

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**  
**Mestrado Acadêmico em Administração**

**SIRLENE APARECIDA DIAS OLIVEIRA**

**DETERMINANTES DA DESERÇÃO DE CLIENTES BANCÁRIOS**

Belo Horizonte – MG  
2018

SIRLENE APARECIDA DIAS OLIVEIRA

## **DETERMINANTES DA DESERÇÃO DE CLIENTES BANCÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia e Tecnologia em Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Clodoaldo Lopes Nizza Junior

Coorientador: Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

O48d Oliveira, Sirlene Aparecida Dias, 1982 -  
Determinantes da deserção de clientes bancários / Sirlene  
Aparecida Dias Oliveira. – Belo Horizonte, 2018.  
63 f. ; 29,7 cm

Orientador: Clodoaldo Lopes Nizza Junior  
Coorientador: José Marcos Carvalho de Mesquita  
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade  
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,  
2018.

1. Comportamento do consumidor - Brasil. 2. Bancos -  
Serviços ao cliente - Brasil. 3. Avaliação do comportamento -  
Brasil. I. Título. II. Nizza Junior, Clodoaldo Lopes. III.  
Mesquita, José Marcos Carvalho de. IV. Universidade  
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658.89



UNIVERSIDADE  
FUMEC

Dissertação intitulada “**DETERMINANTES DA DESERÇÃO DE CLIENTES BANCÁRIOS**” de autoria de Sirlene Aparecida Dias Oliveira, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Clodoaldo Lopes Nizza Júnior – Universidade FUMEC  
(Orientador)

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita  
(Orientador)

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura – UNA  
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 02 de agosto de 2018.

**REITORIA**

Av. Afonso Pena, 3660 - Cruzeiro  
30130-009 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0300 200  
www.fumec.br

**CAMPUS**

Rua Cabre, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-0000  
www.fumec.br

## **Agradecimentos**

Gratidão! Esta é a palavra que melhor define os meus sentimentos neste momento. Gratidão a Deus, a vida, a minha família, aos amigos e mestres.

Gratidão a minha mãe que me deu muito mais do que a vida: ela foi e será sempre o meu maior exemplo de vida, de mulher, de mãe. Mãe, quando crescer, quero ser igual a você! Mãe Dois, sem seu apoio, arrisco dizer que todos os meus projetos teriam fracassado. Nunca poderei agradecer tudo o que fez e ainda faz por mim.

Ao meu amor, Cristiano Canêdo, um verdadeiro achado na minha vida, uma “coisinha bunitinha demais” que a vida me presenteou, agradeço por ter trazido amor, alegria e música para a minha vida. Obrigada por cuidar tão bem de mim e do nosso filho. Ao meu filho, Théo, meu amor maior! Filho, a você dedico este trabalho e toda a minha vida! Você representa um divisor de águas em minha vida, uma verdadeira revolução....obrigada por tornar-me plena. O meu amor por você é maior que o infinito.

Gratidão ao meu orientador, professor Dr. José Marcos de Carvalho de Mesquita, pela disponibilidade, atenção e pela generosidade de compartilhar seu conhecimento e experiência comigo. A todos os mestres e colegas de caminhada, a minha gratidão.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os principais elementos que provocam a deserção de consumidores de produtos e serviços bancários, bem como avaliar a influência da insatisfação na deserção dos clientes bancários. A relevância deste estudo está no fato deste ter como foco o estudo da deserção de clientes bancários e sua consequência para os lucros da empresa. Para impulsionar os seus lucros, é preciso que as empresas sejam tão boas em atrair novos clientes tanto quanto reter os clientes já conquistados. Pesquisadores apontam que evitando pequenas deserções de clientes para a concorrência, as empresas podem evitar quedas na rentabilidade e até mesmo aumenta-las. Para este estudo, foi utilizada uma amostra de 257 indivíduos que tiveram algum tipo de insatisfação, nos últimos 18 meses, com instituições bancárias onde mantêm ou mantiveram sua conta principal, na cidade de Belo Horizonte. A amostra foi do tipo não probabilística e por conveniência, a coleta de dados foi feita por meio da aplicação de questionário estruturado, utilizando o método *Survey*, e escala *Likert*, em que foram apresentadas alternativas fechadas de múltipla escolha, com níveis de 1 a 7. Os resultados apontaram falhas de serviço e inconveniência como sendo os principais elementos que causam insatisfação no cliente, com influência direta sobre a deserção de clientes do setor bancário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Insatisfação. Deserção de Clientes.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze the main elements that lead to the desertion of consumers of banking products and services, as well as to evaluate the influence of dissatisfaction on bank customers' desertion. The relevance of this study lies in the fact that it focuses on the study of bank customers' desertion and its consequence for the company's profits. To boost their profits, companies need to be as good at attracting new customers as they are to retain the customers they have already won. Researchers point out that by avoiding small defections from customers to competition, companies can avoid declines in profitability and even increase them. For this study, a sample of 257 individuals who had some type of dissatisfaction in the last 18 months were used with banking institutions where they maintain or maintain their main account, in the city of Belo Horizonte. The sample was of non-probabilistic type and for convenience, the data collection was done through the application of a structured questionnaire, using the Survey method, and Likert scale, in which closed alternatives of multiple choice were presented, with levels from 1 to 7. The results pointed to service failures and inconvenience as the main elements that cause customer dissatisfaction, with a direct influence on the customer defection in the banking sector.

**KEYWORDS:** Dissatisfaction. Customer Defection.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sexo.....	30
Figura 2. Faixa etária dos respondentes.....	30
Figura 3. Estado civil dos respondentes. ....	31
Figura 4. Escolaridade .....	32
Figura 5. Faixa Salarial.....	33
Figura 6ª. Bancos citados.....	34
Figura 6b. Bancos citados.....	34
Figura 7. Tempo Cliente.....	35
Figura 8. Relacionamento Banco.....	36
Figura 9. Modelo Hipotético .....	37
Figura 10. Modelo Estrutural.....	39
Figura 11. Modelo de Mensuração .....	39
Figura 12. Resultados do Algoritmo PLS.....	41
Figura 13. Regras para a avaliação do modelo.....	43
Figura 14. Quadrantes do Mapa de Importância-Desempenho .....	53
Figura 15. Mapa de Importância-Desempenho Indicadores (INSA).....	54
Figura 16. Mapa de Importância-Desempenho Construtos (INSA).....	55
Figura 17. Mapa de Importância-Desempenho Indicadores (DESE).....	56
Figura 18. Mapa de Importância-Desempenho Construtos (DESE).....	57
Figura 19. Síntese dos Resultados .....	60



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Poder Estatístico da Amostra.....	40
Tabela 2 – Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente).....	43
Tabela 3 – Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador).....	45
Tabela 4 – Teste de Significância dos Indicadores.....	46
Tabela 5 – Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante).....	47
Tabela 6 – Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante) ....	48
Tabela 7 – Diagnóstico de Colinearidade.....	49
Tabela 8 – Teste de Significância do Caminho Estrutural .....	50
Tabela 9 – Tamanho do Efeito no Caminho Estrutural .....	50
Tabela 10 – Teste de Significância do Efeito Total.....	52
Tabela 11 – Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva.....	52
Tabela 12 – Coeficientes do Mapa de Importância-Desempenho Indicadores (INSA) .....	54
Tabela 13 – Coeficientes do Mapa de Importância-Desempenho Construtos (INSA) .....	55
Tabela 14 – Coeficientes do Mapa de Importância-Desempenho Indicadores (DESE) .....	56
Tabela 15 – Coeficientes do Mapa de Importância-Desempenho Construtos (DESE).....	57

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa.....	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo geral .....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
2 JUSTIFICATIVA .....	13
3 REVISÃO DA LITERATURA .....	14
3.1 Deserção.....	14
3.2 Determinantes da Deserção.....	15
3.3 Preço e sua influência na deserção .....	17
3.4 Falhas de serviço .....	18
3.4.1 Falhas no serviço central .....	19
3.4.2 Falhas de encontros de serviços.....	19
3.5 Inconveniência.....	21
3.6 Atração por concorrentes.....	24
3.7 Falha na recuperação de serviços.....	22
3.8 Modelo Proposto .....	25
4 METODOLOGIA.....	27
4.1 Classificação da pesquisa .....	27
4.2 População e amostra.....	27
4.3 Coleta de Dados .....	27
5 ANÁLISE DOS DADOS .....	29
5.1 Demografia dos Dados.....	29
5.2 Tratamento dos Dados .....	36
5.3 Modelo Hipotético .....	36
5.4 Modelo Estrutural .....	38
5.5 Modelo de Mensuração .....	39
<b>6 RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
6.1 Estimação dos Resultados .....	40
6.2 Análise dos Resultados .....	42

6.2.1 Modelo de Mensuração .....	43
6.2.2 Modelo Estrutural .....	49
6.2.3 Análise do Mapa de Importância-Desempenho.....	53
6.3.4 Avaliação das hipóteses.....	58
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<i>7.1 Limitações da pesquisa.....</i>	<i>63</i>
<i>7.2 Contribuições da pesquisa .....</i>	<i>63</i>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Até a década de 1990, o foco da maioria das atividades de marketing era conquistar novos clientes. Embora já se ouvisse falar em retenção de clientes, não havia muitas ações voltadas para isso. Ainda durante essa mesma década já se pôde notar mudança desse foco. Manter os clientes existentes foi se mostrando cada vez mais importante. O motivo desse desenvolvimento baseia-se no conhecimento de que os clientes relacionados em longo prazo comparam várias ofertas contra o outro e escolhem o melhor. Os clientes estão mais e mais bem informados hoje e não estão dispostos a aceitar a primeira oferta. Portanto, a manutenção da base de clientes atual é imperativa (Hundre, Kumar, & Kumar, 2013).

De acordo com Reichheld (1996), a maioria dos CEOs conhece pouco sobre as causas do êxodo do cliente e menos ainda sobre como evitá-las. Segundo este autor, isso ocorre porque as corporações não medem as deserções de clientes, fazem pouco esforço para evitá-las e não usam as deserções como um guia para melhorias. No entanto, a deserção do cliente é uma das medidas mais esclarecedoras nos negócios. Em primeiro lugar, é o sinal mais claro de que os clientes estejam detectando uma deterioração do fluxo de valor da empresa. Em segundo lugar, a deserção pode ser um sinal claro de um fluxo decrescente de dinheiro dos clientes para a empresa. Mesmo que a empresa substitua os clientes perdidos, é caro conquistar novos clientes, pois os clientes antigos tendem a produzir maior fluxo de caixa e lucros do que os mais recentes. Segundo o autor, os clientes de longo prazo compram mais e consomem menos tempo da empresa, uma vez que já conhecem os produtos e serviços. São menos sensíveis ao preço, trazem novos clientes e não têm custo de aquisição.

Conforme dito por Reichheld (1996), identificar a raiz das causas das saídas de clientes é uma boa maneira que as empresas possuem de identificar negócios e práticas que precisam de melhorias e, às vezes, uma forma de ganhar o cliente de volta e restabelecer o relacionamento em um terreno mais firme. No entanto, na maioria das vezes, o que ocorre é que as empresas não aprendem nada com a deserção dos clientes, porque é realmente difícil identificar as causas da deserção e extrair as lições apropriadas.

A partir da década de noventa, com a implantação do Plano Real, o setor bancário brasileiro passou por diversas mudanças. Como reflexo dessas mudanças, houve entrada de bancos estrangeiros e uma elevada onda de fusões e aquisições de bancos públicos e, ou, de bancos de pequeno porte, por instituições privadas de grande porte, o que, conseqüentemente, aumentou consideravelmente a concentração bancária (Camargo, 2009).

Em função da redução no número de instituições bancárias operando no Brasil e, conseqüentemente, do aumento nos índices de concentração bancária ocorrida, sobretudo a partir da década de noventa, pode-se pensar que o setor bancário brasileiro possa apresentar problemas de baixa concorrência. No entanto, de acordo com Nakane (2002), a concorrência do setor é, na verdade, bastante agressiva e expressiva. As mudanças ocorridas no setor bancário obrigaram as instituições financeiras a adotar, como estratégia para manter os lucros, uma postura de aproximação com os clientes (Zacharias, Figueiredo & Almeida, 2008).

Campello e Costa Neto (2003) chegam a comparar o setor bancário com um mercado de *commodities*, devido à grande similaridade entre os produtos e serviços oferecidos pelas diversas instituições. O setor bancário tornou-se mais propenso à perda de clientes devido à concorrência e à homogeneidade dos produtos e serviços (Chakravarty, Feinberg, & Rhee, 2004). De acordo com Beckett, Hewer, & Howcroft (2000) produtos/serviços financeiros, por serem praticamente idênticos na forma como são oferecidos pelos bancos, fazem com que os clientes sejam mais propensos a mudar suas preferências bancárias.

Em vista disso, fica clara a necessidade de os gerentes de banco buscarem outras formas de promover a diferenciação e diminuir as taxas de deserção. Sathish, Kumar, Naveen, & Jeevanantham (2011) afirmam que perder um cliente é um problema grave para as empresas em relação ao seu rendimento atual e futuro.

Nos últimos anos, o índice de bancarização da população brasileira economicamente ativa vem aumentando e, conseqüentemente, aumenta a procura por crédito, investimentos e meios de pagamento. De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), a taxa de bancarização tende a continuar crescendo nos próximos anos. Para conseguir atender essa demanda crescente, faz-se necessário que os bancos mantenham uma boa relação com seus clientes, oferecendo canais e meios para que estes possam realizar as transações desejadas e, sobretudo, aumentar a confiança dos clientes na instituição e facilitar o uso dos produtos e serviços contratados (FEBRABAN, 2014).

Ainda de acordo com a Febraban, o perfil do consumidor de serviços bancários tem mudado muito e demandado, cada vez mais, soluções customizadas e experiências personalizadas (FEBRABAN, 2017). Diante desse contexto, os bancos precisam implementar estratégias voltadas para a adoção de novas tecnologias para oferecer, principalmente, um atendimento de qualidade, que atraia e mantenha clientes rentáveis em um cenário onde a concorrência é, cada vez mais, agressiva e sofisticada.

Como observado por Santonen (2007), na era da internet e da expansão de *internet banking*, o concorrente mais próximo está a um clique de distância, apenas. Com a facilidade

aumentada para a deserção de clientes, seja ela total ou parcial, muitos bancos têm direcionado suas estratégias para aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes, apostando no velho e questionável argumento de que clientes satisfeitos tendem a permanecer fiéis e a manter um relacionamento no futuro (Levesque & Mcdougall, 1996).

A elevada competitividade do setor bancário, combinada com a relativa homogeneidade de produtos e serviços ofertados, parece fazer com que o banco seja particularmente suscetível ao comportamento de mudança de clientes (Chakravarty *et al.*, 2004).

A satisfação, por si só, não garante a permanência e, muito menos, a lealdade do consumidor, conforme estudo desenvolvido por Reichheld (1996). De acordo com esse estudo, 65 a 85 por cento dos clientes que trocaram de fornecedor alegaram estar satisfeitos com o fornecedor anterior. Tal evidência pode ser ainda mais forte em se tratando de produtos e serviços bancários, tão similares e com tão pouca variação de um banco para outro. Às vezes, consumidores trocam de fornecedor, ainda que satisfeitos, levados por elementos de apelos de marketing do concorrente, persuasão de amigos ou desejo de mudança, entre outros. Para Zacharias *et al.* (2008), o setor bancário é um exemplo clássico de atividade em que satisfação do cliente e recompra não são positivamente relacionados e em que a satisfação do cliente, embora desejável, não seja suficiente para garantir a lealdade, traduzida na forma de compra repetida ou na continuidade dos negócios.

O contrário também é observado: cliente insatisfeito não vai, necessariamente, trocar de fornecedor. Isso pode acontecer por diversos fatores, tais como comodismo, inércia, custo de mudança, crença de que as coisas vão melhorar. No setor bancário, a relação entre satisfação e lealdade é ainda mais complexa, pois o cliente, muitas vezes, mantém um relacionamento com seu banco principal, mesmo estando insatisfeito. Essa alegação é comprovada por Bennett e Rundle-Thiele (2004), diante de pesquisa realizada pela *Australian Consumers Association*, em que 70% dos clientes bancários se mostram como clientes leais atitudinais.

Desse modo, a identificação dos determinantes da deserção e de suas implicações assume especial importância no sentido de conhecer as razões que levam os clientes a romper o relacionamento, total ou parcial, com seu banco principal, e justifica a importância deste estudo, cujo foco principal é a identificação dos determinantes que levam o cliente à mudança de instituição bancária.

## **1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa**

Este trabalho visa a responder a seguinte questão de pesquisa: quais são os atributos responsáveis pela deserção de clientes no setor bancário?

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos desta pesquisa se subdividem em objetivo geral e objetivos específicos.

### *1.2.1 Objetivo geral*

O objetivo geral deste trabalho é analisar os principais elementos que provocam a deserção de consumidores de produtos e serviços bancários.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

Visando a alcançar o objetivo geral proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

Avaliar a influência da insatisfação na deserção dos clientes bancários;

Identificar os fatores que possam estar relacionados à insatisfação de clientes do setor bancário, gerando risco de deserção;

Mensurar a importância relativa desses fatores na decisão de deserção.

## 2 Justificativa

Esta pesquisa é relevante porque possui, como foco de estudo, a deserção de clientes bancários e sua consequência para os lucros da empresa. Para impulsionar os seus lucros, é preciso que as empresas sejam boas tanto em atrair novos clientes quanto em reter os clientes já conquistados. Pesquisadores apontam que, evitando pequenas deserções de clientes para a concorrência, as empresas podem evitar quedas na rentabilidade e até mesmo aumentar os próprios lucros (Reichheld, Markey & Hopton, 2000; Reichheld & Teal, 1996). Para Reichheld (1996), quanto mais um cliente permanece em uma determinada empresa, maiores são os lucros que acumula. Em um estudo anterior, Reichheld e Sasser Jr. (1990) sugeriram que os lucros poderiam ser aumentados entre 25% e 85% se as empresas pudessem reduzir a deserção de clientes em apenas 5%. Oliver (1999), em estudo com 14 indústrias, concluiu que, com o aumento de 5% na retenção de clientes, houve um aumento de 25% a 95% no VPL (Valor Presente Líquido) dessas organizações. Vavra (1996) concluiu que quanto mais tempo um cliente permanece em uma determinada empresa, mais lucrativo ele tende a ser ao longo do tempo, pois, além de comprar mais, ele se torna mais ligado aos produtos e serviços da empresa, tornando-se menos propenso a migrar para a concorrência. Estudos realizados no setor de serviços financeiros mostraram que o simples fato de aumentar a retenção de clientes em 5% pode levar a um crescimento nos lucros de 25 a 75% (Chan, Lau, Lui, Ng, Tam, & Tong, 2001, p. 5).

Diante das evidências apontadas pelos estudos acima, fica claro que, além da preocupação em atrair novos clientes, as organizações precisam estar atentas à manutenção, à retenção e às formas de evitar que esses clientes as troquem pela concorrência.

Em termos acadêmicos, a relevância se explica pelo fato de haver muitos estudos que discutem a lealdade do cliente, mas ainda são relativamente poucos os estudos, sobretudo no Brasil, que procuram analisar os motivos da não lealdade, ou seja, quais os elementos que mais provocam a deserção de clientes, principalmente do setor bancário.



### 3 REVISÃO DA LITERATURA

Neste item, será definido o termo deserção e serão apresentados os construtos que causam deserção, a influência da insatisfação na decisão de deserção, bem como os elementos que mais agregam valor no atendimento e prestação de serviços no setor bancário.

#### 3.1 Deserção

Deserção ou êxodo de clientes acontece quando estes migram seus negócios para outro fornecedor, podendo essa migração ser total ou parcial. Total é quando o cliente encerra todas as suas contas com um determinado fornecedor, em detrimento de outrem; e é parcial quando os clientes passam a fazer algumas compras com outros fornecedores, reduzindo o volume de movimentação com o fornecedor atual (Reichheld, 1996).

O comportamento de comutação, também denominado como deserção ou saída do cliente (Hirschman, 1970; Stewart, 1994), refere-se à decisão que um cliente faz de parar de comprar determinados serviços completamente ou ter uma redução no portfólio de produtos ou serviços de um fornecedor anterior (Bolton & Bronkhorst, 1995).

A deserção do cliente, também conhecida como *churn*, abandono ou saída do cliente, é definida como a soma de uma série de eventos e problemas inter-relacionados e complexos, que são encontrados ao longo do tempo e, eventualmente, levam lentamente à saída do cliente (Bejou & Palmer, 1998; Hocutt, 1998; Stewart, 1995).

Para Stewart (1995), a deserção no setor bancário significa o fim do relacionamento com o banco, que ocorrer de forma total ou parcial, pelo encerramento da conta principal e de investimentos. Nesse contexto, o cliente pode manter um saldo insignificante e não realizar outras transações ou encerrar o contrato com o banco e fechar a conta.

A elevada competitividade do setor bancário, combinada com a relativa homogeneização e falta de diferenciação de produtos e serviços, parece fazer com que o setor seja particularmente suscetível ao comportamento de comutação (Chakravarty *et al.*, 2004).

Depois de analisar essas definições, pode-se concluir que deserção é um processo ou decisão e que o comportamento de comutação inclui o fim de um relacionamento com um provedor de serviços, seja qual for o motivo, e o início do mesmo relacionamento com outro provedor da mesma categoria.

Chega a ser intuitivo pensar que a atitude de um cliente insatisfeito é mudar imediatamente de fornecedor ou prestador de serviço, ou seja, que a insatisfação por si só representa um risco imediato de ruptura. No entanto, o cliente insatisfeito não necessariamente vai trocar de fornecedor ou provedor de serviços. Isso pode acontecer por diversos fatores: comodismo, inércia, custo de mudança, crença na melhoria das coisas. No setor bancário, a relação entre satisfação e lealdade é ainda mais complexa, pois o cliente, muitas vezes, mantém um relacionamento com seu banco principal mesmo estando insatisfeito (Zacharias, Figueiredo & Almeida, 2008).

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, 1997). A insatisfação do cliente leva à baixa lealdade e à deserção em todos os setores (Feinberg, 2001) e, em particular, em bancos de varejo (Holmlund & Kock, 1996).

Piha e Avlonitis (2015), em consonância com pesquisas anteriores, alerta que a minimização da insatisfação do cliente e a falta de compromisso devem continuar sendo um foco estratégico primário dos provedores de serviços bancários, devido ao seu forte impacto na deserção do cliente.

Diante disso, mesmo que a insatisfação exerça influência na decisão do cliente de desertar, de trocar um provedor de serviços por outro, ela, isoladamente, não é um fator determinante para que um cliente migre para a concorrência. Existem outros fatores que irão contribuir para tal decisão. Com base nos argumentos apresentados, propõe-se a seguinte hipótese:

**H1: Quanto maior a insatisfação dos clientes do setor bancário, maior o risco de deserção.**

### **3.2 Determinantes da Deserção**

Os modelos que procuraram descrever o comportamento de deserção de clientes em serviços indicam que o procedimento envolve uma dissolução gradual das relações, devido a múltiplos problemas encontrados ao longo do tempo (Bejou & Palmer, 1998; Hocutt, 1998).

Um único comportamento ou fator isolado nem sempre é decisivo para que um cliente troque de prestador de serviços. Um cliente, geralmente, experimenta vários problemas ao longo do tempo, que não são avaliados isoladamente, mas simultaneamente, em decisões de

mudanças (Keaveney, 1995; Stewart, 1995). O comportamento de mudança dos consumidores é, na maioria das vezes, provocado por mais de um incidente e, geralmente, envolve falhas no serviço, preço e inconvenientes (Gerrard & Cunningham, 2004).

O ponto de partida para investigar fatores que desencadeiam o comportamento de troca do consumidor no setor de serviços é o modelo apresentado por Keaveney (1995). Nesse modelo, originário de estudos realizados em diferentes setores, como bancos, seguradoras, hotéis, dentre outros, o autor aponta oito razões que levam os clientes a mudar de provedor de serviços: preços, inconveniência, falhas no serviço central, falhas nos encontros de serviços, resposta dos funcionários às falhas do serviço, atração por concorrentes, problemas éticos e mudança involuntária. Desses fatores, no processo de tomada de decisão de deserção, os cinco primeiros foram os que mais relevância apresentaram.

Stewart (1995), outro autor que dedicou parte do seu tempo pesquisando os motivos que levam os clientes a trocarem de fornecedor de serviços, sobretudo no setor bancário, apontou quatro fatores chave, que levam à deserção: encargos e sua implementação, instalações e disponibilidade, fornecimento de informações e confidencialidade e questões de serviço relacionadas à forma como os clientes são tratados.

Colgate e Hedge (2001a) reiteraram os pressupostos por Keaveney (1995) em relação à relevância do fator preço e associaram, à questão de preços, elementos como percepção de injustiça e não competência. Para eles, tais percepções constituem a base do problema associado a taxas de juros e encargos. Outro elemento apontado pelos autores refere-se à negação de prestação de serviços básicos. Esse elemento, num primeiro momento, pode ser pensado como sendo um problema de falha de serviço, mas os autores julgaram conveniente que fosse tratado separadamente, devido a seu efeito exclusivo no comportamento de deserção.

Gerrard e Cunningham (2004) apontaram, como elementos causadores de deserção, além do preço, da inconveniência, da falha de serviços e de produtos, a reputação e a estabilidade financeira do banco e a promoção. Este último elemento equipara-se à atração por concorrentes.

Diante dos estudos analisados, pode-se inferir que os principais elementos geradores de deserção de clientes no setor bancário são: preço, má qualidade do serviço (falhas no serviço central e falhas nos encontros de serviços), falhas de recuperação, inconvenientes e atrações competitivas.

### 3.3 Preço e sua influência na deserção

O fator de preços é um fator crítico e inclui todos os elementos que envolvem preços, encargos, cobranças, taxas, sobretaxas, taxas de serviço, penalidades, promoções de preços, cupons e promoções de preços (Mandal, 2017).

Do ponto de vista do consumidor, o preço é o que é dispensado ou sacrificado para obter um produto ou serviço (Zeithaml, 1988). Geralmente, os problemas relacionados a preço referem-se à cobrança de preços elevados, aumento de preços, preços injustos e enganosos, associados a taxas de juros, tarifas e preços associados ao serviço (Colgate & Hedge, 2001a).

O preço no contexto bancário tem outros componentes. Os bancos cobram não apenas taxas por serviços prestados, mas impõem encargos sobre os empréstimos concedidos e pagam juros sobre certos tipos de contas. Assim, o preço tem um significado mais amplo no contexto do banco. Não é apenas em relação às taxas, cobradas pelos serviços prestados, que um banco tem que se mostrar competitivo: a competitividade também se aplica aos juros das taxas cobradas e pagas (Gerrard & Cunningham, 2004).

Colgate, Stewart, & Kinsella (1996), através de um estudo feito, na Irlanda, com clientes de um banco, encontraram no preço um fator altamente significativo para motivar a saída dos clientes da instituição financeira principal, quando o concorrente oferece preços mais baixos para manutenção das suas contas. Concluiu também que, quando as taxas são menores, representam um forte incentivo para a permanência dos clientes. Tal resultado evidenciou que o grupo estudado era extremamente sensível ao preço. Os problemas relacionados a preços foram identificados como o fator mais influente na decisão de trocar de fornecedor (Colgate & Hedge, 2001a).

Campbell (1999) concluiu que percepções de preços desfavoráveis podem fazer com que os clientes troquem de bancos. No estudo realizado por Cledes, Gan e Zhang (2010), os elementos vinculados a preço, como custos de mudança, preço e qualidade do serviço, apareceram como fatores importantes que influenciam o comportamento de comutação no setor bancário chinês.

Gerrard e Cunningham (2004) apontaram o preço como tendo um alto impacto no setor bancário, podendo ser um grande estímulo para a deserção. De acordo com os autores, o preço assumiu um papel mais influente na decisão de deserção do que falhas e inconvenientes de serviços.

Athanassopoulos (2000), em um estudo com bancos da Grécia, identificou fatores

relacionados a preço como os que poderiam explicar a permuta de um banco por outro, sendo a principal causa de mudança de fornecedores entre os clientes individuais.

De acordo com Santonen (2007), diferentes dimensões do serviço percebido, incluindo a sensibilidade ao preço, explicam a deserção do consumidor do varejo bancário. A fidelidade ao serviço pode ser determinada seguindo quatro dimensões: intenção de compra, comunicação boca a boca, sensibilidade ao preço e experiências problemáticas. No entanto, verificou-se que apenas a dimensão de sensibilidade ao preço estava relacionada à probabilidade de deserção. Os resultados mostram que os clientes estão abertos a informações de marketing atraentes e são importantes, uma vez que a vontade de obter informações sobre a oferta do concorrente estava relacionada à deserção do cliente. O resultado desse estudo também aponta que os esforços dirigidos a problemas e estratégias de preços, que anteriormente receberam menos atenção, são verdadeiramente importantes no contexto de lealdade a serviço. O crescimento do conhecimento sobre lealdade do cliente e estratégias de preços no varejo bancário é vital, já que a concorrência de preços está se tornando cada vez mais generalizada.

De acordo com relatório apresentado pela Accenture's 2017 Financial Services Global, a maioria dos consumidores está perfeitamente aberta a comprar e recompensar o fornecedor que oferecer o menor preço (Accenture's 2017 Financial Services Global).

**H2a: Quanto maiores os problemas relativos a preços, maior será a insatisfação do cliente.**

**H2b: Quanto maiores os problemas relativos a preços, maior será a probabilidade de deserção.**

### **3.4 Falhas de serviço**

A qualidade do serviço prestado foi apontada como um fator de grande relevância e como uma das razões cruciais que levam os clientes a deixarem ou permanecerem na sua instituição financeira principal (Colgate, Stewart, & Kinsella, 1996).

A falha na prestação de serviço pode acarretar grandes problemas para a relação cliente e fornecedor. De acordo com estudos desenvolvidos por Bolton e Drew (1991), clientes que não experimentaram nenhum problema com o serviço apresentaram menor

intenção de deserção.

O construto Falhas de serviços foi dividido em duas subcategorias: falhas de encontro de serviços, incluindo falhas na equipe; e falhas do produto. As falhas de encontro de serviços referem-se ao comportamento da equipe: ineficiência, atitudes inadequadas, falta de conhecimento do produto, inflexibilidade, descortesia e falta de amizade, falhas de pessoal que fornecem conselhos de investimento pobres, oferecendo um serviço de contador pobre, sendo impessoal e não gerenciando filas de forma eficiente. As falhas do produto se referem à oferta de uma gama inferior de serviços, sendo relativamente atrasada no uso da tecnologia do banco, possuindo uma gama inadequada de fundos de investimento, falta de serviços bancários, ausência de *internet banking* bem desenvolvida, não oferta de cartão de débito e a incapacidade de transferir dinheiro entre bancos que usam *internet banking* (Gerrard & Cunningham, 2004).

#### *3.4.1 Falhas no serviço central*

Quando um produto ou serviço apresenta desempenho abaixo das expectativas dos clientes, é dito que houve uma falha de serviços (Bateson & Hoffman, 2001; Michel, 2004). As falhas do serviço ocorrem quando as expectativas dos clientes sobre o serviço não combinam com a experiência real do serviço (Gelbrich, 2010).

Falhas de serviço central ou básico referem-se a todos os incidentes devidos a erros ou a outros problemas técnicos com o próprio serviço (Keaveney, 1995; Gerrard & Cunningham, 2004; Colgate & Hedge, 2001a). Al-Eisa e Alhemoud (2009) apontam precisão e agilidade como sendo critérios básicos do setor bancário.

#### *3.4.2 Falhas de encontros de serviços*

Na prestação de serviços, devido à alta interação entre provedores de serviços e clientes, é muito comum acontecer momentos indesejáveis, quando o cliente se frustra por não ter suas expectativas atendidas.

Encontro de serviço pode ser entendido como o momento de interação entre o cliente e a empresa (Czepiel, Salomão, & Surprenant 1985; Lovelock, 1988; Shostack, 1985; Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985; Surprenant & Salomon, 1987). Estes últimos consideram o encontro de serviço como uma interação entre um cliente e um provedor de serviços. Esta definição se baseia em seus trabalhos anteriores, sugerindo que os "encontros

de serviços são desempenhos de papéis" (Solomon *et al.*, 1985), em que os clientes e os provedores de serviços têm papéis a serem implementados. Shostack (1985) define encontro de serviço, com um pouco mais de amplitude, como sendo um período de tempo durante o qual um consumidor interage diretamente com um prestador de serviço. Sua definição abrange todos os aspectos da empresa de serviços com os quais o consumidor pode interagir, incluindo seu pessoal, suas instalações físicas e outros elementos visíveis. A definição de Shostack (1985) não limita o encontro de serviços às interações interpessoais entre o cliente e a empresa e, de fato, sugere que os encontros de serviço possam ocorrer sem qualquer elemento de interação humana.

Enquanto os bancos normalmente tentam alcançar uma alta qualidade de serviço, fornecendo serviços sem erros, a interação banco-cliente é influenciada por muitos fatores incontroláveis. O fato é que, em serviços, muitas vezes realizados na presença do cliente, os erros são inevitáveis (Hart, Heskett & Sasser, 1990).

As falhas de encontros de serviço são problemas resultantes da interação entre os funcionários do provedor de serviço e o cliente (Colgate & Hedge, 2001a). Para Keaveney (1995), as interações pessoais entre clientes e funcionários seriam o segundo maior motivo para mudar de prestador de serviço. 34% dos respondentes mencionaram os encontros de serviços como a razão para mudança e outros 25% dos entrevistados citaram a experiência do contato com o funcionário como uma de duas razões para mudar. As falhas no encontro com o serviço foram atribuídas a algum comportamento ou atitude dos funcionários, como inflexibilidade no atendimento da solicitação dos clientes, incomunicabilidade, indiferença, indelicadeza, impaciência, mau humor, inexperiência, inépcia, dentre outros.

Dentre vários elementos da qualidade, a forma como o fornecedor do serviço trata o cliente desempenha um papel crítico na formação da atitude e do comportamento dos clientes. Os clientes parecem desenvolver atitudes negativas mais fortes em relação ao provedor de serviços, mais nas vezes em que se sentem ofendidos pelo banco e seus funcionários do que quando ocorrem outros problemas. Portanto, é crítico garantir que os clientes sejam tratados com justiça e bondade adequadas (Piha & Avlonitis, 2015).

No caso de serviços financeiros, eles geralmente são fornecidos com contado direto e presencial dos funcionários do banco com o cliente, ou por telefone, ou pela interação dos clientes com o caixa eletrônico. Simultaneidade: a entrega e recebimento de um serviço são, portanto, uma característica comum no mercado de serviços financeiros (Michel, 2004). Sendo assim, os funcionários que mantêm contato com os clientes devem receber treinamento e suporte adequados para fornecer o atendimento necessário, uma vez que esse fator parece ter

um impacto significativo na fidelidade do cliente. Isso confirma, mais uma vez, o papel crítico que os funcionários da linha de frente desempenham no contexto de serviços (Piha & Avlonitis, 2015).

No contexto de serviço, a satisfação do cliente é, muitas vezes, influenciada pela qualidade da interação interpessoal entre o cliente e o colaborador. A prova de serviço ocorreu no encontro de serviço ou no "momento da verdade", quando o cliente interage com a empresa. Assim, um objetivo central na busca de "zero defeitos" no serviço é trabalhar para desempenho cem por cento impecável em encontros de serviço. Aqui, o desempenho impecável não significa uma padronização rígida, mas um desempenho cem por cento satisfatório do ponto de vista do cliente. O custo de não alcançar um desempenho impecável é o "custo de qualidade", que inclui os custos associados à restauração do serviço ou à compensação pelo mau atendimento, aos clientes perdidos, à boca negativa e ao menor moral dos funcionários (Bitner, Booms, & Mohr, 1994).

**H3a: Quanto maior a ocorrência e a gravidade de falhas de serviço, maior será a insatisfação dos clientes do setor bancário.**

**H3b: Quanto maior a ocorrência e a gravidade de falhas de serviço, maior será a probabilidade de deserção.**

### **3.5 Inconveniência**

As inconveniências podem ser classificadas como inconvenientes geográficos e como inconvenientes de tempo (Colgate & Lang, 2001b; Gerrand & Cunningham, 2004). O inconveniente geográfico refere-se à localização física do banco, à distribuição de suas agências ou pontos de contato com o cliente, bem como ao fechamento de uma agência. O transtorno de tempo está relacionado com filas longas, horário de funcionamento (poucas horas de funcionamento ou horário de funcionamento não adequado). A ausência de agências próximas ao cliente é um fator importante na deserção (Colgate, Stewart, & Kinsella, 1996).

De acordo com relatório elaborado pelo Accenture's 2017 Financial Services Global por meio de uma pesquisa com mais de 32 mil clientes do ramo bancário em dezoito mercados do mundo, incluindo Austrália, Benelux, Brasil, Canadá, Chile, China (Hong Kong), França, Alemanha, Indonésia, Irlanda, Itália, Japão, Nordics (Finlândia, Noruega, Suécia), Singapura, Espanha, Tailândia, Reino Unido e Estados Unidos, os clientes bancários



ainda não estão prontos para abrir mão de uma estrutura física, embora o modelo digital venha crescendo muito ultimamente.

O acesso fácil a uma filial foi o terceiro elemento mais relevante na decisão de permanência em um banco, sendo citado por 40% dos respondentes. Segundo a pesquisa, à medida que mais serviços bancários migram para a plataforma online, os clientes procuram uma experiência bancária que combine o físico e o digital de forma perfeita. Para este grupo, facilidade de encontrar uma filial de um banco é um fator considerado como indicador de qualidade do serviço.

**H4a: Quanto maiores os problemas relativos à inconveniência, maior será a insatisfação do cliente.**

**H4b: Quanto maiores os problemas relativos à inconveniência, maior será a probabilidade de deserção.**

### **3.7 Falha na recuperação de serviços**

A recuperação do serviço inclui todas as atividades e esforços empregados por uma organização de serviços para corrigir, corrigir e restaurar a perda experimentada pelo cliente após uma falha no serviço (Boshoff & Allen, 2000; Gronroos, 1988). Edvardsson (1992) argumenta que as falhas de qualidade do serviço são, na maioria dos casos, recorrentes.

Falhas na recuperação do serviço estão relacionadas a problemas decorrentes da falha na resolução de queixas ou problemas anteriores. Para Lewis e Spyropoulos (2001), falhas são qualquer insatisfação ou problema que um cliente percebe em relação a um serviço ou a um provedor de serviços, independentemente das fontes da causa.

Ocorre falha na entrega de serviços quando os serviços não são entregues como prometido, o que exige uma rápida e eficiente atitude por parte da empresa, visando à recuperação daquele serviço. Recuperação de serviço refere-se à atitude de uma empresa diante de uma falha na prestação de serviços (Santos & Fernandes, 2008).

Quando a recuperação da falha ocorre de forma adequada, é possível transformar clientes insatisfeitos em clientes satisfeitos e, assim, minimizar a indignação, evitar boca a boca negativo e, sobretudo, a deserção desses clientes. Muitos dos clientes recuperados tornam-se verdadeiros apóstolos após uma recuperação de serviços assertiva, ou seja, tornam-se propensos a, voluntariamente, converter os outros consumidores (Ahmad, 2002).

Ahmad (2002) acredita que os clientes que sentiram que os seus problemas foram resolvidos de forma satisfatória tenderam não somente a voltar a utilizar os serviços como também a recomendá-los a outros. Diante disso, fica claro que a forma como a empresa lida com as falhas, muitas vezes, é mais importante do que a falha em si. A ocorrência da falha não é o maior dos males. O mal maior pode ser a inexistência de um processo de recuperação de serviços ou a existência de um processo ineficiente.

Um dos grandes dificultadores na resolução de problemas pelas empresas, para que evitem a deserção, é que poucos clientes insatisfeitos manifestam suas queixas (Stephens & Gwinner, 1998). Apenas 5 a 10% dos clientes insatisfeitos queixam-se após receberem um serviço defeituoso. O que se vê com mais frequência é o silêncio e o consequente boca a boca negativo (Walsh, Dinnie, & Wiedmann, 2006). A deserção ocorre quando os fornecedores de serviços não conseguem lidar de forma apropriada frente a falhas na prestação dos serviços (Keaveney, 1995).

Consumidores cujos problemas foram resolvidos satisfatoriamente expressam maiores intenções de lealdade, disposição para gastar mais e menores intenções de deserção do que aqueles que não tiveram seus problemas resolvidos. No entanto, essas intenções não são tão fortes quanto aquelas demonstradas por consumidores que não experimentaram qualquer falha no serviço (Bolton e Drew, 1991). Sendo assim, Bolton e Drew (1991) são corroborados por Roos (1999), que identificou, na falha de serviços, um fator que contribui para a deserção.

A falha no serviço, quando deixada sem reparo, pode provocar uma série de reações do cliente, desagradáveis para a empresa e comprometedoras de qualquer relação de longo prazo que se deseje desenvolver com o cliente. Essas reações envolvem a saída do cliente (ele deixa de comprar), a comunicação boca a boca desfavorável, as reclamações, entre outras (Zeithaml e Bitner, 2003).

Bitner, Booms e Tetreault (1990) concluíram que não é a falha inicial em fornecer o serviço básico que causa insatisfação, mas sim a resposta do funcionário ao fracasso, ou seja, como a empresa se empenha para reparar a falha. Segundo os autores, quando o sistema de entrega de serviços falha, os funcionários do contato são obrigados a responder a reclamações ou a decepções. O conteúdo ou a forma da resposta do funcionário determina a satisfação ou insatisfação percebida pelo cliente. Os dados da pesquisa mostram que a maioria dos incidentes insatisfatórios, relatados pelos funcionários, resultaram de respostas inadequadas às falhas do sistema de entrega de serviços.

Clientes mais insatisfeitos só farão negócios novamente se seus problemas forem resolvidos de forma satisfatória (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). Por outro lado, a

falha do serviço foi identificada como um fator que contribui para a mudança (Roos, 1999).

Quando as falhas do serviço ocorrem, a reação do provedor de serviços pode potencialmente reforçar um forte vínculo com o cliente ou alterar uma distração aparentemente menor em um grande incidente. Goodwin e Ross (1992) realizaram um experimento, investigando as respostas dos consumidores às falhas do serviço, com o emprego de uma estrutura de teoria da equidade. Suas descobertas sugerem que, quando os consumidores recebem uma desculpa ou têm a oportunidade de expressar suas preocupações a um representante de serviços, as percepções de satisfação e justiça são aprimoradas, particularmente quando os resultados da recuperação são favoráveis.

É amplamente aceito que o desempenho superior do serviço leva a maior satisfação do cliente e a um boca a boca positivo. Por outro lado, há ampla evidência de que as falhas do serviço tenham um impacto negativo na satisfação e no boca a boca (Michel, 2004).

**H5a: Quanto maiores as falhas na recuperação de serviços, maior será a insatisfação dos clientes.**

**H5b: Quanto maiores as falhas na recuperação de serviços, maior será a probabilidade de deserção de clientes.**

### **3.6 Atração por concorrentes**

Clientes mudam para outro provedor de serviço se julgarem que ele é melhor do que o anterior, ou seja, se perceberem uma maior qualidade nos serviços ou se sentirem mais confiança no novo provedor de serviços do que no atual (Keaveney, 1995). Os clientes insatisfeitos com seu prestador de serviço atual podem ser facilmente seduzidos por promessas de incentivos e recompensas por parte dos concorrentes. Os incentivos podem ser em forma de brindes, ou na possibilidade de participar de sorteios fantásticos, dentre outros (Gerrard & Cunningham, 2004).

Como o mercado, de forma geral, está altamente competitivo, os concorrentes tendem a anunciar vantagens e pontos fortes de seus novos serviços a potenciais clientes (Prins & Verhoef, 2007). Os concorrentes se valem de campanhas publicitárias para atrair os clientes e induzi-los a mudar de prestador de serviços, associando potenciais benefícios à mudança (Polo & Sesé, 2009). A concorrência intensa cria mais alternativas para os consumidores escolherem. Diante disso, os consumidores ficam mais exigentes, tornando-se mais difíceis de

satisfazer e menos leis (Chuah, Rauschnabel, Marimuthu, Thurasamy, & Nguyen, 2017). As características positivas dos concorrentes influenciam positivamente as intenções dos consumidores de mudar de provedor de serviços (Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2000).

A PWC é uma empresa que atende e dá suporte a instituições financeiras multinacionais em todo o mercado bancário e de capitais, seguros, gestão de ativos, *hedge funds*, *private equity*, pagamentos e tecnologia financeira. De acordo com pesquisa realizada pela PWC (2015), estão surgindo concorrentes novos, além dos concorrentes tradicionais, oferecendo produtos financeiros para os consumidores. Dentre esses concorrentes não tradicionais, que estão desafiando os bancos, estão empresas de tecnologia que oferecem plataforma para pagamentos de contas, além de outros serviços. A pesquisa mostrou que muitos dos consumidores pesquisados são céticos quanto ao acesso a um fornecedor não tradicional para produtos complexos e críticos como hipotecas, mas eles facilmente poderiam se utilizar de uma empresa de tecnologia como provedor para pagamento de contas ou processamento de transações menos complexas e outros produtos que não requerem muita pesquisa. Entre as empresas de tecnologia estão as *fintechs* (empresas que tentam unir o setor financeiro a novas tecnologias), as *startups* focadas em tecnologia como a Nubank que oferece cartão de crédito sem anuidade, além de cobrar taxas de juros abaixo do mercado (Desidério, 2016).

**H6: Quanto maior atração dos concorrentes, maior será a deserção dos clientes do setor bancário.**

### **3.8 Modelo Proposto**

Com o objetivo de sintetizar e sistematizar o estudo, propõe-se o modelo analítico abaixo:

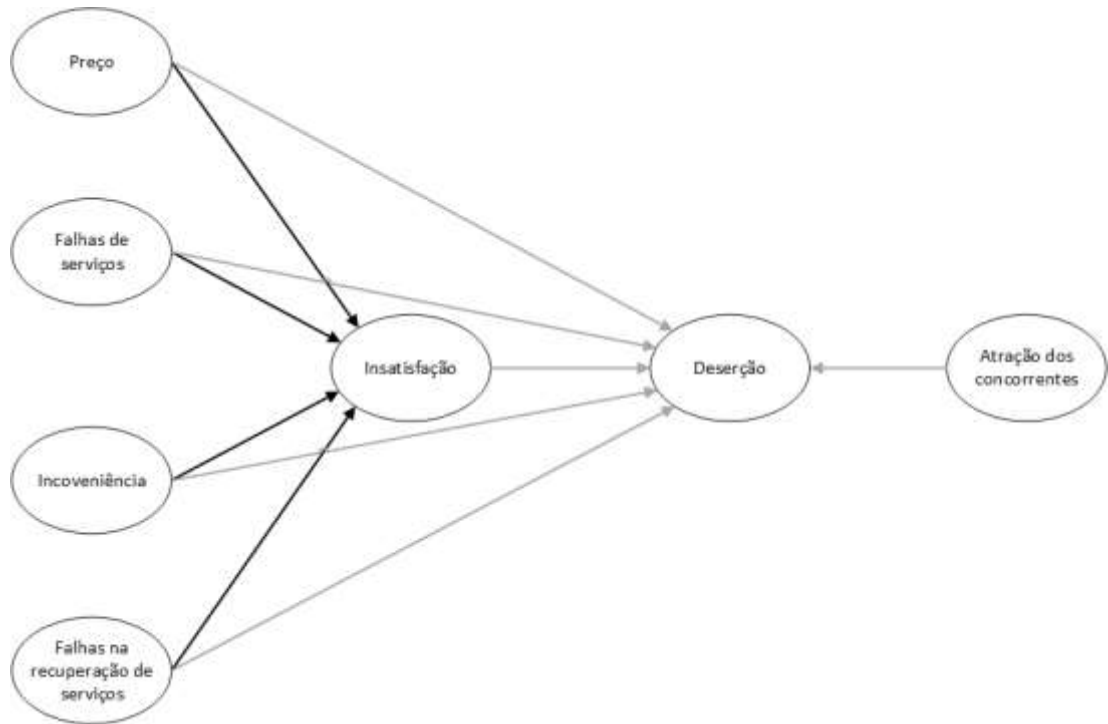


Figura 1: Modelo proposto para análise

Fonte: Construído pela autora baseado nos dados da pesquisa.

O modelo anterior precisa ser abordado em dois momentos: primeiro, será analisada a influência que os construtos preço, falhas de serviços, inconveniência e falhas na recuperação de serviços (setas pretas) exercem sobre a insatisfação. Segundo, será analisada a influência da insatisfação na decisão de deserção. No entanto, não se pode deixar de considerar a influência direta que esses mesmos construtos, juntamente com o construto atração por concorrentes (setas cinza), exercem na decisão de deserção dos clientes. A ação de um ou mais construtos pode gerar insatisfação e, não necessariamente, levar à deserção. Por outro lado, um ou mais construtos podem ocasionar a deserção, embora não tenha ocorrido a insatisfação, e ainda podem gerar insatisfação e, como consequência, a deserção.

## **4 METODOLOGIA**

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos empregados na preparação e tratamento dos dados com análise estatística multivariada. Contempla o tipo de pesquisa quanto à abordagem, aos fins e aos meios, quanto à unidade de análise e os sujeitos, quanto às técnicas de coleta e de análise de dados.

### **4.1 Classificação da pesquisa**

A pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2008). Quanto à natureza da pesquisa, será utilizada a abordagem quantitativa. Esta, segundo Mattar (1999), busca validar as hipóteses propostas por meio de utilização de dados estruturados e estatísticos.

### **4.2 População e amostra**

Lakatos e Marconi (2003, p. 223) definem população como sendo um conjunto de pessoas que apresentam uma ou mais características em comum. A população alvo da pesquisa foram pessoas maiores de 18 anos, economicamente ativas, que experimentaram um problema com uma instituição bancária brasileira, nos últimos dezoito meses.

A amostra é uma parcela convenientemente selecionada de uma população (Lakatos & Marconi, 2003, p. 223). Para este estudo, foi utilizada uma amostra de 257 indivíduos que tiveram algum tipo de insatisfação, nos últimos 18 meses, com instituições bancárias onde mantêm ou mantiveram sua conta principal. Neste caso, a amostra foi do tipo não probabilística e por conveniência, composta por consumidores de produtos e serviços bancários da cidade de Belo Horizonte e, que experimentaram um ou mais elementos que geraram insatisfação, com o objetivo de verificar se este evento provocou a deserção deste cliente ou se, embora tenha experimentado acontecimentos não tão agradáveis, optou por permanecer em vez de desertar.

### **4.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de questionário estruturado, utilizando o método *Survey*, elaborado com base em estudos anteriores. Para o questionário, foi empregada a escala *Likert*, em que foram apresentadas alternativas fechadas de múltipla escolha, com níveis de 1 a 7.

Foi aplicado pré-teste, pessoalmente, com uma amostra composta por 12 indivíduos, a fim de identificar possíveis problemas de interpretação ou redação do questionário. Não foi necessário nenhum ajuste: as questões propostas no questionário estavam claras e bem redigidas.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

A primeira etapa da análise dos dados consistiu na caracterização da amostra, para identificar o perfil dos participantes. Posteriormente, foi feita a análise dos dados, por meio de estatística multivariada com modelagem de equações estruturais, para validar ou refutar as hipóteses.

Para tratar os dados, adotou-se a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), pelos seguintes motivos: existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis, dados não normais e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa.

Nesta pesquisa, utilizaram-se somente dados completos, os quais, depois de tabulados, foram submetidos ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (IBM, 2016), para a realização do teste *Mahalanobis Distances*. Sobre a amostra de 257 respondentes, não foram identificados casos extremos multivariados, portanto, são utilizados 257 registros para o tratamento, estimação e análise dos resultados.

De acordo com Hair Jr., Ringle, & Sarstedt (2011), a análise por Modelagem de Equações Estruturais permite analisar, simultaneamente, múltiplas variáveis e suas relações. Analisa as relações de causa e efeito entre as construções latentes. A técnica utilizada neste trabalho foi a de estimação por mínimos quadrados (PLS-SEM), pois o objetivo consistia em, ao examinar o modelo, explicar a variância nas variáveis dependentes.

Os construtos preço, falhas de serviço, inconveniência, recuperação de falhas, atração por concorrentes foram avaliados com base, principalmente, nas questões propostas por Vyas e Raitani (2014). Já o construto insatisfação será avaliado de acordo com questões apresentadas nos estudos desenvolvidos por Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008).

### 5.1 Demografia dos Dados

A seguir, são descritas as estatísticas descritivas que indicam a demografia dos dados. A Figura 1 apresenta o percentual quanto ao sexo dos respondentes.



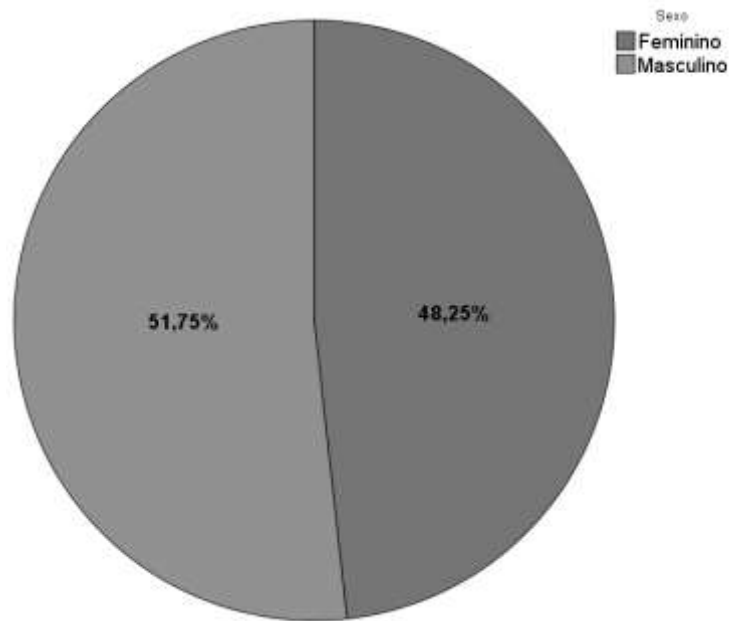


Figura 1. Sexo  
Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, correspondendo por 51,75% enquanto que 48,25% dos respondentes são do sexo masculino.

A Figura 2 apresenta o percentual da faixa etária dos respondentes.

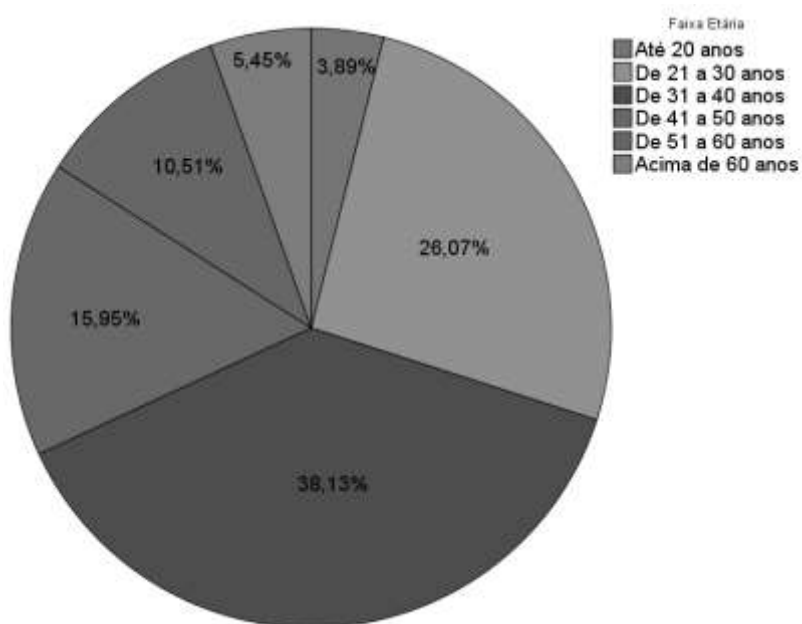


Figura 2. Faixa etária dos respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à faixa etária, a maior parte é composta por respondentes com faixa etária entre 31 e 40 anos (38,13%), seguida por 26,07% de respondentes com idade entre 21 e 30 anos, 15,95% com idade entre 41 e 50 anos. O menor percentual é composto por jovens de até 20 anos (3,89%).

A Figura 3 apresenta o percentual do estado civil dos respondentes.

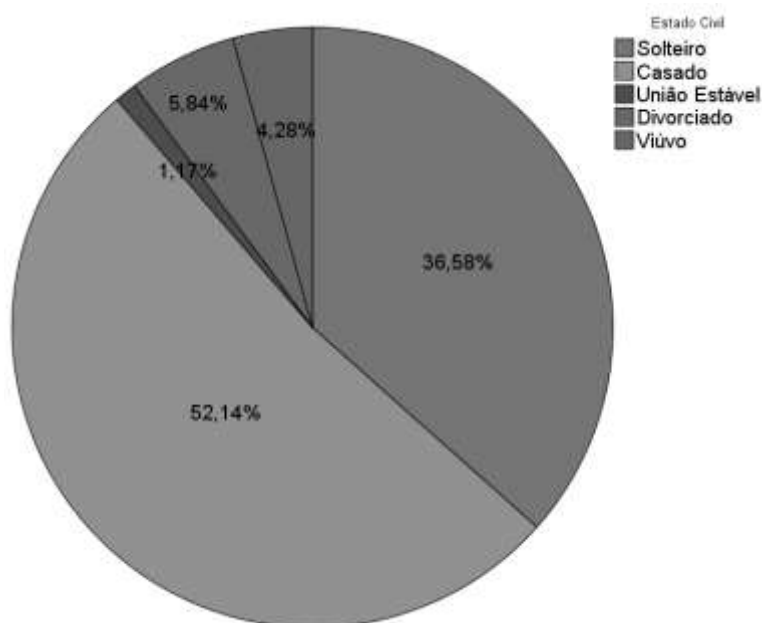


Figura 3. Estado civil dos respondentes.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a mais da metade dos respondentes (52,14%) é casada, seguida por uma parcela bastante expressiva de solteiros (36,58%). Os 11,28% restantes são compostos por divorciados, viúvos e união estável.

A Figura 4 apresenta o percentual de escolaridade dos respondentes.

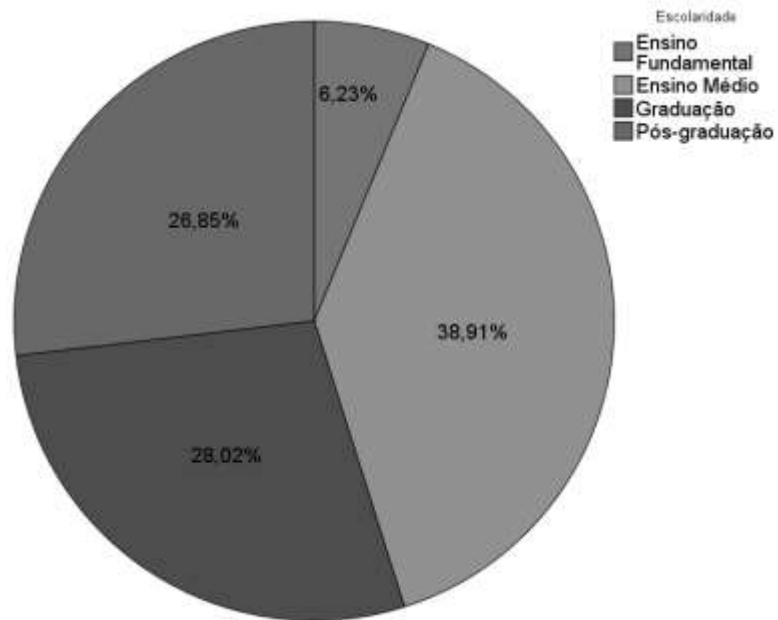


Figura 4. Escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao nível de escolaridade, 38,91% da amostra possui ensino médio, 28,02% graduação, 26,85% pós-graduação e apenas 6,23% com ensino fundamental.

A Figura 5 apresenta o percentual da faixa salarial dos respondentes.

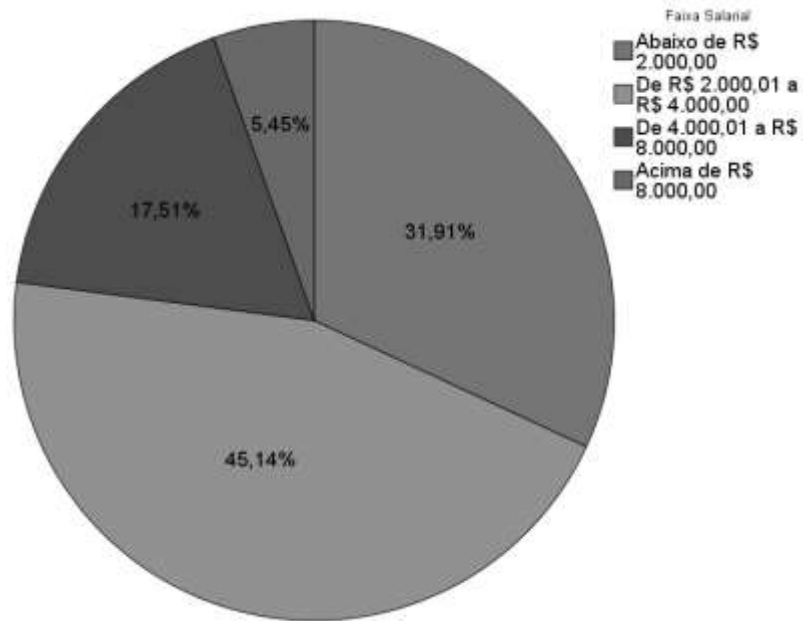


Figura 5. Faixa Salarial  
Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à faixa salarial, a grande maioria dos respondentes (45,14%) possui renda mensal entre R\$ 2.000,00 e R\$ 4.000,00. Em segundo lugar, com 31,91%, estão os participantes com renda abaixo de R\$ R\$ 2.000,00 e 17,51% com renda entre R\$ 4.000,00 e R\$ 8.000,00. Apenas 5,45% da amostra possui renda acima de R\$ 8.000,00 por mês.

As Figura 6a e 6b apresentam o percentual dos bancos nos quais os respondentes tiveram experiência negativa.

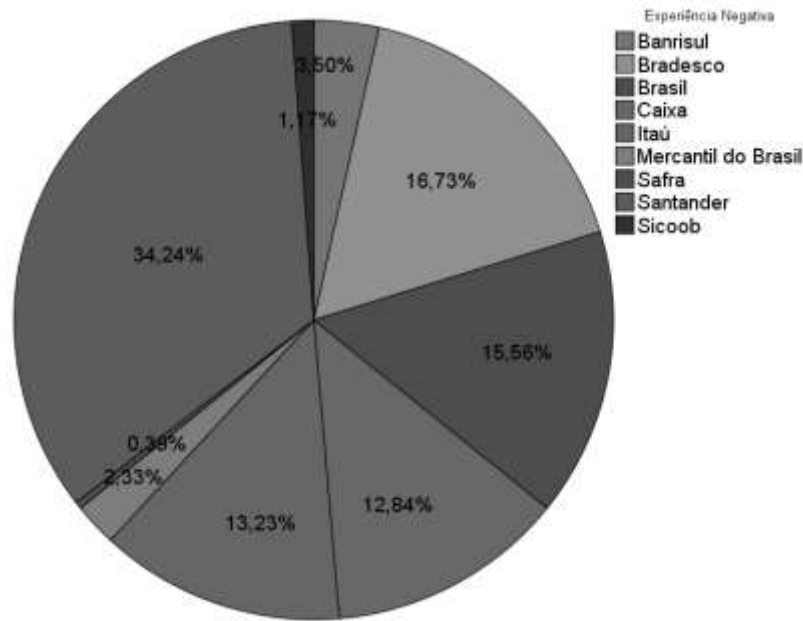


Figura 6a. Bancos citados  
Fonte: Dados da pesquisa.

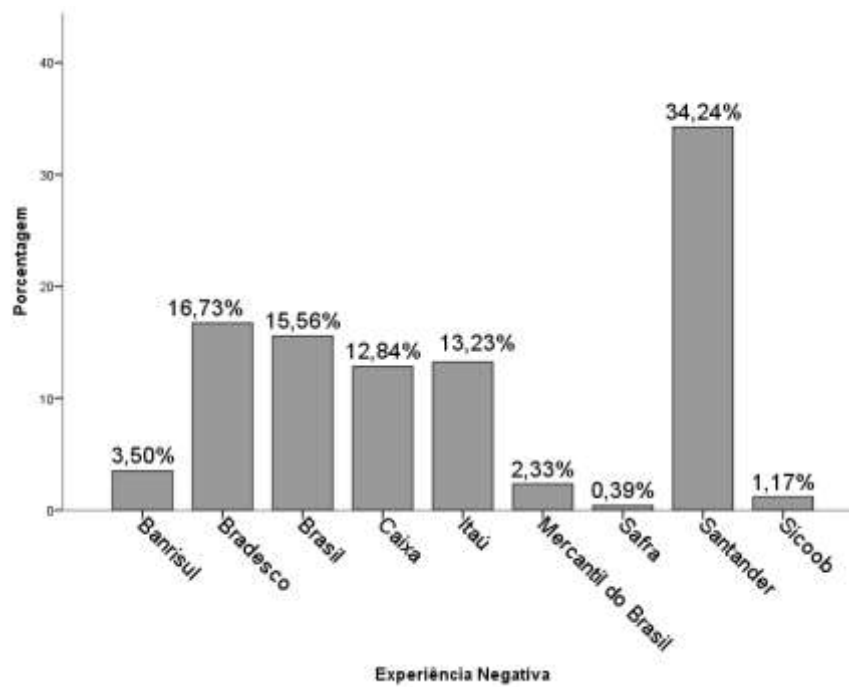


Figura 7b. Bancos citados  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os bancos mais lembrados por causar experiência negativa nos participantes foram Santander (34,24%), Bradesco (16,73%), Banco do Brasil (15,56%) e Itaú (13,23%) e Caixa Econômica Federal (12,84%). Em menor número foram citados Banrisul (3,50%), Mercantil

do Brasil (2,33%), Sicoob (1,17%) e Banco Safra (0,39%).

A Figura 8 apresenta o percentual do tempo de cliente com o banco.

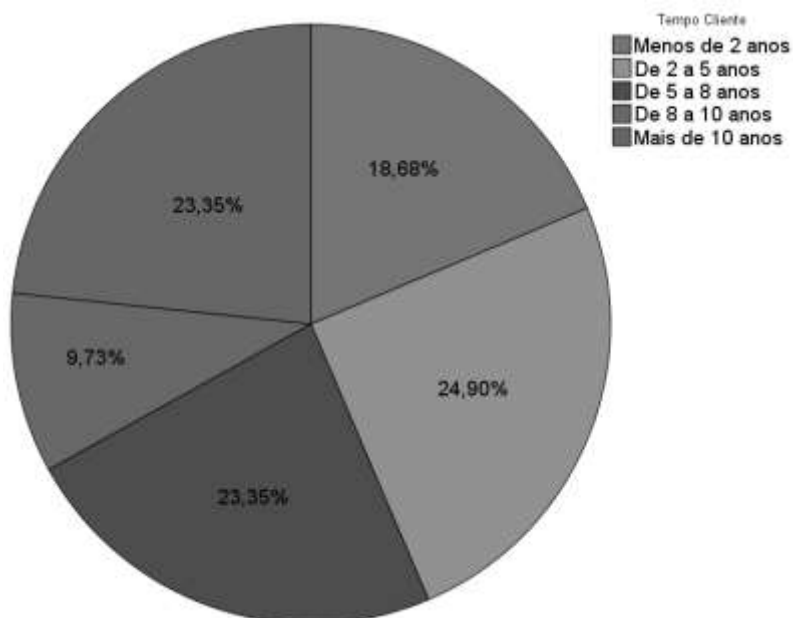


Figura 8. Tempo Cliente  
Fonte: Dados da pesquisa.

Em se tratando de tempo de relacionamento com o banco no qual o participante experimentou algum tipo de problema, nota-se que a maioria possui (a) entre 2 e 5 anos. 23,35% possui (a) mais de 10 anos de relacionamento e outros 23,35% entre 5 e 8 anos. 18,68% possui (a) menos de 2 anos e apenas 9,73% entre 8 e 10 anos.

A Figura 9 apresenta o percentual de relacionamento com o banco após a experiência negativa.

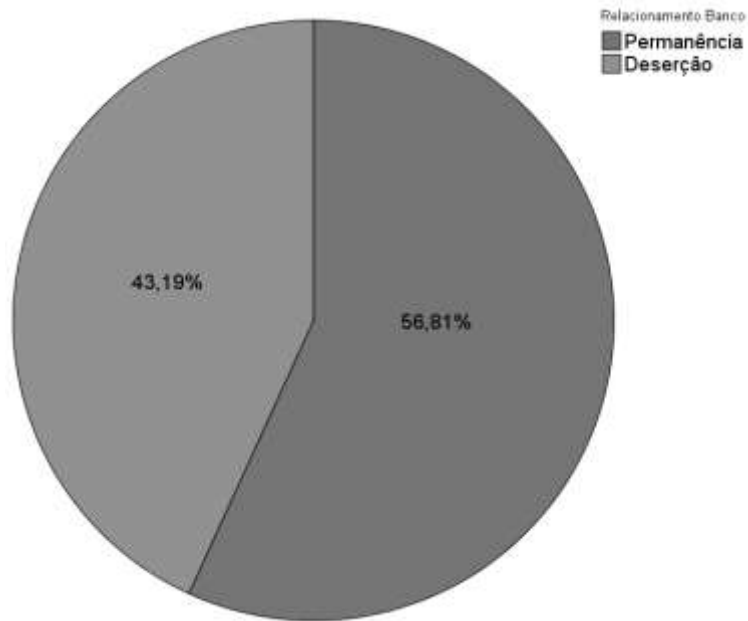


Figura 9. Relacionamento Banco  
Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, observa-se que a maioria dos respondentes (56,81%) optou por manter o relacionamento com o banco onde teve a experiência negativa e 43,19% decidiu por procurar um novo fornecedor de produtos e serviços bancários.

## 5.2 Tratamento dos Dados

Adotou-se a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), pelos seguintes motivos: existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis, dados não normais e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa.

## 5.3 Modelo Hipotético

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). O modelo hipotético da pesquisa é apresentado na Figura 10.

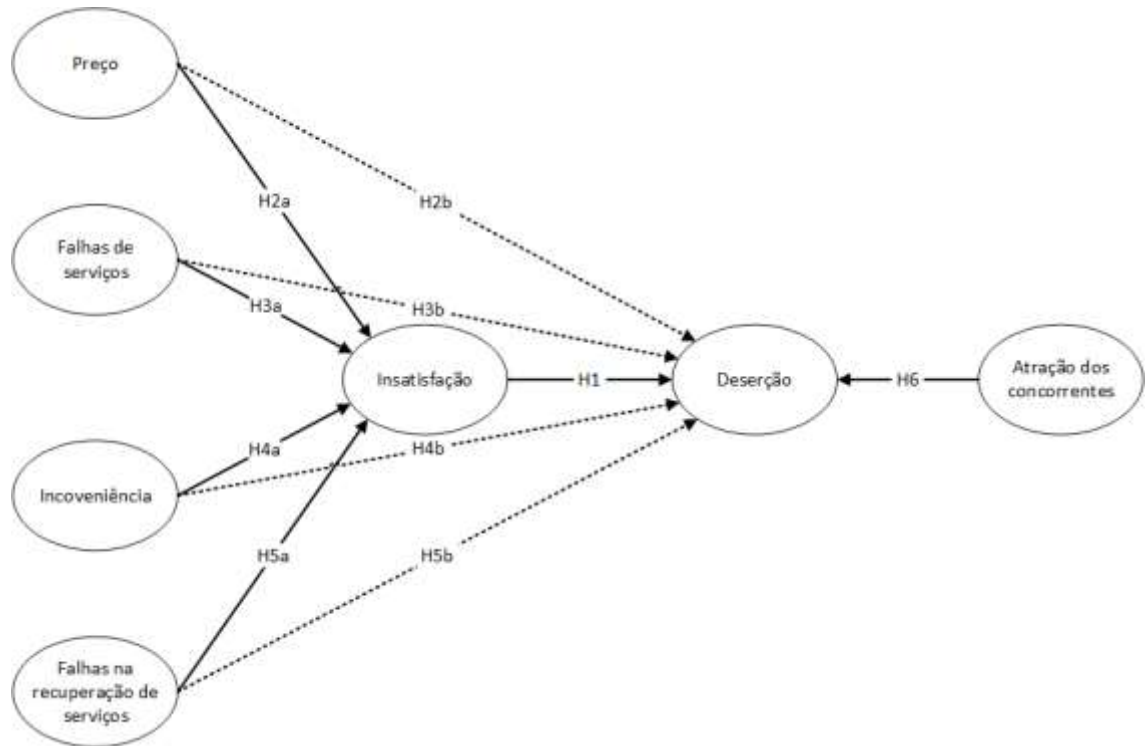


Figura 10. Modelo Hipotético  
Fonte: Elaborado pela autora.

**H1:** Quanto maior a insatisfação com o banco, maior a probabilidade de deserção do cliente.

**H2a:** Quanto maiores os problemas relativos a preços, maior será a insatisfação do cliente.

**H2b:** Quanto maiores os problemas relativos a preços, maior será a probabilidade de deserção do cliente.

**H3a:** Quanto maior a gravidade de falhas de serviço, maior será a insatisfação do cliente.

**H3b:** Quanto maior a gravidade de falhas de serviço, maior será a probabilidade de deserção do cliente.

**H4a:** Quanto maiores os problemas relativos à inconveniência, maior será a insatisfação do cliente.



**H4b:** Quanto maiores os problemas relativos à inconveniência, maior será a probabilidade de deserção do cliente.

**H5a:** Quanto maiores as falhas na recuperação de serviços, maior será a insatisfação do cliente.

**H5b:** Quanto maiores as falhas na recuperação de serviços, maior será a probabilidade de deserção do cliente.

**H6:** Quanto maior a atração dos concorrentes do banco, maior será a probabilidade de deserção do cliente.

#### 5.4 Modelo Estrutural

O modelo estrutural exibido na Figura 11 adota a convenção: a) o construto é representado pelo código em “CAIXA ALTA”, no qual PREC representa ‘Preço’; FASE representa ‘Falhas de Serviços’; INCO representa ‘Inconveniência’; FRSE representa ‘Falhas na Recuperação de Serviços’; INSA representa ‘Insatisfação’; e ACON representa ‘Atração dos Concorrentes’.

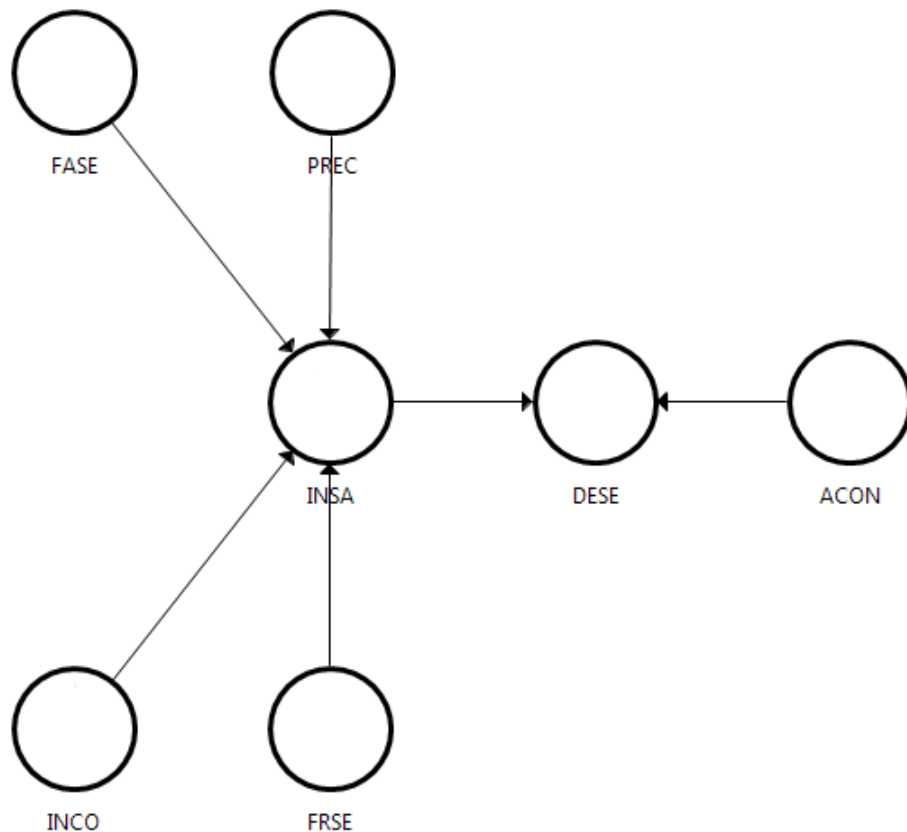


Figura 11. Modelo Estrutural  
 Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.5 Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração exibido na Figura 12 adota a convenção: a) o construto é representado pelo código em “CAIXA ALTA”; e b) o indicador reflexivo é representado pelo código em “caixa baixa” do número da questão adotada para representar o construto e suas associações. O indicador q31 é binário, sendo que 0 representa “permanência” e 1 representa “deserção”, no que se refere ao relacionamento com o banco após a experiência negativa. A associação do questionário com o modelo de mensuração é apresentada no **Erro! Fonte de referência não encontrada. A.**

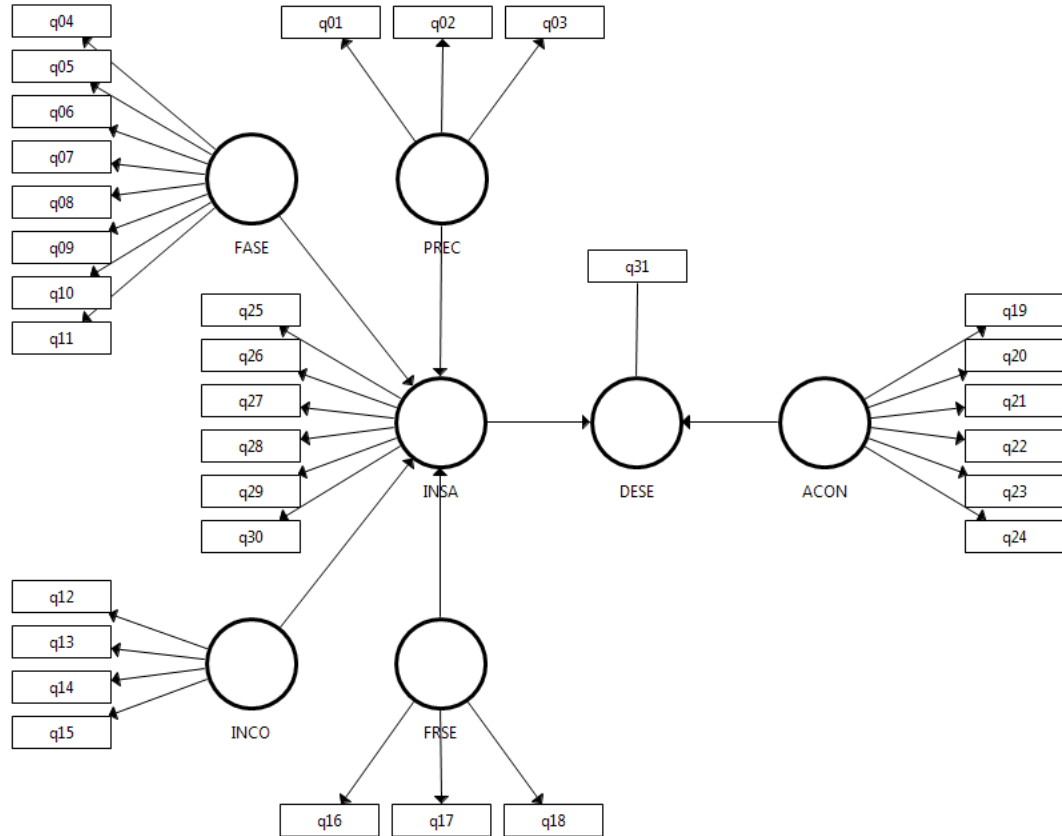


Figura 12. Modelo de Mensuração

Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos sobre os dados após a aplicação do método de Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais.

### 6.1 Estimação dos Resultados

Uma questão frequente nas pesquisas em Ciências Sociais que adotam a abordagem quantitativa se refere à consideração de qual deve ser o tamanho da amostra. Como regra geral, amostras maiores têm maior poder estatístico (Prajapati, Dunne, & Armstrong, 2010). A verificação da adequação do tamanho da amostra foi determinada por meio da análise de *Statistical Power* com uso o *software* G\*Power, versão 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009), com realização dos testes de correlação e regressão. Para obter-se um poder estatístico de 80%, os valores para o tamanho do efeito sugeridos são de  $\rho = 0,30$  e  $f = 0,15$  (Cohen, 1992). Os resultados sobre a amostra de 257 registros são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1  
Poder Estatístico da Amostra

Teste (Análise <i>post hoc</i> )	Descrição	Nível de Significância	Tamanho do Efeito (Médio)	Poder Estatístico (%)
<i>t-test</i>	<i>Correlation: Point biserial model two-tailed</i>	0,05	0,30	100
<i>f-test</i>	<i>Linear multiple regression: Fixed model, R<sup>2</sup> increase</i>	0,05	0,15 <sup>a</sup>	100

Nota: 4 preditores testados tendo 7 como número total de preditores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar as relações entre os construtos com a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais, utilizou-se o software SmartPLS versão 3.2.7 (Ringle, Wende, & Becker, 2015), configurado de acordo com os parâmetros: Weighting Scheme = Path Weighting Scheme; Data Metric = Mean 0, Var 1; Data Iterations = 300; Abort Criterion = 1.0E-7 (isto é, 0,0000001); e Initial Weights = 1.0 (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 91). As cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo Partial Least Squares (PLS) são exibidas no modelo de mensuração apresentado na Figura 13.

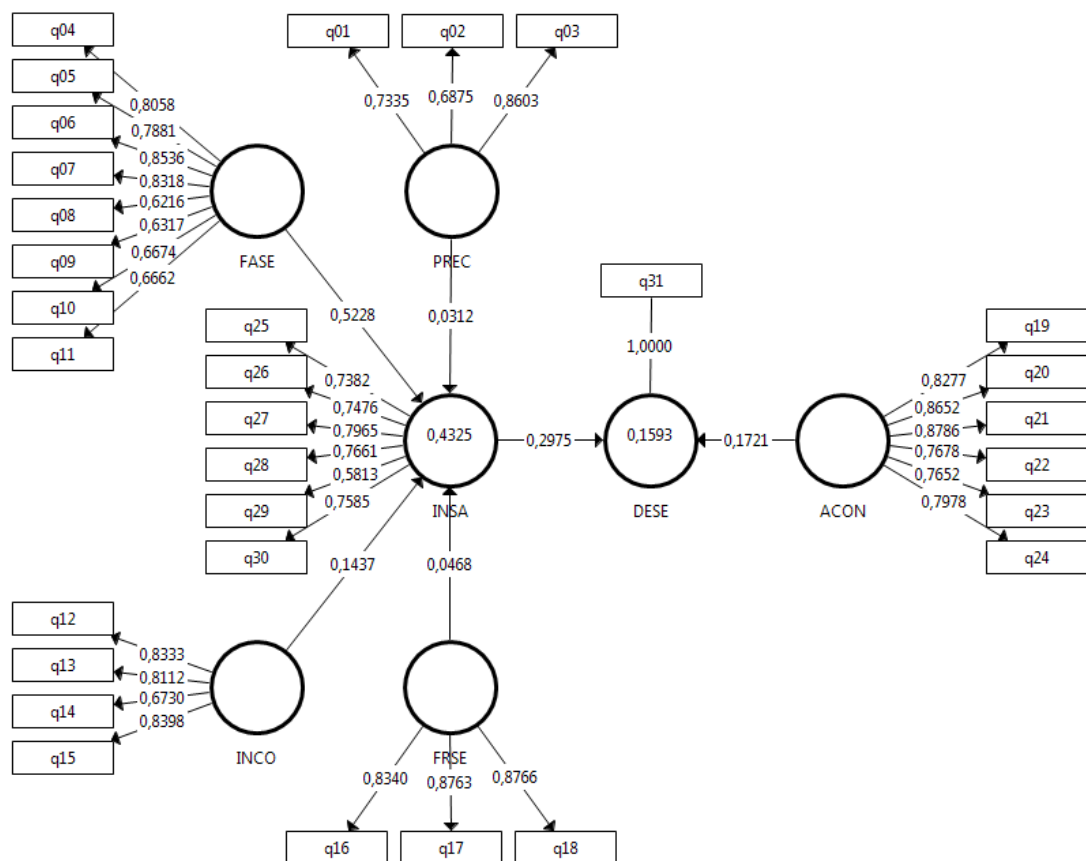


Figura 13. Resultados do Algoritmo PLS  
Fonte: Dados da pesquisa.

A PLS-SEM não assume que os dados são normalmente distribuídos, o que implica que os testes de significância paramétricos não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Para isso, a PLS-SEM

depende de um procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. O algoritmo *bootstrapping* (BT) foi configurado com os parâmetros: *Sign Changes = No Sign Changes*; *Cases = 257* (número de registros da amostra) e *Bootstrap Samples = 5.000* (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 91). O algoritmo *blindfolding* (BD) foi executado com o parâmetro *Omission Distance = 7* para verificar a relevância preditiva do modelo (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 217). O *software* SPSS foi utilizado para verificação do *Variance Inflation Factor* (VIF) a partir da saída do *software* SmartPLS. Para obter o nível de importância-desempenho dos construtos e indicadores em razão dos construtos INSA e DESE executou-se o algoritmo *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA).

## 6.2 Análise dos Resultados

A análise do modelo de mensuração deve preceder a análise das relações entre os construtos no modelo estrutural. O processo de avaliação da PLS-SEM segue duas fases. A Figura 14 indica as regras e parâmetros para avaliação do modelo estrutural e do modelo de mensuração com indicadores reflexivos.

Modelo de Mensuração (Indicador Reflexivo)
<p>Confiabilidade: 1) Consistência Interna: a confiabilidade composta (<i>Composite Reliability</i>) deve ser superior a 0,70 (em uma pesquisa exploratória: os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis); e 2) Confiabilidade do Indicador: as cargas do indicador (<i>Indicator Loadings</i>) devem ser superiores a 0,70.</p> <p>Validade Convergente: A variância média extraída (<i>Average Variance Extracted</i>) deve ser superior a 0,50.</p> <p>Validade Discriminante: 1) a variância média extraída de cada construto latente deve ser superior a maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de Fornell-Larcker); e, 2) as cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (<i>Cross Loadings</i>).</p>
Modelo Estrutural
<p>Valores de <math>R^2</math> de 0,75; 0,50 ou 0,25 para construtos latentes endógenos do modelo estrutural podem ser descritos respectivamente como substancial (<i>substantial</i>), moderado (<i>moderate</i>) ou fraco (<i>weak</i>).</p> <p>Use <i>bootstrapping</i> para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de <i>bootstrap</i> é 5.000, e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original. Valores críticos <i>t</i> para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%).</p> <p>Relevância Preditiva: use <i>blindfolding</i> para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Verifique se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão D. Escolha valores de D entre 5 e 10. Os valores de <math>Q^2</math> maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o construto</p>

endógeno em consideração.
---------------------------

Figura 14. Regras para a avaliação do modelo

Fonte: Adaptado de PLS-SEM Indeed a Silver Bullet (Hair Jr, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.

### 6.2.1 Modelo de Mensuração

A primeira fase consiste em examinar a confiabilidade e a validade dos indicadores e construtos, com base em determinados critérios associados à especificação do modelo de mensuração (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). A confiabilidade pode ser verificada pela análise do *alfa* de Cronbach sobre valores que variam de 0 a 1 (Cronbach, 1951). Essa tem por objetivo analisar a ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração da escala. Quanto mais próximo de 1, maior a evidência da confiabilidade do conjunto de itens. Valores até 0,5999 apresentam confiabilidade não aceitável (Costa, 2011) e espera-se que esse tenha valores superiores a 0,70 (Malhotra, 2012). Porém, o *alfa* de Cronbach tende a proporcionar uma subavaliação severa da confiabilidade, ao avaliar a consistência interna dos construtos em modelos com PLS-SEM (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Neste caso, a verificação de confiabilidade se concentra na análise dos resultados da confiabilidade composta (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). É possível indicar que os indicadores possuem consistência interna, uma vez que as medidas que refletem a confiabilidade composta são superiores a 0,70. Ou seja, os construtos são confiáveis, conforme apresentado na

Tabela 2.

Tabela 2  
Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente)

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
ACON	0,9008	0,9238	0,6695
FASE	0,8794	0,9045	0,5457
FRSE	0,8286	0,8971	0,7440
INCO	0,8014	0,8700	0,6276
INSA	0,8283	0,8746	0,5398
PREC	0,7137	0,8064	0,5836

Fonte: Dados da pesquisa.

Em modelos de mensuração com indicadores reflexivos a validade é realizada em duas etapas (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Primeiro, realiza-se o exame da validade convergente em dois passos, por meio da análise de confiabilidade do indicador e pela

verificação das cargas fatoriais obtidas pela variância média extraída. Segundo, procede-se ao exame da validade discriminante, também em dois passos, utilizando-se o Critério de Fornell-Larcker, para avaliar o nível do construto, e, as cargas transversais, para avaliar o nível do indicador.

Na primeira etapa, em relação à validade convergente, que é a amplitude em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017), no primeiro passo, no mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Porque uma carga externa significativa ainda pode ser bastante fraca, a regra é que as cargas externas devem ser 0,708 ou superior. Na maioria dos casos, 0,70 é considerado suficiente para 0,708 ser aceitável (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Cargas de 0,50 ou 0,60 podem ser aceitáveis se existirem indicadores adicionais no bloco base de comparação (Chin, 1998). Neste caso, a significância dos indicadores é testada utilizando *bootstrapping* (Urbach & Ahlemann, 2010).

Nas pesquisas em Ciências Sociais, frequentemente, são observadas cargas externas mais fracas nos indicadores (Hulland, 1999). Os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para a remoção da escala apenas quando a exclusão do indicador conduz a um aumento da confiabilidade composta superior ao valor limite sugerido, visto que a decisão de excluir um indicador implica na extensão em que a sua remoção afeta a validade de conteúdo (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Os indicadores que possuem carga fatorial com valor entre 0,40 e 0,70 estão em **negrito** na Tabela 3.

Tabela 3  
Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador)

Indicadores	PREC	FASE	INCO	FRSE	ACON	INSA	DESE
q01	0,7335	0	0	0	0	0	0
q02	<b>0,6875</b>	0	0	0	0	0	0
q03	0,8603	0	0	0	0	0	0
q04	0	0,8058	0	0	0	0	0
q05	0	0,7881	0	0	0	0	0
q06	0	0,8536	0	0	0	0	0
q07	0	0,8318	0	0	0	0	0
q08	0	<b>0,6216</b>	0	0	0	0	0
q09	0	<b>0,6317</b>	0	0	0	0	0
q10	0	<b>0,6674</b>	0	0	0	0	0
q11	0	<b>0,6662</b>	0	0	0	0	0
q12	0	0	0,8333	0	0	0	0
q13	0	0	0,8112	0	0	0	0
q14	0	0	<b>0,6730</b>	0	0	0	0
q15	0	0	0,8398	0	0	0	0
q16	0	0	0	0,8340	0	0	0
q17	0	0	0	0,8763	0	0	0
q18	0	0	0	0,8766	0	0	0
q19	0	0	0	0	0,8277	0	0
q20	0	0	0	0	0,8652	0	0
q21	0	0	0	0	0,8786	0	0
q22	0	0	0	0	0,7678	0	0
q23	0	0	0	0	0,7652	0	0
q24	0	0	0	0	0,7978	0	0
q25	0	0	0	0	0	0,7382	0
q26	0	0	0	0	0	0,7476	0
q27	0	0	0	0	0	0,7965	0
q28	0	0	0	0	0	0,7661	0
q29	0	0	0	0	0	<b>0,5813</b>	0
q30	0	0	0	0	0	0,7585	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores com valores superiores a 0,708 e os que possuem carga fatorial com valor entre 0,40 e 0,70, após examinados, foram mantidos no modelo, pois se comprovou a significância estatística das cargas externas ( $p < 0,01$ ), conforme apresentado na Tabela 4.



Tabela 4  
 Teste de Significância dos Indicadores

Indicadores Reflexivos	Cargas Externas	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
q01 ← PREC	0,7335	3,2889	***	0,0011	[0,1547; 1,3122]
q02 ← PREC	0,6875	2,8018	***	0,0055	[0,0506; 1,3243]
q03 ← PREC	0,8603	6,3196	***	0,0000	[0,5070; 1,2135]
q04 ← FASE	0,8058	33,6521	***	0,0000	[0,7437; 0,8678]
q05 ← FASE	0,7881	28,7350	***	0,0000	[0,7169; 0,8592]
q06 ← FASE	0,8536	42,2959	***	0,0000	[0,8011; 0,9060]
q07 ← FASE	0,8318	46,6266	***	0,0000	[0,7856; 0,8779]
q08 ← FASE	0,6216	13,4170	***	0,0000	[0,5014; 0,7417]
q09 ← FASE	0,6317	14,1060	***	0,0000	[0,5154; 0,7479]
q10 ← FASE	0,6674	18,2706	***	0,0000	[0,5726; 0,7621]
q11 ← FASE	0,6662	16,2016	***	0,0000	[0,5595; 0,7728]
q12 ← INCO	0,8333	31,4663	***	0,0000	[0,7645; 0,9020]
q13 ← INCO	0,8112	25,3055	***	0,0000	[0,7278; 0,8945]
q14 ← INCO	0,6730	12,6343	***	0,0000	[0,5346; 0,8113]
q15 ← INCO	0,8398	34,6259	***	0,0000	[0,7767; 0,9028]
q16 ← FRSE	0,8340	30,1912	***	0,0000	[0,7623; 0,9056]
q17 ← FRSE	0,8763	42,3320	***	0,0000	[0,8225; 0,9300]
q18 ← FRSE	0,8766	47,7983	***	0,0000	[0,8291; 0,9240]
q19 ← ACON	0,8277	28,3421	***	0,0000	[0,7519; 0,9034]
q20 ← ACON	0,8652	36,3135	***	0,0000	[0,8034; 0,9269]
q21 ← ACON	0,8786	38,8328	***	0,0000	[0,8199; 0,9372]
q22 ← ACON	0,7678	19,6133	***	0,0000	[0,6663; 0,8692]
q23 ← ACON	0,7652	20,0047	***	0,0000	[0,6658; 0,8645]
q24 ← ACON	0,7978	26,4921	***	0,0000	[0,7196; 0,8759]
q25 ← INSA	0,7382	21,0825	***	0,0000	[0,6473; 0,8290]
q26 ← INSA	0,7476	22,6215	***	0,0000	[0,6619; 0,8332]
q27 ← INSA	0,7965	37,0104	***	0,0000	[0,7407; 0,8522]
q28 ← INSA	0,7661	22,8201	***	0,0000	[0,6789; 0,8532]
q29 ← INSA	0,5813	10,2050	***	0,0000	[0,4333; 0,7292]
q30 ← INSA	0,7585	22,5485	***	0,0000	[0,6713; 0,8456]

Nota: NS = não significante. \*\*\*  $p < 0,01$ . \*\*  $p < 0,05$ . \*  $p < 0,10$ .

Fonte: Dados da pesquisa.

Como segundo passo de verificação da validade convergente, examinou-se a Variância Média Extraída (AVE). Um valor da AVE de 0,50, ou superior, indica um grau suficiente de validade convergente. Inversamente, um valor da AVE, inferior a 0,50, indica que, em média, mais do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelo construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Esses valores não estão associados com um intervalo específico de valores aceitáveis ou inaceitáveis; no mínimo, todas as cargas fatoriais dos indicadores devem ser estatisticamente significantes ao se verificar a validade convergente (Hair Jr, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Assim, conforme os dados

apresentados anteriormente, na

Tabela 2, confirma-se convergência suficiente para todos os construtos.

Na segunda etapa, a validade discriminante diz respeito ao grau em que a medida de diferentes construtos difere entre si (Urbach & Ahlemann, 2010). No primeiro passo, o Critério de Fornell-Larcker compara a raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações dos construtos (Fornell & Larcker, 1981); e a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Os resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5  
Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante)

Raiz Quadrada (AVE)	ACON	DESE	FASE	FRSE	INCO	INSA	PREC
ACON	<b>0,8182</b>	0	0	0	0	0	0
DESE	0,2917	<b>1,0000</b>	0	0	0	0	0
FASE	0,5224	0,4595	<b>0,7387</b>	0	0	0	0
FRSE	0,4015	0,3669	0,7330	<b>0,8626</b>	0	0	0
INCO	0,5804	0,3021	0,5479	0,4575	<b>0,7922</b>	0	0
INSA	0,4019	0,3667	0,6446	0,5278	0,4562	<b>0,7347</b>	0
PREC	0,1262	0,1148	0,2060	0,1884	0,1510	0,1694	<b>0,7639</b>
Linha e Coluna x Raiz Quadrada (AVE)	ACON	DESE	FASE	FRSE	INCO	INSA	PREC
ACON	<b>L C</b>	0	0	0	0	0	0
DESE	> >	<b>L C</b>	0	0	0	0	0
avaFASE	> >	> >	<b>L C</b>	0	0	0	0
FRSE	> >	> >	> >	<b>L C</b>	0	0	0
INCO	> >	> >	> >	> >	<b>L C</b>	0	0
INSA	> >	> >	> >	> >	> >	<b>L C</b>	0
PREC	> >	> >	> >	> >	> >	> >	<b>L C</b>

Nota: L = Linha. C = Coluna.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Critério de Fornell-Larcker aponta variância extraída maior que a variância compartilhada para todos os casos. Como segundo passo, de forma complementar, utiliza-se outro critério, para avaliar a validade discriminante por meio das cargas transversais, que, geralmente, é um pouco mais liberal. O resultado esperado é que a carga fatorial de um indicador, com o seu construto associado, seja maior que as suas cargas com todos os construtos restantes (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Os resultados são apresentados na

Tabela 6.

Tabela 6  
Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante)

Indicadores	PREC	FASE	INCO	FRSE	ACON	INSA	DESE	PREC	FASE	INCO	FRSE	ACON	INSA	DESE
q01	<b>0,7335</b>	0,1118	0,0801	0,0907	-0,0171	0,0905	0,0488	=	>	>	>	>	>	>
q02	<b>0,6875</b>	0,1712	0,1200	0,1948	0,0547	0,0608	0,0819	=	>	>	>	>	>	>
q03	<b>0,8603</b>	0,1869	0,1398	0,1639	0,1741	0,1813	0,1155	=	>	>	>	>	>	>
q04	0,1886	<b>0,8058</b>	0,4663	0,6087	0,5300	0,5641	0,3940	>	=	>	>	>	>	>
q05	0,1627	<b>0,7881</b>	0,3976	0,6304	0,4460	0,4934	0,3744	>	=	>	>	>	>	>
q06	0,1259	<b>0,8536</b>	0,3871	0,7109	0,3781	0,5433	0,3850	>	=	>	>	>	>	>
q07	0,1038	<b>0,8318</b>	0,4205	0,7053	0,4044	0,5709	0,4519	>	=	>	>	>	>	>
q08	0,1390	<b>0,6216</b>	0,4523	0,3692	0,3816	0,3595	0,2895	>	=	>	>	>	>	>
q09	0,1660	<b>0,6317</b>	0,2401	0,5004	0,1599	0,3245	0,1774	>	=	>	>	>	>	>
q10	0,1922	<b>0,6674</b>	0,5611	0,4473	0,4815	0,4909	0,2764	>	=	>	>	>	>	>
q11	0,1652	<b>0,6662</b>	0,2702	0,6013	0,1998	0,3692	0,2920	>	=	>	>	>	>	>
q12	0,1235	0,4653	<b>0,8333</b>	0,4202	0,4862	0,4064	0,3062	>	>	=	>	>	>	>
q13	0,1240	0,4363	<b>0,8112</b>	0,3584	0,4216	0,3774	0,1875	>	>	=	>	>	>	>
q14	0,1486	0,3585	<b>0,6730</b>	0,2642	0,3666	0,2624	0,1787	>	>	=	>	>	>	>
q15	0,0952	0,4659	<b>0,8398</b>	0,3853	0,5504	0,3786	0,2695	>	>	=	>	>	>	>
q16	0,0965	0,6037	0,3198	<b>0,8340</b>	0,3214	0,4137	0,2687	>	>	>	=	>	>	>
q17	0,2325	0,6687	0,3968	<b>0,8763</b>	0,3204	0,4346	0,3072	>	>	>	=	>	>	>
q18	0,1568	0,7415	0,4548	<b>0,8766</b>	0,3898	0,5081	0,3643	>	>	>	=	>	>	>
q19	0,0501	0,4206	0,5494	0,3309	<b>0,8277</b>	0,3040	0,1871	>	>	>	>	=	>	>
q20	0,1325	0,4922	0,4550	0,4061	<b>0,8652</b>	0,3496	0,2698	>	>	>	>	=	>	>
q21	0,0991	0,5017	0,4674	0,4070	<b>0,8786</b>	0,3520	0,2595	>	>	>	>	=	>	>
q22	0,1227	0,4532	0,5858	0,3541	<b>0,7678</b>	0,4010	0,2248	>	>	>	>	=	>	>
q23	0,1069	0,3409	0,3757	0,2254	<b>0,7652</b>	0,2620	0,2358	>	>	>	>	=	>	>
q24	0,0951	0,3434	0,4442	0,2338	<b>0,7978</b>	0,3002	0,2390	>	>	>	>	=	>	>
q25	0,1112	0,5254	0,2729	0,5404	0,2789	<b>0,7382</b>	0,3421	>	>	>	>	>	=	>
q26	0,0989	0,4831	0,4100	0,4337	0,2808	<b>0,7476</b>	0,3137	>	>	>	>	>	=	>
q27	0,1450	0,5699	0,3030	0,4334	0,2271	<b>0,7965</b>	0,3106	>	>	>	>	>	=	>
q28	0,1817	0,4477	0,3719	0,2835	0,3141	<b>0,7661</b>	0,2509	>	>	>	>	>	=	>
q29	0,2085	0,3632	0,2888	0,3169	0,3037	<b>0,5813</b>	0,1101	>	>	>	>	>	=	>
q30	0,0225	0,4093	0,3790	0,2655	0,4110	<b>0,7585</b>	0,2292	>	>	>	>	>	=	>

Fonte: Dados da pesquisa.

Estimativas válidas e confiáveis do modelo de mensuração permitem avaliar o modelo estrutural (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Considerados satisfatórios os resultados, no que se refere à confiabilidade e à validade (convergente e discriminante) dos indicadores e construtos, inicia-se a análise das relações entre os construtos.

### 6.2.2 Modelo Estrutural

A segunda fase na PLS-SEM implica em estabelecer a capacidade de predição e analisar os relacionamentos entre os construtos. Os critérios de avaliação compreendem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e o coeficiente de determinação  $R^2$ . Antes de descrever essas análises, é preciso analisar a colinearidade do modelo estrutural, a qual prevê que cada conjunto de preditores no modelo estrutural para a colinearidade deve apresentar o Fator de Inflação de Variância (VIF), para cada construto preditor maior do que 0,20 e inferior a 5,00 (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Os resultados são apresentados na

Tabela 7.

Tabela 7  
Diagnóstico de Colinearidade

Construtos	Fator de Inflação de Variância
	INSA
PREC	1,0480
FASE	2,9460
INCO	1,4360
FRSE	2,5970
	DESE
INSA	1,1930
ACON	1,1930

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores do caminho estrutural devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Dessa maneira, os caminhos que não são significantes, aqueles que mostram sinais contrários à direção da suposição, não suportam a hipótese. Já os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, suportam empiricamente a relação proposta (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Os coeficientes do caminho estrutural têm valores padronizados entre  $-1$  e  $+1$ , e, para confirmar se um coeficiente é significativo, a análise depende da obtenção do seu erro padrão, o qual é obtido por meio da rotina de *bootstrapping*. A partir da execução da rotina, verificam-se os resultados de significância do caminho estrutural, tendo como parâmetro que, se o valor empírico de  $t$  é maior do que o valor crítico (erro), o coeficiente é significativo com certa probabilidade de erro (nível de significância). Os valores críticos utilizados para testes

bicaudais são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja,  $p < 0,10$ ); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja,  $p < 0,05$ ); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja,  $p < 0,01$ ) (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Comprova-se que as relações dos construtos FASE e INCO com o construto INSA, tal como as relações dos construtos INSA e ACON e com o construto DESE, são estatisticamente significantes. Entretanto, as relações dos construtos FRSE e PREC com o construto INSA não são estatisticamente significantes, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8  
Teste de Significância do Caminho Estrutural

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 95%
ACON → DESE	0,1721	2,8435	***	0,0048	[0,0150 ; 0,3291]	[0,0529 ; 0,2912]
FASE → INSA	0,5228	6,4388	***	0,0000	[0,3120 ; 0,7335]	[0,3628 ; 0,6827]
FRSE → INSA	0,0468	0,5638	NS	0,5734	[-0,1688 ; 0,2624]	[-0,1168 ; 0,2104]
INCO → INSA	0,1437	2,4238	**	0,0161	[-0,0101 ; 0,2975]	[0,0269 ; 0,2604]
INSA → DESE	0,2975	4,8570	***	0,0000	[0,1384 ; 0,4565]	[0,1767 ; 0,4182]
PREC → INSA	0,0312	0,6417	NS	0,5216	[-0,0949 ; 0,1573]	[-0,0645 ; 0,1269]

Nota: NS = não significante. \*\*\*  $p < 0,01$ . \*\*  $p < 0,05$ . \*  $p < 0,10$ .

Fonte: Dados da pesquisa.

O tamanho do efeito  $f^2$  é descrito respectivamente como pequeno, médio e grande para valores de 0,02; 0,15 e 0,35, sendo que valores inferiores a 0,02 indicam que não existe efeito (Cohen, 1988, pp. 477-478). Os resultados do tamanho do efeito  $f^2$  no caminho estrutural são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9  
Tamanho do Efeito no Caminho Estrutural

Construtos	Caminho Estrutural	Nível de Significância	$f^2$	Tamanho do Efeito
ACON → DESE	0,1721	***	0,0295	Pequeno
FASE → INSA	0,5228	***	0,1635	Médio
FRSE → INSA	0,0468	NS	0,0015	Nenhum
INCO → INSA	0,1437	**	0,0253	Pequeno
INSA → DESE	0,2975	***	0,0883	Pequeno
PREC → INSA	0,0312	NS	0,0016	Nenhum

Nota: NS = não significante. \*\*\*  $p < 0,01$ . \*\*  $p < 0,05$ . \*  $p < 0,10$ .

Fonte: Dados da pesquisa.

A soma dos efeitos diretos e indiretos é referida como o efeito total e a análise relativa da importância das relações é fundamental para a interpretação dos resultados e para as

conclusões (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). O efeito total dos coeficientes no caminho estrutural é apresentado na Tabela 10.

Tabela 10

Teste de Significância do Efeito Total

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 95%
ACON → DESE	0,1721	2,8435	***	0,0048	[0,0150; 0,3291]	[0,0529; 0,2912]
FASE → DESE	0,1555	3,7727	***	0,0002	[0,0485; 0,2624]	[0,0743; 0,2366]
FASE → INSA	0,5228	6,4388	***	0,0000	[0,3120; 0,7335]	[0,3628; 0,6827]
FRSE → DESE	0,0139	0,5494	NS	0,5832	[-0,0520; 0,0798]	[-0,0361; 0,0639]
FRSE → INSA	0,0468	0,5638	NS	0,5734	[-0,1688; 0,2624]	[-0,1168; 0,2104]
INCO → DESE	0,0428	2,1392	**	0,0334	[-0,0091; 0,0947]	[0,0034; 0,0821]
INCO → INSA	0,1437	2,4238	**	0,0161	[-0,0101; 0,2975]	[0,0269; 0,2604]
INSA → DESE	0,2975	4,8570	***	0,0000	[0,1384; 0,4565]	[0,1767; 0,4182]
PREC → DESE	0,0093	0,6382	NS	0,5239	[-0,0285; 0,0471]	[-0,0194; 0,0380]
PREC → INSA	0,0312	0,6417	NS	0,5216	[-0,0949; 0,1573]	[-0,0645; 0,1269]

Nota: NS = não significante. \*\*\*  $p < 0,01$ . \*\*  $p < 0,05$ . \*  $p < 0,10$ .

Fonte: Dados da pesquisa.

O foco está na explicação dos construtos dependentes e o interesse fundamental é que o coeficiente de determinação  $R^2$  seja elevado (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Este coeficiente é uma medida de precisão preditiva do modelo e seus valores variam de 0 a 1. Níveis mais elevados indicam maior precisão. Para valores de 0,75 (0,67), de 0,50 (0,33) ou de 0,25 (0,19), os construtos podem ser descritos, respectivamente, como substancial, moderado ou fraco. Outra avaliação envolve estabelecer a capacidade de predição do modelo. Para tanto, valores de  $Q^2$  acima de zero evidenciam que esse tem relevância preditiva (Chin, 1998; Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). É possível afirmar que o construto INSA possui um  $R^2$  moderado e o construto DESE possui um  $R^2$  fraco. Os valores do  $R^2$  e  $Q^2$  são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11  
Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva

Construtos	$R^2$	$R^2_{\text{Ajustado}}$	Análise do $R^2$	$Q^2$
INSA	0,4325	0,4235	Moderado	0,2130
DESE	0,1593	0,1527	Fraco	0,1404

Fonte: Dados da pesquisa.

### 6.2.3 Análise do Mapa de Importância-Desempenho

O mapa de importância-desempenho do modelo estrutural contrasta os efeitos totais (importância) com os valores médios dos coeficientes (desempenho). O objetivo é identificar os predecessores, sejam eles indicadores ou 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 potencial contribuição que pode vir a ser foco de atenção gerencial. Para melhorar o desempenho do construto em análise, devem ser priorizados os predecessores que possuem maior importância e menor desempenho (Martilla & James, 1977; Streukens, Werelds, & Willems, 2017). Os quadrantes de interpretação, que trazem a importância no eixo horizontal e o desempenho no eixo vertical, são apresentados na Figura 15.

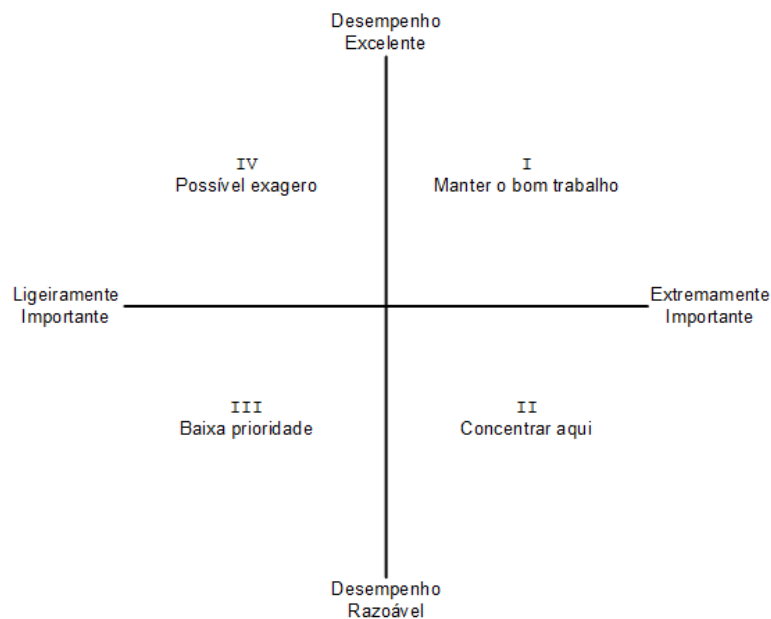


Figura 15. Quadrantes do Mapa de Importância-Desempenho

Fonte : Adaptado de “Importance-Performance analysis”, de Martilla, J. and James, J. (1977). *Journal of Marketing*, 41(1), p. 78.

Os coeficientes dos indicadores que apontam o nível de importância e o nível de desempenho para o construto INSA é apresentado na Tabela 12.



Tabela 12  
Coeficientes do Mapa de Importância-Desempenho Indicadores (INSA)

Indicador	Efeito Total	Valor Médio Coeficiente	Indicador	Efeito Total	Valor Médio Coeficiente
q01	0,0107	79,8962	q10	0,0922	51,7510
q02	0,0072	80,8690	q11	0,0693	59,4034
q03	0,0214	73,9300	q12	0,0512	47,2114
q04	0,1059	45,7198	q13	0,0476	44,1634
q05	0,0926	52,9183	q14	0,0331	50,0649
q06	0,1020	48,7030	q15	0,0478	44,7471
q07	0,1072	49,1569	q16	0,0165	57,0039
q08	0,0675	56,6148	q17	0,0174	60,4410
q09	0,0609	63,2296	q18	0,0203	50,9728

Fonte: Dados da pesquisa.

O mapa de importância-desempenho dos indicadores para o construto INSA é apresentado na Figura 16.

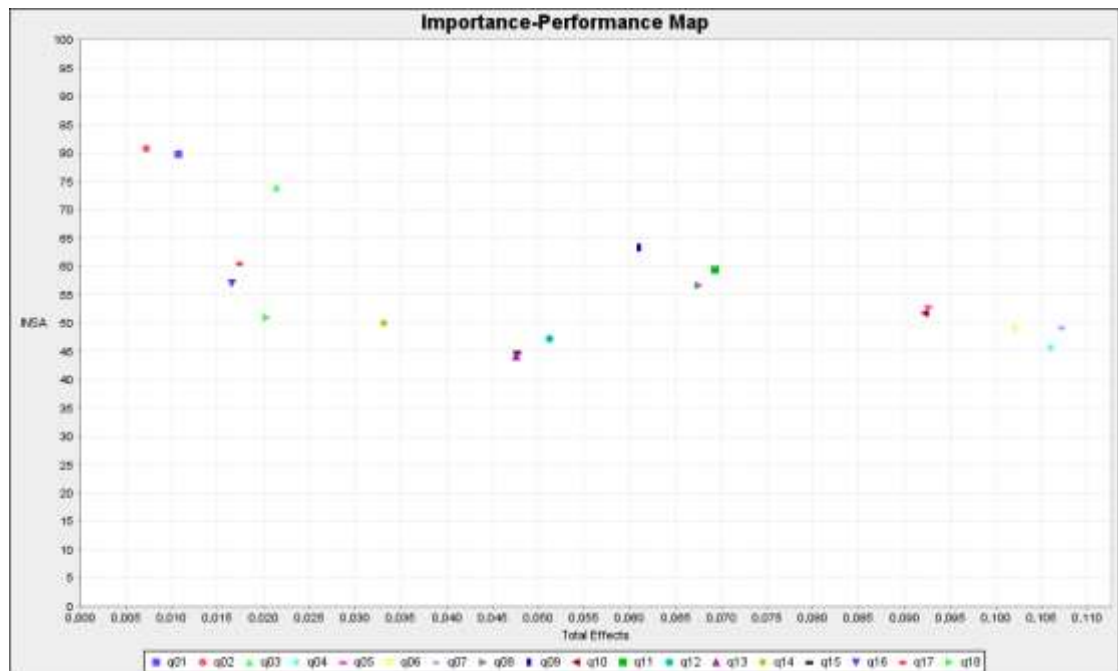


Figura 16. Mapa de Importância-Desempenho Indicadores (INSA)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes dos construtos que apontam o nível de importância e o nível de desempenho para o construto INSA são apresentados na Tabela 13.

Tabela 13  
Coeficientes do Mapa de Importância-Desempenho Construtos (INSA)

Construto	Efeito Total	Valor Médio Coeficiente
FASE	0,5228	52,2782
FRSE	0,0468	55,8430
INCO	0,1437	46,2823
PREC	0,0312	77,0486

Fonte: Dados da pesquisa.

O mapa de importância-desempenho dos construtos para o construto INSA é apresentado na Figura 17.



Figura 17. Mapa de Importância-Desempenho Construtos (INSA)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes dos indicadores que apontam o nível de importância e o nível de desempenho para o construto DESE são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14  
Coeficientes do Mapa de Importância-Desempenho Indicadores (DESE)

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.

O mapa de importância-desempenho dos indicadores para o construto DESE é apresentado na Figura 18.

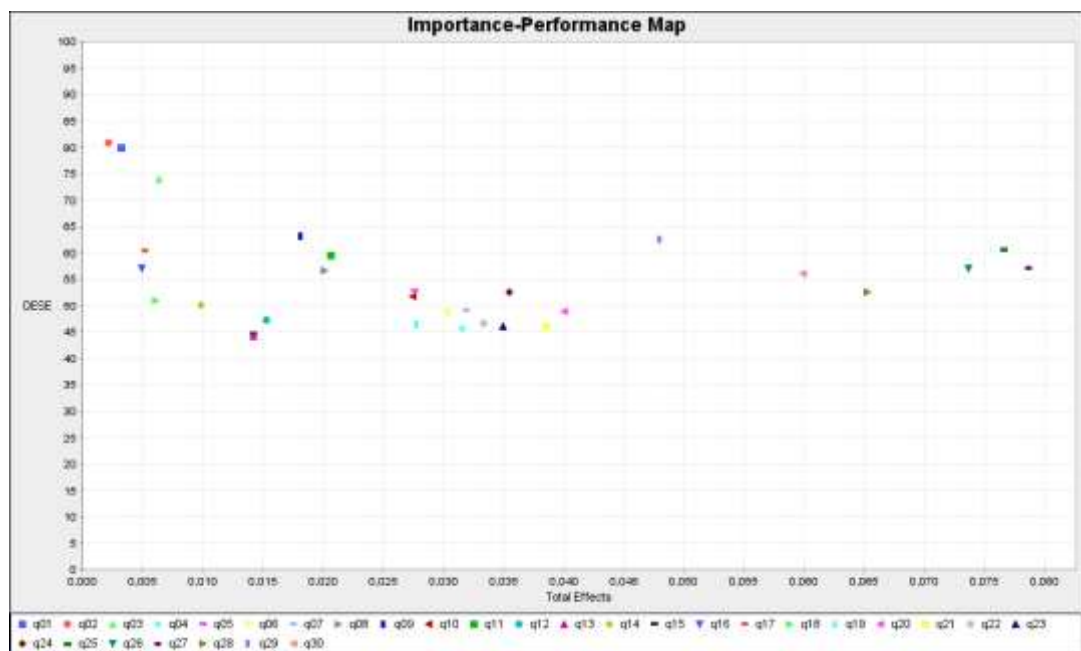


Figura 18. Mapa de Importância-Desempenho Indicadores (DESE)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes dos construtos que apontam o nível de importância e o nível de desempenho para o construto DESE são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15  
Coeficientes do Mapa de Importância-Desempenho Construtos (DESE)

Construto	Efeito Total	Valor Médio Coeficiente
ACON	0,1721	47,7842
FASE	0,1555	52,2782
FRSE	0,0139	55,8430
INCO	0,0428	46,2823
INSA	0,2975	57,4480
PREC	0,0093	77,0486

Fonte: Dados da pesquisa.

O mapa de importância-desempenho dos construtos para o construto DESE são apresentados na Figura 19.



Figura 19. Mapa de Importância-Desempenho Construtos (DESE)

Fonte: Dados da pesquisa.

Com isso, conclui-se a análise dos resultados com o método PLS-SEM e as hipóteses expressas pelo modelo hipotético podem ser consideradas: suportadas ou rejeitadas.

#### 6.3.4 Avaliação das hipóteses

Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na Figura 13, e os dados apresentados na Tabela 8, constata-se que as dependências foram relacionadas positivamente, de forma que o construto insatisfação, sobre a Tabela 11, obteve um valor de  $R^2 = 0,4325$ ; e o construto deserção obteve um valor de  $R^2 = 0,1593$ . Isso indica que a gravidade de falhas de serviço e os problemas relativos à inconveniência são capazes de explicar a variação correspondente a aproximadamente 43% da insatisfação com o banco. Nesse caso, a probabilidade de deserção do cliente corresponde, aproximadamente, a 16%. Tais achados corroboram Keaveney (1995), que informou que mais de 20% da sua amostra apontaram problemas, relacionados à inconveniência, como sendo responsáveis pela mudança de prestador de serviço. No mesmo estudo, outros 44% apontaram falhas no serviço como razões que levaram os clientes a abandonar o prestador de serviço e a migrar para a concorrência. Gerrard & Cunningham (2004) também apontam falhas no serviço como sendo um elemento de grande importância na tomada de decisão por deserção.

De acordo com os dados exibidos na Figura 13 e Tabela 10, é possível realizar a avaliação das hipóteses da pesquisa. 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 às falhas na recuperação de serviços, uma vez que as relações existentes no caminho estrutural (efeito direto e efeito total) não se mostraram estatisticamente significantes. Portanto, isso implica em rejeitar as hipóteses H2a, H2b, H5a e H5b. Neste ponto, o atual estudo diverge de vários autores que apontam problemas relacionados a preço como sendo os mais comumente responsáveis pela deserção de clientes (Keaveney, 1995; Gerrard & Cunningham, 2004; Colgate, Stewart, & Kinsella, 1996; Campbell, 1999; Athanassopoulos, 2000; Santonen, 2007). No entanto, embora o constructo preço não tenha sido estatisticamente significativo para causar insatisfação, se observamos atentamente a Tabela 14, percebe-se que q2 - “o banco cobra tarifas elevadas” - é o fator que mais contribui para a probabilidade de deserção do cliente. Isso significa que questões referentes a preço não podem ser ignoradas, pois os indicadores não se apresentaram totalmente isentos na decisão de deserção. Se tais indicadores não tivessem nenhum efeito sobre a deserção, o valor médio total seria negativo. Uma justificativa seria o fato de que, embora o preço não cause insatisfação, num primeiro momento, questões relativas a preços podem ser decisivas em uma oportunidade de mudar de banco, ou seja, se o concorrente oferece tarifas e juros mais baixos

e uma taxa de rendimentos melhor, pode ser que o indivíduo opte por mudar, embora ele não esteja necessariamente insatisfeito com os preços praticados pelo banco anterior. Em relação a falhas na recuperação de serviços, Keaveney (1995) diz que a deserção ocorre quando os fornecedores de serviços não conseguem lidar de forma apropriada frente a falhas na prestação dos serviços. Neste estudo, o construto não teve grande relevância, o que leva a inferir que o cliente do setor bancário, da cidade de Belo Horizonte, espera que as falhas não ocorram e que, uma vez que ocorreram, ou ele opta por permanecer, mesmo tendo tido uma experiência negativa, ou ele migra para outra instituição, sem esperar sequer pela tentativa do banco em corrigir tais falhas.

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  $\rightarrow$  DESE = 0,2975;  $p < 0,01$ ), de forma que quanto maiores a gravidade de falhas de serviço (H3a; FASE  $\rightarrow$  INSA = 0,5228;  $p < 0,01$ ) e os problemas relativos à inconveniência (H4a; INCO  $\rightarrow$  INSA = 0,1437;  $p < 0,05$ ), maior será a insatisfação do cliente, inclusive, quanto maiores a gravidade de falhas de serviço (H3b; FASE  $\rightarrow$  DESE = 0,1555;  $p < 0,01$ ) e os problemas relativos à inconveniência (H4b; INCO  $\rightarrow$  DESE = 0,0428;  $p < 0,05$ ), maior será a probabilidade de deserção do cliente. Além disso, quanto maior atração dos concorrentes do banco, maior será a probabilidade de deserção do cliente (H6; ACON  $\rightarrow$  DESE = 0,1721;  $p < 0,01$ ). Tais resultados corroboram com estudos anteriores tais como Oliver (1997) que diz que a redução da satisfação do cliente torna a deserção mais provável, com Feiberg (2001) e Holmlund & Kock (1996) que apontaram a insatisfação do cliente como sendo causador de baixa lealdade e de deserção em todos os setores. Piha e Avlonitis (2015) alertaram que a minimização da insatisfação do cliente e a falta de compromisso devem continuar sendo um foco estratégico primário dos provedores de serviços bancários, devido ao seu forte impacto na deserção do cliente. Em relação a atração por concorrentes, os achados deste estudo vão de encontro com Keaveney, (1995) que concluiu que clientes mudam para outro provedor de serviço se julgarem que ele é melhor do que o anterior e com Gerrard & Cunningham (2004). Estes últimos entendem que clientes insatisfeitos com seu prestador de serviço atual podem ser facilmente seduzidos por promessas de incentivos e recompensas por parte dos concorrentes. A concorrência intensa cria mais alternativas para os consumidores escolherem. Diante disso, os consumidores ficam mais exigentes, tornando-se mais difíceis de satisfazer e menos leais (Chuah, Rauschnabel, Marimuthu, Thurasamy, & Nguyen, 2017).

Isto significa que, ocorrendo um desvio padrão em um construto específico, desde que os demais construtos permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural, nas relações existentes entre os construtos no modelo estrutural. Ou seja, cada valor apontado na Figura 13 indica a relação existente no modelo hipotético para fins de explicação da variância da insatisfação com o banco e a probabilidade de deserção do cliente, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do  $R^2$ . As sínteses dos resultados sobre o modelo da pesquisa são apresentadas na Figura 20.

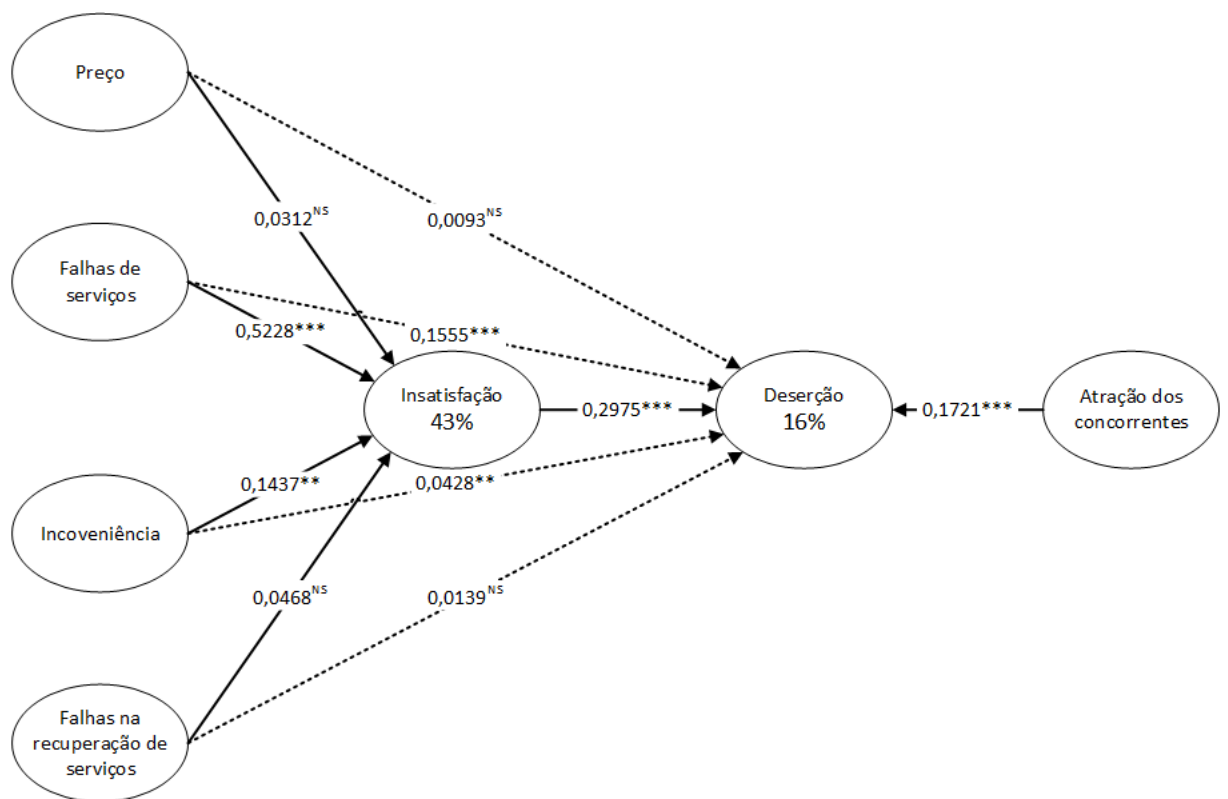


Figura 20. Síntese dos Resultados

Nota: NS = não significante. \*\*\*  $p < 0,01$ . \*\*  $p < 0,05$ . \*  $p < 0,10$ .

Fonte: Elaborado pela autora.

O mapa de importância-desempenho dos indicadores é apresentado na Figura 16 (INSA) e Figura 18 (DESE) e o dos construtos na Figura 17 (INSA) e na Figura 19 (DESE). Os fatores que estão relacionados à insatisfação com o banco e à importância relativa na decisão de deserção do cliente podem ser observados, pela ordem decrescente da magnitude (efeito total), na Tabela 12 (INSA) e na Tabela 14 (DESE). Quanto maior o valor médio do coeficiente, maior é a contribuição do indicador, para a insatisfação com o banco e com a

probabilidade de deserção do cliente. Por exemplo, na Tabela 14, 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 internet banking*” seja o fator mais importante para a probabilidade de deserção do cliente, conforme o indicador q27, que tem o efeito total (importância) igual a 0,0786, seguidos pelos indicadores q26 (atendimento telefônico) e q25 (os caixas eletrônicos), com efeito total igual 0,0737 e 0,0766 respectivamente.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste estudo teve como premissa responder a seguinte indagação: quais os principais atributos que causam deserção de clientes do setor bancário? O modelo proposto conseguiu explicar que a gravidade de falhas de serviço e os problemas relativos à inconveniência são capazes de explicar a variação correspondente a aproximadamente 43% da insatisfação com o banco. Nesse caso, a probabilidade de deserção do cliente corresponde aproximadamente a 16%. Tais achados estão em consonância com o referencial teórico que aponta inconvenientes referentes à distância: localização física do banco, distribuição de suas agências ou de pontos de contato com o cliente; ou relativos a atendimento e a tempo: fechamento de uma agência, filas longas, horário de funcionamento (poucas horas de funcionamento ou horário de funcionamento não adequado) e a falhas de serviços. Todos são inconvenientes com grande probabilidade de provocar deserção de clientes do setor bancário.

Em relação aos construtos preço e falhas na recuperação de serviços, não se pode fazer inferências. Muito embora a cobrança de tarifas elevadas seja o fator que mais contribui para a probabilidade de deserção de clientes bancários, o construto preço, quando analisado de forma independente, não se mostrou estatisticamente significativo para inferir que seja um elemento causador de deserção de clientes do setor bancário.

Os resultados apontam que, quanto maior a insatisfação com o banco, maior a probabilidade de deserção do cliente, confirmando H1 e atendendo o primeiro objetivo específico do estudo, que propôs avaliar a influência da insatisfação na deserção de clientes bancários. O segundo objetivo específico, identificar os fatores que possam estar relacionados à insatisfação dos clientes, também foi atendido e apontou a gravidade de falhas de serviço e os problemas relativos à inconveniência como sendo os elementos que mais causam a maior probabilidade de deserção do cliente. A atração dos concorrentes do banco também é um elemento com grandes probabilidades de gerar deserção do cliente no contexto bancário. O terceiro e último objetivo específico, que propunha mensurar a importância relativa destes fatores na decisão de deserção, encontrou o *internet banking*, o atendimento telefônico e os caixas eletrônicos como os fatores mais importantes para a probabilidade de deserção do cliente. Os indicadores de menor importância foram os indicadores ligados ao construto preço: q2 ( O banco cobra tarifas elevadas ), q1 ( O banco cobra taxas de juros alta para

empréstimos ) e q3( o banco proporciona taxas de juros baixas sobre poupança e demais investimentos, respectivamente.

Diante do atendimento dos objetivos específicos, pode-se dizer que o objetivo geral do trabalho também foi atingido.

### **7.1 Limitações da pesquisa**

A primeira limitação consiste no fato de que, neste estudo, foi utilizada uma amostra por conveniência e não probabilística. Sendo assim, os resultados obtidos não podem ser estendidos para a população de onde a amostra foi extraída. Outra limitação é que a pesquisa contempla apenas o setor bancário da cidade de Belo Horizonte. Novas pesquisas podem ser realizadas em outros setores, em outras cidades e estados, a fim de verificar a possibilidade de generalização de tais achados.

### **7.2 Contribuições da pesquisa**

Acredita-se que este estudo fornece algumas explicações dos motivos que levam o cliente do setor bancário a desertar. Portanto, pode contribuir com eventuais lacunas da literatura. Além disso, este estudo aponta alguns elementos que devem ser considerados pelos gestores, a fim de manter a sua base de clientes e evitar que estes desertem e migrem para o concorrente.

Entre os fatores que foram apontados como tendo um impacto sobre a insatisfação dos clientes, aumentando a probabilidade de deserção, estão aspectos relacionados à inconveniência e à falha na prestação de serviços. Tais fatores devem ser levados em consideração pelos gestores, pois podem evitar a deserção de clientes e, conseqüentemente, queda nos lucros da organização.

## REFERÊNCIAS

- Accenture (2017, november 18). Beyond Digital: How Can Banks Meet Customer Demands? Recuperado de [https://www.accenture.com/t20170125T114252Z\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/next-gen-3/DandM-Global-Research-Study/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study.pdf?lang=en](https://www.accenture.com/t20170125T114252Z__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen-3/DandM-Global-Research-Study/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study.pdf?lang=en).
- Ahmad, S. (2002). Service failures and customer defection: a closer look at online shopping experiences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(1), 19-29. <https://doi.org/10.1108/09604520210415362>.
- Al-Eisa, A. S., & Alhemoud, A. M. (2009). Using a multiple-attribute approach for measuring customer satisfaction with retail banking services in Kuwait. *International Journal of Bank Marketing*, 27(4), 294-314.
- Athanassopoulos, A. D. (2000). Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior. *Journal of Business Research*, 47(3), 191-207. [https://www.researchgate.net/publication/222709071\\_Customer\\_Satisfaction\\_Cues\\_To\\_Support\\_Market\\_Segmentation\\_and\\_Explains\\_Switching\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/222709071_Customer_Satisfaction_Cues_To_Support_Market_Segmentation_and_Explains_Switching_Behavior).
- Bateson, J., & Hoffman, D. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Beckett, A., Hewer, P., & Howcroft, B. (2000). An exposition of consumer behaviour in the financial services industry. *International Journal of Bank Marketing*, 18(1), 15-26.
- Bejou, D., & Palmer, A. (1998). Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers. *Journal of services marketing*, 12(1), 7-22.
- Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2004). Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of services marketing*, 18(7), 514-523. <https://doi.org/10.1108/08876040410561848>.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *The Journal of Marketing*, 95-106. doi: 10.2307/1251919.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990, January). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. <https://doi.org/10.1108/08876040410561848>.
- Bolton, R. N., & Bronkhorst, T. M. (1995). The relationship between customer complaints to the firm and subsequent exit behavior. *ACR North American Advances*. Retrieved from <http://acrwebsite.org/volumes/7676/volumes/v22/NA-22>.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991 January). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *The Journal of Marketing*, 55(1) 1-9. DOI: 10.2307/1252199 Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/1252199>.
- 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*. São Paulo: Unesp, Cultura Acadêmica.
- Campbell, M. C. (1999). Perceptions of price unfairness: antecedents and consequences. *Journal of marketing research*, 36(2), 187-199.
- Campello, M. L. C., & Costa Neto, P. L. O. (2003). A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil. *Anais do SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção*, Bauru, São Paulo, Brasil, 25.
- Chakravarty, S., Feinberg, R., & Rhee, E. Y. (2004). Relationships and individuals' bank switching behavior. *Journal of Economic Psychology*, 25(4), 507-527. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(03\)00051-5](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(03)00051-5)
- Chan, M., Lau, L., Lui, T., Ng, S., Tam, E., & Tong, E. (2001). Final report: customer relationship management. *Customer Relationship Management Consortium Study*. Asian Benchmarking Clearing House.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chuah, S. H.-W., 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. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2016-0107>.
- 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. <https://doi.org/10.1108/02652321011085185>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale: Lawrence Earlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>.
- Colgate, M., & Hedge, R. (2001a). An investigation into the switching process in retail banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 19(5), 201-212. <https://doi.org/10.1108/02652320110400888>.
- Colgate, M., & Lang, B. (2001b). Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry. *Journal of Consumer Marketing*, 18(4), 332-347.
- 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. <https://doi.org/10.1108/02652329610113144>.
- Costa, J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*,

- 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>.
- Czepiel, John A., Solomon, Michael R., Surprenant, Carol F. (1985). *The Service encounter : managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Desidério, M. (2016, agosto 12). *Conheça as fintechs, as startups que desafiam os bancos*. *Revista Exame*. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/pme/conheca-as-fintechs-as-startups-que-desafiam-os-bancos/>.
- Edvardsson, B. (1992). Service breakdowns : A study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 17-29.
- 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. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>.
- Federação Brasileira de Bancos - Febraban. *Relatório anual 2014*. São Paulo: Autor, 2014. Recuperado de <https://relatorioanual.febraban.org.br/pt/index.htm>.
- Federação Brasileira de Bancos - Febraban. *Relatório anual 2017*. São Paulo: Autor, 2017. Recuperado de [https://relatorioanual2017.febraban.org.br/pt/FEBRABAN\\_RA\\_17.pdf](https://relatorioanual2017.febraban.org.br/pt/FEBRABAN_RA_17.pdf).
- Feinberg, R. M., & Rahman, A. A. (2001). A causality test of the relationship between bank and credit union lending rates in local markets. *Economics Letters*, 71(2), 271-275.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0169-6>.
- Gerrard, P., & Cunningham, J. Barton (2004). Consumer switching behavior in the Asian banking market. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 215-223. <https://doi.org/10.1108/08876040410536512>.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Goodwin, C. and Ross, I. (1992, September). Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25, 149-163.
- Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of Business*, 9(3), 10.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser Jr, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Boston, Ma : 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, M., & Kock, S. (1996). Relationship marketing : the importance of customer-perceived service quality in retail banking. *Service Industries Journal*, 16(3), 287-304.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- 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.
- International Business Machines - IBM. (2016). *IBM SPSS statistics 24 core system user's guide* (24th ed.). Armonk: IBM Corporation.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of retailing*, 76(2), 259-274.
- Keaveney, S. M. (1995, April). Customer switching behavior in service industries : An exploratory study. *The Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Lakatos, Eva Maria, & Marconi, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica* (5a ed.). São Paulo : Atlas, 2003.
- Levesque, T., & McDougall, G. H. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 12-20.
- 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. <https://doi.org/10.1108/02652320110366481>.
- Lovelock, Christopher H. (1988). *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mandal, P. C. (2017). Dimensions affecting customer switching in retail banking: A review.

- IJAR*, 3(1), 832-836.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79. doi: 10.2307/1250495.
- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de marketing* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Michel, S. (2004). Consequences of perceived acceptability of a bank's service failures. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4), 367-377.
- Nakane, M. I. (2002, abril-junho). A test of competition in Brazilian banking. *Est. Econ.* São Paulo, 32(2), 203-224.
- 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. (1997). Satisfaction : A behavioral perspective on the consumer. *New York, NY : Irwin-McGraw-Hill*.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction : A behavioral perspective on the consumer*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.  
[https://books.google.com.br/books/about/Satisfaction.html?id=IJ5846z99tIC&source=kp\\_cover&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Satisfaction.html?id=IJ5846z99tIC&source=kp_cover&redir_esc=y).
- 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. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2014-0080>.
- Polo, Y., & Sesé, F. J. (2009). How to make switching costly: the role of marketing and relationship characteristics. *Journal of Service Research*, 12(2), 119-137.
- Prajapati, B., Dunne, M., & Armstrong, R. (2010). Sample size estimation and statistical power analyses. *Ot Peer Reviewed*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/0fa6/a64d909705403f50a184554d93938a4cade3.pdf>.
- Prins, R., & Verhoef, P. C. (2007). Marketing communication drivers of adoption timing of a new e-service among existing customers. *Journal of Marketing*, 71(2), 169-183. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.169>.
- PWC (2015, novembro 18). One step ahead: How banks can anticipate what customers will want next. Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/assets/fsi-anticipating-bank-customer-needs-pwc.pdf>.
- Reichheld, F. F. (1996, March-April). Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, 74(2), 56-67.
- Reichheld, F. F., & Sasser Jr., W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.

- Reichheld, F. F., & Teal, Thomas (1996). *The Loyalty Effect : he hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston : Harvard Business School Press.
- 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.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH. Retrieved from <http://www.smartpls.com>.
- Roos, I. (1999). Switching processes in customer relationships. *Journal of Service Research*, 2(1), 68-85.
- Santonen, T. (2007). Price sensitivity as an indicator of customer defection in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 25(1), 39-55.
- Santos, C. P. D., & Fernandes, D. V. D. H. (2008). A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 10-24.
- 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.
- Shostack, G. Lynn (1985). Planning the Service Encounter in John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant (Eds.). *The Service Encounter*. Lexington, MA: Lexington Books, 243-54.
- Solomon, Michael R., Surprenant, Carol, Czepiel, John A., & Gutman, Evelyn G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions : The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49, 99-111.
- Stephens, N., & Gwinner, K. P. (1998). Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior. *Journal of the Academy of Marketing science*, 26(3), 172-189.
- Stewart, K. (1994). Customer exit: loyalty issues in retail banking. *Irish Marketing Review*, 7(1).
- Stewart, K. (1995). An exploration of customer exit with empirical findings from the retail banking sector in Northern Ireland. *Unpublished PhD thesis. National University of Ireland*.
- 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.
- Surprenant, Carol F., & Solomon, Michael R. (1987 April). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51, 73-80.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The Journal of*



*Marketing*, 60-76.

- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Vavra, Terry G. (1996). *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas.
- Vyas, V., & Raitani, S. (2014). Drivers of customers' switching behaviour in Indian banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 32(4), 321-342.
- Walsh, G., Dinnie, K., & Wiedmann, K. P. (2006). How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 412-420.
- Zacharias, M. L. B., Figueiredo, K. F. & Almeida, V. M. C. de. (2008). Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. *RAE-eletrônica*, 7(2).
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 2-22.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

<p><b>Você teve alguma experiência insatisfatória com seu banco principal nos últimos 18 meses? Se sim, gentileza responder este questionário.</b></p>								
<p><b>Baseado em suas experiências junto a instituições bancárias, gentileza assinalar o seu nível de concordância com cada um dos itens abaixo, utilizando a escala de sete pontos, onde 1 representa "DISCORDO TOTALMENTE" E 7 representa "CONCORDO TOTALMENTE".</b></p>								
<b>TAXAS, JUROS E ENCARGOS</b>	<b>Discordo</b>						<b>Concordo</b>	
	<b>Totalmente</b>						<b>Totalmente</b>	
1. O banco cobra taxa de juros altos para empréstimos.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
2. O banco cobra tarifas elevadas.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
3. O banco proporciona taxas de juros baixas sobre poupança e demais investimentos.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
<b>FALHAS DE ENCONTRO DE SERVIÇOS</b>								
4. Os funcionários do banco são indelicados e rudes.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
5. Os funcionários não responderam prontamente às minhas solicitações.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
6. Os funcionários não possuem habilidades e conhecimentos suficientes para executar o serviço	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
7. Os funcionários do banco nunca estão dispostos a ajudar	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
<b>FALHAS DE SERVIÇOS CENTRAL</b>								
8. Os produtos e serviços oferecidos não satisfazem as minhas necessidades específicas.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
9. O banco não me informou sobre mudanças nos serviços.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
10. O banco não oferece uma gama completa de serviços.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
11. O banco prestou serviços que não foram acordados.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
<b>INCONVENIÊNCIA</b>								
12. O acesso aos caixas eletrônicos é inconveniente.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
13. A localização da minha agência é inconveniente.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
14. O horário de atendimento é inconveniente.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
15. A localização das outras agência é inconveniente.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
<b>RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS ONDE OCORRERAM FALHAS</b>								
16. O banco corrigiu os erros lentamente.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
17. A equipe do banco não fez nenhum esforço extra para resolver os problemas.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
18. O pessoal do banco não está capacitado para resolver problemas.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
<b>ATRAÇÃO POR CONCORRENTES</b>								
19. O conteúdo publicitário do banco concorrente influenciou minha decisão de mudar de banco.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
20. O humor da publicidade do banco concorrente influenciou minha decisão de mudar de banco.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
<p><b>Baseado em suas experiências junto a instituições bancárias, gentileza assinalar o seu grau de satisfação com cada um dos itens abaixo, utilizando a escala de sete pontos, onde 1 representa "POUCO INSATISFEITO" E 7 representa "MUITO INSATISFEITO".</b></p>								
	<b>Pouco</b>			<b>Muito</b>				
	<b>Insatisfeito</b>			<b>insatisfeito</b>				
22. Atendimento dos gerentes.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
23. Serviços e produtos oferecidos pelo banco	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
24. O atendimento nos caixas	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
25. Os caixas eletrônicos	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
26. O atendimento telefônico	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
27. O internet banking	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )	7 ( )	
<b>Após esse episódio, o Sr/Sra encerrou seus negócios com esse banco?</b>	<b>SIM ( ) NÃO ( )</b>							
<b>Perfil demográfico</b>								
<b>1. Sexo</b>								
Masculino	( )							
Feminino	( )							
<b>2. Faixa Etária</b>								
Até 20 anos	( )							
De 21 a 30 anos	( )							
De 31 a 40 anos	( )							
De 41 a 50 anos	( )							
De 51 a 60 anos	( )							
Acima de 60 anos	( )							
<b>3. Estado civil</b>								
Solteiro								
Casado								
Divorciado								
Viúvo								
Outros								
<b>3. Escolaridade</b>								
Ensino Fundamental	( )							
Ensino Médio	( )							
Graduação	( )							
Pós-graduação	( )							
<b>Há quanto tempo é cliente do banco onde possui sua principal conta atualmente?</b>								
Menos de 2 anos	( )							
De 2 a 5 anos	( )							

