

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**PROPOSIÇÃO DE VALOR, CONFIGURAÇÃO DE RECURSOS,
FACILITAÇÃO E COCRIAÇÃO DE VALOR E VALOR DE USO
COMO DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES**

GIANCARLO DAL BÓ

Caxias do Sul, março de 2016

GIANCARLO DAL BÓ

**PROPOSIÇÃO DE VALOR, CONFIGURAÇÃO DE RECURSOS,
FACILITAÇÃO E COCRIAÇÃO DE VALOR E VALOR DE USO
COMO DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Associação Ampla UCS/PUCRS, como requisito parcial à obtenção do Grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Caxias do Sul, março de 2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

D136p Dal Bó, Giancarlo, 1969-

Proposição de valor, configuração de recursos, facilitação e cocriação
de valor e valor de uso como determinantes da retenção de clientes /
Giancarlo Dal Bó. – 2016.

151 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Tese (Doutorado) – Universidade de Caxias do Sul em associação ampla
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan.

1. Clientes – Fidelização. 2. Satisfação do consumidor. 3. Marketing de
relacionamento. I. Título.

CDU 2. ed.: 658.89

Índice para o catálogo sistemático:

| | |
|--------------------------------|--------|
| 1. Clientes – Fidelização | 658.89 |
| 2. Satisfação do consumidor | 658.89 |
| 3. Marketing de relacionamento | 658.8 |

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Carolina Machado Quadros – CRB 10/2236.

Giancarlo Dal Bó

Proposição de Valor, Configuração de Recursos, Facilitação de Valor,
Cocriação de Valor e Valor de Uso Como Determinantes da Retenção de
Clientes

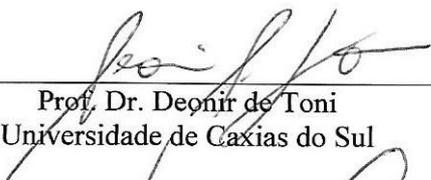
Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do
grau de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade de Caxias do
Sul.

Aprovada em IO de março de 2016, pela Banca Examinadora

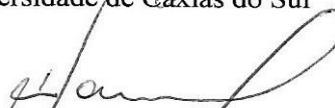
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
(Orientador e Presidente da Sessão)
Universidade de Caxias do Sul



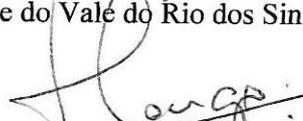
Prof. Dr. Deonir de Toni
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul



Prof. Dr. Celso Augusto de Matos
Universidade do Vale do Rio dos Sinos



Prof. Dr. Luiz Antônio Strogô
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

DEDICATÓRIA

Para minha esposa Daniela e meu filho Lorenzo, que me apoiam, me motivam e me fazem querer ser mais.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, à Universidade de Caxias do Sul, na pessoa do Magnífico Reitor Professor Dr. Evaldo Antonio Kuiava, pelo apoio prestado em todos os momentos de minha formação acadêmica. Todas as experiências que esta Instituição me proporcionou, desde a minha graduação, contribuíram sobremaneira para esta conquista.

O agradecimento mais especial é para minha família, minha esposa Daniela e meu filho Lorenzo, que com seu apoio, incentivo e, principalmente, paciência, me fazem sentir seguro de minhas escolhas e confiante em minha capacidade de superar desafios. Sem vocês eu não estaria aqui. Esta conquista só tem significado com vocês e por vocês.

Não poderia deixar de agradecer aos Mestres que, ao longo desta trajetória, me inspiraram a seguir pelo caminho da vida acadêmica, com seus exemplos de vida e profissionalismo. Agradeço em primeiro lugar ao meu Orientador, Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, por acreditar em minha capacidade e propor desafios que me fazem crescer pessoal e profissionalmente, sempre presente para conceder o apoio necessário em todas as dificuldades. Ao Professor Dr. Deonir De Toni, pela generosidade com que compartilha seu conhecimento e acolhe em momentos de dificuldade. Ao Professor Dr. Cláudio Hoffman Sampaio e ao Professor Dr. Marcelo Gatterman Perin, por elevarem o nível de exigência e me instigarem a superar meus limites. Esta Tese teve origem em suas aulas. Um agradecimento particular para minha colega Mauren do Couto Soares, que me ensinou praticamente tudo o que sei sobre Modelagem de Equações Estruturais.

Também presto meu agradecimento e minha homenagem aos Professores Drs. Eric Charles Henri Dorion, Pelayo Munhoz Olea e Maria Emilia Camargo, por fazerem do PPGA UCS uma referência em qualidade e excelência, por meio de sua dedicação e sabedoria.

EPÍGRAFE

Information is not knowledge

Knowledge is not wisdom

Wisdom is not truth

Truth is not beauty

Beauty is not love

Frank Zappa

RESUMO

A retenção de clientes é um imperativo para a competitividade das organizações, com reflexos importantes na sua participação de mercado, lucratividade e rentabilidade. Muito embora estudos, tanto teóricos quanto empíricos, relacionados aos determinantes da retenção de clientes e seu impacto no desempenho das empresas venham sendo realizados há pelo menos três décadas, os construtos utilizados na elaboração dos modelos teóricos utilizados sofreram relativamente poucas alterações ao longo deste período. Neste sentido, foi desenvolvido e testado um modelo teórico original, que contempla os construtos Proposição de Valor, Recursos Operados, Recursos Operantes, Facilitação de Valor, Cocriação de Valor e Valor de Uso como determinantes da Retenção de Clientes. O estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa quantitativa, mais especificamente com a realização de uma *survey*, realizada junto a uma amostra de 273 clientes de uma instituição financeira (banco de varejo). A análise dos resultados foi realizada com base na estatística multivariada, utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais para analisar e compreender os elementos e relações que compõem o Modelo Teórico proposto. Os resultados apontaram que o Modelo Teórico proposto apresentou índices de ajuste satisfatórios. A contribuição de maior destaque é a validação das relações entre os construtos testados, evidenciando que a proposição de valor influencia significativa e positivamente os recursos operados e operantes; os recursos operados influenciam significativa e positivamente a facilitação de valor; os recursos operantes influenciam significativa e positivamente a cocriação de valor; a proposição de valor influencia significativa e positivamente a facilitação de valor e a cocriação de valor; a facilitação e a cocriação de valor influenciam significativa e positivamente o valor de uso; e o valor de uso influencia significativa e positivamente a retenção de clientes no contexto de um banco de varejo. Adicionalmente, foi constatado que o tipo de cliente (cliente de um único banco ou de múltiplos bancos), modera positivamente a relação entre a proposição de valor e os recursos operados. Dessa forma, o estudo contribui para a evolução da compreensão dos conceitos testados, ampliando o entendimento de cada construto individual e fornecendo evidências empíricas de sua relação como determinantes da retenção de clientes.

Palavras-chave: proposição de valor, recursos operados, recursos operantes, facilitação de valor, cocriação de valor, valor de uso, retenção de clientes, bancos de varejo.

ABSTRACT

Customer retention is an imperative for competitiveness of organizations, with important effects on market share, profitability and profitability. Although studies, both theoretical and empirical, related to the determinants of customer retention and its impact on business performance will be carried out for at least three decades, the constructs used in the preparation of the theoretical models used have undergone relatively little change over this period. In this sense, it was developed and tested an original theoretical model, which includes the constructs Value Proposition, Operated Resources, Operants Resources, Value Facilitation Co-creation of Value and Use Value as determinants of Customer Retention. The study was conducted through a quantitative research, specifically with the completion of a survey, carried out among a sample of 273 customers of a financial institution (retail banking). The analysis was based on multivariate statistics, using structural equation modeling to analyze and understand the elements and relationships that make up the proposed theoretical model. The results showed that the proposed Theoretical Model presented satisfactory fit indexes, considering its originality. The most prominent contribution is the validation of significant and positive relationships between the constructs tested, showing that value proposition influences significant and positively operand and operant resources; operand resources influence significant and positively value facilitation; operant resources influence significant and positively the value co-creation; value proposition influences significant and positively the value facilitation and value co-creation; value facilitation and value co-creation influence significant and positively the value-in-use; and the value-in-use influences significant and positively the customer retention in the context of a retail bank. Furthermore, this study shows that the client profile positively moderates the relationship between value proposition and operand resources. Thus, the study contributes to the evolution of the understanding of the concepts tested, increasing the understanding of each individual construct and providing empirical evidence of their relationship as determinants of customer retention.

Keywords: value proposition, operand resources, operant resources, value facilitation, value co-creation, value-in-use, customer retention, retail banks.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------------|---|
| AFC | Análise Fatorial Confirmatória |
| AFE | Análise Fatorial Exploratória |
| AGFI | <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> (Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste) |
| AMOS | <i>Analysis of Moment Structures</i> |
| B2B | <i>Business-to-Business</i> |
| B2C | <i>Business-to-Consumer</i> |
| CDE | <i>Customer-dominant Logic</i> |
| CE | <i>Customer Experience</i> |
| CFI | <i>Comparative Fit Index</i> (Índice de Ajuste Comparativo) |
| CLV | <i>Customer Lifetime Value</i> |
| CRM | <i>Customer Relationship Management</i> |
| G-D Logic | <i>Goods-dominant Logic</i> |
| GFI | <i>Goodness-of-fit Index</i> (Índice de Qualidade de Ajuste) |
| GL | Graus de Liberdade |
| GLS | <i>Generalized Least Square</i> (Mínimos Quadrados Generalizados) |
| MLE | <i>Maximum Likelihood Estimation</i> (Máxima Verossimilhança) |
| MI | <i>Modification Indices</i> |
| MSI | <i>Marketing Science Institute</i> |
| MEE | <i>Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais) |
| NFI | <i>Normed Fit Index</i> (Índice de Ajuste Normado) |
| NNFI ou TLI | <i>Nonnormed Fit Index</i> (Índice de Ajuste Não-Normado) |
| RBV | <i>Resource-based View</i> |
| RMSE | <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (Raiz de Erro Quadrático Médio de Aproximação) |
| SEM | <i>Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais) |
| S-D Logic | <i>Service-dominant Logic</i> |
| SL | <i>Service Logic</i> |
| SPSS | <i>Statistical Package for Social Sciences</i> |
| SST | <i>Self Service Technologies</i> |
| TLI ou NNFI | <i>Tucker-Lewis Index</i> (Índice de Tucker-Lewis) |
| VIF | <i>Variance Inflation Factor</i> (Fator de Inflação da Variância) |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Modificações e acréscimo às premissas fundadoras da <i>S-D Logic</i> | 35 |
| Figura 2 – Natureza e <i>locus</i> dos conceitos de valor de uso e valor de troca | 47 |
| Figura 3 – Processo de geração de valor | 49 |
| Figura 4 – Modelo de facilitação de valor | 54 |
| Figura 5 – <i>Framework</i> do processo de geração de valor | 65 |
| Figura 6 – Modelo teórico proposto | 66 |
| Figura 7 – Modelo estrutural | 88 |
| Figura 8 – Modelo estrutural com ajustes | 103 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 – Resultados de <i>outliers</i> multivariados | 77 |
| Tabela 2 – Valores de curtose (<i>kurtosis</i>) e assimetria (<i>skewness</i>) | 79 |
| Tabela 3 – Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk | 80 |
| Tabela 4 – Análise de Multicolinearidade | 82 |
| Tabela 5 – Teste de Levene | 84 |
| Tabela 6 – Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos | 95 |
| Tabela 7 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos | 96 |
| Tabela 8 – Validade discriminante | 97 |
| Tabela 9 – Gênero dos respondentes | 98 |
| Tabela 10 – Escolaridade dos respondentes | 99 |
| Tabela 11 – Renda dos respondentes | 99 |
| Tabela 12 – Forma de utilização dos serviços | 99 |
| Tabela 13 – Bancos em que possui conta | 100 |
| Tabela 14 – Estatística descritiva das variáveis pertencentes aos construtos | 101 |
| Tabela 15 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico | 104 |
| Tabela 16 – Resultado do teste de hipóteses – Modelo Teórico | 105 |
| Tabela 17 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico | 106 |
| Tabela 18 – Estatística descritiva da variável tipo de cliente | 107 |
| Tabela 19 – Efeito da moderação da variável tipo de cliente | 108 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 13 |
| 1. ESCOPO DA PESQUISA | 20 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO | 20 |
| 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA | 25 |
| 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA | 30 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 30 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 30 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO E RELAÇÕES HIPOTETIZADAS | 31 |
| 2.1 ORIGENS DO CONCEITO DE PROPOSIÇÃO DE VALOR | 31 |
| 2.2 VISÕES ALTERNATIVAS RELACIONADAS À PROPOSIÇÃO DE VALOR..... | 33 |
| 2.2.1 A Visão da <i>Service-dominant Logic (S-D Logic)</i> | 33 |
| 2.2.2 A Visão da <i>Service Logic (SL)</i> | 37 |
| 2.3 RECURSOS E INTEGRAÇÃO DE RECURSOS | 40 |
| 2.4 CRIAÇÃO DE VALOR, FACILITAÇÃO DE VALOR E COCRIAÇÃO DE VALOR ... | 45 |
| 2.4.1 Definições dos Conceitos | 45 |
| 2.4.2 Papéis de Fornecedores e Clientes no Processo de Criação de Valor | 53 |
| 2.5 RETENÇÃO DE CLIENTES..... | 59 |
| 2.5.2 Origens do Estudo da Retenção de Clientes | 59 |
| 2.5.2 Definição de Retenção de Clientes | 60 |
| 2.5.3 Relação entre o Valor de Uso e a Retenção de Clientes | 62 |
| 2.6 MODELO TEÓRICO PROPOSTO | 65 |
| 3. MÉTODO DE PESQUISA | 68 |
| 3.1 PESQUISA DESCRITIVA | 68 |
| 3.1.1 População-alvo e Processo de Amostragem | 69 |
| 3.1.2 Operacionalização dos Construtos e Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados | 70 |
| 3.1.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados | 73 |
| 3.1.4 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados | 73 |
| 3.1.5 Coleta e Processamento dos Dados | 74 |
| 3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS | 75 |
| 3.2.1 <i>Missings</i> (Dados Perdidos ou Valores Omissos) | 75 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.2 Outliers (Observações Atípicas) | 76 |
| 3.2.3 Testes de Suposições de Análise Multivariada | 77 |
| 3.2.4 Modelagem de Equações Estruturais (MEE) | 85 |
| 3.2.5 Especificação do Modelo de Mensuração | 87 |
| 3.2.6 Matriz de Entrada de Dados e Método de Estimação do Modelo | 89 |
| 3.2.7 Seleção das Medidas de Ajuste | 90 |
| 3.2.8 Validação Individual dos Construtos | 92 |
| 4. RESULTADOS DA PESQUISA | 98 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA | 98 |
| 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS | 100 |
| 4.3 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO | 102 |
| 4.3.1 Medidas de Ajuste do Modelo Teórico | 102 |
| 4.3.2 Teste de Hipóteses | 104 |
| 4.3.3 Análise da Moderação do Tipo de Cliente | 107 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 110 |
| 5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS | 110 |
| 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS | 116 |
| 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 121 |
| 5.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS | 122 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 124 |
| APÊNDICE A – ITENS DE ESCALA | 146 |
| APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA | 148 |

INTRODUÇÃO

Os clientes são vitais para qualquer organização. Sem eles não há receitas (vendas, faturamento), lucro e rentabilidade ou valor de mercado (GUPTA; ZEITHAML, 2006). Consoante isto, a partir do momento em que há uma alteração no campo do marketing da ênfase nas trocas sob uma perspectiva transacional para uma perspectiva relacional (GRÖNROOS, 1994; SHETH; PARVATIYAR, 1994), os benefícios associados à retenção de clientes passam a ser um aspecto relevante na literatura de marketing de serviços (WU, 2011). Especificamente no contexto de um relacionamento entre cliente e provedor de serviços, este pode ser caracterizado por interações repetidas durante um determinado período de tempo. Da mesma forma que qualquer relacionamento interpessoal, relacionamentos comerciais podem variar em sua intensidade, ou seja, de fracos ou inexistentes a sólidos e duradouros (GREMLER; GWINNER, 2015).

De forma simplista, as empresas tendem a abordar a satisfação como o único elemento estratégico de sustentação para a retenção de clientes, viabilizando-a em uma perspectiva de longo prazo, muito embora a satisfação dos clientes não necessariamente tenha um impacto direto e definitivo sobre o resultado do negócio (NIKHASHEMI et al., 2013). Segundo Nikhashemi et al. (2013), os clientes somente estabelecem um relacionamento com um fornecedor/prestador de serviços em particular quando experimentam um senso de identidade e percebem valor neste relacionamento. No caso específico das instituições financeiras, os clientes geralmente se comprometem em estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos com os bancos que oferecem benefícios de valor superior, oriundos exatamente da continuidade do relacionamento existente (LIU, 2006). Assim, mesmo que um cliente esteja insatisfeito com os serviços de seu banco, o temor de perder os benefícios relacionais, associados aos custos de troca (substituição do provedor de serviços), o faz, usualmente, decidir por permanecer com seu banco atual, uma vez que benefícios idiossincráticos (como redução de tarifas e isenção de taxas) não são, por definição, prontamente disponibilizados pelos concorrentes (YANAMANDRAM; WHITE, 2006; TEFOM; BIRCH, 2011).

Tanto na dimensão *Business-to-Business* (B2B) quanto na dimensão *Business-to-Consumer* (B2C) evidências sugerem que a avaliação que os clientes fazem sobre o valor do relacionamento, bem como a decisão subsequente de recompra, ou de manutenção do provedor de serviços, é criticamente influenciada pela dinâmica das experiências de serviço com tal empresa (BOLTON; LEMON; BRAMLETT, 2006; GUPTA; ZEITHAML, 2006).

Deste modo, a questão fundamental para as empresas é de que forma o serviço pode ser gerenciado ao longo do tempo de maneira a capturar o maior valor possível de cada relacionamento com os clientes (AFLAKI; POPESCU, 2013) e transformá-lo em melhores resultados para os parceiros de troca (KUMAR; SHAH, 2015).

Os direcionadores da gestão bem sucedida da retenção de clientes têm sido amplamente pesquisados, principalmente em função de seu impacto no valor do cliente ao longo do tempo (*Customer Lifetime Value* – CLV) e, conseqüentemente, na lucratividade e rentabilidade das empresas (ROSENBERG; CZEPIEL, 1984; REICHHELD, 1993; RUST; ZAHORIK, 1993; REICHHELD, 1996; GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; SUN; WILCOX; ZHU, 2007; LIN; WU, 2011; AFLAKY; POPESCU, 2013). Em decorrência disso, o foco na retenção de clientes tem implicações econômico-financeiras e gerenciais importantes, tais como: (i) por meio da retenção de clientes, as empresas podem servir melhor sua base de clientes atual, ao invés de dispendir esforços na aquisição (conquista) de novos clientes; (ii) clientes retidos geralmente gastam mais, fornecem referências positivas via propagando boca a boca e são menos onerosos em termos de atendimento, em função da curva de aprendizagem; (iii) são menos sensíveis às ações de marketing da concorrência; e (iv) são mais suscetíveis aos esforços de *cross-selling* e *up-selling*, o que também contribui para a elevação das receitas e das margens de lucro e de rentabilidade (COUSSEMENT, 2013).

Muito embora inúmeros estudos já tenham sido realizados, não foi estabelecido um consenso em relação aos direcionadores ou determinantes (antecedentes) da retenção de clientes (RUST; ZAHORIK; 1993; HESKETT et al., 1994; ENNEW; BINKS, 1996; JONES; SASSER Jr., 1998; VERHOEF, 2003; GUO; JIAN; TANG, 2009; KUMAR; SHAH, 2015). Rosenberg e Czepiel (1984) estabeleceram a gestão do *marketing mix* como um elemento fundamental na elevação das taxas de retenção de clientes, com impacto positivo na lucratividade e na rentabilidade das empresas. No caso dos bancos de varejo, contexto no qual a presente pesquisa foi realizada, Levesque e McDougall (1996) investigaram os determinantes da satisfação dos clientes, relacionando-os à retenção e seu impacto na lucratividade, utilizando os construtos qualidade do serviço, características do serviço e atividades de recuperação do serviço. Loveman (1998) propôs o *framework* da cadeia de lucro de serviços (*Service Profit Chain*) em bancos de varejo, investigando as relações entre a satisfação dos funcionários e a lealdade; a satisfação dos clientes e a lealdade; e a lealdade e o desempenho financeiro. Clarck (1997; 2002) e Farquhar (2004) também relacionaram a satisfação dos funcionários à retenção de clientes em instituições financeiras.

Além disso, Jamal e Naser (2002) mencionaram as dimensões da qualidade do serviço e a experiência (no sentido de *expertise*) do cliente como antecedentes da satisfação em bancos de varejo, relacionando-a à retenção de clientes e à lucratividade. Durante todo este período, os construtos satisfação (tanto de funcionários quanto de clientes) e qualidade do serviço foram considerados os principais determinantes da retenção de clientes em bancos de varejo, também em uma série de outros estudos realizados. No âmbito dos bancos de varejo, estes construtos continuam a ser considerados em pesquisas até recentemente, sobretudo em mercados como: África do Sul, Malásia, Bangladesh, Paquistão, Turquia e Nova Zelândia (POLATOGLU; EKIN, 2001; GAN et al., 2006; NDUBISI, 2007; CLEMES; GAN; ZHANG, 2010; SIDDIQI, 2011; KUMAR, 2013).

Em outra linha de investigação, Bick, Brown e Abratt (2004) examinaram as percepções e as expectativas dos clientes de bancos de varejo relacionadas ao valor que é entregue aos mesmos pela instituição financeira, muito embora ainda associassem o valor percebido à satisfação e, conseqüentemente, à retenção de clientes. Aldlaigan e Buttle (2005), por sua vez, estiveram entre os primeiros a questionar a satisfação como determinante da retenção de clientes em bancos de varejo. Segundo os autores, existiriam evidências de que os clientes poderiam trocar alguns ou todos os seus negócios para outro provedor de serviços, mesmo estando completamente satisfeitos. Em seu estudo, consideraram como determinantes da propensão à manutenção do relacionamento, o que levaria à retenção de clientes, três fatores, a saber: (i) credibilidade/reputação da instituição; (ii) compatibilidade entre os valores organizacionais e os valores dos clientes; e (iii) considerações interpessoais ou relacionais. Este trabalho deu origem a uma nova agenda de pesquisas, relacionando a retenção de clientes à reputação do provedor de serviços, ao compromisso e à confiança tanto na organização quanto no seu pessoal de linha de frente ou pessoal de contato direto (*front office*) e à qualidade do relacionamento, por uma série de pesquisadores (PAYNE; FROW, 2005; MICHAELIS et al., 2008; HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009; HENNIG-THURAU et al., 2010; FROW et al. 2011; PALMATIER et al., 2013).

Já Roig et al. (2006) investigaram o valor percebido pelos clientes como determinante da manutenção de relacionamentos em uma perspectiva de longo prazo. De acordo com os autores, é importante salientar que, para muitos bancos, o termo “valor” é utilizado unicamente para se referir ao valor gerado pelo cliente para o banco (volume de investimentos), ao invés do valor que estes podem oferecer para os clientes, conforme preconizado por Slater e Narver (2000). Barry, Dion e Johnson (2008), em estudo conduzido no contexto B2B, consideram o valor percebido pelos clientes como um antecedente da

retenção de clientes, por meio da redução da incerteza de troca (substituição) de fornecedor em função de expectativas consistentes em relação ao fornecedor em questão. Em contextos de serviços, o valor percebido pelos clientes também passou a receber maior atenção. Kuo, Wu e Deng (2009) investigaram a relação entre o valor percebido, a satisfação dos clientes e a intenção de recompra junto a operadoras de telefonia celular, considerando como variável independente a qualidade do serviço.

Vera e Trujillo (2013), explorando os antecedentes da lealdade no ambiente de bancos de varejo, postulam o valor percebido como um atributo mais consistente do que a satisfação na geração da lealdade em contextos de serviços, nos quais não há possibilidade de experimentação antes do uso. A este respeito, Sweeney e Soutar (2001) esclarecem que o valor percebido pode ser confundido com a satisfação, por se tratarem ambos de juízos de valor. Entretanto, a satisfação somente ocorre após a utilização de algo, enquanto que a percepção de valor ocorre continuamente ao longo de diferentes momentos, incluindo aqueles anteriores e posteriores ao processo de compra, consumo ou utilização. Avançando nesta compreensão, Watts (2015) salienta que a retenção de clientes em organizações de serviço apresenta um desafio adicional, qual seja, o de convencer clientes atuais e potenciais da real proposição de valor da empresa, uma vez que, diferentemente de produtos (tangíveis), serviços são inerentemente associados à maior incerteza e imprecisão.

Todo este retrospecto permite avaliar que, ao longo das últimas três décadas, as pesquisas sobre os determinantes da retenção de clientes, seja no contexto de bens tangíveis (produtos, mercadorias), seja no contexto de bens intangíveis (serviços), foram fundamentados preponderantemente em torno dos mesmos construtos, a saber: qualidade (do produto ou do serviço), satisfação (de clientes ou de funcionários), confiança e reputação do fornecedor/prestador de serviços e valor percebido de suas ofertas. Aliás, Toufaily, Ricard e Perrien (2013), em uma meta-análise realizada em uma base de 1.800 artigos relacionados aos temas retenção e lealdade de clientes, em contexto de serviços (comércio eletrônico), confirmaram esta percepção, concluindo que seus determinantes são relativamente negligenciados ou insuficientemente analisados, o que permitiria a identificação de várias lacunas que ensejariam investigações futuras em torno desta temática, no caso, a retenção de clientes.

Contribuições teóricas relevantes relacionadas ao marketing de serviços, como a *Service-dominant Logic (S-D Logic)*, proposta por Vargo e Lusch (2004a), a *Service Logic (SL)*, cujos fundamentos foram estabelecidos por Grönroos (2006) e a *Customer-dominant Logic (G-D Logic)*, originada nos estudos de Heinonen et al. (2010), introduziram uma nova

perspectiva relativa a uma compreensão dos serviços não como algo adicionado ou agregado às ofertas de bens tangíveis ou meras atividades de suporte à atividade-fim da organização ou de seus clientes (VARGO; LUSCH, 2004a; 2004b, 2008; GRÖNROOS, 2006; 2008). As duas primeiras teorias (*S-D Logic* e *SL*) postulam que, contrariamente à abordagem tradicional de pesquisas em marketing de serviços, as quais utilizam como ponto-de-partida modelos preexistentes derivados do marketing de bens tangíveis, suas abordagens passam a contemplar o “fenômeno” serviço em seu contexto mercadológico como ponto de partida (GRÖNROOS, 2006). Embora estas perspectivas tenham orientado uma ampla discussão na literatura atinente ao marketing de serviços, alguns de seus pressupostos carecem de evidências empíricas que lhes deem suporte e maior robustez teórico-empírica.

Já a *C-D Logic* pretende se diferenciar das duas teorias precedentes no sentido de que as considera ainda caudatárias de uma perspectiva focada no provedor de serviços (HEINONEN et al., 2010). A *C-D Logic* é uma perspectiva de marketing, também originada na Escola Nórdica, preocupada com a compreensão da lógica dos clientes e com o modo como as ofertas das empresas se tornam incorporadas ao contexto das vidas dos clientes (STRANDVIK; HEINONEN, 2015). Segundo Strandvik e Heinonen (2015), a *C-D Logic* é orientada para a gestão, fundamentada na ideia de que o ponto chave é a lógica, a construção de sentido e as experiências dos clientes, e pretende fornecer aos gestores direcionamentos para a compreensão dos mercados e dos clientes.

Desse modo, a presente pesquisa investiga os determinantes (ou antecedentes) da retenção de clientes a partir da proposição de um modelo teórico original cujos construtos são derivados das perspectivas da *S-D Logic*, da *SL* e da *C-D Logic* que, conforme mencionado, ou não foram utilizados absolutamente ou não foram suficientemente investigados em pesquisas empíricas. Para tanto, com a finalidade de compreender a relação existente entre um provedor de serviços e seus clientes, culminando na Retenção de Clientes, foi investigada a relação entre os construtos Proposição de Valor, Recursos Operados, Recursos Operantes, Facilitação de Valor, Cocriação de Valor e Valor de Uso como seus determinantes. Cabe salientar que estes construtos, até o momento, não foram testados como determinantes ou antecedentes da retenção de clientes na literatura em um mesmo modelo¹.

¹ Para identificação das lacunas teóricas relativas à retenção de clientes foram pesquisadas as bases de dados EBSCO, EMERALD, PROQUEST, SAGE, SCOPUS, SPRINGER, WEB OF SCIENCE e WILEY, sendo que os principais *journals* investigados foram: *Industrial Marketing Management*, *Journal of Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, *Journal of Service Research*, *Marketing Theory*, *International Business Review*, *Service Science*, *Journal of Retailing*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Services Marketing*, *International Journal of Bank Marketing*, *Journal of Financial Services Marketing*, entre outros.

O primeiro construto testado é a Proposição de Valor, como antecedente dos recursos operados e dos recursos operantes. A proposição de valor é considerada como o mais importante princípio organizador de uma empresa (WEBSTER, 2002) e a verdadeira essência de uma estratégia competitiva (KAPLAN; NORTON, 2001), tendo sido definida como uma prioridade de pesquisa para o triênio 2010-2012 pelo MSI – Marketing Science Institute (2010). Apesar do reconhecimento desta prioridade, Corvellec e Hultman (2014) evidenciaram que o tema da proposição de valor em organizações de serviço não foi adequadamente abordado em estudos subsequentes.

A seguir, foi considerado como determinante da Retenção de Clientes o construto Recursos Operados, definidos como entidades físicas – matérias-primas ou insumos, equipamentos e instalações – utilizados no processo de prestação ou de entrega dos serviços (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008). Estes recursos são análogos ao conceito de interações indiretas, desenvolvido por Grönroos e Gummerus (2014), definidas como aquelas nas quais um ator (por exemplo, um cliente) interage com sistemas padronizados ou elementos tangíveis e nas quais nenhum processo colaborativo integrado e dialógico ocorre.

Os Recursos Operantes foram considerados como outro construto a ser testado. Recursos operantes são basicamente pessoas, e compreendem a interação inerente aos clientes e aos funcionários da empresa e seus conhecimentos, habilidades e motivações (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008). Os recursos operantes, portanto, possibilitam interações diretas entre clientes e provedores de serviços, por meio de seu pessoal (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014).

A Facilitação de Valor é o construto seguinte, decorrente das interações indiretas entre clientes e provedores de serviços por meio dos recursos operados. No processo de facilitação de valor, o prestador de serviços disponibiliza recursos que serão utilizados pelos clientes em seus processos de criação de valor, de forma autônoma (GRÖNROOS, 2008; GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Também foi investigado o construto Cocriação de Valor, decorrente das interações diretas entre clientes e funcionários dos provedores de serviços (recursos operantes), utilizando seus conhecimentos e habilidades para criação conjunta de valor. A cocriação de valor pressupõe a criação de experiências positivas e a solução de problemas por meio da relação entre cliente, prestador de serviços e, até mesmo, outros atores (SANTOS-VIJANDE; GONZÁLES-MIERES; LÓPEZ-SÁNCHEZ, 2013).

Por fim, foi investigado o construto Valor de Uso como antecedente da Retenção de Clientes. O valor de uso foi incluído no Modelo Teórico em substituição ao valor percebido,

predominante nos estudos mais recentes relacionados à retenção de clientes, por ser considerado mais adequado ao contexto de serviços. O valor de uso é definido como a avaliação da experiência de serviço, ou seja, o julgamento individual do somatório de todas as experiências funcionais e emocionais do cliente, o qual não pode ser predefinido pelo provedor de serviços, mas somente definido pelo cliente durante a situação de uso (SANDSTRÖM et al., 2008). O valor percebido, por sua vez, diz respeito à percepção acerca dos resultados ou benefícios que os clientes recebem em relação aos custos totais (ou sacrifícios incorridos) associados à aquisição e ao consumo ou utilização de um produto e/ou serviço (McDOUGALL; LEVESQUE, 2000; KUO; WU; DENG, 2009; CHANG; TSENG, 2013).

Para cumprir com os propósitos explicitados, esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta o escopo da pesquisa (justificativa e relevância do estudo), a delimitação do problema de pesquisa e os objetivos (geral e específicos) do trabalho. O Capítulo 2 aborda o referencial teórico, contendo as definições dos conceitos e as discussões relacionadas aos objetivos do trabalho, por meio de revisão da literatura relacionada aos construtos anteriormente expostos. Em seguida, o Capítulo 3 apresenta o método de pesquisa utilizado, suas etapas, técnicas e procedimentos. No Capítulo 4 são apresentados a análise dos dados e os resultados da pesquisa. Por fim, no Capítulo 5, são tecidas as considerações finais do trabalho, onde são abordadas as implicações teóricas e gerenciais, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

1. ESCOPO DA PESQUISA

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A entrega de serviços com valor superior tem sido reconhecida como uma importante fonte de possível vantagem competitiva (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007; ORDANINI; PARASURAMAN; RUBERA, 2014; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). Apesar deste reconhecimento, alguns autores assinalam que a maioria das pesquisas nesta área ainda conceitua serviços como uma categoria especial de produtos (intangíveis), bem como destacam que virtualmente toda a discussão no campo do marketing foi desenvolvida a partir de uma perspectiva fundamentada segundo a lógica de bens tangíveis (MICHEL; BROWN; GALLAN, 2008; ORDANINI; PARASURAMAN, 2011).

No entendimento de Lusch, Vargo e Wessels (2008), este fato não chega a ser surpreendente, dado que a linguagem corrente no contexto do comércio e das trocas teve sua origem na Revolução Industrial, tendo sido construída sob uma filosofia econômica segundo a qual as trocas eram conceituadas, sobretudo, em termos de unidades tangíveis de *output* (produtos físicos, mercadorias). Inicialmente, a teoria do marketing era um mero desdobramento da teoria econômica (HADJIKHANI; LAPLACA, 2013) e os fundamentos do marketing foram concebidos sobre a base do marketing de produtos, com foco na distribuição e troca de produtos ou mercadorias manufaturadas (VARGO; LUSCH, 2004b). Esta visão econômica contribuiu para consolidar na terminologia do marketing uma conceituação que, frequentemente, definia os serviços de forma residual – aquilo que um bem tangível não é, e que pode ser agregado a ele (VARGO; LUSCH, 2004a).

Na medida em que o mundo passa a ser cada vez mais caracterizado por serviços, com algumas das economias mais desenvolvidas apresentando mais de 70% de seu Produto Interno Bruto (PIB) gerado por serviços, pesquisadores em várias disciplinas (VAN RIEL; LIEVENS, 2004; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; STOREY, HUGHES, 2013; MAKKONEN; KOMULAINEN, 2014) estão reorientando seus esforços para este campo de estudos (OSTROM et al., 2010). Entretanto, a visão dominante na literatura atual é que os direcionadores do desempenho dos serviços são semelhantes em contextos de produtos e serviços, diferindo, no máximo, na importância relativa entre ambos. Em contrapartida, o que alguns autores sugerem é que certos direcionadores tradicionais em contextos de manufatura, como, por exemplo, investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Patentes, podem ter pouca relevância no contexto dos serviços (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011).

É possível mencionar como exceção a este pensamento predominante a perspectiva adotada pela Escola Nórdica.

Neste horizonte, uma importante contribuição para a mudança de paradigma em relação à visão predominante na literatura de serviços foi a *Service-dominant Logic (S-D Logic)*, desenvolvida por Vargo e Lusch (2004a; 2004b, 2008a), que forneceu uma nova base conceitual para a ciência de serviços. A *S-D Logic* contrapõe a designação plural “serviços” – compreendida como atividades que agregam valor a produtos – pela designação singular “serviço”, definida como a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) em benefício de outra entidade (VARGO; LUSCH, 2004a). Esta perspectiva sugere que aquilo que as empresas fornecem não são saídas (*outputs*) ou resultados de uma oferta com valor, mas recursos de entrada para um processo contínuo de criação de valor (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008). Uma implicação central da *S-D Logic* é que a noção de cocriação de valor substitui a noção predominante de provisão de valor superior como a pedra angular da estratégia de negócios (KARPEN; BOVE; LUKAS, 2012; KARPEN et al., 2015).

Desenvolvimentos teóricos posteriores destacaram a relevância da *S-D Logic* para alimentar uma série de discussões relacionadas ao papel desempenhado pelo marketing no contexto de serviços (EDVARDSSON et al., 2012; GRÖNROOS, 2008; 2011a; GRÖNROOS; VOIMA, 20013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; entre outros). Uma destas discussões diz respeito ao próprio conceito de valor, conceituado não mais como um atributo implícito ou agregado a um produto físico sendo trocado, mas como criado por meio das interações com os clientes ao longo de um processo, geralmente, mas não obrigatoriamente, relacional. O valor seria, portanto, fundamentado em critérios subjetivos de desempenho e mensurado por seu valor de uso, e não em padrões de qualidade objetiva, capaz de ser medida em termos de valor de troca. Desse modo, compreende-se que não é a capacidade de efetivamente entregar valor que pode estabelecer vantagens competitivas, mas o desenvolvimento de proposições com potencial de cocriação de valor, conjuntamente com clientes e demais parceiros de negócio (KOWALKOWSKI, 2011).

Sigala (2012) afirma que, apesar do referido reconhecimento da importância do envolvimento e da interação do cliente ou usuário em processos de prestação de serviços, ainda há uma lacuna relevante de pesquisas nesta área, que só recentemente passou a ser gradativamente preenchida (ANDREASSEN; STREUKENS, 2009; ALAM, 2006; 2013). Inclusive, Dadfar, Brege e Semnani (2013) reconhecem que o conceito de envolvimento no contexto de serviços permanece altamente difuso, abrangendo diferentes significados, uma

vez que parece ser uma espécie de conceito guarda-chuva para um conjunto de palavras semelhantes, porém diferentes entre si, tais como: interação, engajamento, coprodução, cocriação, entre outras. A própria literatura relativa a este construto é fragmentada, com diferentes perspectivas sendo adotadas pelos pesquisadores. Desse modo, é evidente que o consenso a respeito de uma definição universalmente aceita ainda está longe de ser alcançado, abrindo espaço para uma nova agenda de pesquisas (ALAM, 2006).

Dentre as proposições da *S-D Logic* é possível também destacar aquela que estabelece que o elemento fundamental das trocas econômicas é o provimento dos serviços, caracterizado como uma entrada (*input*), fornecida por um provedor de serviços, para as atividades de integração de recursos e de criação de valor por parte dos seus usuários (VARGO; LUSCH, 2008a; 2008b; NYMAN, 2014). Ao encontro desta proposição, Grönroos (2008) declara que a função do provedor de serviços, neste contexto, é a de atuar como um facilitador de valor, no sentido de apoiar as atividades de criação de valor empreendidas pelos clientes por meio de processos interativos, sejam eles face a face (presenciais) ou por intermédio de canais de autosserviço (sejam eles presenciais ou em ambientes virtuais). No entendimento de Nyman (2014), no entanto, esta noção de função de apoio aos processos de criação de valor por parte dos clientes somente foi, até este momento, apresentada como um princípio geral, faltando, na literatura do marketing de serviços, conceituações mais específicas, relacionadas às várias formas de suporte proporcionadas tanto pelas ofertas de serviço quanto pelo próprio provedor do serviço.

Apesar dos avanços na teoria do marketing proporcionados pela *S-D Logic*, Grönroos (2008) e Grönroos e Gummerus (2014) argumentam que, de uma perspectiva gerencial, ela ainda reflete uma compreensão de negócios orientada mais para bens físicos (produtos tangíveis), com foco no valor de troca. A principal crítica feita pelos autores reside na constatação de que a *S-D Logic* não teria considerado de forma adequada o significado da noção de valor de uso e a própria natureza do marketing de serviço. Aliás, Grönroos (2008) opõe a esta perspectiva o que ele chama de *Service Logic (SL)*, derivada do modelo de pensamento de marketing da Escola Nórdica. Segundo esta perspectiva, o valor é criado nos processos em que o usuário do serviço assume um papel importante (interativo, proativo), e a criação de valor é dirigida por ele, e não pelo provedor de serviços, como na abordagem da *S-D Logic* (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). Ou seja, mesmo com os avanços teóricos promovidos pela *S-D Logic*, segundo esta perspectiva o protagonismo na relação ainda é papel do provedor do serviço, e não do usuário, e é exatamente a esta perspectiva que a *SL* se opõe.

Na perspectiva da *SL*, mais especificamente, a criação de valor é definida como a criação, por parte do usuário do serviço (cliente), de valor de uso (GRÖNROOS, 2008). Segundo esta visão, ao se considerar o valor de uso como a melhor forma de compreender o valor para os clientes, a criação de valor passa a significar a percepção experiencial do cliente relacionada ao valor de uso que emerge da utilização ou da eventual posse de recursos, ou mesmo de estados mentais associados, por exemplo, a sensações de bem estar (GRÖNROOS, 2011a). Da perspectiva do usuário do serviço, o processo de entrega do serviço envolve a facilitação de valor, ou seja, a facilitação das atividades do cliente para criação de valor de uso, ou ainda a cocriação de valor, com ênfase na perspectiva relacional entre as partes envolvidas (GRÖNROOS, 2006; 2008).

Uma nova perspectiva que vem ganhando destaque em anos recentes e é relevante para a presente discussão, é denominada *Customer Dominant Logic (C-D Logic)*. De acordo com esta perspectiva, tanto a *G-D Logic* quanto a *S-D Logic* são compreendidas como lógicas centradas no provedor de serviço (HEINONEN; STRANDVIK; VOIMA, 2013). Os autores propõem que a discussão sobre o conceito de valor seja estendida para além da interação e do consumo, pois em vez de estar restrito à cocriação de valor ou facilitação de valor em interações entre a empresa e o cliente, o valor também emerge exclusivamente na esfera do cliente. Há, neste sentido, carência de investigações mais aprofundadas sobre como o valor emerge na esfera do cliente, sem enfatizar a perspectiva do provedor. Pfisterer e Roth (2015) conceituam aquilo que denominam de processo de utilização do cliente. Segundo esta conceituação, processos de utilização do cliente nos quais os clientes integram seus recursos e os combinam com recursos providos por outros atores são o elemento central da criação de valor para o cliente. Medberg e Heinonen (2014) se referem a este processo como *invisible value formation* – formação invisível de valor – definido como o processo de formação de valor que ocorre fora da linha de visibilidade dos encontros de serviço. No entendimento dos autores, o contexto do cliente tem sido negligenciado pela literatura do marketing (especialmente no âmbito dos serviços bancários), em função de seu foco no processo e resultado do serviço, ou seja, na perspectiva do provedor.

Especificamente no âmbito dos serviços financeiros, que serão o foco desta pesquisa, a experiência positiva do consumidor com a provisão do serviço eleva a sua propensão a indicar um banco de varejo para pessoas de suas relações – engajando-se em comportamentos direcionados à propaganda boca a boca positiva – e a sua propensão para permanecer como cliente em seu banco de varejo atual, potencializando as taxas de retenção de clientes do provedor do serviço. Da mesma forma, esta experiência do cliente também influencia sua

propensão em adquirir novos serviços. Assim sendo, a experiência do cliente, decorrente do envolvimento deste com o prestador de serviço, pode influenciar a medida na qual o serviço prestado aumenta ou reduz o valor financeiro aos seus clientes (NYMAN, 2014). Cabe ressaltar que, de acordo com Akamavi (2005), o tema do envolvimento do cliente no segmento de serviços financeiros ainda é pouco investigado.

Segundo Lähteenmäki e Nätti (2013), especificamente no segmento de bancos de varejo, o cliente parece ser percebido como o alvo das estratégias de marketing, não a origem do planejamento das atividades de manutenção da experiência dos serviços em si. Os autores sugerem que os serviços bancários muitas vezes são concebidos, desenvolvidos e entregues sem o adequado conhecimento das atividades intrínsecas à interação entre o provedor de serviços e o cliente, às suas práticas rotineiras e à sua vida, com suas respectivas necessidades ou demandas. Os serviços bancários, portanto, continuam a ser, em grande medida, orientados ao provedor de serviços, como “produtos” de um modelo centrado no produtor, que dá primazia às práticas e processos do próprio banco (HEINONEN et al. 2010). Desse modo, a impressão é de que mesmo os mais inovadores desenvolvimentos em termos de experiência dos usuários de serviços prestados por bancos de varejo ainda sejam fundamentados em uma lógica segundo a qual o cliente é forçado a participar dos processos e a utilizar os recursos e as ferramentas fornecidas pelo provedor do serviço, o que tenderia a estimular o comportamento de troca de provedor de serviços (LÄHTEENMÄKI; NÄTTI, 2013) ou a dificultar o estabelecimento de vínculos entre as partes (SOUSA, 2012).

Entretanto, o setor de serviços financeiros vem passando por rápidas mudanças. Novas tecnologias, regulações governamentais e a sofisticação crescente dos clientes estão obrigando as instituições de serviços financeiros a reavaliarem profundamente suas práticas de negócio, sobretudo aquelas relacionadas a suprir as necessidades ou as demandas de seus clientes e ao seu alinhamento estratégico a fim de se manterem competitivas, lucrativas e rentáveis ao longo do tempo (ABDULLAH et al., 2011). A acirrada competição percebida no segmento de bancos de varejo, por conseguinte, faz com que estes provedores de serviços se vejam obrigados a alterar o foco de “produtos” e serviços para o foco nos clientes e seus processos de criação de valor (KIM; KIM; PARK, 2010), reconhecidos como aspectos determinantes da retenção de clientes e, conseqüentemente, da manutenção ou ampliação da participação de mercado (*market share*), lucratividade e rentabilidade da instituição (ABDULLAH et al. 2011; COUSSEMENT, 2013).

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A retenção de clientes é um elemento importante da estratégia do setor bancário, em um ambiente altamente competitivo. Devido a fatores como o aumento da competitividade, a influência de novas tecnologias e a sofisticação dos clientes, a resposta à questão ‘o que os bancos deveriam fazer para reter seus clientes?’ tornou-se matéria de imensa preocupação no segmento, uma vez que os clientes são reconhecidamente os mais valiosos ativos dos bancos (TORDZRO; BUAME; NARTEH, 2014). A relevância da retenção de clientes não é nova no âmbito do marketing, conforme evidenciado pela constatação de Drucker (1963) de que o marketing demonstra a mesma preocupação em conquistar e em reter clientes. Apesar do reconhecimento desta importância e de estudos relacionados à retenção de clientes serem desenvolvidos desde a década de 80 (ROSENBERG; CZEPIEL, 1984; RUST; ZAHORIK, 1993; GRÖNROOS, 1996), pesquisas recentes sugerem que o comportamento de troca por clientes de bancos está em crescimento (NARTEH; OWUSU-FRIMPONG, 2011).

Como determinantes da retenção de clientes, estratégias de marketing fundamentadas na qualidade percebida ou na satisfação do cliente ou do consumidor apresentam limitações (WOODRUFF, 1997) e, por este motivo, a proposição de valor superior para os clientes vem se tornando essencial para muitas empresas (GUMMERUS, 2013). Esta crescente preocupação gerencial tem levado os gestores de marketing a questionar o valor percebido de suas ofertas, ou seja, o valor do serviço, das experiências ou da relação percebida por seus clientes e demais *stakeholders* envolvidos nas transações comerciais (MENCARELLI; RIVIÈRE, 2015).

Em ambientes competitivos turbulentos e complexos, os fornecedores competem por meio da oferta de proposições de valor diferenciadas a fim de que os clientes as avaliem e, preferencialmente, as selecionem. O fornecedor capaz de oferecer a proposição de valor considerada superior pelos clientes conquistaria, assim, uma possível preferência dos clientes, e uma possível vantagem competitiva (DAY; VAN DEN BULTE, 2002; TUOMINEN, 2004). Apesar desta centralidade do desenvolvimento de proposições de valor superiores para a competitividade das empresas, a revisão da literatura revela que uma definição rigorosa de proposição de valor no contexto do marketing ainda não foi devidamente efetivada (FROW; PAYNE, 2011; PIRES; DEAN; REHMAN, 2014).

Por este motivo, o primeiro construto considerado como determinante da retenção de clientes é a proposição de valor. Webster (2002, p. 61) destaca que a proposição de valor “deveria ser o mais importante princípio organizador individual da firma”. Neste sentido,

Kaplan e Norton (2001) afirmam que as proposições de valor são a verdadeira essência de uma estratégia competitiva. Por sua vez, Lehman e Winer (2008) enfatizam que a proposição de valor representa a declaração da estratégia central de um empreendimento. Deste modo, é claramente perceptível que o desenvolvimento de uma proposição de valor superior é um imperativo estratégico para as empresas (PAYNE; FROW, 2014a). Reforçando esta pressuposição, o MSI (2010) definiu que o desenvolvimento de pesquisas acerca das proposições de valor é uma prioridade-chave de pesquisas para o triênio 2010-2012. Adicionalmente, Corvellec e Hultman (2014) assinalam que o tema da proposição de valor em organizações de serviço ainda não foi adequadamente abordado, uma vez que não envolve somente a díade cliente/provedor (que é normalmente o foco de atenção), mas uma rede de prestação de serviços que engloba outros parceiros e recursos utilizados no processo de criação de valor.

Para Edvardsson et al. (2012), o resultado do processo de desenvolvimento de serviços é uma proposição de valor, bem como uma configuração de recursos de suporte aos clientes. Os autores definem a configuração de recursos como um conjunto de recursos tornados disponíveis para um usuário pretendido, e salientam que o valor é cocriado pelos usuários quando estes aplicam conhecimentos e habilidades aos recursos disponíveis. Assim sendo, os usuários de um serviço criam valor, e o valor experimentado difere dependendo de suas específicas necessidades, demandas e preferências. Consoante isto, o que precisa ser tratado é como o valor emerge para os clientes e como, por meio de um processo de criação de sentido, os clientes constroem suas experiências de valor a partir da participação do provedor de serviços em suas atividades e tarefas (HEINONEN et al., 2010). A configuração de recursos de suporte, divididos em *operand resources* (recursos operados), definidos como entidades físicas – matérias-primas ou insumos, máquinas e equipamentos e instalações – e *operant resources* (recursos operantes), definidos basicamente como as interações existentes entre as pessoas envolvidas – clientes e funcionários do provedor de serviços – e seus respectivos conhecimentos, habilidades e motivações (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008) é também tema desta pesquisa, originando outros dois construtos que serão considerados como determinantes da retenção de clientes.

De Smet, Mention e Torkkeli (2013) também propuseram um modelo teórico para estudar a cocriação de serviços financeiros, dirigido pelos mecanismos de aprendizagem organizacional subjacentes à capacidade de absorção da empresa. De acordo com os autores, o contexto dos serviços financeiros, reconhecido como sendo intensivo em conhecimento, pode representar um interessante campo de pesquisa para o teste da estrutura conceitual proposta.

Em uma economia que é, reconhecidamente, cada vez mais baseada em conhecimento, as empresas deveriam estar suscetíveis a capturar o conhecimento de seus clientes relacionado à inovação, sendo necessários métodos capazes de auxiliar a compreender as necessidades, as expectativas ou as demandas de seus clientes durante e após o processo de entrega do serviço (HANNOLA; FRIMAN; NIEMIMUUKKO, 2013).

Em acréscimo, Nyman (2014) apresenta uma estrutura teórica destinada a examinar o resultado da facilitação de valor, compreendida como o valor adicionado (agregado) pela prestação do serviço. Entretanto, coincidente com o paradigma fundamentado na lógica de bens tangíveis ou produtos – ainda que trate de serviços financeiros – a estrutura proposta é centrada em uma perspectiva focada no provedor de serviços e, conseqüentemente, na criação de valor de troca, bem como na contribuição da prestação do serviço para a elevação do valor financeiro real ou potencial do cliente para a instituição financeira. Já na visão de Grönroos (2011a), não existe criação de valor conjunta e nenhuma cocriação de valor acontece a não ser que ocorram interações diretas entre cliente e provedor de serviços. Para o autor, a criação de valor mútuo pode ser compreendida como um propósito de negócio, tendo o serviço como um fator mediador. Dessa forma, Grönroos e Gummerus (2014, p. 208) definem o serviço como um “suporte para processos cotidianos de um indivíduo ou organização, de forma a facilitar (ou contribuir para) a criação de valor deste indivíduo ou organização”. Sendo assim, a facilitação de valor e a cocriação de valor são outros dois construtos propostos nesta pesquisa como determinantes da retenção de clientes no contexto de serviços pesquisado.

Assim, a compreensão das tendências do ambiente externo é fundamental, pois a *S-D Logic* enfatiza que o valor é cocriado com o cliente, e é experimentado e avaliado dentro do contexto do próprio usuário do serviço. Dessa maneira, os clientes aplicam seus conhecimentos e suas competências, em conjunto com os recursos de uma (ou várias) empresa(s), quando então o valor é cocriado e avaliado (EDVARDSSON et al., 2012). Vargo e Lusch (2008a) enfatizam que a implicação da *S-D Logic* para o desenvolvimento de serviços é justamente que o cliente deve ser envolvido em vários estágios do processo de entrega do serviço, e que as situações de uso dos clientes e as interações e as atividades de cocriação de valor são críticas. Ao desenvolver um serviço novo e atrativo aos clientes é fundamental aprender com os possíveis usuários deste serviço em seu próprio ambiente ou situação de uso (utilização).

Desse modo, a perspectiva do cliente é o foco central do presente estudo, em consonância com os mais recentes desenvolvimentos de um amplo conjunto de autores das mais diversas correntes de pesquisa e áreas do conhecimento (vide, por exemplo,

GRÖNROOS, 2006, 2008; HEINONEN et al. 2010; HEINONEN; STRANDVIK; VOIMA, 2013; LÄHTEENMÄKI; NÄTTI, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; ANKER et al., 2015, dentre outros). Nesta direção, Klaus et al. (2013) sugerem que a experiência do cliente (ou *Customer Experience* – CE) é considerada o novo campo de batalha para as empresas na economia atual, afirmando que gestores, acadêmicos e pesquisadores concordam que a mesma é um componente estratégico para o sucesso das empresas. Segundo os autores, a necessidade de estratégias eficazes, que contemplem as experiências dos clientes, é particularmente importante no mercado de serviços financeiros, devido às consequências das recentes crises econômicas e da profunda transformação subsequente do setor, decorrente sobretudo de uma maior regulamentação do setor financeiro por parte dos governos.

Também no âmbito da prática relacional, mais especificamente no contexto de utilização de tecnologias como, por exemplo, o CRM – *Customer Relationship Management*, é perceptível em anos recentes uma alteração de paradigma, passando do empoderamento das empresas para o empoderamento dos clientes ou consumidores como perspectiva de análise (HENNIG-THURAU et al., 2010; FROW et al. 2011; WALI; WRIGHT; UDUMA, 2015).

Pesquisas recentes, com raras exceções (ERNST; HOYER; KRAFFT, 2011; REIMER; BECKER, 2015) têm falhado em estabelecer a centralidade do cliente como o principal determinante da estrutura do CRM adotado pelas empresas, apesar da quantidade crescente de artigos que enfatizam sua natureza estratégica. Os modelos atuais de CRM parecem não conseguir captar a perspectiva do cliente de forma adequada e, conseqüentemente, os clientes permanecem relutantes em fornecer seus dados para utilização das empresas, uma vez que não sentem receber benefícios perceptíveis em troca. Aliás, empresas que operam nos setores bancário, de telecomunicações, de varejo e da saúde, por exemplo, possuem grandes volumes de dados dos clientes que, quando combinados a uma compreensão holística dos recursos necessários aos processos e às práticas de criação de valor dos clientes, poderiam ser capazes de proporcionar vantagens competitivas únicas (SAARIJÄRVI; KARJALUOTO; KUUSELA, 2013).

Tem sido sugerido que, em adição ao valor formado na esfera do provedor de serviços ou na interação entre o cliente e o provedor, a esfera do cliente é um importante contexto para a criação de valor (HEINONEN; STRANDVIK; VOIMA, 2013). Todavia, para uma real compreensão de como o valor do serviço é gerado pelo cliente, é necessário compreender como o serviço está inserido no seu contexto, suas atividades e práticas intrínsecas e como ocorrem as experiências do cliente (HEINONEN et al., 2010). De acordo com Medberg e Heinonen (2014), as fontes de valor que emergem no contexto dos clientes e que estão

localizadas fora do domínio dos encontros de serviço ainda não foram completamente compreendidas na literatura do marketing de serviços, sobretudo dos serviços financeiros. Consequentemente, os autores argumentam que os fatores geradores de valor no relacionamento com os provedores de serviços financeiros que residem no contexto da vida do consumidor e, portanto, permanecem fora da linha de visibilidade do provedor de serviço, são merecedores de maior investigação. Consoante isso, o valor de uso é o construto considerado como resultante do processo de entrega do serviço, e compreendido como um determinante essencial à retenção de clientes.

Diante do exposto, a principal motivação para a realização desta pesquisa está relacionada a compreender, de modo mais preciso, de que forma ocorre a emergência do valor de uso, no âmbito dos clientes, durante o processo de prestação de serviços, de acordo com os mais recentes paradigmas propostos pela *S-D Logic*, pela *SL* e pela *C-D Logic*, para os quais ainda não existem evidências empíricas consistentes no contexto dos serviços financeiros, bem como analisar de que forma ocorre a criação de valor em uma perspectiva relacional, do ponto de vista dos clientes, a partir dos recursos colocados à disposição pelos provedores de serviço, como apoio aos processos de criação de valor de uso dos clientes, ao aplicarem a estes recursos e atividades suas próprias habilidades e conhecimentos, resultando, em última instância, na retenção de clientes.

Efetivamente, a principal contribuição deste estudo foi a de preencher uma lacuna teórica percebida na literatura do marketing e de serviços relacionada à proposição e à validação de um modelo teórico original destinado a ampliar a compreensão do processo de criação de valor a partir da perspectiva do cliente (ou usuário do serviço) e sua relação com a propensão à manutenção do relacionamento com o provedor de serviços atual, repercutindo favoravelmente, então, na retenção de clientes. Sendo assim, a questão central de pesquisa que norteia este trabalho e que se destina a preencher a referida lacuna teórica pode ser descrita da seguinte maneira: Qual a relação entre os construtos proposição de valor, configuração de recursos (operados e operantes), facilitação de valor, cocriação de valor e valor de uso como determinantes da retenção de clientes no contexto dos serviços financeiros prestados pelos bancos de varejo?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Considerando a delimitação do problema de pesquisa apresentado na seção 1.2, o objetivo geral deste trabalho é analisar a relação entre os construtos proposição de valor, configuração de recursos (operados e operantes), facilitação de valor, cocriação de valor e valor de uso como determinantes da retenção de clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos para o trabalho, foram identificados:

- a) Analisar a relação entre a proposição de valor e os recursos operados;
- b) Analisar a relação entre a proposição de valor e os recursos operantes;
- c) Analisar a relação entre os recursos operados e a facilitação de valor;
- d) Analisar a relação entre os recursos operantes e a cocriação de valor;
- e) Analisar a relação entre a proposição de valor e a facilitação de valor;
- f) Analisar a relação entre a proposição de valor e a cocriação de valor;
- g) Analisar a relação entre a facilitação de valor e o valor de uso;
- h) Analisar a relação entre a cocriação de valor e o valor de uso;
- i) Analisar a relação entre o valor de uso e a retenção de clientes;
- j) Analisar o efeito moderador do tipo de cliente na relação entre a proposição de valor e a configuração de recursos operados e operantes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E RELAÇÕES HIPOTETIZADAS

2.1 ORIGENS DO CONCEITO DE PROPOSIÇÃO DE VALOR

Segundo Vargo, Maglio e Akaka (2008), a discussão sobre a definição de valor é antiga, remontando pelo menos a Aristóteles (Século IV a. C.), que pela primeira vez propôs a distinção entre valor de uso e valor de troca. Para Fleetwood (1997), esta distinção surgiu a partir dos esforços de Aristóteles para estabelecer a diferença entre as coisas (por exemplo, um automóvel) e seus atributos, que incluiriam qualidades (por exemplo, vermelho, veloz), quantidades (por exemplo, um automóvel) e relações (por exemplo, locação, propriedade). O valor de uso era reconhecido como um conjunto de substâncias ou coisas e as qualidades associadas a estes conjuntos. Exemplificando, um automóvel é um conjunto de qualidades, tanto específicas (vermelho e rápido) quanto abrangentes (transporte e *status*). Enquanto as qualidades relacionadas ao valor de uso possuem diferentes significados para diferentes pessoas, sendo inerentemente diferenciadas e heterogêneas; o valor de troca era considerado como a quantidade de uma substância, podendo representar o valor mensurável de todas as coisas.

A proposição de valor é reconhecida como um elemento importante do processo total de criação de valor na atividade de gerenciamento dos clientes, os quais têm suas necessidades, seus desejos, suas expectativas e suas demandas. O processo de criação de valor envolve a transformação das resultantes da estratégia organizacional em programas destinados a extrair e entregar valor para os clientes da empresa (PAYNE; FROW, 2014a). Em um de seus trabalhos, Payne e Frow (2005) identificaram três elementos intrínsecos ao processo de criação de valor: (i) determinar que valor a empresa entrega a seus clientes; (ii) determinar que valor a empresa recebe de seus clientes; e (iii) por meio do engajamento bem sucedido nesta cocriação, maximizar o valor ao longo do tempo de segmentos de clientes desejáveis. Vale ressaltar que o valor que o cliente recebe da empresa reside no conceito dos benefícios que aprimoram a oferta aos clientes, os quais podem ser integrados na forma de uma proposição de valor (LLANNING; MICHAELS, 1988).

De acordo com Ballantyne et al. (2011), a gênese do conceito de proposição de valor remonta ao trabalho de Bower e Garda (1985), que teriam somente discutido brevemente o conceito, sem aprofundá-lo. Mais tarde, uma descrição mais completa do conceito de proposição de valor surgiu em um trabalho interno da empresa de consultoria McKinsey & Co., desenvolvido por Lannings e Michaels (1988). A proposição de valor foi, então, descrita

como uma promessa de valor para os clientes, combinando benefícios e preço. Os autores argumentavam que uma vantagem competitiva poderia ser obtida por meio da entrega efetiva de uma proposição de valor superior a um grupo de clientes selecionado. Desde então, poucas foram as discussões sobre o conceito de proposição de valor até o surgimento de um trabalho desenvolvido por Treacy e Wiersema (1997), que lançou novas luzes e provocou um grande debate sobre o tema (PAYNE; FROW, 2014a).

A resultante da comparação entre custos e benefícios associados à aquisição de um produto e/ou um serviço – relação entre preço e aspectos resultantes da qualidade – está na origem das definições tradicionalmente aceitas de valor. É uma descrição do problema de um cliente, a solução para ele e o valor do ponto de vista do cliente. A proposição de valor traduz como a oferta de uma empresa difere daquela dos seus concorrentes e sugere por que os clientes comprem da empresa (SANTOS-VIJANDE; GONZÁLES-MIERES; LÓPEZ-SÁNCHEZ, 2013). Curiosamente, é bastante difícil encontrar proposições de valor que apresentem absoluta ressonância com as necessidades ou os desejos dos clientes. As empresas costumam pensar em proposições de valor em termos do que elas oferecem a seus clientes, ao invés de procurar compreender o que seus clientes realmente valorizam (LINDIC; DA SILVA, 2011). Da mesma forma, Kowalkowski (2011) acrescenta que, embora os fatores relacionados com o cliente devam desempenhar um papel central na determinação da ênfase sobre diferentes valores, proposições de valor muitas vezes apresentam, na prática, uma perspectiva unilateral do fornecedor ou provedor de serviços, na medida em que articulam benefícios predeterminados pelo mesmo.

Payne e Frow (2014a) destacam que o tema proposição de valor tem atraído interesse crescente, sobretudo no contexto das interações cliente-fornecedor e da cocriação, salientando que esta perspectiva é distinta das primeiras conceituações estabelecidas nas décadas de 80 e 90, as quais descreviam proposições de valor em termos de posicionar a empresa, destacar seus pontos favoráveis de interesse e determinar as promessas de entrega de valor. Segundo os autores, o conceito de proposição de valor desempenha um papel central na estratégia de negócio e, embora o termo tenha se tornado amplamente utilizado pelas empresas, ele é frequentemente utilizado de maneira trivial, sem a sustentação estratégica adequada. Neste sentido, Payne e Frow (2014b) ressaltam que diversos estudiosos apontam para a ligação entre proposições de valor superior e o desempenho organizacional, salientando, também, que a execução mais efetiva das proposições de valor pode conduzir a uma vantagem competitiva sustentável e melhora do desempenho financeiro das empresas. Além disso, os autores

argumentam que a avaliação da proposição de valor de uma empresa é um dos principais meios de se julgar o seu sucesso ou o seu fracasso futuro.

Assim sendo, segundo Payne e Frow (2014a, p. 240), uma proposição de valor é:

[...] a oferta de uma organização para os clientes, representando uma promessa de benefícios de valor que os clientes irão receber durante e após a experiência de uso. Ela identifica os benefícios e os custos (ou sacrifícios) de produtos e experienciais resultantes da relação entre os clientes e a organização. A proposição de valor superior representa uma oferta para os clientes que acrescenta mais valor ou resolve um problema melhor do que outras ofertas concorrentes similares.

Portanto, em grande parte das primeiras discussões relacionadas ao conceito de proposição de valor uma lógica fundamentada em bens tangíveis (*Goods-dominant Logic* ou *G-D Logic*) estava implícita, com a suposição de que as proposições de valor não seriam coproduzidas, mas pré-embaladas e embutidas em produtos ofertados pelo fornecedor, com foco em seu valor de troca (TRUONG; SIMMONS; PALMER, 2012). Para Ballantyne et al. (2011) fica cada vez mais claro que esta ênfase histórica na *G-D Logic*, associada à ênfase na gestão do composto mercadológico, limita o potencial de criação de retenção ou de lealdade dos clientes e a compreensão do ciclo de vida do relacionamento com os mesmos. De acordo com os autores, esta predominância da *G-D Logic* no pensamento de marketing acabou por conduzir a uma agenda reformista, especialmente no que diz respeito ao marketing de serviços. Das contribuições teóricas decorrentes desta agenda, duas visões alternativas à *G-D Logic* têm sido as mais frutíferas em termos de publicações e citações e, por este motivo, serão descritas a seguir.

2.2 VISÕES ALTERNATIVAS RELACIONADAS À PROPOSIÇÃO DE VALOR

2.2.1 A Visão da *Service-dominant Logic* (*S-D Logic*)

Lusch, Vargo e Wessels (2008) afirmam que avanços no campo de estudos dos serviços requerem uma fundamentação conceitual centrada especificamente em serviço. Com este propósito, Vargo e Lusch (2004a; 2004b) sugeriram que uma lógica emergente de criação de valor e de trocas, chamada *Service-dominant Logic* (*S-D Logic*) seria um quadro de referência mais robusto para a área do que a tradicional *Goods-dominant Logic* (*G-D Logic*) fundamentada na troca de unidades tangíveis de *output* (produtos ou mercadorias). Segundo os autores, no momento em que os serviços emergem como uma disciplina, requerem o desenvolvimento de um quadro conceitual próprio, uma vez que, no contexto da *G-D Logic* o

serviço (frequentemente referido como “serviços”) era relegado a um papel secundário, de mero suporte aos processos de manufatura (serviços agregados aos produtos). Esta nova perspectiva, com um modelo de criação de valor erigido sobre a provisão de serviços e não na produção de bens desafia e potencialmente transforma o pensamento e as práticas de marketing convencionais. Esta nova lógica se tornou conhecida como *S-D Logic*, em oposição a mais tradicional, e por muito tempo predominante, *G-D Logic* (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008).

Segundo a perspectiva preconizada pela *S-D Logic*, as empresas não podem criar valor, mas unicamente estabelecer proposições de valor (VARGO; LUSCH, 2004a). Esta tese reascendeu a longa discussão existente entre os pesquisadores sobre a natureza do valor em serviços. Empresas de serviços não preenchem aquilo que vendem com valor intrínseco, como as empresas industriais usualmente imaginavam a respeito de seus produtos. Elas fariam, ao invés disso, proposições de valor aos seus clientes, proposições estas que poderiam ou não ser realizadas (CORVELLEC; HULTMAN, 2014). A este respeito, Vargo e Lusch (2008a), salientam que os clientes detêm o poder de aceitar ou não as proposições de valor, e que a aquisição de uma oferta é um indicativo explícito da aceitação de uma proposição de valor. Ela sinaliza que o valor de uso antecipado ao menos corresponde às expectativas de que os sacrifícios financeiros e não financeiros incorridos na aquisição da oferta serão compensadores, da perspectiva do cliente.

Em acréscimo, como o processo de derivação de valor das ofertas, no caso dos serviços especialmente, requer a integração de recursos dos clientes, a proposição de valor está invariavelmente relacionada a mais recursos do cliente do que a uma única oferta especificamente. Deste modo, uma proposição de valor inclui uma oferta específica bem como uma sugestão, explícita ou implícita, de como integrar essa oferta a outros recursos dos clientes em suas práticas cotidianas (HOLTINEN, 2014). De acordo com Vargo e Lusch (2008b), os clientes experimentam e avaliam as proposições de valor de maneira idiossincrática, quer dizer, subjetivamente em cada contexto específico de integração de recursos. É o contexto que dá forma à integração de recursos, sendo estes mais valiosos em determinados contextos do que em outros (CHANDLER; VARGO, 2011). Como em determinados contextos os clientes poderão necessitar de novos conhecimentos e habilidades para efetivamente integrar novas ofertas aos seus recursos, é papel dos prestadores de serviço fornecer suporte à aprendizagem dos clientes, de modo que estes se tornem capazes de materializar o valor desejado (ARNOULD; THOMPSON, 2005; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Originalmente, Vargo e Lusch (2004a; 2006) desenvolveram nove premissas para descrever as principais características da *S-D Logic*. Mais tarde, algumas dessas premissas foram modificadas e mais uma foi acrescentada (VARGO; LUSCH, 2008a), conforme mostra a Figura 1:

Figura 1 – Modificações e acréscimo às premissas fundadoras da *S-D Logic*

| PFs | Premissas Fundadoras Originais | Premissas Fundadoras Novas/Modificadas | Comentário |
|------|---|---|---|
| PF1 | A aplicação de habilidades e conhecimentos especializados é a unidade fundamental de troca | Serviço é a base fundamental da troca | A aplicação de recursos operantes (conhecimento e habilidades), serviço, como definido na <i>S-D Logic</i> , é a base para toda a troca. Serviço é trocado por serviço |
| PF2 | A troca indireta encobre a unidade fundamental de troca | A troca indireta encobre a base fundamental de troca | Porque o serviço é entregue por meio de combinações complexas de bens, dinheiro e instituições, a base de troca de serviços nem sempre é aparente. |
| PF3 | Os bens são um mecanismo de distribuição para a entrega do serviço | Os bens são um mecanismo de distribuição para a entrega do serviço | Os bens (tanto os duráveis quanto os não-duráveis) derivam seu valor do uso do serviço que entregam |
| PF4 | Conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva | Recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva | A capacidade comparativa de provocar a mudança desejada direciona a competição |
| PF5 | Todas as economias são economias de serviços | Todas as economias são economias de serviço | Serviço (singular) só agora está se tornando mais evidente com o aumento da especialização e terceirização |
| PF6 | O cliente é sempre um coprodutor | O cliente é sempre um cocriador de valor | Implica que a criação de valor é interacional |
| PF7 | A empresa somente pode fazer proposições de valor | A empresa não pode entregar valor, mas unicamente fazer proposições de valor | As empresas podem oferecer a sua aplicação de recursos para a criação de valor e, de forma colaborativa (interativa) criar valor na sequência da aceitação de proposições de valor, mas não pode criar e / ou agregar valor de forma independente |
| PF8 | Uma visão centrada em serviço é orientada para o cliente e relacional | Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional | Porque o serviço é definido em termos de benefícios determinados pelo cliente e cocriado é inerentemente orientado para o cliente e relacional |
| PF9 | Organizações existem para integrar e transformar competências microespecializadas em serviços complexos que são demandados pelo mercado | Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos | Implica que o contexto de criação de valor são redes de redes (integradores de recursos) |
| PF10 | | Valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário | Valor é idiossincrático, experiencial, contextual e carregado de significado |

Fonte: Vargo e Lusch (2008a, p. 7).

Inicialmente, a ideia de que o serviço poderia promover um acréscimo na construção de uma possível fonte de vantagem competitiva foi desenvolvida sob a lógica fundamentada em bens tangíveis, uma vez que era considerado, simultaneamente, como um tipo de produto (sob a denominação “serviços”) e algo como uma espécie de quinto “P” do marketing – outro elemento para maximizar o valor de outros produtos. Em oposição, a *S-D Logic* realizou progressos no sentido de compreender o “serviço” como uma variável independente, bem como o seu papel como o foco primário das trocas. Obviamente, existem exceções a este tratamento subalterno do serviço na literatura, representadas, sobretudo, pelas contribuições da Escola Nórdica (LUSCH; VARGO; O’BRIEN, 2007). Na perspectiva da *S-D Logic*, serviço é definido como a aplicação de competências especializadas por meio de ações, processos e desempenhos em benefício de outra entidade ou da própria entidade (VARGO; LUSCH, 2008c).

No entendimento da *S-D Logic*, um papel fundamental das empresas reside em oferecer proposições de valor, as quais, após terem sido aprovadas pelos clientes, permitem a cocriação mútua de valor (SKALÉN et al., 2015). Segundo os autores, a falta de pesquisas sobre a proposição de valor implica em que a inovação em serviços – que para a *S-D Logic* é a criação de novas proposições de valor ou o desenvolvimento das existentes – permanece pouco pesquisada e, conseqüentemente, pouco compreendida. De modo semelhante, Lusch, Vargo e O’Brien (2007) definem a proposição de valor como uma promessa feita pelo fornecedor ou provedor de serviços de que o valor de troca estará relacionado ao valor de uso. Na revisão da literatura realizada por Skalén et al. (2015), foram observados dois aspectos principais no conceito de proposição de valor segundo uma perspectiva de serviços: o foco na cocriação e a importância da integração de recursos.

Consoante isso, Heinonen, Strandvik e Voima (2013) concluem que é evidente uma perspectiva dominante no âmbito do provedor de serviços nas investigações anteriores sobre o valor, em especial na literatura tradicional atinente à gestão de serviços. Mesmo nas recentes discussões relacionadas à *S-D Logic* com foco em interações e na cocriação de valor, os recursos das empresas e suas ofertas são o ponto de partida quando se consideram as experiências de valor dos clientes. A formação de valor e o sistema de serviços, a partir de uma perspectiva do cliente, não foram temas suficientemente explorados. O ponto de vista recentemente introduzido, que se concentra na perspectiva do cliente representa, portanto, uma perspectiva contrastante que pode ter implicações profícuas para a área.

De acordo com Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005, p. 118), “serviço é uma perspectiva sobre a criação de valor, ao invés de uma categoria de ofertas de mercado”. Para

Grönroos (2008), em suas proposições originais a respeito da *S-D Logic*, Lusch e Vargo viam os clientes como coprodutores mas, mais recentemente, alteraram essa visão para clientes como cocriadores de valor. A visão por muito tempo predominante de que o valor para os clientes está embutido em produtos que são o resultado dos processos de manufatura das empresas – valor de troca – tem sido desafiada por uma visão alternativa, qual seja, a de que o valor emerge na esfera dos clientes na forma de valor de uso, em seus processos de geração de valor. Esclarecendo este ponto, enquanto a *G-D Logic* considera o valor para o cliente como uma criação corporativa e gerencial incorporada aos produtos ou serviços, a *S-D Logic* estabelece que o valor é uma função complexa do processo de cocriação do cliente, materializada por meio das interações entre provedor e cliente (ANKER et al., 2015).

2.2.2 A Visão da *Service Logic* (SL)

Em um artigo publicado no periódico *Marketing Theory*, Grönroos (2006) propôs uma nova lógica no campo do marketing, denominada *Service Logic* (SL), desenvolvida em consonância com a perspectiva da Escola Nórdica e, em parte, em oposição à *S-D Logic*. Segundo o autor, embora existam semelhanças entre a SL e a *S-D Logic*, proposta por Vargo e Lusch (2004a), é possível assinalar, também, algumas diferenças importantes. A principal delas reside no fato de, enquanto a visão da Escola Nórdica é baseada em estudos de serviços em seu contexto de marketing, a *S-D Logic* é derivada de uma compreensão do conceito de serviço com base em uma análise extensa de como este conceito foi negligenciado pela teoria econômica clássica (GRÖNROOS, 2006). Ou seja, a perspectiva defendida pela *S-D Logic* é eminentemente econômica, enquanto a perspectiva da SL é estritamente mercadológica.

Serviços são processos nos quais um conjunto de recursos da empresa (ou firma) entra em interação com os clientes de tal modo que o valor é criado ou emerge nos processos de interação com os clientes. Assim, diferentemente dos bens (ou produtos tangíveis), que são recursos de suporte ao valor, serviços podem ser compreendidos como processos de suporte ao valor (GRÖNROOS, 2006). Nas publicações relacionadas à *S-D Logic*, salienta-se que as empresas somente podem fazer proposições de valor (VARGO; LUSCH, 2004a; 2008b). Já sob o ponto de vista da SL este não é o caso. Esta é uma compreensão derivada ainda da *G-D Logic*, segundo a qual as empresas não estão envolvidas nos processos de consumo e de geração de valor de seus clientes, enquanto uma característica fundamental do serviço é justamente que as empresas podem influenciar ativamente a forma como as proposições de valor são realizadas por meio dos processos de criação de valor dos clientes. Portanto, de

acordo com a *SL*, as empresas não estão restritas a fazer proposições de valor, mas tem também a oportunidade de influenciar a realização (ou a entrega) do valor (GRÖNROOS, 2008).

De acordo com a perspectiva da *SL*, originada no pensamento de marketing da Escola Nórdica, os clientes utilizam recursos tornados disponíveis pelos provedores de serviços para seus processos de utilização de forma que o uso destes recursos proporciona valor para os clientes. Entende-se aqui que não somente atividades de serviços, mas também que os bens (ou produtos) são considerados mecanismos de distribuição de serviço (GRÖNROOS, 2011a). Estas observações são coincidentes em alguns pontos com as premissas fundadoras da *S-D Logic* (VARGO; LUSCH, 2004a). Seguindo este pensamento, os fornecedores, ao desenvolverem proposições de valor para seus clientes e independentemente do equilíbrio entre bens e outros componentes de recursos, objetivam entregar ofertas que se integrem às várias práticas e processos dos clientes. Por meio desta perspectiva, o serviço é redefinido em como as ofertas são colocadas em uso de forma a apoiar a criação de valor pelos clientes e, conseqüentemente, todas as firmas são empresas de serviços (GRÖNROOS, 2011b).

A *SL* questiona por que a *S-D Logic* estabelece, como base central, que a empresa não é capaz de entregar valor, mas unicamente fazer proposições de valor, de tal forma que ela não pode deixar de influenciar a realização de valor pelos clientes de qualquer outro modo, a não ser por meio do valor sugerido (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). A proposição de valor, em suas formulações iniciais, é um conceito orientado unilateralmente para a empresa e para a efetiva entrega de valor, com o claro potencial de fortalecer o marketing em uma empresa fornecedora de bens que se envolve em limitadas interações com os seus clientes, principalmente por meio de interações indiretas com o produto físico (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). O conceito de proposição de valor, portanto, não é essencialmente projetado para um contexto de serviço, no qual o cliente e a empresa interagem diretamente em uma interface ampla. Sendo assim, Skalén et al. (2015) reconhecem as deficiências do conceito de proposição de valor, sugerindo que estabelecer proposições de valor somente não é adequado. Ao invés disso, os provedores de serviço, juntamente com outros atores (parceiros, por exemplo), deverão agir para garantir a realização do valor proposto, o que só é possível durante as interações entre a empresa e o cliente.

Para Grönroos e Ravald (2011), as implicações para o marketing das interações cliente-fornecedor e das oportunidades de criação de valor possibilitadas por tais interações são substanciais. Conforme abordado, de acordo com a visão convencional do marketing, a empresa somente seria capaz de fazer promessas de valor – ou somente poderia oferecer

proposições de valor – para persuadir os clientes a escolherem um determinado produto em detrimento das opções oferecidas pelos concorrentes (VARGO; LUSCH, 2004a). Proposições de valor seriam, desse modo, sugestões e projeções relacionadas ao impacto que os clientes poderiam esperar sobre suas práticas, impacto este dependente também de suas habilidades e competências como integradores de recursos, processos sobre os quais os fornecedores não poderiam exercer qualquer tipo de interferência (VARGO; LUSCH, 2004b).

Já quando a *SL* é adotada, as oportunidades para o fornecedor influenciar seus clientes são muito mais abrangentes do que as implicadas na visão convencional do marketing. Devido à existência de interações baseadas em serviços com os clientes, e às oportunidades de criação conjunta de valor pressupostas nestas interações, o fornecedor (ou provedor de serviços) não fica restrito à utilização unicamente de atividades externas de marketing, tais como publicidade, esforços promocionais e preços mais atrativos. Em adição a estas atividades convencionais um escopo muito mais abrangente de marketing é possível. Uma série de atividades realizadas por pessoas e sistemas fora da função convencional do marketing torna-se parte integrante do processo de marketing (GRÖNROOS; RAVALD, 2011). A afirmação de que as empresas somente podem fazer proposições de valor, de uma perspectiva da *SL*, deveria ser reformulada da seguinte forma: “a empresa não está restrita a fazer proposições de valor, mas tem a oportunidade de, direta e ativamente, influenciar a criação de valor de e para os seus clientes” (GRÖNROOS; VOIMA, 2013, p. 146).

Para Grönroos e Gummerus (2014), muito embora uma abordagem metafórica – como é o caso da *S-D Logic* – possa ser apropriada para a discutir a influência de uma perspectiva de serviços em nível agregado na sociedade e no mercado, no nível gerencial estas discussões metafóricas conduzem, frequentemente, a conclusões influenciadas por uma lógica fundamentada em bens tangíveis, em essência suportada pela *G-D Logic*. Deste ponto de vista, no desenvolvimento de um modelo gerencial relevante, esta abordagem é muito geral para ser útil. Um modelo mais afinado, com conceitos melhor definidos, é requerido (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). Definições mais acuradas de valor, por exemplo, são fundamentais em termos de utilidade para as práticas gerenciais. Compreender como o valor emerge ou é criado pelos clientes é uma tarefa central para compreender o marketing sob esta nova perspectiva, de modo especial em um contexto de prestação de serviços (SHETH; USLAY, 2007; SHETH; SISODIA, 2012). Uma compreensão importante dentro deste contexto é que nenhum valor pode ser realizado antes de emergir para os clientes, ou ser instrumentalmente criado por eles, por meio da utilização dos recursos obtidos em um

processo de integração de recursos (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; LONDON; POGUE; SPINUZZI, 2015).

2.3 RECURSOS E INTEGRAÇÃO DE RECURSOS

Recursos são qualquer coisa com o potencial de criação de valor para os atores ou beneficiários envolvidos. Os recursos são um “vir-a-ser”, o que significa que os recursos têm valor potencial, mas o valor é criado apenas quando estes são integrados e operados (ou utilizados). Esta visão dinâmica de recursos tem sido reconhecida há muito tempo na literatura (WETTER-EDMAN et al, 2014). Segundo Wetter-Edman et al. (2014), Zimmermann, em sua obra de 1951, apontou que os recursos “não são”, mas, ao invés disso, eles “se tornam”. Por sua vez, a integração de recursos se refere à incorporação e à aplicação de recursos de uma organização em conjunto com os recursos dos clientes (MOELLER, 2008). Inclusive, Vargo e Lusch (2008a, p. 7) enfatizam tal compreensão em sua 9ª premissa fundadora (vide Figura 1), que estabelece que “todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos”. Além disso, Lusch, Vargo e Tanniru (2010, p. 21) vão adiante, propondo que as “empresas existem para integrar e transformar competências microespecializadas em proposições de valor complexas com potencial mercadológico”. Em consonância com estas definições, Mele, Spena e Colurcio (2010) salientam que os recursos não possuem valor inerente, mas possuem um valor potencial importante dependendo de como são integrados e operados, em contextos específicos e com intenções específicas.

No entendimento de Madhavaram e Hunt (2008), até recentemente, os recursos das empresas (firmas) eram compreendidos como fatores de produção, ou seja, elementos tangíveis tais como terra, trabalho e capital, muito embora Penrose (1959), cujos trabalhos formam a base da *Resource-based View* (RBV ou VBR – Visão Baseada em Recursos) na estratégia de negócios, conscientemente já tenha evitado o termo “fatores de produção” e tenha percebido uma empresa como uma coleção (ou conjunto) de recursos produtivos. Foi exatamente seu trabalho que introduziu a noção de elementos intangíveis no contexto dos recursos da firma, fato este que levaria Barney (1991, p. 101) a definir os recursos da firma como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, etc., controlados pela firma que a capacitam a conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade”.

Esta abordagem baseada em recursos alcançou grande popularidade na década de 90, quando foram estabelecidas suas principais implicações teóricas e empíricas sobre formas de

competir de maneira bem sucedida. Basicamente, tratou-se de uma oposição à abordagem da economia industrial de Porter (1980; 1985), destinada a demonstrar que a competição não é baseada em produtos, mas em recursos (BARNEY, 1991). Relacionada a isto, tanto os teóricos do marketing (HUNT, 2000; 2010) quanto os proponentes da RBV (BARNEY, 1991) abordam diretamente o desafio mais fundamental que representa o cerne da sobrevivência organizacional: o que origina uma vantagem competitiva e como ela pode ser sustentada? Embora uma vantagem competitiva seja definida de múltiplas – e frequentemente compatíveis – formas tanto no interior quanto entre os domínios do marketing e da RBV, uma ênfase comum sobre a alavancagem de recursos para criar e agregar valor para os *stakeholders* (em particular os clientes) não deveria ser motivo de surpresa, tendo em vista o considerável ajuste existente entre as realidades do marketing e os pressupostos da RBV (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001).

Mais de vinte anos depois de ter sido tema de uma edição especial do *Journal of Management* (BARNEY, 1991), a RBV, que durante este período evoluiu como uma nova Teoria da Firma, conhecida como *Resource-based Theory* (RBT), é reconhecida como uma das mais proeminentes e poderosas teorias para descrever, explicar e prever relacionamentos organizacionais (BARNEY; KETCHEN Jr.; WRIGHT, 2011). A utilização da RBT nas pesquisas de marketing aumentou mais de 500% durante a última década, o que assegura que mantém presente sua importância como um modelo para explicar e prever vantagens competitivas e os respectivos resultados das empresas em termos de desempenho (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

É oportuno ressaltar que recursos e capacidades são construtos centrais na RBT. Enquanto o termo recursos diz respeito a “ativos tangíveis e intangíveis que uma firma utiliza para conceber e implementar suas estratégias” (BARNEY; ARIKAN, 2001, p. 138), capacidades são subconjuntos de recursos da firma, as quais representam um recurso específico, organizacionalmente incorporado e intransferível cujo objetivo é melhorar a produtividade dos outros recursos que a firma possui (MAKADOK, 2001). Similares às capacidades, as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007) são recursos que podem ser utilizados para modificar outros recursos e criar valor. Dessa forma, seguindo a argumentação de Peteraf e Barney (2003) de que a literatura relativa às capacidades dinâmicas é inteiramente consistente com a RBT e não deveria ser compreendida como uma teoria separada, as capacidades dinâmicas podem ser compreendidas como um outro tipo de recurso, congruente com o modelo da RBT (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

A literatura relativa à estratégia, em particular a vertente da RBV, tem apontado para o valor potencial dos recursos e dos processos de criação de valor dos clientes como os principais direcionadores do desempenho organizacional. Do ponto de vista da *S-D Logic*, a estratégia está relacionada a fazer escolhas sobre a melhor forma de facilitar e aumentar a criação conjunta de valor com parceiros da rede, tais como os clientes, para gerar benefícios mútuos sob uma perspectiva de longo prazo. Ou seja, otimizar os processos de integração de recursos interdependentes para capitalizar em proposições de valor e realização de valor potencial superiores (KARPEN; BOVE; LUKAS, 2012). Para os autores, esta natureza colaborativa e interconectada de criação de valor evidencia a necessidade de uma abordagem mais orientada para a rede estratégica, em busca de benefícios para todos os parceiros da rede de valor. Segundo Mele e Della Corte (2013), enquanto a *S-D Logic* focaliza atores, a RBT focaliza recursos como possíveis fontes de criação de valor. No entendimento dos autores, na RBT, os *stakeholders*, com suas observações, sugestões e demandas, podem se tornar um recurso. Além disso, dentro da ampla gama de capacidades e competências a que a empresa tem acesso, as capacidades dinâmicas podem estar relacionadas à capacidade de alterar a utilização e agregação de recursos, em novas configurações. Nesta direção, aspectos intangíveis como é o caso das capacidades dinâmicas e conhecimento também representam facilitadores no processo de criação de valor.

Argumentando sobre a criação de valor, Vargo, Maglio e Akaka (2008) estabelecem uma distinção entre duas categorias de recursos: recursos operantes (*operant resources*) e recursos operados (*operand resources*). Enquanto estes últimos são tipicamente entidades físicas – matérias-primas, máquinas e equipamentos e instalações – os primeiros são basicamente pessoas: clientes e funcionários da empresa (e seus conhecimentos, habilidades e motivações). Madhavaram e Badrinarayanan (2014) concordam com esta definição, e ainda posicionam como recursos operantes a categorização estabelecida por Hunt (1994) em: humanos (habilidades e conhecimentos dos funcionários); organizacionais (controles, rotinas, culturas e competências); informacionais (conhecimento sobre segmentos e nichos de mercado, concorrentes e tecnologia); e relacionais (relacionamentos com concorrentes, fornecedores e clientes). Em acréscimo, a conceituação inicial de recursos operantes, realizada por Constantin e Lusch (1994), fornece a base para considerar conceitos como competências, capacidades e capacidades dinâmicas como recursos operantes (MADHAVARAM; BADRINARAYANAN, 2014).

De forma análoga, Grönroos e Gummerus (2014) enfatizam que a interação desempenha um papel crítico na compreensão da perspectiva de serviço, estabelecendo que,

como provedores de serviço, por meio de suas ações e interações com clientes, as empresas apoiam os processos rotineiros destes clientes de forma a facilitar – ou contribuir para – a criação de valor. Para os autores, as interações podem ser divididas em interações diretas e indiretas. As interações indiretas são aquelas nas quais um ator (por exemplo, um cliente) interage com sistemas padronizados ou produtos – comparáveis aos recursos operados na definição da *S-D Logic* – nas quais nenhum processo colaborativo integrado e dialógico ocorre e, conseqüentemente, o outro ator, no caso o provedor de tais recursos, não pode ativamente influenciar a criação de valor por parte do cliente. As interações diretas, por sua vez, são processos conjuntos onde as ações de dois ou mais atores se fundem em um processo colaborativo e dialógico, nas quais os atores podem ser seres humanos (pessoas) ou sistemas e produtos inteligentes – comparáveis aos recursos operantes na definição da *S-D Logic*. Ressalta-se que a utilização ou o consumo envolve a integração de recursos e bens e/ou qualquer outro tipo de recursos que constituam meios para a efetivação do serviço. Eles se tornam, então, recursos exatamente por meio da interação entre o fornecedor ou provedor de serviços, o usuário e o seu contexto, os quais são requisitos para as práticas cotidianas dos clientes (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; KOWALKOWSKI, 2015; RADDATS; BURTON; ASHMAN, 2015).

Edvardsson et al. (2012) já destacavam a importância da integração do cliente no processo de desenvolvimento de serviços, sobretudo em função da mudança de paradigma decorrente da alteração da definição de serviço, compreendido por alguns como uma categoria de oferta de mercado e, por outros, sob a perspectiva de criação de valor. Os mesmos autores destacam, ainda, que uma importante implicação para o desenvolvimento de serviços é que os clientes devem ser envolvidos e que as situações de uso são críticas para a compreensão da criação de valor, ou seja, o valor deve ser avaliado por meio do entendimento das experiências de uso dos clientes. Isto representa uma importante mudança conceitual, de uma ênfase em saídas (*outputs*) para uma ênfase em processos interativos mutuamente satisfatórios. Representa, também, uma mudança de recursos estáticos, que é o caso de instalações físicas e equipamentos, para recursos dinâmicos como, por exemplo, pessoas, competências, parceiros de criação de valor e os próprios clientes.

Por conseguinte, Vargo e Lusch (2004a) postulam a gestão de recursos como um dos precursores de uma nova teoria sobre o marketing e os mercados, examinando a influência da RBT na disciplina de marketing e estendendo seu escopo e fundamentação teórica. Na conceituação da *S-D Logic* o conceito de serviço significa o processo de utilização de recursos para proporcionar benefícios a outra parte (VARGO; LUSCH, 2006). Os autores estabelecem

a seguinte distinção para clarificar o conteúdo dos recursos: recursos operados são recursos nos quais uma operação ou ação é desempenhada para produzir um efeito, enquanto que recursos operantes são empregados para agir sobre os recursos operados (e outros recursos operantes, caso necessário). Quando utilizam serviços, os clientes integram recursos fornecidos pelas empresas com outros recursos, alguns deles disponibilizados pelos próprios clientes, e aplicam sobre estes habilidades para criar valor por conta própria (ORDENES et al., 2014). Este raciocínio apóia a noção de uma empresa oferecendo a aplicação de seus recursos a partir de uma proposição de valor, a qual pode promover a criação interativa de valor (MELE; DELLA-CORTE, 2013). Em conformidade com isto, as empresas devem se esforçar para facilitar e reforçar os processos de integração de recursos, de forma a permitir um melhor nível de serviço e proporcionar experiências valiosas a seus clientes (LAUD et al., 2015). Estes processos de integração de recursos, de acordo com Laud et al. (2015) se desenrolam no contexto de sistemas de serviços, definidos como estruturas dinâmicas de intercâmbio que consistem em interações entre pessoas, organizações e tecnologias.

Para Pfisterer e Roth (2015), a aplicação e utilização dos recursos representam a fonte de valor para os clientes. Então, as empresas devem estar aptas a prover proposições de valor por meio da combinação de diferentes recursos em consonância com as especificidades de cada cliente. A utilização da proposição de valor e, portanto, a modificação da configuração dos recursos, conduz a valor para os clientes. Estes recursos integrados são classificados como recursos operantes e recursos operados. Os recursos operantes representam habilidades e conhecimentos especializados, enquanto que os recursos operados são recursos tangíveis muitas vezes empregados pelos recursos operantes. Segundo os autores, o provedor de serviço e os usuários são conectados pela proposição de valor, sendo que os usuários criam valor por meio da combinação dos recursos das proposições de valor disponíveis com os seus próprios recursos.

Deste modo, as seguintes hipóteses de pesquisa podem ser formuladas:

H1: A proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na configuração dos recursos operados;

H2: A proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na configuração dos recursos operantes.

2.4 CRIAÇÃO DE VALOR, FACILITAÇÃO DE VALOR E COCRIAÇÃO DE VALOR

2.4.1 Definições dos Conceitos

O marketing herdou da economia a visão de que o valor (utilidade) estava embutido nos bens tangíveis (produtos). Um dos primeiros debates na disciplina do marketing foi centrado na questão: se o valor é algo acrescentado aos bens, o marketing contribuiria com o valor? Muito embora o conceito geral de utilidade tenha sido amplamente aceito pelo marketing, seu significado tem sido interpretado de diferentes maneiras (VARGO; LUSCH, 2004a). A natureza do valor tem sido discutida e debatida desde Aristóteles, e parte de sua indefinição decorre dos significados divergentes ou transversais que foram incorporados aos fundamentos da economia e das trocas no mercado. Mais especificamente dois significados predominantes do conceito de valor, o valor de troca e o valor de uso, que refletem diferentes formas de pensar sobre valor e criação de valor (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008).

Os conceitos inerentes à *G-D Logic* tem suas raízes na filosofia econômica e na ciência econômica, desenvolvidas principalmente a partir da obra de Adam Smith (1776 apud VARGO; MORGAN, 2005). Inicialmente, Adam Smith estabeleceu o valor real em termos do trabalho necessário para alcançar um benefício. Dado seu limitado propósito e a dificuldade de mensuração de valor real, restringiu seu foco sobre o valor em valor nominal – ou valor de troca. Relacionada à noção de utilidade de Say (1821 apud VARGO; MORGAN, 2005), a qual foi associada a este conceito de valor nominal, e ao desejo dos filósofos econômicos em converter a economia em uma ciência legítima em consonância com a tradição newtoniana, os produtos, com utilidade incorporada e representados pelo seu preço, tornaram-se a base para a Teoria da Utilidade Marginal e para a economia neoclássica. Dessa forma, o modelo centrado em bens tangíveis se tornou o paradigma dominante para todas as disciplinas relacionadas aos negócios que se seguiram, incluindo a própria gestão, o marketing, as operações, etc. (VARGO; AKAKA, 2009).

Enquanto a *G-D Logic* percebe o valor como algo que é adicionado ao produto no processo de produção e que, no ponto de troca, é capturado como valor de troca (via preço), a *S-D Logic* argumenta que o valor só pode ser criado com – e determinado pelo – usuário no processo de utilização, o qual é referido como valor de uso (LUSCH; VARGO, 2006a). Assim sendo, é possível afirmar que, ao passo em que a *G-D Logic* percebe o fabricante como o criador do valor e o cliente com o usuário (e destruidor) deste valor, a *S-D Logic* percebe ambos como integradores de recursos e cocriadores de valor. Ou seja, o cliente é um recurso

operante, ao invés de um recurso operado – como era compreendido pela denominação tradicional conferida ao cliente que denotava seu papel passivo na relação de troca: *target* (alvo ou público-alvo). Consequentemente, a *S-D Logic* adota uma lógica orientada para processo (marketing com), que enfatiza o valor de uso, em contraste aos modelos orientados para as unidades tangíveis de *output* (marketing para), que pressupõem o valor em termos de valor de troca (MERZ; HE; VARGO, 2009; LUSCH; NAMBIAN, 2015).

Por sua vez, a perspectiva de serviço defendida pela *Service Logic* (SL) teria duas implicações fundamentais para o marketing. Em primeiro lugar, os provedores de serviço teriam oportunidade, em determinadas circunstâncias, de promover o engajamento de seus clientes e de cocriar valor com estes. Em segundo lugar, e como uma consequência da primeira implicação, o provedor de serviço não estaria restrito a oferecer unicamente proposições de valor, mas poderia direta e ativamente influenciar a realização do valor por parte dos clientes (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). Neste contexto, Grönroos e Voima (2013) salientam que, muito embora a criação de valor não seja explicitamente definida, a literatura relacionada à *S-D Logic* usualmente se refere a ela como cocriação, enfatizando um processo que inclui ações tanto do provedor dos serviços quanto do cliente e, possivelmente, de outros atores.

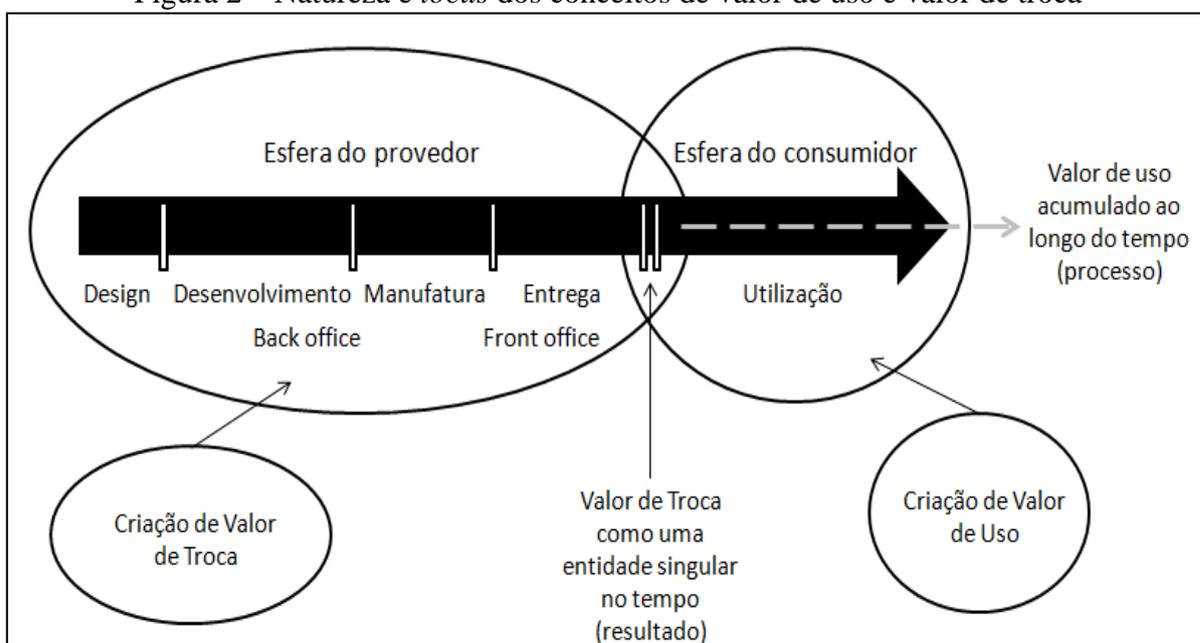
De toda forma, como crítica à *S-D Logic*, os autores apontam que tratar simplesmente da criação de valor como um processo abrangente deixa o *locus* do valor subjacente incerto. Não poderia ser valor de troca, uma vez que as ações do cliente durante o uso estão envolvidas. De modo semelhante, não pode de forma verossímil ser considerado valor de uso, uma vez que engloba também ações desempenhadas pelo provedor do serviço. Por este motivo, a natureza do valor permanece indefinida (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; AKAKA; VARGO; SCHAU, 2015).

A natureza do valor de troca é uma utilidade, baseada no valor incorporado a um recurso e como saída (*output*) de um processo de trabalho, que existe como uma entidade singular em um dado ponto do tempo e que pode ser trocada por outras utilidades, ou pela qual o cliente está disposto a pagar. A seu tempo, o valor de uso pode ser considerado como a medida em que um cliente se sente confortável (valor positivo) ou desconfortável (valor negativo) em decorrência das experiências relacionadas ao consumo ou à utilização de um produto e/ou serviço específicos. O valor, dessa forma, é acumulado ao longo do tempo, a partir das experiências vivenciadas durante a utilização do produto e/ou serviço em questão. No entanto, logicamente, o valor enquanto valor de uso não pode existir antes de ser criado – ou emergir – do processo de utilização, onde ocorre a acumulação do valor e, portanto, não

pode ser avaliado antes do seu uso (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; CORVELLEC; HULTMAN, 2014; HOLTTINEN, 2014).

O processo descrito anteriormente pode ser demonstrado esquematicamente conforme a representação expressa na Figura 2, a qual tem o propósito de facilitar sua compreensão.

Figura 2 – Natureza e *locus* dos conceitos de valor de uso e valor de troca



Fonte: Grönroos e Voima (2013, p. 136).

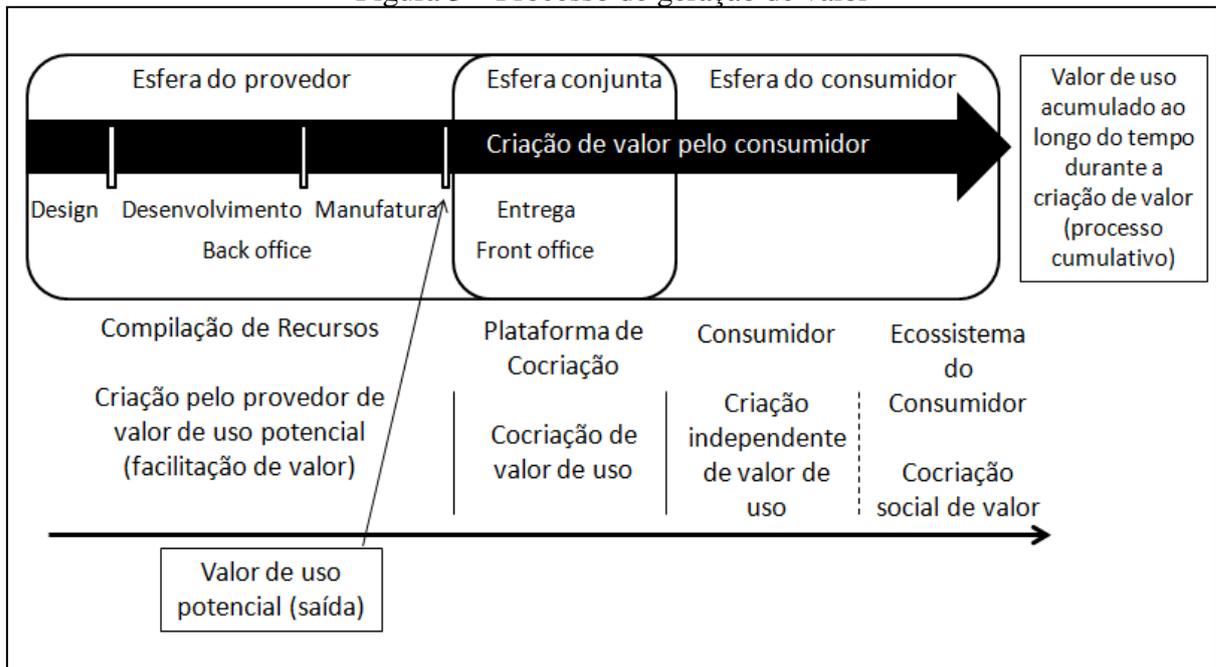
Desde que o valor e a satisfação para os clientes só podem ser observados após o consumo ou a utilização de uma oferta, o foco no valor de troca deveria ser menor por parte dos fornecedores ou provedores de serviços. Já está estabelecida, tanto teoricamente quanto na prática gerencial, a ideia de que os clientes, quando insatisfeitos, apresentam uma probabilidade muito menor de voltar a fazer negócios com um fornecedor, o que, como consequência, reduz o fluxo de receitas de longo prazo. Entretanto, as vendas iniciais de curto prazo podem dar a impressão de alto valor de troca, facilmente ocultando o fato de que, devido ao baixo valor de uso, o valor de troca é, de fato, também baixo. Muito embora seja mais difícil de observar e medir do que o valor de troca – do ponto de vista da gestão – a criação de valor de uso é o conceito de valor realmente importante para o fornecedor ou provedor de serviços (GRÖNROOS, 2008; CORVELLEC; HULTMAN, 2014; HOLTTINEN, 2014). Com base em resultados de pesquisa, Skalén et al. (2015) propõem uma visão holística de proposições de valor como promessas de criação de valor, construídas sobre a configuração de recursos e práticas tanto do provedor de serviços quanto do cliente.

No âmbito da *SL*, por meio da coordenação de habilidades, de conhecimentos e de outros recursos, bem como da aplicação destes conhecimentos aos recursos utilizados, o provedor de serviço oferece valor de uso potencial ao usuário do serviço (ou cliente), podendo ser definido como um facilitador de valor de uso (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). O provedor de serviço, então, age como criador de valor de uso potencial e facilitador de valor de uso real. Na perspectiva do cliente, não existe diferença entre valor de uso potencial e valor de troca, uma vez que ainda não há valor percebido ou valor de uso para o cliente. Para a empresa, por sua vez, valor de troca já é valor real (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014).

O conceito de interação, então, é a chave para responder a questões fundamentais relacionadas ao tema da cocriação de valor, tais como: qual é o papel e o foco da cocriação, quais são os atores envolvidos e, quando a cocriação de valor ocorre? De forma a facilitar a compreensão do conceito de interação, o mesmo é dividido em dois conceitos de naturezas distintas – interação direta e interação indireta – ao mesmo tempo em que é adicionada às duas esferas mencionadas anteriormente (Figura 2), a chamada esfera conjunta, que reúne recursos e atividades desempenhadas pelo provedor de serviço, pelo cliente e, possivelmente, por outros atores (GRÖNROOS; RAVALD, 2011; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014).

A contribuição destes autores, dentre outros, é exatamente a de lançar luz no processo microanalítico envolvido na criação de valor, ou mais especificamente, em descrever detalhadamente o processo do provedor de serviços de entregar os recursos utilizados pelos clientes, bem como os processos desempenhados pelos clientes para converter estes recursos em valor, a partir de uma perspectiva mais adequada para a tomada de decisão em nível gerencial (GALVANO; DALLI, 2014). Alguns autores (VERHOEF et al., 2009; LIPKIN; HEINONEN, 2015) salientam a importância de compreender a experiência do cliente como holística e dinâmica, formada por meio de uma combinação de experiências que evoluem ao longo do tempo. Em um período em que os clientes possuem muito mais conhecimento, são mais exigentes possuem mais poder do que em qualquer outra época, as empresas necessitam de uma compreensão mais ampla e profunda a respeito do contexto e da lógica do cliente para permanecer no mercado de forma bem sucedida (LIPKIN; HEINONEN, 2015). Este processo dinâmico de interações foi representado esquematicamente conforme demonstrado por meio da Figura 3.

Figura 3 – Processo de geração de valor



Fonte: Grönroos e Gummerus (2014, p. 218).

Como já discutido anteriormente, Grönroos e Gummerus (2014) conceituam interações indiretas como aquelas nas quais um ator – um cliente, por exemplo – interage com um sistema ou produto padronizado (recursos operados), e que tem lugar na esfera do cliente. Pfisterer e Roth (2015) reforçam este aspecto, quando afirmam que a esfera do cliente focaliza a interação do cliente com os recursos operados do provedor. Neste caso, o provedor de serviço é considerado apenas um facilitador de valor, por meio da provisão dos recursos requeridos pelo cliente. A interação é considerada indireta porque nenhum processo dialógico e colaborativo ocorre e o provedor de recursos não pode influenciar ativamente a criação de valor por parte do cliente. Adicionalmente, Lusch e Nambisan (2015) salientam que recursos operados são aqueles sobre os quais um ator age para obter suporte ao processo de criação de valor (ou seja, eles habilitam ou facilitam). Partindo desta lógica, foi formulada a terceira hipótese de pesquisa:

H3: A configuração dos recursos operados tem um impacto significativo e positivo na facilitação de valor.

Interações diretas, por sua vez, são processos conjuntos nos quais ações de dois ou mais atores se fundem em um único processo colaborativo e dialógico, que tem lugar na esfera conjunta, estabelecendo uma plataforma de cocriação. A plataforma de cocriação

permite apenas interações diretas. Estes atores podem ser seres humanos ou sistemas e produtos inteligentes (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS. GUMMERUS, 2014), análogos aos recursos operantes propostos pela *S-D Logic*. Lusch e Nambisan (2015) enfatizam que os recursos operantes mais fundamentais são o conhecimento e a tecnologia que este conhecimento promove. Pfisterer e Roth (2015) também conceitam esta esfera conjunta, que inclui processos de utilização nos quais o provedor e o cliente criam valor juntos por meio de interações diretas. Os atores não interagem somente por meio da utilização dos recursos operados, mas também interagem de modo direto e dialógico durante o processo de utilização. De acordo com esta perspectiva, é apresentada a quarta hipótese de pesquisa:

H4: A configuração dos recursos operantes tem um impacto significativo e positivo na cocriação de valor.

Sendo assim, no âmbito da *SL*, a interação entre as partes é um antecedente da perspectiva de serviço, e representa a base para a forma pela qual o serviço emerge para o cliente, bem como a principal razão para as diferenças entre o marketing de serviços e os modelos tradicionais baseados em bens tangíveis, que continuam a ser insuficientes em um contexto de serviço (HEINONEN; STRANDVIK; VOIMA, 2013). Segundo os autores, o processo de criação de valor, portanto, de acordo com a conceituação de valor de uso, tem recebido maior destaque, em contraste ao valor de troca. A interação entre o cliente e o provedor de serviço se tornou, desse modo, o novo *locus* de cocriação de valor, interação esta reconhecida como um processo dialógico, no interior de plataformas relacionais (ECHEVERRI; SKALÉN, 2011).

Por outro lado, especificamente em relação a este aspecto, uma nova perspectiva vem ganhando destaque em anos recentes, denominada *Customer Dominant Logic (C-D Logic)*. De acordo com esta perspectiva, tanto a *G-D Logic* quanto a *S-D Logic* são compreendidas como lógicas centradas no provedor de serviço (HEINONEN; STRANDVIK; VOIMA, 2013). Os autores propõem que a discussão sobre o conceito de valor seja estendida para além da interação e do consumo, pois em vez de estar restrito à cocriação de valor ou facilitação de valor em interações entre a empresa e o cliente, o valor também emerge exclusivamente na esfera do cliente. Há, neste sentido, carência de investigações mais aprofundadas sobre como o valor emerge na esfera do cliente, sem enfatizar a perspectiva do provedor.

Heinonen et al. (2010) enfatizam que o tema que deveria ser abordado é a forma como o valor emerge para os clientes e como, por meio de um processo de construção de sentido, os

clientes elaboram suas experiências de valor por meio da participação do provedor de serviço em suas atividades e tarefas. Esta seria uma perspectiva mais próxima daquela defendida pela *SL*, muito embora os autores afirmem que a *C-D Logic* se mova um passo adiante, buscando uma compreensão mais holística da vida, das práticas e das experiências dos clientes, às quais o serviço está, de modo natural e inevitável, incorporado. Nesta direção, segundo Cheung e To (2015), a *C-D Logic* toma como ponto de partida o contexto do cliente e a sua experiência de serviço, e que este reconhecimento pode fornecer novas perspectivas sobre o papel que as empresas desempenham nas vidas de seus clientes.

Pfisterer e Roth (2015) conceituam aquilo que denominam de processo de utilização do cliente. Segundo esta conceituação, processos de utilização do cliente nos quais os clientes integram seus recursos e os combinam com recursos providos por outros atores são o elemento central da criação de valor para o cliente. Entretanto, de acordo com os autores, esta dimensão do processo de criação de valor é difícil de ser avaliada e gerida pelos provedores de recursos, uma vez que estes processos frequentemente são desempenhados sem que ocorram interações diretas entre os clientes e o provedor, configurando uma espécie de “caixa-preta”. Medberg e Heinonen (2014) se referem a este processo como *invisible value formation* – formação invisível de valor – definido como o processo de formação de valor que ocorre fora da linha de visibilidade dos encontros de serviço. No entendimento dos autores, o contexto do cliente tem sido negligenciado pela literatura do marketing (especialmente no âmbito dos serviços bancários), em função de seu foco no processo e resultado do serviço, ou seja, na perspectiva do provedor.

Por sua vez, Kleinaltenkamp (2015) enfatiza que o valor de uso é o elo de ligação conectando o valor de troca de um lado e o valor de relacionamento de outro. De acordo com o autor, enquanto o valor de troca contém descrições – ou proposições de valor – dos diferentes atributos do produto ou serviço a ser transacionado, o valor de relacionamento é uma avaliação cumulativa que emerge ao longo do tempo e se reflete através de várias experiências transacionais passadas, bem como de expectativas futuras relacionadas ao relacionamento (interações) entre provedor e cliente. Já para Heinonen e Strandvik (2015), é necessário transcender as interações visíveis entre provedor e cliente e considerar os aspectos invisíveis e mentais de vida dos clientes. E, neste ponto, concordam com Kleinaltenkamp (2015) quando afirmam que desta perspectiva se segue a necessidade do alargamento do âmbito temporal para as experiências acumuladas na vida e para o “ecossistema” dos clientes (HEINONEN; STRANDVIK, 2015).

Para a *C-D Logic* o foco de atenção não está nas interações entre provedor e cliente, mas em de que forma os clientes utilizam e aplicam diferentes elementos de serviço nas suas próprias vidas e empreendimentos. Conforme Heinonen et al. (2010) e Heinonen e Strandvik (2015), considerar como os clientes utilizam diferentes constelações de serviços para desempenhar tarefas conduz ao reconhecimento de um ecossistema do cliente. Assim, segundo a perspectiva da *C-D Logic*, as empresas devem se preocupar em como elas podem ser envolvidas pelos clientes nos contextos de suas próprias vidas, e não em como envolver os clientes em seus negócios. Segundo Grönroos, Strandvik e Heinonen (2015), o desafio para os provedores é o reconhecimento de que sua lógica em termos de como o valor é criado pode ser diferente da lógica dos clientes, uma vez que os clientes não confiam apenas naquilo que o provedor explicitamente promete fazer, pois normalmente possuem informação e conhecimento a respeito do uso das ofertas de serviço além do que o provedor comunica, por meio do contato com outros provedores, com seus pares ou a partir de sua própria experiência.

As experiências de valor emergem com base na lógica dos próprios clientes e em fatores contextuais (GRÖNROOS; STRANDVIK; HEINONEN, 2015) e, dessa forma, a interação é compreendida, no âmbito da *C-D Logic*, como apenas uma das formas de que os provedores dispõem para influenciar a formação de valor de uso por parte dos clientes. Além das interações, a *C-D Logic* introduz o conceito de *presença* como um aspecto original da formação de valor de uso (HEINONEN et al., 2010; HEINONEN; STRANDVIK; VOIMA, 2013). Presença significa estar disponível, estar em um determinado local (tanto em sentido físico quanto abstrato). Ela altera o foco do valor formado pelas interações para o valor das ofertas que o cliente experiencia como presentes em sua vida. A presença do provedor precisa ser compreendida, do ponto de vista do cliente, como potencial para uso (GRÖNROOS; STRANDVIK; HEINONEN, 2015; HEINONEN; STRANDVIK, 2015). Esta presença pode ocorrer de diversas formas, desde presença física até presença mental. Ser a primeira na mente dos clientes (*top of mind*), ser percebida como de acesso fácil e imediato em caso de necessidade, ser percebida como confiável, são todas formas de presença na vida dos clientes (STRANDVIK; HEINONEN, 2015).

O conceito de presença remete, assim, à definição de proposição de valor, considerada como um pré-requisito para o valor de uso, uma vez que compreende atributos prometidos ou esperados e cujo preenchimento, neste caso, nem sempre ocorre por meio de interações com os recursos do provedor, mas unicamente nas mentes dos clientes (KLEINALTENKAMP, 2015). Isto conduz novamente ao conceito de formação invisível de valor, que denota a emergência de valor no contexto da vida do cliente, fora da interação entre provedor e cliente

e que é, portanto, invisível para o provedor (MEDBERG; HEINONEN, 2014). Segundo os autores, fatores que ocorrem no interior do contexto dos clientes e fora do controle do provedor de serviço constituem aspectos importantes do valor dos serviços bancários. Para Heinonen, Strandvik e Voima (2013, p. 109), o “valor emerge por meio dos processos mentais e comportamentais dos clientes, quando estes interpretam experiências e reconstróem uma realidade acumulada na qual o valor esteja incorporado”.

Também é reconhecido que em determinados contextos de serviços ocorre a participação de outros atores, além do provedor e do cliente, como outros provedores, instituições públicas, colegas e familiares (e suas expectativas e experiências). Especialmente, as interações com outros clientes (e não com o provedor de serviço) têm potencial para moldar o processo de criação de valor (PFISTERER; ROTH, 2015). Além disso, a percepção de criação de valor de uso por parte do cliente, seja por meio da cocriação de valor quanto da facilitação de valor, pode ocorrer após a experiência de serviço e de integração de recursos, sendo que algumas pesquisas sugerem que experiências anteriores (lembradas) de utilidade ou valor de uso são a base para a repetição destas experiências no futuro com determinado provedor, estabelecendo os critérios racionais para as decisões de recompra, fazendo com que as experiências passadas de cocriação de valor e de facilitação de valor moldem as expectativas futuras de criação de valor de uso, ou a percepção relativa à proposição de valor (KLEINALTENKAMP, 2014).

Com base nestes fundamentos, de possibilidade de criação de valor de uso na esfera do cliente (ou usuário do serviço), sem que ocorram interações entre provedor de serviço e o cliente, mas fundadas em expectativas e experiências, as seguintes hipóteses são formuladas:

H5: A proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na facilitação de valor;

H6: A proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na cocriação de valor.

2.4.2 Papéis de Fornecedores e Clientes no Processo de Criação de Valor

Como as empresas fornecem aos clientes recursos para serem utilizados, elas podem ser vistas como criadoras de uma base de valor, por meio de um processo de facilitação de valor. Ao utilizarem estes recursos, sejam bens tangíveis (produtos), sejam bens intangíveis (serviços), e adicionar a estes outros recursos (bens, serviços e informação) e habilidades que detém, os clientes convertem o valor de uso potencial em valor de uso real. Portanto, os

clientes também trazem uma base de valor para o jogo e, caso não possuam as habilidades necessárias para fazer uso dos recursos fornecidos pelo provedor, ou se não tiverem os recursos adicionais requeridos, o valor de uso não se concretizará, ou será menor do que poderia ser. As habilidades dos clientes e seu acesso a outros recursos necessários para o processo de consumo (ou de utilização) na forma de autosserviço configuram a base de valor dos clientes (GRÖNROOS, 2008; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014).

Este modelo de criação de valor, no qual o papel da empresa é unicamente de facilitador de valor, é chamado de modelo de facilitação de valor. Nele, o fornecedor ou provedor de serviços desenvolve a proposição de valor, que representa a base de valor a ser utilizada pelo cliente, e se estes aceitarem a proposição de valor durante o consumo como sua base de valor, eles adicionam suas próprias habilidades e os recursos adicionais necessários a um processo de geração de valor de maneira a atingir a efetivação do valor na forma de valor de uso (GRÖNROOS, 2006). Portanto, sob o ponto de vista do marketing, neste caso, a empresa está restrita a fazer somente proposições de valor (GRÖNROOS, 2008). De acordo com Pfisterer e Roth (2015), em alguns casos a interação direta com o provedor não é possível, não é necessária e pode até mesmo ser contraproducente no que diz respeito à criação de valor. Os papéis do fornecedor ou provedor de serviço e do cliente ou usuário do serviço podem ser melhor compreendidos por meio do modelo apresentado na Figura 4, a seguir.

Figura 4 – Modelo de facilitação de valor

| Modelo de Facilitação de Valor | Fornecedor | Cliente |
|---------------------------------------|--|---|
| Papel | Facilitador de valor fornecendo aos clientes uma base para sua criação de valor na forma de recursos (bens, serviços, informação ou outros recursos) | Criador de valor durante o processo de geração de valor (consumo) onde outros (necessários) recursos disponíveis e habilidades que os clientes possuem (base de valor dos clientes) são adicionados e onde a realização do valor ocorre |

Fonte: Grönroos (2008, p. 306).

De acordo com Grönroos e Helle (2010), não existe criação de valor conjunta e nenhuma criação de valor acontece a não ser que ocorram interações entre cliente e fornecedor ou provedor de serviço. Para os autores, a criação de valor mútuo pode ser

compreendida como um propósito de negócio, tendo o serviço como um fator mediador. Neste sentido, Grönroos e Gummerus (2014) definem serviço como um suporte para processos cotidianos de um indivíduo ou organização, de forma a facilitar a criação de valor destes. Os mesmos autores propõem o conceito de processo de geração de valor como um processo que inclui ações de vários atores – provedores de serviço, clientes e outros – e que acaba por conduzir a valor para o cliente. Segundo esta perspectiva, a criação de valor é o processo do cliente de extrair valor por meio da utilização dos recursos, ou a criação, pelo consumidor, de valor de uso. Desse modo, o valor não é instrumentalmente criado: ele só pode – por meio de um processo de integração de recursos – emergir como valor de uso (HEINONEN; STRANDVIK; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; STRANDVIK; HEINONEN; 2015).

Em um relacionamento fornecedor/provedor de serviços-cliente, a facilitação do valor pode ser considerada como um pré-requisito ou base para a criação de valor e, como resultado, também como uma razão para os clientes procurarem um relacionamento com um fornecedor. Ao prover os clientes destes insumos utilizados em seus processos de criação de valor, os fornecedores facilitam a criação de valor. Fundamentalmente, o fornecedor/provedor de serviços é um produtor dos recursos que o cliente integra ao seu processo de criação de valor (GRÖNROOS; RAVALD, 2009). Em outras palavras, uma empresa produz recursos como entradas para o processo de consumo ou de geração de valor de seus clientes. Como a provisão de recursos é requerida para a criação de valor por parte dos clientes, isto pode ser chamado de facilitação de valor (de uso).

Para um fornecedor que não tem interações diretas com os clientes este é o ponto no qual as possibilidades de influenciar a criação de valor terminam (GRÖNROOS; RAVALD, 2009). Cabe lembrar que as interações indiretas ocorrem entre os clientes e recursos ou sistemas padronizados (análogos aos recursos operantes da *S-D Logic*) (GRÖNROOS, 2011). Estes recursos e sistemas são utilizados e/ou operados pelos próprios clientes, de forma autônoma, e a criação de valor depende unicamente da habilidade dos clientes em fazer uso (e criar valor) destes recursos de entrada durante o consumo (GRÖNROOS; RAVALD, 2009). No modelo de facilitação de valor, a meta do cliente é combinar os recursos disponíveis integrados pelo provedor de serviço de forma que o valor de uso possa emergir (PFISTERER; ROTH, 2015). Com base no exposto, surge a sétima hipótese de pesquisa:

H7: A facilitação de valor tem um impacto significativo e positivo na criação de valor de uso.

Por outro lado, Edvardsson et al. (2012) colocam que o desafio para os provedores de serviço consiste em desenvolver proposições de valor competitivas e a constelação de recursos necessários para a cocriação de valor, o que resultará em experiências de consumo atrativas. Desse modo, o potencial de sucesso de uma proposição de valor é dependente da habilidade em compreender a criação de valor por parte do consumidor – valor de uso. Consoante isso, Lusch, Vargo e Tanniru (2010) afirmam que os recursos mais valiosos são aqueles baseados em competências, relacionamentos e informação, complementando que o grande desafio para as organizações é estabelecer um melhor alinhamento entre suas competências para criar, construir e manter relacionamentos com clientes (a fonte final de receitas) e fornecedores (a fonte de entrada de recursos). A empresa que desenvolver a proposição de valor mais atraente, que ofereça uma conexão adequada entre competências e relacionamentos, terá melhor desempenho. Consequentemente, uma vez que os consumidores são um recurso da cadeia de valor, estes deveriam ser integrados ao processo de fornecimento do serviço a fim de possibilitar a criação de valor de uso atrativo (EDVARDSSON et al., 2012).

Gummesson, Kuusela e Närvänen (2014), salientam que é possível perceber claramente a formação de um novo paradigma nas teorias de marketing e de serviços, apoiado na interdependência e no pensamento sistêmico. Tal pensamento está ancorado nas ciências da complexidade e requer o desenvolvimento adicional de teoria que lhe dê suporte. O novo paradigma reconhece uma mudança nos papéis de fornecedores e de clientes como uma questão focal. No paradigma anterior, o fornecedor realizava atividades para os clientes, enquanto no novo paradigma as atividades devem ser realizadas com os clientes. O papel ativo que os clientes assumem como cocriadores, reforçando as relações interativas entre clientes, fornecedores e demais atores da rede, faz com que bens e serviços sejam substituídos por proposições de valor, com potencial de criação de valor de uso. Segundo Gummerus (2013) e Grönroos e Gummerus (2014), enquanto no antigo paradigma o marketing era percebido de maneira tática, o novo paradigma o percebe como um processo dinâmico no interior das atividades, processo e práticas centrais da empresa, portanto, assumindo um caráter estratégico. O papel do marketing é gerenciar e cooperar em redes complexas de interações nas quais muitas partes interagem e criam valor.

O conceito de cocriação está intimamente relacionado ao desenvolvimento conjunto de valor na relação entre o cliente, o provedor de serviços e outros atores, quando necessário. Este desenvolvimento conjunto pressupõe a criação de experiências e a solução de problemas. Neste caso, o foco é alterado da cadeia de valor para o ponto de interação entre cliente e

provedor (SANTOS-VIJANDE; GONZÁLES-MIERES; LÓPEZ-SÁNCHEZ, 2013). Por isso Vargo e Lusch (2008b), aprofundando este aspecto, consideram que os envolvidos em um relacionamento comercial realizam um esforço combinado, que consiste exatamente na cocriação de valor, que se dá por meio da integração de recursos e da prestação de serviços. É necessário reconhecer que, para agregar valor às suas ofertas, uma empresa deve ser capaz de utilizar recursos que ultrapassam os limites internos à organização, integrando e combinando recursos pertencentes ao âmbito dos clientes e da rede de parceiros de negócios. Já existem evidências suficientes de que a ampliação da participação do cliente no desenvolvimento de soluções contribui para a elevação das taxas de retenção que, por sua vez, eleva também o compromisso deste com a cocriação, bem como a percepção de valor associada às ofertas da empresa (VEGA-VAZQUEZ; REVILLA-CAMACHO; COSSÍO-SILVA, 2013; DURUGBO; PAWAR, 2014).

Conforme Melton e Hartline (2012), uma empresa poderia obter vantagem competitiva empregando seus recursos operantes para atender às necessidades dos mercados de forma mais eficiente que seus concorrentes. Portanto, o desenvolvimento de competência colaborativa é fundamental para adquirir o conhecimento necessário para inovar de forma contínua. A competência colaborativa, por sua vez, auxilia no desenvolvimento de competência de absorção, que é a capacidade da empresa para compreender as tendências do ambiente externo, ou seja, do mercado. Esta compreensão das tendências do ambiente externo é fundamental, pois a *S-D Logic* enfatiza que o valor é cocriado com o cliente, e é experimentado e avaliado dentro do contexto do próprio usuário. Sendo assim, os clientes aplicam seus conhecimentos e competências, em conjunto com os recursos de uma (ou de várias) empresa(s), quando então o valor é cocriado e avaliado (EDVARDSSON et al., 2012).

Vargo e Lusch (2008a) enfatizam que a implicação da *S-D Logic* para a inovação em serviços é justamente que o cliente deve ser envolvido em vários estágios do processo de provisão do serviço, e que as situações de uso dos clientes e interações e atividades de cocriação de valor são críticas. Ao desenvolver um serviço novo e atrativo é fundamental aprender com os usuários em seu próprio ambiente ou situação de uso. A empresa poderia utilizar, por exemplo, seus funcionários de linha de frente como recursos operantes para reunir conhecimento sobre clientes e concorrentes, construir capacidade adaptativa e absorptiva e desenvolver capacidades que sustentem um desempenho superior da empresa, por meio da criação de novas e superiores proposições de valor (MELTON; HARTLINE, 2012).

A necessidade de interagir com os clientes, com o propósito de reunir informações para o processo de desenvolvimento e provisão ou entrega de serviços, já é amplamente

reconhecida por prestadores de serviços (RAMASWAMY, 2009; DURUGBO; PAWAR, 2014; AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). Vários benefícios são decorrentes de tal envolvimento do cliente. Nestas interações podem ser identificadas novas necessidades potenciais, oportunidades de ampliação do valor agregado aos serviços prestados e ampliada a capacidade de inovação das empresas. No entanto, embora a literatura forneça valiosas informações sobre o papel do envolvimento do cliente no processo de prestação de serviços, seus mecanismos ainda carecem de compreensão. Exemplificando, tradicionalmente, as empresas têm convidado seus clientes a participar do desenvolvimento de novos serviços, mas os mecanismos de cocriação de valor ainda são pouco desenvolvidos (CHENG; CHEN; TSOU, 2012). Estudos realizados sugerem que uma maior interação na fase de *design* (planejamento e projeto) do serviço permite a ambas as partes encontrar novas oportunidades de serviço, e que o aumento da interação na fase de lançamento muito provavelmente leva ao sucesso do novo serviço (CHENG; CHEN; TSOU, 2012).

A cocriação, como um conceito, abarca as ações individuais de fornecedores ou provedores de serviços, clientes e outros atores, bem como os relacionamentos interativos entre eles. Bens e serviços são substituídos por proposições de valor nas quais os clientes assumem um papel ativo como cocriadores na relação entre as partes. Deste modo, as empresas realizam coisas “com” os clientes e não “para” os clientes (GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014). Como Ramaswamy (2011, p. 95) observa, em uma análise acerca do conceito de cocriação na literatura de gestão, “cocriação é o processo por meio do qual valor mútuo é expandido”. Parte dessa expansão pode refletir atividades reais de cocriação em interações diádicas diretas (empresa-cliente), mas outra parte pode ser baseada em atividades independentes dos atores em um compromisso de negócios, no qual o foco é a reciprocidade de criação de valor. Esta definição metafórica do termo cocriação foi adotada na literatura da *S-D Logic* e, desde que um determinado fenômeno seja discutido em termos gerais, não específicos, conceitos metafóricos funcionam. Todavia, quando a discussão se move para um nível analítico, descrições metafóricas são mais difíceis de aplicar. Conceitos analíticos precisam ser introduzidos (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Para Payne, Storbacka e Frow (2008), as oportunidades de cocriação que as empresas têm são opções estratégicas para a criação de valor. As interações envolvendo a cocriação de valor são dialógicas, onde ambas as partes influenciam as percepções e ações uma da outra (BALLANTYNE; VAREY, 2006). Como o cliente é o responsável último pela criação de valor de uso, sem a existência de interações diretas o fornecedor ou provedor de serviços não dispõe de oportunidades de cocriação. Portanto, a cocriação de valor é um processo conjunto

de criação de valor, que requer a presença simultânea de cliente e fornecedor. Isolados uns dos outros, o fornecedor facilita a criação de valor de uso, enquanto o cliente, como criador individual de valor, cria valor de uso. Neste contexto, cocriação significa que duas (ou mais) partes, em conjunto e de forma interativa, influenciam a emergência de valor de uso (GRÖNROOS, 2011a).

Dessa maneira, a cocriação de valor tem lugar em uma plataforma de cocriação de valor (vide Figura 3), envolvendo um provedor de serviços e um cliente, onde o processo de provisão ou de entrega do serviço e o processo de utilização deste, por parte do cliente, fundem-se em um processo de interações diretas. Neste processo, resultante desta fusão, o provedor de serviço pode se engajar na criação de valor do cliente e, por meio de ações de cocriação, influenciar a criação de valor de uso que ocorre na esfera do cliente (RAMASWAMY, 2009; DURUGBO; PAWAR, 2014; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). De acordo com estes pressupostos, é apresentada a oitava hipótese de pesquisa:

H8: A cocriação de valor tem um impacto significativo e positivo na criação de valor de uso.

2.5 RETENÇÃO DE CLIENTES

2.5.2 Origens do Estudo da Retenção de Clientes

Os estudos sobre a retenção de clientes não são recentes. Em um artigo publicado no *Journal of Consumer Marketing*, Rosenberg e Czepiel (1984) afirmavam que o equilíbrio dos esforços de marketing entre atrair novos clientes e manter os clientes antigos se provaria essencial na consecução de vendas e no crescimento do lucro na década de 80 e nas décadas vindouras. Os autores estabelecem que a área de retenção de clientes mereceria atenção em função de dois motivos: (i) eficácia: em mais casos do que se presume, o marketing pode ser bem sucedido na construção de uma legião fiel de compradores que repetem compras, ao invés de constantemente dispendir esforços para recrutar compradores novos e; (ii) eficiência: estima-se que a média das empresas gasta seis vezes mais pra atrair um novo cliente do que o que gastaria para manter um cliente atual. De forma ilustrativa, os autores estimam que um cliente perdido reduz os lucros da companhia em aproximadamente US\$ 118,00, comparado ao custo de US\$ 20,00 para manter um cliente satisfeito.

Reichheld e Sasser Jr. (1990) sugeriam que uma empresa de quisesse aprimorar a qualidade de seu serviço deveria seguir o exemplo da indústria manufatureira e se concentrar

em seu próprio tipo de “sucata”: clientes que não voltarão a fazer negócios. Como este tipo de sucata poderia ser tão dispendioso quanto peças quebradas e componentes desajustados, os gestores deveriam se esforçar por reduzi-lo. Sua meta deveria ser “zero deserções (de clientes”, ou seja, manter todos aqueles clientes aos quais a empresa pudesse atender de maneira lucrativa e rentável. De acordo com os autores, conforme as empresas reduzem a taxa de deserção de clientes, algo impressionante acontece com suas finanças e, muito embora a magnitude da mudança varie de acordo com a empresa e o setor de atuação, o padrão geral se mantém: os lucros sobem acentuadamente. Uma redução na taxa de deserção de apenas 5% gera 85% mais lucros em uma filial de um banco, 50% a mais em uma corretora de seguros e 30% a mais em uma rede de autosserviço.

Ao longo do tempo, a retenção de clientes tem sido objeto de intenso interesse de uma série de pesquisadores (REICHHELD, 1993; RUST; ZAHORIK, 1993; REICHHELD, 1996; GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; SUN; WILCOX; ZHU, 2007; LIN; WU, 2011; AFLAKY; POPESCU, 2013; MOGHADAM, 2013; TAICHON et al., 2014; PFISTERER; ROTH, 2015; dentre outros). Este interesse, tanto no passado quanto atualmente, é justificado, em grande parte, em função das organizações incorrerem em menores custos para reter seus clientes atuais em comparação ao custo de aquisição de clientes novos, deslocando-os da concorrência (FORNELL, 1992; KEAVENEY, 1995; AFLAKY; POPESCU, 2013; MOGHADAM, 2013), bem como pelos benefícios decorrentes dos efeitos da recomendação de clientes retidos na atração de novos clientes, elevando volumes de vendas e gerando incrementos nos lucros e na rentabilidade das empresas (BIENSTOCK; DEMORANVILLE; SMITH, 2003; MOGHADAM, 2013).

2.5.2 Definição de Retenção de Clientes

Keiningham et al. (2007) definem a retenção de clientes como a continuidade de uma relação entre um cliente e uma empresa. Portanto, refere-se à longevidade do relacionamento de um cliente com uma empresa fornecedora de produtos e/ou de serviços (MENON; O'CONNOR, 2007). Fornell e Wernerfelt (1987) caracterizam a retenção de clientes como uma estratégia de marketing defensivo, em comparação à estratégia ofensiva (comunicação) dominante na literatura e na prática do marketing.

Para Buttle (2004), a retenção de clientes pode ser definida como o número de clientes realizando negócios com uma empresa ao final do ano fiscal (exercício), expresso como uma porcentagem daqueles que eram clientes ativos no início do ano. Sendo assim, a taxa de

retenção de clientes demonstra o percentual de clientes que realizam compras repetidas com a empresa (FERREL; HARTLINE; LUCAS, 2002). Verhoef (2003), por sua vez, destaca que altas taxas de retenção de clientes conduzem a um profundo conhecimento da carteira de clientes atuais, possibilitando o aperfeiçoamento dos relacionamentos existentes. Este aperfeiçoamento poderá repercutir em um melhor desempenho financeiro e na elevação do valor do cliente por meio da manutenção do mesmo ao longo do tempo (LI; XU; LI, 2005).

A retenção de clientes deveria ser o objetivo estratégico dos esforços para manter relacionamentos de longo prazo com os clientes. É a imagem espelhada da deserção de clientes (NWANKWO; AJEMUNIGBOHUN, 2013). Além disso, é importante notar que alguns autores utilizam os termos retenção e lealdade de forma intercambiável. Por exemplo, Buttle e Burton (2001) consideram a lealdade simplesmente como outro termo para retenção, enquanto Gould (1995) argumenta que clientes que são retidos de forma bem sucedida por uma empresa não necessariamente podem ser considerados clientes leais. A retenção é um conceito comportamental, enquanto a lealdade é um conceito atitudinal, relacionado a componentes emocionais que incluem afeição, fidelidade e comprometimento profundamente arraigado a uma empresa específica, pessoa que nela trabalhe e atenda o cliente, marca, produto e/ou serviço, que gere algum tipo de vínculo emocional do cliente em relação a algum destes elementos (OLIVER, 2010). Um cliente leal não apenas realiza compras repetidas, mas está comprometido em adquirir outras linhas de produtos e/ou de serviços, recomendar ativamente a empresa, engajando-se em propaganda boca a boca positiva e, talvez o elemento mais importante, demonstra-se imune aos apelos ou às ofertas atrativas da concorrência (NIKHASHEMI et al., 2013; NWANKWO; AJEMUNIGBOHUN, 2013).

Reforçando esta compreensão, Malthouse e Mulhern (2007) estabelecem que o componente comportamental representa o comportamento de compra ao longo do tempo, usualmente definido em termos de volume ou de porção dos gastos totais direcionados a um fornecedor específico, enquanto o componente atitudinal representa a forma pela qual os clientes pensam e sentem em relação à empresa, à marca e às suas ofertas. Portanto, os autores definem a retenção como um construto comportamental que se manifesta no comportamento de compra e, em última análise, influencia positivamente o desempenho econômico-financeiro das empresas (DICK; BASU, 1994).

Carrol e Rose (1993), em estudo realizado no contexto de serviços bancários, destacam que a taxa de retenção de clientes afeta o valor dos relacionamentos do banco com os seus clientes, sendo possível concluir que tanto a retenção quanto a lealdade dos clientes tendem a influenciar positivamente o valor intrínseco aos relacionamentos. Segundo os

autores, o valor líquido de um relacionamento em particular é sensível a um determinado número de variáveis-chaves, uma das quais, embora nem sempre seja a mais importante, é a longevidade do relacionamento. Esta relação entre o valor dos relacionamentos e a retenção de clientes é explicitada em maior profundidade na próxima subseção.

2.5.3 Relação entre o Valor de Uso e a Retenção de Clientes

O crescimento do setor de serviços trouxe consigo uma mudança de paradigma, de gerenciar transações para gerenciar relacionamentos com os clientes, com foco crescente na retenção de clientes como direcionador da lucratividade e da rentabilidade das empresas (REICHHELD, 1993; 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; JAIN, 2005). O aumento da lucratividade e da rentabilidade é decorrente de uma série de razões. A retenção de clientes é uma preocupação primordial, principalmente em mercados maduros, nos quais o retorno é substancialmente mais alto em investimentos nos relacionamentos com os clientes atuais do que na aquisição de novos clientes (GUPTA; ZEITHAML, 2006; BOLTON; TARASI, 2007).

Reforçando estes pressupostos, Bolton e Tarasi (2007) reconhecem que, muito embora a combinação ótima de programas de marketing seja única para cada modelo de negócio, empresa e mercado em que atua, pelas suas especificidades, a retenção de clientes é normalmente mais fácil e menos dispendiosa do que a aquisição de clientes, ainda mais em mercados maduros, com baixas taxas de crescimento. Em contextos B2B, fornecedores que mantêm relacionamentos de longo prazo com seus clientes são capazes de atingir crescimento significativo no volume de vendas e lucratividade e rentabilidade mais altas, por meio da redução diferenciada das despesas discricionárias, como aquelas relacionadas à manutenção de estoques e à mecanismos de controle (KALWANI; NARAYANDAS, 1995). Especificamente no contexto de serviços, usuários retidos são geralmente considerados mais suscetíveis a iniciativas de *cross-selling*, uma vez que, quanto mais tempo um cliente mantiver um relacionamento com um provedor de serviços em particular, maior será seu conhecimento relativo à completa gama de ofertas do provedor. Enquanto a taxa de retenção de clientes reflete a extensão do relacionamento, o *cross-selling* mensura a amplitude do relacionamento, um importante objetivo de qualquer organização de serviços (WATTS, 2015).

As empresas investem na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes em função da expectativa de que estes esforços incrementarão a contribuição dos

clientes nas suas vendas e lucro e que isto, essencialmente, incrementa o valor total dos clientes para a empresa (PALMATIER, 2008). Gupta, Lehman e Stuart (2004) definem o valor do cliente para a empresa como a soma das receitas futuras descontadas, a qual é baseada em suposições relacionadas à taxa de retenção e à margem de lucro. Ilustrativamente, o incremento de 1% na taxa de retenção de clientes tem a capacidade de elevar o valor patrimonial de uma empresa 5%. Incrementar o conhecimento relativo a cada cliente através de uma estratégia de negócio centrada no cliente auxilia a organização a, de forma proativa e consistente, fornecer mais produtos e serviços para melhorar a retenção e a lealdade dos clientes durante longos períodos de tempo. Esta abordagem representa uma mudança de ênfase da gestão de carteiras de produtos para gestão de carteiras de clientes. Ao compreender os direcionadores e a lucratividade dos clientes, as empresas podem adaptar suas ofertas para maximizar o valor global da sua carteira de clientes (SURUJLAL; DHURUP, 2012).

No caso específico dos bancos de varejo, a utilização de estratégias para aumentar as taxas de retenção é considerada relevante, em parte, em razão da dificuldade de diferenciação com base nas ofertas de serviços por se tratar, no caso do Brasil, de um setor altamente regulamentado. Há um reconhecimento de que os clientes percebem poucas diferenças nos serviços oferecidos por bancos de varejo, e qualquer nova oferta é rapidamente imitada pelos concorrentes (COSKUN; FROHLICH, 1992; DEVLIN; ENNEW; MIRZA, 1995). Dessa forma, os bancos de varejo, a exemplo de outros prestadores de serviços, descobriram que o incremento nas taxas de retenção de clientes pode provocar um impacto substancial nos seus lucros e na sua rentabilidade (LEVESQUE; McDOUGALL, 1996).

A retenção de clientes é um elemento estratégico potencialmente eficaz que os bancos podem utilizar para construir uma vantagem estratégica e sobreviver no ambiente altamente competitivo dos bancos de varejo (THOMAS, 2001). Por isto, um dos maiores desafios para os bancos de varejo é manter sua base de clientes atuais e extrair mais lucro deles. Muitos bancos reconhecem que criar e manter relacionamentos com os clientes é uma tarefa importante e estão conscientes dos aspectos positivos decorrentes dos relacionamentos. Para cada ano adicional de relacionamento entre um banco e um cliente, servir este cliente se torna menos dispendioso em função dos efeitos de aprendizagem e da redução de custos para servir (ou atender) tal cliente (TESFOM; BIRCH, 2011).

Apesar das tentativas dos bancos em elevar os níveis de satisfação dos clientes, o setor tem sofrido declínio na lealdade dos clientes nos últimos anos. A fragmentação da demanda e a intensificação dos níveis de competição têm forçado os bancos em direção à competição por preços, redução de custos e alteração nos níveis de serviços pessoais (face a face ou

presenciais) com os clientes (JAGERSMA, 2006). Em meio a esta crescente concorrência, as formas convencionais de estabelecer possíveis vantagens competitivas parecem ser ineficientes e pouco sustentáveis. O desenvolvimento de valor de uso pelos clientes, neste horizonte, parece ser uma nova forma de diferenciar as ofertas de serviço daquelas oferecidas pelos concorrentes (STRANDBERG; WAHLBERG; ÖHMAN, 2012).

Gerar valor de uso compreende considerar o contexto de vida do cliente. Fazer isto envolve olhar para relações aparentemente sem relação com a operação específica que está sendo realizada para identificar aquelas que conferem oportunidades para ampliar a interação e o relacionamento com os clientes. Entretanto, o nível de conhecimento existente sobre o desenvolvimento necessário de lógica centrada em serviço no sentido de cocriar valor no processo de criação de valor do cliente e, por este meio, gerar retenção, ainda é geralmente baixo (LÄHTEENMÄKI; NÄTTI, 2013). A este respeito (da consideração do contexto de vida do cliente no estabelecimento da relação entre valor de uso e retenção), alguns pesquisadores têm sugerido que considerar as características de personalidade dos clientes é necessário para determinar a natureza de seu relacionamento com provedores de serviços (VAZQUEZ-CARRASCO; FOXALL, 2006; YI LIN, 2010; PONSIGNON; KLAUS; MAULL, 2015).

Este argumento é centrado na ideia de que os clientes poderiam escolher um fornecedor/provedor de serviços em específico em função deste expressar a personalidade ou posição social do cliente, ou seja, por satisfazer necessidades psicológicas particulares. A percepção do cumprimento das promessas em preencher estas expectativas psicológicas – valor de uso, neste caso – contribuiriam sobremaneira para a intenção de permanecer no relacionamento com o provedor de serviços (AL-HAWARI, 2015). De acordo com o autor, este é um aspecto que carece de investigações mais aprofundadas. Segundo tais argumentos, a nona hipótese de pesquisa foi formulada:

H9: O valor de uso tem um impacto significativo e positivo na retenção de clientes.

Além disso, também se procurou verificar se o fato do cliente utilizar um único provedor de determinado serviço ou ser cliente também de outros provedores (que neste estudo foi operacionalizado como Tipo de Cliente) interfere na avaliação que faz em relação aos Recursos Operados e aos Recursos Operantes, impactando finalmente em maior ou menor probabilidade de retenção. Esta verificação se deve à percepção de que os clientes interagem com o provedor de serviços por meio dos Recursos Operados e dos Recursos Operantes, e por

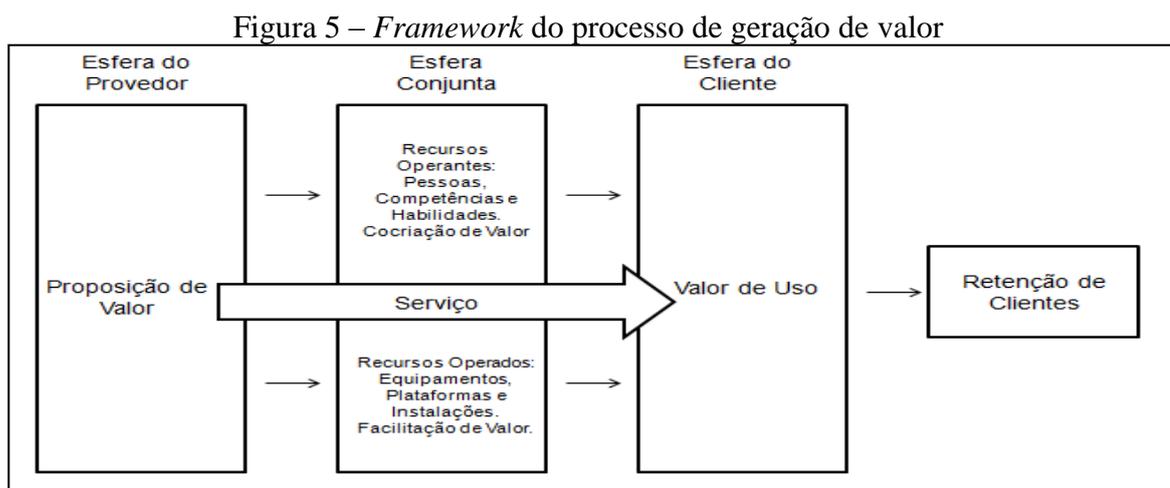
meio desta interação criam Valor de Uso. Quando o cliente tem possibilidade de realizar comparações entre diferentes provedores de serviço, esta comparação pode interferir em sua propensão a permanecer no relacionamento atual ou trocar de provedor. De acordo com Jones e Sasser Jr., (1998), a propensão à troca de fornecedor se torna maior quando os clientes identificam, ao menos, alguns fornecedores alternativos aceitáveis no mercado. No caso dos clientes que mantêm relacionamentos frequentes com mais de um fornecedor do mesmo tipo de serviço, esta avaliação das alternativas ocorre constantemente. Sob este argumento, foram elaboradas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H10a: O tipo de cliente modera positivamente a relação entre a proposição de valor e a configuração dos recursos operados.

H10b: O tipo de cliente modera positivamente a relação entre a proposição de valor e a configuração dos recursos operantes.

2.6 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Para facilitar a compreensão das relações hipotéticas estabelecidas, em primeiro lugar foi desenvolvido o *framework* abaixo, derivado principalmente das contribuições teóricas da *S-D Logic* e da *SL*, conforme demonstrado na Figura 5.



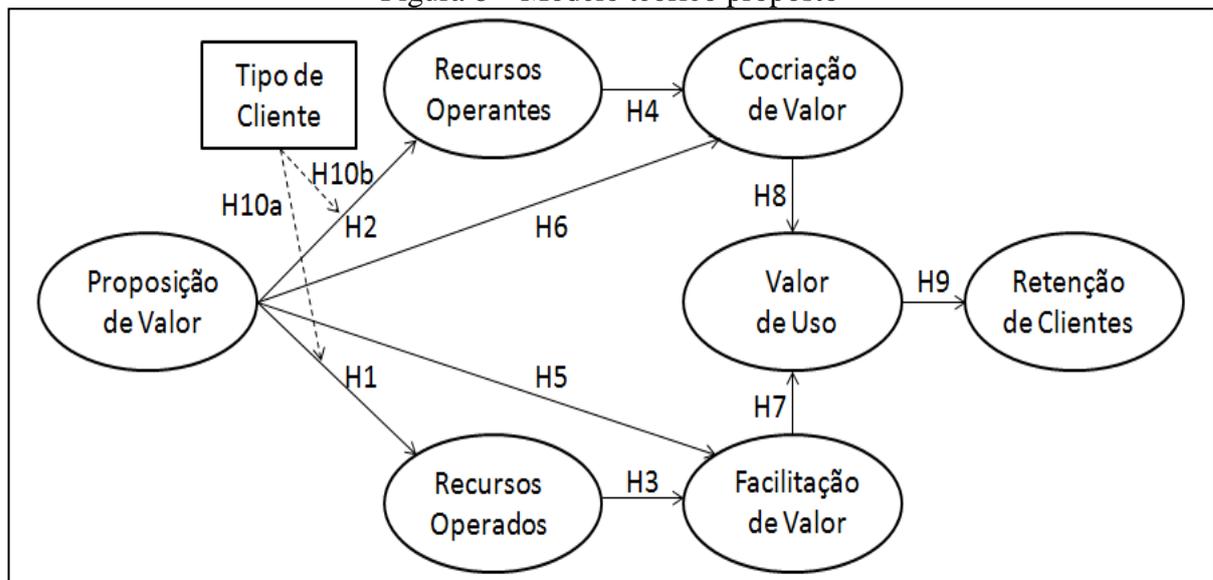
Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Vargo e Lusch (2004a) e Grönroos e Voima (2013).

De acordo com o *framework*, o serviço representa o elo de ligação entre as três esferas (do provedor, conjunta e do cliente). A proposição de valor, desenvolvida pelo provedor de serviços, é materializada na forma de um serviço por meio da configuração de recursos

(operantes e operados) aos quais os clientes adicionam seus próprios recursos, conhecimentos e habilidades em seus processos idiossincráticos de criação de valor de uso. Quando as interações entre o provedor do serviço e o usuário do serviço são indiretas, mediadas pelos recursos operados, ocorre a facilitação de valor. No caso destas relações serem diretas, mediadas pelos recursos operantes, ocorre a cocriação de valor. A percepção de criação de valor de uso efetivo, a partir do relacionamento com o provedor de serviços, determina a propensão a permanecer no relacionamento, ampliando a possibilidade de elevação das taxas de retenção de clientes e, conseqüentemente, da lucratividade e rentabilidade da empresa.

Posteriormente, com base na análise do *framework* apresentado, foi desenvolvido o Modelo Teórico com as relações hipotetizadas (hipóteses de pesquisa), conforme representado por meio da Figura 6.

Figura 6 – Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborada pelo autor.

No sentido de facilitar a compreensão do Modelo Teórico proposto, cabe relacionar as hipóteses de pesquisa anteriormente apresentadas:

H1: A proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na configuração dos recursos operados;

H2: A proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na configuração dos recursos operantes;

H3: A configuração dos recursos operados tem um impacto significativo e positivo na facilitação de valor;

H4: A configuração dos recursos operantes tem um impacto significativo e positivo na cocriação de valor;

H5: A proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na facilitação de valor;

H6: A proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na cocriação de valor;

H7: A facilitação de valor tem um impacto significativo e positivo na criação de valor de uso;

H8: A cocriação de valor tem um impacto significativo e positivo na criação de valor de uso;

H9: O valor de uso tem um impacto significativo e positivo na retenção de clientes;

H10a: O tipo de cliente modera positivamente a relação entre a proposição de valor e a configuração dos recursos operados;

H10b: O tipo de cliente modera positivamente a relação entre a proposição de valor e a configuração dos recursos operantes.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 PESQUISA DESCRITIVA

O estudo realizado pode ser caracterizado como uma pesquisa de natureza quantitativa, de caráter descritivo (HAIR Jr. et al., 2009), a qual é uma pesquisa que descreve algo mensurando as características de eventos, objetos, pessoas ou atividades (HAIR Jr. et al., 2009). Inclusive, Malhotra et al. (2005) caracterizam a pesquisa descritiva como derivada da pesquisa conclusiva, cujo objetivo central é a descrição de algo em torno do objeto de pesquisa (ocorrências, fenômenos ou eventos). Os estudos descritivos apresentam formalidade e, usualmente, são estruturados a partir de hipóteses ou de questões investigativas claramente estruturadas e inseridas em um modelo teórico definido *a priori* (CHURCHILL Jr., 1999). Neste sentido, a fim de investigar as relações existentes entre os construtos sob análise, foi implementado um levantamento (*survey*) com corte transversal único (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). De acordo com Hair Jr. et al. (2009), os estudos transversais possuem uma característica distintiva, a saber, a de que os elementos são medidos uma única vez durante o processo de investigação e, posteriormente, sintetizados estatisticamente.

Segundo Fowler Jr. (2009), o propósito de uma *survey* é produzir estatísticas, ou seja, gerar descrições numéricas ou quantitativas relativas a alguns aspectos da população em estudo. De acordo com o autor, a principal forma de coletar informações é fazer perguntas às pessoas, cujas respostas constituem os dados a serem analisados. De modo geral, as informações são coletadas utilizando somente uma fração da população – uma amostra – ao invés de fazê-lo com cada membro da população-alvo. No entendimento de Fink (2013), pesquisas do tipo *survey* são baseadas em um método de coleta de dados utilizado para descrever, comparar ou explicar conhecimento individual ou social, sentimentos, valores, preferências e comportamentos. Para a autora, a *survey* é o melhor método quando o pesquisador necessita que as informações sejam prestadas diretamente pelas pessoas sobre aquilo em que acreditam, sabem e pensam. Adicionalmente, foram seguidas as recomendações de Byrne (2010), Kline (2011) e Hoyle (2012) relacionadas ao emprego da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que foi utilizada para avaliar as relações causais intrínsecas ao Modelo Teórico proposto, o que, posteriormente, será melhor descrito.

3.1.1 População-alvo e Processo de Amostragem

A população-alvo determinada para este estudo compreendeu os clientes pessoa física de um banco multinacional de varejo (denominado neste estudo somente como Banco Alpha), enquadrados em uma categoria *Premium* da referida instituição financeira, cujos critérios de enquadramento são definidos pela mesma (renda mensal a partir de R\$ 4.000,00). A opção pelos clientes da categoria *Premium* se justifica de modo prático em função da própria natureza dos construtos que foram avaliados – principalmente a cocriação de valor – que requerem um volume maior de interações diretas entre o cliente (usuário do serviço) e provedor de serviço e nas quais o cliente também possa ser caracterizado como um recurso operante. Como as instituições financeiras costumemente não fornecem relações de seus clientes por questões de sigilo, existe uma grande dificuldade de utilização de amostras probabilísticas. Cabe salientar, então, que o estudo foi focado em apenas uma instituição, uma vez que o uso de múltiplas bases de clientes – de diferentes empresas – já se mostrou inviável por conta de dificuldades de acesso a informações desta natureza, sobretudo no setor bancário (BRASIL, 2005).

Por conta disso, a opção foi pelo processo de amostragem não-probabilístico por conveniência (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), sendo os participantes selecionados tanto em função do interesse em participar do estudo quanto da conveniência de acesso aos mesmos por parte do pesquisador, bem como da adequação dos respondentes aos critérios de categorização preestabelecidos pela instituição financeira, que foram utilizados como filtro de seleção dos participantes no instrumento de coleta de dados. Como o cálculo do tamanho da amostra com base no intervalo de confiança e na margem de erro desejadas está associado à utilização de amostras probabilísticas (MALHOTRA et al., 2005; CHURCHILL Jr.; IACOBUCCI, 2002), este estudo adotou uma abordagem prática para a definição do tamanho da amostra, abordagem esta relacionada ao procedimento estatístico utilizado – Modelagem de Equações Estruturais (MEE ou *Structural Equation Modeling* – SEM).

Kline (2011) enfatiza que o tamanho da amostra típica em MEE varia entre 200 e 300 casos. Por sua vez, Hair Jr. et al. (2009) sugerem que, no caso da utilização da estimação de máxima verossimilhança – procedimento de estimação mais comum em MEE – amostras entre 150 e 400 casos são as mais utilizadas, sendo 200 o mais adequado, dado que estabelecem uma base sólida para a estimação. Tendo em vista a complexidade do método da MEE, Byrne (2010) e Bollen (1989) estabelecem que a amostra deveria ser composta por mais de 200 casos válidos. Já Bacon e Bacon (1997) apontam números semelhantes,

recomendando o uso de 200 a 400 casos, enquanto que Hu e Bentler (1999) argumentam que, para proporcionar índices aceitáveis de ajustamento dos modelos, seria recomendável uma amostra de 250 casos ou mais. Assim sendo, neste estudo foi utilizado como tamanho amostral a quantidade de, ao menos, 250 casos válidos.

3.1.2 Operacionalização dos Construtos e Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário, definido como uma técnica estruturada que consiste em um conjunto de indagações – escritas ou verbais – que devem ser respondidas pelos entrevistados, de forma padronizada (FOWLER Jr., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; FINK, 2013). O instrumento de coleta de dados foi elaborado tomando por base a operacionalização das variáveis observáveis – ou indicadores – relacionadas aos construtos do modelo teórico proposto (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000).

Conforme o modelo teórico de relações hipotetizadas apresentado na Figura 6, sete construtos foram abordados, sendo eles:

- a) proposição de valor (PROP_VL);
- b) recursos operados (REC_OPD);
- c) recursos operantes (REC_OPT);
- d) facilitação de valor (FAC_VL);
- e) cocriação de valor (COC_VL);
- f) valor de uso (VL_USO);
- g) retenção de clientes (RETEN).

A utilização da MEE é frequentemente motivada pelo desejo de modelar construtos para os quais não há possibilidade de observação ou acesso direto (BOLLEN, 1989; HOYLE, 2012). Segundo Agarwal (2011), construtos são conceitos de nível superior que não são diretamente observáveis ou mensuráveis, enquanto as variáveis (às vezes utilizado como sinônimo de indicadores ou medidas) procuram medir o construto subjacente (natureza exposta ao nosso método de questionamento). Por exemplo, trabalho duro – *hard working* – pode ser visto como um construto (não diretamente mensurável), enquanto que o número de horas gasto trabalhando em um projeto de pesquisa pode ser visto como uma forma de medir o trabalho duro. Logicamente, pode haver mais do que uma medida ou indicador para um mesmo construto. Assim, quando se expõe a natureza do conceito (construtos abordados) ao nosso método de questionamento, nos deparamos com as definições operacionais e as

medidas para os nossos construtos. Este processo é geralmente entendido como o processo de operacionalização dos construtos. Neste sentido, os itens do levantamento de dados (ou questões), sempre que possível, devem ser adaptados de estudos anteriores, de modo a aumentar sua validade (AGARWAL, 2011).

Para o construto **Proposição de Valor** foi utilizada uma escala com seis itens (PROP_VL_1 a 6). Os itens PROP_VL_1 a 5 da escala foram estruturados pelo pesquisador com base no *framework* PERFA (*Performance, Ease of Use, Reliability, Flexibility, Affectivity*), desenvolvido por Lindic e Da Silva (2011) para identificar os elementos constitutivos de uma proposição de valor. O estudo foi conduzido por meio de um estudo de caso na Amazon.com. O item PROP_VL_6 foi adicionado pelo pesquisador a partir de estudo realizado por Payne e Frow (2014a) para compreender o processo de estabelecimento de proposições de valor em uma empresa prestadora de serviços financeiros (*Zurich Financial Group*) e um provedor de serviços de telecomunicações (*British Telecom*).

Os itens utilizados para mensurar o construto **Recursos Operados** foram adaptados da escala desenvolvida e validada com clientes de instituições financeiras por Zhu, Wymer Jr. e Chen (2002), fundamentados em uma ampla revisão da bibliografia; da escala de Al-Hawari, Ward e Newby (2009); e da escala de Jamal e Naser (2003). Todas as escalas foram validadas em estudos conduzidos em bancos de varejo. Foram utilizados, portanto, seis itens para mensurar este construto (REC_OPD_1 a 6).

O construto **Recursos Operantes** foi operacionalizado utilizando uma escala de cinco itens, adaptados de uma pesquisa conduzida por Barnes (1997) junto a clientes de bancos de varejo no Canadá (REC_OPT_1 e 2); de Hennig-Thurau (2004) junto a clientes de agências de viagem (REC_OPT_3 e 4); e de Jamal e Naser (2002) com clientes de bancos de varejo (REC_OPT_5).

Para o construto **Facilitação de Valor** também foi utilizada uma escala desenvolvida e validada por Zhu, Wymer Jr. e Chen (2002). Para tanto, foram utilizados quatro itens (FAC_VL_1 a 4). Cabe ressaltar que a referida escala já foi validada em pesquisa com clientes de instituições financeiras.

No caso do construto **Cocriação de Valor**, a escala utilizada, composta por cinco itens (COC_VL_1 a 5), foi adaptada de Ngo e O’Cass (2009) que, por sua vez, foi baseada em trabalhos anteriores de Mittal e Sheth (2001) e de Vargo e Lusch (2004a; 2004b).

Quanto ao construto **Valor de Uso** foi utilizada uma escala composta por cinco itens (VL_USO_1 a 5). O item VL_USO_1 foi adaptado de uma escala desenvolvida por Zhu, Wymer Jr. e Chen (2002). Os itens VL_USO_2 a 5 são originados de uma escala baseada em

Sheth, Newman e Gross (1991) e Sweeney e Soutar (2001), adaptados de um estudo conduzido por Wang et al. (2004) com clientes de companhias seguradoras na China.

Finalmente, no que diz respeito ao construto **Retenção de Clientes**, a escala foi composta por cinco itens (RETEN_1 a 5). Os itens são resultado de uma adaptação de um estudo de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), realizada em estudos conduzidos em bancos de varejo por Mols (1998), Al-Hawari, Ward e Newby (2009) e Al-Hawari (2015).

Para todos os construtos, foi empregada uma escala do tipo Likert com sete pontos e legendada nos extremos, variando de “1. Concordo Totalmente” a “7. Discordo Totalmente”. A escala do tipo Likert tem sido amplamente utilizada em pesquisas que utilizam MEE (BYRNE, 2010), bem como é a escala psicométrica mais comumente utilizada em mensurações que requerem *self-reporting*, ou seja, autopreenchimento (WAKITA; UESHIMA; NOGUCHI, 2012).

Uma série de resultados de pesquisas demonstra que uma escala do tipo Likert de sete pontos pode apresentar maior confiabilidade do que qualquer outra quantidade de opções (WAKITA; UESHIMA; NOGUCHI, 2012). Um dos maiores problemas da utilização da escala do tipo Likert decorre da discussão sobre se ela é ordinal ou intervalar (JAMIESON, 2004). Apesar de o próprio Rensis Likert ter suposto que o método Likert possua uma propriedade intervalar, outros consideram a escala Likert como sendo de natureza ordinal (HODGE; GILLESPIE, 2003). Russel e Bobko (1992) sugerem que quanto mais pontos na escala, mais a escala do tipo Likert se aproxima de uma medida contínua e, deste modo, mais informação pode ser capturada. Corroborando esta sugestão, Byrne (2010) salienta que métodos contínuos podem ser utilizados sem grandes restrições no caso da escala de mensuração das variáveis conterem quatro ou mais categorias, bem como quando para a análise da matriz de covariância seja empregado o método de estimação de Máxima Verossimilhança.

Os itens de escala que foram utilizados originalmente em estudos conduzidos em língua inglesa foram submetidos ao processo de tradução reversa (*back translation*) conforme recomendação de Dillon, Madden e Firtle (1994). Os itens das escalas originais e suas correspondências neste estudo se encontram no Apêndice A. Além da operacionalização dos construtos e de suas respectivas variáveis para atender aos propósitos da pesquisa, foram acrescentadas questões destinadas a captar o perfil dos respondentes. O questionário aplicado se encontra no Apêndice B.

3.1.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados foi submetido ao processo de validade de conteúdo – também denominada validade nominal ou de face. Trata-se de uma avaliação subjetiva, porém sistemática, por meio da qual o pesquisador avalia em que medida os itens das escalas correspondem ao domínio dos construtos de modo adequado (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA, BIRKS; WILLS, 2012). Inclusive, Straub e Carlson (1989) pontuam que a validade de conteúdo é relativamente difícil de ser verificada, uma vez que o universo de conteúdo possível é virtualmente infinito. Neste sentido, Cronbach e Meehl (1971) sugerem que o instrumento de coleta de dados seja submetido ao escrutínio de peritos (*experts*) da área até que se atinja uma versão de consenso, mais robusta. De modo semelhante, Hair Jr. et al. (2009) destacam a necessidade de submeter o instrumento à consulta de um pequeno grupo de especialistas, com a finalidade de avaliar a adequação dos indicadores selecionados para representar o construto.

Com esta finalidade, o instrumento de coleta de dados foi submetido à avaliação de três *experts* da área, professores Doutores na área de gestão com larga experiência na condução de pesquisas na área mercadológica. Também foi avaliado por dois Gerentes de Relacionamento de instituições financeiras, familiarizados com o perfil do público pesquisado. Nesta etapa foram apontados somente alguns ajustes de texto para facilitar a compreensão das questões. Convém destacar que o procedimento de validade de conteúdo, apesar de reduzir a ocorrência de possíveis erros resultantes da utilização de indicadores irrelevantes, não elimina a possibilidade da ocorrência de outros erros. Assim sendo, posteriormente foi avaliada a validade individual dos construtos, por meio das avaliações de unidimensionalidade, confiabilidade, validade discriminante e validade convergente.

3.1.4 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

Após a validação de conteúdo foi realizado o pré-teste ou teste piloto do instrumento de coleta de dados (questionário). Sua finalidade é identificar potenciais problemas e deficiências no instrumento de coleta de dados e corrigi-los antes de sua aplicação junto à amostra pretendida (AAKER; KUMAR; DAY, 2009). Consiste, basicamente, na aplicação do questionário a um pequeno número de respondentes, preferencialmente com as mesmas características do público a que se destina (população-alvo) e em ambiente semelhante ao da futura coleta de dados para a pesquisa (MALHOTRA, BIRKS; WILLS, 2012; FINK, 2013).

O pré-teste, portanto, foi realizado mediante a aplicação de trinta questionários. Foi avaliado o tempo necessário para o seu preenchimento (aproximadamente 10 minutos) e eventuais dúvidas em relação à terminologia ou à linguagem utilizada e à coerência na ordem das questões para facilitar sua compreensão. Com base no pré-teste foram realizadas alterações e correções no instrumento de coleta de dados em duas questões cuja redação gerava dúvidas de interpretação. Ressalta-se que tais questionários não foram incorporados à amostra final.

3.1.5 Coleta e Processamento dos Dados

A coleta de dados corresponde à forma pela qual os questionários são disponibilizados aos respondentes, enquanto o processamento diz respeito à seleção, avaliação e validação da pesquisa de campo (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os formulários de pesquisa (questionários) foram disponibilizados aos respondentes por meio eletrônico (*web*), a partir de um contato via *e-mail*, e respondidos na forma de autopreenchimento.

O levantamento via *web* foi realizado por meio da disponibilização do *link* para o formulário eletrônico por *e-mail*. O *mailing* foi elaborado a partir de contatos do próprio pesquisador com Departamentos de Recursos Humanos de empresas que utilizam o Banco Alpha como instituição financeira para a folha de pagamento, sendo duas Instituições de Ensino Superior e uma Metalúrgica de grande porte, todas localizadas em Caxias do Sul (RS). De posse deste *mailing*, foi enviado um *e-mail* aos clientes da instituição contendo o convite para participação e o *link* para o formulário, assegurando o sigilo das informações prestadas e solicitando, adicionalmente, uma confirmação do recebimento. Por meio do acompanhamento dos retornos foi enviando, ainda, um segundo *e-mail* de *follow-up* a todos os integrantes do *mailing*, lembrando-os da solicitação de participação em caso de não preenchimento. O método de coleta de dados via *web* apresenta duas vantagens principais: o baixo custo (FLEMING; BOWDEN, 2009) e a velocidade de sua condução (BETHLEHEM, 2010).

A partir do momento em que os questionários começaram a ser recebidos teve início o processamento dos dados. Os questionários eletrônicos foram inspecionados individualmente, por meio de análise da planilha eletrônica gerada a partir da entrada dos dados. A inspeção individual dos questionários antes de sua inclusão no banco de dados é recomendada pela literatura (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Subsequentemente, os dados coletados foram analisados de acordo com os procedimentos a seguir apresentados.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados foi realizado por meio de um conjunto de procedimentos estatísticos. Inicialmente, duas categorias de análise dos dados brutos são recomendadas (HAIR Jr. et al., 2009; AFIFI; MAY; CLARK, 2012) anteriormente à aplicação de técnicas de análise multivariada: (i) dados perdidos ou valores omissos (*missing values*) e observações atípicas (*outliers*); e (ii) análises relacionadas à distribuição dos dados e ao relacionamento entre as variáveis, como é o caso da verificação da normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade (KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

3.2.1 *Missings* (Dados Perdidos ou Valores Omissos)

A identificação dos *missings* – dados perdidos, incompletos ou valores omissos – é considerada um pré-requisito na preparação do banco de dados (HAIR Jr. et al., 2009; ENDERS, 2010). A ocorrência de *missings* em estudos da área de Ciências Sociais é praticamente inevitável e, como esta ocorrência tem a capacidade de provocar um viés nas possíveis conclusões, estes dados precisam ser identificados e tratados, evitando que afetem a generalização dos resultados (BYRNE, 2010; DAVEY; SAVLA, 2010; ENDERS, 2010). Por isso, Hair Jr. et al. (2009) sugerem quatro etapas para a correção dos *missings*: (i) determinar o tipo de dados perdidos; (ii) determinar a extensão dos dados perdidos; (iii) diagnosticar a aleatoriedade dos processos de perda de dados; e (iv) selecionar o método de atribuição.

Little e Rubin (2002) estabelecem a distinção entre três tipos de dados omissos. Diz-se que os dados são omissos de forma completamente aleatória (*Missing Data Completely at Random* – MCAR) quando a probabilidade de uma observação ser omissa não depende dos valores observados nem dos valores não observados. Em outras palavras, a probabilidade de que uma observação seja omissa não está associada com qualquer variável mensurada ou não mensurada e, por esta razão, dados MCAR são equivalentes à amostra aleatória simples do conjunto total de dados. Os dados podem ser omissos de forma aleatória (*Missing at Random* – MAR) quando a probabilidade de que uma observação seja omissa depende unicamente dos valores dos dados observados. Finalmente, em situações nas quais a probabilidade de que uma observação seja omissa dependa dos valores das variáveis não observadas, os dados são chamados de omissos de modo não aleatório (*Missing not at Random* – MNAR).

A seleção do método de atribuição de dados omissos compreende o processo de estimação do valor omissos (*missing*) baseado em valores válidos de outras variáveis da amostra, objetivando o emprego de relações já conhecidas. Caso o resultado do teste indique que o padrão observado não difere de um padrão aleatório, pode-se optar por substituir os *missings* por meio do método de imputação simples, que consiste em substituir o escore perdido pela média daquela variável, com base no conjunto de respostas válidas (BYRNE, 2010; HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011). Porém, se a quantidade de dados perdidos for inferior a 10% e não apresentar nenhum padrão aleatório, eles poderão ser ignorados, ou seja, não precisam ser excluídos da amostra (HAIR Jr. et al., 2009; DAVEY; SAVLA, 2010). Como a pesquisa foi respondida por meio de formulários eletrônicos, com obrigatoriedade de preenchimento de todas as questões, não foram identificados *missings* (dados omissos) nos 275 questionários (casos) recebidos.

3.2.2 *Outliers* (Observações Atípicas)

Segundo Byrne (2010), Enders (2010) e Kline (2011), *outliers* são casos cujos escores de um conjunto específico de dados são substancialmente diferentes de todos os outros. Estas observações atípicas podem distorcer seriamente as análises posteriores (HAIR Jr. et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2012), por exemplo, por meio da distorção das variâncias e covariâncias entre as variáveis, interferindo na acuracidade da análise (CHURCHILL Jr., 1999).

É Sugerido que sejam calculados os *Z scores*, para que seja eliminado o viés decorrente das diferenças de escala (*outliers* univariados); e as distâncias de Mahalanobis (D^2), para avaliar a posição de cada observação em comparação com o centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis (*outliers* multivariados) (BYRNE, 2010; HAIR Jr. et al., 2009). O cálculo do valor de D^2 , Mahalanobis/graus de liberdade permite a identificação de observações atípicas por meio de um teste aproximado de significância estatística. Hair Jr. et al. (2009) sugerem a utilização de níveis de referência conservadores para as medidas D^2/gf (0,005 ou 0,001), resultando em valores 2,5 para amostras pequenas e 3 ou 4 para amostras maiores.

Normalmente, um *outlier* univariado é identificado quando o *Z score* é superior a $|3|$ e quando o valor do D^2 fica separado de modo peculiar dos demais valores (BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Com base no teste de padronização das variáveis e em sua respectiva análise, as observações atípicas devem ser eliminadas. No que diz respeito à eliminação ou à

manutenção dos *outliers*, Hair Jr. et al. (2009) salientam que estes só devem ser eliminados quando estão verdadeiramente fora do normal e não são representativos das observações da população-alvo. Caso contrário, devem ser mantidos para evidenciar a generalidade dos dados.

Em relação aos *ouliers* univariados, foram identificados seis casos (32, 110, 112, 125, 177 e 201) com valores superiores a $|3|$. Seguindo o estabelecido por Hair Jr. et al. (2009), os questionários foram avaliados individualmente e optou-se por eliminar somente aqueles que não foram considerados representativos das observações da população-alvo. Neste caso, foram eliminados os casos 32 (*Z score* de -3,27) e 110 (*Z score* de -3,17), resultando em 273 casos válidos.

Em seguida, para a identificação dos *outliers* multivariados, foi empregado o cálculo da distância de *Mahalanobis* (D^2), que constata a posição de cada observação em comparação ao centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis, definido como medida de graus de liberdade ($gl = 35$). Conforme Hair Jr. et al. (2010), amostras que possuem acima de 200 casos válidos devem utilizar como referência medidas D^2/gl (0,005 ou 0,001), resultando em valores superiores a 3 ou 4. Com $n = 273$, a Tabela 1 apresenta os resultados da análise dos *outliers* multivariados realizada:

Tabela 1 – Resultados de *outliers* multivariados

| Questionários | D^2 (<i>Mahalanobis</i>) | Graus de Liberdade (gl) | D^2/gl | Significância |
|---------------|------------------------------|-------------------------|----------|---------------|
| 115 | 78,549 | 35 | 2,83 | $p < 0,005$ |
| 181 | 86,279 | 35 | 2,46 | $p < 0,005$ |
| 335 | 84,385 | 35 | 2,41 | $p < 0,005$ |
| $n = 273$ | | | | |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

O resultado do cálculo do valor de *Mahalanobis*, aplicando-se uma significância de $p < 0,005$, foi dividido pelo grau de liberdade ($gl = 35$), em cada um dos 273 casos do banco de dados da pesquisa. Este resultado não indicou a exclusão de nenhum caso, finalizando a amostra, portanto, em 273 casos válidos.

3.2.3 Testes de Suposições de Análise Multivariada

Dada a frequência de utilização da MEE nos campos da educação, psicologia, gestão e outras disciplinas, é importante reconhecer os pressupostos associados a diferentes métodos

de estimação, demonstrar as condições sob as quais os resultados são robustos para evitar violações de certos pressupostos, bem como especificar os procedimentos que devem ser empregados quando os pressupostos não são satisfeitos (FINNEY; DISTEFANO, 2006). De acordo com os autores, a violação dos pressupostos pode produzir vieses nos resultados em termos de ajuste do modelo, estimação de parâmetros e testes de significância associados a estes. Os principais pressupostos em estudos que utilizam a MEE se referem à normalidade, à linearidade, à multicolinearidade e à homocedasticidade (FINNEY; DISTEFANO, 2006; KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

3.2.3.1 Normalidade

Uma das premissas básicas para análises multivariadas, como é o caso da MEE, é a existência de dados com uma distribuição normal (BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Para a verificação da normalidade univariada e multivariada, sugere-se a utilização dos testes univariados de *skewness* (assimetria dos dados) e *kurtosis* (curtose) e o teste multivariado de *kurtosis* de Mardia (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). A *kurtosis* univariada diz respeito à altura da curva de distribuição (elevação ou achatamento de uma distribuição em comparação à distribuição normal), sendo que valores acima de |10| podem sugerir a existência de algum problema (BYRNE, 2010).

No caso da *skewness* (assimetria dos dados), um valor positivo indica que a maioria dos escores está abaixo da média, e um valor negativo, o contrário. Variáveis com valores absolutos de assimetria acima de |3| podem ser entendidos como extremamente assimétricos (KLINE, 2011). Por sua vez, o teste multivariado de *kurtosis* de Mardia possibilita a identificação dos casos que mais contribuem com a não normalidade multivariada (BYRNE, 2010).

Em acréscimo, os testes de normalidade de Shapiro-Wilks e de Kolmogorov-Smirnov também são utilizados para confirmar a normalidade dos dados. O teste de Shapiro-Wilks é um dos mais utilizados, sendo considerados aceitáveis valores superiores a 0,05. No caso do teste de Kolmogorov-Smirnov, baseado na máxima diferença entre a distribuição acumulada da amostra e a distribuição esperada, os valores aceitáveis devem ser inferiores a 0,05 (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR Jr. et al., 2009).

Diante do exposto, ao analisar a normalidade dos dados, pode-se afirmar que a suposição de normalidade relativa à curtose (*kurtosis*) foi aceita, apresentando valores entre

-0,838 e 0,391. O mesmo ocorre quanto à assimetria dos dados (*skewness*), para a qual foram encontrados valores entre -0,155 e -1,023, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Valores de curtose (*kurtosis*) e assimetria (*skewness*)

| Variáveis | Curtose (<i>Kurtosis</i>) | | Assimetria (<i>Skewness</i>) | |
|-----------|-----------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|
| | Estatística | Erro Padrão | Estatística | Erro Padrão |
| PROP_VL_1 | -,049 | ,294 | -,422 | ,147 |
| PROP_VL_2 | -,545 | ,294 | -,455 | ,147 |
| PROP_VL_3 | -,307 | ,294 | -,482 | ,147 |
| PROP_VL_4 | -,384 | ,294 | -,490 | ,147 |
| PROP_VL_5 | -,621 | ,294 | -,426 | ,147 |
| PROP_VL_6 | ,146 | ,294 | -,562 | ,147 |
| REC_OPD_1 | ,242 | ,294 | -,882 | ,147 |
| REC_OPD_2 | -,404 | ,294 | -,502 | ,147 |
| REC_OPD_3 | -,681 | ,294 | -,521 | ,147 |
| REC_OPD_4 | ,102 | ,294 | -,761 | ,147 |
| REC_OPD_5 | ,040 | ,294 | -,833 | ,147 |
| REC_OPD_6 | ,336 | ,294 | -,848 | ,147 |
| REC_OPT_1 | -,838 | ,294 | -,335 | ,147 |
| REC_OPT_2 | -,571 | ,294 | -,476 | ,147 |
| REC_OPT_3 | -,249 | ,294 | -,540 | ,147 |
| REC_OPT_4 | ,266 | ,294 | -,704 | ,147 |
| REC_OPT_5 | -,520 | ,294 | -,471 | ,147 |
| FAC_VL_1 | -,022 | ,294 | -,717 | ,147 |
| FAC_VL_2 | -,390 | ,294 | -,618 | ,147 |
| FAC_VL_3 | ,102 | ,294 | -,789 | ,147 |
| FAC_VL_4 | -,169 | ,294 | -,599 | ,147 |
| COC_VL_1 | -,272 | ,294 | -,236 | ,147 |
| COC_VL_2 | -,116 | ,294 | -,300 | ,147 |
| COC_VL_3 | -,084 | ,294 | -,279 | ,147 |
| COC_VL_4 | -,273 | ,294 | -,250 | ,147 |
| COC_VL_5 | -,471 | ,294 | -,155 | ,147 |
| VL_USO_1 | -,285 | ,294 | -,593 | ,147 |
| VL_USO_2 | -,167 | ,294 | -,670 | ,147 |
| VL_USO_3 | -,372 | ,294 | -,464 | ,147 |
| VL_USO_4 | -,300 | ,294 | -,552 | ,147 |
| VL_USO_5 | -,288 | ,294 | -,501 | ,147 |
| RETEN_1 | ,279 | ,294 | -,871 | ,147 |
| RETEN_2 | ,391 | ,294 | -,903 | ,147 |
| RETEN_3 | ,043 | ,294 | -,803 | ,147 |
| RETEN_4 | ,334 | ,294 | -1,023 | ,147 |
| RETEN_5 | ,057 | ,294 | -,879 | ,147 |

$n = 273$

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Para os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk também foram encontrados níveis significativos aceitáveis para todas as variáveis, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk

| Variáveis | Kolmogorov-Smirnov | | Shapiro-Wilk | |
|----------------|--------------------|---------------|--------------|---------------|
| | Estatística | Significância | Estatística | Significância |
| PROP_VL_1 | 0,170 | < 0,01 | 0,937 | < 0,01 |
| PROP_VL_2 | 0,169 | < 0,01 | 0,928 | < 0,01 |
| PROP_VL_3 | 0,164 | < 0,01 | 0,927 | < 0,01 |
| PROP_VL_4 | 0,216 | < 0,01 | 0,907 | < 0,01 |
| PROP_VL_5 | 0,226 | < 0,01 | 0,901 | < 0,01 |
| PROP_VL_6 | 0,165 | < 0,01 | 0,924 | < 0,01 |
| REC_OPD_1 | 0,224 | < 0,01 | 0,863 | < 0,01 |
| REC_OPD_2 | 0,154 | < 0,01 | 0,928 | < 0,01 |
| REC_OPD_3 | 0,198 | < 0,01 | 0,910 | < 0,01 |
| REC_OPD_4 | 0,203 | < 0,01 | 0,894 | < 0,01 |
| REC_OPD_5 | 0,230 | < 0,01 | 0,869 | < 0,01 |
| REC_OPD_6 | 0,218 | < 0,01 | 0,879 | < 0,01 |
| REC_OPT_1 | 0,156 | < 0,01 | 0,931 | < 0,01 |
| REC_OPT_2 | 0,173 | < 0,01 | 0,927 | < 0,01 |
| REC_OPT_3 | 0,174 | < 0,01 | 0,919 | < 0,01 |
| REC_OPT_4 | 0,176 | < 0,01 | 0,915 | < 0,01 |
| REC_OPT_5 | 0,160 | < 0,01 | 0,929 | < 0,01 |
| FAC_VL_1 | 0,192 | < 0,01 | 0,874 | < 0,01 |
| FAC_VL_2 | 0,250 | < 0,01 | 0,877 | < 0,01 |
| FAC_VL_3 | 0,253 | < 0,01 | 0,850 | < 0,01 |
| FAC_VL_4 | 0,234 | < 0,01 | 0,884 | < 0,01 |
| COC_VL_1 | 0,151 | < 0,01 | 0,941 | < 0,01 |
| COC_VL_2 | 0,160 | < 0,01 | 0,940 | < 0,01 |
| COC_VL_3 | 0,162 | < 0,01 | 0,943 | < 0,01 |
| COC_VL_4 | 0,147 | < 0,01 | 0,946 | < 0,01 |
| COC_VL_5 | 0,146 | < 0,01 | 0,946 | < 0,01 |
| VL_USO_1 | 0,195 | < 0,01 | 0,897 | < 0,01 |
| VL_USO_2 | 0,206 | < 0,01 | 0,900 | < 0,01 |
| VL_USO_3 | 0,175 | < 0,01 | 0,928 | < 0,01 |
| VL_USO_4 | 0,198 | < 0,01 | 0,917 | < 0,01 |
| VL_USO_5 | 0,175 | < 0,01 | 0,926 | < 0,01 |
| RETEN_1 | 0,198 | < 0,01 | 0,882 | < 0,01 |
| RETEN_2 | 0,197 | < 0,01 | 0,882 | < 0,01 |
| RETEN_3 | 0,185 | < 0,01 | 0,882 | < 0,01 |
| RETEN_4 | 0,216 | < 0,01 | 0,832 | < 0,01 |
| RETEN_5 | 0,207 | < 0,01 | 0,875 | < 0,01 |
| <i>n</i> = 273 | | | | |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

3.2.3.2 Linearidade

O pressuposto da linearidade é que existe uma estreita relação linear entre duas variáveis. A linearidade da relação entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes representa o grau no qual a alteração na variável dependente está associada à variável independente. Se existirem relações não lineares substanciais entre as variáveis, elas são ignoradas. A não linearidade pode ser diagnosticada por meio de gráficos de dispersão ou *scatterplots* bivariados entre os pares de variáveis. A análise de gráficos de dispersão permite identificar a relação linear existente entre cada variável dependente e sua variável independente (TABACHNICK; FIDELL, 2012).

Hair Jr. et al. (2009) recomendam a utilização do Coeficiente de Correlação de Pearson para a determinação das relações entre as variáveis, por meio do compartilhamento de suas variâncias. O coeficiente de Correlação de Pearson varia de -1 a +1, sendo que o sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento, e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita (-1 ou +1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis. Para Cohen et al. (2013), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes.

Os resultados do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson confirmaram a linearidade dos dados da amostra, apresentando coeficientes com valores positivos, menores que 0,90 e com significância $p < 0,001$.

3.2.3.3 Multicolinearidade

A multicolinearidade representa o grau no qual uma variável pode ser explicada por outras variáveis inseridas na análise (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Dito de outro modo, é a extensão em que qualquer efeito de uma variável pode ser previsto ou explicado por outras variáveis (KLINE, 2011).

A multicolinearidade entre as variáveis pode ser identificada por testes como o Valor de Tolerância e o Fator de Inflação da Variância (*Variance Inflation Factor* – VIF). O Valor de Tolerância é a quantia de variabilidade da variável independente selecionada não explicada pelas demais variáveis independentes. Por sua vez, o VIF é definido como o inverso da

Tolerância (1/Tolerância). A multicolinearidade é aceitável quando apresentar valores entre 0,10 e 1 para a Medida de Tolerância e entre 1 e 10 para o VIF (HAIR Jr. et al., 2009). Os valores encontrados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Análise de multicolinearidade

| Variáveis | Medida de Tolerância | Fator de Inflação da Variância (VIF) |
|-----------|----------------------|--------------------------------------|
| PROP_VL_1 | ,436 | 2,293 |
| PROP_VL_2 | ,497 | 2,011 |
| PROP_VL_3 | ,454 | 2,205 |
| PROP_VL_4 | ,538 | 1,860 |
| PROP_VL_5 | ,386 | 2,592 |
| PROP_VL_6 | ,399 | 2,504 |
| REC_OPD_1 | ,602 | 1,661 |
| REC_OPD_2 | ,594 | 1,684 |
| REC_OPD_3 | ,397 | 2,518 |
| REC_OPD_4 | ,387 | 2,585 |
| REC_OPD_5 | ,278 | 3,596 |
| REC_OPD_6 | ,321 | 3,115 |
| REC_OPT_1 | ,191 | 5,249 |
| REC_OPT_2 | ,213 | 4,702 |
| REC_OPT_3 | ,256 | 3,906 |
| REC_OPT_4 | ,176 | 5,683 |
| REC_OPT_5 | ,221 | 4,521 |
| FAC_VL_1 | ,398 | 2,516 |
| FAC_VL_2 | ,310 | 3,224 |
| FAC_VL_3 | ,343 | 2,917 |
| FAC_VL_4 | ,266 | 3,764 |
| COC_VL_1 | ,218 | 4,585 |
| COC_VL_2 | ,228 | 4,387 |
| COC_VL_3 | ,251 | 3,977 |
| COC_VL_4 | ,258 | 3,878 |
| COC_VL_5 | ,235 | 4,248 |
| VL_USO_1 | ,295 | 3,389 |
| VL_USO_2 | ,240 | 4,162 |
| VL_USO_3 | ,333 | 2,999 |
| VL_USO_4 | ,233 | 4,289 |
| VL_USO_5 | ,218 | 4,580 |
| RETEN_1 | ,093 | 10,754 |
| RETEN_2 | ,101 | 9,908 |
| RETEN_3 | ,219 | 4,558 |
| RETEN_4 | ,145 | 6,913 |
| RETEN_5 | ,125 | 8,013 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Por se encontrar em um valor de fronteira para o VIF (10,754), mas com Medida de Tolerância aceitável (0,093), a variável RETEN_1 não foi excluída das análises.

3.2.3.4 Homocedasticidade

A pressuposição de variância constante (homocedasticidade) em modelos lineares visa facilitar a interpretação dos resultados, tornar as técnicas estatísticas mais simples e possibilitar testes de hipóteses. O não atendimento desta pressuposição pode afetar mais ou menos gravemente as conclusões tomadas com base nos modelos estabelecidos, bem como nas técnicas de análise a eles associados (JOHNSON; WICHERN, 2007). Da mesma forma que a linearidade, a homocedasticidade pode ser avaliada por meio dos gráficos de dispersão, quando não há tendências crescentes ou decrescentes dos resíduos (HAIR Jr. et al., 2009).

A homocedasticidade se refere, portanto, à suposição de que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis preditoras. O procedimento clássico de testar a hipótese de igualdade de variâncias dentro de cada tratamento, isto é, contra a hipótese alternativa de que pelo menos duas variâncias de tratamentos diferem, é o teste da razão de verossimilhança sob a suposição de normalidade (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Na literatura tem sido feita referência à sensibilidade do teste de Bartlett a desvios da normalidade, enquanto que o teste de Levene mostra-se mais robusto e, portanto, menos sensível à falta de normalidade (RIBOLDI et al., 2014).

Conforme apresentado na Tabela 5, o teste de Levene foi aplicado, observando-se as variáveis categóricas como variáveis dependentes: gênero do respondente, escolaridade e tipo de uso. Verificou-se, então, que as variáveis métricas PROP_VL_1, PROP_VL_6, REC_OPT_2, REC_OPD_1, REC_OPD_4, COC_VL_4, COC_VL_5, FAC_VL_1, VL_USO_2, VL_USO_4 e VL_USO_5 apresentaram padrões de heteroscedasticidade ao resultarem em significâncias inferiores a 0,05 na dispersão de variância das variáveis não-métricas ou categóricas.

Consoante ao sugerido pela literatura (HAIR Jr. et al., 2010), as relações de dependência entre as variáveis dos diferentes grupos são satisfatórias, visto que há igualdade das variâncias dentro de grupos de uma única variável métrica, em que das 36 variáveis testadas, apenas 11 apresentaram valores referentes à heteroscedastitidade, somente em uma das variáveis (identificadas por asterisco na Tabela 5).

Tabela 5 – Teste de Levene

| Variáveis Métricas | Variáveis Não-Métricas ou Categóricas | | | | | |
|--------------------|---------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | V 37 GÊNERO | | V 379 ESCOLARIDADE | | V 42 TIPO DE USO | |
| | Teste de Levene | Significância | Teste de Levene | Significância | Teste de Levene | Significância |
| PROP_VL_1 | 9,785 | 0,002* | 1,223 | 0,296 | 0,368 | 0,776 |
| PROP_VL_2 | 1,015 | 0,315 | 1,637 | 0,197 | 2,118 | 0,098 |
| PROP_VL_3 | 0,553 | 0,458 | 1,775 | 0,171 | 0,619 | 0,603 |
| PROP_VL_4 | 1,330 | 0,250 | 3,037 | 0,050 | 1,457 | 0,227 |
| PROP_VL_5 | 0,003 | 0,985 | 2,096 | 0,125 | 0,569 | 0,636 |
| PROP_VL_6 | 4,586 | 0,033* | 2,769 | 0,071 | 1,002 | 0,392 |
| REC_OPD_1 | 0,221 | 0,638 | 3,214 | 0,042* | 0,343 | 0,794 |
| REC_OPD_2 | 0,164 | 0,685 | 0,13 | 0,878 | 0,244 | 0,865 |
| REC_OPD_3 | 0,002 | 0,962 | 2,676 | 0,071 | 0,345 | 0,793 |
| REC_OPD_4 | 0,357 | 0,551 | 5,135 | 0,006* | 0,446 | 0,720 |
| REC_OPD_5 | 3,023 | 0,083 | 1,298 | 0,275 | 1,650 | 0,178 |
| REC_OPD_6 | 3,767 | 0,053 | 1,175 | 0,310 | 2,41 | 0,068 |
| REC_OPT_1 | 0,068 | 0,795 | 0,492 | 0,612 | 1,551 | 0,202 |
| REC_OPT_2 | 0,054 | 0,816 | 0,205 | 0,815 | 2,671 | 0,048* |
| REC_OPT_3 | 0,230 | 0,632 | 0,688 | 0,503 | 1,252 | 0,291 |
| REC_OPT_4 | 3,108 | 0,079 | 1,406 | 0,247 | 1,093 | 0,352 |
| REC_OPT_5 | 0,348 | 0,555 | 0,319 | 0,727 | 0,563 | 0,64 |
| FAC_VL_1 | 9,278 | 0,003* | 0,535 | 0,586 | 1,187 | 0,315 |
| FAC_VL_2 | 2,805 | 0,095 | 1,977 | 0,141 | 2,402 | 0,068 |
| FAC_VL_3 | 0,003 | 0,985 | 1,033 | 0,357 | 2,041 | 0,108 |
| FAC_VL_4 | 0,985 | 0,322 | 1,726 | 0,180 | 1,825 | 0,143 |
| COC_VL_1 | 0,028 | 0,868 | 2,929 | 0,055 | 0,694 | 0,557 |
| COC_VL_2 | 0,884 | 0,348 | 1,581 | 0,208 | 0,921 | 0,431 |
| COC_VL_3 | 0,105 | 0,746 | 0,932 | 0,395 | 0,456 | 0,714 |
| COC_VL_4 | 0,256 | 0,613 | 3,941 | 0,021* | 2,383 | 0,070 |
| COC_VL_5 | 1,812 | 0,179 | 2,602 | 0,076 | 3,009 | 0,031* |
| VL_USO_1 | 2,711 | 0,101 | 0,261 | 0,771 | 1,392 | 0,246 |
| VL_USO_2 | 1,187 | 0,277 | 4,610 | 0,011* | 0,617 | 0,605 |
| VL_USO_3 | 0,108 | 0,743 | 1,982 | 0,140 | 0,722 | 0,539 |
| VL_USO_4 | 3,658 | 0,057 | 5,405 | 0,005* | 0,96 | 0,412 |
| VL_USO_5 | 0,043 | 0,836 | 3,282 | 0,039* | 0,366 | 0,777 |
| RETEN_1 | 0,031 | 0,861 | 0,657 | 0,519 | 0,507 | 0,678 |
| RETEN_2 | 0,001 | 0,998 | 1,936 | 0,146 | 0,272 | 0,845 |
| RETEN_3 | 0,021 | 0,885 | 1,331 | 0,266 | 0,636 | 0,592 |
| RETEN_4 | 0,953 | 0,330 | 1,596 | 0,205 | 0,994 | 0,396 |
| RETEN_5 | 0,145 | 0,703 | 2,088 | 0,126 | 0,653 | 0,582 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Obs.: (*) Significância > 0,05.

3.2.4 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é uma metodologia estatística que estabelece uma abordagem confirmatória (de teste de hipóteses) à análise de teoria estrutural relacionada a determinado fenômeno (BYRNE, 2010). Pode ser caracterizada como uma técnica de análise multivariada, combinando elementos da Regressão Múltipla e da Análise Fatorial com o propósito de estimar um conjunto de relações de dependência de forma simultânea (ARBUCKLE, 2009; HAIR Jr. et al, 2009; KLINE, 2011).

Segundo Hoyle (2012), trata-se de uma abordagem estatística abrangente que possibilita o teste de hipóteses intrínsecas às relações entre variáveis latentes (construtos) e variáveis observáveis (variáveis ou indicadores). Desse modo, a MEE implica em dois importantes aspectos procedimentais: (i) que os processos causais em estudo sejam representados por uma série de equações estruturais – ou regressões; e (ii) que estas relações estruturais possam ser modeladas graficamente, possibilitando uma conceituação mais clara da teoria sob investigação (BYRNE, 2010). Convém salientar que, para a utilização da MEE, é de fundamental relevância a justificativa teórica para a especificação das relações de dependência hipotetizadas. A teoria, definida como um conjunto sistemático de relações que fornece explicações consistentes para a ocorrência de um determinado fenômeno, é o fundamento primordial para a MEE (HAIR Jr. et al., 2009)

O termo Modelagem de Equações Estruturais – MEE (do inglês *Structural Equation Modeling* – SEM) não designa, assim, uma única técnica, mas um conjunto de procedimentos. Outros termos, como análise de covariância estrutural, modelo estrutural de covariância, ou ainda, análise de estrutura de covariância, são igualmente utilizados na literatura para classificar essas várias técnicas, compreendidas sob um único rótulo (KLINE, 2011). Se comparada à Análise Fatorial e à Regressão Linear, a MEE é um procedimento relativamente recente. Em função de sua abrangência e capacidade de lidar com temas complexos, tem sido utilizada em uma infinidade de campos de pesquisa, incluindo sociologia, psicologia, educação, marketing, comportamento organizacional e genética. Os motivos para o crescente interesse despertado por esta técnica residem em dois pontos principais: (i) fornecer um método direto para lidar com múltiplas relações simultaneamente com eficiência estatística; e (ii) permitir avaliar as relações em âmbito geral, fornecendo uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória (HAIR Jr. et al., 2009).

O modelo completo de MEE pode ser dividido em dois submodelos, chamados de modelo de medida e modelo estrutural. Enquanto no primeiro são definidas as variáveis

observadas e as variáveis não observadas, estabelecendo a ligação entre os escores de um instrumento de medida e o construto teórico em estudo, o último define as relações entre as variáveis não observadas, especificando como uma variável latente em particular provoca mudanças em outras variáveis latentes no modelo. Um modelo de variáveis latentes é dito completo quando contempla o modelo de medida e o modelo estrutural (MARUYAMA, 1998). Uma questão central atinente à MEE é a especificação do modelo, ou seja, a determinação de relações entre as variáveis, a definição dos tipos de variáveis no modelo (latentes e observáveis) e a caracterização do tipo de modelo existente. Em complemento a isto, Marôco (2010) destaca que é função do pesquisador especificar quais variáveis observáveis dizem respeito à quais variáveis latentes utilizadas. Para Hox e Bechger (1998), o processo de especificação de um modelo é direcionado pela combinação de elementos teóricos e evidências empíricas de pesquisas anteriores (PILATI; LAROS, 2007).

Em relação à sua aplicação, Hair Jr. et al. (2009) sugerem três estratégias: (i) estratégia de modelagem confirmatória ou de confirmação, pela qual o pesquisador especifica um único modelo e avalia a sua significância estatística; (ii) estratégia de modelos concorrentes ou de comparação, em que o pesquisador identifica e testa modelos concorrentes (rivais) e que representam relações causais diferentes; e (iii) a estratégia de desenvolvimento de modelos, na qual o pesquisador propõe um modelo inicial, com o objetivo de aprimorá-lo e refiná-lo, a partir da modificação dos modelos estrutural e de mensuração (HAIR Jr. et al., 2009). Desse modo, considerando-se que o objetivo geral deste trabalho é analisar as relações entre os construtos antecedentes da retenção de clientes a partir da proposição de um modelo teórico original, pode-se estabelecer que a estratégia adotada será a de desenvolvimento de modelos.

As etapas adotadas para a implementação da MEE serão as sugeridas pela literatura da área (HOX; BECHGER, 1998; MILAN, 2006; PILATI; LAROS, 2007; ARBUCKLE, 2009; HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011) e compreendem:

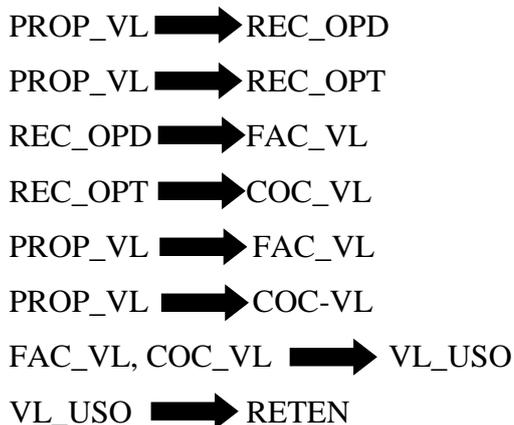
- a) desenvolvimento de um Modelo Teórico;
- b) especificação do modelo de mensuração;
- c) apresentação do Diagrama de Caminhos (*Path Diagram*) com as relações causais entre os construtos;
- d) escolha do tipo de matriz para entrada de dados e definição no método de estimação dos modelos;
- e) seleção das medidas de ajuste do modelo;
- f) validação individual dos construtos;

g) validação do Modelo Teórico, reespecificação do Modelo Teórico (se necessário), e interpretação dos resultados com as respectivas conclusões.

Salienta-se que o desenvolvimento e a apresentação do modelo teórico a ser testado e validado foram realizados no Capítulo 2, concomitantemente ao referencial teórico que o embasa.

3.2.5 Especificação do Modelo de Mensuração

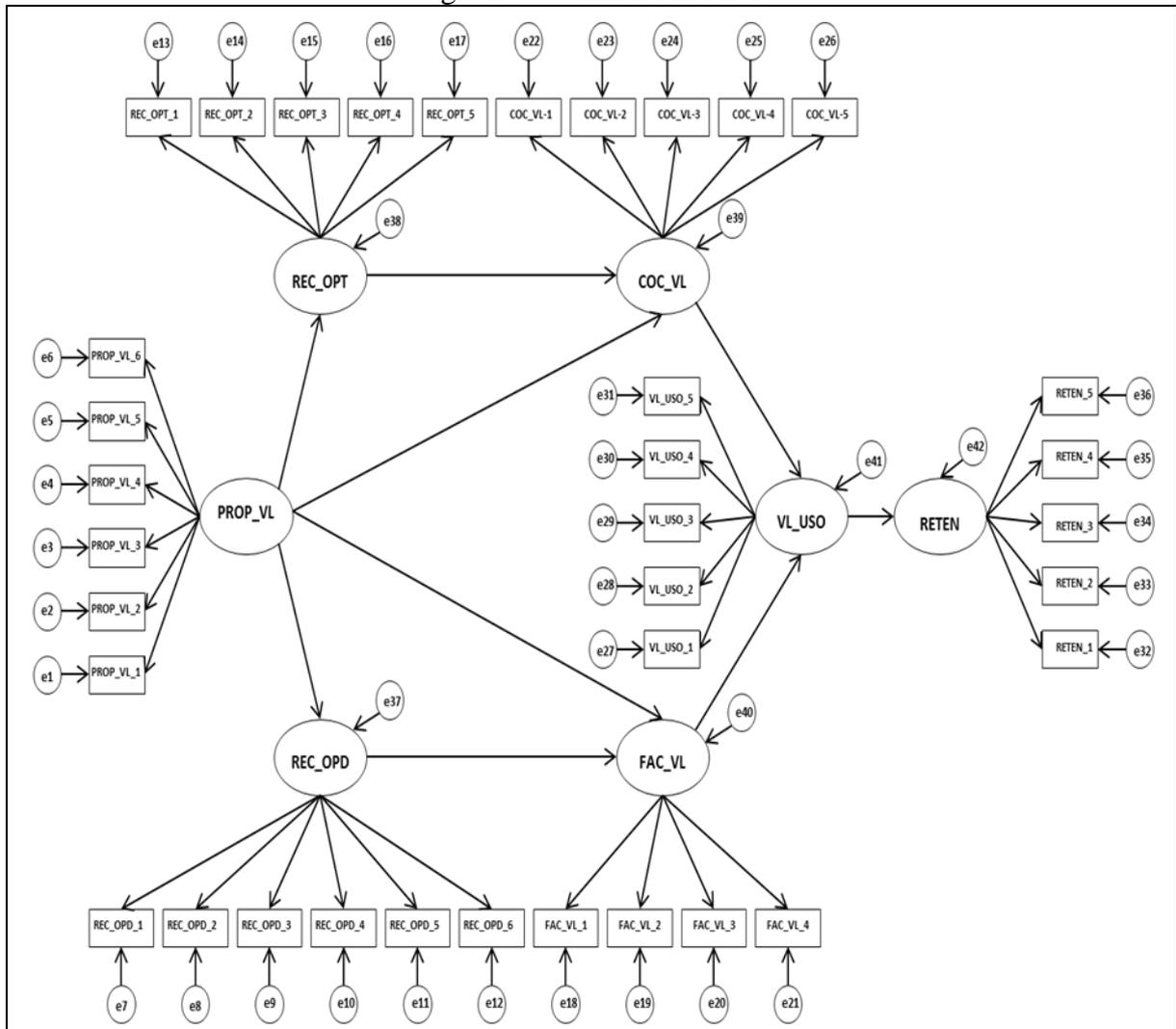
As aplicações em MEE têm início com a especificação de um modelo a ser estimado e testado (HOYLE, 2012). Muitos pesquisadores iniciam o processo de especificação por meio do desenvolvimento de um diagrama utilizando um conjunto de símbolos gráficos mais ou menos padronizado. Porém, o modelo pode, alternativamente, ser descrito por uma série de equações. Estas equações definem os parâmetros do modelo, os quais correspondem a relações presumidas entre variáveis observadas ou latentes que o *software* eventualmente estima a partir dos dados da amostra (KLINE, 2011). Tomando por base o Modelo Teórico proposto, o próximo passo contempla a especificação do modelo, o qual resultará nas equações estruturais que serão representadas pelo Diagrama de Caminhos (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011). Desta forma, as relações propostas são apresentadas conforme segue:



O modelo estrutural apresenta a teoria por meio do conjunto de equações estruturais que pode ser descrito por meio de um diagrama que representa as inter-relações de dependência entre os construtos (variáveis latentes) (HAIR Jr. et al., 2010). No entanto, o modelo de mensuração determina as relações de cada variável observável, a fim de apontar quais indicadores competem a cada um dos construtos que integram o modelo (HAIR Jr. et al., 2010; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Para melhor compreensão da intenção deste estudo,

a Figura 7 apresenta o Modelo Teórico (ou Modelo Híbrido) testado, com seus construtos e suas respectivas variáveis (ou indicadores).

Figura 7 – Modelo estrutural



Fonte: Elaborada pelo autor.

Dando sequência ao método de pesquisa utilizado, define-se a direção da causalidade entre os construtos (variáveis latentes) e os indicadores (variáveis observáveis), dentre os dois tipos de modelos de mensuração, os modelos refletivos ou os modelos formativos (HAIR Jr. et al., 2010). De acordo com Wilcox, Howell e Breivik (2008), a escolha do tipo de modelo deve levar em consideração os aspectos teóricos, além de considerar as direções causais entre as variáveis.

A teoria refletiva de mensuração considera que os construtos latentes refletem a causalidade das variáveis mediadas, e que o erro é resultado da incapacidade de explicá-las integralmente (PILATI; LAROS, 2007). Diamantopoulos e Winklhofer (2001) observam que

as variáveis refletivas são passíveis de troca, pois a eliminação de uma variável não muda a essência da natureza do construto. Por outro lado, a teoria formativa de mensuração, supõe que as variáveis medidas são as causas do construto e que os construtos são vistos como índices em que cada indicador representa uma causa do construto, e não precisam ter consistência interna e nem serem altamente correlacionados (HAIR Jr. et al., 2010).

Para atender aos objetivos e à metodologia propostos para este estudo, foi definido que o modelo testado é refletivo (conforme demonstrado na Figura 7), respeitando os seguintes critérios (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001; JARVIS; MCKENZIE; PODSAKOFF, 2003): (i) a direção da causalidade partindo do construto (variável latente) para o indicador (variável observável); (ii) correlação e consistência interna das variáveis observáveis; (iii) o fato de que a inclusão ou a eliminação de variáveis não altera o significado do construto; e (iv) a melhor aceitação dos *softwares* que operacionalizam a MEE.

3.2.6 Matriz de Entrada de Dados e Método de Estimação do Modelo

Para a entrada de dados em MEE pode-se optar pela matriz de covariância ou pela matriz de correlações (HAIR Jr. et al, 2009; KLINE, 2011). De acordo com os autores, a matriz de covariância apresenta a vantagem de possibilitar comparações válidas entre diferentes populações ou amostras, o que não ocorre no caso de modelos serem estimados com a matriz de correlações. Quando o que se pretende é testar uma teoria, buscando confirmar relações causais, o mais recomendado é a utilização da matriz de covariância. A matriz de correlações é mais adequada quando o objetivo for apenas compreender o padrão de relações entre os construtos, e não explicar sua variância total (HAIR Jr. et al., 2009; HOYLE, 2012). Neste caso, a opção foi pela matriz de covariância.

Diversas técnicas estão disponíveis para a estimação de parâmetros em MEE. AS mais recorrentes na literatura são a da Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood – ML*) e a dos Mínimos Quadrados Generalizados (*Generalized Least Squares – GLS*). Ambas pressupõem a normalidade dos dados e que as variáveis aferidas são contínuas (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

Kline (2011) reconhece que o método de estimação ML tem sido defendido por um número crescente de pesquisadores, em função de apresentar um desempenho adequado, ainda que as condições analíticas possam não ser as ideais. Do mesmo modo, Curran et al. (2003) afirmam que o método ML é muito robusto e, portanto, preferencialmente utilizado no

cálculo dos índices de ajustamento do modelo. De acordo com estas considerações, o método utilizado foi o da ML.

3.2.7 Seleção das Medidas de Ajuste

A questão-chave para avaliar o ajuste global do modelo consiste em verificar em que medida as estimativas implícitas do modelo coincidem com as variâncias, covariâncias e médias dos dados observados. Em resumo, é necessário responder à seguinte questão: O modelo hipotético proporciona um ajuste adequado aos dados (WEST; TAYLOR; WU, 2012)? Existe uma infinidade de medidas estatísticas de ajuste descritas na literatura relativas à MEE, e novas técnicas estão sendo desenvolvidas constantemente (KLINE, 2011).

O teste do qui-quadrado (χ^2) – um teste de significância da hipótese nula (*Null Hypothesis Significance Test* – NHST) – é o único teste substantivo de ajuste para MEE, mas a sua sensibilidade à discrepância dos valores esperados conforme aumenta o tamanho da amostra (BARRET, 2007; WEST; TAYLOR; WU, 2012), o torna inadequado para este estudo, cuja amostra foi definida em, no mínimo, 250 casos válidos. Dada esta questão relacionada ao tamanho da amostra, pesquisadores se voltaram ao desenvolvimento de índices heurísticos os quais, de diferentes formas, ajustam o teste do qui-quadrado ao tamanho da amostra, ao número de variáveis ou aos graus de liberdade, como forma de tentar especificar uma aproximação gradual de ajuste do modelo aos dados (BARRET, 2007).

Neste estudo, foram utilizadas três categorias de medidas de ajuste: (i) medidas de ajuste absoluto (GFI e RMSEA); (ii) medidas de ajuste incremental ou comparativo (AGFI, TLI ou NNFI e NFI); e (iii) uma medida de ajuste de parcimônia (CFI). Convém salientar que estas categorias não são mutuamente excludentes, pois algumas medidas podem ser classificadas sob mais de uma categoria (KLINE, 2011).

As medidas de ajuste absoluto são geralmente interpretadas como proporções das covariâncias da matriz de dados explicadas pelo modelo, ou seja, se o valor de uma medida de ajuste absoluto for 0,85 pode-se dizer que o modelo explica 85% da covariância observada; as medidas de ajuste incremental indicam a melhoria relativa no ajuste do modelo do pesquisador comparado com um modelo-base estatístico. O modelo-base é tipicamente o modelo de independência (nulo), o qual assume covariância zero na população entre as variáveis observadas; as medidas de ajuste de parcimônia incluem em sua fórmula uma correção embutida (penalidade) para a complexidade do modelo. Dados dois modelos com

ajustes similares aos mesmos dados, uma medida de ajuste de parcimônia geralmente favorecerá o modelo mais simples (KLINE, 2011).

Com base na literatura (JÖRESKOG; SÖRBOM, 1993; MILAN, 2006; ARBUCKLE, 2009; HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011; HOYLE, 2012), será utilizado o seguinte conjunto de medidas de ajuste para análise e validação do modelo:

- a) **GFI** (*Goodness-of-fit Index* ou Índice de Qualidade de Ajuste): este indicador representa o grau de ajustamento geral do modelo, sendo uma medida não padronizada que compara os resíduos da matriz observada e estimada. Seu valor pode variar entre 0 e 1, sendo que o 1 indica um ajuste perfeito. Entretanto, os valores iguais ou superiores a 0,90 indicam um bom ajuste do modelo (ARBUCKLE, 2009; KLINE, 2011; ULLMAN, 2007);
- b) **AGFI** (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste): é uma extensão do GFI, ajustado pela relação entre os graus de liberdade (GL) do modelo proposto e os graus de liberdade do modelo nulo. Estima-se que os valores acima de 0,90 indicam um bom ajustamento (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011);
- c) **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Approximation* ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação): é a medida que procura corrigir a tendência que o teste de qui-quadrado tem em rejeitar os modelos especificados em grandes amostras. Representa a diferença entre as matizes observada e estimada de acordo com os graus de liberdade (GL) alcançados. Valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis (BYRNE, 2010; HAIR Jr. et al., 2009, KLINE, 2011);
- d) **TLI** (*Tucker-Lewis Index* ou Índice de Tucker-Lewis) ou **NNFI** (*Nonnormed Fit Index* ou Índice de Ajuste Não-normado): combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo, envolvendo uma comparação matemática. Os valores variam entre 0 e 1 e são considerados como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,90 (HAIR Jr. et al.; 2009; ULLMAN, 2007);
- e) **NFI** (*Normed Fit Index* ou Índice de Ajuste Normado): representa a proporção da covariância total existente entre as variáveis observadas explicadas no modelo estimado em relação ao modelo nulo, ou seja, trata-se da comparação do qui-quadrado entre estes modelos. Consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 0,90 (MARCOULIDES; SCHUMACKER, 2013);
- f) **CFI** (*Comparative Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo): medida comparativa entre os modelos estimado e nulo. Esta medida provém de uma

estimativa do ajustamento do modelo, corrigida pelo tamanho da amostra, sendo recomendada para avaliar o ajuste geral do modelo em teste (BENTLER, 1995; BYRNE, 2010). Os valores aceitáveis são iguais ou superiores a 0,90 (MARCOULIDES; SCHUMACKER, 2013).

Como advertência, convém salientar que, muito embora alguns acreditem que o sucesso em MEE signifique que, ao final da análise, o pesquisador terá um modelo que se ajuste aos dados, na verdade esse resultado, por si só, não tem nada de impressionante. Seu verdadeiro objetivo é testar uma teoria, especificando um modelo que represente previsões desta teoria entre construtos plausíveis mensurados com os indicadores apropriados. Se tal modelo não se ajusta aos dados, então este resultado é interessante, porque existe valor em reportar modelos que desafiem ou desmascarem teorias (KLINE, 2011). O verdadeiro sucesso em MEE é determinado pelo fato da análise tratar de questões teóricas de fundo, independentemente do modelo ser mantido. Em oposição, saber se um modelo cientificamente sem significado possui um ajuste adequado é absolutamente irrelevante (MILLSAP, 2007).

Isto significa que, além de analisar a adequação do modelo a partir dos pontos de corte (*cutoffs*) ou dos valores de referência recomendados – de preferência avaliando as medidas em conjunto (HULLAND; CHOW; LAM, 1996) – é preciso considerar também sua razoabilidade, contribuição teórica e seu significado empírico (BOLLEN, 1989; MULAİK et al., 1989; KLINE, 2011).

3.2.8 Validação Individual dos Construtos

Antes da validação do modelo integrado (com todos os construtos propostos, a literatura recomenda que se proceda à validação individual dos construtos (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). A validação individual de cada construto demonstra o quanto a mensuração do conjunto de variáveis representa o construto latente (GARVER; MENTZER, 1999; BYRNE, 2010). Para a validação individual dos construtos foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

3.2.8.1 Unidimensionalidade

Conforme Kline (2011), medidas unidimensionais são aquelas em que cada indicador carrega em apenas um fator, isto é, em apenas um construto subjacente ou, ainda, representam

o grau no qual as variáveis ou indicadores avaliados representam apenas uma variável latente ou construto (GARVER; MENTZER, 1999). Desse modo, a unidimensionalidade é atingida quando as variáveis de um construto têm ajuste aceitável em apenas um único fator (JOHNSON; WICKERN, 2007; HAIR Jr. et al., 2009; MULAİK, 2010). São considerados unidimensionais os construtos cujo maior resíduo for igual ou menor a 2,58, dado um nível de significância de 0,05 (GARVER; MENTZER, 1999; HAIR et al., 2009).

O procedimento recomendado para a aferição e análise da unidimensionalidade é a Análise Fatorial Exploratória (AFE), a qual explora os dados e fornece a informação de quantos fatores são necessários para melhor representar os dados, através de suas cargas fatoriais (HAIR Jr. et al., 2009; MULAİK, 2010; KLINE, 2011). Para tanto, é recomendada a realização da AFE pelo método de componentes principais, por meio da rotação ortogonal Varimax para cada construto, por meio da maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores (JOHNSON; WICKERN, 2007; MULAİK, 2010; AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), procedimento este que foi adotado e está representado na Tabela 6, juntamente com a análise de confiabilidade.

3.2.8.2 Confiabilidade

A confiabilidade representa o grau em que uma variável ou conjunto de variáveis apresenta consistência em relação ao construto que pretende medir, sendo definida, portanto, como uma media de consistência interna. Variáveis observáveis que apresentam elevado nível de intercorrelação indicam o quanto estes indicadores são capazes de representar um determinado construto (HAIR Jr. et al., 2009). Muitos pesquisadores apontam o Alfa de Cronbach como a medida mais adequada para verificação da confiabilidade da consistência interna, porém isto é particularmente preocupante, uma vez que esta medida presume que os itens da escala são unidimensionais e todos os itens são igualmente correlacionados (GERBIN; ANDERSON, 1988).

Em relação à confiabilidade, portanto, além do Alfa de Cronbach também foi calculada a confiabilidade de construto – ou Confiabilidade Composta – e a Variância Extraída (GARVER; MENTZER, 1999). A regra para o Alfa de Cronbach e para a Confiabilidade Composta estabelece que um valor igual ou maior que 0,70 é aceitável, enquanto que no caso da Variância Extraída (apresentada na Tabela 7) a orientação consiste em que o valor deva ser igual ou superior a 0,5 (GARVER; MENTZER, 1999). Os resultados para o Alfa de Cronbach estão na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6 – Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos

| Construtos | Variáveis | Cargas Fatoriais | Variância Explicada | Alpha de Cronbach |
|----------------------|-----------|------------------|---------------------|-------------------|
| Proposição de Valor | PROP_VL_1 | 0,434 | 52,19 | 0,813 |
| | PROP_VL_2 | 0,536 | | |
| | PROP_VL_3 | 0,660 | | |
| | PROP_VL_4 | 0,635 | | |
| | PROP_VL_5 | 0,463 | | |
| | PROP_VL_6 | 0,497 | | |
| Recursos Operados | REC_OPD_1 | 0,554 | 59,46 | 0,781 |
| | REC_OPD_2 | 0,628 | | |
| | REC_OPD_3 | 0,807 | | |
| | REC_OPD_4 | 0,837 | | |
| | REC_OPD_5 | 0,806 | | |
| | REC_OPD_6 | 0,804 | | |
| Recursos Operantes | REC_OPT_1 | 0,788 | 81,11 | 0,940 |
| | REC_OPT_2 | 0,836 | | |
| | REC_OPT_3 | 0,718 | | |
| | REC_OPT_4 | 0,822 | | |
| | REC_OPT_5 | 0,785 | | |
| Facilitação de Valor | FAC_VL_1 | 0,768 | 73,94 | 0,879 |
| | FAC_VL_2 | 0,682 | | |
| | FAC_VL_3 | 0,733 | | |
| | FAC_VL_4 | 0,647 | | |
| Cocriação de Valor | COC_VL_1 | 0,601 | 77,34 | 0,926 |
| | COC_VL_2 | 0,650 | | |
| | COC_VL_3 | 0,747 | | |
| | COC_VL_4 | 0,760 | | |
| | COC_VL_5 | 0,690 | | |
| Valor de Uso | VL_USO_1 | 0,455 | 74,20 | 0,912 |
| | VL_USO_2 | 0,657 | | |
| | VL_USO_3 | 0,696 | | |
| | VL_USO_4 | 0,578 | | |
| | VL_USO_5 | 0,619 | | |
| Retenção de Clientes | RETEN_1 | 0,828 | 87,87 | 0,965 |
| | RETEN_2 | 0,795 | | |
| | RETEN_3 | 0,795 | | |
| | RETEN_4 | 0,808 | | |
| | RETEN_5 | 0,820 | | |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

De acordo com os resultados obtidos na AFE, todos os indicadores apresentaram comunalidades superiores a 0,50, sendo encontrados também valores de cargas fatoriais, variância explicada e confiabilidade pelo Alfa de Cronbach dentro dos limites recomendados pela literatura, conforme evidenciado na Tabela 6. A variância total explicada na AFE foi de 73,73.

Adicionalmente, foi realizado o teste de Bartlett, que indicou que as correlações foram significantes ao nível 0,000, bem como o resultado encontrado para o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que foi de 0,948, de acordo com o recomendado pela literatura (JOHNSON; WICHERN, 2007; HAIR Jr. et al., 2010; MULAIK, 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

3.2.8.3 Validade Convergente

A validade convergente avalia a extensão na qual os indicadores de um construto convergem ou compartilham variância (HAIR Jr. et al., 2009). Existem diversas formas de estimar a quantidade relativa de validade convergente entre medidas de itens, como as cargas fatoriais padronizadas, a variância extraída e a confiabilidade convergente. É recomendado que, para a confirmação da validade convergente, as cargas fatoriais sejam estatisticamente significativas ($p < 0,05$), com seus respectivos *t-values* acima de 1,96 (DUNN; SEAKER; WALLER, 1994; GARVER; MENTZER, 1999).

Em conformidade ao método proposto para a avaliação da validade convergente, a mesma ocorre mediante dois processos: (i) pela análise de significância das cargas fatoriais das variáveis, de acordo com os *t-values* dos indicadores de cada construto, com significância de ($p < 0,05$) (GARVER; MENTZER, 1999); e (ii) pela Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com a mensuração das cargas dos indicadores de seus respectivos construtos, o erro de medida para cada indicador e as estimativas de variância entre os fatores (KLINE, 2011).

Na mensuração da confiabilidade composta os resultados encontrados indicaram valores aceitáveis, acima de 0,70, bem como para a variância extraída, acima de 0,50, conforme sugerido pela literatura (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os resultados para os Alphas de Cronbach são novamente apresentados devido à relação direta que possuem com a confiabilidade composta, evidenciando que os resultados desta foram maiores para todos os construtos testados, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos

| Construtos | Confiabilidade Composta | Variância Extraída | Alpha de Cronbach |
|----------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|
| Proposição de Valor | 0,909 | 0,765 | 0,813 |
| Recursos Operados | 0,873 | 0,790 | 0,781 |
| Recursos Operantes | 0,964 | 0,917 | 0,940 |
| Facilitação de Valor | 0,938 | 0,889 | 0,879 |
| Cocriação de Valor | 0,952 | 0,895 | 0,926 |
| Valor de Uso | 0,945 | 0,880 | 0,912 |
| Retenção de Clientes | 0,981 | 0,954 | 0,965 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

3.2.8.4 Validade Discriminante

A mensuração da validade discriminante demonstra o quanto os construtos estão correlacionados, bem como o quanto diferem entre si (CHURCHILL Jr.; IACOBUCCI, 2005; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Segundo Malhotra, Birks e Wills (2012) o propósito da validade discriminante é avaliar o grau em que uma medida não se relaciona a outros construtos dos quais é de se supor que ela difira. Portanto, uma validade discriminante elevada sugere evidência de que um construto é único e que captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem. De acordo com Fornell e Larcker (1981), para que a validade discriminante seja evidenciada, todas as estimativas quadráticas das correlações devem ser estatisticamente significativas com coeficientes menores que as estimativas das variâncias extraídas. O método utilizado neste estudo determinou a extração das variâncias de cada um dos construtos, comparando-as com as variâncias compartilhadas resultantes do cálculo das correlações entre construtos ao quadrado (FORNELL; LARCKER, 1981).

O procedimento consiste em comparar as variâncias extraídas dos construtos às variâncias compartilhadas, calculadas estas pelas correlações entre os construtos ao quadrado. A validade discriminante entre os construtos fica evidenciada quando estes apresentarem variâncias extraídas superiores às variâncias compartilhadas com os demais construtos (FORNELL; LARCKER, 1981; MARCOULIDES; SCHUMACKER, 2013).

Os resultados obtidos confirmam a validade discriminante entre os construtos, uma vez que a variância extraída atingiu valores superiores aos da variância compartilhada, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Validade discriminante

| Construtos | Proposição de Valor | Recursos Operados | Recursos Operados | Facilitação de Valor | Cocriação de Valor | Valor de Uso | Retenção de Clientes |
|----------------------|---------------------|-------------------|-------------------|----------------------|--------------------|--------------|----------------------|
| Proposição de Valor | 0,765 | | | | | | |
| Recursos Operados | 0,436 | 0,790 | | | | | |
| Recursos Operantes | 0,639 | 0,349 | 0,917 | | | | |
| Facilitação de Vaor | 0,667 | 0,445 | 0,536 | 0,889 | | | |
| Ccriação de Valor | 0,665 | 0,455 | 0,681 | 0,540 | 0,895 | | |
| Valor de Uso | 0,754 | 0,439 | 0,656 | 0,679 | 0,715 | 0,880 | |
| Retenção de Clientes | 0,707 | 0,393 | 0,620 | 0,640 | 0,670 | 0,807 | 0,954 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

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

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Do total de questionários recebidos, após as análises preliminares dos dados, resultou em um total de 273 casos válidos. Para a caracterização do perfil da amostra foram solicitadas informações relativas ao gênero dos respondentes, faixa etária, grau de escolaridade, nível de renda individual mensal, tempo como cliente, forma de uso predominante dos serviços, bem como a verificação do cliente possuir ou não conta em outro(s) banco(s).

Em relação ao gênero dos respondentes, verifica-se que a composição da amostra é bastante homogênea, com o sexo masculino representando 49,45% (ou 135 respondentes) da amostra, enquanto o sexo feminino representa 50,55% (ou 138 respondentes), conforme pode ser evidenciado na Tabela 9.

Tabela 9 – Gênero dos respondentes

| Gênero | Número de Respondentes | % |
|-----------|------------------------|-------|
| Masculino | 135 | 49,45 |
| Feminino | 138 | 50,55 |
| TOTAL | 273 | 100 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

A idade dos respondentes variou dos 27 aos 75 anos, sendo que a maior concentração está na faixa compreendida entre os 32 e os 39 anos (124 casos), representando 45,42% das observações.

No que se refere à escolaridade dos respondentes, o nível mínimo encontrado foi Superior Completo. Este nível educacional alto está relacionado ao fato da pesquisa ter sido realizada em Instituições de Ensino Superior, basicamente com professores, e nos níveis de Gerência e Supervisão de uma Metalúrgica de grande porte, na qual o nível de instrução é um requisito para a ocupação de cargos de chefia.

A relação completa do nível de escolaridade dos participantes da pesquisa está representada na Tabela 10.

Tabela 10 – Escolaridade dos respondentes

| Escolaridade | Número de Respondentes | % |
|----------------------------|------------------------|------|
| Ensino Superior completo | 138 | 50,5 |
| Pós-graduação em andamento | 31 | 11,4 |
| Pós-graduação concluída | 104 | 38,1 |
| TOTAL | 273 | 100 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

O nível de renda individual mensal dos respondentes (em salários mínimos) também foi utilizado como filtro, uma vez que há uma exigência de renda mínima (acima de R\$ 4.000,00) estabelecida pelo Banco Alpha para classificar os clientes na categoria de serviços pesquisada (clientes *Premium*). A distribuição dos respondentes está evidenciada na Tabela 11, a seguir.

Tabela 11 – Renda dos respondentes

| Renda Individual Mensal | Número de Respondentes | % |
|-----------------------------------|------------------------|------|
| De R\$ 3.941,00 a R\$ 7.880,00* | 187 | 68,5 |
| De R\$ 7.881,00 a R\$ 15.760,00** | 68 | 24,9 |
| Mais de R\$ 15.760,00*** | 18 | 6,6 |
| TOTAL | 273 | 100 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Obs.: * entre 5 e 10 salários mínimos; ** entre 10 e 20 salários mínimos; *** mais de 20 salários mínimos.

O tempo como cliente do Banco variou de 1 a 30 anos. A maior concentração encontra-se na faixa compreendida entre 5 e 11 anos (67,40%), o que indica que os clientes pesquisados possuem uma boa experiência com o Banco, evidenciando uma potencial capacidade de avaliar todos os requisitos da experiência de serviços necessários para este estudo.

Foi avaliada neste trabalho a forma predominante de utilização dos serviços do Banco, dentre as diferentes plataformas tornadas disponíveis pela instituição financeira. Os resultados estão representados na Tabela 12.

Tabela 12 – Forma de utilização dos serviços

| Forma de Utilização | Número de Respondentes | % |
|--|------------------------|------|
| Predominantemente nas agências | 21 | 7,7 |
| Predominantemente em caixas eletrônicos | 88 | 32,2 |
| Predominantemente pela Internet | 75 | 27,5 |
| Tanto nas agências quanto nas outras plataformas | 89 | 32,6 |
| TOTAL | 273 | 100 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

A última questão acerca do perfil dos respondentes dizia respeito ao cliente possuir conta somente no Banco Alpha ou ser cliente também de outros bancos. A maioria dos respondentes possui conta em pelo menos mais uma instituição financeira, além do Banco Alpha. O resumo das respostas é apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 – Bancos em que possui conta

| Bancos em que Possui Conta | Número de Respondentes | % |
|---|------------------------|------|
| Não possuo conta em outro banco | 81 | 29,7 |
| Possuo conta em mais 1 banco | 121 | 44,3 |
| Possuo conta em mais 2 bancos | 50 | 18,3 |
| Possuo conta em outros 3 bancos ou mais | 21 | 7,7 |
| TOTAL | 273 | 100 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS

Com o propósito de apresentar e avaliar o padrão médio da percepção dos respondentes em relação aos indicadores, foram calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão para cada uma das variáveis observáveis inerentes aos construtos do Modelo Teórico sob análise. A Tabela 14 apresenta os resultados encontrados.

É possível observar que os construtos Recursos Operantes e Cocriação de Valor apresentaram os valores mais baixos da pesquisa, com médias gerais de, respectivamente, 4,84 e 4,49. É importante salientar que são os Recursos Operantes que propiciam a Cocriação de Valor no Modelo Teórico proposto. Em contraposição, o construto Recursos Operados apresentou uma média geral de 5,34 e o construto Facilitação de Valor uma média geral de 5,72. Do mesmo modo que no caso anterior, são os Recursos Operados que propiciam a Facilitação de Valor.

O construto Valor de Uso, decorrente dos antecedentes Facilitação de Valor e Cocriação de Valor apresentou média geral de 5,08 – aproximadamente na média dos valores de seus antecedentes (5,10). O construto inicial – Proposição de Valor – apresentou média geral de 5,05, enquanto para o construto final, Retenção de Clientes, a média geral encontrada foi de 5,30.

Tabela 14 – Estatística descritiva das variáveis pertencentes aos construtos

| Construtos | Variáveis | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|----------------------|-----------|--------|--------|-------|---------------|
| Proposição de Valor | PROP_VL_1 | 1 | 7 | 4,71 | 1,386 |
| | PROP_VL_2 | 1 | 7 | 4,85 | 1,498 |
| | PROP_VL_3 | 1 | 7 | 5,00 | 1,421 |
| | PROP_VL_4 | 2 | 7 | 5,34 | 1,230 |
| | PROP_VL_5 | 2 | 7 | 5,43 | 1,686 |
| | PROP_VL_6 | 1 | 7 | 4,98 | 1,343 |
| Recursos Operados | REC_OPD_1 | 2 | 7 | 5,69 | 1,246 |
| | REC_OPD_2 | 1 | 7 | 4,81 | 1,591 |
| | REC_OPD_3 | 1 | 7 | 5,00 | 1,583 |
| | REC_OPD_4 | 1 | 7 | 5,38 | 1,340 |
| | REC_OPD_5 | 1 | 7 | 5,60 | 1,334 |
| | REC_OPD_6 | 1 | 7 | 5,57 | 1,279 |
| Recursos Operantes | REC_OPT_1 | 1 | 7 | 4,55 | 1,749 |
| | REC_OPT_2 | 1 | 7 | 4,74 | 1,603 |
| | REC_OPT_3 | 1 | 7 | 5,12 | 1,431 |
| | REC_OPT_4 | 1 | 7 | 5,01 | 1,414 |
| | REC_OPT_5 | 1 | 7 | 4,78 | 1,589 |
| Facilitação de Valor | FAC_VL_1 | 2 | 7 | 5,67 | 1,219 |
| | FAC_VL_2 | 3 | 7 | 5,65 | 1,115 |
| | FAC_VL_3 | 3 | 7 | 5,91 | 0,996 |
| | FAC_VL_4 | 2 | 7 | 5,67 | 1,078 |
| Cocriação de Valor | COC_VL_1 | 1 | 7 | 4,71 | 1,340 |
| | COC_VL_2 | 1 | 7 | 4,58 | 1,309 |
| | COC_VL_3 | 1 | 7 | 4,36 | 1,351 |
| | COC_VL_4 | 1 | 7 | 4,31 | 1,491 |
| | COC_VL_5 | 1 | 7 | 4,51 | 1,430 |
| Valor de Uso | VL_USO_1 | 1 | 7 | 5,44 | 1,330 |
| | VL_USO_2 | 1 | 7 | 5,21 | 1,500 |
| | VL_USO_3 | 1 | 7 | 4,75 | 1,496 |
| | VL_USO_4 | 1 | 7 | 5,08 | 1,446 |
| | VL_USO_5 | 1 | 7 | 4,96 | 1,441 |
| Retenção de Clientes | RETEN_1 | 1 | 7 | 5,26 | 1,572 |
| | RETEN_2 | 1 | 7 | 5,30 | 1,528 |
| | RETEN_3 | 1 | 7 | 5,11 | 1,687 |
| | RETEN_4 | 1 | 7 | 5,57 | 1,580 |
| | RETEN_5 | 1 | 7 | 5,27 | 1,631 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Os resultados da estatística descritiva aplicada às variáveis que compõem os construtos do Modelo Teórico resultaram em médias com variação de 4,71 a 5,43 para a Proposição de Valor; 4,55 a 5,12 para os Recursos Operantes; 4,81 a 5,69 para os Recursos Operados; 4,31 a 4,71 para a Cocriação de Valor; 5,65 a 5,91 para a Facilitação de Valor; 4,75 a 5,12 para o Valor de Uso; e 5,11 a 5,57 para a Retenção de Clientes (tendo como base escalas do tipo Likert de sete pontos).

4.3 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO

4.3.1 Medidas de Ajuste do Modelo Teórico

A validação do Modelo Teórico foi efetivada por meio análise das medidas de ajuste do modelo (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011), observando-se a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada.

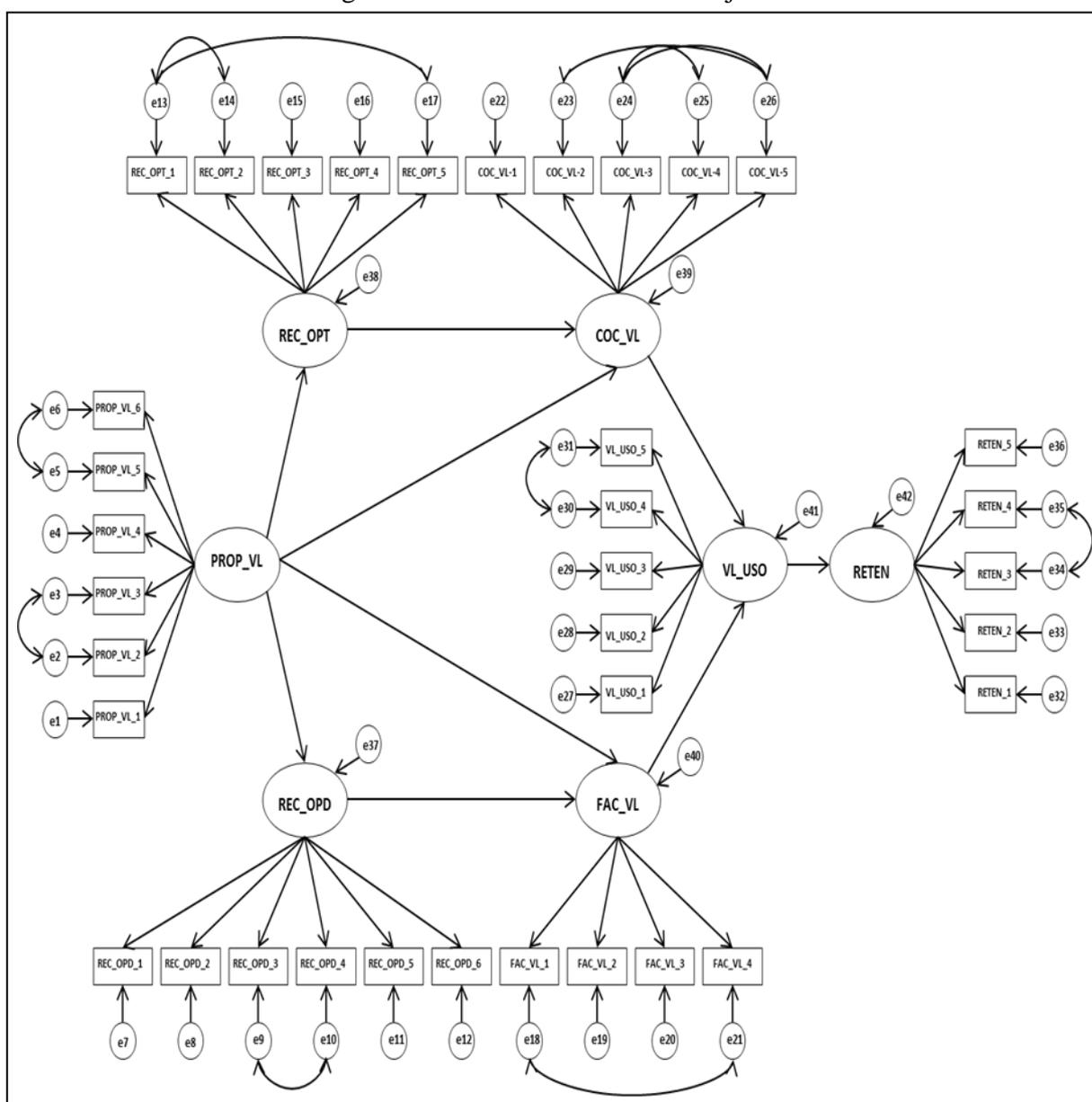
Como as medidas de ajuste iniciais não apresentaram índices tão adequados, foi realizado o compartilhamento de covariâncias entre os erros dos indicadores seguindo as sugestões dos *Modification Indices*. Este procedimento segue as recomendações de Hair Jr. et al. (2009), Byrne (2010) e Kline (2011), segundo os quais, no processo de análise das relações hipotetizadas, devem ser considerados os parâmetros relativos às cargas fatoriais e aos níveis de significância, isto tanto para análise do modelo-base quanto para a inserção das modificações indicadas (seja exclusão de indicadores ou compartilhamento de covariâncias).

Hair Jr. et al. (2009) comentam que os modelos integrados, mais complexos do que os individuais, normalmente apresentam índices de ajustamento mais reduzidos, conduzindo o pesquisador a reavaliar os padrões convencionais de estimação que são geralmente aceitos.

A validação do modelo integrado é realizada por meio da avaliação das relações estruturais hipotetizadas entre as variáveis latentes. Tal procedimento é caracterizado pela verificação dos índices de ajustamento do modelo e pela significância dos coeficientes de regressão estimados para cada equação estrutural definida pela relação de variáveis latentes (ULLMAN, 2007; HAIR Jr. et al, 2009).

Deste modo, o modelo teórico com os ajustes indicados, do qual serão verificadas as medidas de ajuste para validação, está representado na Figura 8, a seguir.

Figura 8 – Modelo estrutural com ajustes



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme é apresentado na Tabela 15, é possível perceber que o resultado do RMSEA (0,062) atende ao sugerido por Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2011), isto é, valores entre 0,05 e 0,08. As medidas ou índices de ajuste obtidos para NFI (0,876), GFI (0,820) e AGFI (0,788) apresentaram valores moderadamente inferiores aos recomendados pela literatura (valores superiores a 0,90). Por sua vez, os índices de ajuste TLI (0,924) e CFI (0,932), com valores iguais ou superiores a 0,90 (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011), apresentaram resultados satisfatórios.

Tabela 15 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico

| Medidas ou Índices de Ajuste | Valores |
|------------------------------|---------|
| GFI | 0,820 |
| AGFI | 0,788 |
| RMSEA | 0,062 |
| TLI | 0,924 |
| NFI | 0,876 |
| CFI | 0,932 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Como mencionado, as medidas de ajuste para NFI, GFI e AGFI apresentaram resultados ligeiramente inferiores aos mínimos usualmente recomendados na literatura ($\geq 0,90$), praticamente em valores de fronteira. Entretanto, Bagozzi e Yi (2012) argumentam que não foram propostos critérios de corte comumente aceitos para o GFI e o AGFI, uma vez que ambos são dependentes do tamanho da amostra e que simulações demonstraram que eles não se comportam tão bem quanto os demais índices de ajustamento, sendo os demais índices um critério mais sólido para a validação dos modelos em MEE.

Inclusive, segundo Rhee, Uleman e Lee (1996), valores de GFI e AGFI de 0,80 ou mais indicam que o modelo se ajusta aos dados. Também é importante destacar a afirmação de Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2011) de que um bom ajuste de modelo não é suficiente para sustentar uma teoria estrutural proposta, sendo necessário, ainda, examinar as estimativas de variância explicada para os construtos endógenos (o teste de hipóteses) e a análise do coeficiente de determinação (R^2).

4.3.2 Teste de Hipóteses

Dando continuidade à validação do modelo, foi realizado o teste de hipóteses, examinando tanto a significância quanto a magnitude dos coeficientes de regressão estimados. O coeficiente de regressão mede a quantidade de mudança esperada na variável dependente para cada unidade de mudança da variável independente, sendo que o sinal deste coeficiente indica o sentido de correlação positiva ou negativa (HAIR Jr. et al., 2009). Quando o

coeficiente de regresso é significativo, indica que a relação entre duas variáveis é comprovada empiricamente (BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

A Tabela 16 apresenta as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os *t-values* e as probabilidades.

Tabela 16 – Resultado do teste de hipóteses – Modelo Teórico

| H_i | Caminhos Estruturais | Coeficientes Não Padronizados (b) | Erros | Coeficientes Padronizados (β) | <i>t-values</i> | P | Resultados |
|----------------------|-----------------------------|--|--------------|---|------------------------|-----------|-------------------|
| H1 | PROP_VL→REC_OPD | 0,479 | 0,071 | 0,743 | 6,758 | p < 0,001 | Suportada |
| H2 | PROP_VL→REC_OPT | 1,049 | 0,105 | 0,723 | 10,024 | p < 0,001 | Suportada |
| H3 | REC_OPD→FAC_VL | 0,376 | 0,156 | 0,266 | 2,401 | p=0,016 | Suportada |
| H4 | REC_OPT→COC_VL | 0,247 | 0,052 | 0,322 | 4,751 | p < 0,001 | Suportada |
| H5 | PROP_VL→ FAC_VL | 0,533 | 0,098 | 0,584 | 5,452 | p < 0,001 | Suportada |
| H6 | PROP_VL→COC_VL | 0,725 | 0,09 | 0,653 | 8,907 | p < 0,001 | Suportada |
| H7 | FAC_VL→ VL_USO | 0,350 | 0,075 | 0,316 | 4,695 | p < 0,001 | Suportada |
| H8 | COC_VL→ VL_USO | 0,612 | 0,069 | 0,673 | 8,871 | p < 0,001 | Suportada |
| H9 | VL_USO→ RETEN | 1,333 | 0,088 | 0,888 | 15,074 | p < 0,001 | Suportada |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Por meio da avaliação dos resultados obtidos nos testes de hipóteses, é possível afirmar que todas as hipóteses foram suportadas estatisticamente: **H₁** (a proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na configuração dos recursos operados, $\beta = 0,743$, $p < 0,001$); **H₂** (a proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na configuração dos recursos operantes, $\beta = 0,723$, $p < 0,001$); **H₃** (a configuração dos recursos operados tem um impacto significativo e positivo na facilitação de valor, $\beta = 0,266$, $p = 0,016$); **H₄** (a configuração dos recursos operantes tem um impacto significativo e positivo na cocriação de valor, $\beta = 0,322$, $p < 0,001$); **H₅** (a proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na facilitação de valor, $\beta = 0,584$, $p < 0,001$); **H₆** (a proposição de valor tem um impacto significativo e positivo na cocriação de valor, $\beta = 0,653$, $p < 0,001$); **H₇** (a facilitação de valor tem um impacto significativo e positivo na criação de valor de uso, $\beta = 0,316$, $p < 0,001$); **H₈** (a cocriação de valor tem um impacto significativo e positivo na criação de valor de uso, $\beta = 0,666$, $p < 0,001$); e **H₉** (o valor de uso tem um impacto significativo e positivo na retenção de clientes, $\beta = 0,882$, $p < 0,001$).

Conforme mencionado, a mensuração do coeficiente de determinação (R^2) auxilia na confirmação do teste de hipóteses e, respectivamente, na validação do modelo, ao passo que estabelece a proporção da variância de uma variável dependente, que é explicada pelas variáveis independentes (HAIR Jr. et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2012). Desse modo, são apresentados, na Tabela 17, os coeficientes de determinação (R^2) resultantes deste estudo.

Tabela 17 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico

| Construtos | Coeficientes de Determinação (R^2) |
|----------------------|--|
| Recursos Operados | 0,552 |
| Recursos Operantes | 0,523 |
| Facilitação de Valor | 0,643 |
| Cocriação de Valor | 0,833 |
| Valor de Uso | 0,847 |
| Retenção de Clientes | 0,789 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Com base nos coeficientes de determinação (R^2) encontrados, constatou-se que 78,9% da variância da **Retenção de Clientes** é explicada por suas variáveis independentes, sendo elas o Valor de Uso, a Cocriação de Valor, a Facilitação de Valor, os Recursos Operantes, os Recursos Operados e a Proposição de Valor. Para o **Valor de Uso**, obteve-se o resultado de que 84,7% de sua variância é explicada pela Cocriação de Valor, pela Facilitação de Valor, pelos Recursos Operantes, pelos Recursos Operados e pela Proposição de Valor. A **Cocriação de Valor** tem 83,3% de sua variância explicada pelos Recursos Operantes e pela Proposição de Valor. 64,3% da variância da **Facilitação de Valor** é explicada pelos Recursos Operados e pela Proposição de Valor. Os **Recursos Operantes** têm 52,3% de sua variância explicada pela Proposição de Valor. E, finalmente, 55,2% da variância dos **Recursos Operados** é explicada pela Proposição de Valor.

Como ficou evidenciado, os resultados apresentados sugerem um alto poder de explicação para os construtos inseridos no Modelo Teórico proposto e testado.

4.3.3 Análise da Moderação do Tipo de Cliente

É indicado, na MEE, avaliar a moderação por meio de modelos multigrupos formados por uma variável independente contínua e uma variável moderadora dicotômica (JACCARD; TURRISI, 2003; VIEIRA, 2009), definida como hipótese moderadora (KRÜLL; McKINNON, 2001). A moderação verificada neste estudo mediu o impacto do tipo de cliente (cliente unicamente do Banco Alpha ou cliente do Banco Alpha e também de outros bancos) em relação aos construtos do modelo teórico. Para tanto, a moderação hipotetizada propõe a diferença na intenção das *paths* (trajetórias) entre os construtos Proposição de Valor e Recursos Operados e Recursos Operantes, bem como a intensidade em relação à variável tipo de cliente. Para poder mensurar este efeito, foi necessário transformar a amostra em dicotômica para dois grupos: (i) clientes unicamente do Banco Alpha; e (ii) clientes do Banco Alpha e também de outros bancos.

A transformação dos grupos de tipo de cliente foi realizada por meio do *software* SPSS Statistics 20, sendo que se procedeu à separação pelo método de recodificação em variáveis diferentes. A estatística descritiva está representada na Tabela 18. Do total da amostra (273 casos), 81 clientes possuem conta somente no Banco Alpha (29,7%), enquanto 192 clientes (70,3%) possuem conta também em outros bancos.

Tabela 18 – Estatística descritiva da variável tipo de cliente

| Tipo de Cliente | Frequência | % |
|-----------------|------------|-------|
| Banco Alpha | 81 | 29,7 |
| Outros bancos | 192 | 70,3 |
| Total | 273 | 100,0 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

O passo seguinte teve por objetivo testar o efeito moderador do tipo de cliente no modelo teórico proposto. Para tanto foram calculados os parâmetros simultaneamente para cada grupo, conforme os índices de coeficientes padronizados e os valores dos *Z scores* – *Z scores* superiores a $\pm 1,96$, $p > 0,05$, indicam que o efeito indireto é diferente de zero, evidenciando uma influência da variável (SOBEL, 1982). Os valores estão apresentados na Tabela 19.

Tabela 19 – Efeito da moderação da variável tipo de cliente

| Caminhos Estruturais | Coefficientes Padronizados (β) Originais | Coefficientes Padronizados (β) Banco Alpha | Coefficientes Padronizados (β) Outros Bancos | Z scores |
|----------------------|--|--|--|--------------|
| PROP_VL→REC_OPD | 0,743 | 0,939 | 0,663 | 2,153 |
| PROP_VL→REC_OPT | 0,723 | 0,630 | 0,767 | 1,713 |
| REC_OPD→FAC_VL | 0,266 | 0,598 | 0,273 | -0,444 |
| REC_OPT→COC_VL | 0,322 | 0,451 | 0,221 | -1,749 |
| PROP_VL→FAC_VL | 0,584 | 0,306 | 0,570 | 0,461 |
| PROP_VL→COC_VL | 0,653 | 0,514 | 0,752 | 1,817 |
| FAC_VL→VL_USO | 0,316 | 0,446 | 0,269 | -1,405 |
| COC_VL→VL_USO | 0,673 | 0,557 | 0,719 | 1,179 |
| VL_USO→RETEN | 0,888 | 0,902 | 0,885 | -0,362 |

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

De acordo com os valores encontrados, foi identificado efeito moderador do tipo de cliente somente na relação entre os construtos Proposição de Valor e Recursos Operados ($Z\ score = 2,153$), fornecendo subsídios para suportar a hipótese **H10a** (o tipo de cliente modera positivamente a relação entre a proposição de valor e a configuração dos recursos operados). Por sua vez, a hipótese **H10b** (o tipo de cliente modera positivamente a relação entre a proposição de valor e a configuração dos recursos operantes) não teve suporte estatístico ($Z\ score = 1,713$) sendo, portanto, rejeitada. É importante salientar que 59,7% (163 casos) dos clientes utilizam os serviços do Banco Alpha predominantemente em caixas eletrônicos e pela Internet (recursos operados), e somente 7,7% (21 casos) afirmam fazê-lo predominantemente nas agências, onde teriam acesso a interações diretas com os Gerentes de Conta e suas equipes (recursos operantes). O terceiro maior $Z\ score$ (1,713) encontrado na análise de moderação foi exatamente na relação entre a proposição de valor e os recursos operantes, porém não chegou a ser estatisticamente significativo. Em parte, este efeito pode ter relação com o perfil de uso dos serviços da amostra pesquisada, e não somente com o tipo de cliente.

Os resultados evidenciam que a relação entre a proposição de valor e os recursos operados é significativamente mais forte quando os clientes mantêm relacionamentos com

apenas uma instituição financeira ($\beta = 0,939$) do que quando são clientes de mais de uma instituição ($\beta = 0,663$). Logicamente, mais adiante serão discutidas as implicações teóricas e gerenciais desta descoberta, bem como dos resultados atinentes às demais hipóteses de pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo por base os resultados encontrados, é fundamental discutir as principais contribuições deste trabalho, bem como sobre uma série de aspectos relevantes – tanto teóricos quanto empíricos e metodológicos – que podem representar oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas e para o aprofundamento da compreensão do Modelo Teórico proposto, também em outros contextos. Com este propósito, este capítulo está sistematizado em quatro grandes áreas. A primeira delas contém as principais considerações teóricas e metodológicas, enfatizando as contribuições do trabalho para o desenvolvimento da teoria mercadológica como um todo e, mais especificamente, para a teoria do marketing de serviços e o estudo da retenção de clientes em ambientes de serviços. A segunda parte contém as considerações empíricas, enfatizando as implicações gerenciais, isto é, quais seriam as possíveis ações, para o Banco Alpha e para o setor de bancos de varejo que, caso implementadas, poderiam culminar na ampliação das taxas de retenção de seus clientes, com possíveis reflexos positivos no aumento da lucratividade da organização. A terceira elenca as principais limitações do estudo, enquanto a quarta estabelece diretrizes para o estabelecimento de pesquisas futuras.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Muito embora o tema retenção de clientes venha sendo estudado há mais de 30 anos, foi evidenciado que existem lacunas teóricas ainda não devidamente preenchidas, como afirmam, por exemplo, Toufaily, Ricard e Perrien (2013), quando concluem que os determinantes da retenção de clientes são relativamente negligenciados ou insuficientemente analisados, o que ensejaria novas investigações em torno desta temática. Além disso, foi possível perceber que ao longo deste tempo os construtos utilizados como determinantes da retenção de clientes nas pesquisas realizadas variaram muito pouco, ao passo que novos desdobramentos teóricos (sobretudo no contexto do marketing de serviços) ensejariam a proposição de novos construtos como determinantes da retenção de clientes.

Neste sentido, é possível mencionar como exemplo o construto Proposição de Valor, sugerido como uma prioridade de pesquisas para o triênio 2010-2012 pelo MSI – Marketing Science Institute (2010) e cujo tema, segundo Corvellec e Hultman (2014) ainda não foi adequadamente abordado em organizações de serviços. Apesar destas considerações e do interesse que o tema tem despertado em anos recentes, ainda não havia sido proposta uma

escala para mensuração desta variável latente, sendo que, neste estudo, esta escala foi adaptada, testada e validada a partir de observações empíricas.

Inclusive, tomando por base a fundamentação teórica realizada, a proposição de valor foi estabelecida como o construto inicial em relacionamentos de serviços, uma vez que desempenha um papel central na estratégia de negócio (PAYNE; FROW, 2014b), sendo que os autores também salientam que diversos estudiosos apontam para uma estreita relação entre proposições de valor superior e o desempenho organizacional, argumentando, ainda, que a avaliação da proposição de valor de uma empresa é um dos principais meios de se julgar o seu sucesso ou o seu fracasso futuro. Assim, a validação da Proposição de Valor como uma variável preditora da Retenção de Clientes pode ser considerada como uma importante contribuição teórica deste estudo, além da mencionada proposição e validação da escala destinada à mensuração do construto.

Os construtos seguintes considerados no Modelo Teórico proposto (Recursos Operados e Recursos Operantes), apesar de fundamentados em estudos anteriores relacionados à teoria do marketing de serviços (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008), ainda não haviam sido estabelecidos como determinantes da retenção de clientes e, portanto, não haviam sido encontradas evidências empíricas de sua relação com a propensão à manutenção de relacionamentos entre provedores de serviços e usuários destes. Os resultados alcançados por meio desta pesquisa permitem posicionar estes construtos como preditores da retenção de clientes, bem como validam as hipóteses H1 e H2, que estabelecem que a Proposição de Valor tem um impacto significativo e positivo na configuração tanto dos Recursos Operados quanto dos Recursos Operantes. No caso dos Recursos Operados, 55,2% de sua variância é explicada pela Proposição de Valor, enquanto para os Recursos Operantes a variância explicada é de 52,3%.

Uma série de proposições teóricas relaciona a configuração de recursos da organização à criação de valor superior para os clientes (BARNEY, 1991; VARGO; LUSCH, 2006; MOELLER, 2008; LUSCH; VARGO; TANNIRU, 2010). Especificamente, Vargo, Maglia e Akaka (2008) e Grönroos e Gummerus (2014) estabelecem uma relação direta entre os Recursos Operados e a Facilitação de Valor e entre os Recursos Operantes e a Cocriação de Valor, muito embora não tenham evidenciado de forma empírica a existência destas relações. Neste estudo estas relações foram hipotetizadas (H3 e H4), testadas e validadas a partir das observações empíricas. Deste modo, fica evidenciado que os Recursos Operados e os Recursos Operantes possuem potencial para criação de valor, e que também contribuem para a criação de valor de maneiras diferentes, quando disponibilizados na forma de interações

diretas ou indiretas com os clientes (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014), ou seja, quando o valor é criado de forma colaborativa – Cocriação de Valor – por meio dos Recursos Operantes, ou de forma autônoma – Facilitação de Valor – por meio dos Recursos Operados (KOWALKOWSKI, 2015).

Ampliando a discussão, como contribuição acadêmica deste estudo, fica evidenciada a posição da *SL*, sobretudo aquela postulada por Grönroos e Gummerus (2014), segundo a qual, na esfera do provedor, o provedor de serviços contribui para a criação de valor por meio da compilação de recursos para utilização do usuário do serviço, os quais tem o potencial de se desenvolver em valor para o cliente. Segundo os autores, este ainda não pode ser considerado valor real, mas o provedor facilita a criação de valor em estágios subsequentes do processo de formação de valor, quando então o valor real emerge neste processo. Na esfera do cliente, este utiliza de forma independente os recursos tornados disponíveis pelo provedor de serviços e, no processo de utilização dos recursos, o valor é criado e valor real emerge para o cliente (GRÖNROOS; STRANDVIK; HEINONEN, 2015).

Já da perspectiva da cocriação de valor, o papel preponderante repousa na chamada esfera conjunta, ou plataforma de cocriação, por meio da qual ocorrem interações diretas entre provedor e usuário do serviço e seus processos se fundem influenciando reciprocamente os processos de formação de valor. De acordo com esta perspectiva, defendida pela *SL*, somente neste caso é possível falar realmente em cocriação, e a cocriação de valor pode ocorrer. Convém lembrar que, da perspectiva da *S-D Logic* (VARGO; LUSCH, 2008), de modo axiomático, o valor é sempre cocriado com os clientes por meio da ativação de um conjunto de recursos. As descobertas deste estudo não corroboram esta proposição, uma vez que demonstram que a Facilitação de Valor e a Cocriação de Valor são construtos distintos, e o processo de cocriação de valor, de fato, ocorre quando provedor e usuário do serviço estão envolvidos em processos colaborativos e dialógicos, intermediados pelos Recursos Operantes, conforme sugerido pela *SL*.

Heinonen et al. (2010) propõem, na fundamentação da *C-D Logic*, que a criação de valor na esfera do cliente nem sempre ocorre por meio de interações na díade provedor de serviço e cliente, por meio da integração de recursos entre estes dois atores, sejam estas interações diretas ou indiretas. As hipóteses H5 e H6 deste estudo trazem evidências empíricas a esta proposição, demonstrando existirem relações diretas (significativas e positivas) entre a Proposição de Valor e os construtos Facilitação de Valor e Cocriação de Valor. Esta relação se fundamenta, no nível teórico, em experiências anteriores do cliente com o provedor do serviço ou em seu relacionamento com outros atores envolvidos no processo de criação de

valor, como outros clientes, amigos e familiares, na geração de expectativas relacionadas à criação de valor.

O próximo construto considerado no Modelo Teórico proposto – Valor de Uso – foi determinado teoricamente como decorrente da Cocriação de Valor e da Facilitação de Valor, quando estabelecidas as hipóteses de que a Facilitação de Valor tem um impacto significativo e positivo no Valor de Uso (H7) e a Cocriação de Valor tem um impacto significativo e positivo no Valor de Uso (H8). Ambas foram suportadas estatisticamente. Como mencionado, o valor de uso foi incluído no Modelo Teórico em substituição ao valor percebido – predominante ainda em estudos recentes relacionados à retenção de clientes – por ser considerado mais adequado ao contexto de serviços, uma vez que é definido como a avaliação da experiência de serviço, ou seja, o julgamento individual do somatório de todas as experiências funcionais e emocionais do cliente, o qual não pode ser predefinido pelo provedor de serviços, mas somente definido pelo cliente durante a situação de uso ou utilização do serviço (SANDSTRÖM et al., 2008).

Neste sentido, Vargo e Lusch (2008) estabelecem que valor de uso é o valor determinado subjetivamente pelos clientes quando utilizam produtos e/ou serviços. Os autores enfatizam a distinção entre valor de troca – que representa o montante nominal por meio do qual algo pode ser trocado – e valor de uso – que representa o valor derivado pela integração e utilização, ou aplicação, de um recurso disponível (AKAKA; VARGO; SCHAU, 2015). Dito de outro modo, as ofertas de uma empresa não possuem valor incorporado (valor de troca), mas preferencialmente o valor ocorre quando a oferta é útil para o cliente ou beneficiário (valor de uso) (LUSCH; NAMBISAN, 2015). Todos os estudos utilizados para o estabelecimento destas hipóteses (relacionando Facilitação de Valor e Cocriação de Valor ao Valor de Uso) estabeleceram unicamente proposições teóricas, sem fornecer evidências empíricas destas relações. As descobertas deste trabalho evidenciam esta relação e estabelecem, adicionalmente, que os construtos Facilitação de Valor e Cocriação de Valor determinam em medidas diferentes o Valor de Uso – ao menos no contexto analisado – apresentando valores de β distintos (0,316 e 0,673, respectivamente), indicando que a Cocriação de Valor tem um impacto positivo mais forte no Valor de Uso do que a Facilitação de Valor.

Do ponto de vista teórico, convém lembrar que se está falando de facilitação de valor de uso e de cocriação de valor de uso. Segundo a perspectiva da *SL* anteriormente descrita, é importante notar que a facilitação de valor ocorre por meio de interações indiretas entre o usuário do serviço e recursos (instalações, equipamentos ou plataformas de autosserviço)

tornados disponíveis pelo provedor do serviço como uma fonte de valor de uso potencial. Se o valor de uso será criado ou emergirá do uso destes recursos dependerá das ações do usuário – e de seus conhecimentos e habilidades – de forma independente. No caso da cocriação de valor, ocorre um processo colaborativo e dialógico por meio de interações diretas entre duas pessoas. Desse modo, ambas as partes aprendem e tem condições de reagir imediatamente a partir destas aprendizagens, utilizando e atualizando habilidades e conhecimentos especializados de forma simultânea para obtenção de valor de uso (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). Esta distinção entre as interações diretas (por meio dos recursos operantes) e indiretas (por meio dos recursos operados) é interessante para explicar a relação mais forte identificada entre os construtos Cocriação de Valor e Valor de Uso.

Outra das contribuições teóricas deste estudo foi a proposição do Valor de Uso como um construto antecedente à Retenção de Clientes, sendo estabelecida a hipótese de que o Valor de Uso tem um impacto significativo e positivo na Retenção de Clientes (H9). Esta hipótese foi estabelecida a partir da constatação de que a criação de valor de uso é o conceito de valor realmente importante para o fornecedor ou provedor de serviços (GRÖNROOS, 2008; CORVELLEC; HULTMAN, 2014; HOLTINEN, 2014), bem como pela conceituação estabelecida por Grönroos e Gummerus (2014) de que o valor de uso é o valor real para o usuário do serviço, sendo criado por este durante a utilização dos recursos. Estes argumentos são reforçados pela ideia de que os clientes poderiam escolher um fornecedor/provedor de serviços em específico em função deste expressar a personalidade ou posição social do cliente, ou seja, por satisfazer necessidades psicológicas particulares. A percepção do cumprimento das promessas em preencher estas expectativas psicológicas – valor de uso, neste caso – contribuiriam sobremaneira para a intenção de permanecer no relacionamento com o provedor de serviços (AL-HAWARI, 2015). De acordo com Al-Hawari (2015), este é um aspecto que careceria de investigações mais aprofundadas.

A hipótese que preconiza o Valor de Uso como influenciando significativa e positivamente a Retenção de Clientes (H9) foi suportada estatisticamente, evidenciando uma forte relação entre os dois construtos ($\beta = 0,888$). Muito embora não existam estudos que tenham estabelecido esta relação para que se possam fazer comparações entre os resultados, algumas contribuições teóricas importantes podem ser inferidas desta constatação. A primeira delas é a própria validação desta hipótese, que poderá ensejar aprofundamentos teóricos posteriores para ampliar a compreensão desta relação. Sob outra perspectiva, são reforçadas as proposições teóricas de que o valor de uso representa uma abordagem mais adequada em contextos de serviços do que o valor percebido, em virtude do caráter relacional e experiencial

dos serviços (SANDSTRÖM et al., 2008; GRÖNROOS; STRANDVIK; HEINONEN, 2015). Como, do ponto de vista do usuário do serviço, o único valor efetivo é o valor de uso (GRÖNROOS; VOIMA, 2013) e a retenção de clientes está relacionada à manutenção de um relacionamento duradouro entre um provedor de serviços e os seus usuários, é de se supor que, quanto maior for o valor obtido pelo usuário do serviço (valor de uso), maior será a sua propensão a permanecer no relacionamento. Do mesmo modo, da perspectiva do provedor, o desenvolvimento de valor de uso pelos clientes pode representar uma nova forma de diferenciar as ofertas de serviço daquelas oferecidas pelos concorrentes (STRANDBERG; WAHLBERG; ÖHMAN, 2012).

É possível considerar como principal contribuição teórica deste estudo a proposição, teste e validação de um Modelo Teórico original de determinantes da retenção de clientes em um ambiente de serviços. Como mencionado, a visão predominante na literatura de marketing considera que os direcionadores do desempenho dos serviços são semelhantes àqueles postulados para bens tangíveis. Esta posição tem sido questionada por alguns autores, como Ordanini e Parasuraman (2011), os quais sugerem que certos direcionadores tradicionais em contextos de manufatura – tais como investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Patentes – podem ter pouca relevância no contexto dos serviços. Assim, a proposição e validação de um modelo que contemple determinantes da retenção de clientes utilizando construtos provenientes das contribuições teóricas da *S-D Logic*, da *SLe* da *C-D Logic* – as duas última podendo ser consideradas um desdobramento da Escola Nórdica – representa um avanço no sentido de fornecer evidências empíricas de seus principais pressupostos.

Finalmente, a inclusão no Modelo Teórico proposto do efeito de moderação do Tipo de Cliente (cliente de um único banco ou de múltiplos bancos) na relação entre os construtos Proposição de Valor e configuração de Recursos Operados (H10a) e de Recursos Operantes (H10b) traz algumas contribuições teóricas importantes. Os resultados encontrados permitem suportar a hipótese H10a (o Tipo de Cliente modera positivamente a relação entre a Proposição de Valor e a configuração dos Recursos Operados), evidenciando ainda que a relação entre a Proposição de Valor e os Recursos Operados é significativamente mais forte quando os clientes mantêm relacionamentos com apenas uma instituição financeira ($\beta = 0,939$) do que quando são clientes de mais de uma instituição ($\beta = 0,663$). Este achado de pesquisa tem relação com a posição de Jones e Sasser Jr. (1998) de que a propensão à troca de fornecedor ou provedor de serviço se torna maior quando os clientes identificam, ao menos, alguns fornecedores ou provedores de serviço alternativos aceitáveis no mercado. No caso dos clientes que mantêm relacionamentos frequentes com mais de um provedor do mesmo tipo de

serviço, esta avaliação das alternativas ocorre constantemente, fazendo com que o provedor cuja avaliação for mais positiva tenha maior probabilidade de construir relacionamentos duradouros com os clientes.

Como a Proposição de Valor é efetivada, na perspectiva do cliente, por meio da configuração de recursos (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; RADDATS; BURTON; ASHMAN, 2015) – Recursos Operados e Operantes, neste caso – foi estabelecido que o tipo de cliente influenciaria a força desta relação, produzindo um efeito moderador. Este efeito somente foi verificado como estatisticamente significativo no caso dos Recursos Operados, talvez em função do perfil da amostra, cujos respondentes utilizam preponderantemente os Recursos Operados (59,7%) para acessar os serviços da instituição financeira, enquanto os que o fazem por meio dos Recursos Operantes representam apenas 7,7% da amostra, fato que pode ter contribuído para a não confirmação da hipótese H10b (o tipo de cliente modera positivamente a relação entre a Proposição de Valor e a configuração dos Recursos Operantes).

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este estudo permitiu analisar as relações entre os construtos envolvidos no Modelo Teórico testado, possibilitando uma maior compreensão acerca dos determinantes ou antecedentes da retenção de clientes em um contexto de serviços. A partir dos resultados obtidos, cabe ressaltar sua relevância para que prestadores de serviços tenham possibilidade de desenvolver estratégias que vão ao encontro das expectativas dos clientes, garantindo, desta forma, a ampliação das taxas de retenção com possíveis reflexos na lucratividade e rentabilidade do negócio.

Muito embora uma abordagem teórica contribua para a discussão da influência de uma perspectiva de serviços em um nível mais amplo, do ponto de vista gerencial a lógica subjacente ao serviço significa fornecer suporte e facilitar as várias práticas de seus clientes, compreendendo de que forma desempenhar estas atividades de forma a possibilitar que seus clientes criem valor de uso (GRÖNROOS, 2011; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). Partindo deste pressuposto, serão descritas as implicações deste estudo em nível estratégico e tático que podem apoiar as decisões gerenciais na adoção de uma perspectiva de serviço na relação da empresa com seus clientes.

Em relação à proposição de valor, a visão comumente aceita estabelece tratar-se da descrição de um conjunto de características, incorporadas pelo fornecedor/provedor em suas

ofertas, em atendimento a critérios genéricos. Já de acordo com uma perspectiva de serviço, uma proposição de valor estabelece um conjunto de benefícios, cocriado pelo provedor de serviço e seu cliente, atendendo a necessidades específicas. Para tanto, é necessário que o cliente e a empresa colaborem para trocar informações sobre o próprio conceito de valor. Especificamente no caso do Banco Alpha – e possivelmente de outros bancos de varejo – é importante perceber que a proposição de valor influencia a configuração dos recursos que serão utilizados pelos clientes em interações diretas ou indiretas com a finalidade de criar – ou fazer emergir – valor deste processo colaborativo. Sendo assim, é necessário compreender que as necessidades dos clientes são acessadas por meio de um processo de diálogo e *feedback*. Neste sentido, concordando com a perspectiva defendida por London, Pogue e Spinuzzi (2015) as empresas deveriam apresentar proposições de valor, as quais seriam interpretadas pelos clientes e estes, por sua vez, forneceriam *feedback* que influenciaria a criação de soluções e experiências personalizadas.

A amostra utilizada para este estudo é composta por representantes de um grupo de clientes pertencentes a uma categoria *Premium*, com os quais o Banco Alpha estabelece um relacionamento diferenciado, com espaços de atendimento e Gerentes de Conta exclusivos, proporcionando uma experiência de serviço personalizada. Ou seja, a instituição já apresenta para esta categoria de clientes uma configuração de recursos distinta daquela oferecida aos demais clientes, possivelmente em função do maior potencial de lucratividade e rentabilidade decorrentes da manutenção destes relacionamentos. Como estes clientes têm este potencial, também são alvo de esforços de organizações concorrentes, que procurarão seduzi-los por meio de suas próprias proposições de valor. Desse modo, como asseveram Ponsignon, Klaus e Maull (2015), a gestão da experiência dos clientes vem se tornando uma prioridade estratégica em mercados altamente competitivos, como é o caso dos bancos de varejo.

A gestão da experiência dos clientes, de acordo com Coussement (2013), possibilita uma maior proximidade com os clientes e um conhecimento mais aprofundado de suas necessidades, gerando, ao longo do tempo, economias para as empresas, uma vez que o atendimento destes clientes se torna menos oneroso em função dos efeitos da curva de aprendizagem. De modo semelhante, Yanamandram e White (2006) e Tesfom e Birch (2011) assinalam que, ainda que um cliente esteja insatisfeito com os serviços de seu banco, o temor de perder os benefícios relacionais, associados aos custos de troca (substituição do provedor de serviços), o faz, usualmente, decidir por permanecer com seu banco atual, uma vez que benefícios idiossincráticos (como redução de tarifas e isenção de taxas) não são, por definição, prontamente disponibilizados pelos concorrentes.

A descoberta de que a Proposição de Valor influencia diretamente a Facilitação de Valor e a Cocriação de Valor apresenta importantes contribuições gerenciais, uma vez que indica que as experiências anteriores dos clientes com a instituição financeira moldam suas expectativas futuras (HEINONEN et al., 2010; HEINONEN; STRANDVIK, 2015) e, caso sejam positivas, elevam a propensão a permanecer no relacionamento. Do mesmo modo, clientes que têm suas expectativas de valor atendidas tendem a compartilhar essas experiências em seu ecossistema, gerando também possibilidades de recomendação e de aceitação por parte de novos clientes da Proposição de Valor da instituição. Kleinaltenkamp (2015) teoriza que em um relacionamento de negócios, o preenchimento de valor de uso determina as expectativas futuras de valor de troca (representadas pela Proposição de Valor) e, dessa forma, constituem uma importante base para as decisões de recompra.

Segundo os resultados deste estudo, tanto a Cocriação de Valor quanto a Facilitação de Valor tem um impacto significativo e positivo no Valor de Uso, estabelecido neste estudo como o determinante final da Retenção de Clientes. A Facilitação de Valor, decorrente da configuração de recursos operados tornados disponíveis para que os clientes criem valor por meio da utilização autônoma destes recursos, teve uma avaliação positiva por parte dos clientes pesquisados. Em uma escala de 1 a 7, o construto Recursos Operados apresentou uma média geral de 5,34 e o construto Facilitação de Valor uma média geral de 5,72, os índices mais elevados da pesquisa. Isto leva a crer que, neste particular, o Banco Alpha tem atendido de forma satisfatória as necessidades de seus clientes.

Cabe lembrar que, segundo Grönroos (2008), uma organização é uma facilitadora de valor ao prover os clientes com uma base para criação de valor na forma de recursos operados (instalações, equipamentos, etc.). Neste caso, o cliente/usuário do serviço pode ser considerado um criador de valor neste processo de geração de valor quando adiciona a estes recursos seus próprios conhecimentos e habilidades. Convém salientar que, na amostra pesquisada, o grau de escolaridade mínimo é o Superior Completo (50,5%), com 49,5% dos respondentes com Pós-graduação em andamento ou já concluída, o que também contribui para a criação de valor de modo autônomo por meio da utilização adequada dos recursos disponíveis.

Em contraposição, os construtos Recursos Operantes e Cocriação de Valor apresentaram as pontuações médias mais baixas da pesquisa, com valores de, respectivamente, 4,84 e 4,49. É importante salientar que são os Recursos Operantes que propiciam a Cocriação de Valor no modelo teórico proposto. É importante salientar que, segundo os resultados da pesquisa, o impacto positivo da Cocriação de Valor no Valor de Uso

($\beta = 0,673$) é maior do que o impacto positivo da Facilitação de Valor no Valor de Uso ($\beta = 0,316$). Neste sentido, um maior investimento nos Recursos Operantes (Gerentes de Conta e suas equipes) e no estabelecimento de plataformas de cocriação poderia trazer resultados positivos no Valor de Uso, com impacto relevante na Retenção de Clientes, que traz consigo implicações econômico-financeiras e gerenciais importantes, tais como: (i) menor dispêndio de esforços na aquisição (conquista) de novos clientes; (ii) referências positivas via propagando boca a boca e menores custos atendimento, em função da curva de aprendizagem; (iii) menor propensão por parte dos clientes às ações de marketing da concorrência; e (iv) maior suscetibilidade dos clientes aos esforços de *cross-selling* e *up-selling*, o que também contribui para a elevação das receitas e das margens de lucro e de rentabilidade (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; REICHHELD, 1993; RUST; ZAHORIK, 1993; HESKETT et al., 1994; GUPTA; ZEITHAML, 2006; COUSSEMENT, 2013; KUMAR, 2013; KUMAR; SHAH, 2015).

A criação de valor de uso por meio da cocriação de valor somente é possível, de acordo com a literatura (GRÖNROOS, 2008; 2011a; 2011b; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; GRÖNROOS; STRANDVIK; HEINONEN, 2015), por interações diretas dos clientes com os recursos operantes. Como cocriador de valor, o provedor de serviço tem a possibilidade de interagir com o cliente, bem como está apto a aprender com o cliente e intervir no processo de utilização, dividindo habilidades e práticas.

O conhecimento relacionado ao cliente é a base fundamental para dar início ao processo de cocriação de valor por parte do prestador de serviço, e este processo baseado no envolvimento dos clientes está relacionado à gestão de processos e à configuração ótima dos recursos operantes (ANDREAU; SÁNCHEZ; MELE, 2010). Inclusive, Raddats, Burton e Ashman (2015) afirmam que a configuração de recursos capaz de estabelecer uma contribuição única e significativa para o sucesso dos serviços é estabelecida através da orientação para serviços da alta direção, desenvolvendo esta orientação para serviços por meio de suas políticas de gestão de recursos humanos. O *staff* de serviços deve ter, sobretudo, competência técnica e empatia em relação aos clientes.

Os resultados dos efeitos de moderação observados em relação ao tipo de cliente também trazem interessantes contribuições para a prática gerencial. Conforme demonstrado, o tipo de cliente – neste caso, o fato dos clientes do Banco Alpha serem clientes de uma única ou de mais de uma instituição financeira – modera a relação entre a Proposição de Valor e os Recursos Operados, sendo que a relação entre estes dois construtos é mais forte quando os clientes possuem conta em apenas uma instituição financeira. Esta descoberta tem relação

com o fato de que o provedor de serviço necessita prestar atenção às necessidades específicas de seus clientes, sobretudo em ambientes de negócios altamente competitivos – como é o caso dos bancos de varejo – para rapidamente reconfigurar seus recursos de modo a suprir estas necessidades, uma vez que, segundo Pfisterer e Roth (2015), estas diferenças na configuração dos recursos disponíveis são centrais na avaliação dos clientes, e têm potencial para diferenciar a proposição de valor daquela apresentada pelos concorrentes, gerando vantagens competitivas importantes.

Neste sentido, estudos demonstram que serviços baseados em *Self Service Technologies* (SST), como é o caso dos caixas eletrônicos, *internet banking* e *mobile banking*, não são percebidos como vantajosos por todos os clientes, uma vez que determinados clientes percebem o encontro de serviços como uma experiência social, preferindo interagir com pessoas e não com máquinas (ZEITHAML; GJLLY, 1987). A adequada segmentação dos clientes de acordo com o grau de necessidade de interação pode ser útil para o desenvolvimento de processos adequados a cada perfil (KAUSHIK; RAHMAN, 2015). Também é importante salientar que alguns serviços (como *internet banking* e *mobile banking*) não dependem inteiramente da instituição financeira, mas de recursos de propriedade dos clientes (computadores pessoais e *smartphones*) e de serviços adicionais oferecidos por outros fornecedores, como provedores de internet e de telefonia celular. Assim, como em determinados contextos os clientes poderão necessitar de novos conhecimentos e habilidades para efetivamente integrar novas ofertas aos seus recursos, é papel dos prestadores de serviço fornecer suporte à aprendizagem dos clientes, de modo que estes se tornem capazes de materializar o valor desejado (ARNOULD; THOMPSON, 2005; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Por outro lado, Grönroos (1994) estabelece que o sucesso nas atividades de autosserviço depende do grau de envolvimento dos clientes, bem como dos benefícios percebidos, sendo que estes muitas vezes precisam ser motivados e recompensados para tomar parte deste processo. Segundo Bitner, Brown e Meuter (2000), a principal vantagem associada às SST está relacionada ao fato dos clientes terem a possibilidade de acessar os serviços onde e como desejarem. Em um estudo conduzido por Rodrigues e Proença (2015) com clientes de bancos de varejo em Portugal os autores relatam que os clientes mais propensos à utilização das SST são os mais jovens e de meia idade e que contam com doze anos ou mais de escolaridade, perfil semelhante ao da amostra utilizada no presente estudo e que, no entanto, não utiliza majoritariamente as plataformas de internet (27,5%). Um maior investimento em recompensas para motivar sua adoção seria recomendado.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo foi conduzido em consonância com as recomendações encontradas na literatura para a aplicação do tema abordado e do método proposto. No entanto, é necessário relacionar algumas limitações encontradas, com o propósito de propiciar uma melhor compreensão dos resultados descritos, os quais poderão servir como direcionadores para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

Quanto às limitações teóricas da pesquisa, aponta-se que, apesar de algumas das relações hipotetizadas terem sido encontradas em outros estudos, por se tratar de um modelo original, utilizando construtos que ainda não haviam sido mensurados em estudos sobre retenção de clientes, uma das limitações é a falta de possibilidade de realizar comparações com modelos alternativos e resultados empíricos anteriores.

Já no que diz respeito às limitações metodológicas, salienta-se que a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), quando aplicada com corte transversal, não possibilita a verificação da alteração da percepção dos consumidores com o passar do tempo (longitudinalmente), neste caso, quanto à intenção de continuidade no relacionamento com o prestador de serviço atual, bem como a sua influência nos demais construtos do modelo teórico. Para amenizar esta situação, os levantamentos longitudinais são indicados na verificação de causalidade entre os construtos.

Outra possível limitação está relacionada ao próprio contexto no qual a pesquisa foi realizada (banco de varejo), no qual, aparentemente, as interações diretas e a possibilidade de cocriação de valor são relativamente escassas. Desse modo, é possível que esta peculiaridade inerente ao contexto pesquisado prejudique a compreensão do impacto destes construtos (Recursos Operantes e Cocriação de Valor) na criação de valor de uso e, conseqüentemente, na retenção de clientes. Esta limitação no segmento de bancos de varejo é reconhecida na literatura, que afirma que mesmo os mais inovadores desenvolvimentos em termos de experiência dos usuários de serviços prestados por bancos de varejo são fundamentados em uma lógica segundo a qual o cliente é forçado a participar dos processos e a utilizar os recursos e as ferramentas fornecidas pelo provedor do serviço (LÄHTEENMÄKI; NÄTTI, 2013), o que dificulta o estabelecimento de vínculos entre as partes (SOUSA, 2012). Procurou-se minimizar este efeito por meio da seleção de uma categoria de clientes que possuem possibilidades de uma maior interação com o pessoal de linha de frente do prestador de serviços financeiros.

Apesar de ter sido possível suportar todas as hipóteses de pesquisa inicialmente desenvolvidas, algumas das medidas de ajuste obtidas (GFI, AGFI e NFI) ficaram ligeiramente abaixo dos valores mínimos recomendados pela literatura. Muito embora sejam encontradas referências na literatura que estabeleçam que valores de GFI e AGFI superiores a 0,80 demonstrem que o modelo se ajusta aos dados (RHEE; ULEMAN; LEE, 1996), esta pode ser reconhecida como uma limitação da presente pesquisa.

Finalmente, pode-se mencionar como limitação deste estudo a existência de outros determinantes da retenção de clientes que não foram aqui contemplados e que, em conjunto, poderiam representar de forma mais ampla a intenção dos clientes de permanecer no relacionamento com o atual prestador de serviço.

5.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Como o Modelo Teórico proposto e validado neste estudo é original, abre uma série de oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas, possibilitando o avanço da compreensão das relações entre os construtos analisados. A retenção de clientes em contextos de serviços parece um ambiente próspero para a ampliação das fronteiras da compreensão de seus determinantes, auxiliando as empresas a elucidar situações nas quais possam se tornar mais lucrativas e rentáveis em ambientes de alta competição, como é o caso dos próprios bancos de varejo, instituições de ensino superior, corretoras de seguros, dentre outros, nos quais o presente estudo poderia ser replicado. Seria interessante avaliar de que forma a heterogeneidade e as particularidades de cada setor econômico afetam as trocas relacionais.

Outra indicação sugerida é a replicação do Modelo Teórico proposto nas chamadas *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS ou Empresas de Serviços Intensivas em Conhecimento), como é o caso de serviços de Tecnologia da Informação (TI), serviços de P&D e consultorias técnica, jurídica, financeira e de gestão. Estas empresas são caracterizadas pelo fato de que suas atividades de criação de valor compreendem a acumulação, criação e disseminação de conhecimento, de forma a prover um serviço personalizado para seus clientes. Neste contexto, é de extrema importância a capacidade do provedor de serviço em se engajar em interações diretas com seus clientes, pois esse relacionamento dialógico aumenta o potencial de fornecer suporte ao processo de criação de valor de uso em situações de alta complexidade (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012).

No que diz respeito às escalas utilizadas, propõe-se a replicação da escala desenvolvida para este estudo para mensurar a Proposição de Valor. Como esta escala foi

utilizada pela primeira vez, carece ainda de ajustes e de adequações, que poderiam ser realizados em estudos futuros.

Como o modelo foi testado com clientes de um banco de varejo privado, seria conveniente testá-lo, também, com clientes de bancos públicos, possibilitando a comparação dos resultados em diferentes níveis de competição. Alternativamente, seria interessante o teste do modelo em contextos B2B, nos quais as interações diretas entre prestador e usuário do serviço são mais frequentes e as soluções tendem a ser mais personalizadas, a fim de verificar se os construtos propostos tem capacidade de mensurar as relações de troca e a retenção de clientes de modo semelhante considerando este contexto.

Finalmente, levando em consideração a afirmação de Vargo e Lusch (2008c) de que todas as empresas são, em última análise, prestadoras de serviços, sugere-se a realização de pesquisas utilizando o modelo proposto no contexto de empresas fornecedoras de bens tangíveis (produtos), tanto em relações B2B quanto B2C. A comparação de resultados de pesquisas realizadas nos dois contextos poderia fornecer importantes *insights* teóricos, contribuindo para a evolução da teoria do marketing, de modo geral, e do marketing de relacionamento de forma específica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. *Marketing research*. 10th edition. New York: Wiley & Sons, 2009.

AARIKKA-STENROOS, L.; JAAKKOLA, E. Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 1, p. 15-26, 2012.

ABDULLAH, F.; SUHAIMI, R.; SABAN, G.; HAMALI, J. Bank service quality (BSQ) Index: an indicator of service performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 28, n. 5, p. 542-555, 2011.

ADJIKHANI, A.; LAPLACA, P. Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 3, p. 294-305, 2013.

AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V. A. *Practical multivariate analysis*. 5th edition. Taylor & Francis Group, 2012.

AFLAKI, S.; POPESCU, I. Managing retention in service relationships. *Management Science*, v. 60, n. 2, p. 415-433, 2013.

AGARWAL, N. K. Verifying survey items for construct validity: a two-stage sorting procedure for questionnaire design in information behavior research. *In: Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, v. 48, n. 1, p. 1-8, 2011.

AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; SCHAU, H. J. The context of experience. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 2, p. 206-223, 2015.

AKAMAVI, R. K. A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector. *Journal of Services Marketing*, v. 19, n. 6, p. 359-378, 2005.

ALAM, I. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 4, p. 468-480, 2006.

ALAM, I. Customer interaction in service innovation: evidence from India. *International Journal of Emerging Markets*, v. 8, n. 1, p. 41-64, 2013.

ALDLAIGAN, A.; BUTTLE, F. Beyond satisfaction: customer attachment to retail banks. *International Journal of Bank Marketing*, v. 23, n. 4, p. 349-359, 2005.

AL-HAWARI, M. A. How the personality of retail bank customers interferes with the relationship between service quality and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, v. 33, n. 1, p. 41-57, 2015.

AL-HAWARI, M.; WARD, T.; NEWBY, L. The relationship between service quality and retention within the automated and traditional contexts of retail banking. *Journal of Service Management*, v. 20, n. 4, p. 455-472, 2009.

ANDREASSEN, T.; STREUKENS, S. Service innovation and electronic word-of-mouth: is it worth listening? *Managing Service Quality*, v. 19, n. 3, p. 249-265, 2009.

ANDREAU, L.; SÁNCHEZ, I; MELE, C. Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market. *Journal of Retailing and Consumers Services*, v. 17, p. 241-250, 2010.

ANKER, T. B.; SPARKS, L.; MOUTINHO, L.; GRÖNROOS, C. Consumer dominant value creation: a theoretical response to the recent call for a consumer dominant logic for marketing. *European Journal of Marketing*, v. 49, n. 3/4, p. 532-560, 2015.

ARBUCKLE, J. L. *Amos™ 18 user's guide*. Chicago: SPSS, 2009.

ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, v. 31, n. 4, p. 868-882, 2005.

BACON, L. D.; BACON, L. *Using Amos for structural equation modeling in market research*. Lynd Bacon & Associates Limited and SPSS Incorporated, 1997. Disponível em: <http://www.bauer.uh.edu/jhess/documents/3.pdf>. Acesso em: 22.jan.2015.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, v. 40, n. 1, p. 8-34, 2012.

BALLANTYNE, D.; FROW, P.; VAREY, R. J.; PAYNE, A. Value propositions as communication practice: taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n.2, p. 202-210, 2011.

BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing theory*, v. 6, n. 3, p. 335-348, 2006.

BARNES, J. G. Closeness, strenght and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. *Psychology & Marketing*, v. 14, n. 8, p. 765-790, 1997.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; ARIKAN, A. The resource-based view: origins and implications. In: HITT, M.; FREEMAN, R.; HARRISON, J. (Eds.). *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell, 2001, p. 124-188.

BARNEY, J.; ; KETCHEN Jr., D.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1.299-1.315, 2011.

BARRETT, P. Structural equation modelling: adjudging model fit. *Personality and Individual differences*, v. 42, n. 5, p. 815-824, 2007.

BARRY, J. H.; DION, P.; JOHNSON, W. A croos-cultural examination of relationship strength in B2B services. *Journal of Services Marketing*, v. 22, n. 2, p. 114-135, 2008.

- BENTLER, P. M. *EQS structural equations program manual*. Encino: Multivariate Software, 1995.
- BETHLEHEM, J. Selection bias in web surveys. *International Statistical Review*, v. 78, n. 2, p. 161-188, 2010.
- BICK, G.; BROWN, A. B.; ABRATT, R. Customer perceptions of the value delivered by retail banks in South Africa. *International Journal of Bank Marketing*, v. 22, n. 5, p. 300-318, 2004.
- BIENSTOCK, C. C.; DEMORANVILLE, C. W.; SMITH, R. K. Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, v. 17, n. 4, p. 357-378, 2003.
- BITNER, M. J.; BROWN, S. W.; MEUTER, M. L. (2000). Technology infusion in services encounters. *Journal of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 138-149, 2000.
- BOLLEN, K. A. *Structural equations with latent variables*. Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics. New York: John Wiley & Sons, 1989.
- BOLLEN, K. A.; HOYLE, R. H. Latent variables in structural equation modeling. In: HOYLE, R. H. (Ed.) *Handbook of Structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 2012, p. 56-57.
- BOLTON, R. N.; LEMON, K. N.; BRAMLETT, M. D. The effect of service experiences over time on a supplier's retention of business customers. *Management Science*, v. 52, n. 12, p. 1811-1823, 2006.
- BOLTON, R. N.; TARASI, C. O. Managing customer relationship. *Review of Marketing Research*, v. 3, p. 3-38, 2007.
- BOWER, M.; GARDA, R. A. The role of marketing in management. *The McKinsey Quarterly*, v. 3, n. 1, p. 34-46, 1985.
- BRASIL, V. S. *Análise das variáveis antecedentes e das consequências do uso de diferentes sistemas de entrega de serviços (SES)*. Porto Alegre, 2005. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BUTTLE, F. *Customer relationship management: concepts and tools*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004.
- BUTTLE, F.; BURTON, J. Does service failure influence customer loyalty? *Journal of Consumer Behavior*, v. 1, n. 3, p. 217-227, 2001.
- BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. 2nd edition. New York: Routledge, 2010.
- CARROLL, P.; ROSE, S. Revisiting customer retention. *Journal of Retail Banking*, v. 15, n. 1, p. 7-13, 1993.

CHANDLER, J. D.; VARGO, S. L. Contextualization and value-in-context: how context frames exchange. *Marketing Theory*, v. 11, n. 1, p. 35-49, 2011.

CHANG, E. C.; TSENG, Y. F. Research note: e-store image, perceived value and perceived risk. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 7, p. 864-870, 2013.

CHENG, C. C.; CHEN, J. S.; TSOU, H. U. Market-creating service innovation: verification and its association with new service development and customer involvement. *Journal of Services Marketing*, v. 26, n. 6, p. 444-457, 2012.

CHEUNG, F. Y. M.; TO, W. M. Do task-and relation-oriented customers co-create a better quality of service? An empirical study of customer-dominant logic. *Management Decision*, v. 53, n. 1, p. 179-197, 2015.

CHURCHILL Jr., G. A. *Marketing research: methodological foundations*. Fort Laudardale: Harcourt College Publishers, 1999.

CHURCHILL Jr., G. A.; IACOBUCCI, D. *Marketing research: methodological foundations*. 9th edition. South-Western: Thomson, 2005.

CLARK, M. Modelling the impact of customer-employee relationships on customer retention rates in a major UK retail bank. *Management Decision*, v. 35, n. 4, p. 293-301, 1997.

CLARK, M. The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major UK retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, v. 10, n. 2, p. 93-113, 2002.

CLEMES, M. D.; GAN, C.; ZHANG, D. Customer switching behaviour in the Chinese retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, v. 28, n. 7, p. 519-546, 2010.

COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S. G.; AIKEN, L. S. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3rd edition. New York: Routledge, 2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. *Métodos de pesquisas em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORVELLEC, H.; HULTMAN, J. Managing the politics of value propositions. *Marketing Theory*, v. 14, n. 4, p. 355-375, 2014.

COSKUN, A.; FROHLICH, C. J. Service: the competitive edge in banking. *Journal of Services Marketing*, v. 6, n. 1, p. 15-22, 1992.

COUSSEMENT, K. Improving customer retention management through cost-sensitive learning. *IESEG Working Paper Series*, 2013.

CRONBACH, L. J.; MEEHL, P. E. Test validation. In: THORNDIKE, R. L. (Ed.). *Educational measurement*. Washington: American Council on Education, p. 443-507, 1971.

CURRAN, P.; BOLLEN, K.; CHEN, F.; PAXTON, P.; KIRBY, J. Finite sampling properties of the point estimates and confidence intervals of the RMSEA. *Sociological Methods & Research*, v. 32, n. 2, p. 208-252, 2003.

DANCEY, C.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAVEY, A.; SAVLA, J. *Statistical power analysis with missing data: a structural equation modeling approach*. New York: Routledge, 2010.

DAY, G.; VAN DEN BULTE, C. Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance. *Working paper*. University of Pennsylvania: The Wharton School, 2002.

DE SMET, D.; MENTION, A. L.; TORKKELI, M. Innovation-related knowledge from customers for new financial services: A conceptual framework. *Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 2, p. 67-85, 2013.

DEVLIN, J. F.; ENNEW, C. T.; MIRZA, M. Organizational positioning in retail financial services. *Journal of Marketing Management*, v. 11, p. 119-132, 1995.

DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 2, p. 269-277, 2001.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.

DILLON, W. R.; MADDEN, T. J.; FIRTLE, N. H. *Marketing research in a marketing environment*. St. Louis: Times Mirror, 1994.

DODDS, W.; MONROE, K.; GREWAL, D. Effects of price, brand and store information on buyer's product evaluations. *Journal of Marketing Research*, v. 28, p. 307-319, 1991.

DRADFAR, H.; BREGE, S.; SEMNANI, S. S. E. Customer involvement in service production, delivery and quality: the challenges and opportunities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 5, n. 1, p. 46-65, 2013.

DRUCKER, P. F. Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*, 1963.

DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. Latent variables in business logistics research: scale development and validation. *Journal of Business Logistics*, v. 15, n. 2, p. 145-172, 1994.

DURUGBO, C.; PAWAR, K. A unified model of the co-creation process. *Expert Systems with Applications*, v. 41, n. 9, p. 4.373-4.387, 2014.

ECHEVERRI, P.; SKALÉN, P. Co-creation and co-destruction: a practice theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, v. 11, n. 3, p. 351-373, 2011.

EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, I. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, v. 16, n. 1, p. 107-121, 2005.

EDVARDSSON, B.; KRISTENSSON, P.; MAGNUSSON, P.; SUDSTRÖM, E. Customer integration within service development: a review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. *Technovation*, v. 32, n. 7-8, p. 419-429, 2012.

ENDERS, C. K. *Applied missing data analysis*. New York: The Guilford Press, 2010.

ENNEW, C. T.; BINKS, M. R. The impact of service quality and service characteristics on customer retention: small businesses and their banks in the UK. *British Journal of Management*, v. 7, n. 3, p. 219-230, 1996.

ERNST, H.; HOYER, W. D.; KRAFFT, M. Customer relationship management and company performance-the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 2, p. 290-306, 2011.

FARQUHAR, J. D. Customer retention in retail financial services: an employee perspective. *International Journal of Bank Marketing*, v. 22, n. 2, p. 86-99, 2004.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS Jr., G. H. Jr. *Marketing strategy*. 2nd edition. Mason, OH: Thomson Learning/South-Western College Publishing, 2002.

FLEETWOOD, S. Aristotle in the 21st century. *Cambridge Journal of Economics*, v. 21, n. 6, p. 729-744, 1997.

FLEMING C. M.; BOWDEN M. Web-based surveys as an alternative to traditional mail methods. *Journal of Environmental Management*, v. 90, n. 1, p. 284-292, 2009.

FINK, A. *How to conduct surveys: a step-by-step guide*. 5th edition. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

FINNEY, S. J.; DISTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: HANCOCK, G. R.; MUELLER, R. O. (Eds.). *Structural equation modeling: a second course*. Greenwich: IAP Information Age Publishing, 2006, p. 269-314

FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, v. 56, n.1, p. 6-21, 1992.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50. 1981.

FORNELL, C.; WERNERFELT, B. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, v. 2, n. 4, p. 337-346, 1987.

FOWLER Jr., F. J. *Survey research methods*. 4th edition. Los Angeles: Sage Publications, 2009.

FROW, P.; PAYNE, A. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, v. 45, n. 1/2, p. 223-240, 2011.

FROW, P.; PAYNE, A.; WILKINSON, I. F.; YOUNG, L. Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, v. 25, n. 2, p. 79-89, 2011.

GALVANO, M.; DALLI, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, v. 24, n. 6, p. 643-683, 2014.

GAN, C.; COHEN, D.; CLEMES, M.; CHONG, E. A survey of customer retention in the New Zealand banking industry. *Banks and Bank Systems*, v. 1, n. 4, p. 83-99, 2006.

GANESH, J.; ARNOLD, M. J.; REYNOLDS, K. E. Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 3, p. 65-87, 2000.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, v. 25, n. 2, p. 186-192, 1988.

GOULD, G. Why it is customer loyalty that counts (and how to measure it). *Journal of Managing Service Quality*, v. 5, n. 1, p. 15-19, 1995.

GREMLER, D. D.; GWINNER, K. Relational benefits research: a synthesis. In: MORGAN, R. M.; PARISH, J. T.; DEITZ, G. (Eds.). *Handbook on Research in Relationship Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015, chapter 3, p. 32-74.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996.

GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 317-333, 2006.

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

GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory*, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011a.

GRÖNROOS, C. A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, v. 40, p. 240-247, 2011b.

GRÖNROOS, C.; GUMMERUS, J. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, v. 24, n. 3, p. 206-229, 2014.

GRÖNROOS, C.; HELLE, P. Adopting a service logic in manufacturing: conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, v. 21, n. 5, p. 564-590, 2010.

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Marketing and the logic of service: Value facilitation, value creation and co-creation, and their marketing implications. Working paper, no. 542, Finland: Hanken Press/Hanken School of Economics, 2009. Disponível em: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-232-061-2>. Acesso em: 03.dez.2014.

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.

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

GRÖNROOS, C.; STRANDVIK, T.; HEINONEN, C. Value co-creation: critical reflections. In: GUMMERUS, J.; VON KOSKULL, C. (Eds.). *The Nordic School: service marketing and management for the future*. Helsinki: CERS, Hanken School of Economics, 2015, p. 69-81.

GUMMERUS, J. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: strangers or siblings? *Marketing Theory*, v. 13, n. 1, p. 19-46, 2013.

GUMMESSON, E.; KUUSELA, H.; NÄRVÄNEN, E. Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. *Journal of Service Management*, v. 25, n. 2, p. 228-240, 2014.

GUO, L.; JIAN, J. X.; TANG, C. Understanding the psychological process underlying customer satisfaction and retention in a relational service. *Journal of Business Research*, v. 62, p. 1152-1159, 2009.

GUPTA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, J. A. Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, v. 41, n. 1, p. 7-18, 2004.

GUPTA, S.; ZEITHAML, V. Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, v. 25, n. 6, p. 718-739, 2006.

HADJIKHANI, A.; LAPLACA, P. Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 3, p. 294-305, 2013.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR Jr. J. F.; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. *Marketing research: a practical approach for the new millennium*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

HANNOLA, L.; FRIMAN, J.; NIEMIMUUKKO, J. Application of agile methods in the innovation process. *International Journal of Business Innovation and Research*, v. 7, n. 1, p. 84-98, 2013.

HEINONEN, K.; STRANDVIK, T. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, v. 29, n. 6/7, p. 472-484, 2015.

HEINONEN, K.; STRANDVIK, T.; MICKELSSON, K.; EDVARDSSON, B.; SUDSTRÖM, E.; ANDERSSON, P. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, v. 21, n. 4, p. 531-548, 2010.

HEINONEN, K.; STRANDVIK, T.; VOIMA, P. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, v. 25, n. 2, p. 104-123, 2013.

HENNIG-THURAU, T. Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, v. 15, n. 5, p. 460-478, 2004.

HENNIG-THURAU, T.; MALTHOUSE, E. C.; FRIEGE, C.; GENSLER, S.; LOBSCHAT, L.; RANGASWAMY, A.; SKIERA, B. The impact of new media in consumer relationships. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 3, p. 311-330, 2010.

HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, T. W.; SASSER Jr., W. E.; SCHLESINGER, L. Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, p. 164-174, 1994.

HODGE, D. R.; GILLESPIE, D. Phrase completions: an alternative to Likert scales. *Social Work Research*, v. 27, p. 45-55, 2003.

HOLTTINEN, H. Contextualizing value propositions: examining how consumers experience value propositions in their practices. *Australasian Marketing Journal*, v. 22, n. 2, p. 103-110, 2014.

HOMBURG, C.; WIESEKE, J.; BORNEMANN, T. Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, v. 73, n. 4, p. 64-81, 2009.

HOX, J. J.; BECHGER, T. M. An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, v. 11, p. 354-373, 1998.

HOYLE, R. H. *Handbook of Structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 2012.

HU, L.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

HULLAND, J.; CHOW, Y. H.; LAM, S. Use of causal models in marketing research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, n. 2, p. 181-197, 1996.

- HUNT, S. D. A general theory of competition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- HUNT, S. D. On the service-centered dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 21-22, 2004.
- HUNT, S. D. *Marketing theory: foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory*. Armonk: ME Sharpe, 2010.
- JACCARD, J.; TURRISI, R. *Interaction effects in multiple regression*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage University Paper, 2003.
- JAGERSMA, P. K. Strategic marketing and the global banking industry: elements of excellence. *Journal of Business Strategy*, v. 27, n. 4, p. 50-59, 2006.
- JAIN, S. CRM shifts the paradigm. *Journal of Strategic Management*, v. 13, n. 4, p. 275-291, 2005.
- JAMAL, A.; NASER, K. Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, v. 20, n. 4, p. 146-160, 2002.
- JAMAL, Ahmad; NASER, Kamal. Factors influencing customer satisfaction in the retail banking sector in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, v. 13, n. 2, p. 29-53, 2003.
- JAMIESON, S. Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, v. 38, n. 12, p. 1217-1218, 2004.
- JARVIS, C. B.; MacKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in: marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003.
- JOHNSON, R. A.; WICKERN, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. 6th edition. Upper Saddle River: Pearson / Prentice Hall, 2007.
- JONES, T. O.; SASSER Jr., W. T. Why satisfied customers defect. *IEEE Engineering Management Review*, v. 26, n. 3, p. 16-26, 1998.
- JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, v. 19, n. 4, p. 404-416, 1993.
- KALWANI, M. U.; NARAYANDAS, N. Long-term manufacturer supplier relationships: do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, v. 59, n. 1, p. 1-16, 1995.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1. *Accounting Horizons*, v. 15, n. 1, p. 87-105, 2001.

KARPEN, I. O.; BOVE, L. L.; LUKAS, B. A. Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, v. 15, n. 1, p. 21-38, 2012.

KARPEN, I. O.; BOVE, L. L.; LUKAS, B. A.; ZYPHUR, M. J. Service dominant orientation: measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 1, p. 89-108, 2015.

KAUSHIK, A. K.; RAHMAN, Z. Innovation adoption across self-service banking technologies in India. *International Journal of Bank Marketing*, v. 33, n. 2, p. 96-121, 2015.

KEAVENEY, S. M. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, p. 71-82, 1995.

KEH, H. T.; SUN, J. The complexities of perceived risk in cross-cultural services marketing. *Journal of International Marketing*, v. 16, n. 1, p. 120-146, 2008.

KEININGHAM, T. L.; COOIL, B.; AKSOY, L.; ANDREASSEN, T. W.; WEINER, J. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, v. 17, n. 4, p. 361-384, 2007.

KIM, H. S.; KIM, Y. G.; PARK, C. W. Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM: a case study of a retail bank in Korea. *Decision Support Systems*, v. 48, n. 2, p. 313-322, 2010.

KLAUS, P.; GORGOGLIONE, M.; BUONAMASSA, D.; PANNIELLO, U.; NGUYEN, B. Are you providing the "right" experience? The case of Banca Popolari di Bari. *International Journal of Bank Marketing*, v. 31, n. 7, p. 506-528, 2013.

KLEINALTENKAMP, M. Value creation and customer effort: the impact of customer value concepts. In: GUMMERUS, J.; VON KOSKULL, C. (Eds.). *The Nordic School: service marketing and management for the future*. Helsinki, Finland: CERS, Hanken School of Economics, 2015, p. 283-292.

KLINE, R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3th edition. New York, NY: The Guilford Press, 2011.

KOWALKOWSKI, C. Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, v. 45, n. 1/2, p. 277-294, 2011.

KOWALKOWSKI, C. Business marketing: a Nordic School Perspective. In: GUMMERUS, J.; VON KOSKULL, C. (Eds.). *The Nordic School: service marketing and management for the future*. Helsinki, Finland: CERS, Hanken School of Economics, 2015, p. 55-67.

KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2014.

KRÜLL, J. L.; MCKINNON, D. P. Multilevel modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate Behavioral Research*, v. 36, n. 2, p. 249-277, 2001.

KUMAR, A. Opportunities and challenges in indian retail banking industry. *Acme International Journal of Multidisciplinary Research*, v. 1, n. 1, p. 82-87, 2013.

KUMAR; V.; SHAH, D. (Eds.). *Handbook of research on customer equity in marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015.

KUO, Y. F.; WU, C. M.; DENG, W. J. The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchase intention in mobile value-added services. *Computers in Human Behavior*, v. 25, n. 4, p. 887-896, 2009.

LÄHTEENMÄKI, I.; NÄTTI, S. Obstacles to upgrading customer value-in-use in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, v. 31, n. 5, p. 334-347, 2013.

LANNING, M.; MICHAELS, E. A business is a value delivery system. *McKinsey Staff Paper*, v. 41, July, 1988.

LAUD, G.; KARPEN, I. O.; MULYE, R.; RAHMAN, K. The role of embeddedness for resource integration: complementing S-D logic research through a social capital perspective. *Marketing Theory*, v. 15, n. 4, p. 509-543, 2015.

LEHMANN, D. R.; WINER, R. *Analysis for marketing planning*. Burr Ridge: Irwin, 2008.

LEVESQUE, T.; McDOUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, v. 14, n. 7, p. 12-20, 1996.

LI; C.; XU, Y.; LI, H. An empirical study of dynamic customer relationship management. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 12, p. 431-441, 2005.

LIN, J. C.; WU, C. The role of expected future use in relationship-based service retention. *Managing Service Quality*, v. 21, n. 5, p. 535-551, 2011.

LINDIC, J.; DA SILVA, C. M. Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, v. 49, n. 10, p. 1.694-1.708, 2011.

LITTLE, R. J. A.; RUBIN, D. B. *Statistical analysis with missing data*. New York: John Wiley & Sons, 2014.

LIU, A. H. Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 21, n. 1, p. 30-37, 2006.

LONDON, N.; POGUE, G.; SPINUZZI, C. Understanding the value proposition as a cocreated claim. *In: Proceedings of IEEE professional communication society international professional communication conference*, p. 298-305, 2015.

LOVEMAN, G. W. Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, v. 1, n. 1, p. 18-31, 1998.

- LUSCH, R. F.; NAMBISAN, S. Service innovation: a service-dominant logic perspective. *Mis Quarterly*, v. 39, n. 1, p. 155-175, 2015.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; TANNIRU, M. Service, value network and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 38, n. 1, p. 19-31, 2010.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, v. 47, n. 1, p. 5-14, 2008.
- MADHAVARAM, S.; BADRINARAYANAN, V. Relationship marketing strategy: an operant resource perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 29, n. 4, p. 275-283, 2014.
- MADHAVARAM, S.; HUNT, S. D. The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of The Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 67-82, 2008.
- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.
- MAKKONEN, H.; KOMULAINEN, H. Networked new service development process: a participant value perspective. *Management Decision*, v. 52, n. 1, p. 18-32, 2014.
- MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. *Marketing research: applied approach*. 4th edition. New York: Pearson, 2012.
- MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, N. C.; ALTHEMAN, E.; BORGES, F. M. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MALTHOUSE, E.; MULHERN, F. Understanding and using customer loyalty and customer value. *Journal of Relationship Marketing*, v. 6, n. 3/4, p. 59-86, 2007.
- MARCOULIDES, G. A.; SCHUMACKER, R. E. (Eds.). *Advanced structural equation modeling: issues and techniques*. Psychology Press, 2013.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE. *MSI Research Priorities 2010-2012*. Marketing Science Institute, Boston, 2010.
- MARÔCO, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, softwares & aplicações*. Lisboa: PSE, 2010.
- MARUYAMA, G. M. *Basics of structural equation modeling*. London: Sage Publications, 1998.

MCDUGALL, G. H. G.; LEVESQUE, T.. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, v. 14, n. 5, p. 392-410, 2000.

MEDBERG, G.; HEINONEN, K. Invisible value formation: a netnography in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, v. 32, n. 6, p. 590-607, 2014.

MELE, C.; DELLA CORTE, V. Resource-based view and Service-dominant logic: similarities, differences and further research, *Journal of Business Market Management*, v. 6, n. 4, p. 192-213, 2013.

MELE, C.; SPENA, T. R.; COLURCIO, M. Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality Service Science*, v. 2, n. 1, p. 60-78, 2010.

MELTON, H. L.; HARTLINE, M. D. Employee colaboration, learning orientation, and new service development. *Journal of Service Research*, v. 16, n. 1, p. 67-81, 2012.

MENCARELLI, R.; RIVIÈRE, A. Perceived value in B2B and B2C: a comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, v. 15, n. 2, p. 201-220, 2015.

MENON, K.; O'CONNOR, A. Building customers' affective commitment towards retail banks: The role of CRM in each "moment of truth". *Journal of Financial Services Marketing*, v. 12, n. 2, p. 157-168, 2007.

MERZ, M. A.; HE, Y.; VARGO, S. L. The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 37, n. 3, p. 328-344, 2009.

MICHAELIS, M.; WOISETSCHLÄGER, D. M.; BECKHAUS, C.; AHLERT, D. The effects of country of origin and corporate reputation on initial trust. *International Marketing Review*, v. 25, n. 4, p. 404-422, 2008.

MICHEL, S.; BROWN, S. W.; GALLAN, A. S. An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 54-66, 2008.

MILAN, G. S. *A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

MILLSAP, R. E. Structural equation modeling made difficult. *Personality and Individual Differences*, v. 42, p. 875-881, 2007.

MITTAL, B.; SHETH, J. N. *ValueSpace: winning the battle for market leadership*. New York: McGraw-Hill, 2001.

MOELLER, S. Customer integration: a key to an implementation perspective of service provision. *Journal of Service Research*, v. 11, n. 2, p. 197-210, 2008.

MOGHADAM, M. Determinants of customer retention: offering a model to banking industry. *Journal of Applied Business and Finance Researches*, v. 2, n. 3, p. 76-81, 2013.

MOLS, Niels Peter. The behavioral consequences of PC banking. *International Journal of Bank Marketing*, v. 16, n. 5, p. 195-201, 1998.

MULAIK, S. A. *Foundations of factor analysis*. 2nd edition. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2010.

MULAIK, S. A.; JAMES, L. R.; VAN ALSTINE, J.; BENNETT, N.; LIND, S.; STILWELL, C. D. Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, v. 105, n. 3, p. 430-445, 1989.

NARTEH, B.; OWUSU-FRIMPONG, N. An analysis of students' knowledge and choice criteria in retail bank selection in sub-Saharan Africa: the case of Ghana. *International Journal of Bank Marketing*, v. 29, n. 5, p. 373-397, 2011.

NDUBISI, N. O. Relationship quality antecedents: the Malaysian retail banking perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 24, n. 8, p. 829-845, 2007.

NGO, L. V.; O'CASS, A. Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 1, p. 45-59, 2009.

NIKHASHEMI, S. R.; PAIM, L.; HAQUE, A.; KHATIBI, A.; TAROFDER, A. K. Internet technology, CRM and customer loyalty: customer retention and satisfaction perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, v. 14, n. 1, p. 79-92, 2013.

NWANKWO, S. I.; AJEMUNIGBOHUN, S. S. Customer relationship management and customer retention: empirical assessment from Nigeria's insurance industry. *Business and Economics Journal*, v. 4, n. 2, p. 1-6, 2013.

NYMAN, H. The added value of service provision. *International Journal of Bank Marketing*, v. 32, n. 6, p. 457-476, 2014.

OLIVER, R. L. *Customer satisfaction*. Wiley International Encyclopedia of Marketing. Wiley & Sons, 2010.

ORDANINI, A.; PARASURAMAN, A. Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, v. 14, n. 1, p. 3-23, 2011.

ORDANINI, A.; PARASURAMAN, A.; RUBERA, G. When the recipe is more important than the ingredients a qualitative comparative analysis (QCA) of service innovation configurations. *Journal of Service Research*, v. 17, n. 2, p. 134-149, 2014.

ORDENES, F. V.; THEODOULIDIS, B.; BURTON, J.; GRUBER, T.; ZAKI, M. Analyzing customer experience feedback using text mining: a linguistics-based approach. *Journal of Service Research*, v. 17, n. 3, p. 278-295, 2014.

OSTROM, A. L.; BITNER, M. J.; BROWN, S. W.; BURKHARD, K. A.; GOUL, M.; SMITH-DANIELS, V.; RABINOVICH, E. Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 1, p. 4-36, 2010.

PALMATIER, R. W. Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, v. 72, n. 4, p. 76-89, 2008.

PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; DANT, R. P.; GREWAL, D. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, v. 77, n. 1, p. 13-30, 2013.

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PAYNE, A.; FROW, P. Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, v. 25, n. 2, p. 213-227, 2014a.

PAYNE, A.; FROW, P. Deconstructing the value proposition of an innovation exemplar. *European Journal of Marketing*, v. 48, n. 1/2, p. 237-270, 2014b.

PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2007.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell and Mott, 1959.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para ciências sociais*. 4. ed. Lisboa: Silabo, 2005.

PETERAF, M.; BARNEY, J. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PFISTERER, L.; ROTH, S. Customer usage processes: a conceptualization and differentiation. *Marketing Theory*, v. 15, n. 3, p. 401-422, 2015.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n. 2, p. 205-216, 2007.

PIRES, G. D.; DEAN, A.; REHMAN, M. Using service logic to redefine exchange in terms of customer and supplier participation. *Journal of Business Research*, article in press, 2014.

POLATOGLU, V. N.; EKIN, S. An empirical investigation of the Turkish consumers' acceptance of Internet banking services. *International Journal of Bank Marketing*, v. 19, n. 4, p. 156-165, 2001.

PONSIGNON, F.; KLAUS, P.; MAULL, R. S. Experience co-creation in financial services: na empirical exploration. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 2, p. 295-320, 2015.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press, 1985.

RADDATS, C.; BURTON, J.; ASHMAN, R. Resource configurations for services success in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 1, p. 97-116, 2015.

RAMASWAMY, V. Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, v. 37, n. 2, p. 32-37, 2009.

RAMASWAMY, V. It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 2, p. 195-196, 2011.

RHEE, E.; ULEMAN, J. S.; LEE, H. K. Variations in collectivism and individualism by ingroup and culture: Confirmatory factor analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 71, p. 1037-1054, 1996.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.

REICHHELD, F. F. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

REICHHELD, F. F.; MARKEY Jr., R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., W. E. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

REIMER, K.; BECKER, J. U. What customer information should companies use for customer relationship management? Practical insights from empirical research. *Management Review Quarterly*, v. 65, n. 3, p. 149-182, 2015.

RIBOLDI, J.; BARBIAN, M. H.; KOLOWSKI, A. B. S.; SELAU, L. P. R.; TORMAN, V. B. L. Precisão e poder de testes de homocedasticidade paramétricos e não-paramétricos avaliados por simulação. *Revista Brasileira de Biomedicina*, v. 32, n. 3, p. 334-344, 2014.

RODRIGUES, M. A.; PROENÇA, J. F. The consumers' profile of SST in the portuguese banking services. *International Journal of Engineering and Industrial Management*, n. 1, p. 167-179, 2015.

ROIG, J. C. F.; GARCIA, J. S.; TENA, M. A. M.; MONZONIS, J. L. Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, v. 24, n. 5, p. 266-283, 2006.

ROSENBERG, L. J.; CZEPIEL, J. A. A marketing approach for customer retention. *Journal of Consumer Marketing*, v. 1, n. 2, p. 45-51, 1984.

RUSSEL, C. J.; BOBKO, P. Moderated regression analysis and Likert scales: too coarse for comfort. *Journal of Applied Psychology*, v. 77, n. 3, p. 336-342, 1992.

- RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 69, n. 2, p. 139-215, 1993.
- SAARIJÄRVI, H.; KARJALUOTO, H.; KUUSELA, H. Extending customer relationship management: from empowering firms to empowering customers. *Journal of Systems and Information Technology*, v. 15, n. 2, p. 140-158, 2013.
- SANDSTRÖM, S.; EDVARDSSON, B.; KRISTENSSON, P.; MAGNUSSON, P. Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, v. 18, n. 2, p. 112-126, 2008.
- SANTOS-VIJANDE, M. L.; GONZÁLEZ-MIERES, C.; LÓPEZ-SANCHÉZ, J. A. An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 28, n. 2, p. 86-102, 2013.
- SCHREIBER, J. B.; NORA, A.; STAGE, F. K.; BARLOW, E. A.; KING, J. Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review. *The Journal of Educational Research*, v. 99, n. 6, p. 323-338, 2006.
- SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. *Consumption values and market choices: Theory and applications*. Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1991.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Eds.). *Relationship marketing: theory, methods and applications*. Atlanta: Emory University, 1994.
- SHETH, J.; SISODIA, R. *The 4 A's of marketing: creating value for customer, company and society*. New York: Routledge, 2012.
- SHETH, J. N.; USLAY, C. Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 26, n. 2, p. 302-307, 2007.
- SIDDIQI, K. O. Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, v. 6, n. 3, p.12-36, 2011.
- SIGALA, M. Social networks and customer involvement in new service development (NSD). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 24, n. 7, p. 966-990, 2012.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.
- SKALÉN, P.; GUMMERUS, J.; KOSKULL, C.; MAGNUSSON, P. R. Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 43, n. 2, p. 137-158, 2015.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the academy of marketing science*, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.

SOBEL M. Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In: LEINHART, S. (Ed.). *Sociological methodology*, p. 290-312. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

SOUSA, R. The moderating effect of channel use on the quality-loyalty relationship in multi-channel e-services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 29, n. 9, p. 1019-1037, 2012.

SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H. K. The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 777-802, 2001.

STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S. Managing the new service development process: towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. ½, p. 175-198, 2005.

STOREY, C.; HUGHES, M. The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 5/6, p. 833-856, 2013.

STRANDBERG, C.; WAHLBERG, O.; ÖHMAN, P. Challenges in serving the mass affluent segment: bank customer perceptions of service quality. *Managing Service Quality*, v. 22, n. 4, p. 359-385, 2012.

STRANDVIK, T.; HEINONEN, K. Essentials of customer dominant logic. In: GUMMERUS, J.; VON KOSKULL, C. (Eds.). *The Nordic School: service marketing and management for the future*. Helsinki, Finland: CERS, Hanken School of Economics, p. 111-127, 2015.

STRAUB, D. W.; CARLSON, C. L. Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, v. 13, n. 2, p. 147-169, 1989.

SUN, B.; WILCOX, R.; ZHU, T. Ignoring your best customer? An investigation of customer satisfaction, customer retention and their financial impact. *Journal of Relationship Marketing*, v. 6, n. 3/4, p. 87-116, 2007.

SURUJLAL, J.; DHURUP, M. Establishing and maintaining customer relationships in commercial health and fitness centers in South Africa. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, v. 3, n. 1, p. 14-18, 2012.

SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 6th edition. Boston: Pearson, 2012.

TAICHON, P.; LOBO, A.; PRENTICE, C.; QUACH, T. N. The development of service quality dimensions for internet service providers: retaining customers of different usage patterns. *Journal of Retailing and Consumers Services*, v. 21, n. 6, p. 1.047-1.058, 2014.

- TAVAKOL, M.; DENNICK, R. Making sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, v. 2, p. 53-55, 2011.
- TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1.319-1.350, 2007.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TESFOM, G.; BIRCH, N. J. Do switching barriers in the retail banking industry influence bank customers in different age groups differently? *Journal of Services Marketing*, v. 25, n. 5, p. 371-380, 2011.
- THOMAS, J. S. A methodology for linking customer acquisition to customer retention. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 2, p. 262-268, 2001.
- TORDZRO; K. A.; BUAME, S.; NARTEH, B. Customer retention strategies: a study of ghanaiian banks. *European Journal of Business and Management*, v. 6, n. 5, p. 31-39, 2014.
- TOUFAILY, E.; RICARD, L.; PERRIEN, J. Customer loyalty to a commercial website: descriptive meta-analysis of the empirical literature and proposal of an integrative model. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 9, p. 1.436-1.447, 2013.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. D. *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books, 1997.
- TRUONG, Y.; SIMMONS, G.; PALMER, M. Reciprocal value propositions in practice: constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 1, p. 197-206, 2012.
- TUOMINEN, M. Channel collaboration and supplier value proposition. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 32, n. 4, p. 178-189, 2004.
- ULLMAN, J. B. Structural equation modeling. In: TABACHNICK, B. G.; FILDELL, L. S. (Eds.). *Using multivariate statistics*. 5th edition. Boston: Pearson Education, 2007.
- VAN RIEL, C. C. R.; LIEVENS, A. New service development in high tech sectors: a decision-making perspective. *International Journal of Service Industry Management*, v. 14, n. 1, p. 72-101, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, p. 1-17, 2004a.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing models. *Journal of Service Research*, v. 6, n. 4, p. 324-335, 2004b.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008a.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. From goods to service(s): divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 3, p. 254-259, 2008b.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Why 'service'? *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 25-38, 2008c.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.

VARGO, S. L.; MORGAN, F. W. Services in society and academic thought: an historical analysis. *Journal of Macromarketing*, v. 25, n. 1, p. 42-53, 2005.

VÂZQUEZ-CARRASCO, R.; FOXALL, G. Influence of personality traits on satisfaction, perception of relational benefits, and loyalty in a personal service context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 13, n. 3, p. 205-219, 2006.

VEGA-VAZQUEZ, M.; REVILLA-CAMACHO, M. A.; COSSÍO-SILVA, F. J. The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, v. 51, n. 10, p. 1.945-1.953, 2013.

VERA, J.; TRUJILLO, A. Service quality dimensions and superior customer perceived value in retail banks: an empirical study on Mexican consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 20, n. 6, p. 579-586, 2013.

VERHOEF, P. C. Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of marketing*, v. 67, n. 4, p. 30-45, 2003.

VERHOEF, P. C.; LEMON, K.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, A.; TSIROS, M.; SCHLESINGER, L. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

WAKITA, T.; UESHIMA, N.; NOGUCHI, H. Psychological distance between categories in the likert scale comparing different numbers of options. *Educational and Psychological Measurement*, v. 72, n. 4, p. 533-546, 2012.

WALI, A. F.; WRIGHT, L. T.; UDUMA, I. A. Customer relationship management for brand commitment and brand loyalty. *British Journal of Marketing Studies*, v. 3, n. 4, p. 45-58, 2015.

WANG, Y.; PO LO, H.; CHI, R.; YANG, Y. An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, v. 14, n. 2/3, p. 169-182, 2004.

WATTS, H. Predicting customer retention in discrete and continuous services. In: GANSSER, O.; KROL, B. (Eds.) *Markt-und absatzprognosen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Chapter 5, p. 89-106, 2015.

WEBSTER, F. E. Market-driven management: how to define, develop and deliver customer value. 2nd edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2002.

WEST, S. G.; TAYLOR, A. B.; WU, W. Model fit and model selection in Structural Equation Modeling. In: HOYLE, R. H. *Handbook of Structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 2012.

WETTER-EDMAN, K.; SANGIORNI, D.; EDVARDSSON, B.; HOLMLID, S.; GRÖNROOS, C.; MATTELMÄKI, T. Design for value co-creation: exploring synergies between design for service and service logic. *Service Science*, v. 6, n. 2, p. 106-121, 2014.

WILCOX, J. B.; HOWELL, R. D.; BREIVIK, E. Questions about formative measurement. *Journal of Business Research*, v. 61, n. 12, p. 1.219-1.228, 2008.

WOODRUFF, R. B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

WU, L. Satisfaction, inertia, and customer loyalty in the varying levels of the zone of tolerance and alternative attractiveness. *Journal of Services Marketing*, v. 25, n. 5, p. 310-322, 2011.

YANAMANDRAM, V.; WHITE, L. Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. *International Journal of Service Industry Management*, v. 17, n. 2, p. 158-192, 2006.

YI LIN, L. The relationship of consumer personality trait, brand personality and brand loyalty: an empirical study of toys and video games buyers. *Journal of Product & Brand Management*, v. 19, n. 1, p. 4-17, 2010.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.

ZEITHAML, V.; GJLLY, M. C. (1987). Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: a comparison of elderly and nonelderly consumers. *Journal of Retailing*, v. 63, p. 49-68, 1987.

ZHU, F. X.; WYMER, W.; CHEN, I. IT-based services and service quality in consumer banking. *International Journal of Service Industry Management*, v. 13, n. 1, p. 69-90, 2002.

APÊNDICE A – ITENS DE ESCALA

| Variáveis do Estudo | Itens de Escala | Autores |
|---------------------|---|--------------------------------|
| PROP_VL 1 a 5 | Performance: the way organizations work with the aim of serving best their customers while doing so profitably; Ease of use: degree to which individuals believe using a certain system or product Will be effort-free; Reliability: the ability of a product to deliver according to its specifications; Flexibility: firm's ability to reallocate and reconfigure its organizational resources, processes and strategies as a response to environmental changes; Affectivity: feelings or emotions associated with working with a company or using its products and services. | Lindic e Da Silva (2011) |
| PROP_VL_6 | New and innovative ways of making sure its business customers choose their products over those of competitors. | Payne e Frow (2014a) |
| REC_OPD 1 e 2 | My bank has convenient branch locations; My bank offers convenient opening hours. | Jamal e Naser (2003) |
| REC_OPD 3 e 4 | Sufficient number of ATMs; Conveniently located ATMs. | Al-Hawary, Ward e Newby (2009) |
| REC_OPD 5 e 6 | IT banking services satisfy most of my banking needs; It is easy to use IT banking services. | Zhu, Wymer Jr. e Chen (2002) |
| REC_OPT 1 e 2 | I get the feeling that _____ really cares about me; I rely on _____ to give me good financial advice. | Barnes (1997) |
| REC_OPT 3 e 4 | The employees of _____ have a high level of knowledge; The employees of _____ are highly competent. | Hennig-Thurau (2004) |
| REC_OPT 5 | Employees in my bank understando my specific needs. | Jamal e Naser (2003) |
| FAC_VL 1 a 4 | IT banking services provide accurate account information; IT banking services satisfy mosto f my banking needs; IT banking services provide privacy in my banking transactions; IT banking services make my banking more convenient. | Zhu, Wymer Jr. e Chen (2002) |
| COC_VL 1 a 5 | ... interacting with customers to serve them better; ... working together with customers to design offerings that meet their needs; ... providing services for and in conjunction with customers; ... co-opting customer involvement in providing services for them; ... providing customer with supporting systems to help them get more value. | Ngo e O'Cass (2009) |
| VL_USO 1 | IT banking services save my time. | Zhu, Wymer Jr. e Chen (2002) |

| | | |
|--------------|---|---|
| VL_USO 2 a 5 | <p>The choice of transacting with the firm is a right decision when price and other expenses are considered;</p> <p>The brand/service of this firm offers value for money based on previous experiences;</p> <p>The offerings of this firm make me feel confident;</p> <p>The brand/service of this firm give me feel good.</p> | Wang et al. (2004) |
| RETEN 1 A 5 | <p>I recommend my bank to those Who seek my advice;</p> <p>I tell positive things about my bank to other people;</p> <p>I intend to do more business with my present bank in future;</p> <p>I intend to continue to do business with my present bank also in the future;</p> <p>I encourage friends and relatives to use my bank.</p> | Al-Hawari, Ward e Newby (2009) e Al-Hawari (2015) |

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a):

Com base em sua experiência no que diz respeito ao relacionamento existente entre você e o Banco Alpha, gostaria que indicasse com um “X” a sua opinião para cada uma das afirmações a seguir, que melhor represente a sua percepção. Este questionário se refere exclusivamente aos clientes Categoria X. Caso este não seja o seu caso, favor não responder às questões. Convém salientar que as questões se referem ao seu relacionamento com o banco na condição de cliente Pessoa Física.

Por favor, responda às questões abaixo indicando o ponto na escala que melhor represente a sua opinião considerando os extremos possíveis, variando de 1. “Discordo Totalmente” a 7. “Concordo Totalmente”.

| Em relação à proposição de valor apresentada pelo Banco: (PROP_VL) | Discordo Totalmente | Concordo Totalmente |
|---|---|----------------------------|
| 1. O Banco se empenha em oferecer o melhor serviço para seus clientes. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 2. Utilizar os serviços do Banco não requer esforço. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 3. O Banco costuma cumprir com suas promessas. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 4. O Banco oferece novos serviços e/ou plataformas de acesso em resposta a mudanças na tecnologia ou nas necessidades dos clientes. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 5. A marca do Banco provoca associações positivas. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 6. Em comparação com os concorrentes, este Banco oferece mais valor. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |

| Em relação aos recursos disponibilizados pelo Banco: (REC_OPD) | Discordo Totalmente | Concordo Totalmente |
|---|---|----------------------------|
| 7. A localização das agências é conveniente. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 8. O horário de atendimento das agências é conveniente. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 9. Os caixas eletrônicos estão disponíveis em quantidade suficiente. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 10. Os caixas eletrônicos estão localizados de forma conveniente. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 11. As plataformas de internet (<i>home banking/mobile banking</i>) oferecidas pelo banco são adequadas às minhas necessidades. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 12. As plataformas de internet (<i>home banking/mobile banking</i>) oferecidas pelo banco são fáceis de usar. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |

| Em relação ao Gerente de Conta e sua equipe: (REC_OPT) | Discordo Totalmente | Concordo Totalmente |
|---|---|--------------------------------|
| 13. Eu tenho a sensação que o Gerente de Conta e sua equipe realmente se preocupam comigo. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 14. Eu confio que o Gerente de Conta e sua equipe prestam um bom aconselhamento financeiro. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 15. O Gerente de Conta e sua equipe têm um elevado nível de conhecimento. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 16. O Gerente de Conta e sua equipe são altamente competentes. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 17. O Gerente de Conta e sua equipe realmente compreendem minhas necessidades. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |

| Em relação às facilidades/conveniência na utilização dos serviços: (FAC_VL) | Discordo Totalmente | Concordo Totalmente |
|---|---|--------------------------------|
| 18. Os serviços oferecidos pelo Banco fornecem informações exatas sobre minhas movimentações financeiras. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 19. Os serviços de auto-atendimento oferecidos pelo Banco satisfazem a maioria das minhas necessidades bancárias. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 20. Os serviços oferecidos pelo Banco oferecem privacidade para minhas transações bancárias. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 21. Os serviços oferecidos pelo Banco tornam minhas atividades bancárias mais convenientes. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |

| Em relação à interação com o Banco: (COC_VL) | Discordo Totalmente | Concordo Totalmente |
|---|---|--------------------------------|
| 22. O Banco interage com os clientes a fim de melhor atendê-los. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 23. O Banco interage com os clientes para projetar ofertas que atendam às suas necessidades. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 24. O Banco provê serviços para e em conjunto com os clientes. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 25. O Banco estimula o envolvimento dos clientes no desenvolvimento de soluções para suas necessidades. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 26. O Banco disponibiliza sistemas de suporte que auxiliam os clientes a obter mais valor. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |

| Em relação aos resultados provenientes dos serviços: (VL_USO) | Discordo Totalmente | Concordo Totalmente |
|---|---|--------------------------------|
| 27. Os serviços oferecidos pelo Banco me fazem ganhar tempo. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 28. Ser cliente deste Banco é uma decisão acertada considerando os custos envolvidos. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 29. Tomando por base minhas experiências anteriores, este Banco oferece valor em troca dos preços (taxas) pagos pelos serviços. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 30. As ofertas de serviços do Banco me fazem sentir segurança. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 31. O Banco proporciona experiências que fazem com que eu me sinta bem. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |

| Em relação ao comportamento futuro: (RETEN) | Discordo Totalmente | Concordo Totalmente |
|--|---|--------------------------------|
| 32. Eu certamente recomendaria este Banco a alguém que solicitasse minha opinião. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 33. É muito provável que eu faça comentários positivos a respeito deste Banco para outras pessoas. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 34. Em um futuro próximo, eu pretendo utilizar mais serviços deste Banco. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 35. Eu estou disposto a continuar sendo cliente deste Banco. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |
| 36. Eu encorajaria amigos e familiares a utilizarem os serviços deste Banco. | 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> | |

Perfil do Respondente da Pesquisa:

37. Gênero (Sexo): 1. Masculino 2. Feminino

38. Idade: _____ anos.

39. Escolaridade:

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto | 5. <input type="checkbox"/> Ensino Superior incompleto |
| 2. <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo | 6. <input type="checkbox"/> Ensino Superior completo |
| 3. <input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto | 7. <input type="checkbox"/> Pós-graduação em andamento |
| 4. <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo | 8. <input type="checkbox"/> Pós-graduação concluída |

40. Nível de renda individual mensal (em Salários Mínimos):
- | | |
|--|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.576,00 | 4. <input type="checkbox"/> De R\$ 3.941,00 a R\$ 7.880,00 |
| 2. <input type="checkbox"/> De R\$ 1.577,00 a R\$ 2.364,00 | 5. <input type="checkbox"/> De R\$ 7.881,00 a R\$ 15.760,00 |
| 3. <input type="checkbox"/> De R\$ 2.365,00 a R\$ 3.940,00 | 6. <input type="checkbox"/> Mais de R\$ 15.761,00 |
41. Tempo como cliente do Banco: ____anos. Ou, se preferir, cliente do Banco desde: _____.
42. Você utiliza os serviços do Banco (assinale somente uma alternativa):
- Predominantemente na(s) Agência(s)
 - Predominantemente em caixas eletrônicos
 - Predominantemente pela Internet (*Home Banking/Mobile Banking*)
 - Tanto na(s) Agência(s) e caixas eletrônicos quanto pela Internet (*Home Banking/Mobile Banking*)
43. Também utilizas (tens conta corrente e/ou investimentos) em mais algum Banco?
- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Não tenho conta em outro Banco | 2. <input type="checkbox"/> Tenho conta em mais um Banco |
| 3. <input type="checkbox"/> Tenho conta em mais dois bancos | 4. <input type="checkbox"/> Tenho conta em outros três Bancos ou mais |

Obrigado pela sua participação!