FUCAPE PESQUISA E ENSINO LIMITADA - FUCAPE MA

TARCISO MARIANO CASTELO BRANCO REIS

FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DIGITAIS EM BANCOS COMERCIAIS BRASILEIROS

SÃO LUIS
2019

TARCISO MARIANO CASTELO BRANCO REIS

FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DIGITAIS EM BANCOS COMERCIAIS BRASILEIROS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino Limitada – FUCAPE - MA, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Contabilidade e Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio A. P. Bastos

SÃO LUIS
2019

TARCISO MARIANO CASTELO BRANCO REIS

FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DIGITAIS EM BANCOS COMERCIAIS BRASILEIROS

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino Limitada - FUCAPE - MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração.

Aprovada em 01 de novembro de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Pesquisa e Ensino Limitada

_____

Profa. Dra. MARCIA JULIANA D ANGELO
Fucape Pesquisa e Ensino Limitada

_____

Prof. Dr. DANIEL MODENESI DE ANDRADE
Fucape Pesquisa e Ensino Limitada

AGRADECIMENTOS

À Deus por me capacitar nesta jornada e dotar de novos conhecimentos voltados para pesquisa e docência.

Aos meus pais, Jose Mariano Silva Reis e Eunice Farias Castelo Branco Reis, por tudo em minha vida, por todo amor e incentivo.

Aos colegas da FUCAPE, com quem tanto aprendi, evolui, sorri, e a todos aqueles que, direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração desta Dissertação.

Ao professor Sérgio pelo apoio recebido, disponibilidade, alta exigência, intervenções relevantes e sua orientação assertiva que permitiu concluir o presente trabalho.

Aos examinadores da Bancas de Qualificação e de Defesa pelas valiosas sugestões de enriquecimento da pesquisa.

A todas as pessoas que responderam e divulgaram o questionário de pesquisa, essencial para coleta dos dados e conclusão do trabalho.

“Estudar e aprender. Entender e explicar.”
(Espírito Emmanuel)

RESUMO

A presente pesquisa objetivou identificar os fatores que influenciam a satisfação dos clientes digitais em bancos comerciais brasileiros. Para avaliar o modelo proposto, realizou-se pesquisa descritiva, quantitativa, com corte transversal, com amostra não probabilística, composta de 611 clientes dos principais bancos comerciais operando no país. A análise dos dados se deu por Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Os resultados indicam que a satisfação dos clientes digitais em bancos comerciais brasileiros tende a ser influenciada positivamente pela experiência digital, percepção de confiança e inovação nos canais digitais que as instituições financeiras mantêm. Além disso, há uma relação positiva entre confiança e inovação e entre inovação e satisfação dos clientes. Os resultados contribuem para o campo do comportamento do consumidor e, mais especificamente, para os modelos de negócios bancários, a compreensão das necessidades e hábitos de clientes digitais e as inovações tecnológicas personalizadas.

Palavras-chave: Satisfação. Experiência do cliente digital. Inovação. Confiança. Indústria bancária.

ABSTRACT

This research aimed to identify the factors that influence digital customer satisfaction in Brazilian commercial banks. To evaluate the proposed model, a descriptive, quantitative cross-sectional survey was conducted with a non-probabilistic sample composed of 611 clients from the main commercial banks operating in the country. Data analysis was performed by Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that digital customer satisfaction in Brazilian commercial banks tends to be positively influenced by the digital experience, perception of trust and innovation in the digital channels that financial institutions maintain. In addition, there is a positive relationship between trust and innovation and between innovation and customer satisfaction. The results contribute to the field of consumer behavior, and more specifically to banking business models, understanding of digital customer needs and habits, and personalized technology innovations.

Keywords: Satisfaction. Digital customer experience. Innovation. Trust. Banking industry.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos respondentes.....28
Tabela 2 - Perfil demográfico da amostra.....29
Tabela 3 - Perfil do cliente digital da amostra.....30
Tabela 4 - Matriz Fatorial Confirmatória.....33
Tabela 5 - Correlações e estatísticas dos construtos latentes.....34
Tabela 6 - Teste de Hipóteses.....35

SUMÁRIO

Capítulo 1.....**9**
1 INTRODUÇÃO.....**9**
Capítulo 2.....**13**
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....**133**
2.1 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO.....133
2.2 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DIGITAL E A INOVAÇÃO.....155
2.3 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DIGITAL E A SATISFAÇÃO.....177
2.4 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DIGITAL E A CONFIANÇA.....18
2.5 CONFIANÇA E A PERCEPÇÃO DE INOVAÇÃO.....19
2.6 CONFIANÇA E SATISFAÇÃO DO CLIENTE DIGITAL.....200
2.7 ADOÇÃO DE INOVAÇÕES E SATISTAÇÃO DOS CLIENTES.....222
2.8 CONSOLIDAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....255
Capítulo 3.....**26**
3 METODOLOGIA.....**266**
Capítulo 4.....**31**
4 ANÁLISE DOS DADOS.....**311**
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....31
4.2 TESTES DE HIPÓTESES.....34
Capítulo 5.....**37**
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....**37**
Capítulo 6.....**40**
6 CONCLUSÃO.....**400**
REFERÊNCIAS.....**422**
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....**500**

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

No âmbito global, o uso de tecnologias disruptivas (ruptura de padrões já estabelecidos em tecnologia, produtos e serviços) associadas à crescente concorrência e ao comportamento do consumidor (mais digital) remodela os limites dos serviços financeiros ofertados, ao gerar soluções inovadoras para seguros, produtos de crédito e serviços de transações financeiras (Riikkinen, Sarlin, & Lähteenmäki, 2018). A característica fundamental dessa dinâmica é o desenvolvimento de inovações tecnológicas, que impacta diretamente o modo como os bancos e os clientes interagem (Pozza, Texier, & Najar, 2018).

Como consequência, a experiência do cliente e seu entendimento pelas organizações, são centrais na competição entre as organizações (Rahman & Qureshi, 2014). Para os bancos, é fator significativo no gerenciamento dos relacionamentos com clientes (Loureiro & Sarmento, 2018; Darzi & Bhat, 2018).

A implementação de novas tecnologias, faz com que os bancos promovam uma nova lógica nos negócios, ao mesmo tempo em que dedicam esforços e recursos para acompanhar os novos hábitos dos consumidores, ao entregar mais comodidade e praticidade (Sanchez-Torres, Canada, Sandoval, & Alzate, 2018). Ou seja, a adoção de inovações (Varadarajan, 2018; Oliva *et al.*, 2018; Pinto, Roberto, & Bellini, 2017) implica em novas formas de fazer negócios (Rasool, Koomsap, Afsar, & Panezai, 2018).

Segundo Andreassen *et al.* (2018), tais inovações demandam das organizações financeiras o alinhamento de suas estratégias às necessidades dos

consumidores ao identificar oportunidades de melhorias na maneira como conduzem seus negócios, além de fornecer experiências diferenciadas, que proporcionam vantagem competitiva (Ammirato *et al.*, 2018) e aumento da satisfação do consumidor, levando a um desempenho financeiro favorável dos bancos (Bolton *et al.*, 2018; Pekovic & Rolland, 2016; Swaminathan, Groening, Mittal, & Thomaz, 2014; Miguéis, Camalho, & Cunha, 2013).

Já para Gorgoglione e Panniello (2018), a tecnologia deu aos clientes um grande controle sobre a experiência de compra, sobre o que esperam em termos de satisfação, e que se traduza, não somente em qualidade dos produtos e serviços, mas em experiências personalizadas (Garg, Rahman, & Qureshi, 2014). Nesse sentido, o sucesso de uma empresa depende de uma boa experiência que gere valor ao longo do tempo e torne o cliente satisfeito e leal (Pekovic & Rolland, 2016).

Para Kaushik e Rahman (2015), o setor bancário é alvo de pesquisas devido ao investimento em inovações e pela oferta de tecnologias diferentes e serviços de qualidade aos seus clientes, o que demonstra esforços dos bancos para convergir suas estratégias às necessidades de seus clientes atuais. Com isso, os clientes que comparavam suas expectativas de serviços a suas experiências, interagindo com as ofertas das empresas durante diferentes contatos de serviços (Mbama & Ezepue, 2018), agora têm maior poder sobre as marcas, o que pode influenciar outros consumidores e pressionar as empresas a co-criar produtos e serviços com clientes (Berraies & Hamouada, 2018).

Além disso, a utilização de inovações ganha mais e mais espaço no setor bancário que, além de ser competitivo e altamente volátil, está sujeito às pressões de uma rápida mudança das necessidades e desejos do cliente (YuSheng & Ibrahim, 2019). O setor bancário representa uma parte significativa da economia global que

evolui continuamente, para responder às vontades e, consequentemente, a satisfação dos usuários conectados ou consumidores digitais (Mullan, Bradley, & Loane, 2017).

Desta maneira, estudos sobre a adoção de inovações, a fim de produzir valor aos clientes e receitas para os bancos, têm sido desenvolvidos em diversos países, tais como o Emirados Árabes Unidos (Tipu, 2014), Zimbabwe (Bara, 2016), Colômbia (Sanches-Torres, Canada, Sandoval, & Alzate, 2017), Reino Unido (Mbama & Ezepue, 2018), Índia (Roy, Paul, Quazi, & Nguyen, 2018; Velu & Khanna, 2013) e Itália (Ammirato, Sofo, Felicetti, & Raso, 2018). Há, no entanto, falta de estudos no Brasil que coloquem o consumidor digital e sua satisfação no centro da estratégia que conduzirá as instituições financeiras a desenvolver seus modelos de negócios. Como apontado por Ammirato *et al.* (2018), o uso intensivo de inovações presentes nos serviços e produtos bancários da vida digital procura obter vantagem competitiva e melhorar a experiência positiva dos clientes a longo prazo.

Assim, diante de um consumidor se serviços financeiros cada vez mais digital, que demanda soluções customizadas (Bolton *et al.*, 2018) e experiências personalizadas (Mbama & Ezepue, 2018), tem-se instituições financeiras cada vez mais orientadas à inovação (Ribeiro, Monteiro, & Luttembarck, 2019), levanta-se o problema de pesquisa: quais fatores influenciam a satisfação dos clientes digitais em bancos comerciais?

Para tanto, o objetivo deste trabalho é identificar os impactos da experiência digital, da confiança no banco e da inovação na satisfação dos clientes digitais de bancos comerciais que atuam no Brasil (de capital brasileiro ou não).

As contribuições teóricas oferecidas dão-se nos campos do comportamento do consumidor digital, aprofundando uma situação que é consumada (a digitalização das relações banco / cliente) (Berraies & Hamouda, 2016; Bolton *et al.*, 2018), e de

estratégias orientadas à inovação (Ribeiro, Monteiro, & Luttembarck, 2019; Yoshikuni, Favaretto, Albertin, & Meirelles, 2018; Nunes & Russo, 2018), dado o impacto da tecnologia nos novos modelos de negócios dos bancos a fazer frente a concorrência de instituições financeiras tecnológicas que nascem digitais, as *fintechs* (Das, Verburg, Verbraeck, & Bonebakker, 2018; Idun & Aboagye, 2014; Velu & Khanna, 2013). A combinação dessas contribuições oferece oportunidades e desafios, numa perspectiva de inteligência coletiva, co-criação de produtos de valor com as empresas (Cui & Wu, 2016) e serviços personalizados devido à utilidade de conectividade de cada cliente, resultando em aumento de sua satisfação e retorno para a empresa (Berraies & Hamouda, 2018).

Há, também, há implicações objetivas para a gestão, no sentido que os resultados podem ser úteis para o desenvolvimento de modelos de negócios orientados a experiência do cliente (Mbama & Ezepue, 2017) e sua satisfação, com iniciativas digitais pautadas em serviços potencialmente personalizados (Garg, Rahman, & Qureshi, 2014). Está posto que a inovação pode levar à customização de produtos e serviços, assim como à melhor interação dos bancos com seus clientes, o que implica potencial benéfico para a experiência e satisfação de um consumidor (Bolton *et al.*, 2018) e para resultados favoráveis das organizações (Berraies & Hamouda, 2016; Kaushik & Rahman, 2015). Porém, o argumento dessa pesquisa é que isso não significa, necessariamente, cliente satisfeito, em particular no Brasil, justificando-a, inclusive pela crescente oferta de serviços e pela mobilidade maior dos clientes entre os bancos (queda de barreiras de mudança).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO

A experiência do cliente (EC) tornou-se um campo de batalha das organizações (Rahman & Qureshi, 2014). Ela representa, para os bancos, um fator significativo para gerenciar relacionamentos com clientes (Loureiro & Sarmento, 2018; Darzi & Bhat, 2018). Associado a isso, os clientes podem, com a progressão de tecnologias (informação e comunicação), acessar uma variedade de informações sobre produtos e serviços (Berraies & Hamouada, 2018).

Em função disso, os bancos se concentram, mais e mais, no aumento da experiência positiva do cliente para conduzir vantagem competitiva no longo prazo (Ammirato *et al.,* 2018; Ponsignon, Klaus, & Maull, 2015). Para melhorar o desempenho de seus negócios, tornam-se mais orientados ao cliente e moldam novos mercados, ao fornecer experiências únicas (Bolton *et al.,* 2018), uma vez que essa postura permite uma melhor proposição de valor em um ambiente competitivo (Pekovic & Rolland, 2016).

Tal contexto, impulsiona os bancos a direcionar o foco de suas estratégias para as necessidades de experiências personalizadas dos usuários (Garg, Rahman, & Qureshi, 2014) por meio da integração de novas tecnologias (Berraies & Hamouda, 2018; Nunes & Russo, 2018). Contudo, integrar novas tecnologias não é uma mudança fácil, já que implica mudar uma lógica histórica de poder na relação cliente / fornecedor, ou seja, há que transparecer aos consumidores ações que os motivem-nos a permanecer fiéis (Bhat & Darzi, 2016).

De acordo com Pires e Marcondes (2017), estudos acadêmicos referentes à integração de tecnologias como os Sistemas e Tecnologia da Informação (STI), parte significativa do investimento de bancos comerciais, e da gestão deste processo no contexto das fusões e aquisições (F&A) ocorrido no mercado financeiro mundial, têm acarretado um aumento na pressão competitiva entre as instituições financeiras (Ammirato, Sofo, Felicetti, & Raso, 2018). Isso se dá particularmente no Brasil, resultando no incremento na velocidade de adaptação das suas respectivas estruturas e processos organizacionais, indispensáveis à prestação de serviços (Voorhees *et al.,* 2017), às operações dos seus negócios e ao aprimoramento da experiência dos clientes (Bolton *et al.,* 2018).

A estratégica de experimentar novas tecnologias conjugadas a experiências personalizadas é uma realidade dos bancos que atuam no Brasil, conhecidos por sua posição de vanguarda inovadora, refletida em tecnologias que trazem maior conveniência e segurança ao usuário (Oliva *et al.,* 2018). Assim, os bancos comerciais respondem às transformações nos hábitos dos brasileiros, bastante dispostos a empregar no dia a dia as comodidades que a revolução tecnológica proporciona, tanto em termos de oferta quanto de demanda (Macedo-Soares, Paula, & Mendonça, 2017).

Seguindo a lógica de proporcionar boas experiências ao cliente do setor bancário, é necessário identificar os atributos (acessibilidade, facilidade de fazer negócios, excelência operacional, oferta personalizada, engajamento de funcionários, valor percebido e reputação) que formam a experiência dos clientes, principalmente, digitais (Loureiro & Sarmento, 2018). Há que explorar como a experiência bancária e seus antecedentes explicam as dimensões da confiança e satisfação do cliente digital, numa abordagem centrada no cliente no sentido de se obter uma vantagem competitiva e co-criar valor com inovação (Taghizadeh *et al.,* 2016).

2.2 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DIGITAL E A INOVAÇÃO

A experiência do cliente se origina de interações entre o usuário e a empresa prestadora de serviços (Bolton *et al.,* 2018) e pode ser conceituada como holística, composta de múltiplas interações entre os pontos de contato que envolvem as funções cognitiva, afetiva e emocional, além de elementos sociais e sensoriais (Lemon & Verhoef, 2016). A experiência do cliente também pode ser descrita a partir de uma perspectiva organizacional (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan, & Teerling, 2017), onde o foco está em entregar experiências superiores (Lemon & Verhoef, 2016) que criem soluções ganha-ganha, tanto para as empresas com ofertas de serviços e tecnologia, quanto para o cliente (Voorhees *et al.,* 2017), desempenhando um papel significativo no êxito dos negócios (Bolton, 2018).

Além disso, a expansão da tecnologia de informação (TI) e a digitalização também abriram novos espaços de relacionamento com clientes que não estavam anteriormente disponíveis (Xue, Ray, & Sambamurthy, 2013), permitindo que nos últimos tempos, o cliente se tornasse a fonte mais significativa de conhecimento para as empresas (Loureiro & Sarmento, 2018; Mehdibeigi, Dehghani, & Yaghoubi, 2016). Porém, com a massificação da inovação tecnológica no serviço bancário, esse conhecimento vem de clientes que não precisam mais estar fisicamente presentes nos bancos para realizar transações bancárias (YuSheng & Ibrahim, 2019).

Clientes de bancos comerciais, nesta segunda década do século XXI, desejam liberdade de conduzir seus negócios, além de exigir um relacionamento pessoal mais profundo com seus gerentes (Chua & Banerjee, 2013). Homburg, Jozić e Kuehnl (2015) enfatizam ainda mais os aspectos gerenciais e suas implicações na gestão da

experiência do cliente, por meio de mudanças nas particularidades culturais, direções estratégicas e desenvolvimento de capacidades.

Nesse sentido, a inovação é tudo que se relaciona com a oferta de soluções novas ou adaptadas às necessidades ou problemas do cliente, de tal maneira que agrega valor conforme definido e utilizado pelos clientes digitais (Mahmoud, Hinson, & Anim, 2017). É, portanto, imperativo que os bancos elaborem e executem estratégias pelas quais tais inovações possam efetivamente alcançar as metas e objetivos desejados, estimulando o aumento de experiências personalizadas do cliente (YuSheng & Ibrahim, 2019; Garg, Rahman, & Qureshi, 2014).

Não à toa, as instituições financeiras mantêm-se na vanguarda global em tecnologia da informação e fortalecem o grau de excelência em eficiência, principalmente no intuito de atender um consumidor mais digital, que já usufrui de serviços bancários digitais (Alalwan *et al.*, 2016), com base na resolução de problemas cotidianos por meio de tecnologias que trazem maior conveniência e segurança ao usuário (YuSheng & Ibrahim, 2019).

Um cliente bancário digital é, neste contexto, definido como um indivíduo que possui uma conta bancária e / ou utiliza os serviços *online* do banco regularmente ou irregularmente (McColl-Kennedy *et al.*, 2017), além de buscar novas formas de interação social e soluções digitais que correspondem às suas expectativas no longo prazo (Huang & Rust, 2018; Ordenes *et al.*, 2014).

Considerando que o setor bancário é um setor de vanguarda no uso de tecnologia integrada às inovações de pagamento e novas ofertas de serviços de qualidade, fornecendo uma plataforma para bancos e consumidores ao facilitar experiência do usuário e antecipar as necessidades do consumidor mais digital (Wonglimpiyarat, 2017), apresenta-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1: A experiência do cliente digital afeta positivamente sua percepção de inovação em bancos comerciais brasileiros.

2.3 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DIGITAL E A SATISFAÇÃO

Uma quantidade considerável de bancos direciona suas estratégias para a experiência do cliente (Loureiro & Sarmento, 2018; Keisidou, Sarigiannidis, Maditinos, & Thalassinos, 2013), e seu sucesso empresarial depende da percepção na boa qualidade de serviço prestada e da experiência positiva do consumidor (Mbama & Ezepue, 2018; Swaminathan *et al.*, 2014). Assim, as organizações respondem aos clientes e moldam seus mercados ao fornecer experiências únicas que aumentem a sua satisfação em relação às ofertas de serviços (Mahmoud *et al.*, 2018) e, consequentemente, proporcionem vantagem competitiva traduzida em resultados comerciais favoráveis (Bolton *et al.*, 2018).

A atenção ao crescente dinamismo da concorrência de mercado, a globalização e o desenvolvimento tecnológico apontam para a inovação como mediador potencial da relação entre orientação ao cliente e desempenho da empresa (Pekovic & Rolland, 2016). Ou seja, as inovações tecnológicas têm influenciado o modo como os consumidores se relacionam com os bancos, ao mesmo tempo em que orientam novos serviços (Mbama & Ezepue, 2018). Assim, como centro deste processo, a inovação é um fator complexo que integra a tecnologia existente às melhores oportunidades comerciais, entregando produtos e / ou processos para atender da melhor maneira cada perfil de consumidor (Das *et al.*, 2017).

Por isso, os bancos precisam se aproximar de seus clientes e inovar, especialmente pela integração de novas tecnologias, a fim de retê-los pela adequação no atendimento de suas necessidades (Bhat & Darzi, 2016). A experiência do cliente

incentiva as empresas a inovar e investir em novos produtos e/ou serviços, gerando soluções novas ou adaptadas às necessidades ou problemas dos mesmos, de tal maneira, que agregue valor e aumente a satisfação, conforme definidos e utilizados pelos clientes (Berraies & Hamouada, 2018).

O sucesso de cada empresa da indústria bancária é mantido pela retenção e captação de clientes que, por sua vez, são influenciados pela qualidade do serviço prestado diretamente ou mediado por um papel crescente de confiança do cliente na melhoria se sua satisfação (Madjid, 2013). Essa relação de confiança direciona organizações para construir uma cultura centrada no cliente, ao enfatizar suas necessidades e facilitar sua retenção no longo prazo (Bhat & Darzi, 2016). Logo, tem-se a segunda hipótese de pesquisa.

H2: A experiência do cliente digital influencia positivamente sua satisfação com bancos comerciais brasileiros.

2.4 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DIGITAL E A CONFIANÇA

No setor bancário, a confiança do consumidor em toda a empresa é de extrema importância (Järvinen, 2014), depende do risco envolvido na concretização de serviços financeiros e se as instituições são confiáveis a ponto de cumprir suas promessas (Zhang, Kandampully, & Bilgihan, 2015). De acordo com Sekhon, Ennew, Kharouf e Devlin (2014), a confiança do consumidor, no contexto bancário, baseia-se na experiência do mesmo e na capacidade dos bancos de se comportarem maneira confiável, observar regras e regulamentos, trabalhar bem e servir o interesse geral.

Nesse sentido, há estudos que sugerem que as características mais comuns ligadas à confiança do consumidor no setor bancário são: honestidade, segurança,

confiabilidade, privacidade, realização, competência, qualidade, credibilidade e benevolência (Zhang, Lu, & Kizildag, 2018; Ramos, Ferreira, Freitas, & Rodrigues, 2018; Arcand, PromTep, Brun, & Rajaobelina, 2017; Hanafizadeha, Behboudib, Koshksarayc, & Tabarc, 2014; Bülbül, 2013; Chen, Liu, Sheu, & Yang, 2012).

Shim, Serido e Tang (2013) definiram confiança no setor bancário como os sentimentos de segurança e privacidade por parte dos clientes, que veem no seu conceito como uma crença de que a empresa é benevolente e honesta e tem alguma garantia de que vai cuidar deles. Outras pesquisas apontam que a confiança facilita as transações com os clientes, que entendem competência, integridade e transparência como determinantes da confiança do cliente. Nessa lógica, para os clientes, quanto maior a confiança, mais provável é de que os clientes comprem mais produtos de um banco e fiquem mais fiéis a ele (Esterik-Plasmeijer, & Raaij, 2017).

Para melhor capturar o construto da confiança, foi proposto por Arcand *et al.* (2017) um modelo que a relaciona com a facilidade de uso, a utilidade percebida, a facilidade de fazer negócios e a experiência do consumidor digital. Em vista disso, tem-se a terceira hipótese de pesquisa:

H3: A experiência do cliente digital afeta positivamente sua confiança em bancos comerciais brasileiros.

2.5 CONFIANÇA E A PERCEPÇÃO DE INOVAÇÃO

A experiência do consumidor requer conveniência que vai além do contato com a organização, proporcionando boas experiências aos seus clientes (Berraies & Hamouada, 2018). A experiência, como serviço principal, compreende fatores cognitivos, afetivos e comportamentais como as dimensões mais significativas,

seguidas pela experiência relacional e pela experiência sensorial (Loureiro & Sarmento, 2018). Para tanto, os benefícios oriundos das experiências tornaram-se central para o aprimoramento da oferta de soluções diversificadas ao oferecer múltiplos benefícios tanto para os consumidores, na criação de experiências positivas e inovações em produtos e serviços (Bolton *et al.*, 2018), quanto para os bancos, que, a partir do mapeamento dos benefícios gerados nos serviços prestados pelos canais digitais, alavancaram suas receitas (Wasan, 2018).

Segundo Parise *et al.* (2016), as inovações digitais fornecem um ambiente altamente personalizado e imersivo que permite interatividade e rica troca de informações entre a organização e o consumidor. Percebe-se que as tecnologias estão mudando as expectativas e o comportamento mais complexo dos clientes ao permitir aos bancos alterar a forma de se comunicar com os clientes, além de oferecer serviços multicanais e compartilhar as informações com segurança e privacidade (Bolton *et al.*, 2018).

Assim, é estabelecida a quarta hipótese de pesquisa:

H4: A confiança do cliente digital afeta positivamente sua percepção de inovação em bancos comerciais brasileiros.

2.6 CONFIANÇA E SATISFAÇÃO DO CLIENTE DIGITAL

A confiança é definida como o conjunto de pensamentos, sentimentos, emoções ou comportamentos das pessoas que ocorrem quando clientes percebem que o provedor pode ser invocado para agir em seu melhor interesse depois que eles desistirem do controle direto (Fauzi & Suryani, 2019). A confiança está no coração de todos os tipos de relacionamentos, é um catalisador importante em muitos

relacionamentos transacionais e é construída quando a empresa está interessada tanto em atender em plenitude as necessidades do consumidor, quanto criar produtos e/ou serviços que geram valor para este (Kishada & Wahab, 2013).

Logo, é algo que continua a evoluir e se torna vital em indústrias de serviços, porque todos os produtos oferecidos têm uma origem abstrata (Butt, & Aftab, 2013). No contexto bancário, a confiança é definida como uma obrigação moral de cada indivíduo no desempenho ou interação dentro da comunidade (Amin, Issa, & Fontaine, 2013).

A este respeito, as empresas, na tentativa de produzir valor em todos os momentos, têm que adotar a prática e cultura da inovação (Fauzi & Suryani, 2019). Isto é, a inovação aumenta explicitamente as chances de a empresa atender à necessidade de clientes, oferecendo, consequentemente, oportunidade para antecipar-se às novas demandas dos consumidores (Mahmoud, Hinson, & Anim, 2015).

Kashif *et al.* (2015) declara que a satisfação se relaciona ao sentimento de felicidade do cliente quando o provedor de serviços atende às suas fortes expectativas. A satisfação do cliente é atendida quando o serviço satisfaz e excede as suas expectativas e, consequentemente, com isso os clientes julgam o desempenho da empresa (Fauzi & Suryani, 2019). A satisfação do consumidor atua como uma determinante chave do sucesso no contexto de serviços bancários *online* e os bancos tendem a usar diferentes mídias para personalizar produtos e serviços conforme as necessidades de seus consumidores (Sikdar, Kumar & Makkad, 2015).

A forma de elevar a satisfação do usuário é reconhecida como um indício do sucesso na inovação na prestação de serviços (Darzi & Bhat, 2018). Os bancos, sendo, principalmente, organizações de serviços, são inevitavelmente compelidos a

atender e superar as percepções dos clientes, e a qualidade do serviço ajuda a evitar a rotatividade de clientes (Butt & Aftab, 2013). Logo, partindo da lógica na qual qualidade dos serviços aumenta a confiança do cliente por intermédio da influência na satisfação do cliente digital (Misbach & Hadiwidjojo, 2013), tem-se a quinta hipótese:

H5: A confiança do cliente digital afeta positivamente sua satisfação em bancos comerciais brasileiros.

2.7 ADOÇÃO DE INOVAÇÕES E SATISTAÇÃO DOS CLIENTES

Em um mercado competitivo global, onde os consumidores buscam valor em suas compras diárias, a inovação tornou-se essencial ao oferecer soluções novas (Nunes & Russo, 2018) ou adaptadas às necessidades / problemas dos clientes que, além de gerar valor, forneça produtos e serviços diferenciados para ganhar a satisfação do consumidor (Bolton, 2018).

Segundo, Mahmud, Henson e Amin (2018) a inovação é a chave para a empresa permanecer competitiva ao fornecer produtos customizados para atender as exigências dos clientes. Para tal, as empresas devem adotar a prática e cultura da inovação na tentativa de produzir valor percebido pelo cliente (Oliveira & Machado, 2017). Isto é, a inovação aumenta explicitamente as chances de a empresa atender à própria necessidade de clientes, oferecendo, consequentemente, oportunidade para a empresa satisfazer seus clientes (Paula & Silva, 2018). Assim, a inovação é essencial para a sobrevivência da empresa, pois sua influência positiva eleva a experiência dos clientes, sua satisfação (Swaminathan *et al.*, 2014) e o desempenho financeiro da empresa (Miguéis *et al.*, 2013).

Nesse sentido, a satisfação do cliente tem sido considerada como um determinante fundamental de longo prazo no comportamento do consumidor (Oliveira & Machado, 2017). Quanto mais satisfeitos os clientes, maior a sua retenção, resultando no cumprimento dos desejos do cliente, expectativas e necessidades (Darzi & Bhat, 2018), ou seja, sua influência positiva sobre o cliente aumenta o desempenho da empresa, principalmente, por dois motivos: aumento de vendas e redução de custos (Sun & Kim, 2013). Dentro desse contexto, a inovação e satisfação do cliente se tornaram direcionadores estratégicos na apropriação de novas oportunidades e na melhoria da produtividade e do desempenho das empresas (Simon, Yaya, Karapetrovic, & Casadesus, 2014).

Estudos confirmam a adoção de inovações como uma necessidade inevitável para a sobrevivência de qualquer empresa na aquisição da vantagem competitiva sustentável (YuSheng & Ibrahim, 2019). Por exemplo, no trabalho de Norman & Verganti (2014), os autores sugerem que existem dois graus de inovação: radical e incremental. A inovação radical é algo completamente novo, nunca feito antes, que introduz novos paradigmas, e a inovação incremental diz respeito a melhorias no que já existe, incorporando pequenas mudanças para melhorar o desempenho e as funcionalidades ou suas aplicações.

Para Frank, Cortimglia, Ribeiro e Oliveira (2016), há diferentes tipos de inovação, subdivididos em inovações tecnológicas (produtos /serviços e processos) e não-tecnológicos (organização e marketing). A inovação na empresa é o resultado do processo de acumulação tecnológica no setor, devido, por exemplo, à introdução de um novo produto que enfrenta monopólio. Enquanto isso, a inovação de marketing é resultado da competitividade da marca e de seus revendedores e a inovação organizacional, por sua vez, leva em conta as mudanças paradigmáticas na empresa,

ou seja, na adoção de novos modelos mentais na orientação dos negócios atividades e reorganização do espaço de trabalho (Gault, 2018).

Já para Berraies & Hamouda (2018), existe uma estratégia de inovação ambidestra que garante o estabelecimento de um equilíbrio entre dois tipos de inovação: a exploração e exploratória. O primeiro tipo de inovação, de natureza incremental, forjado através do uso de habilidades existentes da empresa, atende às exigências atuais dos clientes. Nas inovações exploratórias, de natureza radical, as empresas rompem com suas competências existentes, gerando novas competências.

A inovação é uma das principais impulsionadoras do sucesso a longo prazo de uma empresa nos mercados competitivos (Greco, Grimaldi, & Cricelli, 2015). A razão é que as empresas com a capacidade de inovar são capazes de responder aos desafios ambientais mais rapidamente e melhor que empresas não inovadoras (Cingöz & Akdogan, 2013). Por seguinte, devido à intensidade da concorrência nos mercados, acrescida da velocidade da globalização e do desenvolvimento de tecnologias, o estudo da inovação em serviços tornou-se uma necessidade inevitável para a sobrevivência de qualquer empresa (YuSheng & Ibrahim, 2019).

Como exemplo prático, percebe-se que as inovações desempenham um papel significativo no setor bancário altamente competitivo (Pinto, Dell'Era, Verganti, & Bellini, 2017; Nejad, 2016; Tipu, 2014). Apesar da volatilidade no setor, os bancos têm a responsabilidade de elevar rentabilidade e o retorno das partes interessadas, sendo a inovação um dos caminhos (YuSheng & Ibrahim, 2019). Com isto, para ter sucesso, o banco tem que ser inovador ao oferecer melhores ofertas ao mercado, de forma a privilegiar sua contínua sobrevivência e lucratividade (YuSheng & Ibrahim, 2019) e o reconhecimento pelo cliente ao utilizar os serviços oferecidos é, portanto, um indicador

do sucesso da inovação de serviços (Mahmoud, Hinson, & Animem, 2018). Logo, tem-se a sexta hipótese de pesquisa.

H6: A percepção de inovação influencia positivamente sua satisfação em bancos comerciais brasileiros.

2.8 CONSOLIDAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Consolidando as hipóteses de pesquisa descritas anteriormente, o modelo proposto está representado na Figura 1. No modelo, o construto da experiência do cliente digital é medido, conforme Loureiro e Sarmento (2018), a partir dos construtos formadores: acessibilidade, facilidade de fazer negócios, excelência operacional, oferta operacional, engajamento dos funcionários, valor percebido e reputação. As hipóteses apresentadas seguem-se a partir da experiência do cliente digital e sua relação com os construtos de confiança (Dimitriadis, Kouremenos & Kyrrezis, 2011), inovação tecnológica (Khin & Ho, 2018) e satisfação do consumidor (Kantsperger & Kunz, 2010).

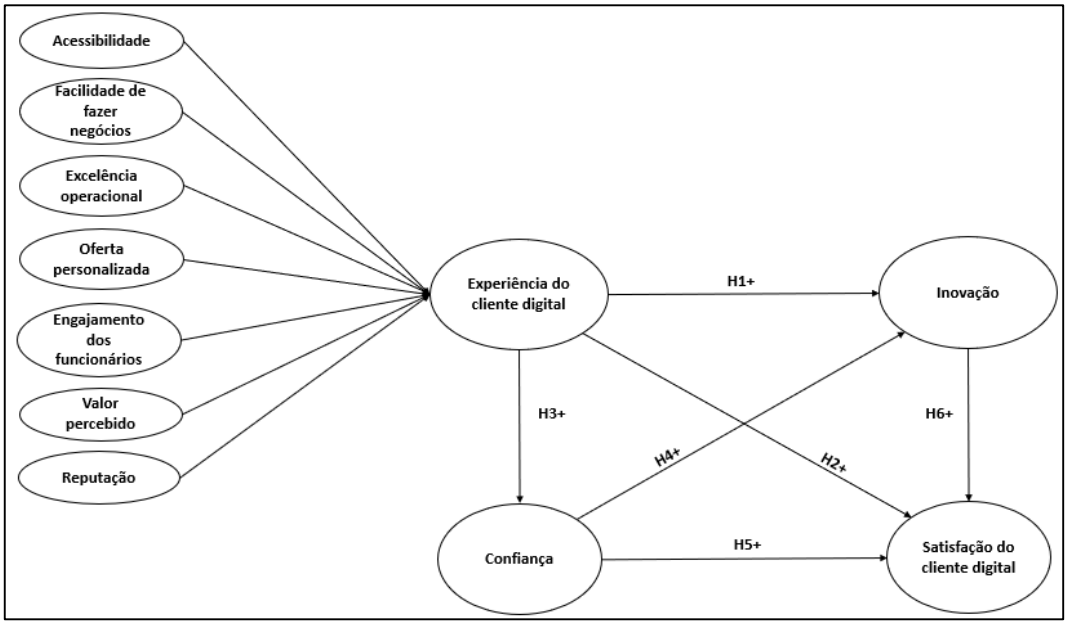

Figura 1: Modelo teórico proposto.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, de natureza descritiva e corte transversal, utilizou-se uma metodologia quantitativa com tratamento de dados com técnicas estatísticas. A população foi composta de clientes ativos dos bancos comerciais brasileiros e que utilizam o autoatendimento bancário móvel via dispositivos digitais (*desktops*, *notebooks*, *smartphones, tablets)*, ou seja, consumidores digitais.

Para execução da pesquisa, capturou-se dados primários por meio de pesquisa tipo *survey*, com amostra não probabilística, por acessibilidade e com técnicas estatísticas, conforme Hair Jr. *et al.*, (2014). O instrumento de coleta de dados foi construído de forma eletrônica com uso do *Google Forms*, apresentando o objetivo da pesquisa e a identificação do pesquisador.

No questionário (vide Apêndice A), há 47 (quarenta e sete) itens, com uma pergunta inicial cujo objetivo é identificar se os respondentes são usuários ou não dos canais digitais (pergunta de controle), seguida de 3 (três) perguntas sobre seu relacionamento bancário. Quem responde “não” à pergunta de controle é excluído da amostra final. A partir das afirmações 5ª à 42ª, buscou-se avaliar o grau de concordância ou discordância do respondente ao bloco de afirmações que medem os construtos, por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, partindo da nota 1- discordo totalmente até nota 5 - concordo totalmente. Ao final, há 5 questões para captar as características demográficas da amostra.

Na formulação do questionário, a segmentação dos construtos foi elaborada de acordo com escalas validadas para os construtos de experiência bancária (Loureiro &

Sarmento, 2018), com 18 itens; confiança (Dimitriadis, Kouremenos, & Kyrrezis, 2011), com 9 itens; inovação tecnológica (Khin & Ho, 2018), com 6 itens; e satisfação do consumidor (Kantsperger & Kunz, 2010), com 5 itens.

Concluída a elaboração do questionário eletrônico, seguiu-se o pré-teste, em que 17 respondentes avaliaram criticamente cada uma das afirmativas e questões. Logo após os ajustes semânticos, o questionário eletrônico foi distribuído ao público-alvo. A técnica de amostragem foi a bola de neve, sendo o *link* da pesquisa encaminhado por *e-mail*, mensagens de texto e redes sociais. A coleta de dados ocorreu em julho de 2019.

Chegou-se a um total de 642 respondentes que, após exclusão de 31 respostas por não satisfazerem a pergunta controle ou estarem incompletas, formaram a amostra com 611 respondentes. Com isso, foi atendido o critério de validação da amostra sugerido por Hair *et al.* (2012a), já que foi ultrapassado o total de 10 vezes o número de afirmativas dos construtos pesquisados (38). Na Tabela 1, encontram-se características os totais de respondentes, clientes digitais ou não, além da distribuição da amostra por região do Brasil.

TABELA 1: CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

Característica	Definição	Quantidade	Porcentagem
Cliente digital	**Sim**	**611**	**95,1%**
	Não	31	4,9%
	Total	642	100,0%
Região	Norte	14	2,3%
	Nordeste	**272**	**44,5%**
	Centro-Oeste	31	5,1%
	Sudeste	**281**	**46,0%**
	Sul	13	2,1%
	Total	611	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor a parti de dados da pesquisa.

Na Tabela 1, os dados da pesquisa apontam uma predominância de respondentes enquadrados como clientes digitais (95,1%), o que já era esperado, uma vez que as ações das instituições financeiras refletem o potencial de levar o comportamento digital para mais objetos e itens presentes no cotidiano do consumidor. Também se nota uma concentração de respondentes (somente clientes digitais) localizadas nas regiões Sudeste (46,0%) e Nordeste (44,5%) do país.

TABELA 2: PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

Característica	Definição	Quantidade	Porcentagem
Gênero	**Masculino**	**312**	**51,1%**
	Feminino	299	48,9%
	Total	611	100,0%
Idade	De 18 a 25 anos	49	8,0%
	De 26 a 33 anos	**159**	**26,0%**
	De 34 a 41 anos	157	25,7%
	De 42 a 49 anos	133	21,8%
	Acima de 50 anos	113	18,5%
	Total	611	100,0%
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	0,2%
	Ensino Médio	20	3,3%
	Ensino Superior	120	19,6%
	Pós-Graduação	**412**	**67,4%**
	Outro (Mestrado/Doutorado)	58	9,4%
	Total	611	100,0%
Renda individual	Até R$ 2.000,00	68	11,1%
	De R$ 2.001,00 até R$ 4.000,00	87	14,2%
	De R$ 4.001,00 até R$ 8.000,00	**167**	**27,3%**
	De R$ 8.001,00 até R$ 12.000,00	135	22,1%
	Acima de R$ 12.000,00	154	25,2%
	Total	611	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor a parti de dados da pesquisa.

Conforme Tabela 2, a amostra possui o seguinte perfil demográfico: sexo masculino (51,1%) um pouco acima do sexo feminino (48,9%); maior presença de adultos jovens (26,0%), na faixa entre os 26 e os 33 anos; e maioria de pós-graduados, o que significa pessoas com um bom nível de instrução, correspondendo a 67,4% da amostra coletada. Com relação ao poder aquisitivo, observa-se a maior incidência (27,3%) de pessoas com rendas individuais entre R$ 4.001,00 e R$ 8.000,00.

Destaque-se a incidência equilibrada de representação nas idades e rendas individuas nas faixas pesquisadas.

TABELA 3: PERFIL DO CLIENTE DIGITAL DA AMOSTRA

Característica	Definição	Quantidade	Porcentagem
Banco de maior relacionamento	**Banco do Brasil**	**241**	**39,4%**
	Banco do Nordeste	75	12,3%
	Caixa Econômica Federal	72	11,8%
	Itaú	57	9,3%
	Santander	51	8,3%
	Bradesco	35	5,7%
	Outro banco público	21	3,4%
	Outro banco privado	59	9,7%
	Total	611	100,0%
Tempo como cliente	**De 01 a 10 anos**	**298**	**48,8%**
	De 11 a 21 anos	231	37,8%
	De 22 a 32 anos	57	9,3%
	De 33 a 43 anos	20	3,3%
	Acima de 45 anos	5	0,8%
	Total	611	100,0%
Frequência de uso dos meios digitais	**Sempre**	**457**	**74,8%**
	Quase sempre	126	20,6%
	Eventualmente	24	3,9%
	Nunca	4	0,7%
	Total	611	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor a parti de dados da pesquisa.

Na Tabela 3 mostra-se que há predominância de clientes do Banco do Brasil (39,4%) como banco de maior relacionamento ou de relacionamento principal do respondente qualificado como cliente digital, com tempo de cliente de 01 a 10 anos (48,8%) e da frequência de uso “sempre” dos canais digitais (74,8%), o que é favorável à pesquisa por contemplar pessoas consumidoras de serviços bancários digitais com maior conhecimento acerca do tema proposto neste estudo.

No sentido de atender ao objetivo desta pesquisa, verificou-se a validação dos construtos utilizados, capturando as relações existentes no modelo proposto a partir do modelo de equações estruturais (PLS-SEM), já que esta técnica é possível analisar

dados multivariados e relacionar as variáveis dependentes com as independentes (Bido & da Silva, 2019).

A partir da análise da validade discriminante observam-se as cargas fatoriais confirmatórias de cada construto e, ao comparar com os demais, confirma-se ou não a existência dos diferentes construtos no modelo conceitual (Hair Jr. *et al.*, 2014) para, logo depois, utilizar a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e depurar os dados pelos comandos estatísticos (Variância Média Extraída – AVE, Confiabilidade Composta – CC, Alfa de Cronbach – AC e Validade Discriminante), utilizando o software estatístico Smart PLS 3.2.8, devido a sua capacidade de associar as relações entre construtos, otimizando desse modo o entendimento da análise simultânea de múltiplas variáveis para analisar o modelo conceitual.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Inicialmente analisou-se as cargas fatoriais de cada construto e suas variáveis pelo comando da análise fatorial confirmatória (AFC). Conforme prescrevem Hair Jr. *et al.* (2009), quando as variáveis de um construto apresentam cargas fatoriais elevadas dentro do próprio construto, valores acima de 0,70, isso indica que há validade convergente, isto é, que as variáveis convergem para o seu próprio construto.

Além disso, demonstram validade discriminante na comparação de cada construto com os demais, ao não serem identificadas cargas cruzadas (Hair Jr. *et al.,* 2014). A partir dos valores obtidos das cargas fatoriais da primeira AFC, os resultados mostraram as variáveis dos construtos principais (INO 5 e SAT 3) apresentaram baixa carga fatorial no seu grupamento sendo, desta forma, removidas do modelo já que ficaram menor quer 0,70, como um preso pouco representativo (Hair Jr. et al., 2014), além de outros construtos (CONF 1, CONF 9, SAT 5) e variáveis dos antecedentes (FFN 2, OPE 1, REP 2 e REP 3) para fins de adequação à validade discriminante.

Logo após a exclusão das variáveis observáveis, e execução de nova AFC, todas as cargas fatoriais ficaram dentro dos parâmetros recomendados, todos os itens acima de 0,70, portanto, foram mantidas, comprovando dessa forma a interpretação das variáveis aferidas. Os resultados da nova AFC estão detalhados na Tabela 4 (Matriz fatorial confirmatória).

TABELA 4: MATRIZ FATORIAL CONFIRMATÓRIA

VARIÁVEIS	ACE	CONF	ENF	EOP	FFN	INO	OPE	REP	SAT	VP
ACE_1	**0.852**	0.386	0.449	0.485	0.424	0.269	0.350	0.340	0.440	0.361
ACE_2	**0.917**	0.488	0.568	0.691	0.672	0.510	0.484	0.479	0.656	0.463
CONF_2	0.343	**0.814**	0.585	0.461	0.401	0.472	0.496	0.431	0.556	0.609
CONF_3	0.374	**0.851**	0.627	0.467	0.419	0.492	0.551	0.456	0.584	0.670
CONF_4	0.531	**0.872**	0.735	0.626	0.545	0.502	0.553	0.525	0.745	0.639
CONF_5	0.469	**0.902**	0.719	0.595	0.515	0.500	0.534	0.498	0.754	0.651
CONF_6	0.435	**0.926**	0.707	0.552	0.473	0.477	0.525	0.481	0.679	0.663
CONF_7	0.402	**0.875**	0.644	0.536	0.455	0.453	0.477	0.446	0.647	0.595
CONF_8	0.485	**0.896**	0.727	0.599	0.499	0.499	0.538	0.496	0.752	0.665
ENF_1	0.561	0.664	**0.902**	0.670	0.538	0.476	0.653	0.511	0.691	0.637
ENF_2	0.477	0.713	**0.887**	0.583	0.525	0.425	0.570	0.456	0.649	0.642
ENF_3	0.521	0.710	**0.899**	0.631	0.536	0.518	0.649	0.508	0.685	0.709
EOP_1	0.529	0.391	0.469	**0.766**	0.507	0.421	0.383	0.372	0.549	0.365
EOP_2	0.622	0.594	0.676	**0.862**	0.613	0.469	0.534	0.474	0.660	0.557
EOP_3	0.502	0.588	0.592	**0.813**	0.549	0.465	0.547	0.459	0.651	0.595
EOP_4	0.567	0.467	0.548	**0.840**	0.585	0.458	0.458	0.451	0.591	0.441
FFN_1	0.635	0.542	0.595	0.688	**1.000**	0.475	0.488	0.479	0.621	0.498
INO_1	0.486	0.511	0.530	0.576	0.484	**0.888**	0.500	0.436	0.623	0.471
INO_2	0.424	0.462	0.457	0.543	0.448	**0.893**	0.435	0.408	0.569	0.410
INO_3	0.309	0.483	0.418	0.377	0.349	**0.860**	0.395	0.321	0.455	0.417
INO_4	0.311	0.438	0.392	0.362	0.321	**0.816**	0.375	0.280	0.438	0.380
INO_6	0.379	0.461	0.439	0.453	0.390	**0.803**	0.429	0.374	0.506	0.441
OPE_2	0.479	0.599	0.698	0.591	0.488	0.505	**1.000**	0.449	0.629	0.716
REP_1	0.471	0.545	0.550	0.537	0.479	0.433	0.449	**1.000**	0.572	0.486
SAT_1	0.593	0.752	0.712	0.699	0.584	0.556	0.587	0.556	**0.941**	0.645
SAT_2	0.598	0.676	0.689	0.703	0.577	0.593	0.590	0.510	**0.915**	0.634
SAT_4	0.561	0.713	0.687	0.671	0.559	0.556	0.565	0.519	**0.913**	0.610
VP_1	0.405	0.706	0.683	0.542	0.460	0.414	0.617	0.420	0.630	**0.927**
VP_2	0.470	0.656	0.694	0.581	0.467	0.512	0.713	0.483	0.640	**0.934**

Legenda: ACE – Acessibilidade / CONF – Confiança / ENF – Engajamento dos Funcionários / EOP – Excelência Operacional / EXCD – Experiência do Cliente Digital. A EXCD é formada pelos construtos PRA (prazer); EXC (Excitação); DOM (Dominância); e VM (Valor da Marca) / FFN – Facilidade de Fazer Negócios / INO – Inovação / OPE – Oferta Personalizada / REP – Reputação /SAT – Satisfação / VP – Valor Percebido.
Fonte: Elaborado pelo autor a parti de dados da pesquisa.

Na Tabela 5, apresentou-se os índices da Variância Média Extraída (AVE) e da Confiabilidade Composta (CC). Segundo Bido e da Silva (2019), o indicador da AVE, evidencia se o construto converge adequadamente para a referência de validade convergente mínima esperada. Os construtos desta pesquisa ultrapassaram o valor mínimo de 0,50, sem exceção.

No tocante a densidade dos construtos, ela pode ser mensurada com o auxílio da Confiabilidade Composta (CC), que constata o quanto as medidas representam se os construtos estão adequados, e é um parâmetro de validade convergente, o que

verificou no presente trabalho valores acima de 0,80, sem exceção, pois conforme orientação de Hair Jr. *et al.* (2014) revelam uma alta constância das variáveis.

Já o Alfa de Cronbach (AC) é uma ferramenta utilizada no sentido de analisar se a amostra apresenta tendências ou se as respostas são válidas, baseia-se nas correlações das variáveis de cada construto latente (Bido & da Silva, 2019). Verificou-se que os valores apresentados de α (Alfa), na Tabela 5 exibem indicadores superiores a 0,7, garantindo elevada confiabilidade entre as variáveis (Hair Jr. *et al.,* 2014).

TABELA 5: CORRELAÇÕES E ESTATÍSTICAS DOS CONSTRUTOS LATENTES

CONSTRUTOS LATENTES	ACE	CONF	ENF	EOP	FFN	INO	OPE	REP	SAT	VP
ACE	**0.885**									
CONF	0.500	**0.877**								
ENF	0.581	0.776	**0.896**							
EOP	0.677	0.629	0.703	**0.821**						
FFN	0.635	0.542	0.595	0.688	**1.000**					
INO	0.456	0.553	0.529	0.552	0.475	**0.853**				
OPE	0.479	0.599	0.698	0.591	0.488	0.505	**1.000**			
REP	0.471	0.545	0.550	0.537	0.479	0.433	0.449	**1.000**		
SAT	0.633	0.774	0.754	0.749	0.621	0.616	0.629	0.572	**0.923**	
VP	0.471	0.731	0.740	0.604	0.498	0.499	0.716	0.486	0.683	**0.930**
Alfa de Cronbach	0.729	0.950	0.877	0.839	1.000	0.906	1.000	1.000	0.913	0.845
CC	0.879	0.959	0.924	0.892	1.000	0.930	1.000	1.000	0.945	0.928
(AVE)	0.784	0.770	0.802	0.674	1.000	0.727	1.000	1.000	0.851	0.866

Legenda: ACE – Acessibilidade / CONF – Confiança / ENF – Engajamento dos Funcionários / EOP – Excelência Operacional / EXCD – Experiência do Cliente Digital / FFN – Facilidade de Fazer Negócios / INO – Inovação / OPE – Oferta Personalizada / REP – Reputação /SAT – Satisfação / VP – Valor Percebido. CC - Confiabilidade composta / AVE – Variância Média Extraída.
Fonte: Elaborado pelo autor a parti de dados da pesquisa.

Observou-se na Tabela 5 que os valores da raiz quadrada da AVE dos construtos latentes (diagonal com células destacadas e fonte em negrito) foram

superiores aos valores das correlações entre demais construtos, indicando independência entre eles e, portanto, presença da validade discriminante (Hair Jr. *et al.,* 2014), o sinaliza que cada construto possui alto grau de explicação de sua composição, demonstrando a validez discriminante do modelo proposto (Bido & da Silva, 2019).

4.2 TESTES DE HIPÓTESES

No intuito de validar o modelo proposto, foram testadas as seis hipóteses no software estatístico Smart PLS 3.2.8, mediante de Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM). Esta metodologia analisa simultaneamente múltiplas variáveis, dependentes ou independentes, correlacionando seus construtos (Hair Jr. *et al.,* 2014) e seus efeitos estão na Tabela 6.

TABELA 6: TESTES DE HIPÓTESES – EFEITOS DIRETOS

HIPÓTESES		Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (|O/STDEV|)	Valores de P	Conclusão
H1	**CONF -> INO**	**0.163**	**0.061**	**2.682**	**0.007**	**Suportada**
H2	**CONF-> SAT**	**0.254**	**0.041**	**6.149**	**0.000**	**Suportada**
H3	**EXCD -> CONF**	**0.802**	**0.016**	**49.316**	**0.000**	**Suportada**
H4	**EXCD -> INO**	**0.488**	**0.059**	**8.183**	**0.000**	**Suportada**
H5	**EXCD -> SAT**	**0.557**	**0.040**	**13.938**	**0.000**	**Suportada**
H6	**INO -> SAT**	**0.131**	**0.027**	**4.799**	**0.000**	**Suportada**

Legenda: ACE – Acessibilidade / CONF – Confiança / ENF – Engajamento dos Funcionários / EOP – Excelência Operacional / EXCD – Experiência do Cliente Digital / FFN – Facilidade de Fazer Negócios / INO – Inovação / OPE – Oferta Personalizada / REP – Reputação /SAT – Satisfação / VP – Valor Percebido.
H1: A experiência do cliente digital afeta positivamente sua percepção de inovação em bancos comerciais brasileiros. H2: A experiência do cliente digital influencia positivamente sua satisfação em bancos comerciais brasileiros. H3: A experiência do cliente digital afeta positivamente sua confiança em bancos comerciais brasileiros. H4: A confiança do cliente digital afeta positivamente sua percepção de inovação em bancos comerciais brasileiros. H5: A confiança do cliente digital afeta positivamente sua satisfação em bancos comerciais brasileiros. H6: A percepção de inovação influencia positivamente sua satisfação em bancos comerciais brasileiros.
*p<0,01 significância a 1%.
Fonte: Elaborado pelo autor a parti de dados da pesquisa.

A partir do modelo apresentado na Figura 1 evidenciou-se o diagrama de caminhos desenhado para esta investigação. Por meio dele buscou-se as

associações entre as variáveis latentes propostas no modelo estrutural (Hair Jr. *et al.*, 2014), indicando quais variáveis latentes estariam relacionadas entre si e como ocorreriam essas relações.

Com a intenção de avaliar o modelo proposto, analisaram-se as estimativas paramétricas individuais e sua significância (teste de hipóteses – Tabela 6), como mostra a Figura 2. Com base nesse procedimento, percebe-se que praticamente todas as hipóteses propostas foram suportadas, respondendo aos objetivos da pesquisa.

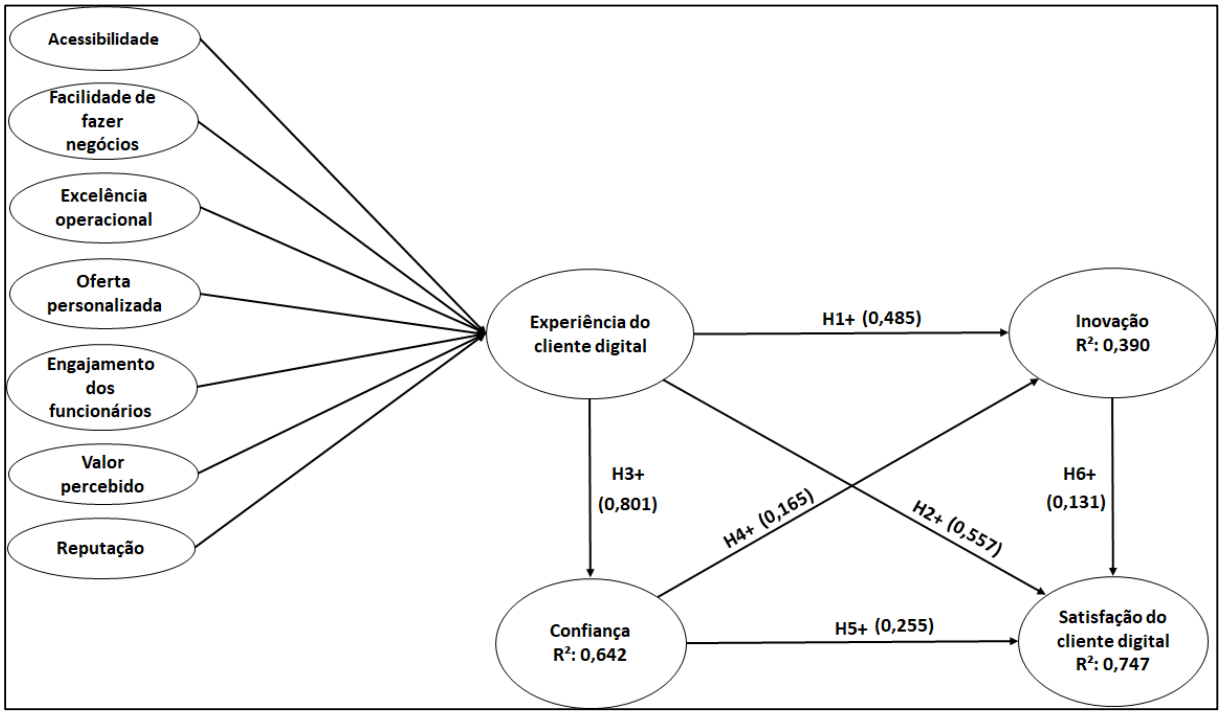

Figura 2: Diagrama de caminhos
R2 – Coeficiente de determinação. *p<0,01 significância a 1%.
Fonte: Elaborado pelo autor a parti de dados da pesquisa.

Para interpretar as evidências, inicialmente vale resgatar o objetivo deste estudo: identificar os impactos da experiência digital, da confiança no banco e da inovação na satisfação dos clientes digitais de bancos comerciais que atuam Brasil (de capital brasileiro ou não). Para tal constatou-se que hipóteses sugeridas foram confirmadas. Na sequência, esses resultados são discutidos, comparando-os aos resultados de outras pesquisas relacionadas tema estudado.

Ao analisar a Figura 2, verifica-se que tanto a experiência do cliente digital (H1+: 0,385, p-valor < 0,01), quanto a confiança (H5+: 0,390, p-valor < 0,01) e a inovação (H6+: 0,210, p-valor < 0,01), demonstraram influenciar em 71,7% nos fatores que explicam a satisfação dos clientes digitais em bancos comerciais brasileiros. Esse resultado vai ao encontro do modelo estrutural proposto (Figura 1) e responde ao objetivo da pesquisa.

Os resultados demonstram ainda que a inovação influencia em menor grau a satisfação do cliente digital, indicando que a satisfação necessita de um histórico de relacionamento com destacados fatos positivos de adoção de novas tecnologias para ser estimulado. Por fim, considerando que todas as hipóteses atreladas ao objetivo desta pesquisa foram estatisticamente validadas (p-valor < 0,01), merecem destaque as ações com as empresas sobre ideias e/ ou co-criação de produtos e serviços que fortaleçam a confiança e a inovação, a partir da experiência do cliente, de forma a resultar em maior satisfação do cliente digital.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Começando essa análise por H1, buscou-se verificar se a experiência do cliente digital afeta positivamente a percepção de inovação do cliente digital em bancos comerciais brasileiros. Esta hipótese foi suportada, corroborando com o argumento que levou à construção da hipótese. Esse resultado vai ao encontro de estudos como Mehdibeigi, Dehghani e Yaghoubi (2016), Voorhees *et al.* (2017), Loureiro e Sarmento (2018), Bolton (2018), os autores apontaram que a experiência do cliente é um fator de impacto positivo que levam os bancos a inovar para responder aos desafios ambientais (mudança dos anseios dos clientes) e melhorar a entrega de produtos e serviços bancários, corroborando para que a inovação seja mediador potencial da relação entre orientação ao cliente e a empresa.

Já H2, que relaciona se a experiência do cliente digital influencia positivamente a satisfação do cliente digital em bancos comerciais brasileiros, foi suportada. Isto vem a fortalecer estudos como os Keisidou *et al.* (2013), Pekovic e Rolland, (2016), Berraies e Hamouda (2018), que haviam sinalizado que os clientes valorizam suas experiências no processo de co-criação de produtos e serviços, o que aumenta sua satisfação por permitir que escolham produtos e serviços mais adequados as suas necessidades, além de resultar em melhor desempenho financeiro para a empresa (Fauzi & Suryani, 2019). Assim, os resultados sugerem que a experiência do cliente é um elemento que aumenta a satisfação do mesmo, sendo um gerador de valor ao consumidor no atendimento de suas necessidades (Bhat & Darzi, 2016).

Em relação à H3, que procurou identificar se a experiência do cliente digital afeta positivamente a confiança do cliente digital em bancos comerciais brasileiros, a

hipótese foi suportada. Zhang, Lu e Kizildag (2018) mencionam que a experiência do cliente é impactada positivamente quando seus interesses são bem atendidos pelo banco e se sentem confiantes quando estes agem de acordo com as promessas, procedimentos e resultados acordados. De modo semelhante, estudos de Järvinen (2014) e Ramos *et al.*, (2018), identificaram que níveis elevados experiência do consumidor com as empresas têm implicações positivas nos resultados organizacionais, gerando confiança, corroborando os resultados alcançados (Arcand *et al.*, 2017; Esterik-Plasmeijer & Raaij, 2017).

A H4 indica que a confiança do cliente digital afeta positivamente a percepção de inovação do cliente digital em bancos comerciais brasileiros, sendo esta hipótese suportada. Bolton *et al.* (2018), Loureiro e Sarmento (2018), demonstram que confiança tem uma influência positiva sobre a percepção de inovação do cliente digital, visto que um relacionamento com alto nível de confiança bancária gera troca de informações e conhecimentos sobre as opiniões e preferências do cliente suficientes para o desenvolvimentos de produtos inovadores que beneficiam tanto o cliente quando a empresa por prover serviços superiores (Esterik-Plasmeijer & Raaij, 2017; Lemon & Verhoef, 2016).

Já H5, que aponta que a confiança do cliente digital afeta positivamente a satisfação do cliente digital em bancos comerciais brasileiros, também foi suportada. Os resultados confirmam os estudos de Kishada e Wahab (2013), Mahmoud, Hinson e Anim (2015) e Fauzi e Suryani (2019), e indicam que a confiança é variável importante para qualquer organização, principalmente quando o consumidor satisfeito uma pré-condição necessária para construir relacionamentos de longo prazo aumentar sua fidelidade, gastando mais em produtos e serviços da empresa, através

de compras repetidas, e recomendando a organização para outros consumidores pelo experiência positiva (Mbama & Ezepue, 2018; Swaminathan *et al.*, 2014).

Para a H6, buscou-se avaliar se a percepção de inovação influencia positivamente a satisfação dos clientes digitais em bancos comerciais brasileiros, o que obteve suporte nos dados. Oliveira e Machado (2017), Nunes & Russo (2018), Mahmud, Henson e Amin (2018) relatam que a inovação dota as empresas de conhecimento e ideias a partir das experiências de consumo para obter influência positiva da satisfação do cliente ao comparar as suas expectativas e o performance de um produto e/ou serviço, e tende a ser relevante para se atingir altos níveis de satisfação e gerar uma vantagem competitiva.

Em resumo, examinando-se os resultados de todos os construtos estudados, constata-se que o modelo estrutural revelou que a satisfação dos clientes digitais em bancos comerciais brasileiros tende a ser influenciada pela experiência digital e a percepção de confiança e inovação nos diversos canais digitais que as empresas mantêm ao realizar transações comerciais de acordo com as necessidades dos clientes e na geração de valor ao fornecer experiências personalizadas aos mesmos.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo foi identificar os impactos da experiência digital, da confiança no banco e da inovação na satisfação dos clientes digitais de bancos comerciais que atuam Brasil (de capital brasileiro ou não).

Como contribuição teórica, este estudo abordou fatores que explicam a satisfação dos clientes digitais em bancos comerciais brasileiros, contribuindo para os campos de comportamento do consumidor, orientação à inovação e modelos de negócios bancários, de forma a responder as lacunas deste trabalho ao colocar o consumidor digital e sua satisfação no centro da estratégia que conduzirá as instituições financeiras a desenvolver seus modelos de negócios fazer frente à concorrência de instituições financeiras tecnológicas que nascem digitais, as *fintechs*,

Como contribuição prática, uma vez identificados os fatores que possam influenciar a satisfação dos clientes digitais em bancos comerciais brasileiros, espera-se que esta investigação amplie os modelos de negócios orientados à satisfação dos clientes, a exemplo de iniciativas digitais pautadas em serviços personalizados, o que implica melhor compreensão dos bancos sobre os fatores que influenciam o seu dia a dia, bem como a evolução de novos hábitos de consumo.

Como limitações, este estudo voltou-se apenas para bancos comerciais atuantes no território brasileiro e sua aplicação poderá ser estendida se comparada a bancos de investimento, corretoras e *fintechs*, a fim de comparar a percepção da satisfação do cliente digital com estas instituições, dado a transformação dos hábitos dos consumidores, além dos esforços e recursos dos bancos em aprimorar

tecnologias voltadas a levar maior comodidade, praticidade e segurança aos mesmos. É válido replicar esta pesquisa em outros países, com efeito de comparar os níveis de satisfação na oferta de serviços digitais.

Neste contexto, sugere-se que futuras pesquisas investiguem novos construtos, como um construto associado ao uso intensivo de novas tecnologias (inteligência artificial, computação cognitiva, Internet das Coisas (IoT) e analytics), sendo este possivelmente influenciado pela inovação, ou repitam este estudo após transcorrido certo período de tempo, para servir de comparação com os resultados aqui encontrados, considerando-se aumento da eficiência bancária ao oferecer serviços de maior valor agregado na aplicação de novas tecnologias aos consumidores ganhar tempo e gerir os seus recursos e compromissos financeiros.

REFERÊNCIAS

Alalwan, A.A., Dwivedi, Y.K., Rana, N.P. & Simintiras, A.C. (2016). Jordanian consumers' adoption of telebanking influence of perceived usefulness, trust and self-efficacy. *International Journal of Bank Marketing*, *34*(5), 690-709.

Ammirato, S., Sofo, F., Felicetti, A.M., & Raso, C., (2019). A methodology to support the adoption of IoT innovation and its application to the Italian bank branch security context. *European Journal of Innovation Management, 22*(1), 146-174.

Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., Snyder, H., Van Riel, A. C. R., Sweeney, J.C., & Vaerenbergh, V. Y., (2018). Business model innovation and value-creation: the triadic way. *Journal of Service Management, 29*(5), 883-906.

Arcand, M., PromTep, S., Brun, I., & Rajaobelina, L., (2017). Mobile banking service quality and customer relationships. *International Journal of Bank Marketing*, *35*(*7*), 1068-1089.

Bara, A., (2016). Diffusion and adoption of bank financial innovation in Zimbabwe: An external factor analysis. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development, 8*(4), 357-368.

Berraies, S., & Hamouda, M., (2018). Customer empowerment and firms' performance: The mediating effects of innovation and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing, 36*(2), 336-356*.*

Bhat, S. A., & Darzi, M., A., (2016). Customer relationship management: an approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, *34*(3), 388-410.

Bido, D., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa, 20*(2), 488-536.

Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M., (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management, 29*(5), 776-808.

Bülbül, D., (2013). Determinants of trust in banking networks. *Journal of Economic Behavior and Organization, 85*, 236-248.

Chen, H., Liu, J. Y., Sheu, T. S., & Yang, M. (2012).The impact of financial services quality and fairness on customer satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal, 22*(4), 399–421.

Chua, A.Y., & Banerjee, S., (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management, 17*(2), 237-249.

Cingöz, A., & Akdogan, A.A., (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: an empirical study. *Social and Behavioral Sciences, 99*(1), 582-589.

Cui, A.S. and Wu, F. (2016), “Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*(4), 516-538.

Darzi, M.A., & Bhat, S.A., (2018). Personnel capability and customer satisfaction as predictors of customer retention in the banking sector: A mediated-moderation study. *International Journal of Bank Marketing, 36(4)*, 663-679.

Das, P., Verburg, T., Verbraeck, A., & Bonebakker, L., (2018). Barriers to innovation within large financial services firms: An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank*. European Journal of Innovation Management, 21*(1), 96-112.

Dimitriadis, S., Kouremenos, A., & Kyrezis, N., (2011). Trust-based segmentation. *International Journal of Bank Marketing, 29*(1), 5–31.

Fauzi, A. & Suryani, T. (2019), "Measuring the effects of service quality by using CARTER model towards customer satisfaction, trust and loyalty in Indonesian Islamic banking", *Journal of Islamic Marketing*, *10*(1), 269-289.

Frank, A.G., Cortimiglia, M.N., Ribeiro, J.L.D., & Oliveira, L.S.D., (2016). The effect of innovation activities on innovation outputs in the Brazilian industry: market orientation vs. technology-acquisition strategies. *Research Policy, 45*(3), 577-592.

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.

Gault, F., (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy, 47*(3), 617-622.

Gorgoglione, M., & Panniello, U., (2018). Beyond customer experience models: identifying idiosyncratic perceptions. *International Journal of Bank Marketing, 36*(7), 311-1328.

Greco, M., Grimaldi, M., & Cricelli, L., (2015). Open innovation actions and innovation performance: a literature review of European empirical evidence. *European Journal of Innovation Management, 18*(2), 150-171.

Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, J. J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L.(2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Bookman.

Hair Jr., J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. (2016). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Jounal of the Academy of Marketing Science, 45*(5), 616-632.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012a). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science,40*(3), 414-433.

Hanafizadeha, P., Behboudib, M., Koshksarayc, A. A., & Tabarc, M. J. S., (2014). Mobile banking adoption by Iranian bank clients. *Telematics and Informatics, 3*(1), 62-78.

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C., (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science, 45*(3), 377-401.

Huang, M.H., & Rust, R.T., (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research, 21*(2), 155-172.

Idun, A., & Aboagye, A. Q.Q., (2014). Bank competition, financial innovations and economic growth in Ghana. *African Journal of Economic and Management Studies, 5*(1), 30 – 51.

Järvinen, R.A., (2014). Consumer trust in banking relationships in Europe. *International Journal of Bank Marketing, 32*(6), 551 – 566.

Kantsperger, R., & Kunz, W., H., (2010). Consumer trust in service companies: a multiple mediating analysis. *Managing Service Quality: An International Journal, 20*(1), 4-25.

Kashif, M., Wan Shukran, S.S., Rehman, M.A. & Sarifuddin, S. (2015). Customer satisfaction and loyalty in Malaysian Islamic banks: a PAKSERV investigation. *International Journal of Bank Marketing*, *33*(1), 23-40.

Kaushik, A. K., & Rahman, Z., (2015). Innovation adoption across self-service banking technologies in India. *International Journal of Bank Marketing, 33(*2), 96-121.

Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I., &Thalassinos, E. I., (2013). Customer satisfaction, loyalty and financial performance. *International Journal of Bank Marketing, 31*(4), 259-288.

Kishada, Z.M.E. & Wahab, N.A. (2013). Factors affecting customer loyalty in Islamic banking: Evidence from Malaysian banks. *International Journal of Business and Social Science*, *4*(7), 264-273.

Kranzbühler, A.M., Kleijnen, M.H.P., Morgan, R.E., & Teerling, M., (2017). The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 20*(2), 433-456.

Larsson, A., & Viitaoja, Y., (2017). Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. *International Journal of Bank Marketing, 35*(6), 858-877.

Lemon, K.N., & Verhoef, P.C., (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96.

Lemon, K.N., (2016). The art of creating attractive consumer experiences at the right time: skills marketers will need to survive and thrive. *GfK Marketing Intelligence Review, 8*(2), 44-49.

Loureiro, S., M., C., & Sarmento, E., M., (2018) "Enhancing brand equity through emotions and experience: the banking sector", *International Journal of Bank Marketing, 36*(5), 868-883.

Macedo-Soares, T. Diana L. van Aduard de, Paula, Fábio de Oliveira, & Mendonça, Hudson Lima. (2017). Leveraging firm innovation performance through alliance portfolios in emerging economies: the role of absorptive capacity. *Journal of technology management & innovation*, *12*(4), 10-21.

Madjid, R., (2013). Customer trust as relationship mediation between customer satisfaction and loyalty at Bank Rakyat Indonesia (BRI) Southeast Sulawesi. *The International Journal of Engineering and Science, 2*(5), 48-60.

Mahmoud, M., A., Hinson, R., E., & Anim, P., A., (2018). Service innovation and customer satisfaction: the role of customer value creation, *European Journal of Innovation Management*, *21*(*3*), 402-422.

Mahmoud, M.A., Hinson, R.E., & Anim, P.A., (2018). Service innovation and customer satisfaction: the role of customer value creation. *European Journal of Innovation Management, 21*(3), 402-422.

Malaquias, R.F., & Hwang, Y., (2016). An empirical study on trust in mobile banking: a developing country perspective. *Computers in Human Behavior, 54*, 453-461.

Mbama, C. I., & Ezepue, P. O., (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance. *International Journal of Bank Marketing, 36*(2), 230-255.

Mbama, C.I., Ezepue, P., Alboul, L., & Beer, M., (2018). Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers' perceptions. *Journal of Research in Interactive Marketing, 12*(4), 432-451.

McColl-Kennedy, J.R., Snyder, H., Elg, M., Witell, L., Helkkula, A., Hogan, S.J., & Anderson, L., (2017). The changing role of the health care customer: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Service Management, 28*(1), 2-33.

Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & Yaghoubi, N.M., (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230*, 94-103.

Miguéis, V. L., Camanho, A., & e Cunha, J. F., (2013). Customer attrition in retailing: an application of multivariate adaptive regression splines. *Expert Systems with Applications, 40*(16), 6225-6232.

Mohsin Butt, M., & Aftab, M. (2013). Incorporating attitude towards Halal banking in an integrated service quality, satisfaction, trust and loyalty model in online Islamic banking context. *International Journal of Bank Marketing, 31*(1), 6–23.

Mullan, J., Bradley, L. & Loane, S., (2017). Bank adoption of mobile banking: stakeholder perspective. *International Journal of Bank Marketing, 35*(7), 1154-1174.

Nejad, M., (2016). Research on financial services innovations: A quantitative review and future research directions. *International Journal of Bank Marketing, 34*(7),1042-1068.

Ngo, L.V., & O'cass, A., (2013). Innovation and business success: the mediating role of customer participation. *Journal of Business Research, 66*(8), 1134-1142.

Norman, D.A., & Verganti, R., (2014). Incremental and radical innovation: design research versus technology and meaning change. *MIT Press Journal, 30*(1), 78-96.

Nunes, M. P., & Russo, A., P., (2018). Analysis of business models innovation – a multiple case study. *Innovation and Management Review, 16*(1), 17-35.

Oliva, F., Semensato, B., Prioste, D., Winandy, E., Bution, J., Couto, M., Bottacin, M., Mac Lennan, M., Teberga, P., Santos, R., Singh, S., da Silva, S. & Massaini, S. (2018), "Innovation in the main Brazilian business sectors: characteristics, types and comparison of innovation", Journal of Knowledge Management, *23*(1), 135-175.

Oliveira, G., & Machado, A., (2017). Dynamic of Innovation in Services for Consumers at the Bottom of the Pyramid. *Brazilian Business Review, 14*(6), 609-623.

Ordenes, F.V., Burton, J., Theodoulidis, B., Gruber, T., & Zaki, M., (2014). Analyzing customer experience feedback using text mining: a linguistics-based approach. *Journal of Service Research, 17*(3), 278-295.

Parise, S., Guinan, P.J., & Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: how digital technology can transform the customer experience, *Business Horizons*, 59(*4*), 411-420.

Paula, F. de O., & Silva, J. F. da., (2018). The impact of alliances and internal Rand on the firm's innovation and financial performance. *Brazilian Business Review, 15*(6), 533-550.

Pekovic, S., & Rolland, S., (2016). Customer orientation and firm's business performance. *European Journal of Marketing, 50*(12), 2162-2191.

Pinto, G., L., Dell'Era, C., Verganti, R., & Bellini, B., (2017). Innovation strategies in retail services: solutions, experiences and meanings, *European Journal of Innovation Management*, 20(2),190-209.

Pinto, G.L., Dell'Era, C., Verganti, R., & Bellini, E., (2017). Innovation strategies in retail services: solutions, experiences and meanings. *European Journal of Innovation Management, 20*(2), 190-209.

Pires, M. G., & Marcondes, R. C. (2017). Relevant Factors in The Post-Merger Systems Integration and Information Technology in Brazilian Banks. Brazilian Business Review, *14*(2), 160-181.

Ponsignon, F., Klaus, P., & Maull, R., S., (2015). Experience co-creation in financial services: an empirical exploration. *Journal of Service Management, 26*(2) 295-320.

Pozza, I., D., Texier, L., & Najar, D., (2018). Multichannel segmentation in the after-sales stage in the insurance industry. *International Journal of Bank Marketing, 36*(6),1055-1072.

Ramos, F., Ferreira, J., Freitas, A., & Rodrigues, J., (2018). O Efeito da Confiança na Intenção de Uso do m-banking. *Brazilian Business Review, 15*(2), 175-191.

Rasool, F., Koomsap, P., Afsar, B., & Panezai, B. A., (2018). A framework for disruptive innovation. *Foresight, 20*(3), 252-270.

Ribeiro, A. H. P., Monteiro, P. R. R., & Luttembarck, L., (2019). The Use of the 'Job to Be Done' methodology to identify value co-creation opportunities in the context of the Service Dominant Logic. *Brazilian Business Review, 16*(1), 32-45.

Riikkinen, M., Sarlin, P., & Lähteenmäki, I., (2018). Using artificial intelligence to create value in insurance. *International Journal of Bank Marketing, 36*(6), 1145-1168.

Roy, S., K., Paul, R. Quazi, A., & Nguyen, B., (2018). Developing a service value measurement scale in retail banking services: Evidence from India. *International Journal of Bank Marketing. 36*(4), 616-633.

Sanchez-Torres, J. A., Canada, F. A., Sandoval, A. S., & Alzate, J. S., (2018). E-banking in Colombia: factors favouring its acceptance, online trust and government support. *International Journal of Bank Marketing. 36*(1), 170-183.

Sekhon, H., Ennew, C., Kharouf, H., & Devlin, J., (2014). *Trustworthiness and trust: Influence sand implications. Journal of Marketing Management, 30*, 409-430.

Shim, S., Serido, J., & Tang, C., (2013). *After the global financial crisis: Individual factors differentiating young adult consumers' trust in banks and financial institutions. Journal of Retailing and Consumer Services, 20*(1), 26-33.

Sikdar, P., Kumar, A., & Makkad, M., (2015). Online banking adoption: A factor validation and satisfaction causation study in the context of Indian banking customers. *International Journal of Bank Marketing*, *33*(*6*), 760-785.

Simon, A., Yaya, L.H.P., Karapetrovic, S., & Casadesus, M., (2014). Can integration difficulties affect innovation and satisfaction? *Industrial Management and Data Systems, 114*(2), 183-202.

Sun, K.A., & Kim, D.Y., (2013). Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI). *International Journal of Hospitality Management, 35*, 68-77.

Swaminathan, V., Groening, C., Mittal, V., & Thomaz, F., (2014). How Achieving the Dual Goal of Customer Satisfaction and Efficiency in Mergers Affects a Firm's Long-Term Financial Performance. *Journal of Service Research, 17*(2),182-194.

Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., & Hossain, M., (2018). Knowledge from customer, for customer or about customer: which triggers innovation capability the most? *Journal of Knowledge Management*, *22*(1), 162-182.

Taghizadeh, S.K., Jayaraman, K., Ismail, I., Rahman, S.A., Johnston, W. and Johnston, W. (2016), “Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, *31*(1), 24-35.

Taherparvar, N., Esmaeilpour, R., & Dostar, M., (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of Knowledge Management, 18*(3), 591-610.

Tipu, S., A., A., (2014). Employees' involvement in developing service product innovations in Islamic banks. *International Journal of Commerce and Management, 24*(1), 85-108.

Uzkurt, C., Kumar, R., SemihKimzan, H., & Eminoğlu, G., (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of Innovation Management, 16*(1), 92-117.

Van Doorn, J., Mende, M., Noble, S.M., Hulland, J., Ostrom, A.L., Grewal, D. & Petersen, J.A., (2017). Domo Arigato Mr. Roboto: emergence of automated social presence in organizational frontlines and customers’ service experiences. *Journal of Service Research, 20*(1), 43-58.

Van Esterik-Plasmeijer, P. W. J., & Van Raaij, W. F., (2017). Banking system trust, bank trust, and bank loyalty. *International Journal of Bank Marketing, 35*(1), 97-111.

Varadarajan, R., (2018), Innovation, Innovation Strategy, and Strategic Innovation. *Review of Marketing Research*,*15*,143–166.

Velu, C., & Khanna, M., (2013). Business model innovation in India. *Journal of Indian Business Research, 5*(3), 156-170.

Voorhees, C.M., Fombelle, P.W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. & Walkowiak, T., (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research, 79,* 269-280.

Wasan, P., (2018). Predicting customer experience and discretionary behaviors of bank customers in India. *International Journal of Bank Marketing, 36*(4), 701-725.

Wonglimpiyarat, J., (2017). FinTech banking industry: a systemic approach foresight. *International Journal of Bank Marketing,19*(6), 590-603.

Xue, L., Ray, G. & Sambamurthy, V., (2013). The impact of supply-side electron integration on customer service performance. *Journal of Operations Management, 31*(6), 363-375.

Yoshikuni, A. C., Favaretto, J. E. R., Albertin, A. L., & Meirelles, F. de S., (2018). The Influences of Strategic Information Systems on the Relationship between Innovation and Organizational Performance. *Brazilian Business Review, 15*(5), 444-459.

YuSheng, K., Ibrahim, M., (2019). Service innovation, service delivery and customer satisfaction and loyalty in the banking sector of Ghana, *International Journal of Bank Marketing, 36*(4),701-725.

Zhang, T., Kandampully, J., & Bilgihan, A., (2015). Motivations for customer engagement in online coinnovation communities (OCCs) a conceptual framework. *Journal of Hospitality and Tourism Technology, 6*(3), 311-328.

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.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Peço sua colaboração para responder este questionário. Trata-se de uma pesquisa acadêmica do curso de mestrado em administração de empresas da FUCAPE, que tem como objetivo estudar os fatores de satisfação dos clientes digitais em bancos comerciais brasileiros. Os dados são anônimos e confidenciais.

Atenciosamente,

Tarciso Mariano Castelo Branco Reis

(1) Você é um cliente digital? (definido como um indivíduo que possui uma conta bancária e / ou utiliza os serviços online do banco regularmente ou irregularmente).

( ) Sim ( ) Não

(2) De qual banco você é cliente? Se for cliente de mais de um banco, responda em qual o banco você possui maior relacionamento, assim como responda as perguntas seguintes, levando em conta seu relacionamento com esse banco.

( ) Banco do Brasil

( ) Bradesco

( ) Caixa Econômica Federal

( ) Itaú

( ) Banco do Nordeste

( ) Outro banco privado

( ) Outro banco público

(3) Há quanto tempo é cliente de seu banco?

___ anos

(4) Com que frequência você utiliza a internet ou *mobile banking*?

( ) Nunca

( ) Eventualmente

( ) Quase sempre

( ) Sempre

Para responder as próximas questões, selecione entre 1 a 5 a opção que representa a sua visão, considerando 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente) para cada questão alternativa:

#			1	2	3	4	5
(5)	(ACE)	No meu banco, a proximidade física/ facilidade de acesso é boa.					
(6)	(ACE)	No meu banco, a disponibilidade de serviços é boa.					
(7)	(FFN)	Meu banco tem serviços e produtos fáceis de entender.					
(8)	(FFN)	No meu banco é fácil resolver problemas, realizar consultas e receber retorno das reclamações.					
(9)	(EOP)	É fácil fazer uma transação no meu banco.					
(10)	(EOP)	Meu banco é rápido na resolução de reclamações e realização de consultas.					
(11)	(EOP)	Eu tenho os produtos certos desde a primeira vez.					
(12)	(EOP)	Os serviços são consistentes (continuidade nas comunicações ou interações).					
(13)	(OPE)	Meu banco tem produtos e serviços que podem ser personalizados.					

(14)	(OPE)	Meu banco recompensa a minha escolha de fazer negócios com ele.					
(15)	(ENF)	No meu banco, os funcionários têm atitude positiva.					
(16)	(ENF)	No meu banco, os funcionários são honestos e dizem a verdade.					
(17)	(ENF)	O meu banco oferece alta qualidade de aconselhamento e serviços.					
(18)	(VP)	As taxas e encargos são justos e apropriados.					
(19)	(VP)	As recompensas e promoções estão disponíveis.					
(20)	(REP)	Meu banco é bem visto na mídia.					
(21)	(REP)	Eu confio que meu banco faz a coisa certa.					
(22)	(REP)	Meu banco coloca o consumidor em primeiro lugar.					
(23)	(INO)	A qualidade de nossas soluções digitais do meu banco é superior à dos concorrentes.					
(24)	(INO)	Os recursos do meu banco de soluções digitais são superiores em comparação com os de nossos concorrentes.					
(25)	(INO)	As aplicações do meu banco de soluções digitais são totalmente diferentes das dos concorrentes.					
(26)	(INO)	As soluções digitais do meu banco são diferentes das de nossos concorrentes em termos de plataforma de produtos.					
(27)	(INO)	As novas soluções digitais do meu banco são pequenas melhorias de produtos existentes.					
(28)	(INO)	Algumas das soluções digitais do meu banco são novas no mercado no momento do lançamento.					
(29)	(CONF)	Meu banco considera minhas necessidades e desejos como muito importantes.					
(30)	(CONF)	Meu banco não faria nada contra meus interesses.					

(31)	(CONF)	Meu banco não faria nada para me explorar.					
(32)	(CONF)	Meu banco me trata com boa vontade.					
(33)	(CONF)	Meu banco mantém suas promessas.					
(34)	(CONF)	Meu banco é sempre honesto comigo.					
(35)	(CONF)	Meu banco nunca alega algo que não é válido.					
(36)	(CONF)	Meu banco sempre me trata de forma justa.					
(37)	(CONF)	Meu banco sabe como prestar um serviço excelente.					
(38)	(SAT)	No geral, estou satisfeito com o banco que me relaciono					
(39)	(SAT)	Os produtos e serviços do banco que me relaciono atendem minhas expectativas completamente					
(40)	(SAT)	Eu não tive boas experiências com o banco					
(41)	(SAT)	Minha decisão em ser cliente deste banco estava certa					
(42)	(SAT)	Este banco oferece exatamente o que eu preciso					

(43) Onde você reside?

Estado:_____ Cidade:_____

(44) Idade em anos: _____ (responda somente números)

(45) Gênero:

( ) Masculino

( ) Feminino

(46) Sua renda mensal:

( ) Até R$ 2,000,00

( ) De R$ 2,000,00 a R$ 4,000,00

( ) De R$ 4,000,00 a R$ 8,000,00

( ) De R$ 8,000,00 a R$12,000,00

( ) Acima de R$ 12,000,00

(47) Sua escolaridade:

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

( ) Pós-Graduação

( ) Outro