



LUCIMARA GOMES

**EFEITOS MULTICANAIS E ENGAJAMENTO DO CLIENTE: UM ESTUDO EM
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Novo Hamburgo

2023

LUCIMARA GOMES

**EFEITOS MULTICANAIS E ENGAJAMENTO DO CLIENTE: UM ESTUDO EM
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Dissertação de mestrado profissional,
apresentada como requisito necessário para
obtenção do título de Mestre em Indústria
Criativa pela Universidade Feevale.

Orientador: Prof. Dr. Serje Schmidt

Novo Hamburgo

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Gomes, Lucimara

Efeitos multicanais e engajamento do cliente: um estudo em uma cooperativa de crédito / Lucimara Gomes– 2023.

119 f. : il. ; 30 cm

Orientador: Prof. Dr. Serje Schmidt

Dissertação (Mestrado) – Universidade Feevale – Pós-graduação em Indústria Criativa, Novo Hamburgo, 2023.

1. Engajamento. 2. Cocriação de valor. 3. Cooperativa de crédito. 4. Lógica. 5. Modelagem de equações. I. Schmidt, Serje, orient. II. Título.

CDU 336.71:658

CDD 658.007

Bibliotecária responsável
Lizete Flores da Silva CRB10/2724

LUCIMARA GOMES

Dissertação do Mestrado Profissional em Indústria Criativa, com título: **“Efeitos multicanais e engajamento do cliente: um estudo em uma cooperativa de crédito”**, submetida à banca examinadora, como requisito necessário para obtenção do título de Mestre.

Aprovada por:

Prof. Dr. Serje Schmidt (Orientador)

Universidade Feevale

Prof. Dr. Dusan Schreiber

Universidade Feevale - Banca Examinadora

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla

Universidade UNISC - Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram com a minha jornada, em especial ao meu marido, Me. Vinícius de Oliveira, que é meu grande incentivador e companheiro de vida. Agradeço aos meus pais, que são a base da minha formação e que embora sem compreender muito bem, respeitaram minhas ausências. Agradeço também ao meu orientador Prof. Dr. Serje Schmidt, pela paciência nas orientações e por acreditar que eu chegaria no final.

RESUMO

As tecnologias têm influenciado a vida das pessoas de diversas formas, inclusive mudando a maneira como elas executam suas atividades. Existem uma infinidade de aplicativos e sites que fornecem todo o tipo de produto e serviços, sem a necessidade de as pessoas saírem de casa, tudo ao alcance da mão. Essa diversidade de produtos e serviços impactam a concorrência entre as empresas, as quais precisam investir em novos recursos tecnológicos para se tornarem competitivas. As cooperativas de crédito também são afetadas, mesmo com uma proposta diferentes de atuação, precisam de estratégias de inovação para manter um relacionamento duradouro com os clientes. O Sicredi é uma cooperativa de crédito que busca proximidade com seus associados e valorizar o relacionamento é a missão da instituição. Diante desse cenário, a cocriação de valor se mostra relevante, pois as interações, o engajamento do cliente, se tornam recursos que geram inovação e benefícios mútuos. Para manter o cliente engajado, existe uma série de possíveis antecedentes que são importantes, sendo que a confiança e o comprometimento sentimentos relevantes para o cenário bancário. A literatura fornece pesquisas de como as percepções dos clientes, principalmente em canais digitais, influenciam seu engajamento, assim como, quais são os antecedentes de engajamento no ambiente bancários. As percepções que o ambiente físico exerce sobre a experiência do cliente e estimulam o engajamento são encontradas em menor quantidade associadas ao ambiente bancário. Considerando tanto o ambiente físico quanto o digital canais de interações que influenciam a experiência do cliente e podem gerar engajamento, cabe a essa pesquisa o objetivo de analisar como a percepção dos clientes sobre os diferentes canais de relacionamento influenciam a confiança e o comprometimento e estimulam o engajamento dos associados do Sicredi. Trata-se de uma pesquisa quantitativa que utilizou o método de modelagem de equações estruturais (MEE), a partir de questionários respondidos por 195 associados da cooperativa de crédito Sicredi. Os resultados sugerem que dentre as percepções do ambiente físico, as dimensões de serviço e instalações influenciam a identificação com a marca. Nas percepções do ambiente digital, a dimensão estética influencia a identificação com a marca, o que não foi confirmado na dimensão de comunicação. Por sua vez, a identificação com a marca, dimensão do comprometimento, exerce influência no engajamento do cliente, mais precisamente no aporte de conhecimento, gerando insumos no processo de cocriação de valor. A pesquisa apresenta contribuições relevantes para a academia, ao aprofundar a compreensão sobre cocriação de valor e engajamento do cliente. Apresenta também contribuições relevantes

para o Sicredi, que poderá aprimorar a experiência do associado nos canais de interação, para estimular o engajamento dos seus associados e desenvolver relacionamentos duradouros.

Palavras-chave: Engajamento. Cocriação de valor. Cooperativa de crédito. Lógica Dominante de Serviço. Modelagem de equações estruturais.

ABSTRACT

Technologies have influenced people's lives in many ways, including changing the way they perform their activities. There are a multitude of applications and websites that provide all kinds of products and services, without the need for people to leave their homes, all within reach. This diversity of products and services impacts competition between companies, which need to invest in new technological resources to become competitive. Credit unions are also affected, even with a different proposal for action, they need innovation strategies to maintain a lasting relationship with customers. Sicredi is a credit cooperative that seeks proximity to its members and valuing the relationship is the institution's mission. Given this scenario, value co-creation is relevant, as interactions and customer engagement become resources that generate innovation and mutual benefits. To keep the customer engaged, there are a number of possible antecedents that are important, with trust and commitment being relevant feelings for the banking scenario. The literature provides research on how customer perceptions, especially in digital channels, influence their engagement, as well as what are the antecedents of engagement in the banking environment. The perceptions that the physical environment exerts on the customer experience and stimulate engagement are found in smaller quantities associated with the banking environment. Considering both the physical environment and the digital interaction channels that influence the customer experience and can generate engagement, this research aims to analyze how customers' perception of the different relationship channels influence trust and commitment and stimulate engagement. engagement of Sicredi members. This is a quantitative research that used the Structural Equation Modeling (SEM) method, based on questionnaires answered by 195 members of the Sicredi credit union. The results suggest that among the perceptions of the physical environment, the dimensions of service and facilities influence brand identification. In perceptions of the digital environment, the aesthetic dimension influences brand identification, which was not confirmed in the communication dimension. In turn, identification with the brand, a dimension of commitment, influences customer engagement, more precisely in terms of knowledge, generating inputs in the value co-creation process. The research presents relevant contributions to the academy, by deepening the understanding of value co-creation and customer engagement. It also presents relevant contributions to Sicredi, which can improve the member's experience in the interaction channels, to encourage the engagement of its members and develop lasting relationships.

Keywords: Engagement. Value Co-creation. credit cooperative. Service Dominant Logic. Structural equation modeling.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de Hierarquia de recursos operantes.....	24
Figura 2 - Modelo DART	29
Figura 3 - As três esferas de criação de valor.....	31
Figura 4 - Estrutura conceitual para Cocriação de valor	32
Figura 5 - Modelo Banheira.....	36
Figura 6 - Modelo Conceitual de Comportamento de Engajamento do Cliente (CEB).....	39
Figura 7 - Esquema conceitual de engajamento do cliente.	40
Figura 8 - Modelo Conceitual de análise.....	47
Figura 9 - Modelo de mensuração	80
Figura 10 - Ajuste do modelo de mensuração	84
Figura 11 - Modelo Estrutural	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Premissas Fundamentais da LDS	25
Quadro 2 - Os cinco Axiomas da lógica SD estão resumidos	26
Quadro 3 - O Conceito de Cocriação	28
Quadro 4 - Fatores da Cocriação de valor	33
Quadro 5 - Instrumento de medição para os associados: variáveis de perfil.....	52
Quadro 6 - Instrumento de medição para associados: Percepções dos ambientes físicos.....	53
Quadro 7 - Instrumento de medição para associados: Percepções dos canais digitais.....	54
Quadro 8 - Instrumento de medição para associados: Confiança e comprometimento com a marca	55
Quadro 9 - Instrumento de medição para associados: Engajamento do cliente	57
Quadro 10 - Instrumento de medição para associados: Moderadores	58
Quadro 11 - Índices de Ajustes	64
Quadro 12 - Índices de Ajustes	65
Quadro 13 - Resultado geral	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade dos respondentes.....	71
Tabela 2 - Escolaridade dos respondentes.....	72
Tabela 3 - Período como associado.....	72
Tabela 4 - Matriz rotacionada: Percepções do ambiente físico.....	74
Tabela 5 - Matriz rotacionada: Percepções dos canais digitais.....	76
Tabela 6 - Matriz rotacionada: Engajamento.....	77
Tabela 7 - Matriz rotacionada: Confiança e Comprometimento.....	78
Tabela 8 - Ajuste do modelo de mensuração.....	81
Tabela 9 - Validade Convergente.....	82
Tabela 10 - Ajuste do Modelo de mensuração.....	84
Tabela 11 - Validade Convergente.....	85
Tabela 12 - Validade Discriminante.....	85
Tabela 13 - Estimativas do modelo de equações estruturais.....	87

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
CAS	Centro Administrativo Sicredi
CFI	Índice de Ajuste Comparativo
DART	Diálogo, Acesso, Risco e Transparência
EMV	Estimação de Máxima Verossimilhança
GDL	Goods Dominant Logic
GOF	Goodness of Fit
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LDS	Lógica dominante de Serviço
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NFI	Índice de Ajuste Normado
RMSEA	Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação
SDL	Service Dominant Logic
TLI	Índice de Tucker Lewis
VME	Variância Média Extraída

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO (LDS)	21
2.2 COCRIAÇÃO DE VALOR	26
2.3 MICROFUNDAMENTO	34
2.4 ENGAJAMENTO DO CLIENTE	37
2.4.1 Engajamento do cliente em instituições financeiras.....	41
2.4.2 Confiança e Comprometimento com a Marca	43
2.5 ESQUEMA CONCEITUAL	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	48
3.2 OBJETO DE PESQUISA	49
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	50
3.4 ESCALAS DE MEDIÇÃO	51
3.4.2 Percepção dos serviços das agências	52
3.4.3 Percepção dos serviços dos canais digitais	53
3.4.4 Confiança e comprometimento com a marca	55
3.4.5 Engajamento do cliente	56
3.4.6 Moderadores	58
3.5 PRÉ-TESTE	59
3.6 COLETA DE DADOS	59
3.7 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	60
3.7.1 Dados Perdidos	60
3.7.2 Outliers	61
3.7.3 Normalidade.....	61
3.7.4 Linearidade	62
3.7.5 Análise fatorial exploratória.....	63
3.7.6 A análise fatorial confirmatória	64
3.7.7 Validade convergente	65
3.7.8 Validade discriminante	66

3.7.9 Validade nomológica:	66
3.7.10 Confiabilidade	66
3.7.11 Modelagem de equações estruturais	67
4 RESULTADOS OBTIDOS	69
4.1 PREPARAÇÃO DE DADOS.....	69
4.1.1 Dados Perdidos	69
4.1.2 Outliers	70
4.1.3 Normalidade	70
4.1.4 Linearidade	70
4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	71
4.2.1 Perfil da Amostra	71
4.2.2 Análise Fatorial Exploratória	73
4.2.2.1 <i>Percepção dos serviços das agências</i>	74
4.2.2.2 <i>Percepção dos serviços dos canais digitais</i>	75
4.2.2.3 <i>Engajamento</i>	76
4.2.2.4 <i>Confiança e comprometimento com a marca</i>	78
4.2.3 A análise fatorial confirmatória	79
4.2.3.1 <i>Validade convergente</i>	81
4.2.3.2 <i>Validade discriminante</i>	82
4.2.4 Estimativa do Modelo Estrutural	86
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	89
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO	110

1 INTRODUÇÃO

As diferentes tecnologias têm impactado a forma como as pessoas se relacionam, estudam, consomem, trabalham, entre tantos outros. As últimas décadas foram marcadas por essa revolução tecnológica que modificou o campo social, cultural, político e, também, o campo econômico, reescrevendo a história de como os negócios são realizados e como as instituições operam (BLAKSTAD, ALLEN, 2018). A evolução tecnológica e a desregulamentação favoreceram novos entrantes no mercado financeiro, *fintechs* (tecnologias financeiras) oriundas da indústria da computação, que foram adicionadas ao ecossistema financeiro (DHAR; STEIN, 2017). Valendo-se de clientes cada vez mais tecnologicamente informados (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019; MOLINER-TENA; MONFERRER-TIRADO; ESTRADA-GUILLÉN, 2019), essas instituições não bancárias oferecem aplicativos de serviços financeiros com transações bancárias e outros dados sob medida para seus clientes (TRUNG *et al.*, 2022), competindo assim com bancos tradicionais. As mudanças têm sido cada vez mais frequentes, exigindo do mercado uma capacidade de adaptação e inovação para se manter competitivo frente aos novos contextos. Entre as estratégias utilizadas pelos bancos está a adequação das interfaces de atendimento ao cliente, investindo em canais online e integrando-os aos recursos off-line (BRAVO; MARTINEZ; PINA; 2019, BAPAT, 2017; KINGSHOTT; SHARMA; CHUNG, 2018). As instituições financeiras estão tentando se tornar mais focadas no cliente, estão repensando como os seus negócios são projetados, motivados e organizados (BLAKSTAD, ALLEN, 2018), visto que a marca está ganhando importância nos serviços financeiros (PETRUZZELIS *et al.*, 2011; WANG; HSU; FANG, 2009), o que significa que o marketing relacional e o engajamento do cliente também devem ter uma presença crescente nas estratégias das empresas (MOLINER-TENA; MONFERRER-TIRADO; ESTRADA-GUILLÉN, 2019).

A Lógica Dominante de Serviço (LDS), considerada uma evolução da estratégia de marketing, é centrada em serviço e orientada a recursos intangíveis, cocriação de valor e relacionamento (VARGO; LUSCH, 2004). A lógica central da LDS é a proposição de que o cliente é um cocriador de valor por meio da interação, do diálogo e do conhecimento (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Atualmente, os consumidores possuem potencial para participar de todas as fases de elaboração de um produto ou serviço, sugerindo melhorias e dialogando com as empresas (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Isso devido às novas tecnologias que possibilitaram um empoderamento do consumidor, o qual está munido de

instrumentos que proporcionam a participação no processo de troca com as instituições, facilitando a cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Unindo competências, fornecedores e clientes têm a oportunidade de criar valor por meio de ofertas personalizadas, dessa forma, a cocriação de valor pode ajudar as empresas a compreender o ponto de vista do consumidor e a melhorar seus processos, alinhando-os às necessidades e desejos dos clientes (VARGO; LUSCH, 2006). A cocriação de valor pode resultar em benefícios para as empresas, como receitas e lucros, além de uma relação de fidelidade com o cliente, que se sente satisfeito e motivado a recomendar a empresa para outros clientes (CAMBRA-FIERRO; PEREZ; GROTT, 2017).

O envolvimento do cliente, que também pode ser chamado de ator no processo de cocriação de valor, pode ser definido como engajamento do cliente (EC), que é tanto a disposição do ator para se engajar, quanto a atividade de se engajar em um processo interativo de integração de recursos dentro de um ecossistema de serviços (BRODIE *et al.*, 2011; STORBACKA *et al.*, 2016) proporcionando troca de conhecimentos, habilidades e trazendo benefícios para os envolvidos no processo. Segundo Van Doorn *et al.* (2010), o engajamento do cliente é uma construção comportamental voluntária que vai além do processo de compra, são comportamentos não transacionais, que possuem antecedentes e conseqüências. Pode ser definido como um vínculo emocional, como identificação com marca, satisfação, fidelidade, confiança e comprometimento, valores que são estabelecidos entre o consumidor e uma marca, advindos como conseqüência das experiências de consumo, que assumem um estado psicológico proativo e favorável (MOLINER-TENA; MONFERRER-TIRADO; ESTRADA-GUILLÉN, 2019). O EC é uma variável importante para os negócios pois pode gerar melhor desempenho organizacional, incluindo crescimento de vendas, vantagem competitiva e lucratividade (HOLLEBEEK, 2011)

Conforme Ferreira *et al.* (2016), no ambiente bancário o EC pode ser gerado nas visitas às agências bancárias, as quais desempenham um papel crítico na sustentabilidade dos bancos, definindo abordagens de mercado e qualidade do serviço. As interações de atendimento influenciam na disposição do cliente em continuar usando o mesmo banco ou falar positivamente sobre ele (MOLINER-TENA; MONFERRER-TIRADO; ESTRADA-GUILLÉN, 2019). O EC pode ser favorecido pelos encontros de serviços, troca social onde a interação entre o provedor de serviço e o cliente, possibilita a oportunidade de promover a satisfação e fornecer uma forte razão para continuar um relacionamento (PETRUZZELLIS *et al.*, 2011).

Instituições financeiras se mostram relevantes para análises empíricas, a literatura fornece dados de estudos orientados a análises sobre a experiência do cliente em bancos digitais (MBAMA; EZEPUE, 2018; GARZARO; DALLI, 2021) e em bancos de varejo (MONFERRER; MOLINER; ESTRADA, 2019; MOLINER; MONFERRER; ESTRADA, 2018). Análises da experiência multicanal (BRAVO; MARTINEZ; PINA; 2019) orientada à cocriação de valor (MOSTAFA, 2020, CASPER-FERM, 2021; MAINARDES; TEIXEIRA; ROMANO, 2017; CAMBRA-FIERRO; PEREZ; GROTT, 2017). O EC como antecedente de satisfação do cliente (MOLINER-TENA; MONFERRER-TIRADO; ESTRADA-GUILLÉN, 2019; MBAMA; EZEPUE, 2018), fidelidade da marca (GARZARO; VAROTTO; PEDRO, 2021; MONFERRER; MOLINER; ESTRADA, 2019) e confiança (CASPER-FERM, 2021; MOSTAFA, 2020). Morgan e Hunt (1994) sustentam que a confiança e o comprometimento são as principais variáveis mediadoras no desenvolvimento de relacionamentos bem-sucedidos. A confiança surge quando se tem um bom nível de comunicação entre os parceiros, que evitam comportamentos oportunistas que possam prejudicar um ao outro e quando ambos partilham os mesmos valores. O comprometimento pode ser definido como um sentimento permanente de manter um relacionamento e surge quando os parceiros envolvidos passam a perceber que determinado relacionamento pode trazer benefícios interessantes, ou quando os custos envolvidos no término deste são muito altos, ou ainda, quando os parceiros envolvidos possuem valores em comum (MORGAN, HUNT, 2004). Podendo ser definido como uma forma de conexão, advinda da identificação com a marca (ULRIKA; GALINA; PETER, 2022).

Estudos como o de Bravo; Martinez e Pina (2019), que tinham o objetivo de analisar os efeitos das percepções dos ambientes *Off-line* e *On-line* no cenário bancário, evidenciaram a relação entre confiança e o comprometimento como antecedentes de engajamento do cliente. Estes resultados mostraram que a experiência offline é mais importante do que a experiência online em termos de impacto na confiança e no comprometimento, que estão intimamente ligados ao engajamento do cliente. Esse cenário mostra-se relevante visto que a confiança é um aspecto fundamental para os bancos (LAKSAMANA et al., 2013). No Brasil, um levantamento da FEBRABAM¹ apontou que a confiança em bancos e fintechs teve uma pequena queda no ano de 2021 - bancos caindo de 60% para 58% e fintechs de 59% para 56%.

¹ Disponível em: <<https://noomis.febraban.org.br/temas/meios-de-pagamento/pix-e-aprovado-por-85-dos-brasileiros-diz-estudo-da-febraban>>. Acesso em 09 ago. 2022.

Um estudo realizado pela fintech israelense Rapyd² mostrou que 83% dos brasileiros entrevistados já confiam em bancos digitais a ponto de manter o dinheiro apenas nessas instituições. No entanto, 59% afirmaram que em função da segurança não deixariam de usar as contas que possuem em bancos tradicionais. Outro dado apontado pela pesquisa é que 38% dos entrevistados afirmaram gostar da comodidade de poder resolver questões em uma agência física. A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) afirma que a demanda nas agências se manterá como alternativa de consultoria, sanando dúvidas sobre como aplicar dinheiro, comprar imóvel, fazer um plano de previdência e financiamento³.

Conforme exposto, tanto os canais digitais quanto os físicos são meios de interação com o cliente que impactam na experiência de consumo e podem inspirar confiança e comprometimento, sentimentos que podem ser caracterizados como antecedentes de engajamento. Na literatura, a maioria das pesquisas em instituições financeiras se concentrou nos contextos offline ou online isoladamente. O cenário que surge das percepções dos diferentes canais bancários continua sendo pesquisado, mas carecem de dados empíricos quando analisados simultaneamente (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019).

Existem diferentes tipos de instituições financeiras compondo o Sistema Financeiro Nacional (SFN), dentre eles podemos destacar as cooperativas de crédito, que apesar de apresentarem uma proposta diferente das demais instituições, são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisão. A primeira cooperativa de crédito no Brasil foi a Sicredi Pioneira, fundada em 1902, e que desde então se expandiu e formou o sistema Sicredi, composto por 105 cooperativas. O Sicredi ocupou a 4ª colocação como instituição financeira e 1º como cooperativa de crédito apresentados na lista⁴ dos 15 melhores bancos do Brasil no ano de 2022 (FORBES, 2022). O Sicredi, como cooperativa de crédito, não visa o lucro e sim resultados, os quais devem estar alinhados com os princípios do cooperativismo. Dessa forma, busca ofertar serviços financeiros que sejam adequados às necessidades individuais dos seus associados, para isso, busca conhecê-los através de um relacionamento próximo, aonde a troca de conhecimentos, abarcada pelo engajamento se faz necessário. Diante do exposto, o Sicredi enquanto uma cooperativa de crédito, que já carrega na constituição dos seus princípios um relacionamento próximo com

² Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2021/10/banco-tradicional-ou-digital-92-dos-brasileiros-ja-usam-os-dois-aponta-pesquisa>>. Acesso em 10 ago. 2022.

³ Disponível em: <<https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/future-banking-como-parececao-agencias-bancarias/>>. Acesso em: 11 ago. 2022.

⁴ Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2022/04/15-melhores-bancos-do-brasil-em-2022-segundo-a-forbes/>>. Acesso em 04 ago. 2022.

seus clientes/associados, se mostra um ambiente empírico relevante para análise do engajamento do cliente.

Nesse sentido, em um contexto de aumento de recursos tecnológicos e canais de interação online, falta de confiança em ambiente financeiro digital e busca de engajamento dos clientes, interessa a esse estudo analisar de que forma os associados percebem os ambientes digitais e físicos do Sicredi. Assim, a presente proposta tem como objetivo analisar como a percepção dos clientes sobre os diferentes canais de relacionamento influencia a confiança e o comprometimento e estimula o engajamento dos associados do Sicredi. Entre os objetivos específicos estão:

- a) Analisar a percepção do cliente nos canais digitais do Sicredi;
- b) Analisar a percepção do cliente nos canais físicos Sicredi;
- c) Verificar a relação da confiança com o engajamento;
- d) Verificar a relação do comprometimento com o engajamento.

Justifica-se que analisar empiricamente as percepções sobre os multicanais em uma instituição financeira como o Sicredi pode fortalecer a base teórica e contribuir academicamente para as pesquisas sobre antecedentes de engajamento relacionados com confiança e comprometimento no setor bancário, além de contribuir também para o conhecimento dos impactos de multicanais bancários na experiência do cliente. Além disso, Bravo; Martinez e Pina (2019), propuseram para pesquisas futuras, a análise em outros segmentos, portanto, buscamos trazer contribuições para a literatura com a revisão teórica dos constructos e aplicação do modelo estrutural proposto pelo autor, analisando a confiança e o comprometimento com a marca como antecedentes de engajamento em uma cooperativa de crédito brasileira. Para a gestão bancária, especialmente para o Sicredi, a pesquisa contribui com dados que poderão ser utilizados para estratégias de engajamento com o associado e para aumentar a confiança e comprometimento com a marca Sicredi.

Para responder as perguntas referentes ao problema de pesquisa foi utilizado método estatístico. Procedimentos estatísticos fornecem reforço às conclusões obtidas, sobretudo mediante a experimentação e a observação (GIL, 2017). A análise estatística foi realizada utilizando o método de modelagem de equações estruturais (MEE) (HAIR JR. *et al.*, 2009), a partir de questionários respondidos por associados do Sicredi. A seguir será apresentado o referencial teórico, abordando os conceitos da Lógica Dominante de Serviço, cocriação de valor e engajamento do cliente orientado ao contexto bancário. Após, estão detalhados os

procedimentos metodológicos, seguidos pela análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO (LDS)

A Lógica Dominante de Serviço (LDS) originou-se na Lógica Dominante de Produto (LDP), que é uma perspectiva de marketing focada em recursos tangíveis, como valor e transação, fortemente orientada pelo valor de troca (VARGO LUSCH; 2004; CAVALCANTI; VERA, 2010). A LDP foi perdendo força, pois limitava o potencial de criar fidelidade e proporcionar um relacionamento longo com o consumidor, fatores essenciais para os novos desafios que surgiam com os mercados mais dinâmicos e globais (BALLANTYNE; VAREY 2008; BALLANTYNE et al., 2010). A escola tradicional de marketing, surgida em meados de 1950, abarcava o cliente e o mercado, objetivando desenvolver novos produtos, visando a massificação e redução de custos (KOTLER, 2012; LAS CASAS, 2014). Foi por muito tempo orientada pelos 4 Ps (Preço, Promoção, Praça e Produto) também chamado mix de marketing, que era sua base fundamental e um modelo de controle considerado bastante estático (VARGO; LUSCH, 2004; BALLANTYNE; VAREY, 2008). A partir da década de 1980, na tentativa de criarem alternativas à tradicional LDP, foram surgindo novas visões estratégicas que colocavam o marketing como um processo social e econômico que focava no cliente, no mercado e na concorrência. Dessa forma, surgiu o marketing de serviços, o marketing de relacionamento, o gerenciamento de qualidade, o gerenciamento de valor e cadeia de suprimentos, gerenciamento de recursos e análise de rede (VARGO; LUSCH, 2004; BALLANTYNE *et al.*, 2010). Essas novas visões foram abrindo espaço para uma lógica focada em recursos intangíveis, como habilidades e conhecimentos especializados, recursos que integram bens e serviços e fornecem uma base mais rica para o desenvolvimento da prática de marketing (VARGO; LUSCH, 2004). A LDS se baseia nas fases anteriores do desenvolvimento do marketing, mas com uma nova configuração, que ressignifica o serviço e o torna unificador na relação de negócio. É uma evolução do marketing para se libertar do foco no produto, reconhecendo suas inadequações e limitações (VARGO; LUSCH, 2004; BALLANTYNE, 2008; BALLANTYNE *et al.*, 2010).

Pesquisadores como Gummesson (1996) já orientavam para uma perspectiva de serviço, alertando que a divisão tradicional de bens e serviços estava ultrapassada, pois tanto “atividades” quanto “bens” prestavam serviços, mas foram os pesquisadores Vargo e Lusch (2004) os responsáveis por divulgar essa nova perspectiva de LDS, alterando a visão dominante

de bens sobre recursos tangíveis e transações e propondo uma visão dominante de serviços, em que a intangibilidade, os processos de troca e os relacionamentos passaram a ser o foco.

Sob a ótica da LDS o serviço é visto como a aplicação de competências especializadas, como conhecimentos e habilidades, através de atos, processos e desempenhos em benefício de outra ou da própria entidade. O bem/produto é apenas um mecanismo que gera soluções e experiências. Segundo Vargo e Lusch (2004) a lógica dominante centrada em serviço representa uma filosofia reorientada, que é aplicável a todas as ofertas de marketing, incluindo aquelas que envolvem saída tangível (bens), como exemplos, a compra de um automóvel, casa, mobília, etc. O termo “serviço” é usado no singular na LDS, indicando um processo de fazer algo para alguém, em vez do plural “serviços”, implicando unidades de saída como seria consistente com a LDP (VARGO; LUSCH, 2006).

Neste sentido, destaca-se que o sentido da palavra “serviço”, aparece não como substantivo no sentido indicativo de bem/produto intangível, mas como verbo. É o sentido de servir que está presente em todas as ofertas antes mesmo da entrega ao consumidor (CAVALCANTI; VERA, 2010, p. 219).

Conforme Vargo e Lusch (2004), na visão centrada em serviço o marketing é percebido como um processo de aprendizado contínuo, que concentra seus esforços em recursos operacionais que visam ofertar propostas de melhor valor que os concorrentes. A visão centrada em serviço deve saber avaliar o feedback de mercado, para identificar e/ou desenvolver competências fundamentais que gerem vantagem competitiva e ofertá-las a clientes que possam se beneficiar dessas competências. Essa relação de envolvimento com o cliente favorece o desenvolvimento de propostas de valor personalizadas, que passam a atender necessidades específicas, culminando num relacionamento com o cliente que melhora o desempenho da empresa. A LDS implica que o valor é definido e cocriado pelo consumidor, sendo assim, as empresas podem apenas fazer propostas de valor. Nesse sentido, o cliente é um recurso operante e o valor é determinado com base no valor em uso, ou seja, resulta do benefício percebido pelo cliente ao utilizar o produto (VARGO; LUSCH, 2004). Para Vargo e Lusch (2016) a LDS lança o olhar para o processo de criação de valor, através de interações de atores (que são os clientes, consumidores, empresas etc.) numa relação A2A (Ator X Ator), usando recursos como habilidades e competências.

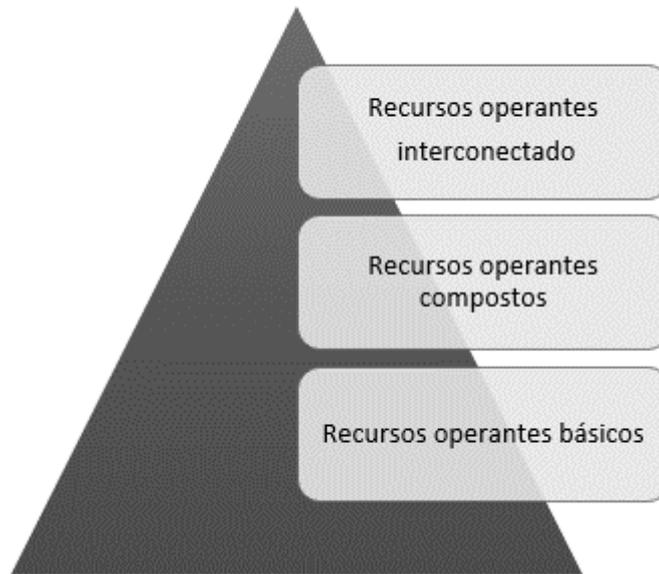
A LDS é composta por uma série de premissas que a caracterizam teoricamente, a quarta premissa (FP4) diz que os recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico (VARGO; LUSCH, 2016). Essa afirmação destaca a importância dos recursos operantes nas estratégias de mercado, segundo Constantin e Lusch (1994), recursos operantes são recursos

utilizados para produzir um efeito ou ação e são empregados para atuar sobre recursos operandos. À luz da LDS, os recursos operantes são aplicados para aumentar o valor e a integração desses recursos são as atividades relacionadas a cocriação de valor (VARGO; LUSCH, 2016). Recursos operandos necessitam de outros recursos (potenciais) para atuar sobre eles para prover benefícios, normalmente são estáticos e tangíveis, como recursos naturais. Recursos operantes são recursos capazes de atuar sobre outros recursos (potenciais) para criar benefícios, são na maioria das vezes invisíveis e intangíveis, como habilidade ou conhecimentos específicos/especializados, são competências essenciais ou processos organizacionais, são dinâmicos e infinitos, eles permitem que os humanos multipliquem o valor dos recursos naturais e criem recursos operantes adicionais (VARGO; LUSCH, 2018).

Madhavaram e Hunt (2008) propuseram um conceito hierárquico de recursos operantes (Figura 1), para eles existem três tipos de recursos operantes, os recursos operantes básicos, recursos operantes compostos e recursos operantes interconectados. Recursos operantes básicos são tangíveis e intangíveis, disponíveis para a empresa e que permitem que ela produza eficientemente sua oferta de mercado, podem ser adquiridos ou desenvolvidos, mensurados e dificilmente sustentam uma vantagem competitiva. Recursos operantes compostos são formados por um ou mais recursos operantes distintos, que juntos viabilizam que a empresa produza ofertas valiosas para o mercado, são um pouco mais difíceis de adquirir, podem ser mensurados formativamente. Recursos operantes interconectados são formados por um ou mais recursos operantes distintos, nos quais os recursos de ordem menor interagem e reforçam uns aos outros para viabilizar que a empresa produza ofertas valiosas para o mercado, são difíceis de adquirir ou desenvolver, podem ser mensurados como um fator de primeira ordem distintos ou como um conjunto de relações que interagem e reforçam entre si e possuem níveis elevados de sustentabilidade de vantagem competitiva. Dessa forma, apenas os recursos interconectados têm capacidade de sustentar os benefícios estratégicos das empresas, conforme é descrito na FP4 da LDS.

Tradicionalmente o marketing concentrava seus esforços em recursos operandos, que focavam na atividade econômica de fabricar e distribuir coisas que poderiam ser vendidas. Para isso, o valor e utilidade eram incorporados durante os processos de produção e distribuição e deveriam oferecer ao consumidor valor superior em relação às ofertas dos concorrentes. Nesse sentido, as empresas precisavam definir todas as variáveis que lhes permitissem maximizar o lucro, com o máximo controle de produção e eficiência, assim o bem era padronizado e estocado até ser entregue ao consumidor. (VARGO; LUSCH, 2004).

Figura 1 - Modelos de Hierarquia de recursos operantes.



Fonte: Madhavaram; Hunt (2008, p. 70, tradução nossa)

A sexta premissa da LDS (FP6) define que o valor é criado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário, essa premissa passou por algumas evoluções, inicialmente utilizou-se o termo “coprodutor” para designar a participação do cliente na integração de recursos, mas o termo foi posteriormente alterado para “cocriador de valor”, visto que coprodutor sugere fazer algo através da participação na produção ou design. É importante ressaltar que existem os dois componentes, sendo o cocriador mais abrangente, no entanto, tanto o “cocriador de valor” quanto o “coprodutor” tornam o consumidor intrínseco no processo e ambos são diferentes dos conceitos de produtor associados à LDP (VARGO; LUSCH, 2006).

Os autores Vargo e Lusch (2004) relacionaram oito premissas fundamentais (FPs) para a LDS, que mais tarde foram revisadas e incrementadas. O quadro 1 apresenta a evolução das FPs, com as alterações e incrementos que foram adicionados.

Quadro 1 - Premissas Fundamentais da LDS

FP	2004	2008	2016
FP1	A aplicação de habilidades e conhecimentos especializados é a unidade fundamental de troca.	O serviço é a base fundamental da troca.	Sem mudança. Recebe status de axioma (axioma 1).
FP2	A troca indireta mascara a unidade fundamental de troca.	A troca indireta mascara a base fundamental da troca.	Sem mudança.
FP3	Bens são mecanismos de distribuição para prestação de serviço.	Sem mudança.	Sem mudança.
FP4	O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Os recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Os recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico.
FP5	Todas as economias são economias de serviço.	Sem mudança.	Sem mudança.
FP6	O cliente é sempre o coprodutor.	O cliente é sempre um cocriador de valor.	O valor é criado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário. Recebe status de axioma (axioma 2).
FP8	A visão centrada no serviço é orientada ao cliente e relacional.	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada ao cliente e relacional.	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o beneficiário e relacional.
FP9		Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.	Sem mudança. Recebe status de axioma (axioma 3).
FP10		O valor é sempre determinado de maneira exclusiva e fenomenológica pelo beneficiário.	Sem mudança. Recebe status de axioma (axioma 4).
FP11			A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais. Recebe status de axioma (axioma 5).

Fonte: Vargo; Lusch (2016, 2008, 2016)

No quadro 2 é possível ver a redução e consolidação das dez premissas fundamentais (FPs) para quatro axiomas, além da inclusão de um 5º axioma (FP11/A5) em consideração a importância do papel das instituições na criação de valor. As alterações das premissas se devem às inúmeras discussões que contribuíram para a evolução e aprimoramento da LDS (VARGO; LUSCH, 2016).

Quadro 2 - Os cinco Axiomas da lógica SD estão resumidos

Axioma 1/FP1: O serviço é a base fundamental da troca
Axioma 2/FP6: Valor é cocriado por vários atores, sempre incluindo o beneficiário
Axioma 3/FP9: Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.
Axioma 4/FP10: Valor é sempre determinado de forma única e fenomenologicamente pelo beneficiário
Axioma 5/FP11: Cocriação de valor é coordenada por meio de instituições geradas por atores e arranjos institucionais

Fonte: Vargo; Lusch (2016)

Resumidamente, as FPs da LDS sugerem que os atores econômicos e sociais interagem através de redes para integrar recursos e cocriar valor, melhorando o bem-estar mútuo por meio de prestação de serviços direta e/ou indireta (VARGO; LUSCH, 2008). Nessa ótica, os atores se beneficiam das capacidades de serviço uns dos outros, através de arranjos institucionais compartilhados e coordenados pela instituição, integrando recursos e cocriando valor, criando um ecossistema de serviços (VARGO; LUSCH, 2016). As atualizações das FPs demonstram a natureza evolutiva da LDS, mas sempre mantendo os principais conceitos compreendidos, que são serviço, cocriação de valor, integração de recursos, proposição de valor, relacionamento e experiência (VARGO; LUSCH, 2011).

2.2 COCRIAÇÃO DE VALOR

A cocriação de valor tem se popularizado rapidamente através de ensaios teóricos e análises empíricas, seu conceito é abrangente, desde a customização do produto até a participação no processo produtivo (MAINARDES; TEIXEIRA; ROMANO, 2016). Autores como Galvagno e Dalli (2014) consideram a cocriação um paradigma na literatura de gestão, pois é através da interação entre empresas e clientes que a oferta de mercado é realizada e os benefícios são gerados. A cocriação de valor é destacada como uma premissa fundamental (FP6) da LDS, que passou por alguns refinamentos evolutivos, conforme exposto anteriormente no quadro 1, devido a algumas críticas surgidas após a sua primeira publicação. A afirmação “o cliente é sempre o coprodutor” causou controvérsias, pois o termo sugeria que o consumidor participava do momento de criação, como coprodutor. Dessa forma, tornou-se essencial alterar

o termo para “cocriador”, mas conforme Vargo e Lusch (2004), a LDS desde o início se referia a criação de valor e não produtor. Na tentativa de solucionar essa questão, a proposta foi modificar a FP6 para “o cliente é sempre um cocriador de valor”. É importante destacar que a coprodução, embora distinta, ainda está alinhada com a cocriação de valor e contemplada na LDS (VARGO; LUSCH, 2006).

Ainda em uma crescente evolutiva, a FP6 foi transformada em um axioma 2 (conforme exposto no quadro 2) sendo alterada com o incremento de que a relação de cocriação de valor ocorre entre todos os envolvidos no processo, empresas, clientes e fornecedores, em uma relação A2A (Ator X Ator). A denominação de “ator” para todos os envolvidos na cocriação de valor foi uma distinção sutil, que possibilitou amplas implicações, pois sinalizou que todos fundamentalmente fazem as mesmas coisas, integrar recursos e se envolver na troca de serviço, tudo no processo de cocriação de valor (VARGO, LUSCH, 2016). A cocriação de valor está diretamente ligada à inovação, pois busca desenvolver produtos e experiências por intermédio da cooperação entre as partes, empresas, clientes, fornecedores e parceiros, interligando-os em uma rede de inovação e fazendo uso de suas habilidades e experiências particulares no desenvolvimento de valor para o produto (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004a) a cocriação de valor é um diferencial competitivo para as empresas, pois a globalização mudou o mercado trazendo novos desafios. Existe comoditização e muitas opções de produtos similares para os consumidores, as empresas precisam inovar para se manterem competitivas. Os consumidores estão mais informados e conscientes de suas influências e podem escolher quais empresas ofertam mais benefícios para manterem um relacionamento. Portanto, o desafio não é só obter novos clientes, mas mostrar valor para comunidades de consumidores conectados, informados, capacitados e ativos. “O valor é o resultado de uma negociação implícita entre o consumidor individual e a empresa” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a, p. 7.). De acordo com a LDS, o valor não está em sua qualidade técnica ou mesmo em seus processos de entrega, mas na percepção do cliente, baseada em um contexto de forma subjetiva (VARGO; LUSCH, 2004, 2008)

Para melhor compreensão da definição de cocriação de valor, os autores Prahalad e Ramaswamy (2004a) elaboraram um quadro explicativo (quadro 3) que está reproduzido a seguir:

Quadro 3 - O Conceito de Cocriação

Conceito de Cocriação	
O que não é Co-criação	O que é Co-criação
Foco no cliente, ele é rei ou sempre tem razão.	A cocriação é a criação conjunta de valor, pela empresa e pelo cliente. Não é a empresa tentando agradar o cliente.
Oferecer um bom atendimento ao cliente ou mimar o cliente com luxo	Permitir ao cliente cocriar a experiência de serviço, para se adequar ao seu contexto.
Personalização em massa de ofertas que se adequam à cadeia de suprimentos do setor.	Definição conjunta de problemas e solução de problemas.
Transferência de atividades da empresa para o cliente como autoatendimento.	Criar um ambiente de experiência em que consumidores possam ter diálogos ativos e cocriar experiências personalizadas e diferentes.
Cliente como gerente de produto ou codesign de produtos e serviços.	Variedade de experiências.
Variedade de produto.	Experimentar o negócio como consumidores fazem em tempo real.
Pesquisa de mercado meticulosa.	Diálogo contínuo.
Encenação de experiências.	Cocriar experiências personalizadas.
Inovação do lado da demanda, para novos produtos e serviços.	Criar ambientes de experiência inovadora, para fomentar novas experiências.

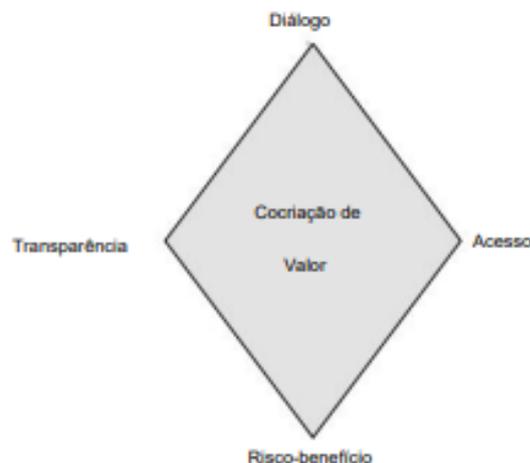
Fonte: Prahalad; Ramaswamy (2004^a)

Conforme evidenciado no quadro 3, a cocriação de valor se caracteriza por uma ação conjunta de criação de valor e experiência, com diálogos ativos e contínuos que proporcionam um ambiente inovador e que não pode ser confundido com simplesmente oferecer um bom atendimento ou dar razão incondicional ao cliente, ou também tornar o cliente coprodutor ou codesign de um produto ou serviço. Essa nova abordagem focada em cocriação de valor enfatiza a inovação colaborativa, propiciando que o consumidor participe e compartilhe sugestões com os demais consumidores e empresas. Dessa forma, a geração de valor encontra-se na interatividade do consumidor com os outros e gera vantagem competitiva, pois cria uma experiência exclusiva para cada cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Cada indivíduo é único, então a experiência depende do seu contexto. Para exemplificar, pode-se pensar que um paciente com a mesma condição médica pode ter circunstâncias ou contextos totalmente diferentes. Seguir o protocolo médico de uma dieta pode ser difícil para alguém que

more sozinho e não saiba cozinhar ou tenha muitas restrições alimentares, sendo necessário ter ajuda para atingir seu objetivo. A qualidade da experiência durante o tratamento de determinada pessoa vai depender do quanto ela pode cocriar com o médico e outros envolvidos. “[...] precisamos criar um ambiente de experiência no qual pacientes individuais (consumidores) possam criar suas próprias experiências personalizadas. Assim, os produtos podem ser comoditizados, mas as experiências de cocriação não” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a, p. 9). A cocriação de valor tem a característica de envolver no processo de criação não somente o cliente, mas também outros interessados no processo, como usuários, fornecedores, comunidade e outras organizações, que através de seus conhecimentos, habilidades e experiências, solucionam problemas comuns e criam valor ao serviço e/ou produto. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Para guiar a experiência de cocriação os autores desenvolveram um modelo baseado em diálogo, acesso, risco-benefício e transparência (DART), conforme a figura 2. O diálogo é um elemento importante na visão de cocriação, implica interatividade, engajamento profundo, habilidades e vontade. O diálogo deve ser ativo para o desenvolvimento de uma solução compartilhada, a empresa e o consumidor devem se tornar solucionadores de problemas iguais e conjuntos. No entanto, para um diálogo significativo, o acesso e a transparência são fundamentais, além disso, esses elementos em conjunto podem levar o consumidor a uma avaliação clara dos riscos-benefícios de um curso de ação e decisão (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Figura 2 - Modelo DART



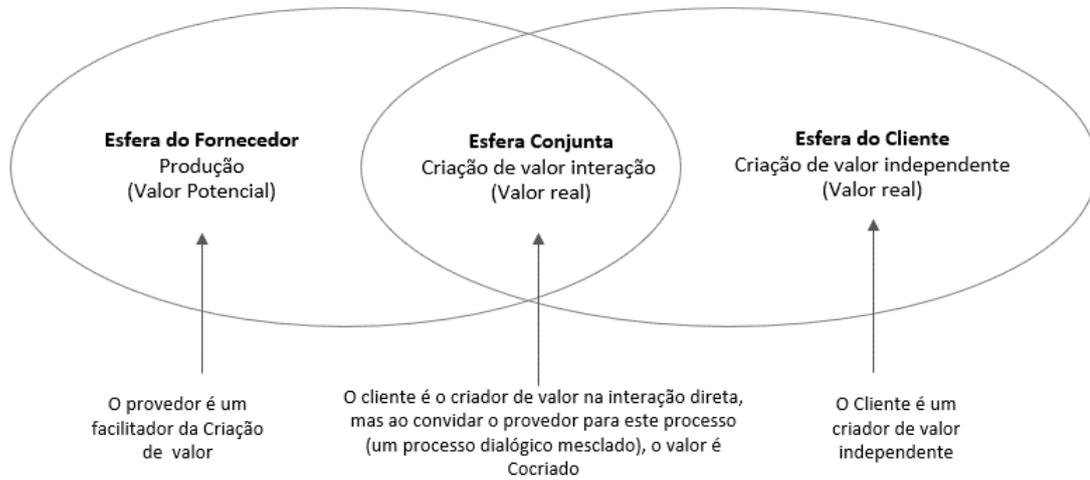
Fonte: Prahalad; Ramaswamy (2004^a)

Estudos de cocriação de valor no ambiente bancário com base no modelo de cocriação de valor DART, demonstraram que o diálogo possui maior relevância, portanto desenvolver canais de comunicação pode aprimorar o relacionamento entre empresas e seus stakeholders, possivelmente influenciando uma maior satisfação geral e fortalecendo a relação entre as partes interessadas. As variáveis transparência e acesso são menos consideradas, mas podem influenciar no desenvolvimento da confiança, ampliando a segurança na realização de análises de riscos, atividade fundamental para a sustentabilidade empresarial (ZERO; JHUNIOR; BOAVENTURA, 2020). Discordando dessa afirmação, a análise de Mainardes; Teixeira e Romano (2017) aplicada em um banco brasileiro, utilizando modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004), mostrou que os clientes não desejavam cocriar e atuar em diálogos, mas esses mesmos clientes percebiam valor na transparência, acesso e gestão de risco.

Para Grönroos (2008; 2011) a criação de valor pode ser definida como valor em uso, oriundo da percepção do consumidor ao experimentar determinado produto e/ou serviço. Críticos da cocriação de valor sob a ótica da LDS, Grönroos e Voima (2013), Grönroos (2011) e Payne; Storbacka e Frow. (2008) pontuaram que a literatura desenvolvia uma visão abstrata dos papéis das empresas e dos clientes, sem uma base teoricamente sólida para a criação ou cocriação. Sendo assim, Grönroos e Voima (2013) propuseram um modelo categorizado por três esferas: esfera provedor; esfera conjunta e esfera cliente (verificar figura 3) com interações diretas ou indiretas, que levam à criação e cocriação de valor. Essa conceituação das esferas de criação ajudou a ampliar o conhecimento sobre o valor em uso e a criação de valor, além de enfatizar o papel das interações diretas para oportunidades de cocriação de valor (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Na esfera do fornecedor, a empresa se torna facilitadora e gera valor em potencial, que os clientes transformam posteriormente em valor real (valor em uso). Na esfera conjunta, a interação torna a criação de valor um processo dialógico, podendo o provedor influenciar o processo de criação de valor do cliente e atuar como cocriador, mas esse processo não é automático, provedor e cliente precisam formar uma plataforma de cocriação conjunta de valor. Na esfera do cliente, a criação de valor é única ou independente do provedor, o cliente interage apenas com os recursos obtidos da empresa, sejam físicos, virtuais, mentais ou imaginários, mas não com os processos da empresa. É definida como a esfera experiencial, em que o valor em uso é criado através da acumulação de experiências do usuário, com recursos e processos em redes sociais, contextos físicos, mentais, temporais e/ou espaciais (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

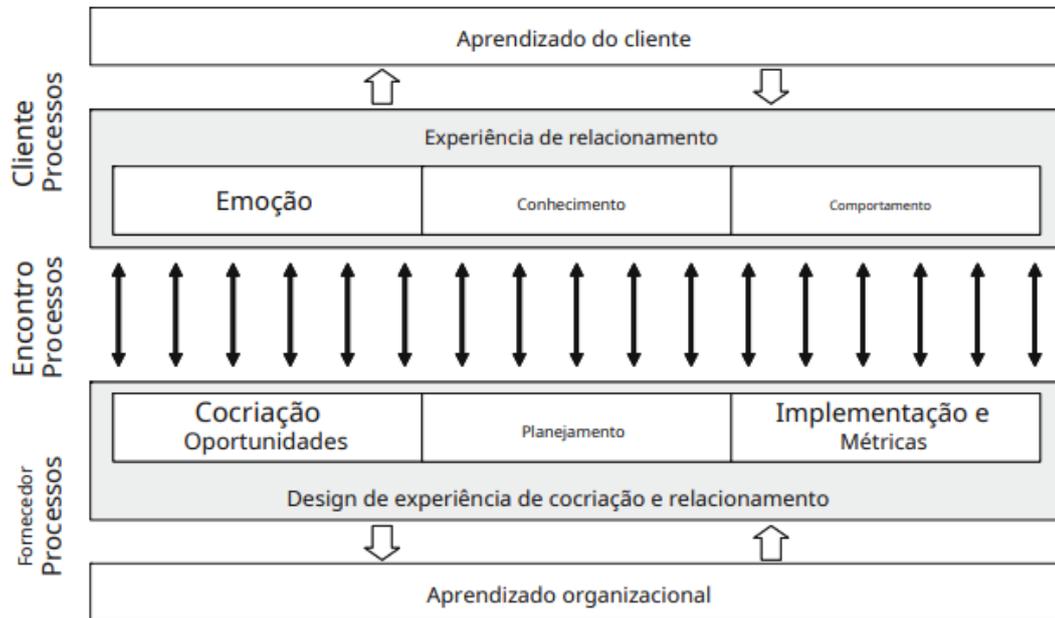
Figura 3 - As três esferas de criação de valor



Fonte: Grönroos e Voima (2013)

Os autores Payne; Storbacka e Frow (2008) apresentaram uma estrutura conceitual de cocriação de valor baseada em processos (tarefas, atividades e procedimentos), que demonstra como o envolvimento do cliente está no mesmo grau de importância que a empresa, enquanto cocriador de valor. Esse modelo orienta as empresas a gerenciar melhor a cocriação de valor e acentua a necessidade de ver o relacionamento entre o provedor e o cliente como um conjunto longitudinal, dinâmico e interativo de experiências e atividades realizadas dentro de um contexto, usando ferramentas e práticas que são parcialmente abertas e deliberadas e em parte baseado na rotina e no comportamento inconsciente. O modelo é similar ao apresentado por Grönroos e Voima (2013), pois a estrutura é composta por três componentes principais: processos de criação de valor para o cliente, criação de valor do fornecedor e processos de encontro (verificar figura 4).

Figura 4 - Estrutura conceitual para Cocriação de valor



Fonte: Payne; Storbacka e Frow (2008)

O modelo estrutural de Payne; Storbacka e Frow (2008) enfatiza que os processos do fornecedor devem potencializar a cocriação por meio do design de experiências relevantes para o cliente, além da facilitação do aprendizado organizacional. Para isso a empresa deve saber reconhecer os processos do cliente. O processo de criação de valor do cliente é composto por uma série de atividades realizadas para atingir um objetivo. Essas atividades geram experiências, as quais culminam em cognições, emoções e comportamento durante o relacionamento. Portanto, é importante estimular a capacidade do cliente em cocriar valor por meio da quantidade de informação, conhecimento, habilidades e outros recursos operantes, que ele pode acessar e usar. O processo de encontro é onde ocorre a cocriação de valor e envolve uma série de interações e transações bidirecionais que ocorrem entre o cliente e o fornecedor (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Os modelos estruturais corroboram que a qualidade e a intensidade do relacionamento variam de acordo com o relacionamento interpessoal, conexões e esforços entre os parceiros da rede de valor. Sendo assim, não faz parte da LDS forçar o cliente a um relacionamento que ele não quer e nem percebe (KARPEN et al., 2012). Conforme Pathak; Ashow e Leg Tan (2021), existem alguns fatores que potencializam a cocriação de valor, como a motivação, as

necessidades e desejos do cliente; valor percebido; competência do cliente; confiança e relacionamento e influência de pares, conforme exposto no quadro 4:

Quadro 4 - Fatores da Cocriação de valor

Fatores (a priori)	Consideração
Motivação, necessidades e desejos do cliente	As necessidades e desejos pessoais podem variar muito e influenciarão sua vontade de se envolver na cocriação de valor.
Valor percebido	O valor pode ser percebido através da avaliação dos benefícios e sacrifícios; ou através dos atributos do produto; também através da experiência de atividades que geram valor.
Competência do cliente	Para alcançar o objetivo estratégico, uma empresa precisa utilizar o máximo de informações, conhecimentos, habilidades e outros recursos operantes de seus clientes.
Confiança e relacionamento	A construção de relacionamento requer comprometimento e confiança entre empresas e os clientes envolvidos na cocriação de valor
Influência de pares	O comportamento de um cliente pode influenciar e ajudar outros clientes a escolher o melhor serviço possível. A influência dos pares pode se espalhar de muitas formas, eletronicamente (redes sociais) ou de boca em boca.

Fonte: Pathak et al. (2021)

Além da motivação do cliente ou da percepção do valor, a confiança é um fator fundamental para a cocriação de valor, pois somente vai existir e perpetuar um relacionamento através da confiança do cliente com a empresa. Também vale ressaltar que o empenho da empresa em cocriar valor com seu cliente e envolvê-lo nesse processo resulta na influência de pares, em que o comportamento de um cliente pode auxiliar a empresa, na medida que esse primeiro cliente recomenda os serviços, produtos e experiências a outros possíveis clientes. Outros elementos identificados que estimulam a participação do cliente seriam a amabilidade, confiança na empresa e nos envolvidos na prestação do serviço, confiança na marca e altruísmo, além disso, quando uma empresa estimula o envolvimento dos consumidores, eles tendem a sentir-se empoderados pela valorização e pela liberdade para conduzir a experiência de consumo (MITREGA, et al., 2021).

Diante do exposto, fica evidente a singularidade da cocriação de valor e não reconhecer essa mudança pode ser prejudicial para as empresas. Se elas optarem por não envolver os clientes na cocriação de valor terão que espremer ao máximo os custos de suas atividades na “cadeia de valor” e, enquanto isso, a globalização, a desregulamentação, a terceirização e a

convergência de indústrias e tecnologias estarão tornando muito mais difícil a diferenciação de produtos e serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A participação do cliente também depende do engajamento, que é principal característica da cocriação de valor (STORBACKA et al., 2016; BRODIE et al., 2016). O indivíduo no processo de cocriação de valor é definido como ator (VARGO; LUSCH, 2016), mas não podemos limitar nossa visão apenas aos indivíduos/atores humanos, pois os avanços tecnológicos proporcionam remodelar a interação ator-a-ator, por exemplo, substituindo a interação de base humana por máquinas/tecnologias, ou coleções de humanos e máquinas/tecnologia e organizações (STORBACKA et al., 2016). A atividade de se engajar é um processo de integração de recursos que ocorre dentro do contexto institucional fornecido por um ecossistema de serviço, podendo ser conceituado como um micro fundamento para a cocriação de valor, sendo dessa forma, mais fácil de analisar e gerenciar (STORBACKA et al., 2016). A seguir serão brevemente apresentadas as principais teorias sobre o microfundamento e na sequência o constructo de engajamento.

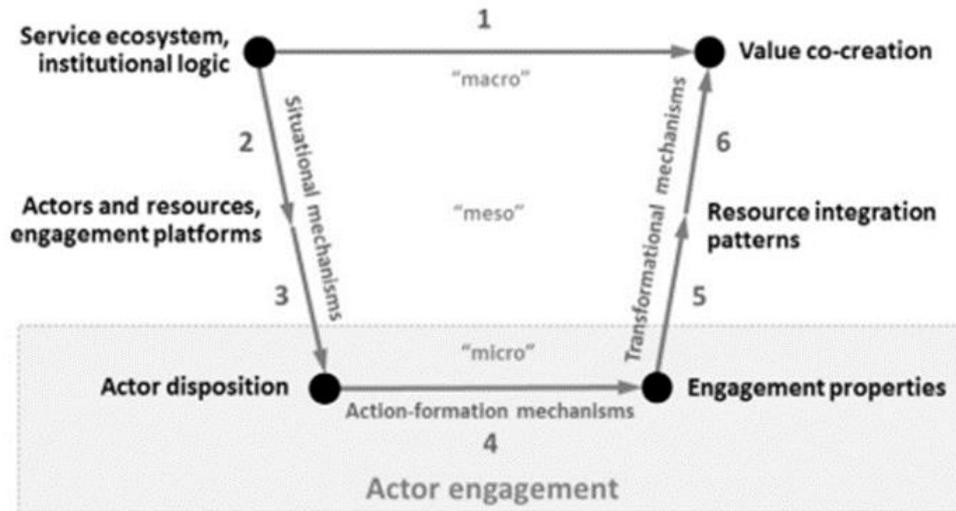
2.3 MICROFUNDAMENTO

A abordagem do microfundamento originou-se nas discussões do campo das ciências sociais, em que o foco do debate permeava as teorias do coletivismo metodológico, defendido por Émile Durkheim, e o individualismo metodológico, defendido por Max Weber. No coletivismo metodológico os argumentos se apoiam na ideia de que os fatos sociais devem ser estudados como coisas e a natureza humana deveria ser dispensada nas análises sociais, dessa forma o foco deveria ser em fatores macro. Já o individualismo metodológico entende o indivíduo como base da construção das teorias sociais e que para explicar qualquer fenômeno coletivo precisamos conhecer o indivíduo e suas interações sociais (BARNEY, FELIN, 2013). Diante dessas discussões, Coleman (1990) desenvolveu um modelo de trabalho segmentado por níveis, definindo que no nível macro os fatos sociais levam a resultados sociais, enquanto no nível micro as condições para a ação permitem ações observáveis (STORBACKA *et al*, 2016). Dessa forma, é possível entender qualquer fenômeno coletivo. Dados coletivos precisam ser descompactados, separando os indivíduos e suas interações para analisar as partes de um todo (BARNEY, FELIN, 2013).

Para compreender cada ator e ação no relacionamento, podemos utilizar a abordagem micro fundacional, que tem crescido na última década como referência de pesquisa para trazer à luz teorias organizacionais abstratas. Pesquisas micro fundacionais fornecem explicações para conhecimentos teóricos, fazendo a ponte para a investigação, ancorando assim os macros conceitos mais abstratos nas estratégias e na teoria organizacional (STORBACKA et. al., 2016). A abordagem micro fundacional coincide com os processos fundamentais de cocriação de valor, pois no nível micro é que acontece a troca direta de serviço por serviço, é uma díade recíproca porque ambos os atores servem ativamente um ao outro. No nível meso, a troca de serviço por serviço é indireta e ocorre entre dois atores intermediado por um terceiro. No nível macro a troca é complexa formando uma troca entre tríades. [...] uma rede complexa é um aspecto fundamental da cocriação de valor por causa de como atores, díades e tríades criam sinergia entre múltiplas trocas simultâneas diretas e indiretas de serviço por serviço [...]. (CHANDLER, VARGO, 2011. p. 44). “Simplificando, os atores individuais buscam valor por meio de trocas de serviço por serviço que são a base de díades, tríades, redes complexas e ecossistemas de serviços” (CHANDLER, VARGO, 2011. p. 46). Os autores ainda incluem o nível meta, no qual são introduzidas as noções de tempo e replicação, ou seja, práticas, rotinas, atividades ou processos podem ser replicados em qualquer um dos três níveis de contexto.

Ancorada pelo trabalho de Coleman (1990), que criou um modelo de análise segmentado em vários níveis (macro–meso–micro), retratado como “banheira” (figura 5), o qual aborda os mecanismos sociais dentro de um ecossistema, a análise micro fundacional constitui um norteador para gerar uma visão da cocriação de valor (STORBACKA *et al* 2016). “O inter-relacionamento entre vários atores dentro de um ecossistema pode hospedar interações em vários níveis, uma vez que os ecossistemas de serviços devem ser suficientemente flexíveis para adotar diferentes formas que acomodem os requisitos adaptativos nos níveis micro, meso e macro.” (SINGH *et al.* 2021, p. 657.) Ecossistemas de serviços estão no nível macro e proporcionam um ambiente de interação onde outras análises podem ser aplicadas, como o conjunto de atores e seus recursos no nível médio e engajamento do ator no nível micro (STORBACKA et al.2016).

Figura 5 - Modelo Banheira



Fonte: Storbacka (2016)

No modelo da banheira (figura 5), a seta 1 indica que a cocriação de valor está no nível macro do ecossistema de serviço, que é uma rede de serviços interligados, em que atores sociais e econômicos são ligados por lógicas institucionais compartilhadas. O nível meso, na seta 2, representa os atores, recursos e plataformas de engajamento, que são necessárias para a interação. São ambientes que proporcionam a experiência, e podem ser recursos físicos, onde os colaboradores se reúnem para compartilhar e aprimorar seus conhecimentos, ou grupos de pessoas dedicados, como equipes de call center, ou digitais como sites e aplicativos (PRAHALAD; RAMASWAMY'S, 2004; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; STORBACKA *et al.* 2016). Esses mecanismos formam as condições para o ator se engajar (seta 3). O engajamento, no nível micro, cria mecanismos e ações observáveis (seta 4). O envolvimento de vários atores cria integrações de recursos (seta 5), que resultam na cocriação de valor, representado pela seta 6 (STORBACKA, et al. 2016).

2.4 ENGAJAMENTO DO CLIENTE

O termo engajamento já foi utilizado por diversas áreas do conhecimento para descrever os níveis de intensidade do envolvimento do indivíduo em determinadas atividades, ao longo da última década, uma série de novas definições e novas formas de engajamento foram surgindo, iluminando o conceito de acordo com as perspectivas contextuais, como o comportamento do cliente, nichos de publicidade, comunidades online, métricas de desempenho organizacional, entre outros (BRODIE et al., 2011). À luz da LDS o engajamento do cliente é um estado psicológico que ocorre em um contexto específico, dentro de um processo interativo e dinâmico que tem dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais (BRODIE et al., 2011, JAAKKOLA, ALEXANDER, 2014). A abordagem do engajamento voltado para a cocriação de valor, define que ele é a participação ativa e espontânea do consumidor em atividades iniciadas pela empresa que personalizam a experiência com a marca (QUACH et al., 2019).

Conforme Moliner-Tena; Monferrer-Tirado e Estrada-Guillén, (2019) o engajamento pode ser caracterizado pela interação com vínculo emocional entre o cliente e uma marca, resultante do acúmulo de experiências, o que acarreta um estado psicológico proativo e favorável. Esse estado psicológico favorece manifestações comportamentais que vão além das transações de compra, tais como, fazer sugestões para melhorar a experiência de consumo, opinar e orientar os prestadores de serviços e influenciar outros clientes a consumir melhor (VAN DOORN, et al., 2010). Kumar e Pansari (2016), Moliner-Tena; Monferrer-Tirado e Estrada-Guillén, (2019) descrevem o engajamento como o nível de conexão entre consumidores e empresa e deve ser uma parte importante da estratégia geral da instituição, pois representa a cocriação, a interação e o desenvolvimento de soluções.

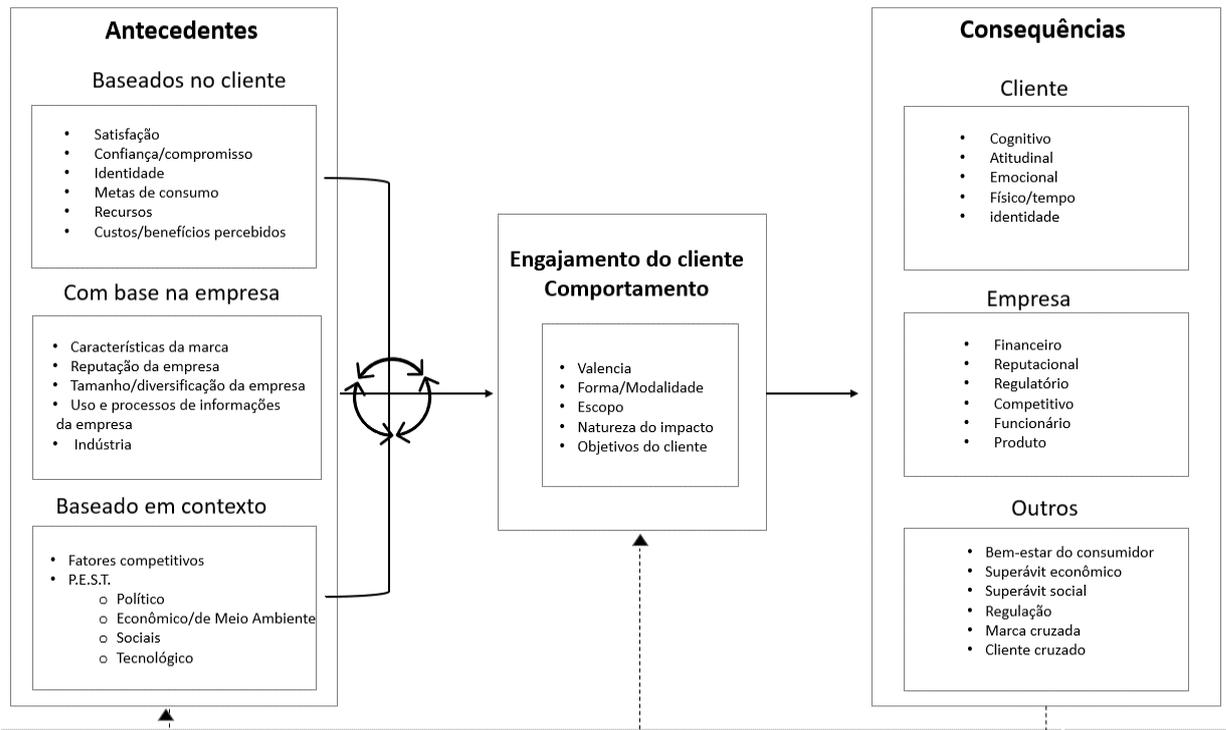
Para evidenciar a importância do engajamento, dados demonstram que “clientes totalmente engajados” e “engajados” trazem 23% e 7% de aumento na receita, respectivamente. Enquanto os “não engajados” e grupos de clientes “ativamente desengajados” resultaram em quedas de receita de 1% e 13%, respectivamente” (KUMAR; PANSARI, 2016, p. 497). À medida que o nível de engajamento aumenta ao longo do tempo, o desempenho da empresa também melhora, pois se um cliente tem uma experiência positiva, provavelmente irá comprar mais, interagir mais, fornecer feedbacks e referências, recomendando a empresa nas mídias sociais, com o boca a boca, em blogs, resenhas escritas, participação de comunidades, etc. (KUMAR; PANSARI, 2016; YUAN et al., 2017). Consumidores engajados podem gerar

referências de produto e marca, cocriar experiência e valor, além de contribuir para os processos de inovação organizacional (HOLLEBEEK; SLAM, 2019). O engajamento favorece a cocriação de valor, através das interações e integração de recursos (GRILLO, 2014).

Van Doorn et al. (2010) sustentam que os benefícios de comportamentos relacionados ao engajamento seriam a retenção, compra cruzada (quando o cliente compra algo relacionado a um produto que ele já comprou), métricas de vendas e transações, divulgação boca a boca, recomendações e referências, postagens na web e muitas outras ações que influenciam a empresa e suas marcas. Importante ressaltar que todas as variáveis relacionadas ao engajamento, possuem antecedentes e consequências e se relacionam. Por exemplo, satisfação, confiança e comprometimento são variáveis que podem ser antecedentes do engajamento para os clientes existentes, mas são consequências do engajamento para novos clientes (BRODIE *et al.*, 2011). Na literatura de marketing, existem numerosos estudos que analisam a relação da satisfação com outras variáveis comportamentais (MARINKOVIC; OBRADOVIC, 2014).

No modelo conceitual de comportamento de engajamento do cliente (CEB), representado pela figura 6, Van Doorn *et al.* (2010) identificam cinco dimensões de comportamentos de engajamento: valência, forma ou modalidade, escopo, natureza de seu impacto e objetivos do cliente.

Figura 6 - Modelo Conceitual de Comportamento de Engajamento do Cliente (CEB)



Fonte: Van Doorn et al. (2010)

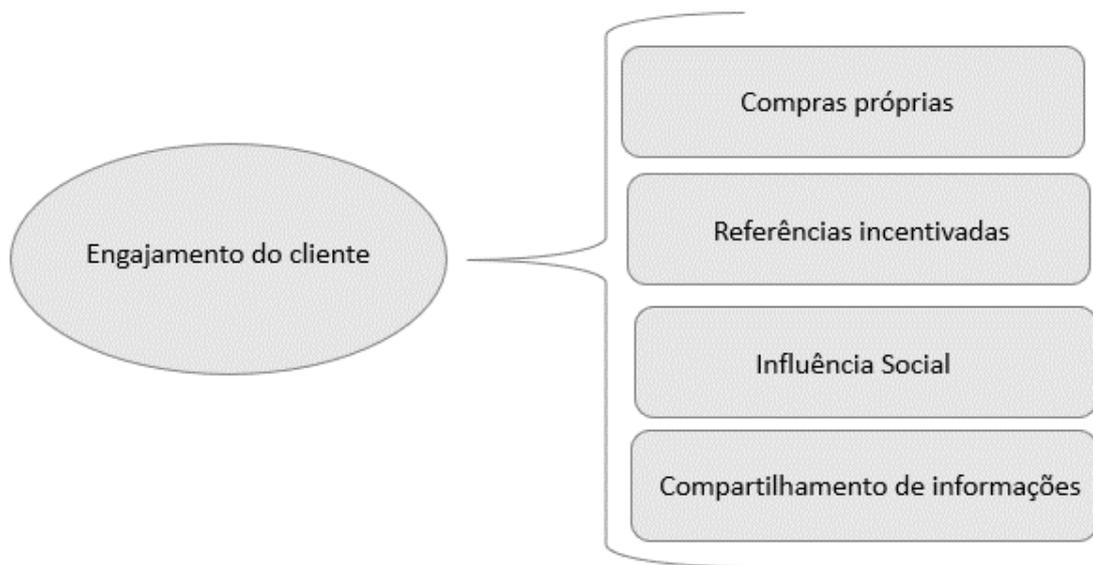
O modelo proposto por Van Doorn *et al.* (2010) propõe três tipos de fatores de antecedentes, que podem afetar o engajamento, baseados no cliente, baseados na empresa e baseados no contexto. Esses fatores podem interagir uns com os outros e ajudar a aumentar ou inibir o efeito de um fator específico no CEB. O efeito de cada antecedente também deve ser considerado à luz de outros fatores postulados, pois diferentes antecedentes podem moderar o efeito um do outro nos CEBs.

Como moderadores, fatores relacionados à empresa e ao contexto podem facilitar e/ou inibir os CEBs. Por exemplo, o custo percebido de se envolver em certas atividades pode moderar negativamente o impacto da satisfação do cliente nas CEBs. Se os clientes perceberem que o custo do engajamento é muito alto, eles podem ser dissuadidos do engajamento (VAN DOORN, *et al.* 2010, p. 259).

O engajamento traz consequências para o cliente com efeitos cognitivos, atitudinais e comportamentais. Por exemplo, se o cliente percebe que se os esforços do CEB são bem-sucedidos, esse se envolverá com mais frequência e intensidade nas ações do CEB. Para a empresa as consequências são positivas, como benefícios financeiros, por exemplo. De modo geral, o engajamento do cliente traz benefícios a longo prazo (VAN DOORN, *et al.*, 2010)

Contrariando o modelo proposto por Van Doorn et al. (2010) que considerava apenas comportamentos além da transação de compra, Kumar et al. (2010) apresentaram um modelo mais abrangente, que compreende também as transações de compras de clientes, além de referências incentivadas, influência social e compartilhamento de informação, conforme exposto na figura 7.

Figura 7 - Esquema conceitual de engajamento do cliente.



Fonte: Kumar et al. (2010)

De acordo com o modelo conceitual de Kumar *et al.* (2016) quando os clientes compram produtos ou serviços de uma empresa, eles contribuem diretamente para o valor da empresa, portanto o comportamento de compra se torna relevante. Mas os comportamentos podem variar de acordo com o contexto, as referências incentivadas, por exemplo, não são uma prática comum no setor bancário (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019). A seção a seguir é constituída de pesquisas de engajamento analisadas em instituições financeiras.

2.4.1 Engajamento do cliente em instituições financeiras

No cenário financeiro a busca por engajamento vem aumentando, bancos e outras instituições financeiras estão percebendo o diferencial de ter clientes engajados e trabalham para desenvolver essa conexão com seus clientes (GARZARO; VAROTTO; PEDRO, 2020; MOLINER; MONFERRER; ESTRADA, 2018). Para isso, as empresas bancárias devem projetar cenários e procedimentos que gerem emoções positivas em seus clientes, construindo laços emocionais através de experiências agradáveis que tornem os clientes satisfeitos. (MOLINER-TENA; MONFERRER-TIRADO; ESTRADA-GUILLÉN, 2019). Com o advento da tecnologia os bancos estão diminuindo suas agências e o seu pessoal de linha de frente, sendo que os vínculos emocionais tendem a surgir das relações pessoais. Com essa redução de interações o vínculo do cliente com o banco será essencialmente racional, deixando espaço para concorrentes. Nesse sentido, os gerentes de marketing dos bancos devem encontrar novos canais para fomentar vínculos emocionais com os clientes, a fim de gerar experiências positivas que levem ao engajamento (MOLINER-TENA; MONFERRER-TIRADO; ESTRADA-GUILLÉN, 2019).

Por isso a experiência do cliente é tão significativa, nos canais digitais de um banco, por exemplo, a experiência pode ser afetada por diversos fatores, como a qualidade do serviço, funcionalidade, valor percebido, personalização do serviço, velocidade do serviço, confiança na marca, inovação do banco, usabilidade percebida e risco percebido (MBAMA; EZEPUE, 2018). A prática do autoatendimento tem sido amplamente utilizada na prestação de serviços bancários, mas as organizações devem ofertar sistemas simples e eficientes, para que os clientes se sintam motivados a utilizar e tenham uma experiência satisfatória e autônoma (NUTTAVUTHISIT, 2010). As funcionalidades precisam ser percebidas como benefício ou utilidade, para que os consumidores sintam motivação para usar (GRONROOS, 2011, PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Clientes altamente engajados são uma fonte de conhecimento, auxiliando os bancos em uma variedade de atividades, desde ideias para desenvolvimento de novos produtos, sugestões de melhorias, além de participação em testes para melhorar produtos e serviços (MOLINER; MONFERRER; ESTRADA, 2018). Além disso, cliente engajados possuem pré-disposição para participar das plataformas de mídia social online de seus bancos e como resultado, estão propensos a recomendar, recomprar ou avaliar positivamente a instituição financeira (CASPER FERM; THAICHON, 2021).

No cenário de bancos digitais, possíveis antecedentes de engajamento são o risco percebido, empoderamento do consumidor, influência de outras pessoas, expectativa de desempenho e expectativa de esforço. Essas variáveis influenciam o comportamento de engajamento do consumidor e resultam em cocriação de valor, defesa e uso contínuo do banco (GLAVEE-GEO *et al.*, 2019; MOSTAFA, 2020). Loureiro e Sarmiento (2017) abordaram em suas análises a diferenças do comportamento dos consumidores bancários em relação a idade, identificando que consumidores mais jovens estão preocupados em economizar dinheiro e estão mais confortáveis com a tecnologia, preferindo na sua maioria serviços bancários online. Consumidores maduros precisam de mais apoio e têm mais dificuldades em resolver possíveis problemas com o banco, mas são mais leais.

A experiência do cliente desencadeia um arcabouço de sentimentos que impactam nas atitudes e no engajamento, portanto os bancos devem adotar estratégias que fortaleçam sua reputação e adotem propostas de valor que atraiam novos clientes e retenham os antigos, pois eles são o principal ativo de qualquer organização (ARBORE; BUSACCA, 2009, JAVED *et al.*, 2016). Para compreender como os consumidores avaliam a experiência e o desempenho dos serviços no contexto bancário, Grace e O'Cass (2004) propuseram um framework que sustenta que as percepções do cliente em bancos físicos são constituídas pela qualidade do serviço principal, do serviço dos funcionários e o visual do ambiente.

Nos ambientes digitais de varejo Carlson e O'Cass (2011) desenvolveram um framework que afirma que a experiência do cliente é constituída pelas informações fornecidas (comunicação), pelos aspectos visuais (estéticos), por sua adequação para a realização de transações financeiras (eficiência transacional) e pela troca do site (processos de troca com o consumidor), sendo esses constructos moderados pela autoeficácia na internet, ou seja, pela familiaridade ou capacidades do consumidor em executar ações na internet. Esse modelo foi aplicado no ambiente bancário por Bravo *et al.* (2019) com a exclusão da dimensão de troca do site, não utilizado neste cenário. Os resultados das percepções foram mediados pela confiança e comprometimento, comportamentos que antecedem o engajamento e são essenciais para o relacionamento a longo prazo, além de comportamentos amplamente investigados nos ambientes bancários (BRODIE *et al.*, 2011; MBAMA; EZEPUE, 2018; MARINKOVIC; OBRADOVIC, 2014; MOSTAFA, 2020; BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019). Dessa forma, a subseção seguinte aborda a confiança e o comprometimento com a marca.

2.4.2 Confiança e Comprometimento com a Marca

O conceito de confiança e comprometimento vem sendo estudado há alguns anos nas teorias de marketing, Morgan e Hunt (1994) já afirmavam que as empresas precisam desenvolver relacionamentos duradouros através da confiança e do compromisso e que ambos os conceitos influenciam o comportamento das partes envolvidas no relacionamento. Em seu estudo seminal, os autores identificaram diversas variáveis que antecedem e definem o grau de confiança e comprometimento no relacionamento, são elas: custos do término do relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunista. Além disso, a teoria propõe que a confiança está intimamente ligada ao comprometimento e exerce efeito sobre ele (MORGAN, HUNT, 1994; SUHAN *et al.*, 2022).

A confiança se fundamenta na expectativa do consumidor com relação às qualidades específicas que a marca possui e que a fazem consistente, como competência, honestidade e responsabilidade (DELGADO-BALLESTER; MUNUERA-ALEMAN, 2005). São "as expectativas de confiabilidade e intenções da marca em situações que impliquem risco para o consumidor" (DELGADO-BALLESTER, 2004, p. 574). O risco nesse caso, é uma condição crítica para a escolha e o comportamento de confiança. Confiar implicitamente em alguém, significa que há uma probabilidade bastante alta de que essa pessoa realize ações que resultem em resultados positivos para sua troca ou parceiro relacional (DELGADO-BALLESTER, 2004). A confiança também ocorre quando os envolvidos identificam crenças comuns, como comportamentos, objetivos ou políticas semelhantes (MARQUES; BILRO, 2022). A confiança tem se mostrado essencial na relação empresa-cliente, principalmente no setor bancário, segmento que têm sofrido com os baixos níveis de confiança dos clientes e o alto nível de concorrência (CAMBRA-FIERRO; PEREZ; GROTT, 2017; LAKSAMANA *et al.*, 2013). A confiança do cliente faz com que ele tenha uma sensação de prazer ou orgulho e um sentimento de satisfação com os serviços do banco e isso afetará o compromisso do cliente com a instituição (CAHAYA, *et al* 2022).

Pesquisas anteriores sugerem que a confiança do cliente pode ser tanto mediadora de engajamento (HUANG, 2017; MING-WAY, HSIU-YU; CHIEN-YU, 2020; PALACIOS-FLORENCIO *et al.*, 2018; ZHANG *et al.*, 2013; BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019), como resultante dele (HOLLEBEEK, ISLAM, 2019). Clientes que confiam na marca estão sujeitos à recompra, o que acaba promovendo a fidelidade (KABIRAJ; SHANMUGAN, 2011).

Segundo a teoria de Morgan e Hunt (1994) a confiança tem efeito direto no comprometimento, clientes que confiam tendem a se comprometer com a marca. O comprometimento pode ser definido como um estado psicológico de atitudes positivas no relacionamento (ALBERT; MERUNKA, 2013). O comprometimento do consumidor, segundo Meyer e Allen (1991), possui três dimensões diferentes: o comprometimento afetivo, o comprometimento de continuação e comprometimento normativo. Clientes com comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, indivíduos com comprometimento de continuação permanecem na organização porque precisam e indivíduos com comprometimento normativo permanecem na organização porque são obrigados (MEYER; ALLEN, 1991). São três dimensões que refletem diferentes estados psicológicos que impactam na relação do indivíduo com a marca e implica na decisão de manter o relacionamento ou não. A existência de comprometimento mostra que os consumidores consideram esse relacionamento importante, portanto podem investir recursos pessoais para mantê-lo (MORGAN; HUNT, 1994). Bons níveis de comprometimento afetivo levam à uma maior participação do indivíduo na vida instituição, motivando-os a criar conteúdo sobre a marca, bem como trabalhar voluntariamente para o sucesso da empresa, dessa forma, consumidores altamente comprometidos afetivamente estão mais propensos a cocriação de valor. Cliente que que confiam e têm alta consideração pela empresa tendem a ter orgulho em se identificar com a empresa (ZASUWA, 2019). A identificação com a marca provém da teoria da identidade social, a qual determina que pessoas tendem a se aproximar na forma de grupos e estabelecer vínculos que podem resultar na respectiva inserção social ou no senso de pertencimento (TAJFEL, TURNER 1985). Essa teoria pode ser usada para explicar a motivação de um indivíduo em estabelecer relacionamento com uma determinada marca (CHANG-HUA 2023). Ela está diretamente ligada e desempenha um papel importante na formação do comprometimento do consumidor (KHAN, FATIMA, 2023). Essa percepção de pertencimento geralmente leva a relações mais profundas e a níveis mais altos de comprometimento.

2.5 ESQUEMA CONCEITUAL

As propriedades apresentadas da introdução e no desenvolvimento dos capítulos anteriores revelam o quanto o engajamento do cliente pode ser benéfico para as empresas (KUMAR; PANSARI, 2016; HOLLEBEEK; SLAM, 2019; MOLINER; MONFERRER;

ESTRADA, 2018). Clientes engajados compartilham informações, fazem referências da empresa, falam bem da instituição e continuam comprando do mesmo local (KUMAR *et al.*, 2010). À luz da LDS, o engajamento do cliente é descrito como as interações voluntárias entre cliente e empresa que podem gerar benefícios individuais e coletivos (HOLLEBEEK; SLAM, 2019). O engajamento do cliente é o pilar da cocriação de valor, sendo caracterizado como uma série de interações e transações bidirecionais que ocorrem entre o cliente e o fornecedor (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2007). Pode ser descrito como um estado psicológico, que ocorre em um contexto específico e dentro de um processo interativo e dinâmico, que tem dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais que vão além da compra (BRODIE *et al.*, 2011; VAN DOORN *et al.*, 2010). O engajamento possui antecedentes como a confiança e comprometimento (BRODIE *et al.*, 2011; HOLLEBEEK, 2011, VAN DOORN *et al.* 2010; HUANG, 2017; MING-WAY, HSIU-YU; CHIEN-YU, 2020; PALACIOS-FLORENCIO *et al.*, 2018; ZHANG *et al.*, 2013; BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019).

A confiança e o comprometimento são variáveis importantes para desenvolver relacionamentos duradouros e bem-sucedidos (MORGAN; HUNT, 1994). A confiança se embasa na expectativa do consumidor em relação às qualidades específicas que a marca possui e que a fazem consistente, como competência, honestidade e responsabilidade (DELGADO-BALLESTER; MUNUERA-ALEMAN, 2005). Também se caracteriza pela identificação das partes com crenças comuns, como comportamentos, objetivos ou políticas semelhantes (MARQUES; BILRO, 2022). Segundo a teoria de Morgan e Hunt (1994) a confiança tem efeito direto no comprometimento, dessa forma, clientes que confiam tendem a se comprometer com a marca. O comprometimento por sua vez, é um estado psicológico de atitudes positivas no relacionamento (ALBERT; MERUNKA, 2013) onde se acredita que a relação com o outro é tão importante, que se garantem o máximo de esforços para se manter (MORGAN; HUNT, 1994). O comprometimento pode ser manifestado através da identificação com a marca (BECERRA, BADRINARAYANAN, 2013). O modelo baseia-se nas teorias de hierarquia de efeitos, a qual descreve o comportamento do cliente como uma cadeia de relacionamentos que envolve fatores cognitivos, afetivos e conativos (FISHBEIN; AIZEN, 1975, *apud* BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019). Nesse sentido, as percepções do ambiente físico e as percepções do ambiente digital, estimularão uma resposta emocional relacionada a confiança e ao comprometimento, as quais influenciarão o engajamento. Ambos os ambientes oferecem experiências de consumo que são fundamentais para influenciar as percepções do consumidor sobre o desempenho de determinado serviço. No ambiente físico, as principais variáveis que estimulam as percepções do cliente são o serviço principal, a instalação e o serviço do

funcionário (GRACE, O' CASS, 2004), sendo que a familiaridade com o ambiente físico pode moderar a relação entre os constructos. Da mesma forma, os ambientes digitais agem como um mecanismo que oferece a oportunidade de "projetar" experiências de consumo que criam e comunicam valor aos consumidores, sendo as variáveis comunicação, eficiência, estética as mais impactantes. (CARLSON; O' CASS, 2011),

Para análise da percepção de serviço nas agências foi utilizado o *framework* de Grace e O'Cass (2004) o qual considera as qualidades das dimensões de serviço principal, o serviço dos funcionários e o ambiente. Para análise da percepção do ambiente online foi adaptado o *framework* de Carlson e O'Cass (2011), que afirma que a experiência do cliente é constituída de informações fornecidas (comunicação), de aspectos visuais (estéticos) e de sua adequação para a realização de transações financeiras (eficiência transacional). Foi retirada a dimensão de troca do site, visto que não ocorre em ambientes bancários. As dimensões são moderadas pela familiaridade com a internet. Segundo Bravo; Martinez e Pina (2019) essas percepções de serviços offline e online abrangem aspectos normalmente considerados na literatura de serviços bancários e são percepções relacionadas à eficiência e confiabilidade do serviço principal. Para as dimensões do engajamento do cliente foi considerado o modelo conceitual de Kumar e Pansari (2016), suprimindo a dimensão de referências incentivadas, por não ser uma prática comum no ambiente bancário (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019).

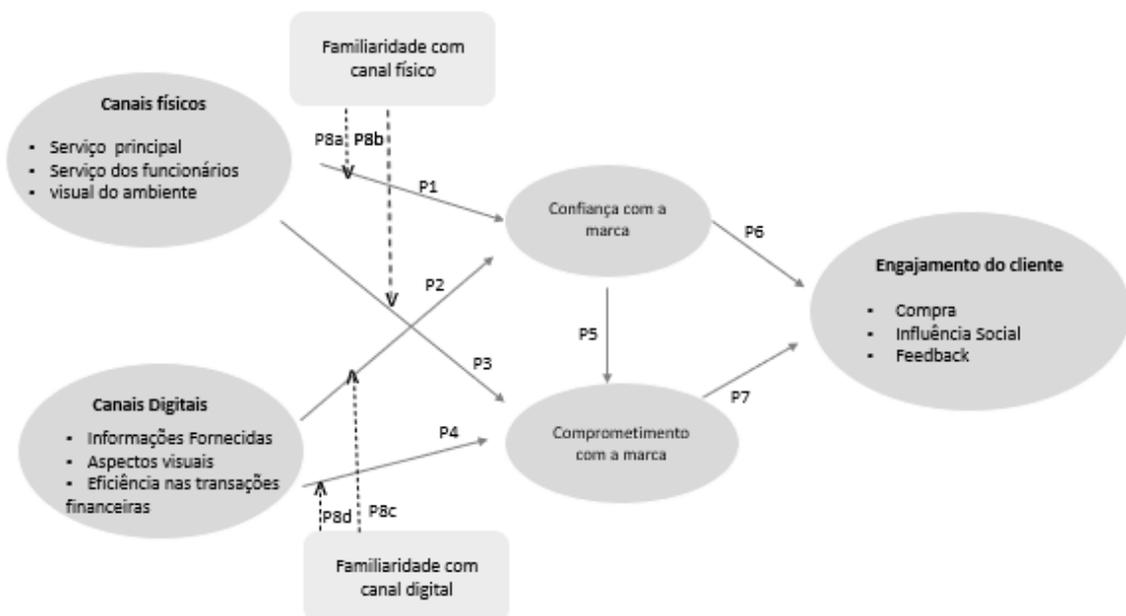
A partir do referencial teórico e estrutura estabelecidas pelos autores, foram relacionadas as seguintes proposições:

- P1: As percepções do serviço na agência bancária têm um efeito positivo na confiança da marca.
- P2: As percepções do serviço digital têm um efeito positivo na confiança da marca.
- P3: As percepções do serviço na agência bancária têm um efeito positivo no comprometimento com a marca.
- P4: As percepções do serviço digital têm um efeito positivo no comprometimento com a marca.
- P5: A confiança na marca tem um efeito positivo no comprometimento com a marca.
- P6: A confiança na marca tem um efeito positivo no engajamento do cliente.
- P7: O comprometimento com a marca tem um efeito positivo no engajamento do cliente.
- P8a: O efeito das percepções do serviço na agência bancária na confiança da marca é mais forte quando a familiaridade com a agência é alta.

- P8b: O efeito das percepções do serviço na agência bancária no comprometimento com a marca é mais forte quando a familiaridade com a agência é alta.
- P8c: O efeito das percepções do serviço digital na confiança da marca é mais forte quando a familiaridade com o serviço digital é alta
- P8d: O efeito das percepções do serviço digital no comprometimento com a marca é mais forte quando a familiaridade com o serviço digital é alta

Nesse sentido, a pesquisa vai abordar a relação das percepções sobre o ambiente físico (agências bancárias) e as percepções sobre os ambientes digitais (*APPs* e *home banking*) com o sentimento de confiança e comprometimento, tendo como consequência o engajamento. Assim como, os efeitos moderadores da familiaridade com os devidos canais. A seguir apresentamos o modelo conceitual (figura 8).

Figura 8 - Modelo Conceitual de análise



Fonte: Adaptado de Bravo, Martinez e Pina (2019)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo descrever o método utilizado para a pesquisa, assim como apresentar o delineamento, a unidade de análise, os critérios de seleção da amostra e os procedimentos para coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

De acordo com Cervo (2007), o delineamento consiste na etapa de planejamento da pesquisa. Pode ser definido como o processo de sistematização, mediante o qual se pode conferir maior eficiência à investigação, para que no prazo determinado se possa alcançar o conjunto de metas estabelecidas (GIL, 2017).

Foi utilizado o procedimento técnico de levantamento, pois buscou-se obter informações de um grupo de pessoas, através de análise quantitativa, para dessa forma, encontrar a resposta do problema da pesquisa (MALHOTRA, 2019). O estudo é descritivo, pois se caracteriza por descrever propriedades de determinados fenômenos e/ou população e a existência e a relação de determinadas variáveis (GIL, 2017). Apresentou natureza aplicada, pois teve a finalidade de resolver problemas práticos e identificados no âmbito da sociedade em geral. Aplicou-se uma abordagem quantitativa, que segundo Flick (2013) se caracteriza por estudar um fenômeno através de conceitos e premissas pré-determinadas. Para realizar a análise quantitativa se utilizou dados estatísticos através do método de modelagem de equações estruturais (MEE) (HAIR JR. et al., 2009). A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) ou *Structural Equations Modeling* (SEM) é uma técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral. Pode ser definida como uma combinação de análise fatorial com análise de regressão múltipla para estimar, simultaneamente, uma série de relações de dependência (MALHOTRA, 2019).

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário, o qual foi elaborado através do sistema *Forms Office* e medido com uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo disponibilizado para os associados através de *e-mail* e *WhatsApp*

3.2 OBJETO DE PESQUISA

Essa seção descreve o cooperativismo e a cooperativa de crédito Sicredi, que constitui a unidade de análise da pesquisa. O cooperativismo possui uma trajetória histórica, busca somar capacidades, reunindo pessoas com o mesmo interesse e estimulando o progresso econômico e social. Essa forma de interpretar e promover ações nos diferentes cenários, como o econômico, político e social, faz parte de diferentes princípios que moldam o principal aspecto do cooperativismo: a cooperação (OLIVEIRA, 2021). Os princípios basilares estabelecidos desde a fundação da primeira cooperativa da história são: a adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade. As cooperativas podem atuar em diferentes ramos, como o agropecuário, consumo, infraestrutura, saúde, trabalho, produção de bens e serviços, transporte e crédito (OCB, 2022).

Em um levantamento realizado em 2020 pelo conselho mundial de cooperativas de crédito, existem mais de 86 mil cooperativas de crédito no mundo e 375 milhões de associados. No Brasil as cooperativas estão presentes em 50% dos municípios brasileiros⁵, são 847 cooperativas e 11,9 milhões de associados, um crescimento de 9,4% em relação a 2019. No Brasil, a primeira cooperativa de crédito surgiu em 1902, a Sicredi Pioneira, fundada com o intuito de atender às necessidades financeiras das famílias de Nova Petrópolis. No entanto, somente em 1988 se caracterizaram como instituições financeiras, isso através da reforma da constituição federal, que criou a política nacional do cooperativismo, seu regime jurídico e outras providências. Mesmo equiparadas aos bancos convencionais, as cooperativas de crédito possuem um objetivo diferenciado, o de prover serviços financeiros de qualidade para seus associados através do relacionamento e oferecer soluções mais adequadas às necessidades e ao perfil do seu cooperado (OCB, 2022).

O Sicredi foi fundado por um grupo de 19 pequenos produtores rurais com a ajuda do padre suíço Theodor Amstad, desde então se consolidou como instituição financeira e tem a missão de “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.” (SICREDI, 2022). A instituição é composta por mais de 6 milhões de associados, entre pessoas físicas, jurídicas e produtores rurais, e consta em seu portfólio em

⁵ (Fonte: Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito – Woccu - Statistical Report 2020)

torno de 300 produtos e serviços, são os mesmos produtos e serviços das instituições financeiras tradicionais, como conta corrente, cartões, investimentos, seguros etc., mas o que difere é o modelo de gestão. No Sicredi, assim como em outras cooperativas de crédito, a base é uma sociedade de pessoas e não de capital, como ocorre no sistema financeiro (SICREDI, 2022).

O Sicredi é constituído por 5 centrais, 108 cooperativas e 2,2 mil agências bancárias, ou unidade de atendimento (UA), como são chamadas. Cada uma das cooperativas possui autonomia administrativa e financeira para atuar localmente, gerando valor e atuando de acordo com as características e necessidades das comunidades onde estão alocadas e possui um centro administrativo compartilhado. O Sicredi tem como propósito o objetivo de ser uma alternativa benéfica não somente ao associado, mas à sociedade em geral, através de um relacionamento próximo e apoiado pelas soluções digitais (SICREDI, 2022).

Em seu relatório de sustentabilidade o Sicredi estabelece que buscam canais físicos e digitais para conhecer as opiniões, receber sugestões, reclamações e para compreender as necessidades do associado, ou seja, canais de diálogos e interações, condizentes com a LDS e propícios para o engajamento do cliente. O Sicredi afirma que conhecendo o associado pode oferecer soluções financeiras que agreguem renda e possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida do associado, fomentando, dessa forma, a economia local e a inclusão financeira. Para isso possui uma diversidade de canais para o relacionamento com os associados, como agências, agentes credenciados, aplicativo Sicredi, aplicativo Sicredi X, caixa eletrônico (rede própria, Banco 24 horas e Saque e Pague), Internet banking, Serviços por telefone e WhatsApp. (SICREDI, 2022).

Desde 2018 existe uma tendência de aumento de transações nos canais alternativos como aplicativos e internet banking, no entanto, o cenário de pandemia aparentemente acelerou ainda mais este processo. Em 2021 o crescimento no volume financeiro transacionado em mobile e Internet banking foi de 28% a mais que no ano anterior. Dados que representam uma mudança no perfil dos usuários, mesmo assim a expectativa é de aumento das agências bancárias para abrangência e fortalecimento da marca (SICREDI, 2022).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Gil (2017) a população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Para desenvolvimento desta pesquisa, foram considerados como

população os associados do Sicredi. A amostra se caracteriza como não probabilística por conveniência, sendo composta pelos associados que tiveram disponibilidade de responder a pesquisa, frequentam as agências bancárias e utilizam os canais digitais.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2009) o pesquisador sempre deve estar ciente de que o tamanho da amostra pode impactar o teste estatístico, tornando-o insensível com amostras pequenas ou exageradamente sensível com amostras muito grande, dessa forma é importante considerar sua adequação à análise, de forma a garantir a generalização dos resultados. O recomendável para que uma amostra seja apropriada é que exista pelo menos uma proporção entre 5 e 10 observações (casos) por variável analisada, dessa forma a quantidade de variáveis por construto determina o tamanho da amostra. Hair Jr. *et al.* (2009). Kline (2005) sugere um tamanho médio de 200 casos. Para Anderson e Gerbing (1988) uma amostra superior a 150 respondentes é suficiente.

3.4 ESCALAS DE MEDIÇÃO

Para analisar as percepções dos associados Sicredi com os ambientes físicos e ambientes digitais, a relação das percepções com a confiança e o comprometimento e conseqüentemente com o engajamento, foram utilizadas escalas de medição já validadas pela literatura. Algumas adaptações foram necessárias, para ajustá-las ao ambiente empírico da pesquisa.

Cada respondente precisou indicar o nível de concordância para cada uma das variáveis dos modelos de medição, em uma escala *Likert* de 5 pontos, que variou de discordo plenamente (1) a concordo plenamente (5). A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário disponibilizado na internet, elaborado na ferramenta *Forms Office*.

3.4.1 Perfil da amostra

Para caracterizar a amostra e o perfil do associado, foram incluídas no instrumento de coleta de dados questões de controle, tais como tempo de relacionamento como associado do

Sicredi, idade e grau de escolaridade. Entende-se que essas questões podem compreender a percepção dos respondentes sobre algum aspecto.

Quadro 5 - Instrumento de medição para os associados: variáveis de perfil

VARIÁVEIS	ITENS DE MEDIÇÃO	OPÇÕES DE RESPOSTA
Tempo como associado	1. Há quanto tempo você é associado ao Sicredi?	(...) Menos de 6 meses (...) De 6 meses a 2 anos (...) De 2 a 5 anos (...) Acima de 5 anos
Idade	2. Qual sua idade?	(...) 18 anos ou menos (...) 19 a 29 anos (...) 30 a 39 anos (...) 40 a 49 anos (...) 50 a 59 anos (...) acima de 60 anos
Escolaridade	3. Qual sua escolaridade?	(...) Ensino fundamental incompleto (...) Ensino fundamental completo (...) Ensino médio incompleto (...) Ensino médio completo (...) Graduação incompleto (...) Graduação completo (...) Pós-graduação incompleto (...) Pós-graduação completo

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.2 Percepção dos serviços das agências

A estratégia multicanal no setor bancário possui efeitos no engajamento, pois a experiência do cliente nesses canais pode desencadear um arcabouço de sentimentos, os quais vão refletir em atitudes e comportamentos (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019). Conforme Grace e O'Cass (2004) as percepções no ambiente físico são constituídas pela qualidade do serviço principal, o serviço dos funcionários e visual do ambiente, essas dimensões foram testadas no ambiente bancário e podem impactar a percepção do cliente em relação à instituição financeira. O quadro 6, a seguir, apresenta os construtos, suas definições e itens de medição.

Quadro 6 - Instrumento de medição para associados: Percepções dos ambientes físicos

Percepções dos ambientes físicos (Escala <i>Likert</i> de 5 pontos - grau de concordância)		
Definição conceitual	Itens de mensuração	Modelo original em inglês
Serviço principal: Para muitos serviços a própria experiência é o evento perceptual chave do ponto de vista do cliente” (Padgett e Allen, 1997)	SERV1: Os serviços prestados atendem às minhas necessidades	The banks' offices suits my needs
	SERV2: Os serviços prestados são confiáveis	They are reliable
	SERV3: Os serviços prestados são bons	They offer good services
	SERV4: Os serviços prestados são de qualidade	They offer quality services
Serviço de funcionários: O serviço prestado pelos empregados desempenha um papel central para o sucesso da empresa (GRACE; O’CASS, 2004)	FUNC1: Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar	They are willing to help
	FUNC2: Os funcionários sempre disponibilizam tempo para me atender	They always find time for you
	FUNC3: Confio no serviço dos funcionários das agências	I can trust employees
	FUNC4: Sinto-me seguro com os funcionários	I feel safe with them
Visual do ambiente: O cenário do serviço pode afetar as respostas emocionais, cognitivas e fisiológicas dos consumidores, que por sua vez influenciam suas avaliações e comportamentos (BITNER, 1992)	AMB1: As instalações condizem com o tipo de serviço oferecido	Facilities suit service type
	AMB2: As instalações são limpas e organizadas	Facilities are up to date
	AMB3: As instalações são visualmente atrativas	Facilities are attractive

Fonte: Adaptado e traduzido do modelo de Grace e O’Cass (2004)

3.4.3 Percepção dos serviços dos canais digitais

Conforme Bravo; Martinez e Pina. (2019) as percepções do cliente sobre uma empresa podem levar ao desenvolvimento de vínculos emocionais, esses vínculos são criados quando o cliente percebe valor e benefícios no relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). As dimensões das percepções dos serviços dos canais digitais foram elaboradas por Carlson e O’Cass (2011)

e são compostas pelo visual estético, a comunicação e a eficiência nas transações, além de troca do site, mas esse último item foi suprimido para adaptar a escala ao cenário bancário. Além disso, a escala foi adaptada com a alteração da palavra “website” para “canais digitais do Sicredi”, para facilitar a inclusão do *APP* e *Home banking* na avaliação do cliente. O quadro 7, a seguir, apresenta os constructos, suas definições e itens de medição.

Quadro 7 - Instrumento de medição para associados: Percepções dos canais digitais

Percepções dos serviços dos canais digitais (Escala Likert de 5 pontos - grau de concordância)		
Definição conceitual	Itens de mensuração	Modelo original em inglês
Visual estético: As dimensões ambientais são importantes na experiência do serviço devido ao seu impacto nos consumidores durante o consumo (CARLSON; O’CASS 2011)	ESTET1: São visualmente agradáveis	The website is visually pleasing
	ESTET2: São visualmente atrativos	It looks attractive
	ESTET3: Possuem cores e gráficos atrativos	Its colors and graphics are appealing
Comunicação: As informações relacionadas ao produto podem melhorar a tomada de decisão do consumidor por meio de consultas complexas, não lineares e não direcionadas, proporcionando mais controle sobre sua capacidade de fazer compras (CARLSON; O’CASS 2011)	COMUN1: As informações disponibilizadas são úteis	Information on the website is usefu
	COMUN2: As informações disponibilizadas são suficientes para eu tomar decisões	It has enough data to make informed decisions
	COMUN3: As informações disponibilizadas são detalhadas	It provides in-depth information
	COMUN4: As informações e serviços são disponibilizados de acordo com as minhas necessidades	It allows to find information and services according to my needs
Eficiência nas transações: O desempenho do site é uma das dimensões que impactam o desenvolvimento da experiência do cliente (CARLSON; O’CASS 2011)	EFIC1: Eles permitem que as transações sejam facilmente concluídas de forma online	The website allows transactions to be easily completed online
	EFIC2: Eles atendem todas as minhas necessidades de negócio	All my business needs can be completed via the website
	EFIC3: Acredito que recursos de segurança são adequados	I think that the website has adequate security features
	EFIC4: Acredito que minhas informações pessoais estão seguras	The website keeps my personal information safe

Fonte: Adaptado e traduzido do modelo de Carlson e O’Cass (2011)

3.4.4 Confiança e comprometimento com a marca

A confiança e o comprometimento são constructos que estão ligados, mas têm definições diferentes. A confiança se caracteriza pela redução do risco percebido em um relacionamento. Dessa forma, ao sentir que não existe comportamento oportunista na relação, o cliente sente confiança (MORGAN; HUNT, 1994). O comprometimento por sua vez, envolve um vínculo afetivo sincero, que capta a confiança e a reciprocidade em um relacionamento (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019). A interação de um cliente com uma empresa, pode afetar a confiança e o comprometimento de maneiras diferentes, o efeito das percepções sobre a marca podem influenciar o comprometimento diretamente ou indiretamente, através da confiança. A escala foi adaptada com inclusão do nome da instituição “Sicredi” no lugar de banco e no quadro 8, apresentamos os constructos, suas definições e itens de medição.

Quadro 8 - Instrumento de medição para associados: Confiança e comprometimento com a marca

Confiança e Comprometimento com marca (Escala Likert de 5 pontos - grau de concordância)		
Definição conceitual	Itens de mensuração	Modelo original em inglês
Confiança na marca: É conceituada como as expectativas de confiabilidade e intenções da marca em situações que impliquem risco para o consumidor (DELGADO-BALLESTER, 2004).	CONF1: Eu confio no Sicredi	I trust this bank
	CONF2: O Sicredi é uma instituição financeira honesta	This is an honest bank
	CONF3: Eu confio na eficiência do Sicredi	I rely on this bank
	CONF4: O Sicredi é uma instituição financeira segura	This bank is safe
O comprometimento com a marca: pode ser definido como um relacionamento com um parceiro de troca, onde acredita-se que o relacionamento contínuo com o outro é tão importante que se garante o máximo de esforços para mantê-lo (MORGAN, HUNT, 1994)	IDENTIF1: Me identifico com o Sicredi	I feel identified with the bank
	IDENTIF2: Desejo permanecer como associado do Sicredi	I fell committed with the bank
	IDENTIF3: Ficaria triste se tivesse que mudar de Instituição financeira	I would be sad if I had to change banks

Fonte: Adaptado e traduzido do modelo de Bravo; Martinez e Piva (2019)

3.4.5 Engajamento do cliente

A escala de engajamento do cliente foi elaborada a partir do modelo de Kumar e Pansari (2016), a qual já foi validada em estudos anteriores como o de Moliner; Monferrer e Estrada, (2018), Monferrer, Moliner e Estrada, (2019) e Bravo; Martinez e Pina, (2019), mas com algumas adaptações para ficar mais adequada ao setor bancário, como por exemplo, a exclusão da dimensão de incentivo às indicações, a qual apesar de ter sido sugerida como uma dimensão do engajamento do cliente (KUMAR; PANSARI, 2016; 2017), não é uma prática comum no setor bancário (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019). O engajamento é composto pelas dimensões de compras do cliente, influência social e conhecimento ou feedback, cada dimensão é descrita abaixo junto com as alterações realizada na escala.

Compras do cliente: A dimensão de compra dos clientes está relacionada às intenções de compra e se mostram relevantes, pois identificam se os clientes estão satisfeitos com o serviço e tem pretensão de continuar utilizando os produtos e serviços da marca. Conforme Kumar e Pansari (2016), esse item representa as atitudes e comportamentos do cliente em relação às compras atuais e futuras com a marca. A escala foi adaptada com inclusão do nome da instituição “Sicredi” no lugar de banco.

Influência Social do cliente: Com o poder da mídia e a facilidade que as pessoas têm de comunicação nas redes sociais essa dimensão é extremamente relevante. Segundo Kumar e Pansari (2016), a influência do cliente descreve o impacto que o cliente causa nas pessoas e nas mídias sociais. A escala foi adaptada com inclusão do nome da instituição “Sicredi” no lugar de “banco”.

Conhecimento/feedback do cliente: Segundo Kumar e Pansari (2016), os itens de conhecimento do cliente registram até que ponto uma empresa facilita que seus clientes compartilhem feedback sobre seus produtos e serviços com a empresa e entre os próprios clientes, e participem ativamente no projeto de produtos e serviços. Essas dimensões são importantes pois os feedbacks auxiliam na melhoria contínua e personalização dos produtos e serviços. A escala foi adaptada com inclusão do nome da instituição “Sicredi” no lugar de “banco”.

Quadro 9 - Instrumento de medição para associados: Engajamento do cliente

(Escala Likert de 5 pontos - grau de concordância)		
Definição conceitual	Itens de mensuração	Modelo original em inglês
Compras próprias: Quando os clientes compram produtos/ serviços de uma empresa, eles contribuem diretamente para o valor da empresa (Gupta <i>et al.</i> 2004).	COMPR1: Continuarei utilizando os serviços do Sicredi por um longo tempo	I will continue buying the bank's services in the near future
	COMPR2: Minhas transações com produtos do Sicredi me deixam contente	My operations with this bank make me content
	COMPR3: Ser associado do Sicredi me deixa feliz	Being a customer of this bank makes me happy
Influência Social: Capacidade do cliente em impactar outras pessoas com informações fornecidas nas mídias sociais e através de grupos de pessoas (KUMAR <i>et al.</i> , 2013).	INFLSOC1: Adoro falar da minha experiência com o Sicredi	I love talking about my experience with the bank
	NFLSOC2: Falo bem do Sicredi nas redes sociais	I talk about this bank on the internet or any other media
	NFLSOC3: Comento os benefícios de ser associado com outras pessoas	I discuss the benefits that I get from this bank with others
	NFLSOC4: Menciono nas minhas conversas que faço parte, como associado, do Sicredi	I am a part of this bank and mention it in my conversations
Conhecimento: Quando um cliente está ativamente envolvido na melhoria dos produtos/serviços de uma empresa, fornecendo feedback/ sugestões (KUMAR, PASSANI, 2016)	CONHEC1: Forneço feedback sobre minhas experiências com os serviços	I provide feedback to the bank about my experiences with it
	CONHEC2: Forneço sugestões para o Sicredi melhorar seu desempenho	I provide suggestions to the bank for improving its performance
	CONHEC3: Forneço sugestões para o Sicredi sobre seus serviços atuais	I provide suggestions to the bank about its current services
	CONHEC4: Forneço sugestões para o para o Sicredi desenvolver novos serviços	I provide suggestions to the bank for developing new services

Fonte: Adaptado do modelo de Kumar e Pansari (2016)

3.4.6 Moderadores

Conforme Bravo; Martinez e Pina. (2019), alguns consumidores são propensos a comprar através de canais tradicionais, enquanto outros preferem comprar online. Dessa forma, espera-se que um indivíduo que tem o hábito de ir às agências de um banco e raramente visite seu site, dê mais importância à experiência oferecida pelo canal offline do que à oferecida pelo online. Dessa forma, o efeito moderador testado por Phan e Ghantous (2013) propôs que a confiança do cliente é maior para aqueles que têm alta experiência na marca, portanto o tempo de relacionamento dos clientes com um banco e a frequência de suas visitas às suas agências são relevantes. A escala foi adaptada com a alteração do nome “bank offices” para “agências Sicredi” e “Web sites” para “Canais digitais Sicredi”. No quadro 10 apresentamos os constructos, suas definições e itens de medição.

Quadro 10 - Instrumento de medição para associados: Moderadores

Moderadores (Escala <i>Likert</i> de 5 pontos - grau de concordância)		
Definição conceitual	Itens de mensuração	Modelo original em inglês
Moderador: A confiança dos clientes em associações baseadas na experiência é maior para clientes com alta experiência direta da marca do que para clientes com pouca experiência direta da marca (PHAN, GHANTOUS, 2013)	MODA1: Estou familiarizado com as agências do Sicredi	I am familiarized with the banks offices
	MODA2: Frequento as agências do Sicredi	I often visit the offices
	MODA3: Conheço bem as agências do Sicredi	I know the offices well
Moderador: O nível de habilidade de um indivíduo em usar a Internet influencia seu julgamento de satisfação com a experiência do site (NOVAK <i>et al.</i> 2000)	MODD1: Estou familiarizado com os canais digitais do Sicredi	I am familiarized with the webpage I often
	MODD2: Utilizo os canais digitais do Sicredi	I often visit the webpage
	MODD3: Conheço bem os canais digitais do Sicredi	I know the webpage well

Fonte: Adaptado e traduzido do modelo de Bravo, Martinez e Pina. (2019)

3.5 PRÉ-TESTE

Para garantir a eficiência e entendimento do instrumento de pesquisa, antes da distribuição do questionário foi realizado um pré-teste, com o objetivo de testar a compreensão dos entrevistados sobre o instrumento de pesquisa e eliminar qualquer dúvida ou problema que justificasse a alteração das perguntas. Segundo Cervo (2007), o pré-teste é uma etapa importante na pesquisa, serve para detectar possíveis reformulações ou correções antes da aplicação final.

Para realizar o pré-teste foram convocados dois associados, os quais analisaram o questionário na presença do entrevistador para sugerir mudanças nas perguntas, caso não estivessem adequadas ou claras. O questionário foi disponibilizado através de um *link* do *Forms Office* e respondido sem a necessidade de alteração ou ajustes.

Com a validação inicial dos dois associados o questionário foi submetido a aplicação definitiva e será apresentado na próxima sessão.

3.6 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi abordada uma estratégia junto aos colaboradores do CAS (Centro Administrativo Sicredi) e cooperativas do sistema Sicredi, visto que todos os colaboradores são também associados. Foram realizadas comunicações junto às superintendências do CAS através de grupos compartilhados de *WhatsApp*, nos quais foram compartilhados o objetivo da pesquisa e o link do questionário. Foram também encaminhados e-mails de sensibilização para representantes de cada cooperativa do sistema, onde foi explicado o objetivo da pesquisa e compartilhado o link do questionário.

A coleta de dados iniciou-se no dia 01/12/2022 com o compartilhamento da pesquisa nos grupos de *WhatsApp* e caixas de e-mail. Para lembrar os associados da importância da pesquisa, em 12/12/2022 foi realizada uma comunicação de reforço e em 10/01/2023 foi reenviada uma notificação informando que o término da pesquisa seria no dia 11/01/2023.

As respostas recebidas a partir do questionário foram submetidas à análise quantitativa, sendo apresentadas no capítulo 4, o qual trata da análise de resultados.

3.7 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi conduzida com uma abordagem quantitativa e o questionário foi respondido por associados do Sicredi com objetivo de analisar a relação das variáveis propostas nos capítulos anteriores. Para análise dos dados coletados no instrumento de pesquisa foram aplicadas técnicas estatísticas multivariadas de dados, as quais permitem analisar múltiplas relações para se obter uma compreensão mais completa e realista na tomada de decisões (HAIR JR. *et al.*, 2009). As técnicas multivariadas identificam relações complexas muito difíceis de serem representadas de maneira simples e, de um modo geral, refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação (HAIR JR. *et al.*, 2009).

A primeira etapa realizada foi a preparação dos dados, que segundo Hair Jr. *et al* (2009) são uma parte essencial para qualquer análise multivariada, pois ao examiná-los, o pesquisador passa a ter uma visão crítica de suas características. Sendo assim, foram realizadas as análises de dados perdidos, outliers, normalidade e linearidade. Após a preparação dos dados, foram realizadas a análise fatorial exploratória (AFE), a análise fatorial confirmatória (AFC) e a modelagem de equações estruturais (MEE). A MEE é uma Técnica multivariada que combina aspectos de análise fatorial e de regressão múltipla que permite ao pesquisador examinar simultaneamente uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis medidas e constructos latentes (variáveis estatísticas), bem como entre diversos constructos latentes (HAIR JR. *et al.*, 2009). Para realizar os procedimentos de análise foi utilizado o software SPSS Amos. Cada uma das técnicas utilizadas será detalhada nos próximos capítulos.

3.7.1 Dados Perdidos

Dados perdidos são resultantes de erros na coleta ou na entrada de dados, ou na omissão de respostas pelos respondentes, frequentemente ocorrem quando um respondente deixa de responder uma ou mais questões em uma pesquisa. O principal impacto dos dados perdidos é a redução do tamanho da amostra, pois se nenhuma ação corretiva for aplicada, qualquer observação com dados perdidos sobre qualquer uma das variáveis será excluída da análise. Em

geral, dados faltantes abaixo de 10% podem ser ignorados, exceto quando acontecem de maneira não-aleatória (HAIR JR. *et al.*, 2009).

O desafio do pesquisador é abordar as questões geradas pelos dados perdidos que afetam a generalização dos resultados. Para conseguir isso, a preocupação primária do pesquisador é identificar padrões e relações inerentes aos dados perdidos a fim de manter tanto quanto possível a distribuição original de valores quando qualquer ação corretiva é aplicada (HAIR JR. *et al.*, 2009). Segundo Hair Jr. *et al.* (2009) a perda de dados é um fato da vida na maioria das pesquisas, portanto os pesquisadores devem estar cientes das consequências e ações corretivas disponíveis.

3.7.2 Outliers

Outliers são as observações atípicas. São combinações de observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem explicação. “Observações atípicas são observações com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras observações” (HAIR JR. *et al.* P.77, 2009). Nesse sentido, considera-se como um valor incomum em uma variável, destoando dos demais por ser muito alto ou muito baixo, ou ainda, uma combinação ímpar de valores ao longo de diversas variáveis que tornam a observação marginal em relação às outras. Dessa forma, o pesquisador deve avaliar se esse valor, observado como atípico, deve ser mantido ou eliminado (HAIR JR. *et al.*, 2009).

A identificação de outliers foi realizada por meio da medida D^2 Mahalanobis, “método que mede a distância de cada observação em um espaço multidimensional a partir do centro médio de todas as observações, fornecendo um único valor para cada observação, independentemente do número de variáveis em questão” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 74). Quando a medida D^2 apresentar um nível de significância inferior a 0,001, pode-se considerar a existência de outliers (HAIR JR. *et al.*, 2009).

3.7.3 Normalidade

A normalidade é uma suposição estatística importante, que representa as exigências da teoria estatística inerentes. Na análise multivariada a normalidade se refere à forma da

distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, o padrão de referência para métodos estatísticos. A forma da distribuição pode ser descrita por meio da curtose, que seria a “elevação” ou “achatamento”, da distribuição comparada com a normal e da assimetria, que descreve o equilíbrio da distribuição, se ela é desequilibrada/deslocada para um lado ou se é centrada/simétrica (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Segundo Hair Jr. *et al* (2009), os dois testes mais comumente utilizados e que estão disponíveis em programas estatísticos são o teste Shapiro-Wilks e o teste de Kolmogorov-Smirnov (com uma modificação). Cada um calcula o nível de significância para as diferenças em relação a uma distribuição normal, sendo uma não normalidade dos dados ($p < 0,01$).

A normalidade multivariada é mais difícil de testar, mas existem testes especializados disponíveis para situações nas quais a técnica multivariada é particularmente afetada por uma violação dessa suposição (HAIR JR. *et al.*, 2009). À medida que os dados se afastam da suposição de normalidade multivariada, a proporção de respondentes em relação aos parâmetros deve ser maior, sendo indicada uma proporção de 15 respondentes para cada parâmetro estimado no modelo (HAIR JR. *et al.*, 2009). Dessa forma, para estimar o tamanho da amostra, foi utilizada a técnica de estimação de máxima verossimilhança (EMV), que sugere um tamanho amostral de 200 respostas, fornecendo uma base sólida para estimação, considerando outras condições, como a complexidade do modelo, se mostrado bastante robusta diante de violações da suposição de normalidade (HAIR JR. *et al.*, 2009).

3.7.4 Linearidade

A Linearidade é aplicada para expressar o conceito de que o modelo possui as propriedades de homogeneidade sendo a correlação baseada em uma relação linear. Dessa forma, a relação entre variáveis dependentes e independentes é avaliada pela inclinação da reta formada pelos diferentes valores de referência que estão relacionados à tendência. A linearidade representa o grau em que a variação na variável dependente é associada com a variável independente, quanto menos inclinada a reta melhor será a qualidade da medição (HAIR JR. *et al.*, 2009). Na técnica multivariada são apresentadas as correlações, que representam apenas associações lineares entre as variáveis. Porém existem desvios de linearidade que podem afetar a correlação, por esse motivo, torna-se importante examinar todas as relações, para evitar a subestimação da relação entre variáveis. (HAIR JR. *et al.*, 2009).

3.7.5 Análise fatorial exploratória

É uma técnica utilizada para definir relações de forma mais geral. Sua aplicação permite a estruturação dos dados e possibilita então que a técnica multivariada estime as relações das variáveis. O objetivo da AFE é a definição da estrutura latente entre os itens da análise, permitindo que as variáveis altamente correlacionadas sejam agrupadas, rotuladas ou sumarizadas, dessa forma o número de variáveis é reduzido, para uma melhor compreensão da estrutura dos dados. (HAIR JR. *et al.*, 2009). Nesse sentido, visando reduzir e simplificar o modelo, foi aplicada nos constructos de percepção dos serviços das Agências, Serviços Digitais, Engajamento e Confiança de Comprometimento com a marca.

Para implementar a AFE é necessário verificar se a matriz de dados é passível de fatoração. Para isso, dois métodos de avaliação foram aplicados: a medida de Kaiser Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. O teste de medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica que a análise fatorial é apropriada quando os resultados se encontram entre 0,5 e 1,0, e o teste de esfericidade de Bartlett deve apresentar significância ($p < 0,01$) para que as correlações sejam significativas entre as variáveis (MALHOTRA, 2019). Foram também analisadas as comunalidades, que são a porção de variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas na análise. Os resultados devem estar entre 0 e 1, sendo valores acima de 0,5 os mais adequados. Assim como a variância total explicada, recomenda-se que os fatores extraídos respondam por, no mínimo, 60% da variância (MALHOTRA, 2019). Com a finalização da AFE foi gerada a matriz de fatores padronizados e para simplificar os dados foi gerada uma matriz rotacionada, com as cargas fatoriais para cada variável, utilizando o método para rotação Varimax com Normalização de Kaiser. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009) são consideradas significativas cargas fatoriais maiores que 0,5, e cargas excedendo 0,7 indicam uma estrutura bem definida de análise fatorial, dependendo do tamanho da amostra. A partir dos resultados da AFE foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC) para validação do modelo de mensuração.

3.7.6 A análise fatorial confirmatória

A AFC é aplicada para fornecer um teste confirmatório da teoria de mensuração, a qual determina como variáveis medidas representam, de forma lógica e sistemática, os constructos envolvidos em um modelo teórico, ou seja, confirma ou rejeita o modelo teórico proposto na pesquisa. A AFC se torna uma maneira de testar o quão bem as variáveis medidas representam um número menor de constructos e é uma ferramenta que nos permite confirmar ou rejeitar nossa teoria pré- concebida. (HAIR JR. *et al.*, 2009).

A validade do modelo de mensuração depende da qualidade do modelo de ajuste (GOF), que indica o quanto o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre os itens indicadores, ou seja, a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada (HAIR JR. *et al.*, 2009). Quando a teoria de um pesquisador é usada para especificar um modelo a partir do qual os parâmetros são estimados, o ajuste do modelo compara a teoria com a realidade representada pelos dados. Se a teoria de um pesquisador fosse perfeita, a matriz de covariância estimada e a matriz de covariância observada seriam iguais. Dessa forma as matrizes são matematicamente comparadas para fornecerem uma estimativa do ajuste do modelo. Quanto mais próximos estão os valores dessas duas matrizes, melhor é o ajuste do modelo (HAIR JR. *et al.*, 2009). Conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2009), para avaliar a GOF do modelo foram utilizados os índices de ajustes especificados no quadro 11.

Quadro 11 - Índices de Ajustes

(Continua)

χ^2/df	Qui-quadrado por graus de liberdade	Avalia a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada ajustada, a partir dos graus de liberdade do modelo. Valores menores que 5 sugerem adequação do modelo.
RMSEA	Raiz do erro quadrático médio de aproximação	Representa o quanto melhor um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação. Ela explicitamente tenta corrigir a complexidade do modelo e tamanho amostral incluindo cada um desses dados em sua computação. Valores RMSEA menores indicam melhor ajuste, entre 0,03 e 0,08, por exemplo, com 95% de confiança.
NFI	Índice de ajuste normado	Indica uma proporção da diferença no valor X^2 para o modelo ajustado e um modelo nulo dividida pelo valor X^2 para o modelo nulo. Varia entre 0 e 1, e um modelo com ajuste perfeito corresponde a um NFI de 1.

Quadro 12 - Índices de Ajustes

(Conclusão)		
CFI	Índice de ajuste comparativo	É um índice de ajuste incremental que é uma versão melhorada do índice de ajuste normado NFI. É normado, de forma que seus valores variam entre 0 e 1, com valores mais altos indicando melhor ajuste. Valores CFI abaixo de 0,90 não são geralmente associados com um modelo que se ajusta bem.
TLI	Índice de Tucker Lewis	O TLI não é normado, e, assim, seu valor pode ficar abaixo de 0 ou acima de 1. No entanto, tipicamente, modelos com bom ajuste tem valores que se aproximam de 1, e um modelo com um valor maior sugere um ajuste melhor do que o modelo com menor valor.

Fonte: Hair Jr. *et al.* (2009)

Ainda na análise de AFC, foram testadas a validade e confiabilidade dos constructos propostos. A “validade de constructo é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente refletem o constructo latente teórico que aqueles itens devem medir” (HAIR. JR. *et al.* p. 591, 2009), está relacionada à precisão de mensuração e a quão bem o conceito é definido pelas medidas. Segundo Malhotra (2019), a confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes através de medições repetidas das características em análise. “Se refere a uma avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 126). Conforme Hair Jr. *et. al* (2019), além do teste de confiabilidade, podemos aplicar o teste de validade. As três formas mais amplamente aceitas de validade são a convergente, a discriminante e a monológica, que serão detalhadas a seguir.

3.7.7 Validade convergente

Avalia até que ponto duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, correlações altas indicam que a escala está medindo seu conceito pretendido e podem ser estimadas através de suas cargas fatoriais. O tamanho da carga fatorial é uma consideração importante, cargas maiores que 0,5 são consideradas estatisticamente significantes, sendo que o ideal são cargas maiores que 0,7. São medidas também por meio da variância média extraída (VME), que representa a carga fatorial quadrática média, sugerindo uma convergência adequada quando for superior a 0,5 (HAIR JR. *et al.*, 2009).

3.7.8 Validade discriminante

Se refere ao grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais. A correlação entre os constructos deve ser baixa, demonstrando que a escala múltipla é suficientemente diferente do outro conceito semelhante. Deve ser avaliada através da comparação dos percentuais de VME para dois constructos com o quadrado da estimativa de correlação entre tais constructos. Dessa forma, as estimativas da variância extraída devem ser maiores do que a estimativa quadrática de correlação. (HAIR JR. *et al.*, 2009).

3.7.9 Validade nomológica:

Refere-se ao grau em que a escala múltipla faz previsões precisas de outros conceitos em um modelo teórico, ou seja, determina se a escala demonstra as relações apresentadas como existentes, com base na teoria. A validade nomológica é testada por meio da verificação de sentido nas correlações entre os constructos em uma teoria de mensuração (HAIR JR. *et al.*, 2009; MALHOTRA, 2019).

Em resumo, a validade convergente confirma que a escala está correlacionada com outras medidas conhecidas do conceito; a validade discriminante garante que a escala é suficientemente diferente de outros conceitos semelhantes para ser distinta; e a validade nomológica determina se a escala demonstra as relações mostradas como existentes, com base em teoria ou pesquisa prévia (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 126)

3.7.10 Confiabilidade

A confiabilidade também caracteriza um indicador de validade convergente, sendo frequentemente medido pelo alfa de Cronbach, que deve ser de 0,7 ou mais, indicando convergência adequada ou consistência interna. A confiabilidade entre 0,6 e 0,7 pode ser aceitável desde que os outros indicadores de validade de constructo sejam bons. (HAIR JR. *et al.*, 2009).

3.7.11 Modelagem de equações estruturais

A partir dos dados da AFC foi realizada a estimação do modelo estrutural através de modelagem de equações estruturais (MME). A MEE pode examinar uma série de relações de dependência simultaneamente. É uma “técnica multivariada que combina aspectos de análise fatorial e de regressão múltipla que permite ao pesquisador examinar simultaneamente uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis medidas e constructos latentes (variáveis estatísticas), bem como entre diversos constructos latentes” (HAIR JR. *et al*, 2009, p. 542). Segundo Malhotra (2009) o MME é um procedimento para estimar uma série de relações de dependência entre um conjunto de conceitos ou constructos representados por diversas variáveis e incorporados em um modelo integrado.

A MEE é composta por uma série de modelos estatísticos, que buscam explicar a relação entre múltiplas variáveis, através da estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, as quais descrevem todas as relações entre constructos da análise, como as variáveis dependentes e independentes. Sendo os constructos inobserváveis ou fatores latentes representados por múltiplas variáveis, como variáveis representando um fator em análise fatorial (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Conforme Hair Jr. (2009), todos os modelos de equações estruturais possuem três características:

- ✓ Estimação de relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas;
- ✓ Uma habilidade para representar conceitos não observados nessas relações e corrigir erro de mensuração no processo de estimação;
- ✓ Definição de um modelo para explicar o conjunto inteiro de relações.

O diferencial da MEE, das demais técnicas multivariadas é que ela consegue analisar separadamente cada conjunto de variáveis dependentes, ou seja, estima uma série de equações de regressão múltipla separadas, mas interdependentes, simultaneamente, pela especificação do modelo estrutural (HAIR JR. *et al.*, 2009). Por exemplo, se afirmamos que a confiança pode ser gerada por alguma situação, e que a confiança pode ser geradora de outra situação, então podemos afirmar que a confiança é uma variável dependente e independente na mesma teoria, dessa forma uma variável presumivelmente dependente se torna independente em uma relação subsequente de dependência (HAIR JR. *et al.*, 2009). A MEE também possibilita analisar variáveis latentes. Os constructos latentes, ou variável latente, é um conceito teorizado e não observado que pode ser representado por variáveis observáveis. Ele é medido indiretamente

através do exame de consistência entre variáveis medidas, também chamadas de variáveis manifestas ou indicadores. Nessa relação as variáveis são chamadas de indicadores, pois nenhuma variável isolada pode representar completamente um constructo, contudo pode ser usada como indicadora do mesmo (HAIR JR. *et al.*, 2009).

A MEE utiliza uma terminologia específica para diferenciar constructos latentes dependentes e independentes, São eles constructos exógenos e constructos endógenos. Construtos exógenos são os equivalentes latentes, multi-itens de variáveis independentes. Para facilitar a compreensão, podemos dizer que visualmente em um diagrama estrutural, um construto exógeno não apresenta caminhos (setas de um sentido) que cheguem ao mesmo a partir de outro construto ou variável. Construtos endógenos são os equivalentes latentes, multi-itens de variáveis dependentes, visualmente representar um caminho que chega em um constructo endógeno a partir de um exógeno (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Tanto o modelo estrutural como o modelo de mensuração, devem apresentar qualidade de ajuste (GOF), dessa forma, foram utilizados os mesmos índices de ajuste relacionados anteriormente. Foi verificado o ajuste geral do modelo e examinadas as estimativas individuais de parâmetros em comparação com os caminhos correspondentes.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo apresentaremos os resultados alcançados com as análises das técnicas estatísticas apresentadas anteriormente. Com a coleta de dados a pesquisa alcançou o número de 195 respondentes, resultado considerado baixo para a utilização da MEE, visto que o recomendado para uma amostra apropriada é uma proporção de 5 a 10 observações por variável analisada. Dessa forma, a quantidade de variáveis por construto determina o tamanho da amostra, sendo que a amostra deve conter no mínimo 50 observações, mas de preferência ser maior que 100 (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Nesse sentido, seriam necessários de 230 a 460 respondentes, no entanto, a pesquisa apresentou 195 respostas, ou seja, 2,19 observações de amostra por parâmetro a ser estimado.

4.1 PREPARAÇÃO DE DADOS

Os dados coletados foram preparados para a aplicação das técnicas multivariadas propostas para esta pesquisa. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009) o exame dos dados são uma parte essencial para qualquer análise multivariada, pois ao examinar os dados o pesquisador passa a ter uma visão crítica das características dos dados. Dessa forma, foram realizadas as análises de dados perdidos, outliers, normalidade e linearidade, as quais serão detalhados nas próximas seções.

4.1.1 Dados Perdidos

Na etapa de preparação dos dados foi observado que alguns respondentes deixaram respostas em branco, ocasionando uma quantidade de dados perdidos. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009) o principal impacto dos dados faltantes é a redução da amostra, mas se ficarem abaixo de 10% por variável podem ser ignorados, exceto quando acontecem de maneira não-aleatória. A presente pesquisa apresentou 3,5% de dados faltantes, mas foram ignorados conforme sugerido pela literatura.

4.1.2 Outliers

Para identificar possíveis casos atípicos (outliers), que são observações notavelmente diferentes de outras observações, foi executado através do software SPSS Amos, o procedimento de regressão linear, para dessa forma identificar os valores de D^2 Mahalanobis e então compará-los a uma distribuição qui-quadrado com os mesmos graus de liberdade utilizados na análise. Dessa forma, foram analisadas as respostas das variáveis dos construtos, sendo identificados 10 outliers no questionário, os quais foram devidamente excluídos.

4.1.3 Normalidade

Para testar a normalidade foram utilizados os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, no SPSS AMOS, que calculam o nível de significância para as diferenças em comparação a uma distribuição normal (HAIR JR. et al., 2009). Os resultados apontaram para uma não-normalidade dos dados ($p < 0,01$). Foi utilizado a técnica de estimação de máxima verossimilhança (EMV), a qual fornece resultados válidos para amostras pequenas com 50 respondentes, sendo que os tamanhos mínimos recomendados a fim de garantir resultados estáveis são de 100 a 150 e, o tamanho amostral sugerido é de 200 (HAIR *et al.*, 2009).

4.1.4 Linearidade

Conforme Hair JR. *et al.* (2009) na técnica multivariada as correlações representam apenas associações lineares entre as variáveis, mas existem desvios de linearidade que podem afetar a correlação, por esse motivo, torna-se importante examinar todas as relações, para evitar a subestimação da relação entre variáveis. Dessa forma, entende-se, conforme a literatura, que a pesquisa apresenta linearidade entre os constructos, visto que as diferentes percepções dos clientes, resultam em maior comprometimento e conseqüentemente aumenta o engajamento do cliente.

4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.2.1 Perfil da Amostra

O perfil da amostra é a caracterização dos respondentes da pesquisa, serve para fornecer informações sobre o tipo de participantes do estudo, para especificar a quem os achados do estudo se aplicam e esclarecer a generalização dos resultados, bem como quaisquer possíveis limitações.

Para a presente pesquisa as características do perfil de amostra serão detalhadas a seguir, contemplando idade, escolaridade e tempo como associado do Sicredi.

Tabela 1 - Idade dos respondentes

	Faixa etária	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	De 19 a 29 anos	34	18,1	18,1	18,5
	De 30 a 39 anos	90	47,9	47,9	66,0
	De 40 a 49 anos	51	27,1	27,1	93,1
	De 50 a 59 anos	12	6,4	6,4	99,5
	Acima de 60 anos	1	0,5	0,5	100
	Total	188	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na tabela 1, podemos observar que a grande maioria dos associados respondentes está na faixa etária de 30 a 39 anos, seguido dos 40 aos 49 anos. Esse resultado reitera a pesquisa realizada pela FIPE⁶ (2019) a qual indica que a maioria, 43,4% dos cooperados brasileiros, estão na faixa de 30 a 50 anos.

⁶ <https://www.sicredi.com.br/media/produtos/sicredi-beneficios-do-cooperativismo-de-credito.pdf>

Tabela 2 - Escolaridade dos respondentes

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ensino fundamental incompleto	1	0,5	0,5	0,5
	Graduação incompleto	13	6,9	6,9	7,4
	Graduação completo	25	13,9	13,9	20,7
	Pós-graduação incompleto	30	16,0	16,0	36,7
	Pós-graduação completo	119	63,6	63,6	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

De acordo com os resultados evidenciados na tabela 2, 63,6 % dos respondentes possuem pós-graduação completa, seguidos de pós-graduação incompleta. Importante ressaltar que 95% dos respondentes possuem ensino superior e apenas 1 pessoa foi identificada com Ensino fundamental incompleto.

Tabela 3 - Período como associado

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menos de 6 meses	16	8,5	8,5	8,5
	De 6 meses a 2 anos	24	12,8	12,8	21,3
	De 2 anos a 5 anos	34	18,1	18,1	39,4
	Acima de 5 anos	114	60,6	60,6	100
	Total	188	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os resultados apresentados na tabela 3, referentes ao tempo como associado, demonstram que a maioria dos respondentes possui mais de 5 anos na associação e a minoria

de 8,5% tem menos de 6 meses. Esse resultado se mostra relevante, visto que o tempo de relacionamento pode impactar a confiança com a marca (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019).

4.2.2 Análise Fatorial Exploratória

Conforme explicado no capítulo 3.7.5, a AFE fornece uma redução e estruturação dos dados, permitindo uma melhor compreensão das relações das variáveis. “Pode ser utilizada para examinar os padrões ou relações latentes para um grande número de variáveis e determinar se a informação pode ser condensada ou resumida a um conjunto menor de fatores ou componentes” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 96). Através da aplicação da AFE, todas as variáveis medidas são relacionadas com cada fator por uma estimativa de carga fatorial. Essa análise fatorial fornece as ferramentas para analisar a estrutura das correlações entre os fatores. Uma carga fatorial configura a correlação entre uma variável original e seu fator. Cargas fatoriais entre 0,30 e 0,40 garantem o mínimo de interpretação, acima de 0,50 são consideradas significantes e acima de 0,70, são consideradas indicativas de estrutura bem definida para qualquer análise fatorial (HAIR JR. *et al.*, 2009). Foram executados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), considerando o resultado adequado entre 0,5 e 1,0, e teste de esfericidade de Barlett com significância ($p < 0,01$). Foram consideradas as comunalidades acima de 0,5 e variância total explicada acima de 60%. Índices considerados adequados para o tamanho da amostra (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Para a presente pesquisa, o tamanho da amostra não se mostrou adequado, visto que para aplicação da AFE a proporção deve ser de cinco (5) ou mais variáveis para cada fator proposto. De modo geral, o ideal é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas (HAIR JR. *et al.*, 2009). Dessa forma, a AFE foi executada separadamente nos constructos de percepção dos serviços das agências, percepção dos serviços dos canais digitais, confiança e comprometimento e engajamento. Os resultados serão apresentados nos próximos capítulos.

4.2.2.1 Percepção dos serviços das agências

Após executar a AFE no constructo de percepção dos serviços das agências, foram alcançados os resultados de 0,851 no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e significância ($p < 0,01$) no teste de esfericidade de Barlett. Esses resultados demonstram adequação da amostra para a AFE e correlações significativas entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2009). As comunalidades, que indicam a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise da amostra, apresentaram resultados acima de 0,5, o que é considerado adequado segundo Hair Jr. *et al.* (2009). A variância total explicada apresentou índice de 72,48%, estando de acordo com a teoria, que indica que os fatores extraídos precisam responder a, no mínimo, 60% da variância (HAIR JR. *et al.*, 2009).

A tabela 4 demonstra a matriz rotacionada com cargas fatoriais para cada variável. O método de extração utilizado foi a Análise de Componente Principal e método de rotação Varimax com normalização de Kaiser.

Tabela 4 - Matriz rotacionada: Percepções do ambiente físico

	(Continua)		
	Componente		
	1	2	3
Serv3 Os serviços prestados são bons	,860		
Serv4 Os serviços prestados são de qualidade	,829		
Serv2 Os serviços prestados são confiáveis	,805		
Serv1 Os serviços prestados atendem as minhas necessidades	,678	,398	
Func1 Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar		,845	
Func2 Os funcionários sempre disponibilizam tempo para me atender		,826	
Func4 Sinto-me seguro com os funcionários		,706	
Func3 Confio no serviço dos funcionários das agências	,407	,629	

Tabela 4 - Matriz rotacionada: Percepções do ambiente físico

	(Conclusão)		
	Componente		
	1	2	3
Amb3 As instalações são visualmente atrativas			,897
Amb2 As instalações são limpas e organizadas			,866
Amb1 As instalações condizem com o tipo de serviço oferecido		,440	,572

Fonte: Saída do SPSS (2023)
 Método de Extração: Análise de Componente Principal.
 Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser^a
 a.Rotação convergida em 5 iterações.

A cargas fatoriais são consideradas altas ($>0,7$), mostrando alta correlação, dessa forma, foram selecionados os itens com maiores cargas fatoriais, Serviços (Serv3, Serv4 e Serv2), Instalações (Amb3, Amb2 e Amb1) e Funcionários (Func1, Func2 e Func4).

4.2.2.2 Percepção dos serviços dos canais digitais

Após executar a AFE no constructo de Percepções dos canais digitais, foram alcançados os resultados de 0,873 no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e significância ($p<0,01$) no teste de esfericidade de Barlett. Esses resultados demonstram adequação da amostra para a AFE e correlações significativas entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2009).

As comunalidades apresentaram resultados acima de 0,5, o que é considerado adequado, e a variância total explicada apresentou índice de 75,4%, o que segundo Hair Jr. *et al.* (2009) está adequado, visto que os fatores extraídos precisam responder a no mínimo 60% da variância.

A tabela 5 demonstra a matriz rotacionada do constructo de percepções dos canais digitais. Foram utilizados os métodos de rotação Varimax com normalização de Kaiser com o método de extração da Análise de componente principal. A AFE apresentou a formação de três componentes.

Tabela 5 - Matriz rotacionada: Percepções dos canais digitais

	Componente		
	1	2	3
Comun2 As informações disponibilizadas são suficientes para eu tomar decisões	,845		
Comun3 As informações disponibilizadas são detalhadas	,819		
Comun4 As informações e serviços são disponibilizados de acordo com as minhas necessidades	,779		
Efic2 Eles atendem todas as minhas necessidades de negócio	,749		
Efic1 Eles permitem que as transações sejam facilmente concluídas de forma online	,700		
Comun1 As informações disponibilizadas são úteis	,516	,464	
Estet2 São visualmente atrativos		,894	
Estet1 São visualmente agradáveis		,865	
Estet3 Possuem cores e gráficos atrativos	,308	,790	
Efic4 Acredito que minhas informações pessoais estão seguras			,899
Efic3 Acredito que recursos de segurança são adequados	,333		,864

Fonte: Saída do SPSS (2023)

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 4 iterações.

Foram consideradas as cargas fatoriais mais altas ($>0,7$), as quais estão grifadas na cor cinza, na Tabela 5. Dessa forma, foram selecionados os itens, Comunicação (Comun2, Comun3 e Comun4) e estética (Estet2, Estet1 e Estet3), sendo o componente Eficácia descartado, por não atingir o número mínimo de 3 variáveis.

4.2.2.3 Engajamento

Executando a AFE no constructo de Engajamento, foram alcançados os resultados de 0,902 no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e significância ($p < 0,001$) no teste de esfericidade

de Barlett. Esses resultados demonstram adequação da amostra para a AFE e correlações significativas entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2009).

As comunalidades apresentaram inconsistência em uma (1) variável, a InflSoc2 ficou com comunalidade 0,494, ou seja, abaixo de 0,5, mas optou-se por mantê-la na pesquisa. A variância total explicada apresentou índice de 71,42%, o que segundo Hair Jr. *et al.* (2009) está adequada, visto que os fatores extraídos precisam responder no mínimo 60% da variância.

A tabela 6 demonstra a matriz rotacionada do constructo de Engajamento. Foi utilizado o método de rotação Varimax com normalização de Kaiser com o método de extração da Análise de componente principal. A AFE apresentou a formação de dois componentes.

Tabela 6 - Matriz rotacionada: Engajamento

	Componente	
	1	2
Compr1 Continuarei utilizando os serviços do Sicredi por um longo tempo	,835	
Compr3 Ser associado do Sicredi me deixa feliz	,781	,301
InflSoc1 Adoro falar da minha experiência com o Sicredi	,763	,361
InflSoc3 Comento os benefícios de ser associado com outras pessoas	,732	,383
Compr2 Minhas transações com produtos do Sicredi me deixam contente	,730	
InflSoc4 Menciono nas minhas conversas que faço parte, como associado, do Sicredi	,665	,462
InflSoc2 Falo bem do Sicredi nas redes sociais	,541	,449
Conhec3 Forneço sugestões para o Sicredi sobre seus serviços atuais		,923
Conhec2 Forneço sugestões para o Sicredi melhorar seu desempenho		,892
Conhec4 Forneço sugestões para o desenvolvimento de novos serviços		,881
Conhec1 Forneço feedback sobre minhas experiências com os serviços	,361	,810

Fonte: Saída do SPSS (2023)

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

O componente 1 conteve a maior parte das variáveis de Compras, exceto InflSoc1 e InflSoc3, que obtiveram cargas fatoriais nos dois componentes. Compr 3 também obteve cargas

nos dois componentes, mas com uma diferença maior nas cargas do que InflSoc 1 e 3. Decidiu-se manter o componente 1 com as variáveis de compras. O componente 2 conteve as variáveis de Conhecimento com cargas fatoriais significativas. Formação de 2 componentes finais, Compras (Compr1, Compr3 e Compr2) e Conhec (Conhec3, Conhec2 e Conhec4). O componente “Influência Social” não foi identificado e, portanto, eliminado.

4.2.2.4 Confiança e comprometimento com a marca

Para o constructo de confiança e comprometimento com a marca, as comunalidades apresentaram inconsistência, a variável Conf3 ficou com comunalidade 0,371 e por ficar abaixo de 0,5 foi excluída. Após a eliminação da variável Conf3, a AFE foi novamente executada e a variável Identif3 ficou com comunalidade igual a 0,493, ou seja, no limite indicado por Hair Jr. *et al* (2009), mas decidiu-se mantê-la no modelo. Foram alcançados os resultados de 0,865 no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e significância ($p < 0,01$) no teste de esfericidade de Barlett. Logo, esses resultados demonstram adequação da amostra e correlações significativas entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2009). A variância total explicada apresentou índice de 67,7%, mostrando-se adequada, visto que a referência, segundo Hair Jr. *et al.* (2009), é de no mínimo 60%.

A tabela 7 demonstra a matriz rotacionada do constructo confiança e comprometimento. Foi utilizado o método de rotação Varimax com normalização de Kaiser com o método de extração da Análise de componente principal. A AFE apresentou a formação de um componente.

Tabela 7 - Matriz rotacionada: Confiança e Comprometimento

	Componente 1
Identif1 Me identifico com o Sicredi	,877
Identif2 Desejo permanecer como associado do Sicredi	,853
Conf2 O Sicredi é uma instituição financeira honesta	,838
Conf1 Eu confio no Sicredi	,828
Conf4 O Sicredi é uma instituição financeira segura	,827
Identif3 Ficaria triste se tivesse que mudar de Instituição financeira	,702

Fonte: Saída do SPSS (2023)

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

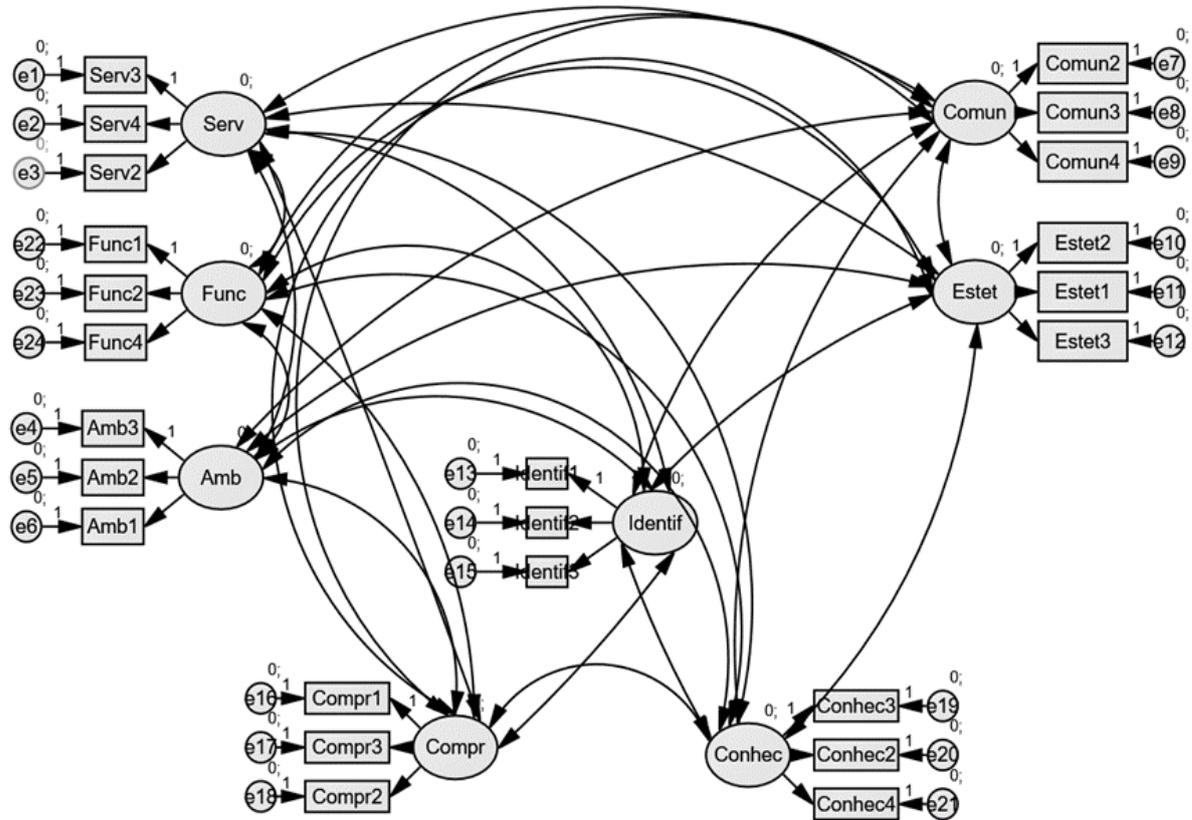
Para o constructo de confiança e comprometimento com a marca apenas um componente foi confirmado, indicando alta correlação entre os dois construtos. Por apresentar duas variáveis com maior carga fatorial na matriz rotativa e para manter uma maior relação com a teoria, as variáveis do construto Identificação com a marca (Identif1, Identif2 e Identif3) foram mantidas no modelo.

4.2.3 A análise fatorial confirmatória

A AFC é uma forma de validação do modelo de mensuração, serve para fornecer um teste confirmatório da teoria proposta de mensuração, a qual pode ser representada como um modelo que mostra como as variáveis medidas se unem para representar constructos, nos permitindo testar o quão bem as variáveis medidas representam a realidade. Por ser uma técnica de interdependência, a CFA não distingue construtos exógenos e endógenos. (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Na figura 9, apresentamos o modelo proposto após aplicação da AFE, representado pelo diagrama de caminhos, onde as setas apontam de uma causa para um resultado. Constructos são considerados como a causa de variáveis medidas, já as setas de dois sentidos representam covariância não-causal por natureza (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Figura 9 - Modelo de mensuração



Fonte: Saída do SPSS (2023)

Para avaliar a qualidade de ajuste do modelo (GOF), que “indica o quão bem um modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre as variáveis indicadoras” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 542), foram aplicados os índices de ajustes, mencionados anteriormente no capítulo 3.7.6, que segundo Hair Jr. *et al.* (2009) são elementos básicos para o cálculo da medida GOF. São eles o qui-quadrado por graus de liberdade (χ^2/df); raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA); índice de ajuste normado (NFI); índice de ajuste comparativo (CFI); e índice de Tucker Lewis (TLI), (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Tabela 8 - Ajuste do modelo de mensuração

Índices de Ajuste	Valores indicados por Hair et al., (2009)	Valores estimados AFC
x ² /df	< 5	1,863
RMSEA	< 0,08	0,068
CFI	> 0,90	0,936
NFI	> 0,90	0,875
TLI	> 0,90	0,915

Fonte: Saída do SPSS (2023)

Os resultados apresentaram um ajuste aceitável para o modelo de mensuração, ficando apenas o indicador NFI minimamente abaixo do indicado, sendo aceito no ajuste. Dessa forma, os resultados indicam que o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre os itens indicadores.

A AFC permite também a avaliação da validade de constructo de uma teoria de mensuração proposta. “Validade de constructo é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o constructo latente teórico que aqueles itens devem medir” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 591). A seguir será apresentada a validade do constructo, no que se refere à validade convergente e discriminante.

4.2.3.1 Validade convergente

A validade convergente sugere que os itens que são indicadores de um constructo específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum (HAIR JR. *et al.*, 2009). Ela pode ser estimada por meio de suas cargas fatoriais, sendo cargas altas um indicativo de que elas convergem para algum ponto em comum, as cargas fatoriais devem ser estatisticamente significantes, considerando-se de 0,5 ou mais, e idealmente de 0,7 para cima (HAIR JR. *et al.*, 2009). A validade convergente é analisada através da variância média extraída (VME), a qual sugere uma convergência adequada quando for superior a 0,5, e a confiabilidade, a qual o indicador é aceitável quando estiver entre 0,6 e 0,7 (HAIR JR. *et al.*, 2009). A tabela 9 apresenta os resultados da validade convergente.

Tabela 9 - Validade Convergente.

Construto	Variância Média Extraída (VME)	Confiabilidade de construto
Parâmetro (Hair)	>0,5	>0,6
Serv	0,705	0,877
Func	0,638	0,839
Amb	0,602	0,816
Comun	0,733	0,892
Estet	0,729	0,889
Identif	0,685	0,867
Compr	0,598	0,816
Conhec	0,849	0,944

Fonte: Saída do SPSS (2023).

Os resultados demonstram que o modelo de mensuração apresentou boa validade convergente, apresentando parâmetros que confirmam a aceitabilidade do modelo conforme os índices indicados pela literatura.

4.2.3.2 Validade discriminante

A validade discriminante indica o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais, ou seja, evidencia que um construto é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem (HAIR JR. *et al.*, 2009). A validade discriminante pode ser avaliada comparando os percentuais de VME para dois construtos com o quadrado da estimativa de correlação entre tais constructos. Dessa forma, as estimativas da variância extraída devem ser maiores do que a estimativa quadrática de correlação, pois um constructo latente deve explicar suas medidas de itens melhor do que outro constructo (HAIR JR. *et al.*, 2009). Abaixo, na tabela 10, apresentamos os resultados da validade discriminante.

Tabela 10: Validade Discriminante.

VME	0,705	0,638	0,602	0,733	0,729	0,685	0,598	0,849
	Serv	Func	Amb	Comun	Estet	Identif	Compr	Conhec
Serv	- - -	0,291	0,287	0,282	0,137	0,326	0,543	0,069
Func	0,287	0,240	- - -	0,036	0,063	0,346	0,298	0,020
Amb	0,291	- - -	0,240	0,195	0,028	0,180	0,240	0,010
Comun	0,282	0,195	0,036	- - -	0,310	0,055	0,135	0,044
Estet	0,137	0,028	0,063	0,310	- - -	0,124	0,229	0,145
Identif	0,326	0,180	0,346	0,055	0,124	- - -	0,876	0,180
Compr	0,543	0,240	0,298	0,135	0,229	0,876	- - -	0,262
Conhec	0,069	0,010	0,020	0,044	0,145	0,180	0,262	- - -

Fonte: Saída do SPSS (2023)

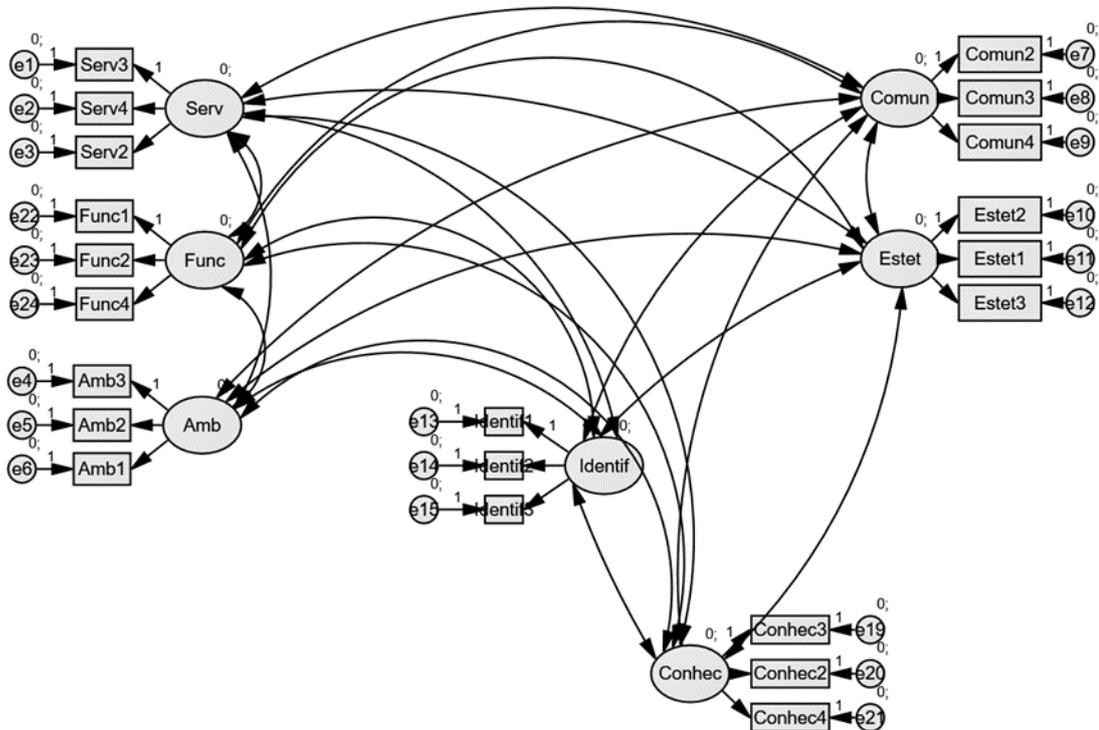
Os resultados da validade discriminante apresentaram que o constructo de comprometimento com a marca (dentif) não obteve discriminância suficiente em relação a Compras (Compr, Engajamento), uma vez que a VME de cada um resultou menor que o quadrado da correlação entre eles. Considerando os conceitos envolvidos (abaixo), percebe-se que a intenção em permanecer no relacionamento com a marca está presente nos dois.

- O comprometimento com a marca: um relacionamento com um parceiro de troca, onde acredita-se que o relacionamento contínuo com o outro é tão importante que se garante o máximo de esforços para mantê-lo (MORGAN, HUNT, 1994).

- Compra: identificam se os clientes estão satisfeitos com o serviço e tem pretensão de continuar utilizado os produtos e serviços da marca (KUMAR; PANSARI, 2016).

Como o constructo Comprometimento com a marca (Identif) tem papel mediador no modelo estrutural, optou-se por mantê-lo no modelo e excluir o constructo Compra (Compr), que pertence a Engajamento. Dessa forma, Engajamento com o cliente fica representado apenas pelo constructo Conhecimento (Conhec), que envolve o aporte de conhecimento do cliente na cocriação de valor, ficando o Engajamento, dessa forma, bem representado. Abaixo segue modelo de mensuração ajustado.

Figura 10 - Ajuste do modelo de mensuração



Fonte: Saída do SPSS (2023)

Após a exclusão do constructo compras (Compr) relacionado ao engajamento, os índices de ajuste do modelo (GOF) ficaram melhores representados e dentro dos parâmetros estipulados pela literatura (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Tabela 10 - Ajuste do Modelo de mensuração

Índices de Ajuste	Valores indicados por Hair et al., (2009)	Valores estimados AFC
χ^2/df	< 5	1,706
RMSEA	< 0,08	0,062
CFI	> 0,90	0,953
NFI	> 0,90	0,896
TLI	> 0,90	0,936

Fonte: Saída do SPSS (2023)

Após o ajuste, a validade convergente apresentou cargas fatoriais altas, todas acima de 0,5, as quais são consideradas adequadas pela literatura (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Tabela 11 - Validade Convergente

Construto	Variância Média Extraída (VME)	Confiabilidade de construto
Parâmetro (Hair)	>0,5	>0,6
Serv	0,707	0,878
Func	0,639	0,840
Amb	0,602	0,816
Comun	0,733	0,892
Estet	0,729	0,889
Identif	0,685	0,866
Conhec	0,849	0,944

Fonte: Saída do SPSS (2023)

Nos indicadores de validade discriminante, a estimativa quadrática de correlação das variáveis ficou baixas (<0,4) em relação ao VME, apresentando resultados adequados e de acordo com a literatura (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Tabela 12 - Validade Discriminante

VME	0,707	0,639	0,602	0,733	0,729	0,685	0,849
	Serv	Func	Amb	Comun	Estet	Identif	Conhec
Serv	---	0,292	0,288	0,282	0,137	0,329	0,069
Func	0,292	---	0,240	0,195	0,028	0,182	0,010
Amb	0,288	0,240	---	0,036	0,063	0,346	0,020
Comun	0,282	0,195	0,036	---	0,310	0,057	0,044
Estet	0,137	0,028	0,063	0,310	---	0,123	0,144
Identif	0,329	0,182	0,346	0,057	0,123	---	0,177
Conhec	0,069	0,010	0,020	0,044	0,144	0,177	---

Fonte: Saída do SPSS (2023)

A partir dos ajustes realizados, o modelo de medição foi considerado válido, dessa forma, a seguir será demonstrado o modelo estrutural.

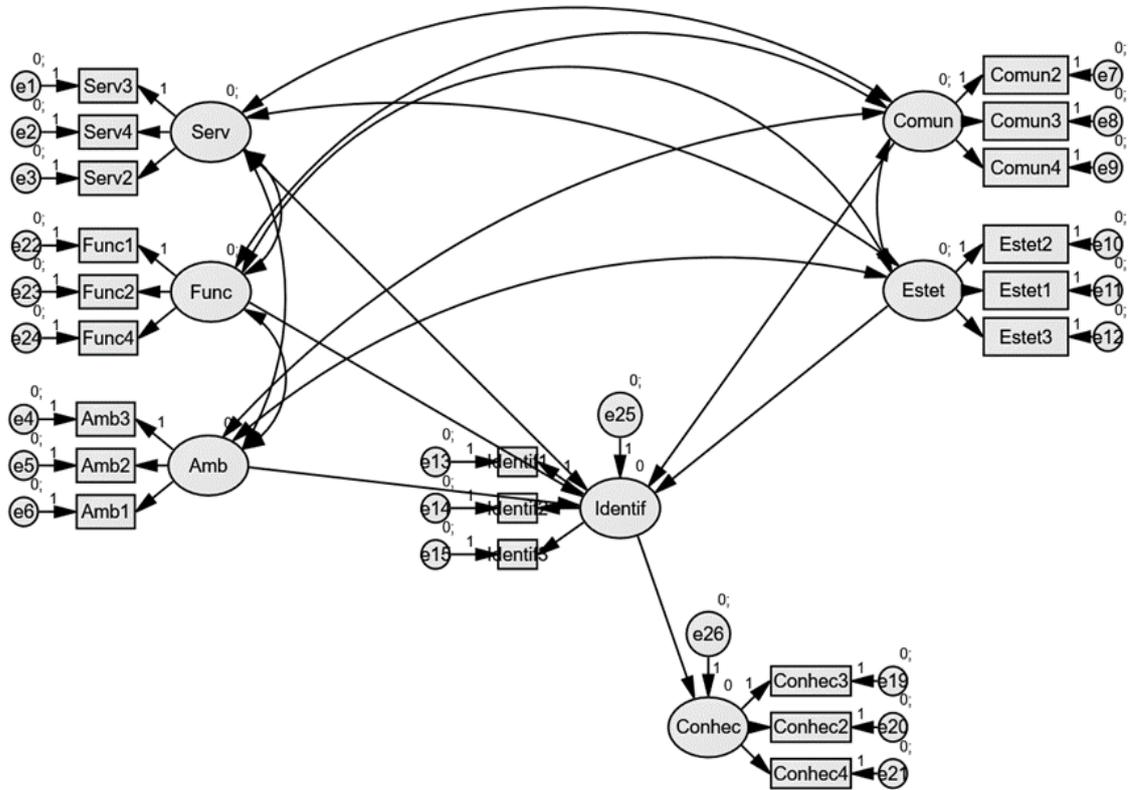
4.2.4 Estimativa do Modelo Estrutural

O processo de testar um modelo de equações envolve dois modelos identificáveis, primeiramente é realizado o desenvolvimento de um modelo de mensuração com base em teoria e, em seguida, realizado o teste com análise fatorial confirmatória (CFA). O CFA foi comparado e contrastado com análise fatorial exploratória (EFA) para ilustrar os conceitos que elas têm em comum como cargas fatoriais, covariância e correlação. A CFA testa a teoria de mensuração baseada na covariância entre todos os itens medidos. Como tal, o modelo CFA fornece a fundamentação para todo o restante do teste da teoria (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Na segunda etapa partimos para a estimação do modelo estrutural (MEE), o qual busca medir as relações entre múltiplas variáveis, descrevendo todas as relações entre constructos envolvidos na análise, sejam elas relações dependentes ou independentes. A representação dessas relações é o modelo estrutural, que difere do modelo de mensuração, no sentido de que a ênfase passa da relação entre constructos latentes e variáveis medidas para a magnitude e a natureza das relações entre constructos (HAIR JR. *et al.*, 2009). Apenas o ajuste do modelo não é suficiente para sustentar a teoria estrutural proposta, nesse sentido, deve-se examinar as estimativas paramétricas individuais que representam cada hipótese específica, sendo necessário analisar as estimativas das relações de dependência em relação aos caminhos correspondentes, sendo que cada uma representa uma hipótese específica. Dessa forma, o modelo teórico é considerado válido à medida que as estimativas de parâmetros sejam estatisticamente significantes e na direção prevista, sendo maiores que zero para uma relação positiva e menores que zero para uma relação negativa (HAIR JR. *et al.*, 2009).

A figura 11 apresenta o modelo estrutural válido, o qual indica que a percepção sobre o ambiente físico (agências), mais especificamente o serviço prestado (Serv), o serviço dos funcionários (Func) e visual estético (Amb) influenciam o comprometimento com a marca (Identf), assim como a comunicação (Comun) e visual estético (Estet) dos canais digitais. Além disso, o modelo estrutural indica que o comprometimento (Identf) é antecedente de engajamento. Na tabela 13, apresentamos os resultados das estimativas do modelo estrutural.

Figura 11 - Modelo Estrutural



Fonte: Saída do SPSS (2023)

Tabela 13 - Estimativas do modelo de equações estruturais

Relação	Estimativa	Estimativa padronizada	Erro padrão	Razão crítica	p
Serv --> Identif	0,303	0,354	0,089	3,405	***
Func --> Identif	0,080	0,123	0,062	1,285	0,199
Amb --> Identif	0,422	0,308	0,132	3,182	0,001
Comun --> Identif	-0,110	-0,191	0,060	-1,815	0,070
Estet --> Identif	0,146	0,242	0,053	2,773	0,006
Identif --> Conhec	0,935	0,421	0,170	5,499	***

Fonte: Saída do SPSS (2023)

Os resultados obtidos das estimativas revelaram relação significativa ($p < 0,01$) entre alguns constructos: o serviço da agência (Serv) influencia positiva e significativamente

($p < 0,01$) o comprometimento (Identif) com a marca; o ambiente (Amb) da agência influencia positiva e significativamente ($p < 0,01$) comprometimento com a marca (Identif); os funcionários (Func) não influenciam a identificação com a marca (Identif). A comunicação (Comun), informações disponibilizadas nos canais digitais, não influencia o comprometimento com a marca (Identif).; a estética dos canais digitais (Estet) influencia positiva e significativamente ($p < 0,01$) a identificação com a marca; o comprometimento (Identif), influencia positiva e significativamente ($p < 0,01$) o engajamento do cliente, especificamente a dimensão do conhecimento (Conhec).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão discutidos os resultados encontrados à luz da literatura existente sobre os temas abordados. Baseado na MEE e nas tabelas de estimativas dos modelos estruturais, obteve-se o resultado apresentado a seguir, no quadro 13, quanto às proposições teóricas da pesquisa.

Quadro 13 - Resultado geral

Proposições		Constructo	Resultado
P3	As percepções sobre a agência bancária têm um efeito positivo na identificação com a marca.	Identificação com a marca <----- Serviços	Confirmada
		Identificação com a marca <----- Instalações	Confirmada
		Identificação com a marca <----- Funcionários	Não confirmada
P4	As percepções sobre o serviço digital têm um efeito positivo no comprometimento com a marca.	Identificação com a marca<----- Comunicação	Não confirmada
		Identificação com a marca <----- Estética	Confirmada
P7	O comprometimento com a marca tem um efeito positivo no engajamento do cliente.	Engajamento <----- Identificação com a marca	Confirmada

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o modelo estrutural validado, chegamos ao quadro 13, que demonstra os resultados gerais da relação entre os constructos. Podemos observar que duas dimensões das percepções do ambiente físico impactam a identificação com a marca e uma não impacta, ou seja, as dimensões do serviço prestado (principal) na agência bancária e as instalações (Servicespace) são antecedentes de comprometimento, mais precisamente a dimensão de identificação com a marca. A dimensão dos funcionários não apresentou influência na identificação com a marca, essa afirmação diverge da pesquisa de Bravo, Martinez e Pina, (2019) na qual as percepções de serviços offline, o serviço principal, o serviço de funcionários e ambiente tem relação significativa com a confiança, que tem a função mediadora com o comprometimento. Discorda também da afirmação de Grace e O’Cass (2004) que as duas dimensões que têm maior impacto positivo na experiência do cliente são o serviço central e o serviço do funcionário. O resultado difere também de outras pesquisas, nas quais funcionários são a chave para uma empresa se diferenciar de seus concorrentes no mercado (ISLAM *et al*,

2021). Kumar e Pansari (2016) afirmam que a conexão entre clientes e funcionários dentro de uma empresa deve ser uma parte importante da estratégia geral da empresa, porque favorece o engajamento. Essa variável pode ter apresentado um resultado diferente na pesquisa em comparado a outros estudos por ter sido respondida em sua maioria por funcionários da instituição, o qual avaliou o desempenho do próprio colega.

Confirmou-se que o visual estético dos canais digitais influencia a identificação com a marca, mas a comunicação, informações disponíveis nos canais digitais, não tem impacto na identificação com a marca para os associados do Sicredi. Apesar da comunicação ser um fator relevante para o engajamento, conforme exposto por Prahalad e Ramaswamy (2004a) desenvolver canais de comunicação pode aprimorar o relacionamento entre empresas e seus stakeholders, possivelmente influenciando uma maior satisfação e fortalecendo a relação entre as partes interessadas. O resultado da pesquisa corrobora com outra aplicada no ambiente bancário, na qual observou-se que os clientes não desejavam atuar em diálogos, percebiam valor na transparência, acesso e gestão de risco (MAINARDES; TEIXEIRA; ROMANO, 2017).

No que se refere ao engajamento, a identificação com a marca tem efeito positivo e direto, mostrando-se um antecedente dessa dimensão do engajamento. A identificação com a marca demonstra o sentimento de pertencimento (TAJFEL, TURNER 1985) e está associada a relações profundas e a níveis altos de comprometimento, corroborando com outros estudo que afirmam que o engajamento possui como antecedente o comprometimento (BRODIE et al., 2011; HOLLEBEEK, 2011, VAN DOORN et al. 2010; HUANG, 2017; MING-WAY, HSIU-YU; CHIEN-YU, 2020; PALACIOS-FLORENCIO et al., 2018; ZHANG et al., 2013; BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019).

O serviço principal da agência está diretamente relacionado com experiência de uso, refere-se aos processos envolvidos para que o serviço seja prestado e contribuem significativamente para a experiência do serviço (GRACE, O' CASS, 2004). A experiência vivida durante uma visita à agência bancária pode ser crucial para as impressões que ficarão marcadas no cliente. As interações, os períodos de espera durante a prestação do serviço podem impactar e afetar significativamente as avaliações da qualidade do serviço, pois geram um vínculo emocional entre o cliente e a marca (MOLINER-TENA; MONFERRER; ESTRADA, 2018). Para os associados do Sicredi os serviços prestados nas agências, a experiência vivida no momento de realizar alguma atividade presencial na agência, seja uma transferência, um depósito bancário ou alguma outra transação, tem impacto direto no sentimento de identificação com o Sicredi. Por essa razão, é importante para a instituição financeira aproveitar esse momento de contato para transformar a experiência dos associados em um momento

positivamente marcante. Fornecer processos eficientes e de qualidade durante o contato com o cliente garante resultados duradouros. Essa afirmação corrobora com estudos anteriores (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019; GRACE, O´CASS, 2004) nos quais as percepções do ambiente físico têm efeitos positivos e diretos sobre o comportamento do cliente. Para o Sicredi, esse resultado é relevante pois fornece insumos para que se possa promover ações que garantam uma boa percepção do associado sobre os serviços principais das unidades de atendimento. Compreender a experiência de serviço e como consumidores se sentem em relação a eles é vital para o desenvolvimento de vantagem competitiva.

As instalações, *servicescape*, foram consideradas como outra dimensão que impacta a percepção do associado e gera comprometimento. O cenário dos serviços estimula respostas emocionais, que por sua vez influenciam suas avaliações e comportamentos (BITNER, 1992) e estão intimamente associadas à marca, tangibilizando e evidenciando a instituição para o associado durante e até mesmo antes do uso (GRACE, O´CASS, 2004). Esse resultado corrobora com outras pesquisas que afirmam que o ambiente físico tem influência sobre a experiência do cliente e, conseqüentemente, sobre o engajamento (AMER, RAKHA, 2022; AL HALBUSI et al., 2020; ALAGARSAMY; MEHROLIA; VIJAY, 2022; NASARAMINI et al, 2022; PURANI, KUMAR, 2018; GARG et al, 2012). No ambiente de instituições financeiras, o *servicescape* exerce influência indireta sobre as demais dimensões que compõem a qualidade do serviço (ARGUELLO, *et. al.* 2020) e sobre a confiança do cliente (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019). Um ambiente limpo, moderno, acessível e seguro, principalmente para o ambiente bancário, demonstra o cuidado da instituição para com seus clientes. Para os respondentes, as instalações condizem com o tipo de serviço oferecido, são limpas e organizadas e visualmente atrativas. Elementos perceptuais como som ou cheiro não são apenas capazes de estimular certas emoções e estados de espírito durante a entrega do serviço, mas também podem afetar o próprio comportamento de compra (ARGUELLO *et al*, 2020; HARRIS, EZEH, 2008; NILSSON, BALLATYNE, 2014).

Ambas as dimensões abrangem a esfera de percepções do ambiente físico e são estímulos controláveis de interação com o cliente que impactam e geram valor (GRACE, O´CASS, 2004, GRONROOS, 2012; GUMMESSON, 2008; HAKANSSON; FORD, 2002; PAYNE; FROW, 2005; SHETH, PARVATIYAR, 1995). Controlar esses estímulos é uma oportunidade de favorecer uma boa experiência para o cliente, pois nem todos os estímulos são controláveis pela empresa, eles serão associados com aqueles que estão fora de controle, como contexto e objetivos do cliente (AKAKA; VARGO, 2015).

No cenário global as instituições financeiras estão diminuindo suas agências e o seu pessoal de linha de frente (MOLINER-TENA; MONFERRER-TIRADO; ESTRADA-GUILLÉN, 2019), mas o Sicredi tem expandido a capilaridade das unidades de atendimento, com a justificativa de que a proximidade, o contato e a conversa durante o atendimento com o associado são formas de manter o compromisso de valorizar as pessoas. Para o Sicredi as agências físicas podem representar uma vantagem, visto que as percepções desse ambiente, são de fato, antecedentes da identificação com a marca.

Para as percepções dos serviços digitais, os resultados mostraram que algumas dimensões têm um efeito positivo e significativo na identificação com a marca, corroborando com Grace e O'cass (2005). As dimensões ambientais são importantes na experiência do serviço devido ao seu impacto nos clientes durante o consumo (GRACE, O'cass, 2005). Essa premissa se confirmou na dimensão estética, discordando do estudo de Bravo; Martinez e Pina (2019) no qual o efeito direto das percepções do serviço online no comprometimento com a marca não é significativo. As plataformas tecnológicas são vistas como interfaces que constituem mais um “meio” para criar valor por meio das interações ator-rede (RAMASWANY, OZCAN, 2020). As interações do encontro do serviço eletrônico entre o consumidor e a empresa são uma oportunidade para a empresa se vender, reforçar suas ofertas e afetar os resultados críticos do consumidor com experiências agradáveis (CARLSON, O'cass, 2011).

Corroborando com os resultados da pesquisa, outros estudos já confirmaram que existe relação entre a atratividade visual de um site e as avaliações do consumidor durante o processo de serviços online. O design serve também para orientar os usuários a se movimentarem facilmente pelo site (FASSNACHT, KOESE; 2006; PAVLOU, FYGENSON, 2006). O desempenho estético do site influencia as respostas do consumidor, como prazer, diversão, excitação e estimulação sensorial (BITNER, 1992). Desta forma, quando os consumidores percebem o desempenho estético do site como visualmente atraente, criativo e único, eles são mais propensos a experimentar resultados favoráveis de comportamento (CARLSON, O'cass, 2011). Dessa forma, percepções negativas do design e da estrutura do site reduzem a probabilidade de experiências positivas (PACE, 2004). No ambiente bancário o servicescape também apresenta resultados satisfatórios na influência sobre a experiência do cliente, sendo antecedentes de comportamentos, como intenção de uso, confiança e comprometimento (GUAN. et al, 2021; BRAVO et al, 2019; KHARE; 2010). Os canais digitais são uma forma de proximidade e interação com o cliente, portanto, investir em um ambiente que favoreça a experiência do cliente trará benefícios para a empresa. Para os associados respondentes da

pesquisa, os canais digitais do Sicredi são visualmente atrativos, agradáveis e possuem cores e gráficos também atrativos.

Os resultados também mostraram que a comunicação, outra dimensão da percepção de serviço nos canais digitais, não tem influência direta no comprometimento do associado. O conceito de comunicação sugere que as informações relacionadas ao produto podem auxiliar a tomada de decisão do consumidor, por meio de consultas complexas, não lineares e não direcionadas, proporcionando mais controle sobre sua capacidade de fazer compras (GRACE, O´CASS, 2005). No contexto da LDS, a comunicação tem um papel importante para a cocriação de valor, pois é o compartilhamento de conhecimento e o fluxo de informações entre as partes, que possibilita diálogos e interações (RAMASWAMY, OZCAN, 2020; MOSTAFA, 2020; ABEZA et al., 2020). As informações disponibilizadas pela empresa são a base para o cliente conhecer o produto/serviço e a empresa, possibilitando um arcabouço de troca que favorece os envolvidos. O diálogo está associado aos canais de comunicação e representa a oportunidade de aprimorar o relacionamento entre empresas-cliente fortalecendo a relação (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004^a), dessa forma, se torna importante estimular a capacidade do cliente em cocriar valor por meio da quantidade de informação, conhecimento, habilidades e outros recursos operantes, que ele pode acessar e usar (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2007). Em relação a essa variável, o Sicredi tem uma grande oportunidade de aprimorar a comunicação dos seus canais digitais para fomentar o sentimento de pertencimento e comprometimento dos seus associados.

O comprometimento com a marca é como um relacionamento, onde acredita-se que o convívio contínuo com o outro é tão importante que se garante o máximo de esforços para mantê-lo (MORGAN, HUNT, 1994). Da mesma forma, um relacionamento requer comprometimento e confiança entre as partes envolvidas para ser duradouro (PATHAK; ASHOK; LEG TAN, 2021). Nos resultados dessa pesquisa, o constructo de comprometimento não teve discriminância suficiente em relação à intenção de compra (engajamento), ambos sugeriram a intenção do cliente em continuar comprando ou utilizando os serviços/produtos por um longo tempo (MORGAN, HUNT, 1994, KUMAR, PANSARI, 2016). Dessa forma, optamos por desconsiderar a dimensão de compra do engajamento e manter o comprometimento, por considerá-lo mais adequado para a pesquisa. Ficando apenas a dimensão de conhecimento vinculada ao engajamento.

Quando o comprometimento é afetivo, reflete o apego emocional, identificação e envolvimento com uma organização ou marca (MEYER; SMITH, 2000). No cenário bancário o comprometimento tem sido amplamente estudado relacionado ao engajamento (BRAVO;

MARTINES; PINA, 2019; CAHAYA, *et al.*, 2022; SONDHI; SHARMA; KALLA, 2017; PETZER; ESTELLE, 2019) e conceitualmente caracterizado de forma emocional, sugerindo identificação com a marca e vontade de manter o relacionamento. Muitos estudos focaram a satisfação como antecedente de engajamento com o cliente (VAN DOORN *et al.*, 2010; FULLER, 2010; PANSARI; KUMAR, 2017, MOLINER; MONFERRER; ESTRADA, 2018; MONFERRER; MOLINER; ESTRADA., 2019, BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019), embora ela seja uma condição necessária, o comprometimento sugere um relacionamento duradouro, no qual os clientes terão predisposição em manter o relacionamento com a instituição mesmo diante da concorrência (BRAVO *et al.*, 2019, RABBANEE *et al.*, 2019).

Esta pesquisa revelou que a identificação com a marca, associada ao comprometimento, influencia positivamente e significativamente o engajamento do associado, corroborando com estudos anteriores como So *et al.*, (2014); Petzer, Estelle (2019). No mercado competitivo, obter o comprometimento do cliente é uma tarefa árdua, visto que existe muita concorrência. O mesmo acontece no segmento bancário, onde a concorrência se diversifica entre bancos digitais, tradicionais, empresas de serviços financeiros e cooperativas de crédito. etc. Assim, investir em estratégias que estimulem o comprometimento com a marca, trará clientes mais engajados e resultados duradouros para a empresa.

O engajamento do cliente pode ser caracterizado por variáveis antecedentes e consequentes, que compõem a experiência do cliente, entre elas a confiança e comprometimento (BRODIE *et al.*, 2011; HOLLEBEEK, 2011, VAN DOOR *et al.*, 2010; SO; KING; SPARKS, 2014; PETZER, ESTELLE, 2019). Dessa forma, se faz relevante para as empresas, inclusive de serviços financeiros, envolver o cliente em seus diversos canais de interação, tanto físicos como digitais, para estimular o comprometimento e consequentemente o engajamento. À luz da LDS, o engajamento do cliente está associado a cocriação de valor (LUSCH, VARGO, 2006), que possibilita que as informações disponibilizadas pelo cliente em momentos de interação, proporcionem aos bancos adaptar seus produtos, serviços e ofertas, personalizando-os às necessidades específicas de cada cliente (CAMBRA-FIERRO; PEREZ; GROTT, 2017). Para o Sicredi que oferta produtos e serviços de acordo com a necessidade e perfil dos associados, promover a cocriação de valor é uma oportunidade de assertividade e inovação.

O engajamento compreende compras de clientes, referências, influência social e conhecimento (compartilhamento de informação) (KUMAR *et al.* 2010). Sendo a dimensão de conhecimento, que se refere à quando um cliente está ativamente envolvido na melhoria dos produtos/serviços de uma empresa, fornecendo feedback/sugestões, a dimensão que obteve a

estimativa mais relevante em relação ao sentimento de comprometimento. Os feedbacks recebidos proporcionam a melhoria contínua dos processos e favorecem a personalização de produtos e serviços. Clientes engajados normalmente exibem comportamentos participativos e postulam o engajamento como um possível antecedente para a participação contínua (VAN DOORN *et al.* 2010).

As percepções do cliente ao experimentar positivamente um serviço impactam na sua relação com a instituição, podendo gerar um sentimento de identificação com a marca e conseqüentemente o engajamento, pois quanto maior o nível de conexão entre o cliente e a empresa, maior o nível de engajamento (MOLINER-TENA, MONFERRER-TIRADO, ESTRADA-GUILLEN, 2019). Cliente engajado está propenso a indicar a empresa para outras pessoas e contribuir com seu próprio conhecimento, sugerindo feedback/sugestões para a própria instituição (KUMAR, PANSARI, 2016). Os resultados apresentados condizem com a literatura em geral, que foi apresentada na discussão, as diferenças podem estar relacionadas com a diferenças entre bancos tradicionais e cooperativas de crédito, que possuem uma abordagem diferente das demais instituições, são criadas com o objetivo de prestar serviços financeiros de qualidade para seus associados, buscando ouvir o cooperado para oferecer soluções adequadas para o seu perfil e para suas necessidades, diferente do que acontece com bancos tradicionais, que tentam comercializar produtos e serviços a todo custo (OCB, 2019). De acordo com Schallenberger (2003), o cooperativismo é definido a partir de sua doutrina econômica, em que o foco é sustentar a associação livre e autônoma de pessoas, cujos interesses são comuns, de solidariamente atingir as necessidades coletiva e individuais (SCHALLENBERGER, 2003). A seguir estão apresentadas as considerações finais da pesquisa, incluindo as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: Como a percepção dos clientes sobre os diferentes canais de relacionamento influenciam a confiança e o comprometimento e estimulam o engajamento dos associados do Sicredi? Para responder à questão foram levantados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a percepção do cliente nos canais digitais do Sicredi;
- b) Analisar a percepção do cliente nos canais físicos Sicredi;
- c) Verificar a relação da confiança com o engajamento;
- d) Verificar a relação do comprometimento com o engajamento.

Os objetivos específicos, “a”, “b”, “c” e “d” foram alcançadas através dos procedimentos metodológicos apresentados no capítulo 3. Foram utilizadas escalas reflexivas já validadas pela literatura, bem como as adaptações necessárias para ajustá-las ao ambiente empírico da pesquisa, e pelas técnicas de análise multivariada de dados, empregadas no capítulo 4, que se referem às técnicas estatísticas que, simultaneamente, analisam múltiplas medidas sobre os objetos em investigação, permitindo que sejam reveladas relações que em outras situações não seriam identificadas (HAIR JR. et al., 2009).

Para chegar aos resultados foi utilizado o modelo conceitual apresentado no capítulo 2.5, o qual apresentava 8 premissas que relacionam as percepções do ambiente físico e as percepções dos canais digitais ao sentimento de confiança e comprometimento. Relacionam também o efeito da confiança sobre o comprometimento e o efeito da confiança e do comprometimento sobre o engajamento, além disso, o modelo propunha verificar o efeito moderador da familiaridade com os ambientes físicos e digitais sobre a confiança e comprometimento.

Os objetivos específicos “a” e “b” seriam alcançados através das premissas P1, P2, P3 e P4 que relacionam as percepções dos ambientes físico e percepções do ambiente digital ao sentimento de confiança e comprometimento, considerando os efeitos moderadores da P8a, P8b, P8c e P8d, dessa forma, ambos os objetivos foram alcançados. Analisando as relações, as premissas P1 e P2 não se confirmaram, pois o constructo de confiança não foi identificado na análise dos resultados. A P3 apresentou que algumas dimensões da percepção sobre o ambiente físico possuem efeito positivo no constructo de comprometimento, são elas o serviço principal prestado e as instalações das agências físicas. A dimensão de funcionários não influencia a identificação com a marca.

A P4 apresentou que as dimensões estéticas, da percepção sobre o ambiente digital, possuem efeitos positivos no constructo de comprometimento e que a dimensão comunicação não influencia o comprometimento. O constructo de comprometimento corresponde à identificação com a marca Sicredi. Os efeitos moderadores das premissas P8a, P8b, P8c e P8d não foram analisados devido ao tamanho da amostra.

O objetivo número 3 que seria atingido com as premissas P5 e P6 não foi alcançado, pois o constructo de confiança não foi identificado na amostra. O objetivo 4 foi alcançado com a premissa P7, a qual se confirmou apresentando influência positiva e significativa do comprometimento com o engajamento do associado, enfatizando a dimensão do aporte de conhecimento.

Sendo assim, o objetivo principal que era analisar como a percepção dos clientes sobre os diferentes canais de relacionamento influenciam a confiança e o comprometimento e estimulam o engajamento dos associados do Sicredi foi parcialmente atingido, visto que a confiança não foi identificada. A não identificação de alguns constructos ocorreu por uma limitação da pesquisa, a qual não atingiu o número adequado de respostas indicado na literatura, que seriam de 5 a 10 observações por variável analisada (HAIR JR. et al., 2019). Chegou-se a esses resultados através dos modelos conceituais e premissas testadas pela MEE e também pela interpretação e relação entre os constructos através da literatura existente, o que foi discutido no capítulo 5.

Os resultados mostraram que o ambiente físico exerce influência positiva sobre os clientes. Apesar da crescente digitalização e investimentos das instituições financeiras em canais digitais, as agências bancárias precisam manter uma boa experiência para o cliente. Este resultado corrobora com outros estudos como o de Bravo *et al.* (2019) e Ferreira *et al.* (2016), os quais afirmavam que a agência bancária desempenha um papel importante na sustentabilidade dos bancos. Os resultados da pesquisa discordaram de alguns estudos literários, que afirmam que os funcionários são chaves fundamentais na experiência do cliente (ISLAM et al, 2021; BRAVO et al, 2019; GRACE, O´CASS, 2004). O Sicredi vem investindo em unidades de atendimento para expandir sua atuação em território nacional, portanto recomenda-se desenvolver ambientes que reforcem o propósito do Sicredi criando um apelo visual que estimule uma experiência agradável para o associado, da mesma forma, o serviço principal da agência deve corresponder às expectativas do associado, fornecendo experiências positivas que favoreçam a identificação com a marca Sicredi.

Os canais digitais também exercem influência positiva no comportamento dos clientes, fato que vem sendo analisado na literatura de forma mais intensa, trazendo contribuições de

como a experiência do cliente pode ser afetada por fatores como qualidade do serviço, usabilidade, inovação e até mesmo como o autoatendimento exerce influência no comportamento dos clientes (MBAMA; EZEPUE, 2018, BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2019; GRONROOS, 2011). Portanto, ter canais digitais eficientes, que demonstrem a utilidade, benefício e sejam de fácil usabilidade pode motivar os associados a utilizar e ter uma experiência satisfatória e autônoma (NUTTAVUTHISIT, 2010). Independente do canal de contato ou relacionamento com o associado, a experiência ou percepção do consumidor pode gerar sentimentos que favorecem o engajamento (KUMAR; POZZA; GANESH, 2013). Sentimentos como o comprometimento com a marca são essenciais para um relacionamento a longo prazo (BRODIE et al., 2011; MBAMA; EZEPUE, 2018; MARINKOVIC; OBRADOVIC, 2014; MOSTAFA, 2020; BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2018).

As empresas não podem controlar as respostas dos clientes, nem podem criar a experiência destes, mas podem tentar afetar os estímulos aos quais os clientes respondem (BECKER, JAAKKOLA, 2020). Para as instituições financeiras, manter os clientes comprometidos, com interesse em manter o relacionamento a longo prazo e engajados, é um diferencial que deve ser estimulado, portanto para o Sicredi, promover ações que reiterem esses conceitos trarão resultados positivos e duradouros.

A pesquisa contribui para o desenvolvimento e confirmação de premissas elaboradas a partir da base teórica existente na literatura, auxiliando na produção científica e corroborando/ou discordando de fenômenos apresentados anteriormente.

A pesquisa apresentou algumas limitações que impactaram nos resultados. Primeiramente, a amostra foi muito pequena, impossibilitando a identificação de alguns constructos e impedido análise dos moderadores. Outra limitação relevante é que a amostra foi composta por funcionários da instituição, fato este que pode ter orientado as respostas para uma condição extremamente positiva a respeito dos construtos, resultando em relações positivas e significativas em quase todas as relações pesquisadas. A pesquisa foi realizada com funcionários, visto que todo colaborador é também associado, porque a pesquisadora executa suas atividades laborais na instituição, o que facilitou a coleta de dados.

Para pesquisas futuras sugere-se a análise em outras instituições financeiras ou lojas de varejo que tenham multicanais de relacionamento, mas que a pesquisa atinja um número de amostra adequado, para que a análise seja realizada com todos os constructos e o efeito moderador da familiaridade com os ambientes seja considerado.

REFERÊNCIAS

- ABEZA, G. *et al.* The role of social media in the co-creation of value in relationship marketing: a multi-domain study. **Journal of Strategic Marketing**. v.28, n.6, p. 472-493, 2020.
- AKAKA, M.A.; VARGO, S. Extending the Context of Service: From Encounters to Ecosystems. **Journal of Services Marketing**. v. 29, n. 6/7, p. 453-462, 2015.
- ALAGARSAMY, S.; MEHROLIA, S.; VIJAY, M. The importance of servicescapes in Maldivian higher education: application of the stimuli-organism-response (SOR) framework. **Journal of Facilities Management**. v. 20, n 2, p. 218-234, 2022.
- ALBERT, N.; MERUNKA, D. The role of brand love in consumer-brand relationships. **Journal of Consumer Marketing**. v.30, n.3, 2013.
- AL HALBUSI *et al.* The Roles of The Physical Environment, Social Servicescape, Co-Created Value, and Customer Satisfaction in Determining Tourists' Citizenship Behavior: Malaysian Cultural and Creative Industries. **Sustainability**. v.12, n.8, 2020.
- AMER, S.M., RAKHA, S.A. How servicescape unleash customer engagement behaviors through place attachment: na investigation in a non-Western contexto, **Cogent Business and Management**, v. 9, n.1, 2022.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v.103 n.3, pp 411–423. 1988.
- ARBORE, A.; BUSACCA, B. Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Elsevier, v. 16, n.4, p. 271-280, 2009.
- ARGUELLO, M.I. *et al.* Service quality in a post-crisis context: emotional effects and behaviours. **International Journal of Bank Marketing**, v. 38, n.1, p.175-198, 2020.
- BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. The service-dominant logic and the future of marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 11-14, 2008.
- BALLANTYNE, D. *et al.* Value propositions as communication practice: Taking a wider view. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 202-210, 2010.

BAPAT, D. Exploring the antecedents of loyalty in the context of multi-channel banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 35 n.2, p.174-186, 2017.

BARNEY, J., FELIN, T., What are microfoundations? **Academy of management perspectives**, v.27, p.138–155, 2013.

BECERRA, E.P; BADRINARAYANAN. The influence of brand trust and brand identification on brand evangelismo. **Journal of Product & Brand Management**. v.22, n.5/6, p.371-383, 2013.

BECKER, L.; JAAKKOLA, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.48, p. 630–648, 2020.

BITNER, M.J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57-71,1992.

BLAKSTAD, S.; ALLEN, R.; **FinTech revolution: Universal inclusion in the new financial ecosystem**. pp. 1-406. 2018.

BRAVO, R.; MARTÍNEZ, E.; PINA, J. M. Effects of customer perceptions in multichannel retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 5, p. 1253–1274, 2019.

BRODIE, R. J. *et al.* Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 252–271, 2011.

CAMBRA-FIERRO, J.; PÉREZ, L.; GROTT, E. Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: Do demographics influence? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, n., p. 219–228, 2017.

CAHAYA Y.F. *et al.* The Effect of Omni-channel Value Perception and Customer Engagement on Customer Commitment, Mediated by Customer Trust. **International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting**, v.14, n.2, p. 100 - 107, 2022.

CERVO, A.L. BERVIAN, P.A; DA SILVA. R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo. 2007.

CARRANZA, R. *et.al.* e-Banking Adoption: An Opportunity for Customer Value Co-creation. **Frontiers in Psychology**. v. 11, 2021.

CARLSON J.; O'CASS, A. Developing a framework for understanding e-service quality, its antecedents, consequences, and mediators. **Managing Service Quality**, v.21 n.3, p 264–286.

2011.

CASPER-FERM, L. E.; THAICHON, P. Value co-creation and social media: Investigating antecedents and influencing factors in the U.S. retail banking industry. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v. 61, 2021.

CHANDLER, J.; VARGO, S. L. Contextualization: network intersections, value-in-context, and the co-creation of markets. **Marketing Theory**. v. 11, n.1, p. 35–49, 2011.

CHANG-HUA, Y. Customer value cocreation behaviors in hospitality: Antecedents and mediators, **International Journal of Hospitality Management**. v. 110, 2023

COLEMAN, J. Foundations of social theory. Boston, MA: **Harvard University Press**. 1990

CONSTANTIN, J. A.; LUSCH, R. F. Understanding Resource Management: How to Deploy Your People, Products, and Processes for Maximum Productivity. Oxford, OH: **The Planning Forum**. 1994.

DHAR, V.; STEIN. R. Economic and business dimensions: Fintech platforms and strategy. **Communications of the ACM**. v. 60, n. 10, p 32–35, 2017.

DELGADO-BALLESTER, E. Applicability of a brand trust scale across product categories: A multigroup invariance analysis, **European Journal of Marketing**, v. 38, n.5/6, p. 573-592, 2004.

DELGADO-BALLESTER, E.; MUNUERA-ALEMÁN, L. Does brand trust matter to brand equity? **Journal of Product and Brand Management**, v.14 n.3, p.187-196. 2005

DONTHU, N.; GUSTAFSSON, A. Effects of COVID-19 on business and research. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 284, 2020.

FASSNACHT, M.; KOESE, I. Quality of Electronic Services: Conceptualizing and Testing a Hierarchical Model. **Journal of Service Research**. V.9, p. 19-37, 2006.

FERREIRA, F.A.F. *et al.* Understanding the dynamics behind bank branch service quality in Portugal: pursuing a holistic view using fuzzy cognitive mapping. **Service Business**, v.10, n. 3, p.469-487, 2016.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de pesquisa: um guia para iniciante**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FULLER, J. Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. **California Management Review**, v.52. p.98-122, 2010.

GALVAGNO, M., DALLI, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 6, 2014.

GARG, R. et al. Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process (AHP) approach. **Journal of Modelling in Management**, v.7, n.2, p. 201-220, 2012.

GARZARO, D.M.; VAROTTO, L.F.; PEDRO, S.C. Internet and mobile banking: the role of engagement and experience on satisfaction and loyalty. **International Journal of Bank Marketing**. v. 39, n.1, p. 1-23, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2017

GLAVEE-GEO, R.; *et al.* Drivers and outcomes of consumer engagement: Insights from mobile money usage in Ghana. **International Journal of Bank Marketing**, v. 38, n. 1, p.1–20, 2020.

GRACE, D.; O'CASS, A., Examining service experiences and post-consumption evaluations, **Journal of Services Marketing**, v.18, n. 6, p. 450-461, 2004.

GRACE, D.; O'CASS, A. Service branding: Consumer verdicts on service brands; *Journal of Retailing and Consumer Services*. v.12, n. 2, p. 125-139.2005.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? **Journal European Business Review**, v.20, n.4, p 298-314. 2008.

_____. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Journal Marketing Theory**, v.11, n. 3, p. 279-301, 2011.

GRÖNROOS, C. Conceptualising Value Co-Creation: **A Journey to the 1970s and Back to the Future**. *Journal of Marketing Management*, v.28, n.13/14, p. 1520–1534, 2012.

GRÖNROOS, C; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, pp. 133-150, 2013.

GUAN, X. et al. Are you a tech-savvy person? Exploring factors influencing customers using self-service technology. *Technology in Society*, v.65. 2021.

GUMMESSON, E. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 2, p. 31- 44, 1995.

GUMMESSON, E., **Total Relationship Marketing**, 3rd ed. Oxford, UK: Elsevier. 2008.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAKANSSON, H. FORD. D. How Should Companies Interact in Business Networks. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p.133–135, 2002.

HARRIS, L.C.; EZEH, C. “Servicescape and loyalty intentions: an empirical investigation”, *European Journal of Marketing*, v.42, n. 3/4, p. 390-422. 2008.

HOLLEBEEK, L.D. Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus. **Journal of Marketing Management**. v. 27 n. 7/8, p. 785-807, 2011.

HOLLEBEEK, L. D.; ISLAM, J. Tourism-Based Customer Engagement: The Construct, Antecedents, and Consequences. **Special Issue on Customer Engagement**, v.39 n.7-8, p.519-540, 2019.

HUANG, C. C. The impacts of brand experiences on brand loyalty: Mediators of brand love and trust. **Management Decision**, v.55 n.5, p. 915–934, 2017.

ISLAM, R. et al. Determinants of service quality and its effect on customer satisfaction and loyalty: an empirical study of private banking sector", **The TQM Journal**, v. 33, n. 6, p. 1163-1182. 2021

JAAKKOLA, E.; ALEXANDER, M. The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. **Journal of Service Research**. v. 17, n. 3, p. 247-261, 2014.

JAVED, A.; KOHDA, Y.; MASUDA, H.; Co-creation of Socio-economic Values in Islamic Banking Service: Case Study Research in Pakistan. **Journal of Creating Value**. v.2, 2016.

KABIRAJ, S.; SHANMUGAN, J. Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro-Mediterranean perspective. **Journal of Brand Management**. v 18 n. 4, 2011.

KHAN, I. FATMA M. Understanding the Influence of CPE on Brand Image and Brand Commitment: The Mediating Role of Brand Identification. **Sustainability**. v. 15, n.3, 2023.

KHARE, A. Online banking in India: An approach to establish CRM. **Journal of Financial**

Services Marketing, v.15, n.2 , p. 176-188. 2010.

KINGSHOTT, R.; SHARMA, P.; CHUNG, H., “The impact of relational versus technological, resources on e-loyalty: a comparative study between local, national and foreign branded banks”, **Industrial Marketing Management**, v.72, p. 1-61, 2018.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: Guilford Press, 2005.

KOTLER. P.; KELLER. K. L.; **Administração de marketing**. 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUMAR, V. et al. Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. **Journal of Service Research**. v. 13, n. 3, p. 297-310, 2010.

KUMAR, V.; POZZA, I.D.; GANESH, J. Revisiting the satisfaction-loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. **Journal of Retailing**. v. 89, n. 3, pp. 246-262, 2013.

KUMAR, V.; PANSARI, A. Competitive advantage through engagement. **Journal of Marketing Research**. v. 53, n. 4, pp. 497-514, 2016.

LAS CASAS, A.L. **Cocriação de valor**: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas. São Paulo. Atlas, 2014.

LAKSAMANA, P. et al. The role of interaction quality and switching costs in premium banking services. **Marketing Intelligence & Planning** v.31, n3, 2013.

LOUREIRO, S.M.C; SARMENTO. E.M. Enhancing brand equity through emotions and experience - the banking sector. **International Journal of Bank Marketing** v. 36 n. 5, pp. 868-883. 2017.

MADHAVARAM, S.; HUNT, S. D. The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 67-82, 2008.

MAINARDES, E.; TEIXEIRA, A.; ROMANO, P. Determinants of co-creation in banking services. **International Journal of Bank Marketing**. v. 35, n. 2, p. 187-204, 2017.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/>>. Acesso em: 10 fev 2023.

MARINKOVIC, V. e OBRADOVIC, V. Customers' emotional reactions in the banking industry. **International Journal of Bank Marketing**, v. 33, n. 3, pp. 243-260. 2014

MARQUES, S.H.; BILRO, R.G. Partners we can trust: the role of employee engagement influencing partnerships' relationship quality in the voluntary sector. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**. v.20, n. 2, p. 148-168. 2022

MBAMA, C. I.; EZEPU, P. O. Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 2, p. 230–255, 2018.

MEYER, J.P; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment, **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p. 61-89, 1991,

MEYER, John; SMITH, Catherine. HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.17. p.101-111, 2000.

MING-WAI, L.; HSIU-YU, T.; CHIEN-YU, C. Unlocking the customer engagement-brand loyalty relationship in tourism social media: The roles of brand attachment and customer trust. **Journal of Hospitality and Tourism Management**. v.44 p. 184-192, 2020.

MOLINER, M.A.; MONFERRER, D.; ESTRADA, M. Consequences of customer engagement and customer self-brand connection. **Journal of Services Marketing**. v. 32, n. 4, p. 387-399, 2018.

MOLINER-TENA, M. A.; MONFERRER-TIRADO, D.; ESTRADA-GUILLÉN, M. Customer engagement, non-transactional behaviors and experience in services: A study in the bank sector. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 3, p. 730–754, 2019.

MONFERRER, D., MOLINER, M.A., ESTRADA, M. Increasing customer loyalty through customer engagement in the retail banking industry. **Spanish Journal of Marketing - ESIC**. v. 23, n. 3, p. 461-484, 2019.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. v.58, n.3, p.20–38, 1994.

MOSTAFA, R.B. Mobile banking service quality: a new avenue for customer value co-creation. **International Journal Bank Marketing**. v. 38, n.5, p.1107–1132, 2020.

NASARAMINI, J. S. et al. The Effect of Servicescape on Customer Engagement: The Mediating Role of Customer Experience. **Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism**, v. 23, n.2, p. 318–344, 2022.

NILSSON, E.; BALLANTYNE, D. Reexamining the place of servicescape in marketing: a service-dominant logic perspective. **Journal of Services Marketing**, v.28, n.4, p. 374-379, 2014.

NOVAK, T.; HOFFMAN, D.; YUNG, Y. Measuring the customer experience in online environments: a structural modeling approach. **Marketing Science**, v. 19, n.1, p. 22–42, 2000

NUTTAVUTHISIT, K., “If you can’t beat them, let them join: the development of strategies to foster consumers’ co-creative practices”, **Business Horizons**, v. 53, n. 3, p. 315-324. 2010

OLIVEIRA, V. **Ambiente institucional e intercooperação em cooperativas de crédito brasileiras**: um estudo de caso na Cooperativa Sicredi União Metropolitana. UNISINOS, Porto Alegre, RS, 2021. Disponível em:<<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9882>>. Acesso em: 16 ago. 2022.

PACE, S. A Grounded Theory of the Flow Experiences of Web Users. **International Journal of Human-Computer Studies**. v 60. P.327-363. 2004.

PALACIOS-FLORENCIO, B.; et al. Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector. **Journal of Sustainable Tourism**, v.26 n.7, p.1273–1289, 2018.

PANSARI, A.; KUMAR, V. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 45, n. 3, p. 294-311, 2017.

PATHAK, B.; ASHOK, M.; LEG TAN, Y. Value co-creation in the B2B context: a conceptual framework and its implications. **Service Industries Journal**, v.42, n.3-4, 2021.

PAVLOU, P. A., FYGENSON, M. Understanding and predicting electronic commerce adoption: an extension of the theory of planned behavior. **MIS Quarterly**, V.30, N1, 115–143. 2006.

PAYNE, A.; FROW, P.; A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, v.69; n 4, p. 167–176. 2005

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, pp. 83–96, 2008.

PETZER, D.; ESTELLE. V. T. (2019). Loyalty intentions and selected relationship quality constructs: The mediating effect of customer engagement. *International Journal of Quality & Reliability Management*. v36. n4. 10.1108. 2019

PHAN, K.; GHANTOUS, N. Managing brand associations to drive customers' trust and loyalty in Vietnamese banking. *The International Journal of Bank Marketing*. v.31, 2013.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkatram. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 79-88, 2000.

_____. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, v. 32, n. 3, p. 4–9, 2004.

_____. Co-creation experiences: The Next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. v. 18, n. 3, pp. 5–14, 2004a.

PURANI, K.; KUMAR, D.S. Exploring restorative potential of biophilic servicescapes. *Journal of Services Marketing*. v.32, n 4 p. 414–429.2018.

RABBANEE, F. K. et al. Managing engagement in an emerging economy service. *Journal of Service Theory and Practice*. v. 29, n. 5/6, p. 610-638, 2019.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. Offerings as Digitalized Interactive Platforms: A **Conceptual Framework**, *Journal of Marketing*, v.89; pp 19-31, 2018.

_____. The “Interacted” actor in platformed networks: theorizing practices of managerial experience value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.35, n.7, p.1165–1178, 2020.

SCHALLENBERGER, E. **Cooperativismo e desenvolvimento comunitário**. *Revista Mediações*, Londrina, v. 8, n. 2, p. 9-26, jul./dez. 2003.

SHETH, J., PARVATIYAR, A. The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SINGH, P. et al. Sustainability in the beer and pub industry during the COVID-19 period: An emerging new normal. *Journal of Business Research*. v. 141 p. 656-672, 2021

SO, K.K.F.; KING, C.; SPARKS, B. Customer engagement with tourism brands: scale development and validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v. 38, n. 3, pp. 304-329, 2014

SONDHI, N.; SHARMA, B.R.; KALLA, S.M. Customer engagement in the Indian retail banking sector: An exploratory study. **International Journal of Business Innovation and Research**. v. 12, n. 1, p. 41-61, 2017

STORBACKA, K. et al. Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3008–3017, 2016.

SUHAN, M. et al. Exploring the sustainable effect of mediational role of brand commitment and brand trust on brand loyalty: an empirical study. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v.35, n.2, 2022.

TAJFEL, H; TURNER, J.C.,The social identity theory of intergroup behaviour. Worchel, **Psychology of Intergroup Relations**, Nelson-Hall, IL, Chicago, p. 7-24, 1985.

TRUNG, N. Q. et al. Fuzzy Decision Model: Evaluating and Selecting Open Banking Business Partners. **Computers, Materials and Continual**, v. 72, n. 3, p. 4557–4570, 2022.

ULRIKA, L.; GALINA, B.; PETER, H. Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions, **Public Management Review**, v. 24, n.3, p.442-465.2022

VAN DOORN, J. et al. Customer engagement behavior - theoretical foundations and research directions. **Journal of Service Research**. v. 13 n. 3, p. 253–266, 2010.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6 n. 3, pp. 281-288, 2006.

_____. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 36, n.1, pp. 1-10, 2008.

_____.It's all b2b and beyond toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**. v. 40, n. 2, pp. 181–187, 2011.

_____. Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, pp. 5-23, 2016

ZASUWA. G.,Do consumers really care about organisational motives behind CSR? the moderating role of trust in the company. **Social Responsibility Journal**. v.15, n.8 p.977–991, 2019

ZHANG, N. et al. How do different types of Community commitment influence brand commitment? **The mediation of brand attachment. Cyber psychology, Behavior, and Social Networking**. v.6 n.11, p. 836–842. 2013.

WANG, C.-H., HSU, L.-C., FANG, S.-R., Constructing a relationship-based brand equity model, **Service Business**, v.3, n.3, p. 275-292, 2009.

ZERO, B. V.; JHUNIOR, R. DE O. S.; BOAVENTURA, J. M. G. A Mensuração do Processo de Cocriação de Valor em Empresas do Setor Bancário Brasileiro. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 22–41, 2020.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO

Pesquisa científica para a dissertação de Mestrado em Industria Criativa

Prezados, o questionário a seguir integra a análise prática da dissertação do curso de Mestrado Profissional em Indústria Criativa da Universidade Feevale.

Objetivo: Analisar como a percepção dos associados sobre os diferentes canais de relacionamento influenciam a confiança e o comprometimento e estimulam o engajamento.

1. Há quanto tempo você é associado do Sicredi?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 2 anos
- De 2 anos a 5 anos
- Acima de 5 anos

2. Qual sua Idade?

- 18 anos ou menos
- De 19 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- Acima de 60 anos

3. Qual sua escolaridade?

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Graduação incompleta
- Graduação completa
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completo

4. As perguntas abaixo são referentes as suas percepções sobre os serviços, os colaboradores e as instalações das agências do Sicredi.

	Concordo Plenamente	Concordo	Nem discordo, nem concordo	Discordo	Discordo Plenamente
Os serviços prestados atendem as minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços prestados são confiáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços prestados são bons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços prestados são de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários sempre disponibilizam tempo para me atender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confio no serviço dos funcionários das agências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me seguro com os funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As instalações condizem com o tipo de serviço oferecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As instalações são limpas e organizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As instalações são visualmente atrativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. As perguntas abaixo são referentes as suas percepções sobre os canais digitais (Aplicativo do Sicredi, IB, Sicredi x) do Sicredi

	Concordo Plenamente	Concordo	Nem discordo, nem concordo	Discordo	Discordo Plenamente
São visualmente agradáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São visualmente atrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuem cores e gráficos atrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As informações disponibilizadas são úteis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As informações disponibilizadas são suficientes para eu tomar decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As informações disponibilizadas são detalhadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As informações e serviços são disponibilizados de acordo com as minhas necessidades

Eles permitem que as transações sejam facilmente concluídas de forma online

Eles atendem todas as minhas necessidades de negócio

Acredito que recursos de segurança são adequados

Acredito que minhas informações pessoais estão seguras



6. As perguntas abaixo são referentes ao seu sentimento de confiança e comprometimento com o Sicredi

	Concordo Plenamente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Plenamente
Eu confio no Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Sicredi é uma instituição financeira honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu confio na eficiência do Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Sicredi é uma instituição financeira segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me identifico com o Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desejo permanecer como associado do Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ficaria triste se tivesse que mudar de Instituição financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. As perguntas abaixo são referentes ao seu engajamento como associado Sicredi

	Concordo Plenamente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Plenamente
Continuarei utilizando os serviços do Sicredi por um longo tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minhas transações com produtos do Sicredi me deixam contente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser associado do Sicredi me deixa feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adoro falar da minha experiência com o Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falo bem do Sicredi nas redes sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comento os benefícios de ser associado com outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Menciono nas minhas conversas que faço parte, como associado, do Sicredi	<input type="radio"/>				
Forneço feedback sobre minhas experiências com os serviços	<input type="radio"/>				
Forneço sugestões para o Sicredi melhorar seu desempenho	<input type="radio"/>				
Forneço sugestões para o Sicredi sobre seus serviços atuais	<input type="radio"/>				
Forneço sugestões para o desenvolvimento de novos serviços	<input type="radio"/>				

8. As perguntas abaixo são referentes ao seu grau de familiaridade com as agências e com os canais digitais do Sicredi

	Concordo Plenamente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Plenamente
Estou familiarizado com as agências do Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequento as agências do Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço bem as agências do Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou familiarizado com os canais digitais do Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo os canais digitais do Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço bem os canais digitais do Sicredi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>