

A Integração de Canais de Atendimento no Setor Bancário Brasileiro e a Lealdade dos Clientes

Autoria

Carlos Anderson de Moura Rosa - carlosanderson13@gmail.com
Mestrado/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab, Economia e Finanças

Emerson Wagner Mainardes - emerson@fucape.br

Prog de Admin de Empresas/FUCAPE Business School/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab,
Economia e Finanças

Mestrado em Contabilidade e Administração/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab, Economia e
Finanças

Agradecimentos

Esta pesquisa contou com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq/Brasil), projeto 304209/2018-0, da Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (FAPES/Brasil), projetos 84513772 (599/2018) e 85395650 (228/2019), da Fundação Portuguesa de Ciência e Tecnologia (FCT/Portugal), por meio do NECE (Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais ? Universidade da Beira Interior), projeto UID/GES/04630/2019, e do IFTS (Instituto Fucape de Tecnologias Sociais), projeto 2018-2021.

Resumo

No setor bancário, a estratégia omnichannel pode ser verificada por meio da qualidade da interação integrada e da fluência percebida. Assim, este estudo teve como objetivo identificar a influência da qualidade da interação integrada e da fluência percebida sobre o construto lealdade atitudinal no setor bancário e testar o efeito mediador da emoção positiva nestas relações. Foi proposto um modelo com os construtos mencionados. Depois foi realizada uma pesquisa com questionário eletrônico junto a 337 clientes bancários. Para verificar as relações foi utilizada a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS). Os resultados indicaram que a qualidade da interação integrada exerce influência positiva na lealdade do cliente bancário. O efeito da fluência percebida sobre a lealdade foi não significativo. Os resultados ainda demonstraram que a emoção positiva exerce efeito mediador nas relações propostas. Conclui-se que a lealdade atitudinal do cliente bancário tende a aumentar quando os canais de atendimento fornecem uma interação integrada de qualidade e uma fluência nas transações que permitem uma experiência de consumo eficiente. Também é possível inferir que experiências emocionais positivas relacionadas ao uso dos canais de atendimento podem ampliar os impactos positivos no sentimento de lealdade do cliente bancário.



A Integração de Canais de Atendimento no Setor Bancário Brasileiro e a Lealdade dos Clientes

Resumo

No setor bancário, a estratégia *omnichannel* pode ser verificada por meio da qualidade da interação integrada e da fluência percebida. Assim, este estudo teve como objetivo identificar a influência da qualidade da interação integrada e da fluência percebida sobre o construto lealdade atitudinal no setor bancário e testar o efeito mediador da emoção positiva nestas relações. Foi proposto um modelo com os construtos mencionados. Depois foi realizada uma pesquisa com questionário eletrônico junto a 337 clientes bancários. Para verificar as relações foi utilizada a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS). Os resultados indicaram que a qualidade da interação integrada exerce influência positiva na lealdade do cliente bancário. O efeito da fluência percebida sobre a lealdade foi não significativo. Os resultados ainda demonstraram que a emoção positiva exerce efeito mediador nas relações propostas. Conclui-se que a lealdade atitudinal do cliente bancário tende a aumentar quando os canais de atendimento fornecem uma interação integrada de qualidade e uma fluência nas transações que permitem uma experiência de consumo eficiente. Também é possível inferir que experiências emocionais positivas relacionadas ao uso dos canais de atendimento podem ampliar os impactos positivos no sentimento de lealdade do cliente bancário.

Palavras-chave: Integração; Canais de Atendimento; Lealdade Atitudinal; Setor Bancário.

1. Introdução

Além dos pontos físicos tradicionais, as empresas começaram a disponibilizar a seus clientes vários canais de interação: aplicativos, redes sociais, lojas digitais e centrais de atendimento, por exemplo (Shen, Li, Sun & Wang, 2018). Neste contexto de múltiplos canais, surgiu o fenômeno conhecido como *omnichannel*, em que os clientes passaram a utilizar não somente um dos canais de interação disponíveis, mas todos e, muitas vezes, simultaneamente (Lazaris & Vrechopoulos, 2014).

Nessa linha, o setor bancário trouxe nos últimos anos avanços tecnológicos com impacto direto nas formas de interação com os clientes (Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2018). Houve investimentos significativos na modernização das agências, criação de novas tecnologias e disponibilização de múltiplos canais de atendimento (Reydet & Carsana, 2017).

Assim sendo, o conceito *omnichannel* torna-se relevante para o setor bancário pois o termo enfatiza uma atuação conjunta dos diversos canais de atendimento para que seja possível uma experiência integrada e consistente com foco na satisfação do cliente (Shen et al., 2018; Lazaris & Vrechopoulos, 2014). É importante frisar, no entanto, que o sucesso da estratégia *omnichannel* depende da percepção, usabilidade e emoção positiva gerada (Shen et al., 2018).

Com isso, dada a importância da integração de canais para o setor bancário na satisfação e experiência do cliente e seguindo uma das direções de pesquisa proposta por Straker et al. (2015) surge o seguinte problema: a atuação integrada (*omnichannel*) dos diversos canais de atendimento dos bancos pode gerar uma experiência emocional positiva e influenciar a lealdade dos clientes?

Para Souza & Voss (2006), uma atuação integrada de qualidade é a capacidade da empresa de fornecer uma experiência de consumo positiva perfeita independente do canal a ser utilizado pelo cliente. Shen et al. (2018) apontam outro fator que pode interferir na experiência do cliente que utiliza os diversos canais de atendimento: a fluência percebida, definida como a percepção dos clientes ao utilizar os canais de interação e notar que estes canais estão integrados de forma natural, contínua e sem impedimentos.

Relatos de clientes sobre suas experiências, positivas ou negativas com determinada empresa, tornou-se comum na internet (Straker et al., 2015). A experiência do cliente é capaz de induzir várias atitudes e comportamentos. No sistema bancário, por exemplo, uma experiência emocional positiva pode produzir um efeito de lealdade com a instituição (Reydet & Carsana, 2017). Assim sendo, este estudo teve como objetivo identificar a influência dos construtos qualidade da interação integrada e fluência percebida sobre o construto lealdade atitudinal no setor bancário e testar o efeito mediador do construto emoção positiva nestas relações.

A justificativa teórica deste trabalho baseia-se em avançar os trabalhos desenvolvidos por Straker et al. (2015), pois investiga como a integração de canais pode gerar experiências positivas para os clientes; por Reydet e Carsana (2017), pois demonstra outros fatores que podem influenciar na lealdade do cliente bancário; e por Shen et al. (2018), pois aplica os conceitos de qualidade de interação integrada e fluência percebida no setor bancário. Além disso este estudo propõe-se a aprofundar os estudos do *omnichannel* no setor bancário, relacionando-o com a experiência e a lealdade do cliente.

Dessa forma, este estudo pode auxiliar o setor a entender a integração dos diversos canais de interação com os clientes para gerar experiências positivas e aumentar a lealdade do cliente. Com esta pesquisa, pode ser possível extrair informações sobre o comportamento do consumidor bancário e desenvolver estratégias de relacionamento para criar uma carteira de clientes mais rentável e fidelizada.

2. Referencial Teórico

2.1. Lealdade no Setor Bancário

Criar e manter a lealdade do consumidor no setor de serviços é ao mesmo tempo desafiador e estratégico para as empresas, considerando que as despesas com atração de novos clientes são muito maiores que mantê-los (Reydet & Carsana, 2017). Para Jones e Sasser (1995), a lealdade pode ser definida como a identificação que um cliente possui com os funcionários, serviços ou produtos de uma empresa.

Jones e Taylor (2007) propõem um modelo para o setor de serviços, que considera a lealdade sendo composta de duas dimensões, um elemento comportamental e um elemento atitudinal. A lealdade comportamental é medida por intenções de recompra, intenções de troca e intenções de compra. Já a lealdade atitudinal explica a identificação do consumidor com o prestador de serviços ou produto específico, reflete engajamento e fidelidade dos clientes à marca (Jones & Taylor, 2007; Reydet & Carsana, 2017).

Apesar de Jones e Taylor (2007) e Reydet e Carsana (2017) afirmarem a existência de duas dimensões para a lealdade (atitudinal e comportamental), este estudo observou especificamente a lealdade atitudinal. O motivo para esta decisão é que Srivastava e Kaul (2016) apontaram a dificuldade em atestar a validade da medida comportamental, pois, segundo os autores, seria necessário o acompanhamento do comportamento real dos entrevistados da amostra estudada. No setor bancário, Beena e Khosla (2015) afirmam que os níveis de comprometimento leal com os bancos sempre foram altos e que os clientes somente decidem mudar de instituição após passarem por um problema grave. Contudo, com o aumento da concorrência, o surgimento das ferramentas digitais e de novas modalidades de instituições financeiras, a lealdade ficou mais volátil. Neste contexto, os bancos, com foco no longo prazo, passaram a realizar investimentos no bem-estar e lealdade do cliente.

2.2. Estratégia Omnichannel no Setor Bancário

Chen, Cheung e Tan (2018) apontam que, atualmente, as empresas estão mais abertas a desenvolverem e disponibilizarem ambientes físicos e digitais de atendimento ao cliente, e assim, ampliar o alcance do consumidor e absorver as vantagens de cada ambiente. Neste

contexto, surge o fenômeno conhecido como *ominichannel*, no qual os clientes utilizam os diversos canais de interação disponíveis, inclusive de forma simultânea (Lazaris & Vrechopoulos, 2014).

As empresas que apoiam os seus negócios em uma abordagem *omnichannel* possibilitam ao cliente escolher entre canais de interação a sua disposição e transitar entre eles sem perda ou reiteração de informações durante a mudança de um canal para o outro (Lazaris & Vrechopoulos, 2014; Shen et al., 2018; Saghiri, Wilding, Mena & Bourlakis, 2017). Ocorre que a maiorias das pesquisas sobre os canais de interação entre cliente e empresa estão concentradas no estudo individual de cada canal ou cada ambiente (Sousa & Voss, 2006; Bapat, 2017) e não de forma integrada, como propõe a estratégia *omnichannel*. A literatura em grande parte trata os canais como concorrentes e desconsidera a integração e as vantagens que o modelo é capaz de oferecer. (Saghiri et al., 2017; Chen et al., 2018; Shen et al., 2018).

Dentre os diversos setores econômicos do varejo, a diversidade de canais físicos e digitais tornou-se norma para o setor bancário. O surgimento dos canais de atendimento digitais nos bancos de varejo provocou mudanças significativas na forma de se relacionar com os clientes (Straker et al., 2015; Bapat, 2017). Considerando esta diversidade de canais e a necessidade de integração, os bancos precisam entender a abordagem *omnichannel* e utilizá-la como estratégia de atendimento ao cliente, oferecendo uma experiência contínua e consistente em todos os canais (Beena & Khosla, 2015; Bapat, 2017).

2.3. Qualidade da Interação Integrada

Sob a perspectiva da integração de canais, Sousa e Voss (2006) definem a qualidade do serviço multicanal como a qualidade geral experimentada pelo cliente através da interação com os diversos canais em conjunto. Saghiri et al. (2017) e Shen et al. (2018) apontam que uma integração de qualidade aumenta o valor percebido pelos clientes e também é ponto decisivo no sucesso do negócio.

Bapat (2017) produziu estudo que aborda uma visão integrada de canais em sistemas bancários com foco na satisfação e lealdade. Os resultados evidenciaram que a facilidade percebida de uso e a qualidade do serviço destes canais são antecedentes à satisfação e esta afeta positivamente a lealdade.

Bendoly, Blocher, Bretthauer, Krishnan e Venkataramanan (2005) e Schramm-Klein, Wagner, Steinmann e Morschett (2011) consideraram as percepções de integração de canais e seu impacto nas decisões de compra. Neste sentido, revelaram que a percepção de maiores níveis de integração está associada a uma maior lealdade.

Dessa forma, considerando os estudos de Bendoly et al. (2005), Schramm-Klein et al. (2011) e Bapat (2017), que atestam a qualidade da integração de canais como fator que afeta a lealdade dos clientes, é possível supor que no sistema bancário uma interação integrada de qualidade entre o cliente e o seu banco por meio dos diversos canais de atendimento pode influenciar positivamente o sentimento de lealdade atitudinal do cliente. Logo, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A qualidade da interação integrada influencia positivamente a lealdade atitudinal do cliente bancário.

2.4. Fluência Percebida

Majrashi e Hamilton (2015) desenvolveram um estudo a partir da preocupação com a usabilidade dos serviços multiplataformas. A fluência percebida foi um dos fatores de usabilidade medidos por Majrashi e Hamilton (2015). Os autores apresentaram diferentes tipos de fluência, que representam categorias mensuráveis: fluência da tarefa, do conteúdo, da interação, da cognição e sensação de fluência.

Shen et al. (2018), apoiado no estudo de Majrashi e Hamilton (2015), define fluência percebida no contexto da estratégia *omnichannel* como a forma que o cliente se sente ao trafegar entre os canais de interação das empresas, sem interrupções e impedimentos. Para os autores o objetivo da fluência é fornecer ao cliente uma experiência de consumo contínua e conectada em qualquer canal de atendimento.

Além disso, o estudo de Cassab e MacLachlan (2006) obteve resultados que mostraram o efeito direto da fluência sobre a lealdade e que estes efeitos podem ser aplicados inclusive a empresas que não tem sua estrutura baseada exclusivamente em relacionamentos. Os autores afirmam que seu estudo pode ser, inclusive, expandido para diversos setores econômicos. Com isso, pode-se supor que a fluência percebida é fator que influencia positivamente a lealdade do cliente bancário. Sendo assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: A fluência percebida influencia positivamente a lealdade atitudinal do cliente.

2.5. Experiência Emocional Positiva

No âmbito do consumo, uma experiência emocional é uma resposta subjetiva do consumidor em relação a uma interação ou episódio pessoal com determinada empresa (Loureiro & Sarmento, 2018). Diante da estratégia *omnichannel*, o conceito de experiência emocional do cliente ganha novos contornos. Chen et al. (2018) apontam que a estratégia *omnichannel* é responsável por oferecer uma experiência positiva de consumo, que possibilita retornos positivos, satisfação e aumenta a intenção de compra a medida que aumenta o número de canais de interação entre clientes e empresa.

Straker et al. (2015) apontam a necessidade de criar interações através dos canais digitais, com o objetivo de possibilitar experiências únicas e positivas, que podem resultar em clientes satisfeitos, confiantes e defensores da marca. Neste quesito, Loureiro e Sarmento (2018) encontraram pontos importantes sobre experiências positivas nas interações com os bancos. Os resultados do estudo destes autores revelaram que as emoções positivas exercem papel importante na escolha de um banco e na manutenção do relacionamento.

Ainda neste contexto de gerar experiências positivas, Saghiri et al. (2017) e Shen et al. (2018) apontam que a falta de integração dos canais ou uma integração de baixa qualidade podem gerar inconsistências e divergência de informações nas interações com os clientes e dificultar a criação de uma experiência de consumo positiva. Dessa forma, pode-se supor que, uma interação integrada de qualidade entre os clientes e os canais de atendimento dos bancos pode afetar a experiência emocional positiva de consumo. Logo, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: A qualidade da interação integrada dos canais de atendimento do setor bancário influencia positivamente a experiência emocional positiva.

Os resultados do estudo de Barwitz e Maas (2018) sugerem que as empresas devem investir mais na integração, coordenação e transparência dos canais de atendimento, para que os clientes possam alternar entre os canais de forma mais fácil e dinâmica, ou seja, as empresas devem desenvolver estratégias para que a troca de canais seja fluente durante o consumo. Shen et al. (2018) afirmam que a fluência percebida é atributo importante para a experiência do cliente, considerando que ela se refere a continuidade de tarefas na transição entre plataformas ou canais. Neste sentido, Im, Lennon e Stoel (2010) encontraram em seu estudo sobre compras *online* em *websites* que a fluência destes processos de compra foi capaz de produzir experiências emocionais positivas e melhorar o comportamento dos clientes.

Supõe-se então, dessa forma, que a fluência percebida dos canais de atendimento no setor bancário, além facilitar o consumo para os clientes, pode gerar uma experiência emocional positiva. Logo, propõe-se a seguinte hipótese:

H4: A fluência percebida dos canais de atendimento do setor bancário influencia positivamente a experiência emocional positiva.

Estudos sobre lealdade afirmam que o gerenciamento da experiência de consumo influencia a lealdade do cliente. Reydet e Carsana (2017), por exemplo, afirmam que a experiência emocional positiva leva a um comportamento positivo em relação a empresa, como o comportamento leal. Morrison e Crane (2007) evidenciaram em seu estudo que as emoções dos clientes são fundamentais na escolha de consumo e na lealdade.

Os resultados encontrados por Srivastava e Kaul (2016) sugerem que a experiência do cliente tem impacto de longo prazo no varejo por meio da lealdade. O estudo dos autores demonstra o papel da experiência do consumidor na lealdade do cliente, e conclui que a lealdade pode ser iniciada por experiências positivas. Neste sentido, supõe-se que a experiência emocional positiva em uma experiência de consumo no setor bancário influencia positivamente a lealdade atitudinal do cliente. Logo, propõe-se a seguinte hipótese:

H5: A experiência emocional positiva influencia positivamente a lealdade atitudinal do cliente bancário.

De acordo com Hair, Sarstedt, Hopkins e Kupperrlwiser (2014), a mediação é a interferência de uma variável (mediadora) em uma relação direta entre outras duas variáveis, modificando essa relação e auxiliando o entendimento da relação direta. Neste contexto de relação mediadora, Straker e Wrigley (2016) apontam que as experiências emocionais exercem papel mediador na relação entre interação de consumo (cliente/empresa) e o comportamento posterior, ou seja, experiência emocional positiva, por exemplo, pode levar a um comportamento positivo.

Neste mesmo sentido, Reydet e Carsana (2017), confirmando os estudos de Straker et al. (2015) e Straker e Wrigley (2016), encontraram em sua pesquisa resultados que confirmam o efeito mediador da emoção positiva. Segundo os autores, a experiência emocional positiva criada pelas instituições bancárias melhora a visão dos clientes sobre a instituição e confirma a resposta comportamental de lealdade destes clientes.

Dessa forma, de acordo com os estudos que verificaram o efeito mediador da experiência emocional positiva, supõe-se que as relações entre lealdade atitudinal e qualidade da interação integrada e entre lealdade atitudinal e fluência percebida são mediadas pela experiência emocional positiva. Dessa forma, propõe-se as seguintes hipóteses.

H6a: A influência da qualidade da interação integrada na lealdade atitudinal é mediada pela experiência emocional positiva.

H6b: A influência da fluência percebida na lealdade atitudinal é mediada pela experiência emocional positiva.

2.6 Modelo Proposto

Considerando as hipóteses desenvolvidas, foi proposto o modelo exposto na Figura 1 para testar a relação dos construtos: Qualidade da Interação Integrada, Fluência Percebida, Experiência Emocional Positiva e Lealdade Atitudinal, além de verificar o efeito mediador da Experiência Emocional Positiva sobre as relações propostas, tudo isso no contexto do setor bancário. O modelo proposto está baseado no argumento de que, no setor bancário, canais de atendimento que promovem uma interação integrada de qualidade e uma boa fluência são capazes de gerar uma experiência positiva para os clientes e assim torná-los mais leais (Cassab & Maclachlan, 2006; Im et al., 2010; Straker et al. 2015; Bapat, 2017; Reydet & Carsana, 2017; Saghir et al., 2017; Shen et al., 2018).

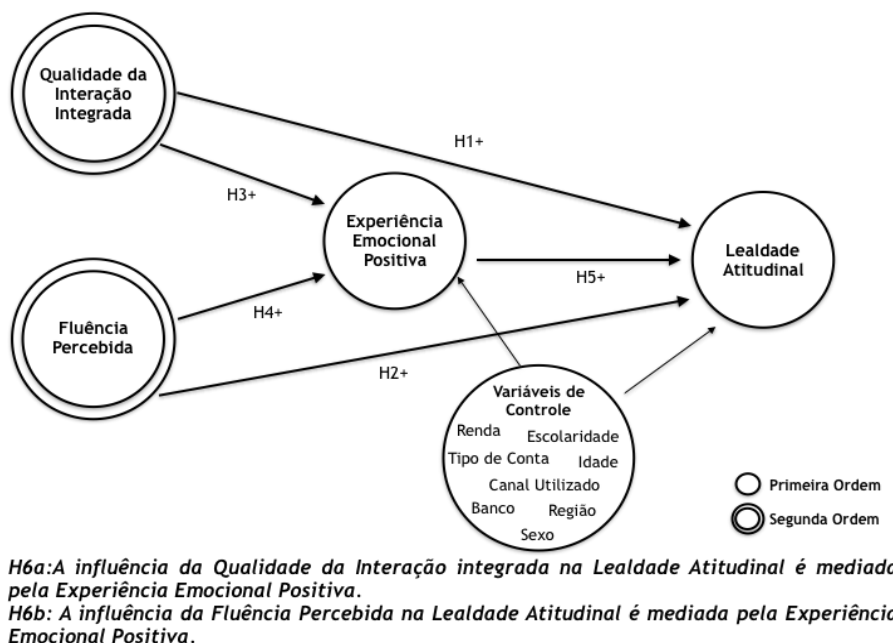


Figura 1. Modelo Proposto. Fonte: Elaboração Própria

3. Metodologia da Pesquisa

Para verificar as hipóteses propostas, foi realizada uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e corte transversal. O público-alvo desta pesquisa foram os clientes bancários. Para garantir que o respondente fosse público-alvo da pesquisa, incluiu-se uma questão de controle populacional, que pedia ao respondente que confirmasse que era cliente bancário. Dessa forma, foram excluídos os questionários que continham a resposta “não” para a questão. A técnica de amostragem utilizada foi a não-probabilística por acessibilidade.

Para coleta de dados primários, foi utilizado um questionário estruturado, autoadministrado e disponibilizado por meio eletrônico entre os meses de março e abril de 2019 a clientes bancários brasileiros. Isso após a realização de pré-teste, com 10 respondentes, que não revelou qualquer problema com o conteúdo do questionário. A divulgação do questionário foi realizada por email e redes sociais, em formato de bola de neve. A quem recebeu o questionário, foi solicitado que divulgasse também.

Para medir o construto qualidade da interação integrada, formado por quatro construtos unidimensionais, utilizou-se uma escala adaptada de Shen et al. (2018), totalizando 12 afirmações. Para o segundo construto, fluência percebida, representado por cinco construtos unidimensionais, utilizou-se a escala adaptada de Shen et al. (2018), com 12 afirmações. O terceiro construto, experiência emocional positiva, foi mensurado utilizando uma adaptação da escala validada por Reydet e Carsana (2017), que contém 4 afirmações. O quarto construto, lealdade atitudinal, foi mensurado utilizando uma adaptação da escala validada por Srivastava e Kaul (2016), que contém 4 afirmações. As respostas para todas as afirmativas dos construtos variaram de 1 a 5, sendo 1 correspondente a discordo totalmente e 5 concordo totalmente. O questionário também possuía questões para caracterização do perfil dos respondentes (sexo, renda, escolaridade, idade, tipo de conta, banco, tipo de canal utilizado, região onde mora). O conteúdo dos construtos utilizados pode ser observado mais adiante, na Tabela 1.

Após a coleta dos dados, obteve-se uma amostra com 337 questionários corretamente preenchidos e válidos. De acordo com os dados coletados, verificou-se que o perfil demográfico dos respondentes era, em sua maioria, do sexo feminino (54,3%) e predominava a faixa etária entre 26 e 35 anos (48,0%). Em relação à formação, a amostra estudada revelou uma alta escolaridade, pois a maioria dos respondentes informaram ter pós-graduação (52,0%). A renda

dos respondentes revelou-se bem dividida. Contudo, a mais frequente foi a faixa entre R\$2.001,00 até R\$4.000,00 (26,7%). A maioria dos respondentes era proveniente da região nordeste (71,0%) e concentra seus negócios em bancos públicos (86,6%) e em contas de pessoas físicas (95,2%). Além disso, constatou-se que os canais digitais foram os mais utilizados pelos respondentes: aplicativo do banco (88,7%), caixas eletrônicos (72,4%) e internet banking (50,4%). Tais características se alinham às pesquisas de perfil de clientes utilizadores de variados canais de atendimento bancário, realizadas pela FEBRABAN (2018), com exceção do local de moradia dos clientes bancários e da participação de mercado dos bancos públicos, sendo estes elementos limitações da amostra obtida aqui.

Para avaliar o modelo de mensuração, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (CFA). Com seus resultados, foi verificada a validade convergente, tendo sido verificado cargas fatoriais dos indicadores dos construtos, variâncias médias extraídas (AVE) e as confiabilidades compostas (CC) dos construtos estudados (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). A validade discriminante foi verificada seguindo o critério de Fornell e Larcker (1981), comparando a raiz quadrada das variâncias médias extraídas (AVE) de cada construto com as correlações do construto com os demais construtos. Também foi testada a validade discriminante utilizando a técnica proposta por Chin (1998), que sinaliza a discriminação dos construtos por meio das cargas fatoriais altas dos indicadores nos respectivos construtos, sem a presença de cargas cruzadas, o que indica variados construtos.

Para o teste das hipóteses utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS), técnica que permitiu verificar as relações de dependência entre as variáveis de maneira simultânea e relacionar os construtos de diversas maneiras dentro do modelo proposto (Hair et al., 2009). Em relação às hipóteses de mediação, foi realizado o procedimento indicado por Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2017). Foram avaliadas as significâncias das relações indiretas, a direção dos efeitos indiretos e o tipo do efeito indireto (complementar ou concorrente).

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Validação do Modelo de Mensuração

Após a coleta de dados, realizou-se a análise fatorial confirmatória para testar se as variáveis mensuradas pelo modelo realmente representam o construto do qual fazem parte. Para isso, foram verificadas as validades convergente e discriminante (Hair et al., 2009). Para complementar a validação do modelo de mensuração, também foram verificados o alfa de Cronbach e a correlação de Spearman (ρ_A).

Na análise da validade convergente, identificou-se que todas os indicadores possuem cargas fatoriais elevadas (Tabela 1), acima de 0,80, com exceção do indicador TC2, que teve carga fatorial de 0,59, ainda acima do valor mínimo indicado pela literatura (0,50 conforme Hair et al., 2009). Desta forma, nenhum indicador foi excluído.

TABELA 1 – INDICADORES DE VALIDADE CONVERGENTE

QUALIDADE DA INTERAÇÃO INTEGRADA

Construto	Indicador	Carga Fatorial	AVE	CC	Alfa de Cronbach	ρ_A
Transparência do Serviço do Canal	TC1 - Eu conheço todos os canais de atendimento disponibilizados pelo meu banco.	0,88	0,64	0,84	0,71	0,78
	TC2 - Eu sei que, de acordo com o canal de atendimento que utilizo, os serviços prestados pelo meu banco podem ser diferentes.	0,59				

	TC3 - Eu sei utilizar os diferentes canais de atendimento do meu banco para atender as minhas necessidades.	0,89				
Amplitude da Escolha do Canal	AC1 - No meu banco, eu posso escolher diferentes canais de atendimento para determinados serviços.	0,87	0,68	0,86	0,76	0,79
	AC2 - No meu banco, eu posso realizar transações primárias (saque, depósito, transferências, aplicações, informações) através de variados canais à minha escolha (celular, computador, tablet, etc).	0,81				
	AC3 - No meu banco, independente do canal de atendimento que eu escolho utilizar, eu posso usar outros canais para obter informações ou ajuda.	0,88				
Consistência de Conteúdo	CC1 - No meu banco, eu consigo obter o mesmo resultado, solução ou informação, independente do canal de atendimento que utilizo.	0,83	0,70	0,88	0,79	0,79
	CC2 - Quando eu interajo com quaisquer dos canais de atendimento, o meu banco leva em consideração minhas interações anteriores nos outros canais.	0,81				
	CC3 - A informação repassada pelo meu banco é a mesma em quaisquer dos canais de atendimento que utilizo.	0,87				
Consistência do Processo	CP1 - Quando eu utilizo os serviços do meu banco, eu tenho as mesmas percepções, independente do canal que utilizo.	0,90	0,82	0,93	0,89	0,89
	CP2 - Quando eu utilizo os serviços do meu banco, eu tenho a mesma imagem independente do canal de atendimento que utilizo.	0,92				
	CP3 - Quando eu utilizo os serviços do meu banco, o desempenho é o mesmo independente do canal de atendimento que utilizo.	0,91				

FLUÊNCIA PERCEBIDA

Construto	Variável	Carga Fatorial	AVE	CC	Alfa de Cronbach	rho_A
Fluência de Tarefas	FT1 - No meu banco, eu posso mudar de canal de atendimento para realizar minhas transações ou serviços sem nenhum problema.	0,88	0,76	0,91	0,85	0,85
	FT2 - Eu posso realizar minhas transações em quaisquer dos canais de atendimento sem nenhum problema.	0,89				
	FT3 - A integração entre os canais de atendimento do meu banco permite mudar de canal e continuar as transações sem nenhum problema.	0,85				
Fluência de Conteúdo	FC1 - O meu banco me permite, ao mudar de canal de atendimento, continuar vendo/lendo as mesmas informações no novo canal.	0,88	0,80	0,93	0,88	0,88
	FC2 - O meu banco permite, ao mudar de canal de atendimento, que eu continue vendo/lendo determinado conteúdo/informação de onde parei.	0,91				
	FC3 - No meu banco, após mudar de canal de atendimento, eu posso encontrar facilmente o que estava vendo/lendo no canal anterior.	0,90				

Fluência de Interação	FI1 - No meu banco, as minhas interações, nos diferentes canais de atendimento, são contínuas e interligadas.	0,92	0,83	0,91	0,79	0,80
	FI2 - Quando eu interajo com meu banco, não há necessidade de pensar sobre qual canal de atendimento eu estou utilizando.	0,90				
Fluência de Cognição	FG1 - No meu banco, após mudar de canal de atendimento, eu continuo com a mesma compreensão das transações que irei realizar.	0,90	0,80	0,89	0,76	0,76
	FG2 - Após mudar de canal de atendimento, eu consigo realizar corretamente as transações no novo canal.	0,90				
Sentido da Fluência	SF1 - No meu banco, continuo com o mesmo nível de satisfação após mudar de canal de atendimento.	0,90	0,73	0,84	0,73	0,77
	SF2 - No meu banco, quando eu mudo de canal de atendimento, gosto mais do novo canal quando comparo com o canal utilizado anteriormente.	0,81				

EXPERIÊNCIA EMOCIONAL POSITIVA

Construto	Variável	Carga Fatorial	AVE	CC	Alfa de Cronbach	rho_A
Emoção Positiva	EP1 - Quando utilizo os diversos canais de atendimento do meu banco de forma integrada, me sinto satisfeito.	0,84	0,79	0,94	0,91	0,91
	EP2- Quando utilizo os diversos canais de atendimento do meu banco de forma integrada, me sinto contente.	0,93				
	EP3 - Quando utilizo os diversos canais de atendimento do meu banco de forma integrada, me sinto animado.	0,92				
	EP4 - Quando utilizo os diversos canais de atendimento do meu banco de forma integrada, me sinto agradecido.	0,85				

LEALDADE ATITUDINAL

Construto	Variável	Carga Fatorial	AVE	CC	Alfa de Cronbach	rho_A
Lealdade Atitudinal	LA1 - Eu digo coisas positivas sobre o meu banco.	0,91	0,80	0,94	0,92	0,92
	LA2 - Eu estou disposto a compartilhar minha experiência de atendimento no meu banco com parentes e amigos.	0,83				
	LA3 - Eu tenho o meu banco como minha primeira escolha.	0,90				
	LA4 - Eu recomendo o meu banco para outras pessoas.	0,93				

Fonte: Dados da Pesquisa. Legenda: AVE – *Average Variance Extracted*; CC – Confiabilidade Composta; rho_A – Correlação de Spearman.

Ainda na análise da validade convergente, foi identificado que todos os construtos possuem AVE acima do mínimo recomendado (0,50), sendo todos os construtos com AVE acima de 0,60 (Tabela 1). Na verificação da confiabilidade composta (CC) e no cálculo do Alfa de Cronbach, verificou-se que todos os construtos possuem CC acima de 0,80 e Alfa de Cronbach acima de 0,70 (Tabela 1). Dessa forma, infere-se que todas as medidas são consistentes e representam o construto (Hair et al., 2009).

Para finalizar a análise da validade convergente, foi verificada a intensidade da relação entre as variáveis por meio da observação da correlação de Spearman (rho_A). Conforme mostra a Tabela 1, os resultados referentes ao rho_A mostraram-se próximos a 1, demonstrando

maior relação entre as variáveis, conforme orienta a literatura (recomenda-se resultados próximos a 1).

Após confirmar a existência da validade convergente, procedeu-se a avaliação da existência da validade discriminante. Neste procedimento, as cargas fatoriais foram verificadas conforme Chin (1998). Todos os construtos possuem cargas elevadas no próprio construto, sendo possível afirmar que a matriz fatorial indica variados construtos e que não há presença de cargas cruzadas (Tabela 1).

De forma complementar, foi verificada a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981), que avalia a raiz quadrada da AVE de cada construto, sendo que esta deve ser maior que as correlações do construto com os demais construtos do modelo. Ao observar os valores em negrito da diagonal principal da Tabela 2, identifica-se que todos os construtos atendem o critério de Fornell e Larcker (1981), portanto o modelo possui validade discriminante. Dessa forma, ao verificar-se a validade convergente e discriminante dos construtos, é possível considerar que o modelo de mensuração utilizado nesta pesquisa é adequado.

TABELA 2 – VALIDADE DISCRIMINANTE – FORNELL E LARCKER (1981)

CONSTRUTOS	TC	AC	CC	CP	FT	FC	FI	FG	SF	EP	LA
Transparência do Serviço do Canal - TC	0,80										
Amplitude da Escolha do Canal - AC	0,54	0,82									
Consistência de Conteúdo - CC	0,47	0,49	0,84								
Consistência do Processo - CP	0,43	0,37	0,73	0,91							
Fluência de Tarafes - FT	0,46	0,53	0,65	0,62	0,87						
Fluência de Conteúdo - FC	0,36	0,37	0,60	0,57	0,66	0,90					
Fluência de Interação - FI	0,38	0,40	0,70	0,66	0,70	0,76	0,91				
Fluência de Cognição - FG	0,44	0,40	0,60	0,60	0,68	0,66	0,71	0,90			
Sentido da Fluência - SF	0,41	0,44	0,59	0,67	0,64	0,66	0,68	0,55	0,85		
Emoção Positiva - EP	0,35	0,46	0,50	0,46	0,58	0,47	0,49	0,59	0,58	0,89	
Lealdade Atitudinal - LA	0,50	0,61	0,53	0,48	0,60	0,43	0,48	0,70	0,55	0,63	0,89

Fonte: Dados da Pesquisa. Nota: Os valores em destaque na diagonal principal representam as raízes quadradas das AVEs – *Average Variance Extracted* – de cada construto.

4.2. Análise do Modelo Estrutural

Com o objetivo de testar as relações propostas por este estudo, foi elaborado um modelo estrutural ao qual aplicou-se a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) com estimação por quadrados mínimos parciais (PLS). Dessa forma, foi possível especificar quais construtos são relacionados entre si e a natureza de cada relação (Hair et al., 2009). Após as análises, os resultados do modelo testado são apresentados na Figura 2.

O teste das hipóteses foi inicialmente realizado sem as variáveis de controle. Posteriormente, as relações diretas foram testadas com as variáveis de controle que apresentaram resultado significativo (banco, canal de atendimento, tipo de conta e renda) em procedimento anterior que verificou a influência destas variáveis sobre os construtos endógenos (experiência emocional positiva e lealdade atitudinal). Convém destacar que nos testes com as variáveis de controle, renda e tipo de conta ficaram relacionadas apenas à lealdade atitudinal (Figura 2). Os resultados estão apresentados na tabela 3.

Cabe frisar que em todos os procedimentos a verificação das significâncias foi realizada após o procedimento de *bootstrapping* com 5.000 subamostras. Foram verificadas todas as relações, inclusive as significâncias das relações com efeitos indiretos – mediação (H6a e H6b).

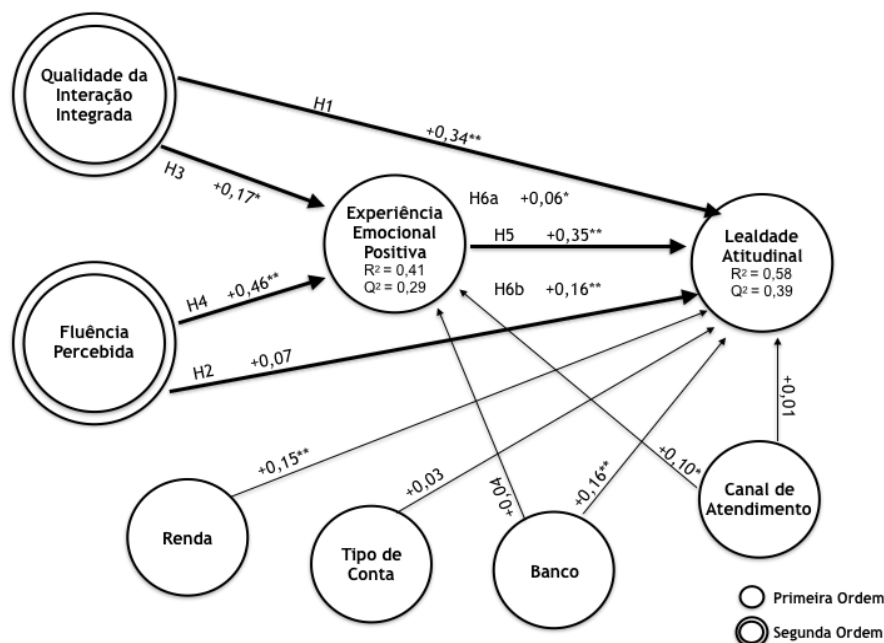


Figura 2: Diagrama dos caminhos. **p-valor < 0,01; *p-valor < 0,05

R² – Coeficiente de determinação. Q² – Relevância preditiva

Nota: As hipóteses H6a e H6b investigaram efeitos indiretos (mediação).

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 3, sobre as relações diretas é possível constatar que, considerando as variáveis de controle, foram suportadas as hipóteses H1 ($\Gamma = 0,34$; $f^2 = 0,10$; $q^2 = 0,28$; p-valor < 0,01), H3 ($\Gamma = 0,17$; $f^2 = 0,02$; $q^2 = 0,11$; p-valor < 0,01), H4 ($\Gamma = 0,46$; $f^2 = 0,14$; $q^2 = 0,39$; p-valor < 0,01) e H5 ($\Gamma = 0,35$; $f^2 = 0,17$; $q^2 = 0,33$; p-valor < 0,01). A hipótese H2 ($\Gamma = 0,22$; $f^2 = 0,00$; $q^2 = 0,00$; p-valor > 0,05) não foi suportada em nenhum dos modelos testados, seja com ou sem variáveis de controle.

Sobre as relações entre variáveis de controle e construtos, os resultados apresentados na tabela 3 indicam significância entre renda e lealdade atitudinal (p-valor < 0,01), banco e lealdade atitudinal (p-valor < 0,01) e canal de atendimento e emoção positiva (p-valor < 0,05). As demais relações (tipo de conta e lealdade atitudinal, banco e emoção positiva e canal de atendimento e lealdade atitudinal) não demonstraram significância.

Foi verificada ainda a qualidade do ajustamento do modelo por meio do R² (coeficiente de determinação) e do Q² (relevância preditiva). Os valores de R² para os construtos emoção positiva e lealdade atitudinal foram 0,41 e 0,58, respectivamente. No modelo estudado, o construto emoção positiva teve Q² = 0,29 e o construto lealdade atitudinal Q² = 0,39. Os resultados apresentados indicam que o modelo está bem ajustado, pois apresentaram resultados aceitáveis (R² > 0,25; Q² > 0) (Hair et al., 2009).

Para finalizar a análise das relações diretas, também foi realizada a análise do fator de inflação de variância (VIF), que é utilizado para verificar se há multicolinearidade no modelo. Na análise dos dados deste estudo, os indicadores dos construtos apresentaram VIF variando entre 1,00 e 4,75, abaixo de 10 conforme orienta Hair et al. (2009).

TABELA 3 – RESULTADOS SEM / COM VARIÁVEIS DE CONTROLE – EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS

		Resultados sem controles		Resultados com controles	
Hipóteses	Relações	Γ (efeito)	p-valor	Γ (efeito)	p-valor
	EFEITO DIRETO				
H1	Qualidade da Interação Integrada → Lealdade Atitudinal	0,42	0,000	0,34	0,000
H2	Fluência Percebida → Lealdade Atitudinal	0,06	0,287	0,07	0,215
H3	Qualidade da Interação Integrada → Emoção Positiva	0,20	0,010	0,17	0,020
H4	Fluência Percebida → Emoção Positiva	0,47	0,000	0,46	0,000
H5	Emoção Positiva → Lealdade Atitudinal	0,36	0,000	0,35	0,000
	EFEITO INDIRETO				
H6b	Fluência Percebida → Emoção Positiva → Lealdade Atitudinal	0,17	0,000	0,16	0,000
H6a	Qualidade da Interação Integrada → Emoção Positiva → Lealdade Atitudinal	0,07	0,022	0,06	0,044
Variáveis de controle					
Renda → Lealdade Atitudinal		-	-	0,15	0,000
Tipo de Conta → Lealdade Atitudinal		-	-	0,03	0,339
Banco → Emoção Positiva		-	-	0,04	0,214
Banco → Lealdade Atitudinal		-	-	0,16	0,000
Canal de Atendimento → Emoção Positiva		-	-	0,10	0,035
Canal de Atendimento → Lealdade Atitudinal		-	-	0,01	0,767

Fonte: Dados da Pesquisa.

Prosseguiu-se então com a análise das relações com efeitos indiretos (mediação). Primeiramente, analisou-se a significância dos caminhos das relações com efeitos diretos e efeitos indiretos entre os construtos nos quais a mediação foi proposta. Os resultados estão apresentados na Tabela 3.

Os resultados foram analisados conforme Hair et al. (2017). Dessa forma, considerando as variáveis de controle, é possível afirmar que a hipótese H6a ($\Gamma = 0,06$; p-valor < 0,05) foi suportada indicando efeito indireto mediador. Observou-se também que as relações diretas (H1: p-valor < 0,01; H3: p-valor < 0,05; H5: p-valor < 0,01) foram suportadas, indicando que existe efeito direto, sendo, portanto, uma mediação parcial. Observando o produto das relações direta e indireta (0,020), é possível constatar que se trata de uma mediação do tipo complementar. Já a hipótese H6b ($\Gamma = 0,16$; p-valor < 0,01) foi suportada indicando efeito indireto mediador significativo. Contudo, uma das relações diretas foi rejeitada (H2: p-valor > 0,01). Portanto, na hipótese H6b, tem-se apenas o efeito mediador indireto.

4.3. Discussão dos Resultados

A primeira hipótese (H1) propôs que a qualidade da interação integrada influencia positivamente a lealdade atitudinal do cliente bancário. Conforme os resultados ($\Gamma = 0,34$; $f^2 = 0,10$; $q^2 = 0,28$; p-valor < 0,01), a hipótese foi suportada. Portanto, o resultado deste estudo se alinha a estudos anteriores em outros setores, que associam uma maior integração dos canais a uma maior lealdade do cliente (Bendoly et al., 2005; Schramm-Klein et al., 2011). Assim, é possível considerar que uma instituição financeira poderá aumentar o sentimento de lealdade

atitudinal do seu cliente caso permita-o utilizar os diversos canais de atendimento de forma conjunta. Com isso, os clientes tendem a ficar menos propensos a mudar de banco.

A segunda hipótese (H2), que propôs a interferência positiva da fluência percebida na lealdade atitudinal do cliente bancário, não foi suportada ($\Gamma = 0,22$; $f^2 = 0,00$; $q^2 = 0,00$; p-valor $> 0,05$). Os achados desta pesquisa não seguiram os resultados dos estudos em outros setores, quando analisou-se esta relação no setor bancário (Cassab & MacLachlan, 2006; e Shen et al., 2018). A troca de canais pelo cliente, apesar de ser uma das bases da estratégia *omnichannel*, conforme aponta Shen et al. (2018), indica não ser um fator que aumenta diretamente a lealdade do cliente bancário.

A terceira hipótese (H3) deste estudo propôs investigar se a qualidade da interação integrada dos canais de atendimento pode afetar positivamente a experiência emocional de consumo. Os resultados encontrados destacam que esta hipótese foi suportada ($\Gamma = 0,17$; $f^2 = 0,02$; $q^2 = 0,11$; p-valor $< 0,01$), em linha com os achados da literatura em outras áreas (Saghiri et al., 2017; Chen et al., 2018; Loureiro & Sarmiento, 2018; Shen et al., 2018). Dessa forma, é possível considerar que a experiência do cliente bancário em canais integrados de modo adequado, portanto com qualidade, tende a gerar experiências positivas.

A quarta hipótese (H4) investigada procurou identificar se a fluência percebida nos canais de atendimento dos bancos influencia positivamente a experiência emocional positiva. Os estudos de Im et al. (2010) e Shen et al. (2018) afirmam que a fluência é atributo importante na experiência do cliente, pois é capaz de criar experiências emocionais positivas e melhorar o comportamento dos clientes. Neste sentido, os achados aqui corroboram os estudos destes autores, que investigaram setores distintos do setor bancário, conforme observa-se no resultado ($\Gamma = 0,46$; $f^2 = 0,14$; $q^2 = 0,39$; p-valor $< 0,01$). Dessa forma, é possível considerar que, no setor bancário, um dos caminhos para atingir o objetivo de gerar experiências positivas para os clientes pode ser adotar a estratégia *omnichannel*, ou seja, tornar a troca de canais de atendimento um processo simples, prático e dinâmico, aumentando assim a percepção de fluência entre os canais.

A hipótese seguinte (H5) sugere que experiências de consumo positivas influenciam positivamente a lealdade atitudinal dos clientes. O resultado encontrado para H5 ($\Gamma = 0,35$; $f^2 = 0,17$; $q^2 = 0,33$; p-valor $< 0,01$) corrobora as pesquisas de Morrison e Crane (2007), Reydet e Carsana (2017) e Srivastava e Kaul (2016). Estes autores afirmaram que produzir uma experiência positiva para o cliente tem reflexo no aumento das vendas, lealdade do cliente e vantagem competitiva para as empresas. Dessa forma, os resultados encontrados na hipótese 5 indicam que a experiência positiva do cliente bancário tende a ser um diferencial na estratégia de manutenção da base de clientes de bancos.

Na construção teórica deste estudo, argumentou-se com base na literatura que a emoção positiva exerce papel mediador entre a interação de consumo do consumidor e seu comportamento posterior (Denis et al., 2010; Straker & Wrigley, 2016; Reydet & Carsana, 2017). Partindo deste pressuposto, esta pesquisa verificou o efeito mediador da emoção positiva na relação entre qualidade da interação integrada (H6a) e fluência percebida (H6b) com o comportamento de lealdade atitudinal do cliente bancário.

Os resultados encontrados indicaram efeito mediador parcial complementar na primeira relação proposta, a emoção positiva mediando a relação entre a qualidade da interação integrada e o comportamento de lealdade atitudinal (H6a: $\Gamma = 0,06$; p-valor $< 0,05$). Assim sendo, um banco que oferece interação integrada de qualidade, como fornecer as mesmas informações e produtos consistentes em qualquer canal de atendimento, e que oferece também emoções positivas, como, por exemplo, deixar o cliente satisfeito com o atendimento recebido independente do canal utilizado, tende a aumentar as chances de conquistar clientes leais, um dos principais ativos de uma instituição financeira.

Ao analisar os resultados relacionados à segunda hipótese de mediação, a emoção positiva mediando a relação entre a fluência percebida e o comportamento de lealdade atitudinal (H6b: $\Gamma = 0,16$; p-valor $< 0,01$), observa-se que a hipótese, apesar de significativa, não indica medição complementar, pois uma das relações diretas que serviram de base para verificar o efeito mediador não foi suportada (H2: $\Gamma = 0,22$; $f^2 = 0,00$; $q^2 = 0,00$; p-valor $> 0,05$). Contudo, os resultados indicaram efeito mediador indireto acima de 0,08 ($\Gamma = 0,16$), portanto, relevante (Hair et al., 2017). Neste sentido, é possível considerar que, quando presente o construto emoção positiva, o construto fluência percebida tende a influenciar positivamente a lealdade atitudinal de modo indireto. Ou seja, a fluência percebida tende a influenciar a emoção positiva, que tende a influenciar a lealdade.

Em resumo, de acordo com os resultados alcançados, os construtos apresentados (qualidade da interação integrada, fluência percebida e emoção positiva) tendem a contribuir direta ou indiretamente para promover um sentimento de lealdade atitudinal do cliente bancário. Além disso, o construto emoção positiva, por meio do efeito mediador, ajuda a reforçar as influências da qualidade da interação integrada e da fluência percebida sobre a lealdade atitudinal.

5. Conclusões

O objetivo desta pesquisa foi verificar a influência da qualidade da interação integrada e da fluência percebida dos canais de atendimento bancários sobre a experiência emocional positiva e a lealdade do cliente bancário. Além disso, este estudo observou o efeito mediador da experiência emocional positiva sobre a relação entre qualidade da interação integrada/fluência percebida e lealdade atitudinal.

Os resultados encontrados sugerem que o construto lealdade atitudinal sofre influência positiva direta ou indireta dos demais construtos (qualidade da interação integrada, fluência percebida e emoção positiva). Ainda, os resultados evidenciaram também que a emoção positiva exerce papel mediador na relação entre a qualidade da interação integrada e lealdade atitudinal e na relação entre fluência percebida e lealdade atitudinal. Assim, conclui-se que a lealdade atitudinal do cliente bancário pode aumentar no caso dos canais de atendimento fornecerem uma interação integrada de qualidade e uma fluência nas transações, permitindo uma experiência de consumo eficiente. Além disso, as experiências emocionais positivas relacionadas ao uso dos canais de atendimento tendem a ampliar os impactos positivos no sentimento de lealdade do cliente bancário.

Como contribuição teórica, esta pesquisa forneceu uma nova perspectiva ao estudo de Shen et al. (2018), ao utilizar no setor bancário os conceitos de qualidade da interação integrada e fluência percebida. Além disso, esta pesquisa avançou o estudo de Straker et al. (2015), ao tratar dos canais de atendimento como meio de criar uma experiência emocional positiva para o cliente bancário. Constatou-se ainda que a qualidade da integração de canais e a fluência percebida podem ser fatores que influenciam a lealdade do cliente bancário, ampliando os achados de Reydet e Carsana (2017). Por fim, este estudo ampliou a literatura sobre *omnichannel*, ao tratar do tema no setor bancário, algo um tanto incomum na literatura de marketing bancário, e relacioná-lo com construtos que tratam de experiência de consumo e lealdade.

Na prática, os resultados encontrados aqui ressaltam a importância de os bancos darem atenção aos seus canais de atendimento, pois eles tendem a gerar experiências positivas e lealdade do cliente, um dos objetivos da estratégia *omnichannel*. Assim, os gestores de bancos podem utilizar os elementos aqui testados (os itens dos construtos qualidade da interação integrada e fluência percebida) para verificar a qualidade de seus canais de atendimento, pois, como mostrado aqui, os efeitos destes canais podem impactar positivamente no desempenho do banco.

Contudo, este estudo possui algumas limitações, como a maior parte dos entrevistados serem da região nordeste e clientes de bancos públicos, o corte transversal e a utilização de amostragem não probabilística por acessibilidade. Tais limitações impedem a generalização dos resultados. Recomenda-se, portanto, que este trabalho seja reproduzido utilizando uma maior quantidade de entrevistados de outras regiões do país e/ou clientes de bancos privados, observando seus comportamentos ao longo do tempo e contando com uma amostragem probabilística. Assim, é possível confirmar e generalizar os comportamentos dos clientes bancários que foram identificados aqui.

Para o futuro, sugere-se que esta pesquisa seja replicada em outros setores que utilizem múltiplos canais para atender seus clientes, principalmente devido ao surgimento de novas tecnologias e pela dinamicidade das interações entre clientes e empresas. Também, novas pesquisas podem aprofundar o entendimento da fluência percebida no setor bancário, visto que aqui sua relação direta com a lealdade não foi significativa, apesar do efeito indireto. Por fim, propõe-se também que novos estudos possam incluir novos componentes no modelo para ampliar a discussão sobre a estratégia *omnichannel* no setor bancário.

Referências

- Bapat, D. (2017). Exploring the antecedents of loyalty in the context of multi-channel banking. *International Journal of Bank Marketing*, 35(2), 174-186.
- Barwitz, N., & Maas, P. (2018). Understanding the omnichannel customer journey: Determinants of interaction choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116-133.
- Beena, F., & Khosla, R. (2015). New age of customer service in today's banking: New challengers and challenges. *Advances in Economics and Business Management*, 2(8), 824-827.
- Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., & Venkataramanan, M. A (2005). Online/in-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, 7(4), 313-327.
- Chen, Y., Cheung, C. M., & Tan, C. W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109, 1-4.
- Cassab, H., & MacLachlan, D. L. (2006). Interaction fluency: A customer performance measure of multichannel service. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 555-568.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Federação Brasileira de Bancos, 2018. *Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2018*. Recuperado em 06 setembro, 2018, de https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_2018_Final.pdf
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Tradução de Adonai Schulp Sant'Anna. 6 ed. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hair, J. F. Jr., J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2. Ed. Los Angeles: Sage.
- Im, H., Lennon, S. J., & Stoel, L. (2010). The perceptual fluency effect on pleasurable online shopping experience. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(4), 280-295.

- Jones, T., & Taylor, S. F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: How many dimensions?. *Journal of Services Marketing*, 21(1), 36-51.
- Jones, T., Sasser Jr, E., (1995). Why dissatisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73 (11-12), 88-99.
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From multi-channel to “omnichannel” retailing: Review of the literature and calls for research. In *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCMi)*, 18-20.
- 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.
- Majrashi, K., & Hamilton, M. (2015). A cross-platform usability measurement model. *Lecture Notes on Software Engineering*, 3(2), 132-139.
- Morrison, S., & Crane, F. G. (2007). Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience. *Journal of Brand Management*, 14(5), 410-421.
- Reydet, S., & Carsana, L. (2017). The effect of digital design in retail banking on customers’ commitment and loyalty: The mediating role of positive affect. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 132-138.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S., & Morschett, D. (2011). Cross-channel integration—is it valued by customers? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5), 501-511.
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61-73.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.
- Srivastava, M., & Kaul, D. (2016). Exploring the link between customer experience—loyalty—consumer spend. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 277-286.
- Straker, K., Wrigley, C., & Rosemann, M. (2015). The role of design in the future of digital channels: Conceptual insights and future research directions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 133-140.
- Straker, K., & Wrigley, C. (2016). Translating emotional insights into digital channel designs: Opportunities to enhance the airport experience. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(2), 135-157.