente; 7, concordo totalmente			
	Média	Desvio Padrão	Carga Fatorial
18- O Banco oferece atenção individualizada a cada cliente	6,0278	1,41394	0,852
19- Os funcionários dão atenção individualizada a cada cliente	6,1343	1,36246	0,845
20- Os funcionários entendem totalmente as necessidades do cliente	6,0324	1,24410	0,892
21- Os funcionários se preocupam com os interesses do cliente	6,0324	1,37210	0,883
22- O Banco atende 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 às suas expectativas	6,1667	1,20850	0,893
24- O seu nível de satisfação com o serviço do Banco faria com que o recomendasse a outras pessoas	6,2083	1,25684	0,869
25- Você está satisfeito com o custo dos produtos e serviços cobrados pelo seu Banco?	5,0139	1,80562	0,585

Fonte. Resultados da pesquisa (2021).

A dimensão Segurança (Tabela 3) compreende os elementos relacionados à confiança e segurança dos funcionários do banco em relação à prestação de serviços aos clientes. Está relacionada ao nível de gentileza, simpatia, conhecimento e disposição para atender os clientes bancários do segmento de alta renda. Nesse construto, o nível de concordância dos clientes foi igualmente elevado, com média acima de 6 (seis).

A dimensão Empatia (Tabela 3) compreende os elementos relativos ao tratamento diferenciado, dispensado pelo Banco e seus funcionários aos clientes do segmento de alta renda, que requerem tratamento diferenciado e personalizado. Nesse quesito, o nível de concordância dos clientes também foi alto, pois foi observada média acima de 6 (seis), exceto para os itens 22 e 25, que obtiveram médias de 5,87 e 5,01, respectivamente, cujas sentenças avaliam o seguinte: a) “o Banco funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente” e; b) “está satisfeito com os valores dos custos dos produtos e serviços praticados pelo seu Banco”. Há uma certa insatisfação por parte dos clientes com os horários de funcionamento bem como com os custos dos produtos e serviços. Embora se considerem essas práticas em relação às regras permitidas pelos bancos, são elementos que podem, de alguma forma, prejudicar uma predisposição positiva para com a instituição financeira.

Tabela 4

Custos de Mudança

	Média	Desvio Padrão	Carga Fatorial F1	Carga Fatorial F2
Alfa de Cronbach: 0.721				
Likert: 1 discordo totalmente; 7 concordo totalmente				
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 desconfortável adaptar-se aos produtos/serviços de outro banco	5,0185	1,86014	0,857	
28- Penso na burocracia que teria que enfrentar se mudasse de banco	5,2963	1,96130	0,893	
29- Eu teria dificuldade de me acostumar com os atendentes de outro banco	4,5556	2,13207	0,769	
30- É provável que os serviços do meu banco sejam tão bons quanto os de outros bancos?	5,5463	1,56938	0,285	
31- Estou disposto a perder os benefícios que acumulei no meu banco	3,1389	2,22442		0,889
32- Estou disposto a pagar os custos decorrentes da mudança de banco	3,1667	2,09983		0,917

Fonte. Resultados da pesquisa (2021).

O construto Custo de Mudança (Tabela 4) contém os elementos relacionados às dificuldades inerentes ao cliente, ao mudar de instituição financeira, que podem apresentar maior transtorno ao segmento de alta renda. Como um público que necessita de atendimento personalizado, eles podem optar por mudar de instituição, caso não atinjam o nível de satisfação desejado. Nesse construto, observou-se que as opiniões dos clientes foram divididas. Porém, é importante destacar os itens 31 e 32 que tiveram médias menores de 3,13 e 3,16, respectivamente, que avaliaram: a) “estou disposto a perder os benefícios que acumulei no meu Banco” e; b) “estou disposto a pagar os custos decorrentes da mudança de Banco”. As respostas dadas nesse item, com médias próximas a 5, 4 e 3, mostram que esse é um conceito que não tem a unanimidade dos clientes. É possível interpretar que, pelo menos, parte da amostra não percebe tantos problemas em mudar de banco, embora os itens 31 e 32 denotem que há certa preocupação em não perder o que já foi conquistado, evitando, assim, arcar com eventuais custos de mudanças decorrente de uma troca bancária.

Tabela 5

Satisfação e Lealdade

Satisfação			
Alfa de Cronbach: 0,928			
Likert: 1, discordo totalmente; 7 concordo totalmente			
	Average	Standard deviation	Factor loading
33- Os serviços deste banco atendem às minhas expectativas	6,0833	1,31627	0,922
34- Fiz certo quando escolhi este banco para seus serviços	6,2407	1,13605	0,937
35 - Estou satisfeito com a qualidade dos serviços do meu banco	6,1157	1,21254	0,951
Lealdade			
Alfa de Cronbach: 0,819			
Likert: 1, discordo totalmente; 7 concordo totalmente			
	Average	Standard deviation	Factor loading
36- Eu recomendaria meu banco para amigos, parentes e familiares	6,1991	1,33371	0,892
37- Pretendo manter minha conta neste banco pelos 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. Resultado da pesquisa (2021).

A dimensão satisfação (Tabela 5) compreende os elementos relacionados ao atendimento das expectativas dos clientes de alta renda ao vivenciarem os serviços oferecidos pelo banco. Nesse construto, o nível de satisfação dos clientes foi considerado alto, sendo observada média acima de 6 (seis). Ou seja, as respostas indicam que as expectativas em relação aos serviços prestados pelo banco estão sendo predominantemente atendidas. Esse construto

apresenta médias relativamente elevadas, semelhantes às demais dimensões dos construtos Qualidade de Serviço.

A dimensão lealdade (Tabela 5) compreende os elementos relacionados à motivação dos clientes do segmento de alta renda em relação à indicação do banco para parentes e amigos, bem como ao consumo dos produtos oferecidos pela instituição. Nesse construto, o nível de motivação do cliente foi considerado alto, com média acima de 6 (seis) ou próximo a esse valor. É possível interpretar que se trata de clientes com fidelidade relativamente alta à instituição financeira em estudo.

Relacionamentos entre construtos

O modelo de mensuração utilizado tem seus principais parâmetros apresentados nas Tabelas 3, 4 e 5 já apresentadas, a saber, o coeficiente Alfa de Cronbach e as cargas fatoriais de cada construto e dimensão avaliada. É possível perceber que, em todos os oito construtos (cinco de Qualidade em Serviço, mais Satisfação, Custos de Mudança e Lealdade), 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). Ainda, ressalta-se que os Custos de Mudança continham dois fatores, dos quais, por questões de relevância, utilizou-se, apenas, o primeiro, aquele com a maior variância explicada (40,78%).

A relação entre os construtos foi testada por meio de análise fatorial confirmatória, utilizando-se a técnica estatística *Partial Least Squares*, aplicação WARP/PLS. Apresentam-se, na Tabela 6, os índices de adequação e qualidade. Observa-se que os resultados apresentados contemplam os parâmetros recomendados por Kock (2020).

Tabela 6

Índices de Adequação e Índices de Qualidade – Partial Least Squares- WARP

Modelo de Adequação	Valores	Intervalos
<i>Average path coefficient (APC)</i>	0,451	P<0,001 - recomendado: P <= 0,05
<i>Average R-squared (ARS)</i>	0,560	P<0,001 - recomendado: P <= 0,05
<i>Average adjusted R-squared (AARS)</i>	0,557	P<0,001 - recomendado: P <= 0,05
<i>Average block VIF (AVIF)</i>	2,178	Aceitável se <= 5, idealmente <= 3,3
<i>Average full collinearity VIF (AFVIF)</i>	3,587	Aceitável se <= 5, idealmente <= 3,3
<i>Tenenhous GoF (GoF)</i>	0,659	pequeno >= 0,1, médio >= 0,25, grande >= 0,36
<i>Sympson's Paradox Ratio (SPR)</i>	1,000	Aceitável se >= 0,7, idealmente = 1
<i>R-squared contribution ratio (RSCR)</i>	1,000	Aceitável se >= 0,9, idealmente = 1

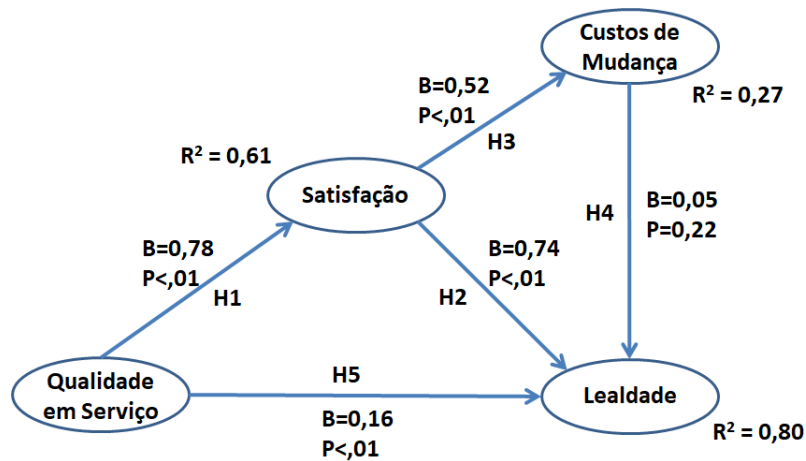
Modelo de Adequação	Valores	Intervalos
Statistical suppression ratio (SSR)	0,700	Aceitável se $\geq 0,7$
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1,000	Aceitável se $\geq 0,7$

Fonte: Resultados da Pesquisa (2021).

Na Tabela 6, expõem-se dez índices de adequação que devem ser considerados na avaliação de um modelo Partial Least Squares (Mínimos Quadrados Parciais). Todos os indicadores apresentam valores aceitáveis: os indicadores APC, ARS e AARS possuem valores de “p” menores que 0,001, o que é recomendado. Os indicadores AVIF (2,178) e AFVIF (3,587) também apresentam valores ideais e aceitáveis, 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 tanto quanto o RSCR (1,000), e os índices SSR (0,700) e NLBCDR (1,000) também estão em faixas iguais ou acima do aceitável ($\geq 0,7$).

Figura 2

Resultados Modelo Proposto



Fonte: Resultados da pesquisa (2021).

Para viabilizar a modelagem, as cinco dimensões que retratam a Qualidade em Serviço (tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia) foram representadas por seus escores fatoriais, considerando que a técnica Warp/PLS não suporta o uso de fatores de segunda ordem que seriam necessários nesse caso. Apresentam-se os resultados dos testes de hipóteses na Figura 2 e na Tabela 7, mostrando que, em relação às cinco hipóteses estabelecidas, quatro apresentaram estatísticas significativas.

Tabela 7

Números Estruturais: PLS – WARP

Hipóteses	Coefficientes	p-values	Situação das Hipóteses	R ² Ajustado
H1: Qualidade em Serviço – Satisfação	0,78	0,01	Confirmada	0,61
H2: Satisfação – Lealdade	0,74	0,01	Confirmada	0,80
H3: Satisfação – Custos de Mudança	0,52	0,01	Confirmada	0,27
H4: Custos de Mudança – Lealdade	0,05	0,22	Não Confirmada	0,80
H5: Qualidade em Serviço – Lealdade	0,16	0,01	Confirmada	0,80

Fonte: Resultados da pesquisa (2021).

Partindo da hipótese H1, o coeficiente de regressão de 0,78 ($p \leq 0,01$) confirma o elevado impacto da Qualidade de Serviço na Satisfação do Cliente Bancário, resultado corroborado pelos diversos autores do Quadro 1 (autores 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 18). É um dos relacionamentos mais importantes e testados na literatura de marketing. Considerando a hipótese H2, com um coeficiente de regressão de 0,74 ($p \leq 0,01$), há, também, uma influência considerável da satisfação do cliente para a fidelização do cliente ao banco, traduzida por recomendações do banco a amigos e familiares, e intenção de permanecer cliente e consumir produtos e serviços no futuro. Assim, a relação entre Satisfação e Lealdade é um clássico na literatura de *marketing*, tendo já sido testada em diversos estudos (Fida et al., 2020; Lubis et al., 2021; Lee et al., 2011; Mainardes et al., 2020; Oliver, 2015; Ueltschy et al., 2009; Zakiy & Haryanto, 2020).

A hipótese H3 também se mostrou significativa com coeficiente de regressão de 0,52 ($p \leq 0,01$), indicando que a Satisfação influencia, positivamente, a percepção do cliente sobre a mudança de banco, ou seja, sobre o construto Custo de Mudança. Avaliando a hipótese H5, também, há uma relação estatisticamente significativa ($p \leq 0,01$), mas de baixa intensidade ($\beta = 0,16$), mostrando que a Qualidade em Serviço influencia a Lealdade diretamente, relação estatisticamente confirmada por outras pesquisas na área de serviços bancários (Alnaser et al., 2017; Hamza et al., 2017; Vasumathi & Subashini, 2015; Yilmaz et al., 2018).

Menciona-se o relevante papel da Satisfação mediando Qualidade em Serviço e Lealdade, manifestada pelos valores expressivos, assumidos pelos coeficientes de regressão, 0,78 (Qualidade-Satisfação) e 0,74 (Satisfação-Lealdade) chegando a um coeficiente de determinação (R^2) de 0,82. Isso indica que a relação entre Qualidade de Serviço e Lealdade foi

mediada com sucesso pela Satisfação uma vez que, sem essa intercessão, o coeficiente de regressão seja de, apenas, 0,16 (Qualidade de Serviço-Lealdade).

Em relação às hipóteses, a única que não se confirmou foi a H4 ($\beta=0,05$ com $p\leq 0,22$), indicando que os custos percebidos de mudança de um banco para outro podem não influenciar a vontade de permanecer como cliente daquele banco, ou seja, o construto Custo de Mudança não impactou significativamente a Lealdade do Cliente. Esse resultado contradiz os achados da pesquisa realizada por Matos et al. (2007, 2009, 2013) em que se confirmou o Custo de Mudança como variável moderadora e mediadora entre a satisfação e a lealdade. A não confirmação identificada nesta pesquisa, cujos dados foram colhidos em 2020/2021, pode evidenciar uma mudança no comportamento dos clientes de alta renda nos bancos. Talvez, a facilidade de abrir e movimentar uma conta bancária com todos os recursos tecnológicos disponíveis, atualmente, esteja convencendo esse segmento de clientes de que não é incômodo e/ou difícil mudar de banco. Ressalta-se que, na amostra coletada para este estudo, a maior proporção de respondentes (39,5%) está na faixa etária acima de 54 anos, público que costumava ser mais fiel às marcas do que os mais jovens (Ponchio et al., 2013).

Em síntese, o modelo proposto revela a importância dos construtos Qualidade em Serviço, Satisfação, Custo de Mudança e Lealdade para a avaliação da experiência do cliente em serviços bancários. A consistência do modelo é evidenciada pelos coeficientes de determinação (R^2) apresentados pelas variáveis que atuam como dependentes (Figura 2). O R^2 mais intenso é o apresentado pela Lealdade (0,80), indicando que a Qualidade em Serviço e a Satisfação explicam até 80% da variância da primeira; a Satisfação tem 61% de sua variância explicada pela Qualidade em Serviço, e o Custo de Mudança tem 27% de sua variância explicada pelas variáveis Qualidade em Serviço e Satisfação de forma acumulada.

Considerações finais

Neste estudo, buscou-se avaliar experiência do cliente em serviços bancários. Para atingir esse objetivo, propôs-se um modelo de avaliação composto pelos construtos Qualidade de Serviço (desdobrados nas dimensões Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia), Satisfação, Custo de Mudança e Lealdade. O modelo foi testado em pesquisa de campo com uma amostra de 216 clientes bancários do segmento de alta renda de um grande banco de varejo no Brasil. Levantaram-se cinco hipóteses sobre a relação entre os construtos componentes do modelo, quatro das quais foram confirmadas. O modelo

avaliado revela que a Lealdade e o Custo de Mudança são ambos explicados pela Qualidade em Serviço e pela Satisfação do Cliente Bancário.

No entanto, ao resgatar a questão de pesquisa que tinha como foco a avaliação que os clientes pessoas físicas fariam em relação às suas experiências como consumidores de serviços bancários no segmento de alta renda, há boas notícias e surpresas. A boa notícia é que a Satisfação se confirmou como um importante mediador entre a Qualidade de Serviço e a Lealdade.

A surpresa foi a hipótese não confirmada que se refere ao impacto do Custo de Mudança na Fidelização do Cliente, que pode ter ocorrido devido a uma mudança de comportamento quanto à percepção de dificuldade em mudar de banco: a facilidade de abrir e movimentar uma conta bancária com as tecnologias disponíveis nas instituições financeiras, atualmente, pode fazer com que a mudança de banco não seja mais vista como um incômodo.

A abordagem de dimensões específicas, utilizada neste estudo para avaliar a experiência de prestação de serviços financeiros, pode auxiliar os gestores bancários a obter informações úteis sobre a contribuição relativa de cada dimensão para a gestão da satisfação e fidelização do cliente. A ligação entre Qualidade de Serviço e Lealdade, por meio da Satisfação do Cliente (variável mediadora), constitui o caminho mais forte do modelo e um indicador da importância para o segmento de alta renda em relação ao lado humano dos serviços bancários. Ressalta-se que a abordagem da qualidade inclui dimensões altamente valorizadas na perspectiva pessoal como segurança e empatia, o que significa que os funcionários são percebidos como confiáveis, atenciosos e corteses em relação ao que fazem pelo cliente.

A utilização no modelo de escalas já testadas e validadas como as utilizadas nos construtos Qualidade em Serviço, Satisfação, Custos de Mudança e Lealdade pode oferecer uma contribuição prática interessante para quem lida com a avaliação do atendimento ao cliente em organizações financeiras. Em termos de contribuição para a teoria, o modelo proposto valida relações importantes entre os construtos, mas não confirma o impacto dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente. Esse seria um item a ser explorado em pesquisas futuras, avaliando uma possível mudança no comportamento do consumidor bancário.

Em termos de limitações, a principal refere-se ao fato de a amostra utilizada ser do tipo não probabilística (representativa), mas sim uma amostra de conveniência — o que significa que os resultados não podem ser generalizados a todos os clientes do banco pesquisado, mas são válidos, apenas, para a amostra coletada.

Contribuições dos Autores

Contribuição	Costa Filho, B.A.	Bezerra, M.V.	Bontempo, P.C.
Contextualização	X	X	X
Metodologia	X	X	X
Software	X	X	X
Validação	X	X	X
Análise formal	X	X	X
Investigação	-----	X	----
Recursos	X	X	----
Curadoria de dados	X	X	X
Original	X	X	X
Revisão e edição	X	X	X
Visualização	X	X	X
Supervisão	X	X	X
Administração do projeto	X	X	X
Aquisição de financiamento	-----	X	----

Referências

- Abdullah, F. (2006). Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (1), 31-47. <https://doi.org/10.1108/02634500610641543>.
- ABEP – Brazilian Association of Research Companies. (2021). *Brasil Criterion of Economic Classification*, www.abep.org.
- Ahmed, R.R, Veinardt, J., Streimikiene, D., Ashraf, M. & Channar, Z.A. (2017). 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*, 18(5), 974–1004. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1368034>.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Ali, M. & Raza, S.A. (2017). Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5), 559–577. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1100517>.
- Alnaser, F.M., Ghani, M.; Rahi, S.; Mansour, M. & Abed, H. (2017). 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*, 6(5), 1-7, <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000455>.
- Aydin, S. O. & Arasil, O. (2005). Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: a case in the Turkish mobile phone market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 89-103. <https://doi.org/10.1108/02634500510577492>.

- Bandyopadhyay S. & Martell, M. (2007). Does attitudinal influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), 35-44. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.03.002>.
- Barbu, C.M., Florea, D.L., Dabija, D.C. & Barbu, M.C.R. (2021). Customer Experience in Fintech. *Journal of Theoretical Applied Electronic Commerce Research*, 16, 1415–1433. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050080>.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. & Rahman, M.S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *Sloan Management Review*, 54(4), 23-29.
- Costa, A. S. C., Santana, L. C. & Trigo, A. C. (2015). Qualidade do Atendimento ao Cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu*, 2(2), 155 – 172.
- Cronin Jr., J.J. & Taylor, S.A. (1994). Servperf versus Servqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131. <https://doi.org/10.1177/002224299405800110>.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-341. <https://doi.org/10.2307/249008>.
- Dick, A.S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>.
- Dijkstra, T.K. (2010). Latent Variables and Indices: Herman Wold's Basic Design and Partial Least Squares. In Vinzi, V.E.; Chin, W.W.; Henseler, J.; H. WANG (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods, and Applications*. Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 23-46. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_2.
- Evanschitzky, H., Iyer, G.R., Plassmann, H., Niessing, J. & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207-1213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.005>.
- Fernandes, F. & Pinto, T. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: the role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.018>.
- Fida, B.A., Ahmed, U., Albalushi, Y. & Sing, D. (2020). Impact of service quality on customer loyalty and customer satisfaction in Islamic Banks in the Sultanate of Oman. *SAGE Open*, April-June, 1–10. <https://doi.org/10.1177/2158244020919517>.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley.

- Fragoso, J.T & Espinoza, I.L. (2017). Assessment of banking service quality perception using the SERVPERF model. *Accounting and Administration*, 62, 1294-1316. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.011>.
- Frischtak, C. (1992). Banking Automation and Productivity Change: The Brazilian Experience. The World Bank, Rio de Janeiro.
- Gao, L.X., Melero-Polo, I. & Sese, F.J. (2020). Customer Equity Drivers, Customer Experience Quality, and Customer Profitability in Banking Services: The Moderating Role of Social Influence. *Journal of Service Research*, 23(2). <https://doi.org/10.1177/1094670519856119>.
- Garg, R., Rahman, Z. & Qureshi, M.N. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management*, 9(1), 87-117. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2012-0023>.
- Ghamry, S. & Shamma, H.M. (2022). Factors influencing customer switching behavior in Islamic banks: evidence from Kuwait. *Journal of Islamic Marketing*, 13(3), 688-716. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2020-0021>.
- Giovanis, A., Assimakopoulos, C. & Sarmaniotis, C. (2018). Adoption of mobile self-service retail banking technologies: the role of technology, social, channel and personal factors. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(9), 894-914.
- Gouveia, M.A., Masano, A.C.R. & Mantovani, D.M.N. (2017). Assessing Banking Services for the Segment of High Income Clients from São Paulo. *Revista de Administracao da Universidade de Santa Maria - UFSM*, 10(1), 60-84. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2018-0089>.
- Gustafsson, A., Johnson, M.D. & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>.
- Ha, V.D. (2020). The effects of attitude, trust and switching cost on loyalty in commercial banks in Ho Minh City. *Accounting* 6, 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2019.11.001>.
- Hamzah, Z.L., Lee, S.P. & Moghavvemi, S. (2017). Elucidating perceived overall service quality in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 35(5), 1-32. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2015-0204>.
- Hu, Z., Ding, S., Li, S. Chen, L., & Yang, S. (2019). Adoption intention of fintech services for bank users: an empirical examination with an extended technology acceptance model. *Symmetry*, 11, 340, 1-16. <https://doi.org/10.3390/sym11030340>.
- Jaksic, M. & Marinc, M. (2019). Relationship banking and information technology: the role of artificial intelligence and FinTech. *Risk Management*, 21, 1–18. <https://doi.org/10.1057/s41283-018-0039-y>.

- Kaur, S.J., Ali, L., Hassan, M.K. & Al-Emran, M. (2021). Adoption of digital banking channels in an emerging economy: exploring the role of in-branch efforts. *Journal of Financial Services Marketing*, 26, 107–121. <https://doi.org/10.1057/s41264-020-00082-w>.
- Kim, D., Bae, J. K. (2020). Understanding internet-only bank service adoption: An integration of the unified technology theory of acceptance and innovation resistance model. *Global Business & Finance Review*, 25(3), 49-59, <https://doi.org/10.17549/gbfr.2020.25.3.49>.
- Kock, N. (2020). *WarpPLS user manual: version 7.0*. ScriptWarp Systems, 1-142.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. 17th Edition. Pearson.
- Kumar, P., Mokha, A.K. & Pattnaik, S.C. (2021). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: evidence from the banking industry. *Benchmarking an International Journal*, 29(2), 551-572. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0528>.
- Kwateng, K.O., Atiemo, K.A.O. & Appiah, C. (2018). Acceptance and use of mobile banking: an application of UTAUT2. *Journal of Enterprise Information Management*, July, 1-35. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2018-0055>.
- Lee J.H., Kim H.D., Ko, Y.J. & SAGAS, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14: 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.02.002>.
- Lubis, A., Dalimunthe, R. Absah, Y. & Fawzee, B.K. (2021). The effect of corporate communication and service quality on customer loyalty and satisfaction in Sharia Banking. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(3), 1267–1274. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021>.
- Mainardes, E.W., Rosa, C.A.M. & Nossa, S.N. (2020). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799-822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>.
- Malhotra, N.K (2019). *Marketing Research: an Applied Orientation*. 7th Edition. Pearson, 1-896.
- Matos, C.A., Henrique, J.L, & Rosa, F. (2007 – Setembro 22-26). *Os efeitos diretos, mediador e moderador do custo de mudança na satisfação e lealdade do consumidor*. [Conference presentation abstract]. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, http://anpad.com.br/pt_br/index_event.
- Matos, C.A., Henrique, J.L, & Rosa, F. (2009). The different roles of switching costs on the satisfaction-loyalty relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 27(7), 506-523. <https://doi.org/10.1108/02652320911002331>.

- Matos, C.A., Henrique, J.L., & Rosa, F. (2013). Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, 27(7), 526–538. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0019>.
- Mbama, C. (2018). Digital banking, customer experience, and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230-255. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2016-0181>.
- Mulinari, R. & Biagini, S. (organizers). (2021). Banking Technology Survey. Febraban – The Brazilian Federation of Banks and Deloitte Brazil.
- Neri, A.S.C., Ferraz, R.R.N. & Dias, T.O.S. (2016 – Setembro 25-28). *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), http://anpad.com.br/pt_br/index_event.
- Oliver, R.L. (2015). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer* (2nd Edition). Routledge.
- Olsen, S.O. (2007). Repurchase loyalty: the role of involvement and satisfaction. *Psychology & Marketing*, 24(4), 1-28. <https://doi.org/10.1002/mar.20163>.
- Ozkan, P., Suer, S., Keser, I.K. & Kocakoç, I.D. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 384-405. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0096>.
- Pakurar, M., Haddad, H., Nagy, J. Popp, J. & Olah, J. (2019). The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector. *Sustainability*, 11(1113), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su11041113>.
- Ponchio, M.C., Strehlau, V.I., Costa, A.B.B.M., Calvente, L.B. & Alvares, S.N. (2013). Generational differences in the assessment of loyalty to dietary supplements: a study with consumers in the city of São Paulo. *FACEF Pesquisa: Pesquisa, Desenvolvimento e Gestao*, 16(2), 182-198.
- Raza, S.A., Umer, A., Quresh, M.A. & Dahri, A.S. (2020). Internet banking service quality, e-customer satisfaction and loyalty: the modified e-Servqual model. *The TQM Journal*, 32(6), 1443-1466. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0019>.
- Rodrigues, P. H. (2021). *Atendimento bancário na pandemia de Covid-19: percepção de bancários e de clientes diante da transformação digital*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações Universidade Católica de Brasília, <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2857>.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition. New York, NY: The Free Press.
- Salomi, G.G.E, Michael, P.A.C. & Abackerli, A.J. (2005). Servqual x Servperf: comparison between instruments for internal Service Quality Assessment. *Gestão & Produção*, 12(2), 279-293.

- Soetan, T.O., Mogaji, E. & Nguyen, N.P. (2021). Financial services experience and consumption in Nigeria. *Journal of Services Marketing*, 37(7), 947-961. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2020-0280>.
- Ueltschy L.C., Laroche, M., Zhang, M., Cho, H. & Yingwei, R. (2009). Is there really an Asian connection? Professional service quality perceptions and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 62(10), 972-979. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.03.003>.
- Vasumathi, A. & Subashini, R. (2015). The influence of SERVQUAL Dimensions on customer loyalty in banking sector, India – an empirical study. *International Journal of Services and Operations Management*, 21(3), 370-388. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2015.069656>.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). Theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>.
- Venkatesh, V., Thong, J.Y.L. & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.2307/41410412>.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K. & Inman, J.J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
- Yilmaz, V., Ari, E. & Gurbuz, H. (2018). 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*. 36(3), 423-440. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2017-0037>.
- Zhang, T., Lu, C. & Kizildag, M. (2018). Banking “on-the-go”: examining consumers’ adoption of mobile banking services. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(3), 279-295. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2017-0067>.
- Zhao, C., Noman, A. H. & Asiaei, K. (2021). Exploring the reasons for bank switching behavior in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*. 40(2), 242-262. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2021-0042>.
- Zakiy, M. & Haryanto, M. (2020), Linking of Service Quality and Switching Costs with Turnover Intentions: The Mediating Role of Customer. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 176. [Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management]. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 176, 29-37. <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.005>.
- Zeithaml, V. A, Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Services*. New York (NY): The Free Press.