

Atributos e fatores que influenciam o êxodo de clientes: Modelo para análise do setor bancário

SIRLENE APARECIDA DIAS OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

JOSÉ MARCOS CARVALHO DE MESQUITA
FACULDADE DE ENGENHARIA DE MINAS GERAIS - FEAMIG (FEAMIG)

RONIELTON REZENDE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

ATRIBUTOS E FATORES QUE INFLUENCIAM O ÊXODO DE CLIENTES: MODELO PARA ANÁLISE DO SETOR BANCÁRIO

1 INTRODUÇÃO

O foco da maioria das atividades de marketing até a década de 1990 era conquistar novos clientes, muito embora, também já houvesse menções a respeito da retenção, pois manter os clientes existentes já se mostrava importante. O motivo desse pensamento tem por base o conhecimento de que os clientes no longo prazo comparam as ofertas e escolhem aquelas que lhe parecem melhores (Hundre, Kumar, & Kumar, 2013). Hoje, com a internet, a verificação é que os consumidores estão mais e melhor informados. Eles não estão dispostos a aceitar a primeira oferta, portanto, a manutenção dos clientes é imperativa a todos setores econômicos.

A deserção de clientes é uma medida esclarecedora nos negócios. Em primeiro lugar, é o sinal de que os clientes estão detectando deterioração do fluxo de valor da empresa. Em segundo lugar, a deserção pode ser um sinal de um fluxo decrescente de dinheiro dos clientes para a empresa, mesmo se essa substitui os clientes perdidos (Reichheld & Sasser Jr., 1989). O certo é que no longo prazo os clientes fidelizados compram mais, consomem menos tempo da empresa, pois já conhecem os produtos e serviços, são menos sensíveis ao preço e com suas indicações trazem novos clientes (Reichheld, 1996). Por isto, a compreensão é que mapear as causas das saídas de clientes emerge como uma maneira que as empresas possuem para identificar as falhas nos seus negócios, tal como as práticas que precisam de melhorias.

As mudanças frequentes no setor bancário obrigam as instituições financeiras a adotarem, como estratégia para manter os lucros, uma postura de aproximação com os clientes (Zacharias, Figueiredo, & Almeida, 2008). O que se verifica é que a partir da década de 1990, com a implantação do Plano Real, o setor bancário brasileiro passou por adequações. Como reflexo destas mudanças, houve entrada de bancos estrangeiros e uma série de fusões ou mesmo aquisições de bancos de pequeno porte e públicos por instituições privadas de grande porte o que, conseqüentemente, aumentou a concentração bancária (Camargo, 2009).

As commodities financeiras por serem praticamente idênticas, na forma como são oferecidas pelos bancos, faz com que os clientes estejam predispostos a mudar suas preferências bancárias (Campello & Costa Neto, 2003) e de fato, o setor bancário é propenso ao comportamento de mudança devido à concorrência e a homogeneidade dos produtos e serviços (Chakravarty, Feinberg, & Rhee, 2004). Diante disso, é interessante identificar e buscar formas de promover a diferenciação e diminuir a deserção, ainda mais que perder um cliente constitui um problema no rendimento das empresas (Sathish, Kumar, Naveen, & Jeevanantham, 2011).

A satisfação por si só não garante a permanência e muito menos a lealdade do consumidor (Reichheld, Markey Jr., & Hopton, 2000). O setor bancário é um exemplo de atividade na qual a satisfação e recompra não são relacionados. A satisfação do cliente, embora desejável, não é necessária para garantir a lealdade, traduzida na forma de compra repetida, por exemplo, empréstimos e financiamentos, ou na continuidade dos negócios, por exemplo, investimentos e aplicações (Zacharias, Figueiredo, & Almeida, 2008). Tal evidência pode ser ainda mais forte em se tratando de produtos e serviços bancários que são tão similares e com pouca variação de um banco para outro. Às vezes, ainda que satisfeitos, os clientes mudam de banco levados pelo marketing dos concorrentes, persuasão de amigos, entre outras vantagens percebidas como mais vantajosas. O contrário também é verdadeiro, o cliente insatisfeito não necessariamente vai trocar de banco (Hirschman, 1970; Oliver, 2010; Piha & Avlonitis, 2015).

A identificação dos determinantes da deserção e suas implicações para os negócios assume importância no sentido de conhecer as razões que levam os clientes bancários a romperem o relacionamento, total ou parcial, com seu banco principal, justificando a importância deste estudo, posto que a evasão de clientes influencia a rentabilidade e os lucros (Reichheld, 1996; Reichheld, Markey Jr., & Hopton, 2000; Chan, et al., 2001), ainda mais que,

os bancos e o setor bancário são objeto de interesse para a pesquisa acadêmica (Henning & Rosin, 2014; Kappel, Arruda, & Pimenta, 2014; Xavier Jr., Sales, Kato, & Maffezzolli, 2014).

Portanto, a pergunta direcionadora deste estudo é: Quais são os atributos que influenciam a deserção de clientes no setor bancário? Por isso, o objetivo da pesquisa é identificar os fatores que provocam a deserção a partir da insatisfação com produtos e serviços bancários. O artigo tem seis seções com esta introdução. A segunda seção contextualiza a questão da insatisfação no setor bancário. A terceira seção aborda a deserção e seus determinantes. A quarta seção descreve os procedimentos metodológicos. A quinta seção analisa os resultados. Por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais e a sugestão de estudos futuros.

2 INSATISFAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO

A insatisfação leva a baixa lealdade, bem como à deserção de clientes em todos os setores e em particular, nos bancos de varejo (Holmlund & Kock, 1996; Reichheld, Teal, & Smith, 1996; Feinberg, 2001). Chega a ser intuitivo pensar que a atitude do cliente insatisfeito é mudar imediatamente de banco, de modo que a insatisfação por si só, representa um risco imediato de ruptura na prestação de serviços bancários. No entanto, o cliente insatisfeito não necessariamente vai trocar de banco. Isso pode acontecer por diversos motivos, tais como, comodismo, inércia, custo de mudança, acreditar em melhoras, propostas tentadoras e assim por diante (Zacharias, Figueiredo, & Almeida, 2008).

A relação entre satisfação e lealdade no setor bancário é ainda mais complexa, pois o cliente, muitas vezes, mantém o relacionamento com o banco, mesmo estando insatisfeito. Porém, a redução da satisfação do cliente diminui a avaliação da oferta, o que, por sua vez, influencia a avaliação relativa em favor de alternativas, tornando a deserção mais provável (Oliver, 2010). Assim, minimizar a insatisfação do cliente e a falta de compromisso devem ser foco dos bancos, devido ao seu efeito na deserção dos clientes (Piha & Avlonitis, 2015).

Diante disso e ainda que, a insatisfação exerça influência na decisão do cliente para trocar um banco por outro, ela, isoladamente, não é um determinante exclusivo para que um cliente no setor bancário migre para a concorrência. Existem outros determinantes que irão contribuir para tal decisão. Mesmo assim, sugere-se que, *quanto maior a insatisfação com o banco, maior a probabilidade de deserção do cliente (H1)*.

3 DESERÇÃO E SEUS DETERMINANTES

A deserção, comutação, êxodo, abandono ou saída de clientes acontece quando esses migram seus negócios para outro fornecedor. Esta migração pode ser total ou parcial. Total é quando todas as relações são encerradas com um determinado fornecedor em detrimento de outrem. Parcial é quando os clientes passam a ter algumas relações com outros fornecedores, reduzindo o volume de movimentação com o fornecedor anterior (Stewart, 1994; Reichheld, 1996; Bejou & Palmer, 1998; Hocutt, 1998). No setor bancário, a deserção significa o fim do relacionamento podendo ocorrer de forma total, pelo encerramento da conta e investimentos ao realizar o distrato do contrato ou parcial, com menor utilização dos serviços, sendo que o cliente pode manter um saldo mínimo e realizar nenhuma ou poucas transações (Stewart, 1998; Athanassopoulos, 2000).

A competitividade combinada com a homogeneização e falta de diferenciação de produtos e serviços, faz com que o setor bancário seja suscetível ao comportamento de comutação (Chakravarty, Feinberg, & Rhee, 2004). A compreensão é que a deserção é uma decisão que pode ser determinada pelo preço, pelas falhas de serviços, pela inconveniência e pelas falhas na recuperação de serviços, de forma que o comportamento de comutação está vinculado à insatisfação, o que inclui o fim do relacionamento com determinado banco, seja

qual for o motivo, e o início de relacionamento com outro provedor de serviços em função da atração dos bancos concorrentes (Keaveney, 1995; Stewart, 1998; Colgate & Hedge, 2001; Gerrard & Cunningham, 2004; Cledes, Gan, & Zhang, 2010; Vyas & Raitani, 2014).

O modelo conceitual da Figura 1 é descrito por dois estágios distintos e sequenciais. Primeiro, em relação à influência dos determinantes do preço, das falhas de serviços, da inconveniência e das falhas na recuperação de serviços na insatisfação (setas pretas). Segundo, em relação à influência da insatisfação na deserção, concomitantemente, a influência dos mesmos determinantes com a atração dos concorrentes na deserção (seta cinza), pois, a ação dos determinantes pode gerar insatisfação e não necessariamente irá levar a deserção. Por outro lado, os determinantes também podem ocasionar a deserção por si só, embora não tenha ocorrido a insatisfação e ainda, podem gerar insatisfação e, como consequência, a deserção.

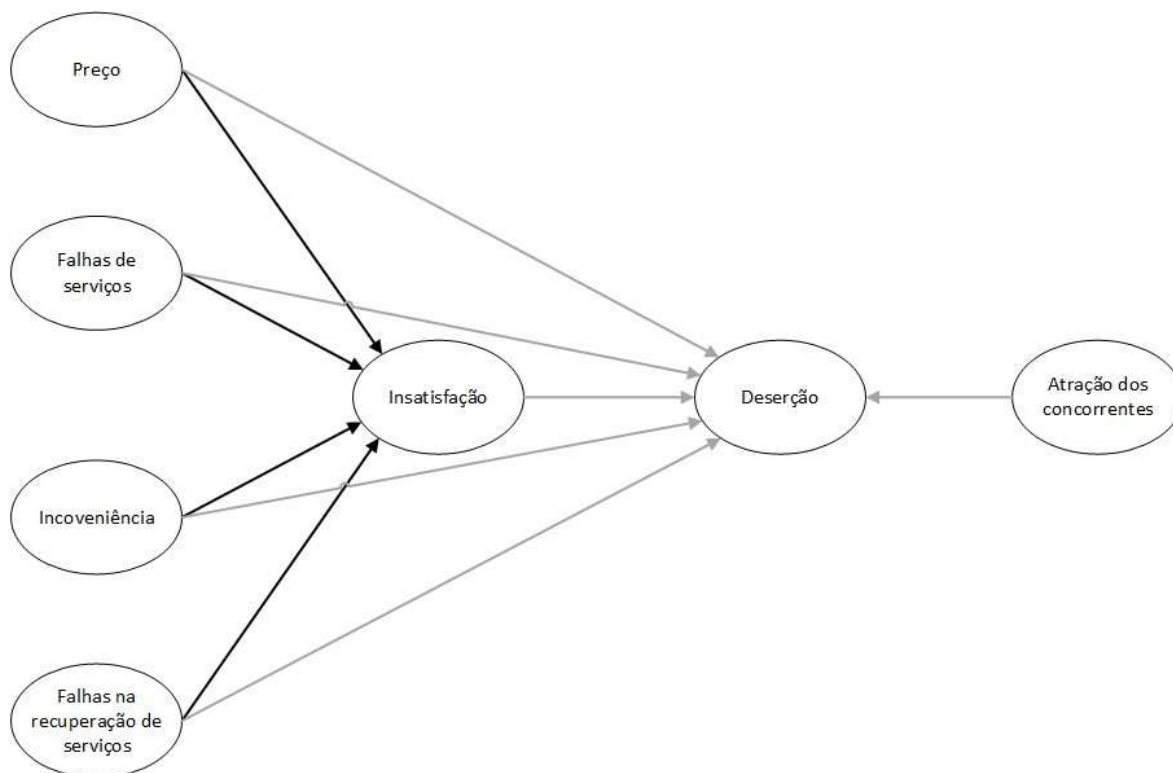


Figura 1. Modelo conceitual
Fonte: elaborados pelos autores.

Para o consumidor, o preço é o que é dispensado para obter um produto ou serviço. Os problemas relacionados a preço se referem à cobrança de preços elevados, aumento de preços, preços injustos e enganosos, associados a taxas de juros e tarifas vinculadas (Colgate & Hedge, 2001). Nesse contexto, Colgate, Stewart e Kinsella (1996), Athanassopoulos (2000), Campbell (2000), Colgate e Hedge (2001), Gerrard e Cunningham (2004) e Cledes *et al.* (2010), identificaram fatores relacionados a preço como sendo aqueles que poderiam explicar a permuta de um banco para outro, sendo a principal causa de mudança de fornecedores entre os clientes individuais. De fato, no setor bancário a cobrança não ocorre somente pelos serviços prestados, mas também, sobre os encargos decorrentes dos empréstimos e juros incidentes nas operações financeiras, o que leva os bancos a competirem entre si (Gerrard & Cunningham, 2004). O preço tem um significado mais amplo e assim, o preço é um determinante que inclui encargos, cobranças, taxas, sobretaxas, taxas de serviço, penalidades, promoções, cupons entre outros elementos que estão associados a execução dos serviços bancários (Mandal, 2017). Portanto, *quanto maiores os problemas relativos a preços, maior será a insatisfação do cliente (H2a), tal como, maior será a probabilidade de deserção do cliente (H2b).*

A qualidade do serviço é relevante e leva os clientes a deixarem ou permanecerem na instituição financeira (Colgate, Stewart, & Kinsella, 1996), posto que a desconexão das expectativas causadas pelas falhas de serviços incidem na insatisfação do cliente, isto é, há um desempenho inferior ao anunciado, de modo que a experiência vivenciada não corresponde aos anseios esperados para prestação dos serviços (Gelbrich, 2010). O determinante de falhas de serviços corresponde a falhas na equipe e falhas no produto. No que se refere ao comportamento da equipe, são: ineficiência; atitude inadequada; desconhecimento dos produtos; inflexibilidade; descortesia; orientação de investimento impróprio ao perfil do cliente; entre outros. No que se refere ao produto, estar relativamente defasada no uso das tecnologias, ter uma gama inexpressiva de fundos para investimentos, internet banking com poucos recursos, entre outros (Gerrard & Cunningham, 2004; Piha & Avlonitis, 2015). Portanto, *quanto maior a gravidade das falhas de serviços, maior será a insatisfação do cliente (H3a), tal como, maior será a probabilidade de deserção do cliente (H3b)*.

A inconveniência pode ser geográfica ou temporal. Quando geográfica se refere à localização física do banco, a distribuição de suas agências ou pontos de atendimento, bem como ao eventual fechamento de uma agência. O transtorno referente ao tempo está relacionado com filas longas e horário de funcionamento (Colgate & Hedge, 2001; Gerrard & Cunningham, 2004). O fato é que os clientes bancários ainda não estão prontos para abrir mão de uma estrutura física, embora a prática digital tenha se expandido nos últimos anos, pois à medida que os serviços bancários migram para o internet banking, mais os clientes procuram uma experiência bancária que combine o físico e o virtual de forma perfeita (Accenture, 2017). Portanto, *quanto maiores os problemas relativos à inconveniência, maior será a insatisfação do cliente (H4a), tal como, maior será a probabilidade de deserção do cliente (H4b)*.

A recuperação de serviços inclui todas as atividades e esforços realizados para corrigir e restaurar a experiência do cliente após a ocorrência das falhas de serviços (Boshoff & Allen, 2000). As falhas na recuperação de serviços estão relacionadas a problemas decorrentes na resolução de queixas ou eventos anteriores considerados como ruins, de forma que podem ser compreendidas como qualquer insatisfação que um cliente percebe em relação a um serviço ou a um provedor de serviços, independentemente das fontes da causa (Lewis & Spyropoulos, 2001). Quando a recuperação das falhas ocorre de forma adequada é possível transformar clientes insatisfeitos em clientes satisfeitos, todavia, as intenções de deserção também estão associadas a não resolução dos problemas (Ahmad, 2002; Michel, 2004). Portanto, *quanto maiores as falhas na recuperação de serviços, maior será a insatisfação do cliente (H5a), tal como, maior será a probabilidade de deserção do cliente (H5b)*.

Os clientes mudam para outro provedor de serviços se julgarem que este é melhor do que o anterior (Keaveney, 1995), especificamente, quando insatisfeitos, ao serem seduzidos por promessas de incentivos e, ou recompensas por parte dos concorrentes (Gerrard & Cunningham, 2004). Com isso, os concorrentes se valem de campanhas publicitárias para atrair novos clientes ao induzir a mudança de prestador de serviços, associando a mudança aos potenciais benefícios que serão adquiridos (Maicas, Polo, & Sesé, 2009). Enfim, a concorrência intensa cria alternativas para os consumidores escolherem e por isso, os clientes bancários ficam mais exigentes, tornando-se mais difíceis de satisfazer e menos leais (Chuah, Rauschnabel, Marimuthu, Thurasamy, & Nguyen, 2017). Portanto, *quanto maior a atração dos concorrentes do banco, maior será a probabilidade de deserção do cliente (H6)*.

4 METODOLOGIA

O estudo de abordagem quantitativa e natureza descritiva adotou o método de survey. A coleta de dados por meio da internet utilizou questionário em escala intervalar de sete pontos. O construto insatisfação (INSA) foi mensurado com as questões propostas por Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008). Já os construtos preço (PREC), falhas de serviços (FASE),

inconveniência (INCO), falhas na recuperação de serviços (FRSE) e atração dos concorrentes (ACON) foram mensurados com as questões propostas por Vyas e Raitani (2014). Para mensurar o construto deserção (DESE), utilizou-se um indicador binário (q31), sendo que 0 representa ‘permanência’ e 1 representa ‘deserção’, no que se refere ao relacionamento com o banco após a experiência negativa. A Figura A1A1, Apêndice, exibe os enunciados utilizados na pesquisa.

A amostra do tipo não probabilística e por conveniência é formada por 257 respondentes. Esses nos últimos 18 meses experimentaram um ou mais elementos que geraram insatisfação com instituições bancárias na qual mantém ou mantiveram sua conta. Nesse caso, considera-se que o evento de insatisfação provocou a deserção ou mesmo, embora tenha experimentado acontecimentos não tão agradáveis, a opção foi de permanecer cliente do banco.

Não foram identificados outliers na amostra. Essa tem poder estatístico, software G*Power; *f*-test modelo fixo de regressão linear múltipla para aumento do R^2 com 4 efeitos e 7 construtos; $\alpha = 0,05$; $f^2 = 0,15$, efeito médio; $1 - \beta = 100\%$ (Cohen, 1992; Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009). Para análise dos dados utilizou-se a *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) devido à existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis, dados não normais e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa, inclusive, para obter o nível de importância-desempenho dos indicadores em razão do construto DESE, executou-se o algoritmo *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) no software SmartPLS 3 (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Streukens, Werelds, & Willems, 2017).

5 RESULTADOS E ANÁLISE

A demografia dos dados é indicada por 51,75% de homens e 48,25% de mulheres, que em relação a faixa de tempo como cliente dos bancos, indicam, 18,68% com menos de 2 anos, 24,90% de 2 a 5 anos, 23,25% de 5 a 8 anos, 9,73% de 8 a 10 anos e 23,25% com mais de 10 anos. No que se refere a decisão de deserção 56,81% optaram por permanecer cliente e 43,19% decidiram pela mudança. A experiência negativa ocorreu em 0,39% no banco Safra, em 1,17% no banco Sicoob, em 2,33% no banco Mercantil do Brasil, em 3,50% no banco Banrisul, em 12,84% no banco Caixa, em 13,23% no banco Itaú, em 15,56% no banco do Brasil, em 16,73% no banco Bradesco e em 34,24% no banco Santander, conforme exibido na Figura 2.

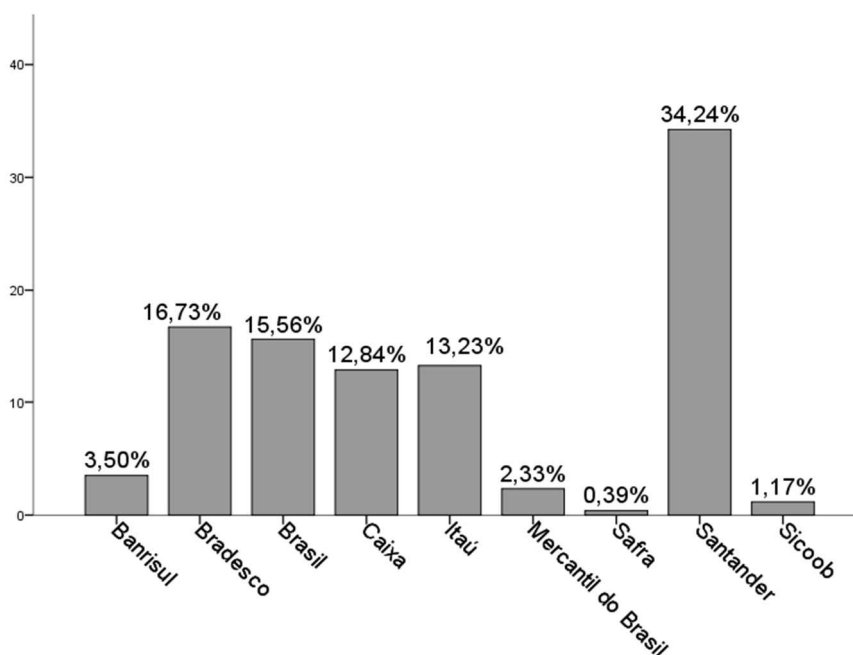


Figura 2. Bancos nos quais os respondentes tiveram experiência negativa
Fonte: dados da pesquisa.

Na modelagem de equações estruturais, o modelo é descrito a partir de duas dimensões: o modelo exterior (modelo de mensuração), relacionando as variáveis observadas com os construtos correspondentes; e o modelo interior (modelo estrutural), sobre o qual é possível inferir análises teóricas e avaliar hipóteses sobre o fenômeno em investigação (Oliveira, Marinho, & Dias, 2016). A Figura 3 exibe os resultados sobre o modelo de mensuração.

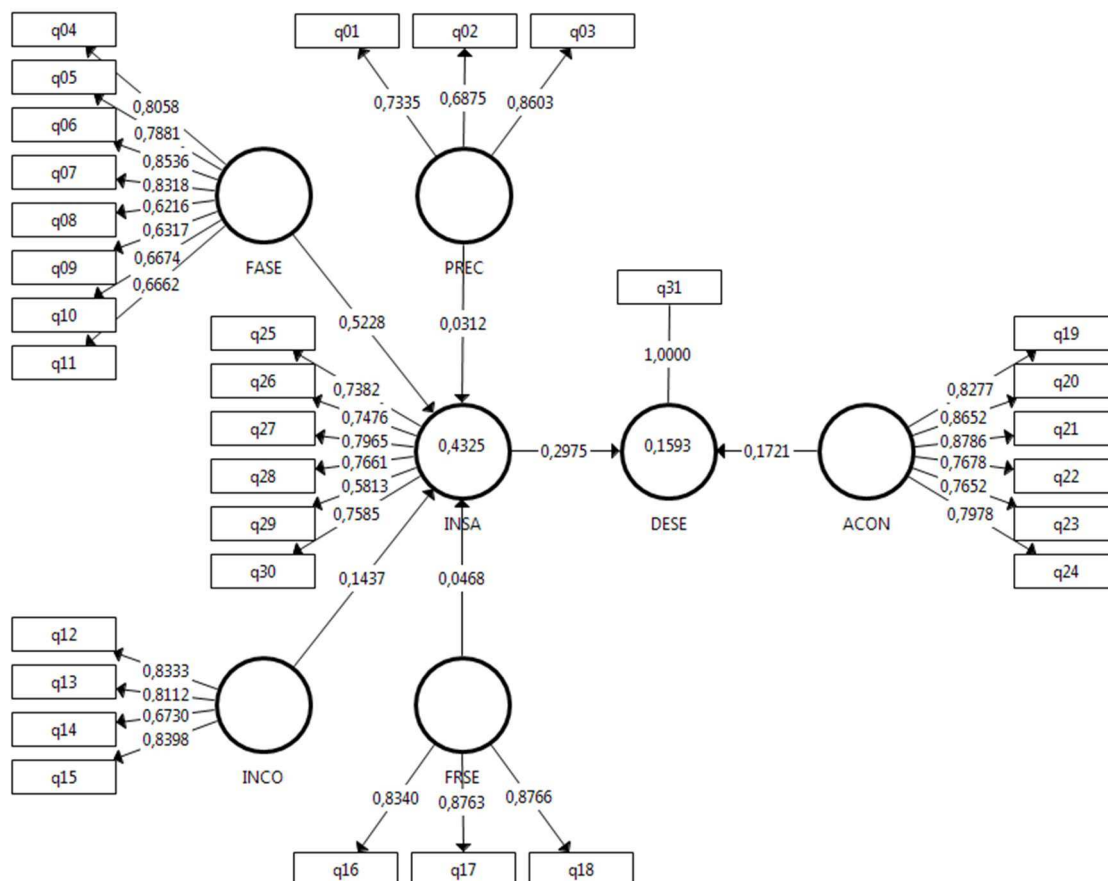


Figura 3. Resultados no modelo de mensuração
Fonte: dados da pesquisa.

A análise PLS-SEM ocorre em duas fases, para avaliar, primeiro, o modelo de mensuração e segundo, o modelo estrutural. Na primeira fase o questionário foi validado ao examinar a confiabilidade (alfa de Cronbach e confiabilidade composta), a validade convergente (confiabilidade do indicador e *Average Variance Extracted*) e a validade discriminante (critério de Fornell-Larcker e *Cross Loadings*) dos indicadores e construtos. Todos os resultados foram adequados e satisfatórios. Na segunda fase o modelo estrutural foi analisado para compreender os efeitos e suas respectivas relevâncias (Henseler, Hubona, & Ray, 2016). A avaliação do caminho estrutural que considera o efeito direto e o tamanho do efeito, bem como o efeito total das relações propostas no modelo são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Avaliação do caminho estrutural

Hipóteses	Construtos	Caminho Estrutural	p	Nível de Significância	f ²	Tamanho do Efeito
H1	INSA → DESE	0,2975	0,0000	***	0,0883	Pequeno
H2a	PREC → INSA	0,0312	0,5216	NS	0,0016	Nenhum
H2b	PREC → DESE	0,0093	0,5239	NS	-	-
H3a	FASE → INSA	0,5228	0,0000	***	0,1635	Médio
H3b	FASE → DESE	0,1555	0,0002	***	-	-
H4a	INCO → INSA	0,1437	0,0161	**	0,0253	Pequeno
H4b	INCO → DESE	0,0428	0,0334	**	-	-
H5a	FRSE → INSA	0,0468	0,5734	NS	0,0015	Nenhum
H5b	FRSE → DESE	0,0139	0,5832	NS	-	-
H6	ACON → DESE	0,1721	0,0048	***	0,0295	Pequeno

Nota: NS = não significante. *** p < 0,01. ** p < 0,05. * p < 0,10. Fonte: dados da pesquisa.

O construto insatisfação obteve um valor de R² = 0,4325 (moderado) e o construto deserção obteve um valor de R² = 0,1593 (fraco). Isso indica que a gravidade de falhas de serviço e os problemas relativos à inconveniência explicam a variação correspondente a aproximadamente 43% da insatisfação com o banco, nesse caso, a probabilidade de deserção dos clientes correspondente aproximadamente 16%. A Figura 4 exibe a síntese dos resultados.

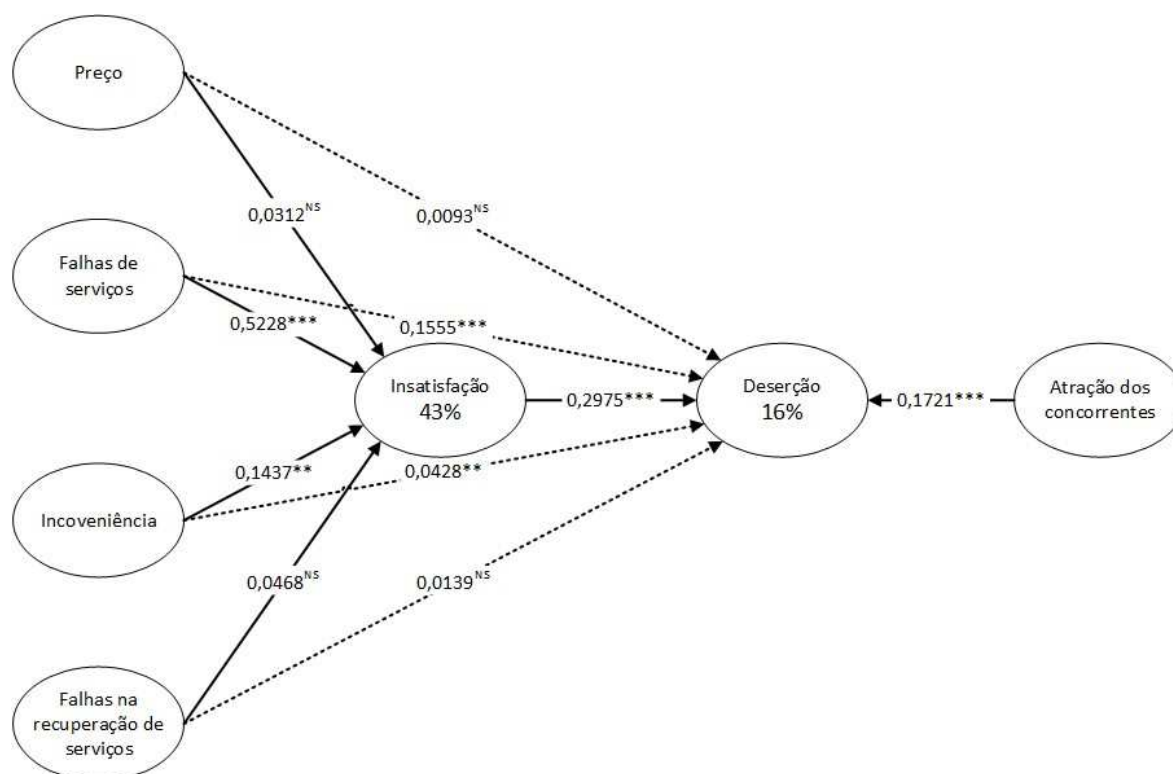


Figura 4. Síntese dos resultados

Nota: NS = não significante. *** p < 0,01. ** p < 0,05. * p < 0,10. A linha sólida se refere ao efeito direto. A linha pontilhada se refere ao efeito total. Fonte: elaborado pelos autores.

Não se pode fazer inferências sobre os efeitos e a variação da insatisfação com o banco e a probabilidade de deserção do cliente no que se refere ao preço e as falhas na recuperação de serviços, uma vez que as relações (efeito direto e efeito total) não se mostraram estatisticamente significantes, portanto, isso implica em rejeitar as hipóteses **H2a**, **H2b**, **H5a** e **H5b**. No tocante ao preço, o resultado contradiz os achados de Colgate, Stewart e Kinsella (1996),

Athanassopoulos (2000), Campbell (2000), Colgate e Hedge (2001), Gerrard e Cunningham (2004) e Cledes *et al.* (2010). Talvez a explicação para tal resultado se baseie na similaridade observada no setor bancário (Zacharias, Figueiredo, & Almeida, 2008), imaginando que as tarifas e as taxas sejam também similares, o que torna os clientes dos bancos indiferentes quanto a esse aspecto. Em igual modo, Ahmad (2002) e Michel (2004) postulam que a não recuperação das falhas pode levar à deserção, o que também não foi comprovado. Para Hirschman (1970), após um episódio de falha não necessariamente haverá a deserção do cliente, quiçá, outros fatores pesam mais nessa decisão, entre eles os custos de mudança, a inércia ou a indiferença.

Como as relações se mostraram positivas e estatisticamente significantes, indica-se que as hipóteses **H1**, **H3a**, **H3b**, **H4a**, **H4b** e **H6** foram suportadas. Sendo assim, quanto maior a insatisfação com o banco, maior a probabilidade de deserção do cliente (**H1**; INSA → DESE = 0,2975; $p < 0,01$), de forma que quanto maior(es) a gravidade de falhas de serviços (**H3a**; FASE → INSA = 0,5228; $p < 0,01$) e os problemas relativos à inconveniência (**H4a**; INCO → INSA = 0,1437; $p < 0,05$), maior será a insatisfação do cliente, inclusive, quanto maior(es) a gravidade de falhas de serviços (**H3b**; FASE → DESE = 0,1555; $p < 0,01$) e os problemas relativos à inconveniência (**H4b**; INCO → DESE = 0,0428; $p < 0,05$), maior será a probabilidade de deserção do cliente. Além disso, quanto maior a atração dos concorrentes do banco, maior será a probabilidade de deserção do cliente (**H6**; ACON → DESE = 0,1721; $p < 0,01$). As falhas de serviços, a inconveniência e a atração por concorrentes estão entre os fatores listados por Keaveney (1995) como determinantes para a deserção de clientes e são também fontes de insatisfação. Isto confirma as proposições de Colgate, Stewart e Kinsella (1996), Gerrard e Cunningham (2004), Gelbrich (2010) e Piha e Avlonitis (2015), quanto à importância da qualidade de serviços para a retenção de clientes; de Colgate e Hedge (2001) e Gerrard e Cunningham (2004), quanto à inconveniência geográfica e temporal; e de Gerrard e Cunningham (2004), e Maicas, Polo e Sesé (2009), no que se refere à atração por concorrentes.

Os fatores com importância para a decisão de deserção do cliente podem ser observados pela magnitude do efeito total. Sendo que, quanto maior o valor médio do coeficiente, maior é a contribuição do indicador, para a probabilidade de deserção do cliente. Na Tabela 2 são apresentados os coeficientes dos indicadores ($p < 0,01$) que apontam o nível de importância e o nível de desempenho em função da intenção de deserção dos clientes.

Tabela 2. Coeficientes IPMA dos indicadores para a intenção de deserção

Indicador	Efeito Total	Valor Médio Coeficiente	Indicador	Efeito Total	Valor Médio Coeficiente
q01	0,0032	79,8962	q16	0,0049	57,0039
q02	0,0021	80,8690	q17	0,0052	60,4410
q03	0,0064	73,9300	q18	0,0060	50,9728
q04	0,0315	45,7198	q19	0,0278	46,4332
q05	0,0276	52,9183	q20	0,0400	48,8975
q06	0,0303	48,7030	q21	0,0385	46,0441
q07	0,0319	49,1569	q22	0,0334	46,5629
q08	0,0201	56,6148	q23	0,0350	46,1089
q09	0,0181	63,2296	q24	0,0355	52,4643
q10	0,0274	51,7510	q25	0,0766	60,5058
q11	0,0206	59,4034	q26	0,0737	56,9390
q12	0,0152	47,2114	q27	0,0786	57,1336
q13	0,0142	44,1634	q28	0,0652	52,5292
q14	0,0098	50,0649	q29	0,0480	62,5162
q15	0,0142	44,7471	q30	0,0599	56,0960

Fonte: dados da pesquisa.

Por exemplo, o indicador q02 tem o valor médio do coeficiente (probabilidade) igual a 80,8690 e isso, significa que ‘o banco cobra tarifas elevadas’ é o fator que mais contribui para a probabilidade de deserção do cliente, mesmo que, o indicador q27 tenha o efeito total (importância) igual a 0,0786, isto é, ‘o atendimento nos caixas’ é o fator mais importante para a deserção do cliente.

O mapa de importância-desempenho do modelo estrutural contrasta os efeitos totais (importância) com os valores médios dos coeficientes (desempenho). O objetivo é identificar indicadores e construtos que têm um alto nível de importância para o construto em análise, isto é, aqueles predecessores que têm um efeito total que se sobressaem; mas também têm um baixo nível de desempenho, isto é, uma área que pode vir a ser foco de atenção gerencial (Martilla & James, 1977). A Figura 5 exibe os indicadores em função da intenção de deserção dos clientes.

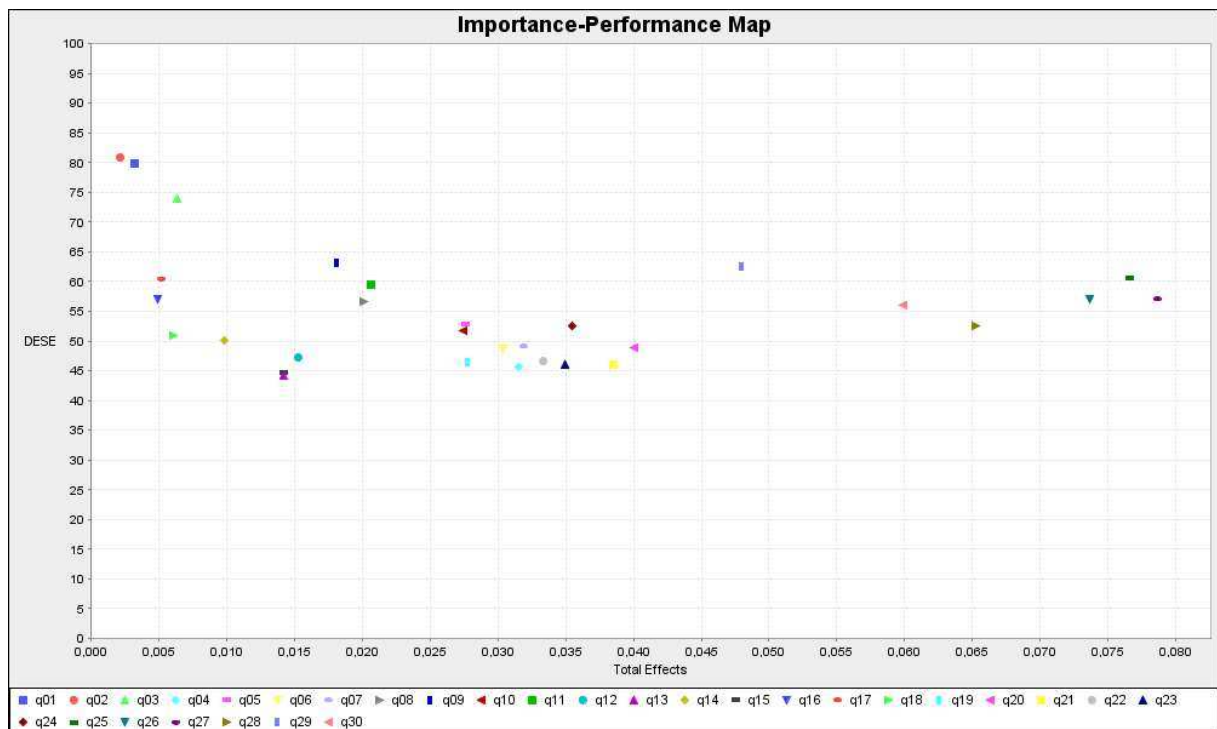


Figura 5. IPMA dos indicadores para a intenção de deserção
Fonte: dados da pesquisa.

É possível com a análise visual agrupar os indicadores nas perspectivas que se destacam. No que se refere a importância para a decisão de deserção, estão os indicadores da própria insatisfação no setor bancário. Primeiro, os indicadores q27 (atendimento nos caixas), q25 (atendimento dos gerentes) e q26 (serviços e produtos oferecidos). Segundo, os indicadores q28 (caixas eletrônicos) e q30 (internet banking). Terceiro, o indicador q29 (atendimento telefônico) que está afastado e funciona como um separador dos demais indicadores, os quais aparentemente exercem efeito bastante similar nos clientes de serviços bancários.

De forma geral os demais indicadores podem ser agrupados em três grandes blocos. O primeiro bloco sobre a inconveniência (q12, q13, q14 e q15) e as falhas na recuperação de serviços (q16, q17 e q18). O segundo bloco sobre as falhas de serviços no que se refere aos produtos e serviços, especificamente, necessidade dos clientes, mudanças desconhecidas e não contratação (q08, q09 e q11). O terceiro bloco sobre as falhas de serviços, precisamente, no que se refere ao portfólio considerado incompleto pelos clientes (q10) e aos funcionários (q04, q05, q06, q07), além da atração dos concorrentes (q19, q20, q21, q22, q23, q24 e q25).

A respeito da probabilidade de deserção do cliente, os principais indicadores a serem considerados são os relativos a preço, mesmo que esse construto não permita inferências mais

acuradas, porque os indicadores q02 (tarifas elevadas), q01 (taxa de juros alta para empréstimos) e q03 (taxas de juros baixas sobre poupança e demais investimentos) são aqueles que tem o maior valor médio do coeficiente, ainda que esses apresentem os coeficientes bastante pequenos no efeito total para a intenção de deserção.

O mapa de importância-desempenho em ordem de magnitude decrescente do efeito total é observada, primeiro, para a insatisfação (0,2975; 57,4480), segundo, para a atração dos concorrentes (0,1721; 47,7842), terceiro, para as falhas de serviços (0,1555; 52,2782), quarto, para a inconveniência (0,0428; 46,2823), quinto, para as falhas na recuperação de serviços (0,0139; 55,8430) e sexto, para o preço (0,0093; 77,0486). A Figura 6 sumariza os construtos em função da intenção de deserção dos clientes.

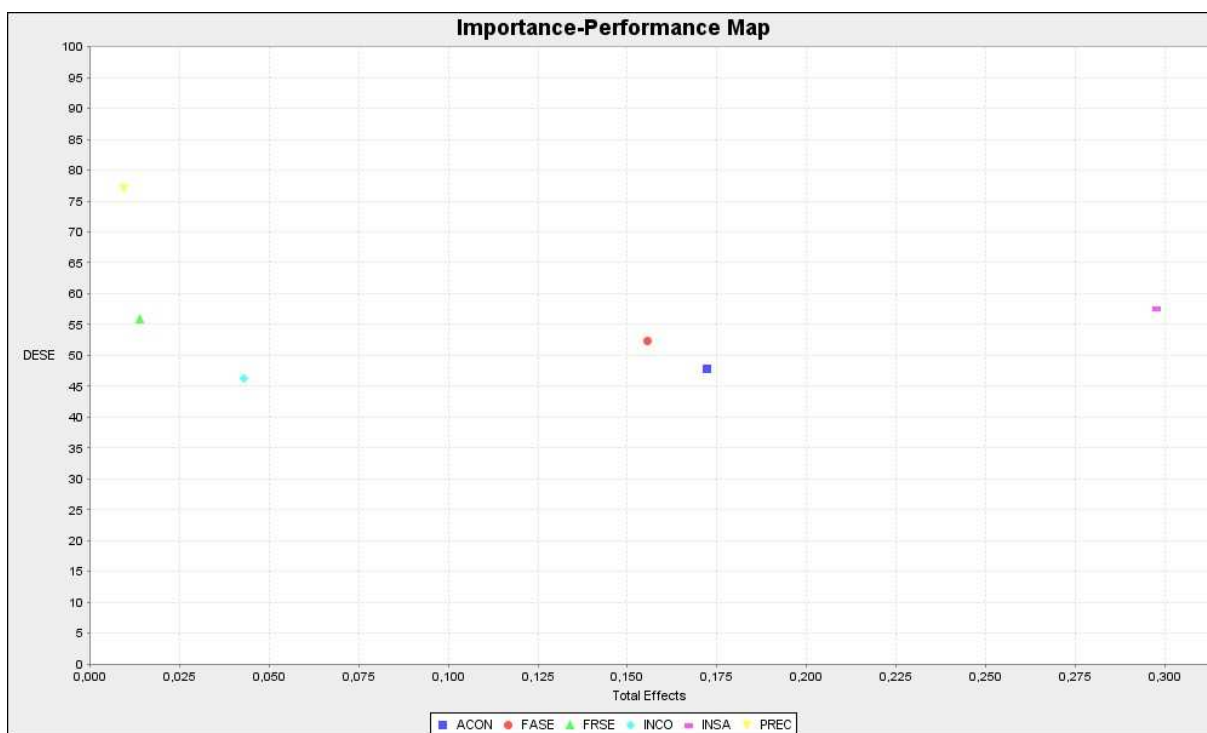


Figura 6. IPMA dos construtos para a intenção de deserção
Fonte: dados da pesquisa.

O preço e as falhas na recuperação de serviços não têm efeito direto significativo, mas devem ser consideradas no que se refere a probabilidade de deserção do cliente (Campbell, 1999; Athanassopoulos, 2000; Gerrard & Cunningham, 2004). A análise visual mostra que a insatisfação é preponderante, de modo que a atração dos concorrentes e as falhas de serviços constituem o agrupamento mental nos clientes que exerce relativa importância para a decisão de deserção, nesse caso, a inconveniência, ainda que considerada por eles não será relevante para que a mudança de provedor de serviços bancários venha a se concretizar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como premissa responder à seguinte indagação: Quais são os atributos que influenciam a deserção de clientes no setor bancário? Dessa forma, ao identificar os fatores que provocam a deserção a partir da insatisfação com produtos e serviços bancários, o modelo da pesquisa demonstrou que a gravidade das falhas de serviços e os problemas relativos à inconveniência são capazes de explicar aproximadamente 43% da insatisfação com o banco, nesse caso, a probabilidade de deserção do cliente correspondente a aproximadamente 16%.

Tais achados estão em consonância com a literatura. Essa aponta que os inconvenientes referentes à localização física dos bancos, a distribuição de suas agências ou os pontos de atendimento dos clientes, bem como ao fechamento de uma agência e transtornos de tempo, relacionados, com filas longas e horário de funcionamento (poucas horas de funcionamento ou horário de funcionamento não adequado), juntamente com as falhas de serviços, são atributos capazes de provocar a deserção de clientes no setor bancário.

Em relação ao preço e as falhas na recuperação de serviços, não se pode fazer maiores inferências. Muito embora a cobrança de tarifas elevadas seja o fator que mais contribui para a probabilidade de deserção de clientes bancários. Outrossim, quando analisado de forma independente, o preço e suas composições não se mostrou estatisticamente significativa para inferir que ele seja um atributo que tenha efeito considerável, ao menos na perspectiva estatística, para que ocorra a deserção de clientes no setor bancário.

Os resultados apontam que quanto maior a insatisfação com o banco, maior a probabilidade de deserção do cliente, confirmando assim a hipótese **H1** que propôs avaliar a influência da insatisfação na deserção de clientes bancários. Ao identificar os atributos que possam estar relacionados à insatisfação dos clientes apontou-se que a gravidade das falhas de serviços (FASE → DESE = 0,1555) e os problemas relativos à inconveniência (INCO → DESE = 0,0428) são os aqueles que influenciam a probabilidade de deserção dos clientes. A atração dos concorrentes também é um atributo que influencia a deserção no setor bancário (ACON → DESE = 0,1721). No mais, ao mensurar a importância relativa dos fatores que contribuem para a decisão de deserção, encontrou-se que o atendimento nos caixas (q27 com efeito total igual a 0,0786) é o fator mais importante para a probabilidade de deserção dos clientes.

Como contribuições acadêmicas, pode-se elencar a aplicação dos construtos sugeridos por Keaveney (1995) ao setor bancário brasileiro, com a confirmação de três atributos. Além disso, o trabalho mensurou os efeitos totais dos fatores da deserção de acordo com a insatisfação e dessa última, sobre o êxodo dos clientes, cadeia nomológica pouco usual na literatura. Em termos gerenciais, este estudo aponta elementos a serem observados pelos gestores do setor bancário a fim de manter a sua base de clientes e evitar que estes desertem e, ou migrem para a concorrência. Dentre os atributos que foram apontados como tendo um efeito total que se destaca, está a insatisfação dos clientes, aumentando assim a probabilidade de deserção, inclusive sobre os aspectos relacionados à inconveniência e as falhas de serviços. Tais atributos devem ser levados em consideração pelos gestores, pois eles podem minimizar ou até mesmo evitar a deserção de clientes e conseqüentemente, que ocorra a queda nos lucros da organização.

Cabe agora destacar o que se compreende como limitação da pesquisa. Essa consiste no fato de que foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência e por isso, os resultados apresentados não podem ser estendidos ou generalizados para a população. Com a adequação do questionário o modelo da pesquisa pode ser utilizado em novos estudos, os quais podem ser realizados em outros setores e segmentos, tais como academias de ginástica, serviços de saúde, serviços pessoais, entre outros. Sobre um contexto mais específico no setor bancário, também há possibilidade de estudos futuros, por exemplo, cidades e estados, a fim de verificar a possibilidade de generalização de tais achados. Por fim, no modelo da pesquisa, sugere-se a inclusão de novos construtos, especialmente, custos de mudança e confiança.

REFERÊNCIAS

- Accenture. (2017). *Beyond digital: How can banks meet customer demands?* Accenture Financial Services. Retrieved January 15, 2018, from <https://accentu.re/2Nt3tF7>
- Ahmad, S. (2002). Service failures and customer defection: A closer look at online shopping experiences. *Managing Service Quality*, 12(1), 19-29.

- Athanassopoulos, A. D. (2000). Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior. *Journal of Business Research*, 47(3), 191-207.
- Bejou, D., & Palmer, A. (1998). Service failure and loyalty: An exploratory empirical study of airline customers. *Journal of Services Marketing*, 12(1), 7-22.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Camargo, P. O. (2009). *A evolução recente do setor bancário no Brasil [online]*. São Paulo: UNESP/Cultura Acadêmica.
- Campbell, J. Y. (1999). Asset prices, consumption, and the business cycle. In J. B. Taylor, & M. Woodford (Eds.), *Handbook of macroeconomics* (pp. 1231-1303). Amsterdam: North-Holland.
- Campello, M. L., & Costa Neto, P. L. (2003). A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil. *Simpósio de Engenharia Produção*. São Paulo: UNESP.
- Chakravarty, S., Feinberg, R., & Rhee, E. Y. (2004). Relationships and individuals' bank switching behavior. *Journal of Economic Psychology*, 25(4), 507-527.
- Chan, M., Lau, L., Lui, T., Ng, S., Tam, E., & Tong, E. (2001). *Final report: Customer relationship management*. Hong Kong: Customer Relationship Management Consortium Study, Asian Benchmarking Clearing House.
- Chuah, S. H., Rauschnabel, P. A., Marimuthu, M., Thurasamy, R., & Nguyen, B. (2017). Why do satisfied customers defect? A closer look at the simultaneous effects of switching barriers and inducements on customer loyalty. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 616-641.
- Clemes, M. D., Gan, C., & Zhang, D. (2010). Customer switching behaviour in the Chinese retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 28(7), 519-546.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Colgate, M., & Hedge, R. (2001). An investigation into the switching process in retail banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 19(5), 201-212.
- Colgate, M., Stewart, K., & Kinsella, R. (1996). Customer defection: A study of the student market in Ireland. *International Journal of Bank Marketing*, 14(3), 23-29.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Feinberg, R. (2001). Customer service and service quality. In G. Salvendy (Ed.), *Handbook of industrial engineering* (pp. 651-664). New York: Wiley.
- Gelbrich, K. (2010). Anger, frustration, and helplessness after service failure: Coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 567-585.
- Gerrard, P., & Cunningham, J. B. (2004). Consumer switching behavior in the Asian banking market. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 215-223.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage.

- Henning, G., & Rosin, C. R. (2014). Gestão de qualidade no atendimento em uma instituição bancária em Rio Negrinho. *Ágora Revista de Divulgação Científica*, 19(2), 64-82.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hocutt, M. A. (1998). Relationship dissolution model: Antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 189-200.
- Holmlund, G., & Kock, S. (1996). Relationship marketing: The importance of customer-perceived service quality in retail banking. *Service Industrial Journal*, 16(3), 287-304.
- Hundre, S., Kumar, P. R., & Kumar, G. D. (2013). Customer retention-key to success for organization: A Case study of banking industry. *Research Journal of Agricultural Science*, 4(1), 702-705.
- Kappel, L. B., Arruda, D. V., & Pimenta, M. L. (2014). Gestão de serviços bancários: Os motivos da não utilização do internet banking e do autoatendimento no interior do Brasil central. *Revista Eletrônica de Administração*, 13(1), 30-49.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Lewis, B. R., & Spyropoulos, S. (2001). Service failures and recovery in retail banking: The customers' perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 19(1), 37-48.
- Maícas, J. P., Polo, Y., & Sesé, F. J. (2009). Reducing the level of switching costs in mobile communications: The case of mobile number portability. *Telecommunications Policy*, 33(9), 544-554.
- Mandal, P. C. (2017). Dimensions affecting customer switching in retail banking: A review. *International Journal of Applied Research*, 3(1), 832-836.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Michel, S. (2004). Consequences of perceived acceptability of a bank's service failures. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4), 367-377.
- Oliveira, R. R., Marinho, M. F., & Dias, A. T. (2016). Um estudo sobre a utilização da modelagem de equações estruturais na produção científica nas áreas de administração e sistemas de informação. *Revista de Administração da UFSM*, 9(4), 559-578.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2 ed.). London: Routledge.
- Piha, L. P., & Avlonitis, G. J. (2015). Customer defection in retail banking: Attitudinal and behavioural consequences of failed service quality. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(3), 304-326.
- Reichheld, F. F. (1996). Learnig from customer defections. *Harvard Business Review*, 74(2), 56-67.
- Reichheld, F. F., & Sasser Jr., W. E. (1989). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.

- Reichheld, F. F., Markey Jr., R. G., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect-the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
- Reichheld, F. F., Teal, T., & Smith, D. K. (1996). *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sathish, M., Kumar, K. S., Naveen, K. J., & Jeevanantham, V. (2011). A study on consumer switching behaviour in cellular service provider: A study with reference to Chennai. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(2), 71-81.
- Stewart, K. (1994). Customer exit: Loyalty issues in retail banking. *Irish Marketing Review*, 7(1), 45-53.
- Stewart, K. (1998). The customer exit process: A review and research agenda. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 235-250.
- Streukens, S., Werelds, S. L., & Willems, K. (2017). Dealing with nonlinearity in importance-performance map analysis (IPMA): An integrative framework in a PLS-SEM context. In H. Latan, & R. Noonan (Eds.), *Partial least squares structural equation modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 367-403). New York: Springer.
- Vyas, V., & Raitani, S. (2014). Drivers of customers' switching behaviour in Indian banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 32(4), 321-342.
- Xavier Jr., A. E., Sales, L. B., Kato, H. T., & Maffezzoli, E. C. (2014). A influência da qualidade do e-service bancário na satisfação com o serviço. *Revista Brasileira de Estratégia*, 7(1), 74-87.
- Zacharias, M. L., Figueiredo, K. F., & Almeida, V. M. (2008). Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. *Revista de Administração Eletrônica*, 7(2), 1-23.

Apêndice

Preço (PREC)	
q01	O banco cobra taxa de juros alta para empréstimos.
q02	O banco cobra tarifas elevadas.
q03	O banco proporciona taxas de juros baixas sobre poupança e demais investimentos.
Falhas de serviços (FASE)	
q04	Os funcionários do banco são indelicados e rudes.
q05	Os funcionários não responderam prontamente às minhas solicitações.
q06	Os funcionários não possuem habilidades e conhecimentos suficientes para executar o serviço.
q07	Os funcionários do banco nunca estão dispostos a ajudar.
q08	Os produtos e serviços oferecidos não satisfazem as minhas necessidades específicas.
q09	O banco não me informou sobre mudanças nos serviços.
q10	O banco não oferece uma gama completa de serviços.
q11	O banco prestou serviços que não foram acordados.
Inconveniência (INCO)	
q12	O acesso aos caixas eletrônicos é inconveniente.
q13	A localização da minha agência é inconveniente.
q14	O horário de atendimento é inconveniente.
q15	A localização das outras agências é inconveniente.
Falhas na recuperação de serviços (FRSE)	
q16	O banco corrigiu os erros lentamente.

q17	A equipe do banco não fez nenhum esforço extra para resolver os problemas.
q18	O pessoal do banco não está capacitado para resolver problemas.
Atração dos concorrentes (ACON)	
q19	Os caixas eletrônicos de outros bancos são mais convenientes.
q20	O atendimento de outros bancos é mais amigável.
q21	Os funcionários de outros bancos são mais eficientes.
q22	A localização das agências de outros bancos é mais conveniente.
q23	Senti atração pela publicidade de outros bancos.
q24	O internet banking de outros bancos é mais conveniente.
Insatisfação (INSA)	
q25	Atendimento dos gerentes.
q26	Serviços e produtos oferecidos pelo banco.
q27	O atendimento nos caixas.
q28	Os caixas eletrônicos.
q29	O atendimento telefônico.
q30	O internet banking.
Deserção (DESE)	
q31	Relacionamento com o banco.

Figura A1. Enunciados do questionário

Fonte: adaptado de Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008) e Vyas e Raitani (2014).