

**Fundação Pedro Leopoldo  
Mestrado Profissional em Administração**

**RELATÓRIO TÉCNICO  
IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES  
DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS:  
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO**

**BANCO TRADICIONAL**  
Agência Brumadinho  
Vinicius Pereira  
Gerente de Varejo PF

**Consultores: Mestre: Dirceu José Couto  
Prof. Dra. Ester Eliane Jeunon**

**Fundação Pedro Leopoldo**

**Pedro Leopoldo**

**2021**

**RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL**

**Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo**

[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

**Organização:** FPL – Fundação de Pedro Leopoldo

**Discente:** Dirceu José Couto

**Docente orientador:** Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon

**Dissertação vinculada:** IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: Um estudo de caso no setor público

**Data da defesa:** 30 de dezembro de 2021.

**Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado:** Educação Superior

**Classificação1: Produção com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos).**

**PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:**

- Produtos de Intervenção ou Desenvolvimento (Inovação)
- Empresa ou organização social inovadora
- Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis
- Relatório técnico conclusivo
- Tecnologia Social
- Norma ou marco regulatório
- Patente
- Produtos/Processos em sigilo
- Software / Aplicativo
- Base de dados técnico- científico

**PRODUTOS DE FORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO:**

- Curso para Formação Profissional
- Material didático
- Capacitações e Treinamentos
- Produto Bibliográfico ou audiovisual técnico/tecnológico

---

<sup>1</sup> De acordo com o [Relatório do Grupo de Trabalho da CAPES sobre produção técnica](#).

## RELATÓRIO TÉCNICO

**IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: Um estudo de caso no setor público**

### 1. Conexão com a Pesquisa

**Projeto de Pesquisa – Gestão e estratégia em Organizações**

**Linha de Pesquisa vinculada à Produção – Gestão estratégica e mercados**

**Aplicabilidade – descrição da Abrangência realizada** – Este Relatório descreve o produto final como complemento à dissertação de mestrado profissional em administração, desenvolvido para a Fundação Pedro Leopoldo (FPL). A pesquisa desenvolvida na Dissertação possibilitou identificar os Impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de instituições financeiras tradicionais: Um estudo de caso no setor público. Nesse contexto o objetivo geral deste estudo foi objetivo analisar os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de uma instituição financeira pública tradicional.

**Replicabilidade** – Este Relatório apresentou como resultado o desenvolvimento de dois E-book's sobre os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de instituições financeiras tradicionais e outro sobre a validação da escala quantitativa da pesquisa.

**Dissertação – Link:**

[https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2021/dissertacao\\_dircceu\\_jose\\_couto\\_2021.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2021/dissertacao_dircceu_jose_couto_2021.pdf)

**Conexão com a Produção Científica – Foi elaborado** um Relato Técnico APROVADO nos Anais do X SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 26 a 28/10/2022 e um Artigo: a ser submetido para um periódico determinado pela orientadora do estudo.

- Couto, Dirceu José. (2021). **IMPACTOS DOS BANCOS DIGITAIS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS: estudo realizado em uma instituição do setor público.** 204 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo Educacional (FPL). Pedro Leopoldo (MG).

**Financiamento** – Próprio (Mestrando)

### 1 Introdução

A popularização da internet, o desenvolvimento do comércio eletrônico e a convergência das tecnologias da computação e das telecomunicações favoreceram todos os setores organizacionais, mas principalmente o setor bancário, que passou a ter oportunidade de ofertar seus produtos e serviços por meio de plataformas

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

digitais e remotas, a um custo mais reduzido (Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2021). Ressalta-se que, especialmente nos últimos dois anos, a pandemia da Covid-19, de certa forma, contribuiu para intensificar esse processo (FEBRABAN, 2020).

Além do mais as constantes mudanças decorrentes das necessidades, comportamentos e desejos dos consumidores impactados pelo atual cenário evolutivo tecnológico têm influenciado os setores empresariais. Assim para as organizações, de um modo geral, compreender os fatores relacionados ao comportamento do consumidor tornam-se cada vez mais relevantes, especialmente, para o setor bancário pois os gestores que nele atuam também buscam entender de que maneira as mudanças tecnológicas influenciam o comportamento e a percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços ofertados (Nascimento & Silva (2020)).

Para Silva et al. (2016) o comportamento do consumidor é de fundamental relevância para uma empresa preocupada com o marketing de relacionamento. Segundo os autores, é através da observação das necessidades e desejos do consumidor que a organização empresarial busca ferramentas para atendê-los de modo eficiente, com consequente aumento de vendas, mesmo em momentos críticos. Assim, o processo de decisão de compra do consumidor pode ser positivamente influenciado pela empresa, com reversão dos efeitos de uma crise econômica, e fidelização do cliente à marca.

Em uma breve descrição o aporte teórico possibilitou analisar o tema pesquisado, evidenciando os principais autores e conceitos que embasaram o objetivo geral da presente pesquisa. Na finalidade de sustentar o estudo e obter conhecimento sobre Serviços: Conceitos e características abarcando os seguintes autores: Abbade (2014); Akbar e Parvez (2009); Akhtar, Ali & Sadaqat, 2011); Al-Hawari (2015); Bhat, Darzi & Parrey, 2018); Chigui e Guruwo (2017); Cobra, 2004); Correa & Cao (2012); Dettmer, Gomes (2019); Hawkins, Mothersbaugh e Best, 2007); IBGE, 2021); Lobo (2021); Machado (2018); Morgan e Hunt (1994); Moura, Lima, Souki, (2015); Nascimento e Silva (2020); Parasuraman e Berry (1995); Pereira e Bastos (2017); Sandhusen (1998); Sayani, 2015); Socorro e Kat (2002); Tinoco e Ribeiro, 2007); Zeithaml, Bitner, Grempler (2009); Zouari e Abdelhedi (2021); Por meio dessas referências, encontram-se importantes materiais sobre a evolução dos conceitos de serviços e suas principais características especialmente no cenário brasileiro.

Em continuidade à sustentação da pesquisa, tem-se os temas Serviço bancários os autores Akhtar; Ali, & Sadaqat, 2011); Anbima, 2019); Bacen 2019); Bacen, 2021); Barbosa (2018); Bhat, Darzi, Parrey, (2018); Busquets, 2017); Carluccio e Craddock (2020); CONTRAF-CUT, 2020); DIEESE (2020); DIEESE, 2021); Diniz, 2019); Febraban, 2019); IDEC, 2020); Lemos (2019); Magnus, 2018); Nascimento e Silva (2020); Silva (2015); Silva, 2019); Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região (2019); Souza (2014) e Toledo (2014) . Sobre a Qualidade percebida em serviços os autores trouxeram informações: Akbar e Parvez (2009); Carlson (2005); Chigui e Guruwo (2017); Chigui e Guruwo, 2017); Correa e Caon (2012); Moura, Santos, Vasconcelos, & Cunha (2017); Rezende (2019); Venzon e Santos (2019); Zeithaml (1988); Zeithaml, Bitner & Grempler, 2009); Zeithaml, Bitner, Grempler (2009);

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Quanto ao tema Satisfação em serviços esse foi um tema trabalhado por Carlzon (2005); Carvajal, Ruzzi, Nogales e Moreno (2011); Chiguvi e Guruwo (2017); Correa & Caon, 2012); Machado (2018); Tinoco e Ribeiro (2007); Zeithaml, Bitner, Gremler (2009) e Zouari & Abdelhedi (2021).

Ao pesquisar a temática sobre os Modelos índice de satisfação do cliente e Valor percebido em serviços os autores Chás (1993); Angnes, Moyano e Lengler (2015); Dias, 2019); Fornell (1992); Gordon (2002); Hangui, Fonseca e Caldeira (2019); Johnson et al., 2001);) Machado (2018); Moura, Santos, Vasconcelos, & Cunha (2017); Parasuraman e Berry (1995); Peppers & Rogers, 2001); Rezende (2019); Zeithaml et al. (1988); Zeithaml, Bitner, Gremler (2009).

O arcabouço teórico sobre confiança em serviços, Lealdade em serviços e Lealdade em serviços e suas diferentes fases, valeu-se dos teóricos: Bei e Chiao (2001); Chiguvi e Guruwo (2017); Dick e Basu (1994); Fornell (1992); Gordon (2002); Machado (2018); Martins (2019); McMullan e Gilmore (2003); Moura, Bastos e Christino (2015); Moura, Bastos e Christino (2015); Oliver (1999); Peppers e Rogers (2001); Reichheld & Markey (2018); Sweeney e Swait (2008); Souza (2014);); Tinoco e Ribeiro, 2007 e Zeithaml, Bitner, Gremler (2009).

Em seguimento ao referencial teórico, a lealdade, faz-se tema do estudo, onde autores discorreram sobre Net Promoter Score mensurando lealdade & satisfação, esse instrumento foi mencionado nas obras de Bain & Company (2021); Foca no cliente (2021) e Reichheld & Markey (2018). A fidelização de clientes, os construtos influenciadores da fidelização foram abordados pelos seguintes autores: Al Hawari (2015); Akbar e Parvez (2009); Barreto e Crescitelli (2013); Bhat, Darzi, Parrey (2018); Bhat, Darzi, Parrey (2018); Bogdezevicius & Miranda (2020); Bogmann (2000); Brei e Rossi (2005); Brito & Lencastre (2000); Carlzon (2005); Chiguvi e Guruwo (2017); Corrêa e Caon (2012); Dicionário Michaelis, 2008); Fornell (1992); Gilberti, Jeunon e Andrade (2010); Gonçalves, Jamil e Tavares (2002); Hawkings, Mothersbaugh e Best (2007); Martins (2019); Meyer-Waarden e Benavent (2009); Michael Leboeuf (1996); Morais (2013); Pereira e Bastos 2017); Raphel e Raphel (1996); Bogmann (2000); Rezende; Almeida; Loriato; & Pelissari (2019); Silva, 2015); Souza (2017); Tinoco e Ribeiro (2007); Zameer, Tara, Kausar e Mohsin (2015); Zeithaml, Bitner, Gremler (2009);

Nesse contexto esse referencial teórico contribuiu para esta pesquisa ao fornecer o embasamento e a sustentação teórica para adotar o modelo de análise a ser utilizado, considerado simples, mas eficiente, com competência para buscar respostas para os principais aspectos determinantes influenciadores da avaliação feita pelos clientes de instituição financeira pública tradicional pesquisa em relação à qualidade dos serviços prestados por ela, diante de um novo cenário dinâmico e concorrido, povoado pelos bancos digitais. A fundamentação obtida por esse meio foi fator relevante para a percepção da influência das dimensões subjetivas dos construtos confiança, valor percebido, satisfação, qualidade percebida na satisfação e fidelidade dos clientes bancários. O referencial teórico permitiu conhecer, analisar e adotar como marco teórico para este estudo a ferramenta Net Promoter Score (NPS), métrica criada em 2003 pelo consultor da Bain & Company, Fred Reichheld.

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo

[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Largamente utilizada para medir o nível de lealdade dos clientes, essa ferramenta ajudar a entender que este método de pesquisa pode ser utilizado na mensuração do nível de satisfação dos atuais clientes da instituição financeira objeto de estudo. Ademais, juntamente com a metodologia utilizada, descrita a seguir, o referencial teórico forneceu suporte de forma geral para a pesquisa, no sentido de buscar atingir com excelência os objetivos propostos por este estudo.

O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de uma instituição financeira pública tradicional. Como objetivos específicos optou-se por Analisar os principais aspectos determinantes na fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional, como, satisfação, valor percebido, qualidade percebida e confiança; Identificar satisfação dos clientes da instituição financeira pública em relação à qualidade dos serviços dos canais digitais e remotos, disponíveis; Identificar as carteiras de clientes, física ou jurídica, mais susceptíveis a migrar da instituição financeira pública.

## 2 Contextualização da situação problema

As instituições financeiras públicas, sempre pressionadas pela competição, tiveram que investir em melhorias na segurança e em seus processos internos. Tais investimentos têm sido aprimorados e intensificados a cada dia, no intuito de melhorar o atendimento a seus clientes (Banco Central do Brasil [BACEN], 2021).

Os bancos privados, em função de sua flexibilidade, conseguiram se ajustar melhor às mudanças quando comparados aos bancos públicos, mais lentos em suas tomadas de decisões, por conta de suas amarras legais e políticas. Todavia, os fatores burocráticos não impediram que estes últimos também inovassem e reinventassem no sentido de atender às exigências demandadas pela nova geração de clientes (Magnus, 2018). Diniz (2019) afirma que, de 2008 até os dias atuais, as grandes inovações no setor de serviços financeiros – ou seja, as transformações na tecnologia da informação – provocaram alterações irreversíveis no comportamento e no estilo de vida do consumidor bancário.

Magnus (2018) reconhece que mudanças tecnológicas resultaram no distanciamento da antiga relação entre banco e cliente nos bancos tradicionais, tornando-se um terreno fértil para a atuação dos bancos digitais, que passaram a povoar o sistema financeiro com extremo foco no cliente, prometendo uma experiência de prestação de serviço financeiro prático, rápido e seguro, a um custo mais baixo.

Diniz (2019) salienta que os bancos tradicionais, ao deixarem de priorizar a qualidade do atendimento a seus clientes, promoveram a insatisfação deles em relação aos serviços prestados. Descontentes, eles migraram para concorrentes de menor porte, criando um cenário perfeito para que as Fintechs/bancos digitais passassem a oferecer seus serviços a um público carente de bom atendimento e de acesso fácil a um serviço de qualidade. Sobreviver nesse mercado tão competitivo como o de serviços bancários tornou-se, então, um grande desafio. Os bancos convencionais, tanto públicos quanto privados, estão cada vez mais ameaçados e obrigados a concorrer com os bancos digitais/Fintechs, instituições baseadas em alta tecnologia, atuantes no mercado financeiro, que trazem muito diferencial competitivo e atuam,

na maioria das vezes, com base em estruturas enxutas, o que lhes permite proporcionar serviços a custos financeiros mais baixos, além de permitir maior comodidade e menor burocracia no acesso a seus serviços (Magnus, 2018).

Diniz (2019) explica que a expansão atual dos bancos digitais teve seu início efetivo no mercado financeiro do Brasil em 2016, quando o Conselho Monetário Nacional passou a regulamentar a abertura e o fechamento de contas bancárias por meio exclusivamente eletrônicos, via Lei 4.480, de 25/04/2016 (Brasil, 2016). E ainda, os bancos tradicionais tivessem focado em investimentos tecnológicos, priorizando a maximização da eficiência operacional, mas também a qualidade dos serviços prestados aos clientes, atentos a suas expectativas de mudança de atendimento, certamente, estariam mais bem preparados para lidar com a concorrência com os bancos digitais. O autor explica, ainda, que, trimestralmente, o Bacen divulga o ranking de reclamações e de ouvidorias e que, com base nessas informações, os clientes podem conhecer as instituições financeiras mais reclamadas, assim como os assuntos mais demandadas. (Diniz, 2019).

Corrêa e Caon (2012) explicam que o grau de lealdade do cliente está diretamente ligado a sua satisfação na aquisição e/ou contratação de serviços. A satisfação do cliente é consequência do valor que percebe e das expectativas sobre ele. Se o desempenho não atende às expectativas, a consequência será um consumidor insatisfeito. Ao contrário, será um consumidor satisfeito quando as expectativas são superadas positivamente, resultando em um cliente altamente satisfeito, encantado. Por isso, após cada serviço prestado o cliente lhe atribui determinado nível de satisfação ou insatisfação e usa essas informações para promover sua percepção da qualidade de serviços (Zouari & Abdelhedi, 2021). O construto confiança é outro fator importante que vem sendo objeto de estudo. Faz parte dos pilares que contribuem para a sustentabilidade de um relacionamento promissor. Reflete o sentimento gerado por uma expectativa positiva, em que uma parte acredita que a outra irá se comportar de maneira previsível em determinada situação negocial. Entender a harmonia dos construtos satisfação, qualidade percebida, valor percebido e confiança é fator crucial para melhor entender o comportamento que pode influenciar a lealdade a ponto de inibir a migração súbita de clientes para outras instituições concorrentes (Carlzon, 2005).

Diante desse cenário complexo, tecnológico e competitivo, no qual as instituições financeiras públicas que ainda atuam por meio de abordagem tradicional estão inseridas, torna-se pertinente aprofundar sistematicamente neste tema de pesquisa, objetivando enriquecer o conhecimento a respeito do estudo, que ainda é escasso e novo no mercado acadêmico. Ademais, espera-se que, ao conhecer estatisticamente o grau de satisfação e fidelidade de seus atuais clientes, esse resultado possa contribuir com a tomada de decisão para a instituição financeira pública evidenciada nesta pesquisa.

### 3 Diagnóstico

Os dados demográficos dos respondentes mostraram que 54,60% do sexo masculino, 56,94%, casados e 49,43% estão atuando em um emprego formal. As idades predominantes foram nas faixas etárias de 26 a 35 anos e 36 a 45 com 34,48%

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

respectivamente. Sobre a formação a maior parte disse ser Graduado em 36,78% das respostas e outros 33,91% são pós-graduados. Quanto à renda mensal, a faixa de 1 a 4 (SM) e a de 5 à 8 (SM) alcançaram 37,93%, concomitantemente. Constatou-se que 94,83% são clientes pessoa física utilizando os serviços do banco. Quanto ao tempo de vínculo, notou-se que 54,60%, são clientes há mais de 5 anos. Quanto à forma de movimentação da conta na instituição financeira pública a maior parte dos clientes movimenta sua conta por meio digital e presencial, com um índice de 60,92%, contra 27,01% de exclusivamente por meio digital. Para 41,95% a principal instituição financeira pública de relacionamento, é com a instituição financeira pública. Sobre o motivo para ser cliente da instituição financeira pública 33,33%, declararam, ser “Em virtude de obtenção de empréstimo/financiamento”. Sobre os resultados concernentes ao banco digital utilizado pelo cliente averiguou-se que o percentual mais alto de clientes utiliza o Nubank quando se trata de banco digital 35,63%, seguido do Banco Inter 28,16%. No que tange ao tempo de cliente no banco digital os clientes citaram a faixa de 7 meses a 2 anos como clientes do banco digital 63,22%, contra 21,84% da faixa de 3 a 5 anos.

Em relação a análise estatísticas da amostra e das escalas, constatou-se que não houve dados ausentes ou faltosos, nem um item foi excluído. ou seja, não foram encontrados dados ausentes ou faltosos na amostra. Os resultados consideram um nível de confiança de 95%. O método de amostragem foi simples, com uma amostra de 174 respondentes e um tipo de intervalo de confiança (percentil).

Ao analisar os critérios de qualidade do modelo identificou no Alfa de Cronbach, usado para mensurar a coerência interna dos construtos, que os valores encontrados foram muito bons para todas as variáveis, superando 0,70. De acordo com Corrar, Paulo e Dias-Filho (2011), este índice serve para mensurar o grau de resultados consistentes em uma escala, tais valores iguais ou superiores a 0,7 são considerados como critério de boa consistência (Corrar et al., 2011). Em relação à confiabilidade composta (*composite reliability*), a maioria das variáveis apresentou valores excelentes, todos bem acima de 0,7. Este índice mostra o grau de consistência interna para os construtos latentes. Ringle et. al., (2014) preconize que valores superiores ou iguais a 0,7 são considerados satisfatórios. A análise da AVE, mostrou valores excelentes, todos acima de 0,5. E para redundância, outro instrumento utilizado para medir a “qualidade do modelo”, foi pequena (menor que 0,125) e média (menor que 0,25) para três dos quatro construtos do modelo, indicando a inexistência de problemas de redundância com o modelo construído. AVE, em inglês, *Average Variance Extracted*, representa a quantidade de variância capturada por um construto, em comparação com a quantidade de variância não explicada pelo modelo (erro). Autores como Fornell e Larcker (1981) sugerem como critério que os valores devem ser superiores ou iguais a 0,50 ( $AVE > 0,50$ ) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

No que tange a avaliação das estatísticas descritivas para as variáveis do modelo, observou-se na maioria das variáveis valores médios elevados para as respostas. A menor média foi para a variável “O valor pago pelos serviços, é o motivo da minha permanência como cliente do meu banco” de **5,86**. Além disso, em todas variáveis obteve-se respostas com o valor mínimo de 1.0, indicando heterogeneidade nas

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

respostas dos participantes. As questões de maior desvio-padrão são aquelas que tiveram maior diversidade de respostas, e as questões de menor valor de desvio padrão, são aquelas para as quais as respostas dos entrevistados foram similares.

Sobre as estatísticas descritivas para os atributos de um banco físico para um banco digital. Esta foi uma fase da pesquisa, que buscou compreender a percepção dos clientes sobre os atributos de um banco físico para um banco digital, a maioria das variáveis demonstrou valores médios elevados para as respostas. A menor média foi para as variáveis *contato frequente* 7,26 e *burocracia* 7,32. Para todas as variáveis, as respostas apontaram o valor mínimo de 1,0, indicando heterogeneidade. As questões de maior desvio-padrão foram aquelas que tiveram maior diversidade de respostas e as de menor valor de desvio-padrão foram aquelas para as quais as respostas dos entrevistados foram similares.

Os resultados sobre a modelagem de equações estruturais, tem seus resultados expressos na Figura 1 de acordo com o modelo adotado neste estudo.

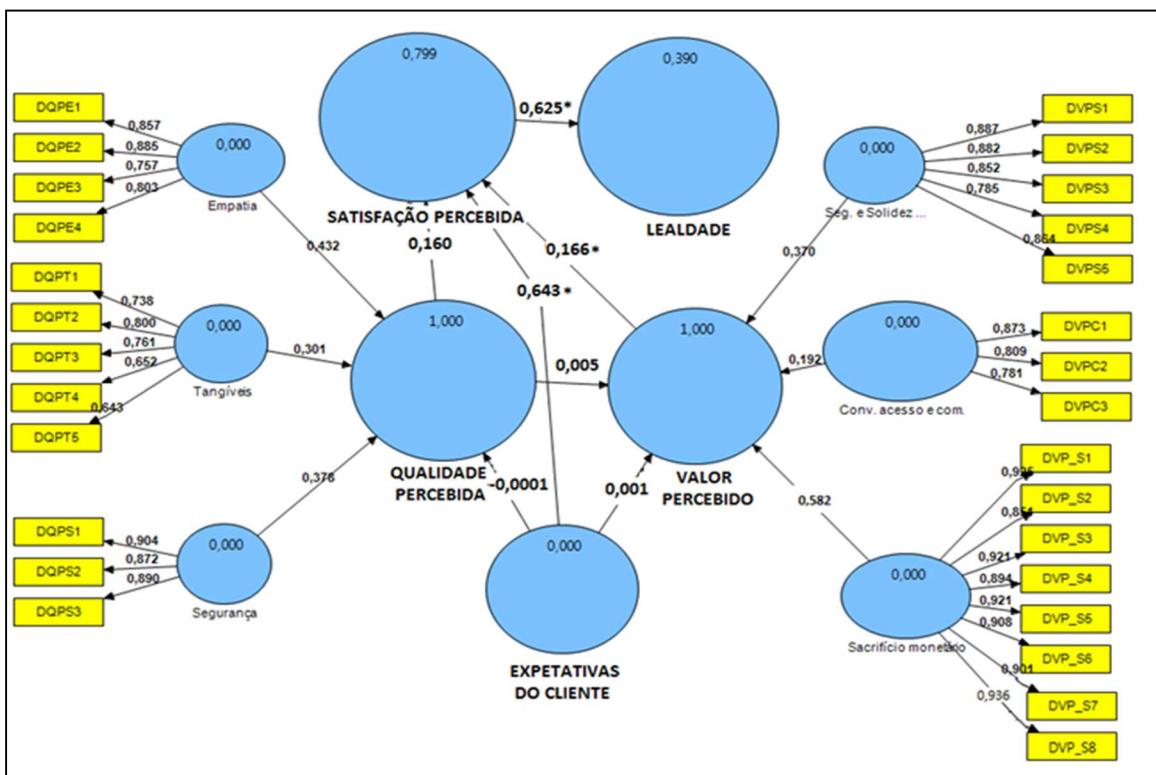


Figura 1

Modelo detalhado de equações estruturais (as correlações significativas entre os constructos foram marcadas com asterisco).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

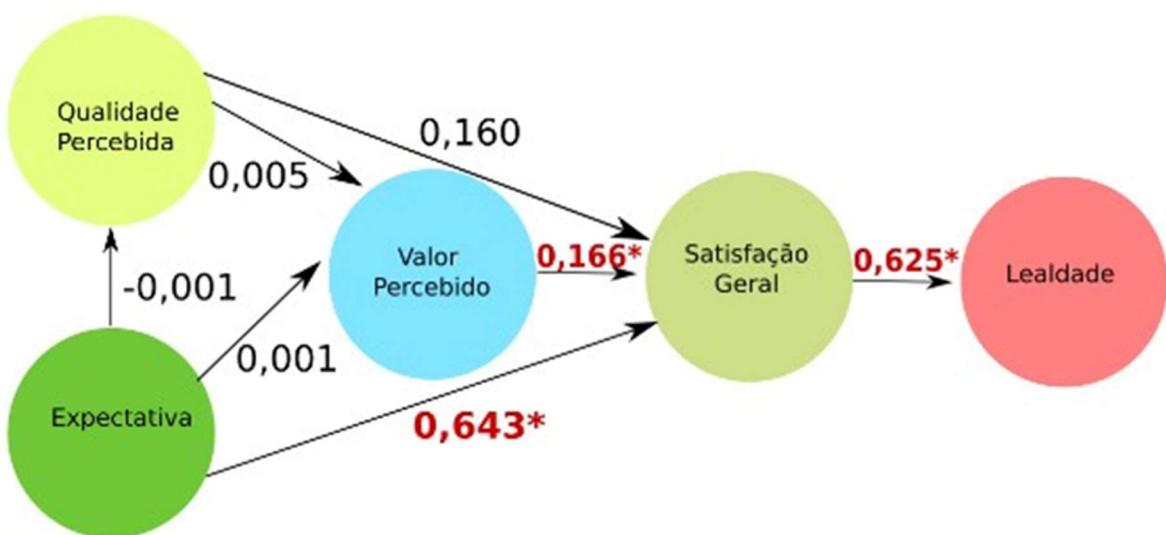
As setas indicam as relações exploradas. O número sobre as setas indica a força das correlações (0 a 1); e o sinal, a natureza da correlação (positiva ou negativa). Os construtos e suas dimensões menores podem ser visualizados.

Em relação às *Hipóteses*, as correlações mais significativas foram: expectativas do

cliente e satisfação percebida (0,643),  $p<0.0001$  – ou seja, quanto maior a expectativa do cliente, maior a satisfação percebida; valor percebido e satisfação percebida (0,166),  $p=0,02$  – ou seja, quanto maior o valor percebido pelo cliente, maior a satisfação percebida; e satisfação percebida com lealdade (0,625),  $p<0,0001$  – ou seja, quanto maior a satisfação percebida, maior a lealdade do cliente.

Portanto, essas hipóteses foram corroboradas. Para as demais hipóteses, todas as demais correlações não foram estatisticamente significativas e, portanto, não foram confirmadas. Observação: os números pequenos que ligam as variáveis analisadas (caixinhas em amarelo) aos construtos se chamam “*loadings*”, ou cargas fatoriais. É preocupante quando se têm valores baixos, inferiores a 0.4. Neste caso, nenhuma das cargas fatoriais das variáveis observadas foi pequena. Isso funciona como uma métrica, indicando boa qualidade do modelo gerado. Em seção mais adiante, citam-se outras métricas de qualidade do modelo. Os números dentro dos círculos (como 0,799 para “satisfação percebida”) refletem os valores do coeficiente de determinação, também chamado “r-quadrado” ou “R<sup>2</sup>”

Quanto ao R<sup>2</sup> – Coeficiente de determinação para as variáveis latentes centrais, constatou-se que a variável latente é o mesmo que construto. O coeficiente de determinação é uma métrica que varia de 0 a 1. Indica quanto de uma variável está sendo previda e explicada pelas demais variáveis do modelo. Quanto mais próximo de 1 for o coeficiente de determinação, melhor uma variável está sendo explicada pelo modelo. Os valores de coeficiente de determinação não existem para todas as variáveis de um modelo; somente para aquelas nas quais “chegam setas” no desenho do modelo. A Figura 2 apresenta um modelo simplificado, focado apenas nos construtos principais.



**Figura 3**  
 Modelo simplificado dos construtos da pesquisa  
 Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados mostram que os valores de R<sup>2</sup> encontrados envolvem quatro variáveis.

**Lealdade** obteve valor R2 de 0,39049, indicando que 39% de sua variação foram bem explicados (preditos) pelo modelo. **Qualidade percebida e valor percebido** tiveram R2 bem elevado (0,999), indicando que praticamente 100% (99,99%) da qualidade percebida e do valor percebido foram muito bem explicados e preditos pelo modelo. **Satisfação percebida** também teve ótimo valor de R2 (0,799), indicando que aproximadamente 80% da variação do constructo satisfação percebida foram explicados pelo modelo. Essas métricas indicam boa qualidade do modelo gerado, já que ele prediz bem as “variáveis-resposta” do modelo. Ressalta-se que apenas as correlações em vermelho e com asterisco são estatisticamente significativas. As demais correlações não foram estatisticamente significativas e, portanto, não foram confirmadas. Estudos de Gonçalves-Filho, Guerra e Moura (2004) desenvolveu estudo a partir desse mesmo modelo no qual verificou-se que a satisfação e a qualidade percebida, são os construtos que têm maior impacto sobre a satisfação. Por outro lado, a expectativa não teve impacto significativo sobre a satisfação. Ou seja a satisfação global dos respondentes não decorre da expectativa. Além disso, identificou-se ainda nesta pesquisa que a satisfação continua sendo uma grande arma para a obtenção da lealdade. E, por fim, constatou-se que a expectativa apresenta impacto positivo moderado com a qualidade. Já a satisfação, não recebe impactos significativos das expectativas. Gonçalves-Filho, Guerra e Moura (2004)

A análise das questões abertas do questionário de pesquisa mostram que os clientes do banco declararam que os benefícios do banco tradicional não podem ser comparados aos bancos digitais em 56% das respostas. Sobre a preferência de manter conta em banco digital ou em banco tradicional, 46% das afirmativas apontam para a manutenção de conta em um banco tradicional. Em relação aos principais motivos que caracterizam as preferências dos clientes pelo banco digital ou pelo banco tradicional. Os resultados indicam que dos 175 respondentes 34% optam por serviços dos bancos digitais, pois envolve atributos como agilidade, praticidade, custos e taxas menores, dentre outros. Já 7% utilizam as duas modalidades Digital e tradicional, por ainda demandar serviços ofertados pelos dois. Enquanto que a maioria trabalha somente com o banco tradicional, por confiança, necessidade de presença para solucionar suas questões dentre outros.

Os resultados do Net Promoter Score mostraram para o Banco Tradicional **36 Detratores; 73 Passivos e 65 Promotores**. Ao analisar as informações do Banco Digital identificou-se **28 Detratores, 65 Passivos e 81 Promotores**. De acordo com a zona de classificação (NPS) Excelente – NPS entre 75 e 100; Muito bom – NPS entre 50 e 74; Razoável – NPS entre 0 e 49 e Ruim – NPS entre -100 e -1. O Banco Tradicional obteve NPS de 16 e o Banco Digital alcançou NPS de 30.

#### 4 Resultado/discussão

Considerando-se o objetivo analisar os principais aspectos determinantes para a fidelização dos clientes da instituição financeira pública tradicional, tomaram-se como referência os seguintes atributos: satisfação, valor percebido, qualidade percebida e confiança. Os resultados indicaram que, na percepção dos clientes, a dimensão qualidade percebida, dentre os atributos tangíveis, a maior média versou sobre a variável “Meu banco disponibiliza consultas e/ou transações financeiras a qualquer momento”. Contudo, os gerentes constataram um perfil de clientes com maiores

exigências em relação à qualidade dos serviços bancários prestados e disponíveis pela instituição. Esse comportamento, muitas vezes, decorre do volume de informações circulando no mercado. Os clientes estão ávidos por serviços de qualidade, vantagens e benefícios antes desconhecidos, tudo isso aliado ao cenário imposto pela pandemia da Covid-19 e pelas transformações digitais, que causou mudanças e ainda vai continuar causando, pois ainda se observa um cenário incerto, que demandará das instituições financeiras cautela, diante desse novo perfil de cliente bancário que vem sendo estabelecido pós-pandemia. Para Reichheld e Markey (2018), os bancos que almejam reter seus clientes são motivados a desenvolver orientações no sentido de valorizar e melhor entender os construtos inerentes à satisfação do cliente, como: lealdade, confiança, valor percebido e qualidade percebida. Ao longo dos anos, atrair novos clientes para agências bancárias pode ser tarefa fácil, mas a real dificuldade incide em convertê-los em clientes fiéis.

A dimensão valor percebido, do atributo “Segurança e solidez/reputação”, obteve sua maior média para a variável “O dinheiro depositado no meu banco está seguro”, na percepção dos clientes. Apesar disso, percebeu-se nas falas dos gerentes que os clientes, em especial aquele com maior volume de dinheiro aplicado, diante de qualquer dificuldade de negociação, isenção de tarifas ou de acesso a algum tipo de serviço, já revela sinais de mudança de banco. Ressalta-se aí uma evasão silenciosa, pois, quando os gerentes se dão conta, esse cliente não pertence mais à instituição. Ademais, a análise quantitativa mostrou que a variável “O valor pago pelos serviços é o motivo da minha permanência como cliente do meu banco” apresentou a média mais baixa, sendo esse um aspecto negativo na ótica do cliente. Corrêa e Caon (2012) explicam que o valor percebido e as expectativas do cliente geram satisfação. Se o desempenho não atender às expectativas, a consequência será um consumidor insatisfeito. Do contrário, será um consumidor satisfeito quando as expectativas superarem positivamente, resultando em um cliente altamente satisfeito, encantado.

Com relação à dimensão satisfação percebida, a variável “É conveniente a utilização dos serviços do meu banco” e quanto à dimensão lealdade, a variável “Eu pretendo manter conta no meu banco por muito tempo” obtiveram maior média na pesquisa quantitativa. Esse resultado se contrapõe àqueles qualitativos, uma vez que para os gerentes os clientes almejam benefícios, como isenção de tarifas, que a instituição financeira pública tradicional não tem como atender. Exatamente em função de um sistema sem flexibilidade, a equipe fica sem recursos para atender da melhor forma a demanda desse cliente, principalmente quando se considera que no banco digital existe a isenção de tarifas. Esse concorrente tem foco maior em outras transações financeiras. Sua lucratividade não pauta na cobrança de tarifas, como ocorre nos bancos convencionais. Além disso, questões como agilidade e atendimento personalizado precisam evoluir, para dar ao cliente da instituição financeira pública tradicional motivos para maior satisfação com ela. Mudanças e adaptações ainda serão necessárias para melhorar a satisfação dos clientes atuais e conquistar a nova geração de clientes, os *millenials* predominantemente clientes do banco digital. Para Machado (2018), critérios para mensurar o grau de satisfação dos clientes revelam uma questão comercial, mais evidenciada pelas organizações modernas, justificada pela orientação ao cliente a adoções de processo de melhorias contínuas que elas

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

adotam. Satisfação é um dos principais fatores abordados quando o assunto é comportamento do consumidor. Em sua grande maioria, estudiosos do assunto fazem correlação direta entre satisfação e lealdade do cliente.

A dimensão confiança apresentou como maior média a variável “As operações realizadas por meio digital do meu banco oferecem a mesma confiança das realizadas no caixa padrão (tradicional)”. Apesar de os gerentes entenderem que é preciso melhorar os aspectos tecnológicos da instituição, os clientes realizam nas transações financeiras com absoluta confiança. Eles acreditam, também, que ainda precisam se manter bastante atualizados quando se trata de competir com as operações do Banco Digital. Para eles, um dos nichos a ser explorado pela instituição financeira pública tradicional envolve os clientes pertinentes aos serviços sociais, muitas vezes, carente de informação e, portanto, sem muita exigência quanto à automatização, mantendo, assim, a confiança tanto nos meios digitais quanto nos recursos utilizados presencialmente. Assim, compreender a harmonia entre os construtos satisfação, qualidade percebida, valor percebido e confiança é fator crucial para melhor entender o comportamento que pode influenciar a lealdade, a ponto de inibir a migração súbita de clientes para outras instituições concorrentes, hipóteses apoiadas no desenvolvimento da pesquisa. Para Moura, Bastos e Christino (2015), no contexto empresarial, a confiança está relacionada à habilidade e à capacidade atribuída a uma empresa de realizar algumas atividades e cumprir suas obrigações e promessas. De modo geral, a instituição financeira pública tradicional possui uma variedade interessante de produtos ofertados, mas necessita de adequações voltadas para atender às demandas desses clientes. Além disso, manter a instituição tecnologicamente atualizada pode ser um diferencial na captação de novos clientes, uma vez que eles buscam ganhar tempo em suas transações bancárias. Assim, organizações que demoram a perceber as demandas de seus clientes estão fadadas ao insucesso. E, Magnus (2018) reconhece que as mudanças tecnológicas resultaram no distanciamento da antiga relação entre banco e cliente para os bancos tradicionais. Essa situação criou um terreno fértil para a atuação dos bancos digitais, que passaram a povoar o sistema financeiro com extremo foco no cliente, prometendo uma experiência de prestação de serviço financeiro prático, rápido e seguro a um custo mais baixo. A necessidade que o setor bancário tradicional sente de investir em tecnologias e em processos voltados para suprir as exigências demandada pelos atuais clientes é evidente, especialmente para reduzir o tempo gasto com atendimentos realizado para esse cliente. A equipe da instituição financeira pública tradicional tem dificuldades para lidar com o sistema, principalmente, pela falta de interatividade e comunicação. Ou seja, o sistema não integra as múltiplas tarefas necessárias para a equipe desempenhar suas atribuições. Investimento em tecnologia até existe, contudo sem um planejamento estratégico focado em recursos tecnológicos que acompanhem a realidade de mercado e sejam benéficos para a instituição, a equipe e os clientes.

Sobre o objetivo identificar a percepção da satisfação dos clientes da instituição financeira pública em relação à qualidade dos serviços dos canais digitais e remotos disponíveis mostrou que ainda há um longo caminho a percorrer. Os sistemas utilizados pela instituição financeira tradicional pública encontram-se defasados e não integrados, prejudicando muito a produtividade da equipe e dificultando para o

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

cliente sua utilização. Melhorias têm sido observadas, embora em uma escala mínima, em que os principais gargalos observados se referem ao atendimento à pessoa jurídica. Isso porque operações que deveriam ser simples tornam-se lentas e, muitas vezes, confusas. O próprio gerente não consegue orientar de modo adequado a operação que o cliente deseja fazer e acompanhar contratos, cobrança e operações financeiras no dia a dia revela-se como uma atividade complexa, na medida em que o gerenciador financeiro não está capacitado o suficiente para concluir as ações. Segundo a Febraban (2021), bancos de formato digital devem atender a alguns pré-requisitos, por exemplo: disponibilizar a seus clientes a abertura de contas e soluções para eventuais demandas de forma não presencial; e prestar atendimento ao cliente inteiramente por meio de multicanais informatizados, o que dispensa seu comparecimento à agência física para a resolução de problemas. Os bancos digitais detêm um alto volume de investimentos em tecnologia e estão muito à frente dos bancos convencionais. Porém, falta-lhes o fator humano, o que pode ser um diferencial considerável. Além disso, a segurança nesse tipo de instituição, muitas vezes, deixa de merecer o atendimento conforme sua demanda. Em contrapartida, os clientes investidores veem no banco digital uma excelente plataforma para realizar suas negociações. Já na instituição financeira pública tradicional esse é um recurso lento e de grande dificuldade para operacionalizar a transação financeira.

Quanto ao objetivo identificar as carteiras, física ou jurídica, de clientes mais susceptíveis a migrarem da instituição financeira pública, apurou-se que as pessoas físicas apresentam maior tendência a migrar para o banco digital. As pessoas jurídicas procuram por maior segurança e, muitas vezes, não desejam obter do banco digital serviços que são oferecidos pelo banco convencional, demonstrando, com isso, menor tendência a migrar. O Bacen (2021) assevera que no atual cenário do setor bancário as instituições financeiras públicas, sempre pressionadas pela competição, tiveram que investir em melhorias na segurança e em seus processos internos e que tais investimentos têm sido aprimorados e intensificados a cada dia, no intuito de melhor atender seus clientes. O atendimento realizado pelo gerente ou atendente ainda representa muito para o cliente pessoa jurídica, coisa que o banco digital ainda não consegue cobrir. Além disso, o fator confiança ainda conta muito, tendo em vista que o PJ ainda não tem confiança bastante no banco digital, aspecto muito ligado às questões de segurança, que precisa ser mais bem desenvolvido por esse prestador de serviços. Magnus (2018) por sua vez esclarece que os bancos privados podem se ajustar às novas mudanças, em função de sua flexibilidade, e, com isso, obter maior facilidade em adaptar-se às novas condições econômicas quando comparados aos bancos públicos, que são mais lentos em suas tomadas de decisões, em virtude de suas amarras legais e políticas. Esses fatores burocráticos, todavia, não impediram que as instituições financeiras públicas também inovassem e se reinventassem no sentido de atender às exigências demandadas pela nova geração de clientes.

É apenas uma questão de tempo para que os prestadores de serviços no formato de banco digital consigam desenvolver mecanismos capazes de atrair e fidelizar os clientes da pessoa jurídica. É preciso, também, que a instituição financeira pública tradicional se mantenha alerta, pois qualquer problema que apareça pode levar os clientes a transferirem seu dinheiro para outras instituições, principalmente em se

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

tratando de pessoa física, pois os clientes não querem ter dor de cabeça e problemas relacionados a sua movimentação bancária.

Um importante fator negativo demonstrado na pesquisa foi o suposto vazamento de informações de um banco digital (Fintech Nubank), em que foram expostos os CPFs de seus clientes. Quando o assunto é proteger os dados dos clientes, isso dificilmente ocorreria em uma instituição financeira pública tradicional, apesar de seu reduzido avanço tecnológico. A instituição financeira pública tradicional é uma organização com mais de 150 anos de atuação no mercado bancário. Precisa fazer ajustes e atualizações em seu parque tecnológico e reorganizar seu planejamento, no sentido de ter maior agilidade e buscar eficácia no padrão de atendimento a seus clientes quer seja pessoa física ou pessoa jurídica. Rezende (2019) explica que o setor de Serviços está em franco crescimento, e que, por isso, torna-se muito importante que as instituições façam um esforço para entender claramente as necessidades e expectativas dos clientes e se comprometam em atender a tais expectativas. Em especial, as empresas de serviços bancário operam em um ambiente bastante competitivo. Assim, para concorrerem de forma eficaz, precisam seguir uma estratégia de excelência em serviço apoiada na melhoria contínua da qualidade. (Rezende, 2019).

### **Conclusões/Considerações finais**

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar os impactos dos bancos digitais na fidelização de clientes de uma instituição financeira pública tradicional. Em linhas gerais, expõe o crescimento dos investimentos bancários em razão do crescimento da tecnologia da informação. Observou-se no mercado bancário brasileiro, que os bancos digitais causaram impactos significativos, em especial, em uma instituição financeira pública tradicional, que, ao longo dos anos, vem realizando investimentos tecnológicos, mas devido suas amarras burocráticas e políticas, inerente a empresa do setor público, não tem acompanhado as necessidades demandadas pelos seus clientes, assim como o nível de investimentos tecnológicos realizado pelos seus concorrentes. Apesar da necessidade de realizar maior investimento tecnológico, os bancos tradicionais precisam atentar para os riscos gerados pela inovação tecnológica, pois a procura apressada por obter vantagem competitiva pode levar a instituição a produzir investimentos inadequados e, ainda, a incorrer no risco de comprometer sua imagem com o vazamento de informações confidenciais dos clientes.

A pesquisa demonstrou a tendência de migração rápida dos clientes do banco tradicional para os meios digitais, haja vista que mais de 60% daqueles pesquisados utilizam o atendimento misto, tradicional e digital, e apenas 12% dos entrevistados ainda permanecem utilizando atendimento exclusivamente por meio presencial. Identificou-se a percepção positiva dos clientes da instituição financeira analisada em relação à confiança e à qualidade dos serviços de atendimento por meio digital que ela disponibiliza. O que reflete a necessidade de a instituição financeira tradicional continuar focando na melhoria de seus canais digitais e de promover as adequações nesta área, buscando meios para facilitar o uso de ferramentas e a transmissão de

segurança dos serviços prestados aos clientes.

Além disso, os motivos alegados pela maioria dos entrevistados para permanecerem como clientes da instituição tradicional demonstram que estão atrelados, essencialmente, a recebimento de salários, financiamentos de longo prazo, acende uma alerta para a instituição financeira pública, no que tange manutenção sustentável de sua carteira de clientes, haja vista que ao findarem estes contratos, estes clientes podem ser facilmente seduzidos pelos concorrentes e estarem migrando para outras instituições bancárias. Os construtos utilizados na pesquisa, contribuíram fortemente para o entendimento da percepção e anseios dos clientes, neste sentido a pesquisa ressaltou que o fator confiança em relação aos recursos financeiros depositados na instituição financeira tradicional, assim como a confiança do sigilo das informações disponibilizadas à instituição, constitui em uma importante fonte de estratégia competitiva da organização, figurando como um dos principais fatores determinantes na fidelização dos clientes da instituição financeira pública.

Outro fator não menos importante, identificado no estudo como determinante na fidelização dos seus clientes, é a diversidade de produtos bancários disponibilizados pela instituição financeira publica tradicional, verificou-se que 56% dos clientes entrevistados, compreendem que os benefícios dos bancos tradicionais não podem ser comparados aos dos bancos digitais. Ressalta-se a importância de a instituição promover ações que visem melhorar a qualidade e quantidade do portifólio de produtos e serviço disponibilizados aos seus clientes, além de continuar focada em ações, investimos tecnológicos que promova maior segurança nas transações bancárias e sigilo das informações disponibilizadas pelos clientes, utilizando estes fatores como diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

No que tange clientes de carteira jurídica ou física mais susceptíveis a migrarem da instituição financeira publica tradicional, a etapa da pesquisa qualitativa foi crucial, pela declaração quase que unânime dos entrevistados, ficou evidente o entendimento que os clientes da carteira PJ, estão mais suscetíveis a migrarem para outras instituições financeiras digitais. A pesquisa mostrou que um dos principais dificultador da migração dos clientes da carteira PJ para os bancos digitais, concentra-se no fato de que os bancos digitais não dispõem de um portifólio de produtos que atendam às exigências e necessidades específicas demandada pelos clientes da carteira PJ. Identificou-se no estudo que os custos dos serviços prestados e a indicação de pessoas do ciclo de relacionamento não são fatores cruciais para que novos clientes estejam escolhendo a instituição financeira pública tradicional como banco de relacionamento. Entretanto, são estes os meios mais utilizados e explorados pelos bancos digitais como estratégia para atrair e prospectar novos clientes, o que demonstra ser dois fatores interessantes a serem pesquisados e diagnosticados pela instituição financeira pública tradicional, no sentido de buscar intervir e encontrar meios de mudar tais resultados indesejáveis.

A adoção do Net Promoter Score (NPS) na pesquisa como um possível parâmetro identificador do nível de fidelidade dos clientes pesquisados constatou que tanto a instituição tradicional objeto de estudo quanto os bancos digitais têm um longo caminho a percorrer no sentido de buscar uma forma de captar e manter os clientes satisfeitos e fidelizados. A análise do NPS de ambas as instituições revelou que,

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

apesar de os bancos digitais apresentarem um índice 30, consideravelmente superior ao índice NPS 16 obtido pelos bancos tradicionais, nota-se que ambos os segmentos do setor bancário têm muito a crescer neste contexto. Com base na zona de classificação do NPS, pontuações de 1 a 50 significam que há muito a melhorar. Ainda mais quando se considera a média obtida pelo setor bancário nacional em 2019. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Qualibest, o NPS dos bancos digitais do Brasil era de 48, contra 36 dos bancos tradicionais.

A questão do atendimento foi vista nesta pesquisa como fundamental. É certo que ações devem ser consideradas quando se deseja tornar o atendimento, ágil e mais bem estruturado, para que até mesmo a equipe consiga desempenhar suas funções sem retrabalho. A configuração de um sistema integrado que facilite a comunicação e as tarefas diárias é algo almejado pela equipe, que tem a percepção de que as situações experienciadas no dia a dia da instituição financeira pública tradicional vão se adequar às necessidades do cenário do mercado bancário brasileiro e, aos poucos, as dificuldades serão superadas. Este estudo contribuiu com a literatura por disponibilizar informações sobre a perspectiva de uma instituição financeira pública tradicional e os impactos causados pelos bancos digitais em seu cotidiano. Na prática, pode agregar ao setor bancário o desenvolvimento de estratégias e processos direcionados a melhorar a experiência dos clientes nos bancos convencionais, podendo mesclar e melhorar ambas as formas de atendimento digital e presencial de forma equilibrada e gradativa, acompanhando a evolução dos serviços bancários demandados pelos seus clientes, diferenciando-se dos bancos digitais, que só conseguem disponibilizar seus serviços bancários de forma exclusivamente por meio digital.

Está atento, acompanhar, entender e atender a evolução das necessidades e anseios dos clientes, assim como buscar antecipar as ações dos concorrentes bancos digitais passa a ser fator crucial para sobreviver de forma sustentável no mercado bancário competitivo. O sucesso dos bancos tradicionais no passado não garante nada no futuro, competição é algo bom, promove a necessidade de mudanças e evolução e só tende a aumentar, mas uma coisa é certa, o foco deve sempre ser o cliente.

## 5 Considerações Gerenciais

Do ponto de vista gerencial, os resultados encontrados podem contribuir para a visão estratégica de uma instituição financeira pública tradicional, especialmente em termos das adequações necessárias para enfrentar a concorrência dos bancos digitais. As evidências sobre os fatores que influenciam o cliente a migrar para esse novo modelo de banco podem sinalizar a necessidade de promover intervenções por parte dos gestores para alcançar maior proximidade com seus clientes.

A abordagem qualitativa permitiu visualizar que os gerentes entrevistados estão cientes da necessidade de se adaptarem às novas necessidades dos serviços bancários demandados pela nova geração de clientes, mostrando-se abertos à disruptão, do processo atual, no intuito de se adequarem ao novo processo. Porém, ressaltam a necessidade de obter maior autonomia por parte da instituição bancária,

o que refletirá em maior velocidade dos processos gerenciais, resultando em um atendimento gerencial dinâmico, rápido e menos engessado. Consequentemente, permitirá um atendimento personalizado e abrangente que resalte na prestação de um serviço bancário capaz de promover melhorias da satisfação do cliente e, consequentemente, maior fidelidade.

Para os gestores, este estudo contribui ao apresentar a qualidade de serviços prestados como aspecto capaz de subsidiar decisões gerenciais que possam melhorar a satisfação dos clientes, permitindo maiores perspectivas de negócios rentáveis e satisfação dos clientes, consequentemente manter os mesmos fidelizados.

Os atributos diferenciados proporcionados pela qualidade do atendimento individualizado, personalizado só é possível quando os serviços são ofertados por meio tradicional, presencial e humano, qualidade de serviço impossível de ser alcançado, quando a prestação do serviço bancário é realizada exclusivamente por meio digital.

A organização financeira tradicional poderá mesclar e melhorar ambos modelos de atendimento, tanto digital quanto presencial, de forma equilibrada e gradativa, acompanhando a evolução dos serviços bancários demandados pelos seus clientes, obtendo diferencial competitivo em relação aos bancos digitais.

Ainda que se considerem as particularidades e peculiaridades dessa instituição financeira pública tradicional como, porte e área de abrangência, além das dificuldades de integração do sistema, sua expertise de mais de 150 anos de atuação e sua solidez, segurança e privacidade das informações são fatores que a diferenciam dos bancos digitais.

Diante do contexto proposto e analisado, e dos resultados obtidos com a pesquisa, recomenda-se à instituição financeira pública, busca constante das melhorias dos produtos e serviços prestados, e que o atributo da qualidade percebida sempre possa ser maior que a qualidade desejada.

## REFERÊNCIAS

- Abbate, E. B. (2014). A Percepção de Clientes Universitários sobre o Relacionamento com suas Operadoras de Telefonia Móvel. *Revista de Gestão*, 21(3), 433-448, DOI: 10.5700/rege539.
- Akbar, M. M.; Parvez, N. (2009 jan-abr). Impacto da Qualidade do Serviço, Confiança e Satisfação do Cliente na Fidelidade dos Clientes, *Abac jornal*, 29(1) Recuperado de <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/526>
- Akhtar, M. F.; & Ali, K.; & Sadaqat, S. (2011). Factors Influencing the Profitability of Islamic Banks of Pakistan. *International Research Journal of Finance and Economics* – Issue 66, 125-132.
- Al-hawari, M.A. (2015). Como a personalidade dos clientes do banco de varejo

interfere na relação entre qualidade de serviço e fidelização, *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 41-57. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2013-0096>

Anbima (2021). *Posicionamento*. Recuperado de  
[https://www.anbima.com.br/pt\\_br/institucional/a-anbima/posicionamento.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/institucional/a-anbima/posicionamento.htm)

Anderson, E. W.; Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994 jul). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53.

Angnes, L, D. Moyano, C, A, M. Lengler,J,F,B. (2015). *Revista brasileira de pesquisa e turismo*, 174,193, São Paulo. Recuperado de  
<https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/725/670>

Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm) (2020) *Números do e-commerce*. Recuperado de <https://abcomm.org/noticias/category/numeros-do-e-commerce/>

Bain & Company (2021) *Net Promoter Score*. Recuperado de  
<https://www.bain.com/pt-br/>

Barbosa, R. R. (2018). *Fintechs: A atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e financeiro brasileiro*. (Dissertação de mestrado profissional em administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. R.S. Brasil). Recuperado de <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/178364>

Bei L. T.; Chiao, Y. C.(2001). An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14.

Bhat, SA, Darzi, MA, & Parrey, SH (2018). Antecedentes da Fidelização de Clientes no Setor Bancário: Um Estudo Mediacional. *Vikalpa* , 43 (2), 92-105.  
<https://doi.org/10.1177/0256090918774697>

Bogdezevicius, C. R. & Miranda, H. F. R. de (2020) MARKETING DE RELACIONAMENTO: CONQUISTA, ATIVAÇÃO, FIDELIZAÇÃO, RETENÇÃO E RECUPERAÇÃO DE CLIENTES. *Revista Psicologia & Saberes*. 9,(19), 251-274

Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Nobel

Brei, V. A. Rossi, C. A. V. (2005 abr-jun). Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2). DOI:  
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000200008>

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

- Busquets, A. C. [et al.] (2017) *Estudos sobre regulação financeira*. Organizadores, Cleofas Salviano Júnior, Rafael Jardim Goulart de Andrade, Vinicius Ratton Brandi. – Brasília : Banco Central do Brasil, 2017. 248p. Recuperado de [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras\\_pub\\_alfa/Estudos\\_sobre\\_Regula%C3%A7%C3%A3o\\_Financeira\\_Banco\\_Central\\_do\\_Brasil\\_2017.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras_pub_alfa/Estudos_sobre_Regula%C3%A7%C3%A3o_Financeira_Banco_Central_do_Brasil_2017.pdf)
- Carvajal, S. A.; & Ruzzi, A. L.;& Nogales, Á. F.; & Moreno, V. M. (2011 dec). The impact of personalization and complaint handling on customer loyalty. *African Journal of Business Management*, 5(34), 13187-13196. Recuperado de Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>. DOI: 10.5897/AJBM11.1162
- Chás, R. K. (1993). Expectativas, Avaliação de Desempenho e Percepções de Qualidade dos Consumidores. *Journal of Marketing* , 57 (4), 18–34.  
<https://doi.org/10.1177/002224299305700402>
- Chiguvi, Douglas & Guruwo, Paul. (2017). *Impact of Customer Satisfaction on Customer Loyalty in the Banking Sector*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/324601595\\_Impact\\_of\\_Customer\\_Satisfaction\\_on\\_Customer\\_Loyalty\\_in\\_the\\_Banking\\_Sector/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/324601595_Impact_of_Customer_Satisfaction_on_Customer_Loyalty_in_the_Banking_Sector/citation/download)
- Cobra, M. (2004). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Corrêa, H. L. & Caon, M. *Gestão de serviços*. São Paulo, editora Atlas, 2012.
- Dettmer, B.; Socorro, C.; Takashi K., H, (2002 julio-diciembre). Marketing de serviços – análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta servqual em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina *Revista de Ciências da Administração*, 4(8), , 2002, 1-15 Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273526060005>
- Diniz, B. (2019). *O fenômeno Fintech. Tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Atlas Books.
- Febraban (2021) *Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2021*, ano base 2020. Recuperado de <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf>
- Foca no cliente. *Net Promoter Score (NPS)* recuperado de <https://focanocliente.com.br/nps/>
- Fornell, C, (1992) A national Customer Satisfaction Barometer: *The Swedish Experience Journal of Marketing*. New York
- Fornell, C.; Johnson, M. D.; Anderson, E. W. et al., (1996 Oct). The American

Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60( 4), 7-12,

Gilberti, F. & Jeunon, E. & Andrade, M. (2010). Influência do marketing de relacionamento na repetição de compra dos clientes de telefonia móvel de Belo Horizonte. *Revista Gestão & Tecnologia*. 7.

Gomes, M, A, S (2019). *Avaliação da qualidade dos serviços prestados em escolas públicas de ensino fundamental II e médio da cidade de Paracatu / MG*. (Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, Catalão, Goiás, Brasil) Recuperado de <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/10315>

Gonçalves, C. A.; Jamil, G. L.; Tavares, W. R. (2002). *Marketing de Relacionamento: DataBase Marketing, uma estratégia para adaptação em mercados competitivos*. São Paulo: Axcel Books, 2002

Gordon, I. (2002). *Marketing de relacionamento: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura.

Hangui, E.F.; & Fonseca, B. G.; Caldeira, E. (2019) Pesquisa de satisfação: proposta de um modelo para instituições bancárias. *Revista Científica* 1(1) Recuperado de <http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica>

Hawkins, D, I; Mothersbaugh, D, L & Best, R, J. (2007). *Comportamento do consumidor, construindo estratégias de marketing*. 10 ed,São Paulo. Campus.

Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) (2020). Relatório Comparativo: Tarifas Bancárias 2019 X 2020 Recuperado de [https://guiadosbancosresponsaveis.org.br/media/496054/pesquisa\\_tarifas\\_2020\\_v1.pdf](https://guiadosbancosresponsaveis.org.br/media/496054/pesquisa_tarifas_2020_v1.pdf)

Johnson, M. D.; Anderson, E. W.; Fornell, C. (1995 March). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 695 (12).

Johnson, M.D. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of economic psychology*. 22, 217-245.

Leboeuf, M. (1996). *Como conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Harbra.

Lemos, A. D. (2019). *Entenda melhor o sistema bancário brasileiro. Empreender dinheiro*. Recuperado de <https://empreenderdinheiro.com.br>.

Lobo, R. (2021) *Pesquisa mensal de serviços: novembro de 2021*. In: Instituto

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) Recuperado de  
<https://censos.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/32747-apos-dois-meses-de-queda-servicos-crescem-2-4-em-novembro>

Machado, O.R. (2018). *A influência da satisfação, qualidade percebida, confiança e valor percebido na lealdade dos clientes de serviços contábeis terceirizados na cidade de Belo Horizonte-MG.* (Dissertação de mestrado profissional em administração. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado do site [www.fpl.edu.br](http://www.fpl.edu.br).

Magnus, T. (2018). Transformação Digital nos bancos: evolução nos serviços financeiros. Recuperado de <https://www.hubi40.com.br/transformacao-digital-nos-bancos-evolucao-nos-servicos-financeiros/>

Martins, J.P.F. (2019). *Marketing de relacionamento: uma análise dos fatores que contribuem para manter clientes em uma cooperativa de crédito.* (Dissertação de mestrado profissional em administração. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2019/dissertacao\\_joao\\_paulo\\_de\\_freitas\\_martins\\_2019.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2019/dissertacao_joao_paulo_de_freitas_martins_2019.pdf)

Meyer-Waarden, Lars & Benavent, Christophe. (2008). Grocery retail loyalty program effects: Self-selection or purchase behavior change?. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 37. 345-358. DOI:10.1007/s11747-008-0123-z.

Michael. Eid, y Ed Diener (Eds.), *Handbook of multimethod measurement in Psychology*, 283-299. United States: APA

Michaelis. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

Morais, M. G. Análise do Relacionamento da Cadeia de Suprimentos do Setor de Serviços de Eventos em Goiânia-GO. *Revista Turismo em Análise*, v. 24, n. 2, p. 374, 2013. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rt/article/view/64187/66873>

Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1252308>

Moura, L, R, C. Bastos, D, H. Christino, J, M, M (2015). Mensuração, teste e validação da confiança na marca. *Revista capital científico – Eletrônica (RCCe)*. Recuperado de file:///C:/Users/Edina/Downloads/3108-18536-1-PB.pdf

Moura, L, R, C. Lima, K, R. Souki, G, K. (2015). Proposição e teste de escala de

#### RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

avaliação de qualidade do metrô. Universidade Fumec – MG. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5198859.pdf>

Moura, L, R, C. Santos, P, H. Vasconcelos, F, C, W & Cunha, N, R, S. (2017).

Avaliação da imagem percebida sobre serviços educacionais em uma instituição pública de ensino superior. Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - ESAN/UFMS. Recuperado de <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/download/3480/pdf>

Nascimento, J.D. Silva, A, E. (2020). Gestão do capital intelectual no banco Santander of Brasil. *Brazilian Journals of Business*. 3(1), 375-399. Curitiba. PR. Recuperado de <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/download/24410/19501>

Nascimento, J. R. A *Satisfação do Cliente e sua Avaliação. Intervenção na Conferência sobre Retenção de Clientes*. Lisboa, 26 e 27 de Maio de 1998. Recuperado de <http://www.terravista.pt/guincho/2022/satisfacao.html>

Oliver, R. L. (1999 Dec). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20, 418-430. Recuperado de <https://academic.oup.com/jcr/article/20/3/418/1838986>

Parasuraman, A P. & Zeithaml, V. & Berry, L. (1990). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*. 49. 41-50. DOI: 10.2307/1251430.

Parasuraman. A. Berry. L. L (1995). *Serviços de marketing. Competindo através da qualidade*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo. S.P. Maltese.

Pereira. P, F, P. Bastos. F. C. (2017). *Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e Drogarias*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Recuperado de [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/229\\_Artigo\\_Seget\\_utima\\_versao.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/229_Artigo_Seget_utima_versao.pdf)

Raphel, M.; Raphel, N. *Conquistando a fidelidade. Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio*, São Paulo: Futura, 1996, 1 ed.

Reichheld, F. Markey, R. (2018). *A pergunta Definitiva 2.0. Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes*. Rio de Janeiro. R.J Alta Books.

Rezende, G. A. C., Almeida, G. S., Loriato, H. N., & Pelissari, A. S. (2019). Relação entre o Marketing de Relacionamento e a Fidelização de Clientes: Um Estudo no Setor Bancário. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 10(1), 2651-2675.

#### **RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL**

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54843/relacao-entre-o-marketing-de-relacionamento-e-a-fidelizacao-de-clientes--um-estudo-no-setor-bancario>

Sandhusen, L. R, (1998). *Marketing básico*. São Paulo. S.P. Saraiva.

Sayani, H. (2015) Customer satisfaction and loyalty in the United Arab Emirates banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 351-375.

Silva, S. A. F, (2015). NET PROMOTER SCORE: *Aplicação no relacionamento com clientes de alta renda numa instituição Financeira Pública Brasileira*. (Dissertação de mestrado profissional em administração. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2015/dissertacao\\_samantha\\_alice\\_de\\_freitas\\_silva\\_2015.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2015/dissertacao_samantha_alice_de_freitas_silva_2015.pdf)

Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e região (2019) *Cinco maiores bancos do país*. Recuperado de <https://spbancarios.com.br/noticias>

Souza, F. W. de (2014). *A relação entre a satisfação e a lealdade do cliente nos serviços da assistência técnica de uma concessionária de automóveis*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil). Recuperado de [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2014/dissertacao\\_flavio\\_william\\_de\\_souza\\_2014.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2014/dissertacao_flavio_william_de_souza_2014.pdf)

Souza, R. A. (2017). *A influência da satisfação, qualidade percebida, confiança e valor percebido na lealdade dos clientes: Um estudo no segmento de locação de equipamentos para construção*. Recuperado de [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2017/dissertacao\\_rainerio\\_avelar\\_de\\_souza\\_2017.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2017/dissertacao_rainerio_avelar_de_souza_2017.pdf)

Sweeney, I, & Swait, 1\_ (2008). The effects Ofbrand credibility on Clistomer loyalty. *Retailing and Consumer Services*, 15(3), 179-193 Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.04.001>

Tinoco. M. A.C. Ribeiro. J. L. D. (2007). *Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços*. Production [online]. 17(3), 454-470. Recuperado <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000300005>

Venzon, C.. & Santos, S. D' dos. (2019). *A Percepção x Expectativa da Qualidade do Serviço Prestado por uma Corretora de Seguros no Município de Santa Cruz do Sul*. IV Congresso de Contabilidade da UFRGS. IV Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade da UFRGS. PPGCONT – UFRGS. Recuperado de <https://www.ufrgs.br/congressocont/index.php/IVcongressocont/IVCongCont/paper/download/181/154>

#### **RELATÓRIO TÉCNICO MPA/FPL**

Programa de Mestrado Profissional em Administração Fundação Pedro Leopoldo  
[sec.mestrado@fpl.edu.br](mailto:sec.mestrado@fpl.edu.br) 55 31 3686-1461

R. Antônio Elias, 1 - Centro, Pedro Leopoldo - MG, 33600-000

Zameer, Hashim & Tara, Anam & Kausar, Uzma & Mohsin, Aisha. (2015). Impact of service quality, corporate image and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan. *International Journal of Bank Marketing*. 33. 442-456. Recuperado de 10.1108/IJBM-01-2014-0015.

Zeithaml, V. A., Parasuraman A. e Berry L. L, (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990

Zeithaml. V. A. Bitner. M. J. Gremler. D. D. (2009). *Marketing de serviços. A empresa com foco no cliente*. 5<sup>a</sup> ed. Porto Alegre. R.S. Bookman.

Zouari, G. & Abdelhedi, M. (2021). Customer satisfaction in the digital era: evidence from Islamic banking. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 10. 10.1186/s13731-021-00151-x.