

# DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO COMPARATIVO EM DOIS AMBIENTES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

*DETERMINANTS OF CUSTOMER RETENTION: A COMPARATIVE STUDY ON TWO SERVICE ENVIRONMENTS*

## **GABRIEL SPERANDIO MILAN<sup>1</sup>**

Universidade de Caxias do Sul  
gsmilan@ucs.br

## **LUCIENE EBERLE<sup>1</sup>**

Universidade de Caxias do Sul  
leberle@ucs.br

## **DANIELE NESPOLO<sup>1</sup>**

Universidade de Caxias do Sul  
dnespoloadm@gmail.com

### RESUMO

As empresas prestadoras de serviços devem compreender o processo que envolve a manutenção dos relacionamentos, investigando os construtos que implicam a retenção dos clientes e a sua competitividade. Sendo assim, esta pesquisa propôs a replicação e a testagem de um Modelo Teórico, considerando os construtos Valor Percebido, Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Custos de Troca como determinantes da Retenção de Clientes. O método utilizado foi o quantitativo descritivo, por meio da aplicação de uma mesma *survey* para dois contextos diferentes de prestação de serviços. A amostra do Estudo 1 foi composta por 269 empresas-clientes dos planos de saúde coletivos empresariais da região de Caxias do Sul (RS). Já a amostra do Estudo 2, da telefonia móvel, foi de 472 clientes de uma operadora. Para a análise dos dados, foram utilizadas estatísticas multivariadas, incluindo a Modelagem de Equações Estruturais, para que fossem testadas e analisadas as hipóteses propostas nos estudos. Os resultados evidenciaram que o valor percebido pelos clientes influencia positivamente a reputação do provedor de serviços; a reputação do provedor de serviços influencia positivamente a confiança do cliente no provedor de serviços e a reputação do provedor de serviços influencia positivamente a retenção de clientes. Além disso, verificou-se que o valor percebido pelos clientes não influencia positivamente os custos de troca, nos dois ambientes investigados. Evidenciou-se, também, que há diferenças na validação de algumas hipóteses devido aos diferentes contextos de serviços analisados.

**Palavras-chave:** Valor Percebido, Reputação, Confiança, Custos de Troca, Retenção de Clientes.

### ABSTRACT

The service providers should understand the process that involves maintaining customer relationships, investigating the constructs that imply customer retention and their competitiveness. Thus, this research proposed the replication and testing of a theoretical model, considering the constructs: Perceived Value, Reputation of the Service Provider, Trust and Exchange Costs as determinants of Customer Retention. The method used was descriptive and quantitative, by means of the application of the same survey to two different contexts of service providers. The sample of Study 1 consisted of 269 client companies of the business health plan groups in the region of Caxias do Sul (RS). In Study 2 the sample of mobile telephony was made up of

<sup>1</sup> Universidade de Caxias do Sul. Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, Bloco F, PPGA, Bairro Petrópolis, 95070-560, Caxias do Sul, RS, Brasil.

471 customers of one operator. For data analysis, multivariate statistics were used, including Structural Equation Modeling, so that the hypotheses proposed in the study could be tested and analyzed. The results showed that the value perceived by customers positively influences the reputation of the service provider; the reputation of the service provider positively influences customer trust in the service provider and the reputation of the service provider positively influences customer retention. Moreover, it was found that the value perceived by customers does not positively influence the exchange costs in both environments investigated. Besides, it was evident that there are differences in the validation of some hypotheses because of the different contexts of services analyzed.

**Keywords:** Perceived Value, Reputation, Trust, Exchange Costs, Customer Retention.

## INTRODUÇÃO

A retenção de clientes pode ser caracterizada como a repetição de compras por um cliente no decorrer do tempo, não havendo a obrigação da exclusividade a um determinado fornecedor ou provedor de serviços (Reichheld, 1993; Vavra e Pruden, 1995; Palmatier *et al.*, 2006). É importante salientar que a retenção de clientes favorece a consolidação de relações permanentes ou duradouras, desenvolvendo um valor adicional aos serviços, que devem ser oferecidos de acordo com a necessidade ou a demanda de cada cliente (Homburg *et al.*, 2009; Hillebrand *et al.*, 2011).

Nas empresas de serviços, a retenção de clientes está frequentemente relacionada ao acréscimo de receitas e à diminuição dos custos (Reichheld e Sasser Jr., 1990; Yang e Peterson, 2004; Jones *et al.*, 2007; Woisetschläger *et al.*, 2011). Conforme destacado por Scanlan e McPhail (2000), é possível que haja um aumento da retenção de clientes quando os gestores identificarem ações positivas pertinentes aos prestadores de serviços, levando em conta que o gerenciamento dos serviços implica, geralmente, sua utilização ao longo do tempo, de forma continuada, em vez de, simplesmente, um consumo pontual, isolado no tempo, o que ocorre seguidamente com produtos ou mercadorias (Tarasi *et al.*, 2012).

É importante salientar que alguns estudos apontam a necessidade de esclarecer e comparar as abordagens teóricas sobre a natureza dos construtos em contextos do tipo B2B (*Business-to-Business*), mercados corporativos ou empresariais, e em contextos do tipo B2C (*Business-to-Consumer*), direcionados ao consumidor final, afim de identificar os principais pontos de convergência e de divergência em se tratando da retenção de clientes e seus determinantes ou antecedentes (Mencarelli e Rivière, 2014; La *et al.*, 2009).

Entretanto, ao se ampliar os estudos acerca da retenção de clientes, especificamente na área de serviços, não há um consenso absoluto quanto aos seus fatores determinantes (ou construtos antecedentes) (Rust e Zahorik, 1993; Verhoef, 2003; Guo *et al.*, 2009). Ampliando-se tal discussão, os cons-

trutos definidos para esta pesquisa se justificam, também, porque alguns autores, como é o caso de Thomas (2001), afirmam que a literatura é desproporcional no que diz respeito à atenção dada à retenção de clientes em relação a outros temas (ou construtos), tais como a satisfação, a confiança e a lealdade de clientes. Mas, apesar do passar do tempo, verifica-se que os trabalhos que abordam a retenção de clientes não avançaram tanto na discussão em relação aos seus determinantes, repercutindo em uma lacuna a ser preenchida, até porque a retenção de clientes é reconhecida como a chave do sucesso para as práticas organizacionais no mercado atual (Verbake *et al.*, 2011).

Dessa maneira, a definição das estratégias para o desenvolvimento desta relação dependerá dos determinantes ou antecedentes que motivam a retenção de clientes (Gustafsson *et al.*, 2005).

Neste horizonte, visando a uma melhor compreensão do assunto, alguns autores destacam que há a necessidade da realização de novas pesquisas, que utilizem outros construtos ou que testem outras relações para investigar a relevância da retenção de clientes para as empresas e para o ambiente acadêmico (Palmatier *et al.*, 2006; Lin e Wu, 2011; Toufaily *et al.*, 2013), levando em consideração que a intensificação da competição tem levado as organizações, cada vez mais, a desenvolverem esforços para aumentar a retenção de clientes (Alves *et al.*, 2013), tendo em vista o seu impacto econômico-financeiro (Reichheld, 1993; Reichheld *et al.*, 2000; Milan *et al.*, 2013).

Portanto, pretendeu-se com este estudo testar um modelo teórico no sentido de investigar a relação entre os determinantes (ou antecedentes) da retenção de clientes na área de prestação de serviços, mais especificamente nos serviços inerentes aos planos de saúde coletivos (B2B) e nos serviços de telefonia móvel (B2C), de forma comparativa, verificando seu poder explicativo de modo a estimular a retenção de clientes nos contextos em estudo. Os construtos contemplados foram, respectivamente, o Valor Percebido, a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e os Custos de Troca, como determinantes da retenção de clientes.

## CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Nas empresas prestadoras de serviços, a manutenção e a ampliação das trocas relacionais reforçam a retenção de clientes como sendo um diferencial perante a concorrência. Para as empresas se habilitarem a adotar estratégias voltadas à retenção de clientes, é fundamental que conheçam o processo pelo qual seu cliente passa nos encontros de serviços, identificando os diversos construtos que estimulam a conquista e a retenção de clientes (Milan e De Toni, 2012; Milan *et al.*, 2013).

Por outro lado, verificou-se que a relação entre o valor percebido, a confiança e a reputação do provedor de serviços como determinante da retenção de clientes já foi testada em alguns estudos, mas ainda há espaços para novas discussões na literatura, averiguando-se a sua influência em uma perspectiva de longo prazo, visando à criação de um ambiente que nutre uma visão relacional entre as empresas e seus clientes. Diante disso, observou-se que não há nenhum modelo que teste este conjunto de construtos juntamente com os custos de troca no contexto da prestação de serviços como determinantes da retenção de cliente.

Diante disso, o primeiro construto testado foi o valor percebido, entendido como sendo um elemento impulsionador da retenção de clientes, pois, se o cliente não estiver satisfeito em sua experiência com o serviço, percebendo tal serviço como de valor ou como de valor superior, provavelmente não irá considerar determinado provedor de serviços em seu conjunto de opções de escolha em uma possível recompra futura (Neal, 1999). Inclusive, Nogueira *et al.* (2012) destacam que o conceito do valor percebido pelo cliente está vinculado ao uso (utilidade) do produto e/ou serviço, estando fortemente relacionado às percepções do cliente, e não com o posicionamento da empresa fornecedora, envolvendo a noção de troca de benefícios obtidos por sacrifícios incorridos (Juran e De Feo, 2010; Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Zeithaml, 1988).

Segundo Gummerus (2013), a proposição do valor percebido está se tornando essencial para muitas empresas, principalmente na prestação de serviços. Neste sentido, Chang e Dibb (2012) defendem a importância de se considerar especificamente este construto em contextos B2B e B2C, a fim de identificar os principais pontos de convergência e de divergência, pois no contexto B2C há uma visão mais utilitária, enquanto que no contexto B2B uma visão mais estratégica e relacional por possibilitar maiores oportunidades de uma mobilização sistemática entre as partes envolvidas em trocas de maior potencial ou magnitude econômica (Mencarelli e Rivière, 2014).

De acordo com Tai (2011), observa-se a atuação do construto valor percebido em duas dimensões: a funcional e a relacional. A dimensão funcional se refere às funções utilitárias da *performance* dos bens e/ou dos serviços sobre a satisfação das necessidades, expectativas ou demandas dos clientes,

considerando sua objetividade e racionalidade (Cheng *et al.*, 2009; Khan *et al.*, 2010). Por outro lado, a dimensão relacional diz respeito aos sentimentos despertados pelos bens e/ou serviços, oriundos da sua imagem, da reputação de quem os fornece, da confiança depositada na empresa e das formas de comunicação implementadas com o mercado (Lindgreen e Wynstra, 2005; Khan *et al.*, 2010).

Aliás, quando testada a relação em provedores de serviços, e mediada pela reputação, o valor percebido surge como antecedente à confiança (Milan e De Toni, 2012; Milan *et al.*, 2013), diferentemente do proposto e testado, por exemplo, por Sirdeshmukh *et al.* (2002) e por Perin *et al.* (2004). Assim sendo, apresenta-se a primeira hipótese de pesquisa:

**H1:** O valor percebido pelos clientes influencia positivamente a reputação do provedor de serviços.

Além disso, a pesquisa ainda contemplou o teste da relação entre o valor percebido e seus efeitos sobre os custos de troca, ponderando que o valor percebido abrange benefícios e esforços intrínsecos a uma troca relacional. Destaca-se que os custos de troca podem impedir ou dificultar o início de um processo de troca (substituição) de um fornecedor ou de um provedor de serviços por parte do cliente, devido aos esforços necessários anteriores à repetição das compras com o mesmo fornecedor ou provedor de serviços ou à própria manutenção do relacionamento existente entre as partes (Wu *et al.*, 2014; Chiou, 2010).

Ampliando a discussão, Sheth *et al.* (1991) salientam que o valor percebido é baseado na doutrina comportamental e evidenciam os custos de troca, visando às trocas recíprocas que demonstram uma interação social entre o prestador de serviços e o cliente. Esta interação social contém fundamentos da troca a partir de atitudes e de recompensas que explicam a conduta dos clientes por meio dos benefícios obtidos e dos sacrifícios incorridos.

O conceito de custos de troca aborda todos os custos envolvidos na troca de um fornecedor ou provedor de serviços por outro. Conforme Liu (2006), são considerados custos de troca os sacrifícios, os encargos e as penalidades envolvidos no encerramento do relacionamento com o atual fornecedor e no início do relacionamento com o novo fornecedor, além dos riscos e das incertezas intrínsecas a este processo.

Levando em consideração o estudo de Li e Petrick (2010), que sustenta que a visão clássica do valor percebido inclui benefícios e sacrifícios, evidencia-se que os custos de troca são maiores proporcionalmente aos benefícios percebidos pelos clientes, incluindo os esforços avaliativos necessários para procurar informações antes da recompra, evitando fazer investimentos que não apresentem resultados satisfatórios, visando ampliar a intenção de se envolver em relacionamentos contínuos (Wu *et al.*, 2014). Desse modo, apresenta-se a segunda hipótese de pesquisa:

**H2:** O valor percebido pelos clientes influencia positivamente os custos de troca.

Outro construto testado foi a reputação do provedor de serviços, devido ao destaque do tema na literatura. Porém, salienta-se que os diversos estudos não tratam da natureza epistemológica de como é construída a reputação corporativa, não deixando claro se é um construto formativo ou refletivo, além de haver uma dificuldade na definição e na operacionalização das escalas (medidas) atinentes à reputação (Wartick, 2002; MacMillan *et al.*, 2005; Walker, 2010).

Em se tratando da prestação de serviços, a reputação possui uma importância destacada na fase de pré-compra (ou de pré-utilização) porque a avaliação da qualidade dos serviços pode ser subjetiva e, por vezes, parcial ou incompleta (Fombrun, 1996; Wang *et al.*, 2003; Walsh e Beatty, 2007), sendo que a reputação pode insinuar comportamentos consistentes e contínuos de uma empresa, tornando-se, assim, mais apta, potencialmente, para satisfazer as expectativas dos clientes. Nota-se, ainda, que a reputação, quando percebida pelos clientes, no âmbito dos serviços, tende a ser fortemente influenciada pelas experiências que eles têm com o provedor dos serviços e, particularmente, pelas interações que tiveram com os seus funcionários, quando for o caso (Davies *et al.*, 2010).

As empresas prestadoras de serviços que almejam fomentar uma reputação positiva, então, devem se concentrar em melhorar a confiança do cliente a partir da disponibilização de atividades ou de programas que visem recompensar os clientes existentes (atuais), reforçando a continuidade dos relacionamentos sob uma perspectiva de longo tempo, ou seja, estimulando e promovendo a retenção e, se possível, a lealdade dos clientes (Chachal e Kumari, 2014).

Por isso, é evidenciado um efeito positivo da reputação do provedor de serviços no estabelecimento da confiança entre a empresa e seus clientes (Jones *et al.*, 2000; Walsh e Beatty, 2007; Jin *et al.*, 2008; Milan e De Toni, 2012; Milan *et al.*, 2013). Neste sentido, buscou-se testar a reputação do provedor de serviços como um construto antecedente da confiança, o que é fundamentado em pesquisas desenvolvidas em diferentes setores ou segmentos de mercado.

Ao estudar a reputação, Donney e Cannon (1997) observam o seu impacto na confiança do cliente em relação ao prestador de serviços, considerando que esta, além de sofrer influência de outras relações ou fontes de informação que o cliente possui, também é alterada pelas suas crenças e percepções. Além disso, Wieringa e Verhoef (2007) ressaltam a oportunidade de haver mais pesquisas que testem a influência da reputação sobre a confiança. Por conseguinte, apresenta-se a terceira hipótese de pesquisa:

**H3:** A reputação do provedor de serviços influencia positivamente a confiança depositada pelo cliente no provedor de serviços.

Ainda tratando da reputação do provedor de serviços, Helsegen e Nettet (2007) apontam a pertinência do estudo da relação entre a reputação e os custos de troca, que, conforme Grzybowski (2008), são todos aqueles custos ou sacrifícios envolvidos na troca de um prestador de serviços (ou fornecedor) por um outro alternativo, qualificado para tanto e disponível no mercado.

Johnson e Grayson (2005) observam que a confiança pode ser estabelecida com base no conhecimento acumulado do cliente, que passa a analisar o comportamento do prestador de serviços, estabelecendo conexões entre a reputação e os potenciais custos de troca. Com a intenção de ampliar a discussão sobre a temática da reputação do provedor de serviços, o estudo de Roos e Gustafsson (2007) aponta a necessidade de se verificar a relevância de seu impacto direto nos custos da troca, havendo a oportunidade de se gerar novas evidências empíricas.

Além disso, Santos e Fernandes (2008) destacam a dificuldade para mensurar a reputação no contexto empresarial, e deixaram como sugestões para novas pesquisas o refinamento da escala dos custos de troca, visando identificar a reputação do provedor de serviços em relação aos seus clientes e ao mercado onde a empresa está inserida, direcionada para distintas áreas ou contextos. Em vista disso, apresenta-se a quarta hipótese de pesquisa:

**H4:** A reputação do provedor de serviços influencia positivamente os custos de troca.

Dando continuidade ao estudo, foi testado o construto confiança, com a abordagem de que a credibilidade e a benevolência são vistas como seus antecedentes, sendo a própria confiança vista como um critério indispensável para a retenção de clientes, fomentando a consolidação de relacionamentos já estabelecidos (Aurier e N'Goala, 2010; Auh, 2005; Chenet *et al.*, 2010).

Devido à intensificação da concorrência, aumenta a necessidade de se investigar como os clientes constroem a confiança e qual a importância dos seus julgamentos sobre o que eles esperam nas experiências de compra e de consumo (ou de utilização) futuras (White e Yanamandram, 2007). A confiança possui incidência nas variáveis de comportamento do cliente, não somente no que tange à manutenção e à ampliação das relações (Matos, 2009; Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Singh e Sirdeshmukh, 2000; Morgan e Hunt, 1994), mas também no que se refere ao desenvolvimento de novas estratégias para o crescimento sustentável das empresas, direcionadas principalmente à retenção de clientes (Dagger *et al.*, 2011).

O estudo de Jiang *et al.* (2011) confirmou a confiança como um construto determinante da retenção de clientes, a qual pode ser desenvolvida para sustentar a confiança mútua e laços relacionais estreitos, garantindo a entrega de resultados futuros positivos para as partes envolvidas. Por conseguinte,

Ha *et al.* (2010) sugerem que novos estudos testem a retenção de clientes com a intenção de ampliar a validade da confiança como seu antecedente ou determinante (Bendoly *et al.*, 2005; Tsai *et al.*, 2006). Compartilhando esta sugestão, Dagger *et al.* (2011) concluíram que as relações de confiança são cruciais para os provedores de serviços que adotam estratégias direcionadas à retenção de clientes. Em razão do exposto em relação à confiança e sua influência sobre a retenção de clientes, apresenta-se a quinta hipótese de pesquisa:

**H5:** A confiança depositada pelo cliente em relação ao provedor de serviços influencia positivamente a retenção de clientes.

Outro construto tratado foram os custos de troca, que podem ser compreendidos como um mecanismo que amplia a competitividade das empresas prestadoras de serviços, impondo barreiras a eventuais mudanças por parte dos clientes. Os custos de troca podem surgir como o resultado de investimentos específicos ou investimentos idiossincráticos que um cliente faz em relação a um provedor de serviços, sendo que derivam da familiaridade com certos procedimentos (operações) e políticas de uso. Estes aspectos podem ser utilizados estrategicamente para aumentar os preços e, por isso, inibem ou impedem o cliente de fazer a troca de provedor de serviços, levando em conta o relacionamento que já foi desenvolvido com certa empresa e as desvantagens implícitas em tal mudança (Gómez e Maicas, 2011).

Sob esta perspectiva, Morgan e Hunt (1994) relatam que as perdas decorrentes do término do relacionamento, a percepção da falta de um fornecedor alternativo em potencial e as despesas decorrentes da dissolução do relacionamento atual e da efetivação de um novo parceiro constituem os custos de troca. Neste panorama, Zacharias *et al.* (2009) colocam que os custos de troca podem ser vistos como a perda de desempenho, de benefícios e de tratamento especial.

Ao se tratar de serviços, Roos e Gustafsson (2007) afirmam que os clientes podem mudar de provedor de serviços por diversas razões, como, por exemplo, a empresa não satisfazer mais as necessidades ou demandas dos clientes, por circunstâncias específicas ou por estarem sendo disponibilizadas ofertas mais atrativas pelos concorrentes. Os autores destacam que alguns clientes são mais ativos que outros no comportamento de troca. Em relação a este aspecto, deve-se considerar que o processo de compra ou de consumo (utilização) que o cliente vivencia faz com que ele precise tomar decisões de permanecer ou não em um relacionamento com um provedor de serviços específico. Caso houver alguma falha, o cliente pode se sentir mais sensibilizado em trocar de provedor de serviços. Os custos da troca, frequentemente, são mais altos nos serviços que para os bens (produtos), pois os serviços são mais difíceis de serem avaliados devido à sua intangibilidade e à sua heterogeneidade ou variabilidade (Yanamandram e White, 2006).

Em acréscimo, identificou-se a relevância dos efeitos dos custos de troca sobre a retenção de clientes. De acordo com Santos e Fernandes (2008) e Caruana e Ewing (2010), as empresas fazem uso dos custos de troca na perspectiva da prática do marketing defensivo, criando barreiras à troca de fornecedor ou provedor de serviços, por parte dos clientes, na intenção de manter e ampliar os laços relacionais com os clientes atuais. Wieringa e Verhoef (2007) listam três fatores de inércia que podem impactar nos custos de troca. O primeiro é que os clientes já estão familiarizados com o prestador de serviços atual e aprenderam o que esperar nos encontros de serviço, além de terem pouco conhecimento ou evidências da qualidade esperada dos concorrentes. O segundo fator é que naturalmente os clientes estão desacostumados a trocar e, tendenciosamente, acreditam que o habitual é mais comum ou seguro. E, por último, que, com o passar do tempo, os clientes vão desenvolvendo certos níveis de confiança e de compromisso em relação ao provedor de serviços, resultando em sua retenção.

Neste contexto, Woisetschläger *et al.* (2011) ressaltam a identificação de apenas três estudos (Jones *et al.*, 2007; Yang e Peterson, 2004; Santos e Fernandes, 2008) que não conseguiram encontrar um efeito direto e significativo dos custos de troca em relação à retenção de clientes, mas, em contrapartida, vários estudos têm demonstrado efeitos diretos e positivos (Aydin e Özer, 2006; Tsai *et al.*, 2006; Wieringa e Verhoef, 2007). Com base nisso, percebe-se a oportunidade de se verificar empiricamente os custos de troca e a sua relação com a retenção de clientes e, sendo assim, apresenta-se a sexta hipótese de pesquisa:

**H6:** Os custos de troca influenciam positivamente a retenção de clientes.

A retenção de clientes pode ser definida como a capacidade de continuar atendendo os clientes atuais e incentivá-los a aumentar a relação com a empresa, seja intensificando a prestação de serviços ou com o fornecimento de serviços adicionais (Li *et al.*, 2005), incidindo sistematicamente na repetição de negócios (Milan *et al.*, 2013). Entretanto, Aurier e N'Goala (2010) distinguem duas fases complementares, as quais devem ser contempladas ao se mensurar a capacidade da empresa em manter (reter) seus atuais clientes: a duração do intercâmbio entre as partes (longevidade das trocas ou do relacionamento existente), analisando-se a ligação do comprometimento relacional do cliente com um determinado fornecedor ou provedor de serviços, e a relação de exclusividade da troca entre os parceiros de negócios, ou não, que também está relacionada ao número de fornecedores alternativos disponíveis em uma categoria de serviços.

Ao tratar da elaboração de estratégias voltadas à retenção de clientes, é exigido que se destinem recursos para gerenciar o relacionamento com os clientes, considerando que esta atitude é um investimento a longo prazo, visto que pode

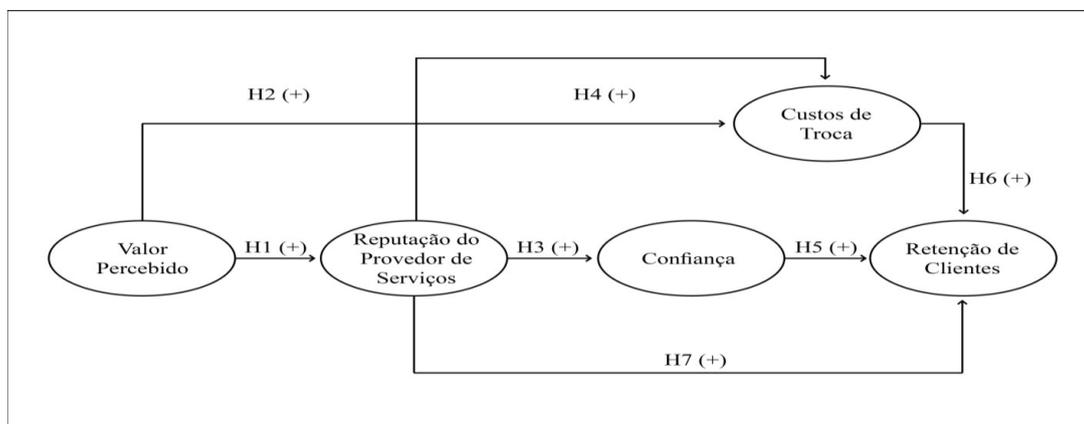


Figura 1. Modelo Teórico proposto.  
Figure 1. Proposed Theoretical Model.

Fonte: Eberle (2014) com base em Milan (2006), Edward e Sahadev (2011), Ranaweera e Prabhu (2003) e Jin et al. (2008).

promover a manutenção dos relacionamentos e, em decorrência disso, potencializar a retenção de clientes e seus desdobramentos na melhoria da *performance* do negócio (Mithas et al., 2002; Arnold et al., 2011). Porém, o estudo desenvolvido por Roos e Gustafsson (2007) demonstra que a retenção de clientes não engloba comportamentos definitivos, mas indicativos que direcionam os comportamentos futuros dos clientes. Nesta linha de raciocínio, Oliver (2010) trata a retenção de clientes na dimensão atitudinal, comentando que, caso o relacionamento existente seja estreito e duradouro, há a possibilidade de haver apego emocional e psicológico entre as partes, o que tende a reforçar a proximidade entre a empresa e o cliente.

Por isso, Hidalgo et al. (2008) chegaram à conclusão de que, no longo prazo, a reputação de uma empresa, e de sua marca, pode exercer importância significativa para a manutenção dos relacionamentos com os clientes, visto que ocorrem mudanças de mercado, como novos entrantes, novas ofertas, ofertas mais atrativas e até mesmo mudanças na legislação. Em complemento a isso, Hess Jr. e Hess (2008) sugerem que sejam aprofundados os estudos sobre a reputação e o seu reflexo sobre a retenção de clientes no contexto de serviços.

Por outro lado, a relação entre os construtos reputação e retenção de clientes também é sugestão de pesquisa futura encontrada no estudo de Bartikowski et al. (2011), no sentido de se buscar mais e melhores evidências, possibilitando que se compreenda a força da reputação ao longo do tempo e como ela atua para promover a retenção de clientes, ajudando a justificar tal relação testada na presente pesquisa. Consoante isso, a sétima hipótese de pesquisa pode ser apresentada:

**H7:** A reputação do provedor de serviços influencia positivamente a retenção de clientes.

É importante salientar que os construtos qualidade, satisfação de clientes e comprometimento não foram testados

como determinantes (ou antecedentes) da retenção de clientes, neste estudo, por já terem sido mais amplamente abordados e testados na literatura.

Para facilitar a compreensão em torno das hipóteses de pesquisa, a Figura 1 apresenta o Modelo Teórico proposto, que é o modelo testado por Eberle (2014), no contexto dos serviços ofertados em planos de saúde coletivos, e replicado no contexto de serviços de telefonia móvel, com a intenção de investigar a relação existente entre os construtos Valor Percebido, Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Custos de Troca como determinantes da Retenção de Clientes.

## MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi o descritivo quantitativo (Churchill e Iacobucci, 2005), a partir do levantamento de dados (survey) de corte transversal (Fowler Jr., 2009; Blair e Blair, 2014). Optou-se por este método de coleta de dados por ser realizada apenas uma vez com uma amostra determinada. De acordo com Fowler Jr. (2009), o propósito de uma survey é fornecer estimativas estatísticas das características de uma população-alvo.

A escala utilizada para a operacionalização dos construtos foi do tipo Likert de sete pontos, que contempla o requisito básico de distribuição contínua exigida pelas equações estruturais (Nunnally e Bernstein, 1995; Bearden et al., 2011), tendo em seus extremos "1. Discordo Totalmente" a "7. Concordo Totalmente". Destaca-se, porém, que somente para o construto Valor Percebido foi empregada uma escala de diferencial semântico de dez pontos (Malhotra et al., 2012). Para facilitar a compreensão das escalas, apresenta-se o Quadro 1 com as respectivas escalas utilizadas.

Em relação à concepção da pesquisa, esta foi dividida em dois ambientes distintos, nos quais foi testado o Modelo Teórico proposto, com suas hipóteses de pesquisa, em dois

Quadro 1. Escalas utilizadas por construto.

Chart 1. Scales used by construct.

Construtos	Variáveis	Autores	Itens de escala utilizados
Valor Percebido	VALOR_1 a 4	Sirdeshmukh <i>et al.</i> (2002) e Perin <i>et al.</i> (2004)	<p>1. Pelo preço pago pelos serviços, você diria que a escolha por este provedor de serviços é um...</p> <p>2. O tempo necessário para efetivar negócios com este provedor de serviços é...</p> <p>3. Pelo esforço envolvido ao efetivar suas negociações e/ou contratos, optar por este provedor de serviços...</p> <p>4. Você avaliaria sua experiência de compra, ao longo do tempo, junto a este provedor de serviços como...</p>
Reputação do Provedor de Serviços	REPUT_1, 2, 4 e 5	Ganesan (1994) e Doney e Cannon (1997)	<p>5. O provedor de serviços tem a reputação de ser honesto.</p> <p>6. O provedor de serviços tem a reputação de se preocupar com seus clientes.</p> <p>8. O provedor de serviços tem uma reputação destacada perante o mercado.</p> <p>9. A maioria das empresas gostaria de negociar com este provedor de serviços.</p>
	REPUT_3	Milan (2006)	7. O provedor de serviços tem uma má reputação no mercado.
Confiança	CONF_1 a 7 e 9	Doney e Cannon (1997)	<p>10. Este provedor de serviços cumpre as promessas feitas.</p> <p>11. Este provedor de serviços nem sempre é honesto conosco.</p> <p>12. Nós acreditamos nas informações que este provedor de serviços nos fornece.</p> <p>13. Este provedor de serviços está verdadeiramente preocupado conosco.</p> <p>14. Quando decisões importantes são tomadas, este provedor de serviços considera o nosso bem-estar e o seu próprio bem-estar.</p> <p>15. Nós confiamos que este provedor de serviços considere nossos melhores interesses.</p> <p>16. Este provedor de serviços é confiável.</p> <p>18. É necessário tomar certas precauções com este provedor de serviços.</p>
	CONF_8	Morgan e Hunt (1994) e Hewett <i>et al.</i> (2002)	17. Em nosso relacionamento, o provedor de serviços demonstra ter elevada integridade.
Custos de Troca	CUSTR_1 a 3	Jones <i>et al.</i> (2000) e Edward e Sahadev (2011)	<p>19. Mudar para outro provedor de serviços significaria muito tempo e esforço.</p> <p>20. O valor financeiro é elevado para trocar para um novo provedor de serviços.</p> <p>21. Em geral, seria um aborrecimento trocar para um novo provedor de serviços.</p>
	CUSTR_4	Bansal <i>et al.</i> (2004) e Dagger e David (2012)	22. Levando em consideração todos os aspectos, os custos para terminar o negócio com o provedor de serviços atual e iniciar com um novo provedor de serviços seria alto.
Retenção de Clientes	RETEN_1 a 5	Ganesh <i>et al.</i> (2000), Milan (2006), Milan e De Toni (2012) e Milan <i>et al.</i> (2013)	<p>23. Eu certamente recomendaria este provedor de serviços a outras empresas/pessoas.</p> <p>24. É provável que eu faça comentários positivos a respeito deste provedor de serviços a empresários e amigos.</p> <p>25. Em um futuro próximo, pretendo utilizar mais os serviços ofertados por este provedor de serviços.</p> <p>26. Mesmo que este provedor de serviços aumentasse os preços dos serviços, ainda continuaríamos/continuará a ser seu cliente.</p> <p>27. Se um provedor de serviços concorrente oferecesse um preço melhor ou um desconto nos valores contratados dos serviços, trocaria de provedor de serviços.</p>

contextos de serviços. A população-alvo determinada para o Estudo 1 compreendeu os clientes do segmento pessoa jurídica da maior operadora de Planos de Saúde da cidade de Caxias do Sul (RS), ou seja, os planos de saúde coletivos (empresariais), obtendo-se uma amostra de 283 casos válidos. No Estudo 2, a população-alvo a ser investigada compreendeu os clientes da maior operadora de telefonia móvel do país localizados na mesma cidade (Estudo 1), totalizando 472 casos válidos.

A coleta de dados do Estudo 1, foi realizada entre os meses de junho e agosto de 2013, sendo que os destinatários do questionário de pesquisa foram os principais executivos ou gestores, que, em muitas empresas de pequeno e médio porte, são os tomadores de decisão na escolha ou na manutenção da operadora de planos de saúde e, nas médias e grandes empresas, geralmente os gestores de Recursos Humanos ou Administrativo-Financeiro.

No Estudo 2, a amostra foi composta por clientes do segmento pessoa física dos serviços de telefonia móvel da operadora líder do mercado brasileiro. Para tanto, a população-alvo foi composta de alunos do curso de graduação em Administração de uma universidade, localizada na cidade de Caxias do Sul (RS), que utilizam os serviços da referida operadora, sendo que os dados foram coletados em maio de 2015.

## PREPARAÇÃO DOS DADOS

A análise preliminar dos dados foi realizada com a utilização de estatística descritiva multivariada de dados, a partir da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, a qual é uma das técnicas mais utilizadas nas pesquisas da área de administração e, em especial, no marketing (Saris *et al.*, 2007). Para tanto, inicialmente, foram analisados os *missings*, que são os valores ausentes (não respostas ou dados faltantes) (Osborne, 2013; Hair Jr. *et al.*, 2009), sendo que três casos foram eliminados, tanto no Estudo 1 quanto no Estudo 2. Em relação aos *outliers*, que compreendem as observações atípicas (Afifi *et al.*, 2012; Osborne, 2013), foi realizada uma análise univariada, através do escore padrão (*Z scores*) (Hair Jr. *et al.*, 2009), optando-se por excluir 13 casos no Estudo 1, enquanto que nenhum caso foi eliminado no Estudo 2. Além desta análise, foram analisadas as combinações multivariadas, a partir do cálculo da distância de *Mahalanobis* ( $D^2$ ) (Hair Jr. *et al.*, 2009), sendo que, no Estudo 1, eliminou-se um caso e, no Estudo 2, foram eliminados oito casos. Sendo assim, totalizou-se uma amostra de 266 casos no Estudo 1 e de 464 casos no Estudo 2.

O último passo na análise preliminar dos dados foi composto pelo teste das suposições inerentes às bases estatísticas da análise multivariada (Hair Jr. *et al.*, 2009; Kline, 2011). Analisando os dados, verifica-se que a suposição de normalidade (*skewness*) foi alcançada, sendo que a estatística descritiva apresentou os valores entre -0,263 e 1,379, demonstrando assimetria dos dados. Em relação à *kurtosis*, os valores variam de -0,515 a 3,555. Também foram realizados os testes de nor-

malidade de Shapiro-Wilks e Kolmogorov-Smirnov, sendo que ambos os testes apresentaram níveis significativos para todas as variáveis. Salienta-se que foi verificada a homoscedasticidade com base no teste de Levene, a linearidade pelo Coeficiente de Correlação de Pearson e a multicolinearidade a partir do teste de Valor de Tolerância e o Fator de Inflação da Variância. Verificou-se que todos os resultados foram satisfatórios nos dois estudos realizados.

A seguir, foi realizada a aferição e análise da unidimensionalidade e da Análise Fatorial Exploratória (AFE). Para tanto, foi realizada a AFE pelo método de componentes principais através da rotação ortogonal Varimax para cada construto, por meio da maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores (Afifi *et al.*, 2012; Malhotra *et al.*, 2012). Ao analisar a significância da matriz de correlação por meio do teste de Bartlett's, verifica-se que as correlações foram significantes ao nível 0,000. Além disso, o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) ficou com o resultado de 0,918 no Estudo 1 e de 0,938 no Estudo 2, seguindo as indicações da literatura (Malhotra *et al.*, 2012; Mulaik, 2010). Também foi realizado o cálculo do Alpha de Cronbach, sendo que os resultados, nos dois estudos, foram superiores a 0,70, conforme recomendado na literatura (Hair Jr. *et al.*, 2009; Malhotra *et al.*, 2012).

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Finalizando os procedimentos iniciais de análise dos dados, partiu-se para a apresentação dos estudos empíricos realizados, principalmente no que diz respeito ao teste de hipóteses nos dois contextos de serviços pesquisados. Seguindo o método proposto, foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante, além do teste das hipóteses do Modelo Teórico testado (vide Figura 1).

### ESTUDO 1: SERVIÇOS RELATIVOS A PLANOS DE SAÚDE COLETIVOS

Em se tratando da validação do instrumento de coleta de dados, no Estudo 1, o questionário foi submetido a três *experts* da área para validação de conteúdo (Kinear e Taylor, 1996; Saris e Gallhofer, 2014). A seguir, foi aplicado o pré-teste, para oito empresas, clientes de planos de saúde coletivos (empresariais) da população-alvo, sendo que não se fez necessário realizar quaisquer ajustes no questionário (instrumento de coleta de dados).

O procedimento recomendado para a aferição e análise da unidimensionalidade é a Análise Fatorial Exploratória (AFE), com as cargas fatoriais ficando acima de 0,5, conforme recomendado na literatura (Hair Jr. *et al.*, 2009; Gorsuch, 2014). Além disso, foi realizado o cálculo do Alpha de Cronbach para avaliar a confiabilidade das medidas e a consistência interna dos dados, que apresentou índices aceitáveis, ou seja, iguais ou

superiores a 0,70 (Churchill Jr., 1979). Também foi avaliada a validade convergente, com base na Análise Fatorial Confirmatória (AFC) (Gorsuch, 2014; Brown e Moore, 2012), conforme apresentado na Tabela 1.

A seguir, foi verificada a validade discriminante, a qual determina em que medida os construtos se correlacionam entre si (Churchill Jr. e Iacobucci, 2005). Para a identificação da validade discriminante entre os construtos, foi utilizado o procedimento indicado por Fornell e Larcker (1981), no qual as variâncias extraídas dos construtos são comparadas às variâncias compartilhadas, conforme mostra a Tabela 2.

### VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS

O desempenho do modelo de equações estruturais é avaliado segundo seus indicadores gerais, o que é realizado

por meio da análise dos seus índices de ajustamento (Hair Jr. *et al.*, 2009; Kline, 2011; Jöreskog e Sörbom, 1993). Observando as medidas de ajustes, verificou-se que o RMSEA (0,070) foi satisfatório, por seguir as recomendações da literatura, apresentando valor entre 0,05 e 0,08, sendo, portanto aceitável. Ao analisar as demais medidas GFI (0,820), TLI (0,868), NFI (0,809) e CFI (0,881), observou-se que estas se apresentaram na zona de fronteira, sendo que o índice de referência recomendado na literatura é de 0,90 (Hair Jr. *et al.*, 2009; Byrne, 2010; Kline, 2011), conforme segue na Tabela 3.

Avançando na validação do modelo, foi realizado o teste de hipóteses, examinando-se a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados, apresentando as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os *t-values*, as probabilidades e os resultados das hipóteses. A Tabela 4 é elucidativa.

Tabela 1. *Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância extraída dos construtos (Estudo 1).*

Table 1. *Cronbach's Alpha, Compound Reliability and Variance extracted from the constructs (Study 1).*

Construtos	Alphas de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância extraída
Valor Percebido	0,861	0,920	0,744
Reputação do Provedor de Serviços	0,727	0,826	0,570
Confiança	0,861	0,943	0,705
Custos de Troca	0,774	0,834	0,560
Retenção de Clientes	0,818	0,756	0,510

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Tabela 2. *Validade discriminante (Estudo 1).*

Table 2. *Discriminant validity (Study 1).*

Construtos	Valor	Reputação	Confiança	Custos de troca	Retenção de clientes
Valor Percebido	<b>0,744</b>				
Reputação	0,742	<b>0,570</b>			
Confiança	0,613	0,561	<b>0,705</b>		
Custos de Troca	0,175	0,260	0,282	<b>0,560</b>	
Retenção de Clientes	0,674	0,732	0,804	0,309	<b>0,510</b>

Nota: Os valores em negrito demonstram as variâncias extraídas, e os demais valores são as variâncias compartilhadas.

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Tabela 3. *Medidas de ajustes por construto (Estudo 1).*

Table 3. *Adjustment measures for construct (Study 1).*

Medidas de ajustes	RMSEA	GFI	AGFI	TLI	NFI	CFI
Resultados	0,070	0,820	0,784	0,868	0,809	0,881

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Tabela 4. Teste de hipóteses (Estudo 1).

Table 4. Hypothesis test (Study 1).

Hi	Caminhos estruturais	Coefficientes não padronizados (b)	Erros	Coefficientes padronizados ( $\beta$ )	t-values	p	Resultados
H1	VALOR→REPUT	0,364	0,044	0,707	8,364	p< 0,001	Suportada
H2	VALOR→CUSTR	- 0,004	0,113	0,004	-0,031	p = 0,975	Não Suportada
H3	REPUT→CONF	0,951	0,106	0,872	8,959	p< 0,001	Suportada
H4	REPUT→CUSTR	0,393	0,227	0,210	1,730	p = 0,084	Parcialmente Suportada
H5	CONF→RETEN	0,225	0,215	0,166	1,050	p = 0,294	Não Suportada
H6	CUSTR→RETEN	0,154	0,046	0,194	3,304	p< 0,001	Suportada
H7	REPUT→RETEN	1,097	0,280	0,740	3,922	p< 0,001	Suportada

Nota: Nível de significância de 0,05.  
Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Ao se analisar os resultados evidenciados no Estudo 1, das sete hipóteses testadas, quatro foram suportadas estatisticamente, sendo elas: H1 (VALOR→REPUT,  $\beta=0,707$ ,  $p<0,001$ ), H3 (REPUT→CONF,  $\beta=0,872$ ,  $p<0,001$ ), H6 (CUSTR→RETEN,  $\beta=0,194$ ,  $p<0,001$ ) e H7 (REPUT→RETEN,  $\beta=0,740$ ,  $p<0,001$ ). A hipótese H4, por sua vez, foi parcialmente suportada (REPUT→CUSTR,  $\beta=0,210$ ,  $p<0,084$ ) por apresentar um efeito de fronteira. Porém, as hipóteses H2 (VALOR→CUSTR,  $\beta=0,004$ ,  $p = 0,975$ ) e H5 (CONF→RETEN,  $\beta=0,166$ ,  $p=0,294$ ) não foram suportadas estatisticamente.

## ESTUDO 2: SERVIÇOS DE TELEFONIA MÓVEL

O segundo estudo (Estudo 2) teve como objetivo analisar as sete hipóteses do Modelo Teórico proposto, aplicado ao contexto de telefonia móvel. Para tanto, foi aplicado um pré-teste com dez participantes com o perfil da população-alvo. Houve a necessidade apenas de pequenas alterações de linguagem. Cabe destacar que os questionários relativos ao pré-teste, de ambos os estudos (Estudos 1 e 2), independen-

temente dos seus resultados, não foram incorporados às duas amostras da pesquisa.

Em relação às análises, foram encontradas cargas fatoriais da AFE satisfatórias, acima de 0,5, sendo um bom resultado. Os resultados dos Alphas de Cronbach e demais indicadores também foram satisfatórios, de acordo com o que é apresentado na Tabela 5.

Dando sequência, foi realizada a mensuração da validade discriminante. Deste modo, os resultados demonstrados na Tabela 6 indicaram que a variância extraída do construto Confiança (0,579) se apresentou inferior à variância compartilhada com o construto Retenção de Clientes (0,602). Esta situação se repetiu na análise do construto Reputação do Provedor de Serviços (0,594) com o construto Confiança (0,752) e com o construto Retenção de Clientes (0,585), evidenciando uma possível redundância entre os construtos pelos mesmos estarem fortemente correlacionados. Os resultados confirmam a validade discriminante entre os demais construtos, visto que a variância extraída atingiu valores maiores que a variância compartilhada, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 5. Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância extraída dos construtos (Estudo 2).

Table 5. Cronbach's Alpha, Compound Reliability and Variance extracted from the constructs (Study 2).

Construtos	Alphas de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância extraída
Valor Percebido	0,826	0,987	0,687
Reputação do Provedor de Serviços	0,757	0,839	0,536
Confiança	0,859	0,915	0,579
Custos de Troca	0,765	0,854	0,598
Retenção de Clientes	0,774	0,795	0,537

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Tabela 6. Validade discriminante (Estudo 2).

Table 6. Discriminant validity (Study 2).

Construtos	Valor	Reputação	Confiança	Custos de troca	Retenção de clientes
Valor Percebido	<b>0,687</b>				
Reputação do Provedor de Serviços	0,594	<b>0,536</b>			
Confiança	0,558	0,752	<b>0,579</b>		
Custos de Troca	0,026	0,005	0,014	<b>0,598</b>	
Retenção de Clientes	0,523	0,585	0,602	0,004	<b>0,537</b>

Nota: Os valores em negrito demonstram as variâncias extraídas, e os demais valores são as variâncias compartilhadas.

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Tabela 7. Medidas de ajustes por construtos (Estudo 2).

Table 7. Adjustments measures by constructs (Study 2).

Medidas de Ajustes	RMSEA	GFI	AGFI	TLI	NFI	CFI
Resultados	0,058	0,891	0,862	0,920	0,894	0,932

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Tabela 8. Teste de hipóteses (Estudo 2).

Table 8. Hypothesis test (Study 2).

Hi	Caminhos estruturais	Coefficientes não padronizados (b)	Erros	Coefficientes padronizados ( $\beta$ )	t-values	P	Resultados
H1	VALOR→REPUT	0,675	0,045	0,814	14,885	p < 0,001	Suportada
H2	VALOR→CUSTR	- 0,153	0,088	-0,210	-1,732	p = 0,083	Não Suportada
H3	REPUT→CONF	0,812	0,051	0,891	15,944	p < 0,001	Suportada
H4	REPUT→CUSTR	0,083	0,102	0,094	0,814	p = 0,416	Não Suportada
H5	CONF→RETEN	0,083	0,040	0,287	2,079	p = 0,038	Suportada
H6	CUSTR→RETEN	0,004	0,011	0,006	0,366	p = 0,715	Não Suportada
H7	REPUT→RETEN	0,145	0,051	0,551	2,861	p = 0,004	Suportada

Nota: Nível de significância de 0,05.

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

## VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS

Conforme proposto na metodologia deste estudo, a validação do modelo teórico foi realizada pela análise das medidas de ajuste do modelo. Ao analisar os resultados apresentados, verificou-se que o resultado do RMSEA (0,058), do TLI (0,920) e do CFI (0,932) apresentaram valores conforme o sugerido na literatura. Os valores do GFI (0,891), do AGFI (0,862) e do NFI (0,894) apresentaram resultados na zona de fronteira (*cut-off*), visto que alcançaram valores superiores a 0,80, porém, inferiores a 0,90 (Hair Jr. *et al.*, 2009; Arbuckle, 2009), conforme a Tabela 7. Inclusive, Bagozzi e Yi (2012) colocam

que, geralmente, dependendo do tamanho da amostra, o GFI e o AGFI resultam em valores inferiores a 0,90.

Após a realização da verificação das medidas de ajuste, ressalta-se a relevância de avaliar as estimativas de variância explicada para os construtos a partir do teste de hipóteses, bem como proceder à averiguação do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) (Hair Jr. *et al.*, 2009; Afifiet *al.*, 2012), para auxiliar na sustentação do Modelo Teórico testado. Na Tabela 8, portanto, são demonstradas as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os *t-values*, as probabilidades e os resultados das hipóteses.

Ao se analisar os resultados evidenciados no Estudo 2, das sete hipóteses testadas, quatro foram suportadas estatisticamente, sendo elas: H1 (VALOR→REPUT,  $\beta=0,814$ ,  $p<0,001$ ), H3 (REPUT→CONF,  $\beta=0,891$ ,  $p<0,001$ ), H5 (CONF→RETEN,  $\beta=0,287$ ,  $p=0,038$ ) e H7 (REPUT→RETEN,  $\beta=0,551$ ,  $p<0,004$ ). Por outro lado, três hipóteses, dentre elas H2 (VALOR→CUSTR,  $\beta=-0,210$ ,  $p=0,083$ ), H4 (REPUT→CUSTR,  $\beta=0,094$ ,  $p<0,416$ ) e H6 (CUSTR→RETEN,  $\beta=0,006$ ,  $p<0,715$ ), não foram suportadas estatisticamente.

### COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ENTRE O ESTUDO 1 E O ESTUDO 2

Com a intenção de uma verificação mais clara dos resultados encontrados no Estudo 1 (serviços relativos a planos de saúde coletivos) e no Estudo 2 (telefonia móvel), foi realizada uma comparação entre os resultados obtidos. Sendo assim, para se verificar a efetividade do teste de hipóteses, foram analisados os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) do Modelo Teórico em ambos os contextos. Os resultados apresentados sugerem um alto poder de explicação para os construtos inseridos nos dois estudos, sendo que, no Estudo 1, o poder de explicação dos determinantes da Retenção de Clientes foi superior ( $R^2=0,899$ ) ao do Estudo 2 ( $R^2=0,666$ ), de acordo com a Tabela 9.

Para um melhor entendimento das medidas do Modelo Teórico no Estudo 1 e no Estudo 2, são apresentadas as medidas de ajustes, facilitando, dessa forma, a comparação dos resultados provenientes dos dois contextos de serviços analisados, conforme mostra a Tabela 10.

Considerando os dois estudos, percebe-se (vide Tabela 11) que as medidas de ajustes tiveram resultados muito próximos dos índices recomendados na literatura, pois o RMSEA atingiu índices entre 0,05 e 0,08 nos dois estudos. Já o GFI, o AGFI e o NFI apresentaram valores muito próximos dos recomendados. No entanto, no Estudo 2, somente o TLI (0,920) e o CFI (0,932) apresentaram valores plenamente aceitáveis. Em se tratando dos índices de ajuste, mais uma vez é imperioso ressaltar que, frequentemente, o GFI e o AGFI não apresentam valores aceitáveis e, por isso, não são apresentados em diversos estudos (Bagozzi e Yi, 2012).

Avaliando-se os resultados obtidos pelos testes de hipóteses, verifica-se que a H1 (o valor percebido influencia positivamente a reputação do provedor de serviços), H3 (a reputação do provedor de serviços influencia positivamente a confiança do cliente no provedor de serviços) e H7 (a retenção de clientes influencia positivamente a reputação do provedor de serviços) foram suportadas em ambos os estudos (Estudos 1 e 2). Já a hipótese H2 (o valor percebido influencia positiva-

Tabela 9. Coeficientes de determinação.

Table 9. Determination coefficients.

Estudo 1 (Planos de Saúde Coletivos)		Estudo 2 (Telefonia Móvel)	
Construtos	Coefficientes de Determinação ( $R^2$ )	Construtos	Coefficientes de Determinação ( $R^2$ )
Reputação	0,499	Reputação	0,663
Confiança	0,760	Confiança	0,795
Custos de Troca	0,430	Custos de Troca	0,021
Retenção de Clientes	0,899	Retenção de Clientes	0,666

Fonte: Dados descritivos da pesquisa.

Tabela 10. Comparação das medidas de ajustes entre os Estudos 1 e 2.

Table 10. Comparison of adjustment measures between Studies 1 and 2.

Medidas de ajuste	Estudo 1 (Planos de Saúde Coletivos)	Estudo 2 (Telefonia Móvel)
RMSEA	0,070	0,058
GFI	0,820	0,891
AGFI	0,784	0,862
TLI	0,868	0,920
NFI	0,809	0,894
CFI	0,881	0,932

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Tabela 11. Teste de hipóteses – Comparativo entre os Estudos 1 e 2.  
Table 11. Hypothesis test – Comparison between Studies 1 and 2.

Estudo 1 (Plano de Saúde)				Estudo 2 (Telefonia Móvel)			
Hi	Caminhos estruturais	P	Resultados	Hi	Caminhos estruturais	P	Resultados
H1	VALOR→REPUT	p < 0,001	Suportada	H1	VALOR→REPUT	p < 0,001	Suportada
H2	VALOR→CUSTR	p = 0,975	Não Suportada	H2	VALOR→CUSTR	p = 0,083	Não Suportada
H3	REPUT→CONF	p < 0,001	Suportada	H3	REPUT→CONF	p < 0,001	Suportada
H4	REPUT→CUSTR	p = 0,084	Parcialmente Suportada	H4	REPUT→CUSTR	p = 0,416	Não Suportada
H5	CONF→RETEN	p = 0,294	Não Suportada	H5	CONF→RETEN	p = 0,038	Suportada
H6	CUSTR→RETEN	p < 0,001	Suportada	H6	CUSTR→RETEN	p = 0,715	Não Suportada
H7	REPUT→RETEN	p < 0,001	Suportada	H7	REPUT→RETEN	p = 0,004	Suportada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

mente os custos de troca) não foi suportada estatisticamente nos dois estudos realizados.

Por outro lado, a hipótese H4 (a reputação do provedor de serviços influencia positivamente os custos de troca) foi parcialmente suportada no Estudo 1 e não suportada no Estudo 2, enquanto que as hipóteses H5 (a confiança do cliente depositada em relação ao provedor de serviços influencia positivamente a retenção de clientes) e H6 (os custos de troca influenciam positivamente a retenção de clientes) apresentaram resultados divergentes nos dois estudos. Ou seja, H5 não foi suportada estatisticamente no Estudo 1, porém, suportada no Estudo 2; e H6 foi suportada estatisticamente no Estudo 1, porém, não suportada no Estudo 2. Acredita-se que as diferenças encontradas em relação ao Modelo Teórico testado nos dois estudos estejam relacionadas sobremaneira aos contextos (B2B e B2C) de pesquisa em que os mesmos foram aplicados, com suas particularidades (serviços relacionados a planos de saúde coletivos e serviços de telefonia móvel), o que, aliás, será melhor abordado na próxima seção.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Os estudos realizados (Estudos 1 e 2) reforçaram algumas proposições destacadas por Milan, Prestes e Munhoz (2010), que evidenciaram que o entendimento gerencial em operadoras de serviços deve estar centrado em uma perspectiva relacional, fazendo-se necessários esforços contínuos na condução da continuidade dos relacionamentos no momento da renovação dos contratos da prestação de serviços, sendo que este contato envolve um grande investimento de tempo e esforços para a disseminação das informações e controle da demanda, além dos investimentos para a resolução de eventuais problemas ou conflitos.

A retenção de clientes é um tema recorrentemente abordado nas pesquisas relacionadas ao marketing. Entretanto, quando este tema é associado ao contexto de serviços, verificam-se inúmeras oportunidades de pesquisa para compreender os fatores que determinam a retenção de clientes. E isto especialmente nos segmentos de planos de saúde coletivos e de telefonia móvel, dois tipos de serviços amplamente utilizados e regulados por força de lei e com a atuação de agências reguladoras, como é o caso da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar e da ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações.

A realização desta pesquisa, portanto, permitiu uma melhor análise de relações nestes dois diferentes contextos de prestação de serviços, nos quais se evidenciaram resultados diversos quanto às hipóteses de pesquisa ao se buscar evidências empíricas acerca da retenção de clientes. Assim sendo, é possível sintetizar que, em ambos os contextos de serviços analisados, o valor percebido pelos clientes influencia positivamente a reputação do provedor de serviços, confirmando-se a H1 (ratificando estudos anteriores como, por exemplo, Hidalgo *et al.*, 2008; Milan, 2006; Milan *et al.*, 2013); que a reputação do provedor de serviços influencia positivamente a confiança do cliente no provedor de serviços, confirmando-se a H3 (vide Wieringa e Verhoef, 2007; Milan *et al.*, 2013); e, por fim, que a reputação do provedor de serviços influencia positivamente a retenção de clientes, confirmando-se a H7 (vide Parker *et al.*, 2009; Ang e Buttle, 2006).

Em relação à H3 (REPUT→CONF), tal hipótese foi confirmada, igualmente ao modelo orientativo de Milan (2006), validado em estudos posteriores (Milan e De Toni, 2012; Milan *et al.*, 2013), e de Jin *et al.* (2008). Levando em consideração o setor de serviços, a comprovação das hipóteses H1 (VALOR→REPUT) e H3 (REPUT→CONF) evidencia que as empresas prestadoras de serviços devem concentrar seus esforços para desenvolver

maior competitividade a partir da confiança estabelecida junto aos seus clientes e de uma reputação elevada, tendo como base a criação de possíveis diferenciais por meio do fornecimento de serviços de valor superior em comparação à concorrência (Marquardt *et al.*, 2011).

Outras contribuições evidenciadas estão relacionadas à necessidade de ampliação dos estudos em relação à não confirmação de algumas hipóteses, como é o caso da H2, ou seja, que o valor percebido influencia positivamente os custos de troca. O estudo desenvolvido por Edward e Sahadev (2011) também apresentou resultado semelhante, no qual tal hipótese não foi suportada estatisticamente. Destacam-se, ainda, os resultados contraditórios evidenciados nos dois contextos de serviços pesquisados em se tratando das relações entre a reputação do provedor de serviços e os custos de troca (H4, parcialmente suportada – planos de saúde coletivos e não suportada – telefonia móvel), entre a confiança e a retenção de clientes (H5, não suportada – planos de saúde coletivos e suportada – telefonia móvel) e entre os custos de troca e a retenção de clientes (H6, suportada – planos de saúde coletivos e não suportada – telefonia móvel).

Estes resultados podem estar relacionados às especificidades de cada contexto. Na prestação de serviços de telefonia móvel, os usuários dos serviços tendem a permanecer no relacionamento com suas operadoras mais pela customização dos serviços (pacotes de serviços), o qual pode gerar benefícios financeiros, e pela estrutura tecnológica (qualidade do sinal e equipamentos) que as operadoras oferecem (Scherer e Toaldo, 2011). Já a retenção de clientes em serviços de saúde só poderá ser viabilizada se houver avaliações positivas da qualidade dos serviços, reforçando a intenção de manutenção ou de renovação dos contratos, caso a percepção dos clientes for satisfatória em relação ao número de médicos e demais prestadores de serviços disponibilizados pela operadora de planos de saúde, à sua infraestrutura e, principalmente, aos resultados clínicos resultantes dos atendimentos vivenciados (Piva *et al.*, 2007; Milan e Trez, 2005).

Em complemento a isso, os resultados demonstraram que, devido à heterogeneidade existente nos diferentes contextos de serviços, há a necessidade de se ampliar o entendimento teórico e gerencial que contempla a relação entre os diferentes construtos investigados, considerando-se as peculiaridades de cada contexto, sejam eles B2B ou B2C (Mencarelli e Rivière, 2014; La *et al.*, 2009), ao se verificar o efeito dos determinantes ou antecedentes, com suas respectivas relações, sobre a retenção de clientes.

### **IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

O desenvolvimento deste estudo permitiu analisar as relações entre os construtos envolvidos no Modelo Teórico testado (Figura 1), buscando uma maior compreensão sobre os determinantes da retenção de clientes. Os resultados en-

contrados são relevantes para que as empresas dos segmentos de planos de saúde e de telefonia móvel tenham condições de desenvolver estratégias e ações adequadas para a continuidade de suas atividades de forma lucrativa e rentável, como consequência da entrega de serviços de qualidade e da satisfação de seus clientes.

A análise destas relações, aplicada ao contexto de serviços, sugere que o valor percebido pelos clientes, ao contrapor os benefícios recebidos e os sacrifícios incorridos pelo cliente, influencia positivamente a reputação do provedor de serviços. Esta evidência contribui para propor uma reflexão às empresas quanto aos sacrifícios que os clientes realizam para obter os seus serviços, como, por exemplo, os riscos ao assumir um contrato de prestação de serviços com uma determinada operadora, e aos benefícios que os mesmos obtêm desta relação, como, por exemplo, o acesso e a qualidade do serviço recebido.

Assim sendo, ressalta-se a necessidade de as empresas adotarem estratégias de comunicação e, mais especificamente, estratégias comerciais voltadas à divulgação de níveis de benefícios superiores aos níveis de sacrifícios aos clientes, comparativamente à concorrência, mesmo que estes provavelmente venham a aumentar os custos de troca, fazendo com que os clientes reconheçam o valor percebido do provedor de serviços com o qual se relacionam e, assim, lhe concedam a sua preferência e lhe atribuam uma melhor reputação, baseada na credibilidade de uma empresa que cumpre as suas promessas de serviço, praticando serviços de qualidade elevada e de valor superior.

Da mesma maneira, o estudo evidenciou a necessidade de os gestores de serviços desenvolverem estratégias e ações que aumentem a confiança do cliente em relação às empresas, visto que esta, aliada à sua reputação junto ao mercado, pode influenciar, direta e indiretamente, a retenção de clientes. Estas estratégias e ações devem estar relacionadas, principalmente, ao cumprimento das cláusulas contratuais, ao fornecimento de informações consistentes, atualizadas e verdadeiras quanto aos prazos para realização ou manutenção dos serviços, ao respeito aos prazos estabelecidos, e outras atitudes que impliquem o atendimento das expectativas do cliente.

Por outro lado, ressalta-se a oportunidade do desenvolvimento de ações que estimulem a permanência do cliente junto ao provedor de serviços, uma vez que os custos de troca não envolvem apenas os custos financeiros, mas também questões relacionadas ao tempo e aos outros esforços despendidos. Estas ações podem estar associadas à criação, à manutenção ou à ampliação de programas de retenção ou de lealdade dos clientes (também denominados de programas de fidelidade), que deveriam disponibilizar benefícios e vantagens para os clientes, informações mais claras sobre os serviços e, principalmente, um prazo mais estreito para a solução de demandas específicas e problemas (erros ou falhas), de modo a inibir que os clientes busquem por provedores de serviços alternativos. Nesta direção, a estruturação e a operacionalização de serviços

de pós-vendas, de caráter preventivo e corretivo, são plenamente justificáveis (Milan, 2013).

Sendo assim, verifica-se a necessidade do desenvolvimento e da aplicação de estratégias e ações que estimulem a retenção de clientes na área de serviços de planos de saúde e de telefonia móvel, visto que, diante da atual competitividade do mercado, tendem a repercutir em um desempenho de destaque para as empresas que conseguirem estreitar o relacionamento com seus clientes, e que tal relacionamento seja satisfatório para ambos, cliente e provedor de serviços.

### LIMITAÇÕES DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS

Os estudos apresentados foram elaborados de acordo com as recomendações encontradas na literatura para a aplicação do tema abordado e do método proposto. Todavia, é necessário listar algumas limitações que poderão auxiliar no desenvolvimento de estudos futuros. Quanto às limitações teóricas da pesquisa, aponta-se que ainda há oportunidades de pesquisas acerca dos diferentes ambientes que compõem a economia de serviços, e estas oportunidades aumentam quando se trata de alguma abordagem ligada à prática relacional, à retenção e à lealdade de clientes e de seus respectivos construtos associados.

Em relação às limitações metodológicas, salienta-se que a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, quando aplicada com corte transversal, não possibilita a verificação da alteração das percepções dos clientes com o passar do tempo quanto à utilização dos serviços, bem como a sua influência quanto aos construtos testados. Deste modo, observa-se a oportunidade de realização de levantamentos longitudinais para a verificação de causalidade entre os construtos.

No decorrer da aplicação e do desenvolvimento da pesquisa, surgiram ideias que podem ser aplicadas em pesquisas futuras, para que sejam testados outros métodos nestes ou com outros ambientes de serviços e construtos a serem avaliados, como é a possibilidade de realização de estudos experimentais, visto que os resultados apresentados representam apenas um recorte das realidades analisadas, que têm suas especificidades legais, operacionais e mercadológicas.

Sugere-se, para o desenvolvimento de pesquisas futuras, que sejam avaliados os efeitos de moderação do tempo de cliente (vigência de contrato) no contexto de serviços de saúde e de telefonia móvel, de modo a tornar possíveis evidências de que tal variável reforça ou gera desgastes ao relacionamento existente. Recomenda-se, também, a testagem da reputação como variável mediadora da influência da confiança sobre a retenção de clientes. Orienta-se, ainda, a realização de uma evolução do Modelo Teórico utilizado, de modo que sejam testados construtos como o compromisso (vide Palmatier et al., 2006; Palmatier, 2013) e as táticas vinculantes (financeiras, sociais e estruturais) (vide Liang e Wang, 2008), além do

construto lealdade em vez da retenção de clientes, nos mesmos segmentos avaliados ou em outros segmentos, como, por exemplo, de serviços financeiros, educacionais e de serviços ligados ao turismo e ao entretenimento.

Além das sugestões de caráter teórico comentadas, sugere-se a replicação do Modelo Teórico testado, em amostras de diferentes segmentos, com a intenção de aumentar o rigor científico da avaliação dos construtos validados e das suas respectivas hipóteses de pesquisa, pois os resultados podem convergir ou divergir entre si. Finaliza-se reforçando a importância de que sejam continuadas as pesquisas acerca dos determinantes da retenção de clientes no contexto de serviços, uma vez que esta é uma área que apresenta inúmeras oportunidades de pesquisa e de representatividade econômico-social estratégica para os países.

### REFERÊNCIAS

- AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V.A. 2012. *Practical multivariate analysis*. 5<sup>th</sup> ed., Boca Raton, Taylor Et Francis Group, 517p.
- ALVES, D.A.; TERRES, M.S.; SANTOS, C.P. 2013. Custos de mudança e seus efeitos no comprometimento, na intenção de recompra e no boca-a-boca em serviços educacionais. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(4):355-372. <http://dx.doi.org/10.4013/base.2013.104.05>
- ANG, L.; BUTTLE, F. 2006. Customer retention management process. *European Journal of Marketing*, 40(1/2):83-99. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610637329>
- ARBUCKLE, J.L. 2009. Amos™ 18 user's guide. Chicago, SPSS.
- ARNOLD, T.J.; FANG, E.; PALMATIER, R.W. 2011. The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, 39(2):234-251. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0203-8>
- AUH, S. 2005. The effects of soft and hard service attributes on loyalty: The mediating role of trust. *The Journal of Services Marketing*, 19(2):81-92. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040510591394>
- AURIER, P.; N'GOALA, G. 2010. The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academic Marketing Science*, 38(3):303-325. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-009-0163-z>
- AYDIN, S.; ÖZER, G. 2006. How switching costs affect subscriber loyalty in the Turkish mobile phone market: An exploratory study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(2):141-155. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740176>
- BAGOZZI, R.P.; YI, Y. 2012. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy Marketing Science*, 40(1):8-34. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- BANSAL, H.S.; IRVING, P.G.; TAYLOR, S.F. 2004. A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3):234-250. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070304263332>

- BARTIKOWSKI, B.; WALSH, G.; BEATTY, S.E. 2011. Culture and age as moderators in the corporate reputation and loyalty relationship. *Journal of Business Research*, 64(9):966-972. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.019>
- BEARDEN, W.O.; NETEMEYER, R.G.; HAWS, K.L. 2011. *Handbook of marketing scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. 3<sup>rd</sup> ed., Thousand Oaks, Sage Publications, 601p.
- BENDOLY, E.; BLOCHER, J.D.; BRETTHAUER, K.M.; KRISHNAN, S.; VENKATARAMANAN, M.A. 2005. Online/in-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, 7(4):313-327. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670504273964>
- BLAIR, E.; BLAIR, J. 2014. *Applied survey sampling*. Thousand Oaks, Sage Publications, 251p.
- BROWN, T.A.; MOORE, M.T. 2012. Confirmatory factor analysis. In: R.H. HOYLE (ed.), *Handbook of structural equation modeling*. New York, Guilford Press, chapter 22, p. 361-379.
- BYRNE, B.M. 2010. *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts applications, and programming*. 2<sup>nd</sup> ed., New York, Routledge, 396p.
- CARUANA, A.; EWING, M.T. 2010. How corporate reputation, quality, and value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, 63(9/10):1103-1110. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.030>
- CHACHAL, H.; KUMARI, A. 2014. Measurement, validation and factor structure of corporate reputation in banking sector of India. *Global Business Review*, 15(2):237-261. <http://dx.doi.org/10.1177/0972150914523570>
- CHANG, C.; DIBB, S. 2012. Reviewing and conceptualizing customer perceived value. *Marketing Review*, 12(3):253-274. <http://dx.doi.org/10.1362/146934712X13420906885395>
- CHENET, P.; DAGGER, T.S.; O'SULLIVAN, D. 2010. Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. *Journal of Services Marketing*, 24(5):336-346. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041011060440>
- CHENG, M.S.; WANG, S.T.; LIN, Y.C.; VIVEK, S.D. 2009. Why do customers utilize the internet as a retailing platform? A view from consumer perceived value. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(1):144-160. <http://dx.doi.org/10.1108/13555850910926290>
- CHIOU, J.S. 2010. *Strategic marketing analysis: Framework and practical application*. 3<sup>rd</sup> ed. Taipei, Bestwise, 492 p.
- CHURCHILL Jr., G.A. 1979. Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1):64-73. <http://dx.doi.org/10.2307/3150876>
- CHURCHILL Jr., G.A.; IACOBUCCI, D. 2005. *Marketing research: Methodological foundations*. 9<sup>th</sup>ed., South-Western, Thomson, 602p.
- DAGGER, T.S.; DAVID, M.E. 2012. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: The critical role of involvement and relationship benefits. *European Journal of Marketing*, 36(3/4):447-468. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211202558>
- DAGGER, T.S.; DAVID, M.E.; NG, S. 2011. Do relationship benefits and maintenance drive commitment and loyalty? *Journal of Services Marketing*, 25(4):273-281. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041111143104>
- DAVIES, G.; CHUN C.; KAMINS, M.A. 2010. Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31(5):530-546.
- DONEY, P.; CANNON, J.P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2):35-51. <http://dx.doi.org/10.2307/1251829>
- EBERLE, L. 2014. *Valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes*. Caxias do Sul, RS. Tese de Doutorado. Associação Ampla entre Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 190p.
- EDWARD, M.; SAHADEV, S. 2011. Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3):327-345. <http://dx.doi.org/10.1108/13555851111143240>
- FOMBRUN, C.J. 1996. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Harvard Business School Press, 443 p.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. 1981. Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1):39-50. <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- FOWLER Jr., F.J. 2009. *Survey research methods*. 4<sup>th</sup> ed., Thousand Oaks, Sage Publications, 199p.
- GANESAN, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2):1-19. <http://dx.doi.org/10.2307/1252265>
- GANESH, J.; ARNOLD, M.J.; REYNOLDS, K. 2000. Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64(3):65-87. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.3.65.18028>
- GOMEZ, J.; MAICAS, J.P. 2011. Do switching costs mediate the relationship between entry timing and performance? *Strategic Management Journal*, 32(12):1251-1269. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.931>
- GORSUCH, R.L. 2014. *Factor analysis*. Classic Edition. New York, Routledge, 443p.
- GRZYBOWSKI, L. 2008. Estimating switching costs in mobile telephony in the U.K. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 8(2):113-132. <http://dx.doi.org/10.1007/s10842-007-0010-1>
- GUMMERUS, J. 2013. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? *Marketing Theory*, 13(1):19-46. <http://dx.doi.org/10.1177/1470593112467267>
- GUO, L.; JIAN, J.X.; TANG, C. 2009. Understanding the psychological process underlying customer satisfaction and retention in a relational service. *Journal of Business Research*, 62(11):1152-1159. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.020>
- GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M.D.; ROOS, I. 2005. The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4):210-218. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>
- HA, H.; JANDA, S.; MUTHALY, S. 2010. Anewunderstanding of satisfaction model in e-re-purchase situation. *European Journal of Marketing*, 44(7/8):997-1016. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561011047490>

- HAIR Jr., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. 2009. *Análise multivariada de dados*. 6ª ed., Porto Alegre, Bookman, 688 p.
- HELSEGEN, O.; NESSET, E. 2007. Images, satisfaction and antecedents: Drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian university college. *Corporate Reputation Review*, 10(1):38-59. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550037>
- HESS Jr., J.; HESS, R.L. 2008. The impact of firm reputation and failure severity on customer's responses to service failures. *Journal of Services Marketing*, 22(5):385-398. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040810889157>
- HEWETT, K.; MONEY, R.B.; SHARMA, S. 2002. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3):229-239. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070302303004>
- HIDALGO, P.; MAZUR, E.; OLAVARRIETA, S.; FARIAS, P. 2008. Customer retention and price matching: The AFPs case. *Journal of Business Research*, 61(6):691-696. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.046>
- HILLEBRAND, B.; NIJHOLT, J.J.; NIJSEN, E.J. 2011. Exploring CRM effectiveness: An institutional theory perspective. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39(4):592-608. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0248-3>
- HOMBURG, C.; WIESEKE, J.; BORNEMANN, T. 2009. Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: The role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4):64-81. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.4.64>
- JIANG, Z.; HENNEBERG, G.S.C.; NAUDÉ, P. 2011. The importance of trust vis-à-vis reliance in business relationships: Some international findings. *International Marketing Review*, 28(4):318-339. <http://dx.doi.org/10.1108/02651331111149921>
- JIN, B.; PARK, J.Y.; KIM, J. 2008. Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation e-satisfaction, e-trust and e-loyalty. *International Marketing Review*, 25(3):324-337. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330810877243>
- JOHNSON, D.; GRAYSON, K. 2005. Cognitive and affective trust in service relationship. *Journal of Business Research*, 58(4):500-507. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00140-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00140-1)
- JONES, M.A.; MOTHERSBAUGH, D.L.; BEATTY, S.E. 2000. Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76(2):259-274. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00024-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00024-5)
- JONES, M.A.; REYNOLDS, K.E.; MOTHERSBAUGH, D.L.; BEATTY, S.E. 2007. The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. *Journal of Service Research*, 9(4):335-355. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670507299382>
- JÖRESKOG, K.G.; SÖRBOM, D. 1993. Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 19(4):404-416. <http://dx.doi.org/10.2307/3151714>
- JURAN, J.M.; DE FEO, J.A. 2010. *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence*. 6th ed., New York, McGraw-Hill, 1113 p.
- KHAN, M.S.; NAUMANN, E.; BATEMAN, R.; HAVERILA, M. 2010. Cross-cultural comparison of customer satisfaction research: USA vs Japan. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(3):376-396. <http://dx.doi.org/10.1108/13555850910973856>
- KINEAR, T.C.; TAYLOR, J.R. 1996. *Marketing research: An applied approach*. 5th ed., New York, McGraw-Hill, 84p.
- KLINE, R.B. 2011. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, The Guilford Press, 425p.
- LA, V.; PATTERSON, P.; STYLES, C. 2009. Client-perceived performance and value in professional B2B services: An international perspective. *Journal of International Business Studies*, 40(2):274-300. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400406>
- LI, C.; XU, Y.; LI, H. 2005. An empirical study of dynamic customer relationship management. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(2):431-441. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.01.003>
- LI, R.X.; PETRICK, J.F. 2010. Towards an integrative model of loyalty formation: The role of quality and value. *Leisure Sciences*, 32(3):201-221. <http://dx.doi.org/10.1080/01490401003709123>
- LIANG, C.J.; WANG, W.H. 2008. Do loyal and more involved customers reciprocate retailers relationship efforts. *Journal of Services Research*, 8(1):73-85.
- LIN, J.C.; WU, C. 2011. The role of expected future use in relationship-based service retention. *Managing Service Quality*, 21(5):535-551. <http://dx.doi.org/10.1108/09604521111159816>
- LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. 2005. Value in business markets: What do we know where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7):732-748. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.001>
- LIU, A.H. 2006. Customer value and switching costs in business services: Developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1):30-37. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620610643157>
- MACMILLAN, K.; MONEY, K.; DOWNING, S.; HILLENBRAND, C. 2005. Reputation in relationship: Measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review*, 8(3):214-232. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540251>
- MALHOTRA, N.K.; BIRKS, D.; WILLS, P. 2012. *Marketing research: Applied approach*. 4th ed., New York, Pearson, 1021p.
- MATOS, C.A. 2009. *Comunicações boca-a-boca em marketing: uma meta-análise dos antecedentes e moderadores*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 148p.
- MENCARELLI, R.; RIVIÈRE, A. 2014. Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 11(1):1-20.
- MARQUARDT, A.J.; GOLICIC, S.L.; DAVIS, D.F. 2011. B2B services branding in the logistics services industry. *Journal of Service Marketing*, 25(1):47-57. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041111107050>
- MILAN, G.S. 2006. *A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 224p.
- MILAN, G.S. 2013. Implementação de um departamento de pós-vendas em um provedor de serviços de saúde e o estreitamento dos relacionamentos com os clientes. *Revista de Negócios*, 18(3):3-20. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2013v18n3p3-20>

- MILAN, G.S.; CAMARGO, M.E.; DE TONI, D.; PINTO, M.M.B.; COSTA, C.A. 2013. The relational practice existing between a service provider and its customers and the customer retention: A comparison between a theoretical model and rival. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(7):904-915.
- MILAN, G.S.; DE TONI, D. 2012. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviço. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 18(2):433-467. <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-23112012000200006>
- MILAN, G.S.; PRESTES, A.R.; MUNHOZ, L.P.S. 2010. Análise do valor do cliente (*lifetimevalue*): um estudo ambientado em uma operadora de planos de saúde. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 7(2):123-134. <http://dx.doi.org/10.4013/base.2010.72.04>
- MILAN, G.S.; TREZ, G. 2005. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. *RAE – eletrônica*, 4(2):1-21. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482005000200002>
- MITHAS, S.; KRISHNAN, M.S.; FORNELL, C. 2002. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4):201-209. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.201>
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3):20-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- MULAIK, S.A. 2010. *Foundations of factor analysis*. 2<sup>nd</sup> ed., Boca Raton, Taylor & Francis Group, 524 p.
- NEAL, W. 1999. Satisfaction is nice, but value drivers loyalty. *Marketing Research: A Magazine of Management and Application*, 11(1):21-23.
- NOGUEIRA, C.A.G.; MOTA, M.O.; ALMEIDA, F.C.; LIMA, P.G.N.; MOURA, H.J. 2012. Uma análise avaliativa e comportamental dos consumidores do setor de telefonia móvel antes e depois da portabilidade numérica. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9(4):340-356. <http://dx.doi.org/10.4013/base.2012.94.03>
- NUNNALLY, J.C.; BERNSTEIN, I.H. 1995. *Teoria psicométrica*. Madrid, McGraw-Hill.
- OLIVER, R.L. 2010. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 2<sup>nd</sup> ed., New York, M. E. Sharpe, 519 p.
- OSBORNE, J.W. 2013. *Best practices in data cleaning: A complete guide to everything you need to do before collecting data*. Thousand Oaks: Sage Publications, 275 p. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452269948>
- PALMATIER, R.W.; DANT, R.P.; GREWAL, D.; EVAN, K.R. 2006. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4):136-153. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- PARKER, K.R.; NITSE, P.; TAY, A.S.M. 2009. The impact of inaccurate color on customer retention and CRM. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 12:105-121.
- PALMATIER, R.W.; HOUSTON, M.B.; DANT, R.P.; GREWAL, D. 2013. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, 77:13-30.
- PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; BREI, V.A.; PORTO, C.A. 2004. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVIII, Curitiba, 2004. *Anais... ANPAD*, s.p.
- PIVA, L.C.; FUMAGALLI, L.A.W.; BAPTISTA, P.P.; SILVA, W.V. 2007. Relação entre satisfação, retenção e rentabilidade de cliente no setor de planos de saúde. *RAC – Revista de Ciências da Administração*, 9(19):54-80.
- RANAWEERA, C.; PRABHU, J. 2003. The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, 14(4):374-395. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230310489231>
- REICHHELD, F.F. 1993. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2):64-73.
- REICHHELD, F.F.; MARKEY Jr., R.G.; HOPTON, C. 2000. The loyalty effect: The relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3):134-139.
- REICHHELD, F.F.; SASSER Jr., W.E. 1990. Zero defections: Quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68(5):105-111.
- ROOS, I.; GUSTAFSSON, A. 2007. Understanding frequent switching patterns: A crucial element in managing customer relationship. *Journal of Service Research*, 10(1):93-108. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670507303232>
- RUST, R.T.; ZAHORIK, A.J. 1993. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69(2):139-215. [http://dx.doi.org/10.1016/0022-4359\(93\)90003-2](http://dx.doi.org/10.1016/0022-4359(93)90003-2)
- SANTOS, C.P.; FERNANDES, D.V.H. 2008. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1):10-24. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000100002>
- SARIS, W.E.; FOGUET, J.M.B.; COENDERS, G. 2007. Selection of indicators for the interaction term in structural equation models with interaction. *Quality Et Quantity*, 41(1):55-72. <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-005-3956-2>
- SARIS, W.E.; GALLHOFER, I.N. 2014. *Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research*. 2<sup>nd</sup> ed., New York, Wiley, 355 p. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118634646>
- SCANLAN, L.; MCPHAIL, J. 2000. Forming service relationships with hotel business travelers: The critical attributes to improve retention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4):491-513. <http://dx.doi.org/10.1177/109634800002400405>
- SCHERER, L.J.; TOALDO, A.M.M. 2011. Um estudo da atitude do consumidor frente às estratégias de retenção das quatro maiores operadoras de telefonia móvel do Brasil. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(40):243-263.
- SHETH, J.N.; NEWMAN, B.I.; GROSS, B.L. 1991. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2):159-170. [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8)
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. 2000. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1):150-167. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070300281014>
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. 2002. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1):15-37. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>

- TAI, Y. 2011. Perceived value for customers in information sharing services. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4):551-569. <http://dx.doi.org/10.1108/02635571111133542>
- TARASI, C.O.; BOLTON, R.N.; GUSTAFSSON, A.; WALKER, B.A. 2012. Relationship characteristics and cash flow variability: Implication for satisfaction, loyalty, and customer portfolio management. *Journal of Service Research*, 16(2):121-137. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670512465958>
- THOMAS, J.S. 2001. A methodology for linking customer acquisition to customer retention. *Journal of Marketing Research*, 38(2):262-268. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.38.2.262.18848>
- TSAI, H.; HUANG, H.; JAW, Y.; CHEN, W. 2006. Why online customers remain with a particular e-retailer: An integrative model and empirical evidence. *Psychology & Marketing*, 23(5):447-464. <http://dx.doi.org/10.1002/mar.20121>
- TOUFAILY, E.; RICARD, L.; PERRIEN, J. 2013. Customer loyalty to a commercial website: Descriptive meta-analysis of the empirical literature proposal of an integrative mode. *Journal of Business Research*, 66(9):1436-1447. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.011>
- VAVRA, T.G.; PRUDEN, D.R. 1995. Using aftermarketing to maintain a customer base. *Discount Merchandiser*, 35(5):86-88.
- VERBAKE, W.R.; MARTENS, D.; MUES, C.E.; BAESENS, B. 2011. Building comprehensible customer churn prediction models with advanced rule induction techniques. *Expert Systems with Applications*, 8:2354-2364. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2010.08.023>
- VERHOEF, P.C. 2003. Understanding the effect of customer relationship development. *Journal of Marketing*, 67(4):30-45. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>
- WALKER, K. 2010. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4):357-387. <http://dx.doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- WALSH, G.; BEATTY, S.E. 2007. Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1):127-143. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7>
- WANG, Y.; HING, P.L.; YER, V.H. 2003. The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: Evidence from the banking industry in China. *Journal of Service Quarterly*, 13(1):72-83. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520310456726>
- WARTICK, S.L. 2002. Measuring corporate reputation. *Business & Society*, 41(4):371-392. <http://dx.doi.org/10.1177/0007650302238774>
- WHITE, L.; YANAMANDRAM, V. 2007. A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality*, 17(3):298-316. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520710744317>
- WIERINGA, J.E.; VERHOEF, P.C. 2007. Understanding customer switching behavior in a liberalizing service market: An exploratory study. *Journal of Service Research*, 10(2):174-186. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670507306686>
- WOISETSCHLÄGER, D.M.; LENTZ, P.; EVANSCHITZKY, H. 2011. How habits social ties, and economic switching affect customer loyalty in contractual service setting. *Journal of Business Research*, 64(8):800-808. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.10.007>
- WU, L.; CHEN, K.; CHEN, P.; CHENG, S. 2014. Perceived value, transaction cost, and repurchase-intention in online shopping: A relational exchange perspective. *Journal of Business Research*, 6(1):2768-2776. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.007>
- YANAMANDRAM, V.; WHITE, L. 2006. Switching barriers in business-to-business services: A qualitative study. *International Journal of Service Industry*, 17(2):158-192. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230610656980>
- YANG, Z.; PETERSON, R.T. 2004. Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & Marketing*, 21(10):799-822. <http://dx.doi.org/10.1002/mar.20030>
- ZACHARIAS, M.L.B.; FIGUEIREDO, K.F.; ARAUJO, C.A.S. 2009. The influence of banking service customers' satisfaction level on the perception of switching costs and on behavioral loyalty. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 2(1):1-13.
- ZEITHAML V.A. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3):2-22. <http://dx.doi.org/10.2307/1251446>

Submitted on January 12, 2015

Accepted on September 8, 2015