

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

**TÁTICAS VINCULANTES, REPUTAÇÃO DO PROVEDOR
DE SERVIÇOS, CONFIANÇA E COMPROMISSO COMO
ANTECEDENTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES**

RENATO BREITENBACH

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Caxias do Sul, março de 2016.

RENATO BREITENBACH

**TÁTICAS VINCULANTES, REPUTAÇÃO DO PROVEDOR
DE SERVIÇOS, CONFIANÇA E COMPROMISSO COMO
ANTECEDENTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES**

Tese de Doutorado submetida à Banca de Defesa de Tese, designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração, em Associação 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

B835t Breitenbach, Renato, 1974-
Táticas vinculantes, reputação do provedor de serviços, confiança e compromisso como antecedentes da retenção de clientes / Renato Breitenbach. – 2016.
182 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. Marketing de relacionamento. 2. Clientes – Fidelização. 3. Serviços ao cliente. I. Título.

CDU 2. ed.: 658.8

Índice para o catálogo sistemático:

1. Marketing de relacionamento	658.8
2. Clientes – Fidelização	658.89
3. Serviços ao cliente	658.64

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

Renato Breitenbach

**Táticas Vinculantes, Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e
Compromisso como Antecedentes 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.

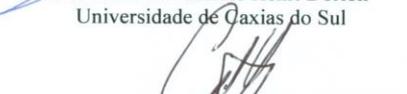
Aprovada em 24 de março de 2016, pela Banca Examinadora

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. Eric Charles Henri Dorion
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Guilherme Trez
Universidade do Vale do Rio dos Sinos


Prof. Dr. Rafael Barreiros Porto
Universidade de Brasília

DEDICATÓRIA

A minha esposa, Ane, pelo apoio, amor e incentivo incondicionais. Ao meu filho, Miguel Augusto, simplesmente por existir.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos professores dos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGA) em Associação da Universidade de Caxias do sul (UCS) e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), em especial à coordenadora do PPGA/UCS Profa. Dra. Maria Emília Camargo, pela oportunidade de realizar este curso. O apoio e o incentivo foram diferenciais importantes para a continuidade desta caminhada.

Em especial, agradeço ao meu orientador, o Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan, pelo exemplo como pessoa, profissional e professor, pela seriedade, objetividade e confiança depositada, acreditando e incentivando sempre. Muito obrigado por ter confiado em meu sonho, ao recomendar meu nome para este curso de Doutorado, o que muito me honrou. Sem dúvida, fez toda diferença!

À Universidade de Caxias do Sul pela oportunidade e pelo subsídio financeiro, contribuindo para a minha formação pessoal e profissional.

Aos professores Dr. Deonir De Toni e Dra. Luciene Eberle, pelo auxílio, pelas discussões e pela disponibilidade em compartilhar o seu tempo e conhecimento, bem como à colega Daniele Néspolo, sempre disposta a contribuir e a colaborar com a tese.

Aos meus pais, Laura Sulse Mantovani e Tarcísio Breitenbach, pelo amor, pela educação e valores repassados. Aos tios Antonio Carlos Genari e Rosaeli Ester Mantovani Genari, pelo carinho de uma vida inteira.

Aos provedores de serviços contábeis que aceitaram o desafio e colaboraram com a aplicação desta pesquisa, permitindo que este estudo se tornasse uma realidade.

Por fim, mas não menos importante, a minha esposa, Ane, sempre presente e compreensiva, que nunca me deixou fraquejar na busca da realização deste sonho, e ao meu filho, Miguel Augustto, que pelo seu olhar singelo alimentou diariamente a minha motivação.

EPÍGRAFE

“Não sou aquele que sabe, mas aquele que busca”.

Hermann Hesse

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	9
LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
RESUMO.....	13
ABSTRACT	14
INTRODUÇÃO	15
1 ESCOPO DA PESQUISA	20
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	20
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	24
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	29
1.3.1 Objetivo Geral.....	29
1.3.2 Objetivos Específicos	29
2 REFERENCIAL TEÓRICO E RELAÇÕES HIPOTETIZADAS	31
2.1 TÁTICAS VINCULANTES.....	31
2.1.1 Táticas Vinculantes Financeiras	33
2.1.2 Táticas Vinculantes Sociais	35
2.1.3 Táticas Vinculantes Estruturais	38
2.2 CONFIANÇA	40
2.2.1 Conceito de Confiança.....	40
2.2.2 Dimensões e Antecedentes da Confiança	43
2.2.3 Relação entre as Táticas Vinculantes e a Confiança.....	45
2.3 REPUTAÇÃO.....	49
2.3.1 Conceito de Reputação	50
2.3.2 A Reputação do Provedor de Serviços	53
2.3.3 A Relação entre a Reputação do Provedor de Serviços e a Confiança	54
2.4 COMPROMISSO.....	56
2.4.1 Conceito, Estrutura e Antecedentes do Compromisso	56
2.4.2 A Relação entre a Confiança e o Compromisso do Cliente com o Provedor de Serviços	58
2.5 RETENÇÃO DE CLIENTES	60
2.5.1 Conceito de Retenção de Clientes.....	60
2.5.2 A Relação entre a Reputação do Provedor de Serviços na Retenção de Clientes...64	64
2.5.3 A Relação entre a Confiança e a Retenção de Clientes	66
2.5.4 A Relação entre o Compromisso e a Retenção de Clientes	68
3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	72
3.1 PERFIL DOS PROVEDORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS NO BRASIL	72
3.2 HISTÓRICO DOS PROVEDORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	74

3.2.1 Provedor de Serviços Contábeis Estabelecido na Cidade de Bento Gonçalves.....	74
3.2.2 Provedor de Serviços Contábeis Estabelecido na Cidade de São Sebastião do Cai	75
3.2.3 Provedor de Serviços Contábeis Estabelecido na Cidade de Veranópolis.....	76
4 MÉTODO DE PESQUISA.....	77
4.1 PESQUISA QUANTITATIVO-DESCRITIVA	77
4.1.1 População-alvo e Amostra.....	78
4.1.2 Operacionalização dos Construtos e Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados.....	79
4.1.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados	80
4.1.4 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados	81
4.1.5 Coleta e Processamento dos Dados.....	81
4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	83
4.2.1 Tratamento dos Dados Perdidos (<i>Missings</i>)	83
4.2.2 Observações Atípicas (<i>Outliers</i>)	84
4.2.3 Teste das Suposições da Análise Multivariada.....	86
4.2.3.1 Normalidade	86
4.2.3.2 Homocedasticidade	89
4.2.3.3 Linearidade	92
4.2.3.4 Multicolinearidade.....	93
4.2.4 Processo de <i>Bootstrapping</i>	94
4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE).....	95
4.3.1 Especificação do Modelo Geral.....	97
4.3.2 Matriz de Entrada dos Dados e Método de Estimação do Modelo	99
4.3.3 Seleção das Medidas de Ajuste do Modelo	100
4.3.4 Validação Individual dos Construtos	102
5 RESULTADO DA PESQUISA.....	104
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	104
5.2 PRINCIPAIS RESULTADOS	108
5.2.1 Estatística Descritiva das Variáveis ou Indicadores Relativos aos Construtos.....	108
5.2.2 Validação Individual dos Construtos	110
5.2.2.1 Unidimensionalidade e Confiabilidade	110
5.2.2.2 Validade Convergente	112
5.2.2.3 Validade Discriminante.....	113
5.2.2.4 Validação Individual dos Construtos	115
5.3 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO OU MODELO ESTRUTURAL.....	115
5.3.1 Teste de Hipóteses	116
5.3.2 Reespecificação do Modelo Teórico.....	118
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	125
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	132
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	139
6.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS	141
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICES.....	178

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	179
APÊNDICE B – CARTA EXPLICATIVA	182

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>
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CFI	<i>Comparative Fit Index</i> (Índice de Ajuste Comparativo)
COMPR	Compromisso
CONF	Confiança
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
EIRELI	Empresário Individual de Responsabilidade Limitada
EM	<i>Expectation-Maximization</i> (Expectativa de Maximização)
GFI	<i>Goodness-of-fit Index</i> (Índice de Qualidade de Ajuste)
GL	Graus de Liberdade
GLS	<i>Generalized Least Squares</i> (Mínimos Quadrados Generalizados)
GOFs	<i>Gof-Goodness-of-fit</i> (Medidas de Qualidade de Ajuste)
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MANOVA	<i>Multivariate Analysis of Variance</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais (SEM – <i>Structural Equation Modeling</i>)
MEI	Microempreendedor Individual
MLE	<i>Maximun Likelihood</i> (Máxima Verossimilhança)
NFI	Normed Fit Index (Índice de Ajuste Normado)
NNFI	<i>Nonnormed Fit Index</i> (Índice de Ajuste Não-Normado)
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PQNC	Programa de Qualidade Necessária Contábil
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
REPUT	Reputação do Provedor de Serviços
RETEN	Retenção de Clientes
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (Raiz de Erro Quadrático Médio de Aproximação)

RS	Rio Grande do Sul
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i> (MEE – Modelagem de Equações Estruturais)
SESCON	Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisa
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i> (Índice de Tucker-Lewis)
TV_ESTR	Táticas Vinculantes Estruturais
TV_FIN	Táticas Vinculantes Financeiras
TV_SOC	Táticas Vinculantes Sociais
UCS	Universidade de Caxias do Sul
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i> (Fator de Inflação da Variância)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Teórico proposto por Liang e Wang (2007)	46
Figura 2 – Modelo Teórico proposto por Liang e Wang (2008)	47
Figura 3 – Modelo Teórico proposto por Milan (2006)	55
Figura 4 – Modelo Teórico proposto por Morgan e Hunt (1994)	60
Figura 5 – Modelo Teórico proposto por Hennig-Thurau e Klee (1997).....	63
Figura 6 – Modelo Teórico proposto por Gounaris (2005)	70
Figura 7 – Modelo Teórico proposto	71
Figura 8 – Gráfico de dispersão – análise de linearidade	92
Figura 9 – Modelo estrutural	99
Figura 10 – Modelo Teórico reespecificado.....	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Profissionais da contabilidade registrados no Brasil	72
Tabela 2 – Provedores de serviços contábeis registrados no Brasil	73
Tabela 3 – Evolução histórica comparativa entre profissionais da contabilidade registrados no CFC e organizações contábeis constituídas	74
Tabela 4 – Quantidade de clientes dos provedores de serviços contábeis.....	78
Tabela 5 – Resultados de <i>outliers</i> multivariados.....	85
Tabela 6 – Valores de Curtose (<i>Kurtosis</i>) e de Assimetria dos Dados (<i>Skewness</i>).....	87
Tabela 7 – Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.....	88
Tabela 8 – Teste de Levene	90
Tabela 9 – Teste M de Box.....	91
Tabela 10 – Análise de multicolinearidade	93
Tabela 11 – Sexo dos respondentes	104
Tabela 12 – Nível de escolaridade dos respondentes	105
Tabela 13 – Setor de atuação.....	105
Tabela 14 – Tempo como cliente do provedor de serviços contábeis	106
Tabela 15 – Porte dos respondentes pelo número de funcionários contratados	107
Tabela 16 – Forma de tributação dos clientes dos provedores de serviços	107
Tabela 17 – Cargo ou função dos respondentes	108
Tabela 18 – Estatística descritiva das variáveis pertencentes aos construtos.....	108
Tabela 19 – Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos.....	111
Tabela 20 – Depuração das escalas	112
Tabela 21 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos.....	113
Tabela 22 – Validade discriminante	114
Tabela 23 – Medidas de ajuste por construto (submodelos)	115
Tabela 24 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico.....	115
Tabela 25 – Teste de hipóteses – Modelo Teórico proposto	116
Tabela 26 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico proposto	117
Tabela 27 – Teste de hipóteses – Modelo Teórico reespecificado	122
Tabela 28 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico reespecificado	123
Tabela 29 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico reespecificado	123

RESUMO

A retenção de clientes pode ser um diferencial competitivo para provedores de serviços e, sob a ótica das trocas relacionais, torna-se fundamental entender os fatores determinantes que a antecedem, identificando os construtos que a estimulam. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi desenvolvido e testado um Modelo Teórico, com suas respectivas hipóteses, que contemplam os construtos Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes. Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho foi analisar as Táticas Vinculantes (Financeira, Social e Estrutural), a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e o Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes. Foi realizado o levantamento teórico que aborda a Retenção de Clientes, bem como o entendimento e a análise dos construtos que a antecedem e que a afetam. Posteriormente, foi realizado um estudo quantitativo, de caráter descritivo, por meio da implementação de uma *survey*. A análise dos resultados foi feita com base em estatísticas multivariadas, utilizando-se a técnica da Modelagem de Equações Estruturais para se observar e analisar os elementos que compõem o fenômeno em estudo. A amostra foi composta por 344 empresas-clientes dos provedores de serviços contábeis pesquisados. Os resultados da pesquisa indicam que o Modelo Teórico apresentou índices satisfatórios, considerando-se o seu ineditismo. As contribuições e destaque são a comprovação de que as Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais impactam positivamente a Confiança; que a Confiança e o Compromisso impactam positivamente na Retenção de Clientes; e que a Reputação do Provedor de Serviços não tem influência significativa sobre a Retenção de Clientes e a Confiança.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Táticas Vinculantes, Reputação do Provedor de Serviços, Confiança, Compromisso, Retenção de Clientes.

ABSTRACT

Customer retention can be a competitive advantage for service providers and, from the perspective of relational exchanges, it is essential to understand the determinants that precede, identifying the constructs that stimulate. To develop this research project, it was developed and tested the theoretical model, with their hypotheses, which includes the constructs bonding Tactics (Financial, Social and Structural), Reputation Service Provider, Trust and Commitment as antecedents to the Customer Retention. In this sense, the aim of this study was to analyze the bonding Tactics (Financial, Social and Structural), the Reputation of the Service Provider, Trust and Commitment as background to the Customer Retention. It was held the theoretical research that addresses the Customer Retention and understanding and analysis of the constructs that precede and that affect it. Subsequently, it conducted a quantitative study of a descriptive nature, by means the implementation of a survey. The analysis was based on multivariate statistics and it used the technique of structural equation modeling to observe and analyze the elements of the phenomenon studied. The sample consisted of 344 client companies of financial services providers reaserched. The survey results indicate that the Theoretical Model stated presented satisfactory levels, considering its originality. Still, the associations were analyzed time and size of client and the type of business and the form of taxation adopted, confirming that client's size affects the bonding Financial Tactics. The contributions and highlight are proof that the tactics bonding Financial, Social and Structural positively impact the Trust; the Trust and Commitment impact positively on Customer Retention; the Reputation of the service provider has no significant influence on Customer Retention and Trust.

Keywords: Relationship Marketing, Tactics Bonding, Reputation Service Provider, Trust, Commitment, Customer Retention.

INTRODUÇÃO

A Retenção de Clientes pode ser compreendida como a repetição de compras por um cliente ao longo do tempo junto a uma mesma empresa, sem a obrigatoriedade de ser exclusivo a um fornecedor ou provedor de serviços. Neste sentido, a Retenção de Clientes contribui para consolidar relações permanentes ou duradouras, propiciando um valor adicional aos serviços, que podem ser oferecidos conforme necessidade ou demanda do cliente, desencadeando em sustentabilidade no faturamento das empresas, o que primeiramente, pode ser considerado estrategicamente relevante para o seu crescimento no mercado, e mesmo para a sua sobrevivência e consolidação (MITHAS; KHISHNAM; FORNELL, 2002; HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009; HILLEBRAND; NIGHOLT; NIYSSEN, 2011).

Nas empresas prestadoras de serviços, a Retenção de Clientes está ligada ao acréscimo potencial de receitas e diminuição de custos (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; YANG; PETERSON, 2004; JONES et al., 2007; WOISETSCHLÄGER; LENTZ; EVANSCHITZ, 2011). Assim, possivelmente haja um aumento da Retenção de Clientes quando os gestores apontam ações positivas dos prestadores de serviços visando à percepção de qualidade elevada dos serviços prestados, repercutindo diretamente na satisfação dos clientes (OLIVER, 2010).

No desenvolvimento de estratégias para incentivo ou visando à ampliação da Retenção de Clientes, os prestadores de serviços precisam ter consciência da avaliação do cliente pelos serviços recebidos, discriminando os critérios que aprimoram os índices de satisfação, impactando em um crescimento positivo de propaganda “boca a boca” ou havendo a recomendação da empresa a terceiros de seus serviços (BANSAL; VOYER, 2000, MATOS, 2009). Isso pode estar relacionado às indicações que os clientes recebem de outras pessoas que já utilizaram o serviço anteriormente e, em função disso, impactam na sua decisão por determinado provedor de serviços e, assim, no aumento da retenção de clientes (REICHHELD, 1993; 1996; REICHHELD; MARREY Jr.; HOPTON, 2000).

No entanto, revisando a literatura sobre a Retenção de Clientes na área de serviços, não existe um consenso absoluto sobre seus antecedentes (RUST; ZAHORIK, 1993; ENNEW; BINKS, 1999; VERHOEF, 2003; GUO; JIAN; TANG, 2009). Estendendo esta discussão, Morgan e Hunt (1994) enfatizam que quando há a pretensão do desenvolvimento de um relacionamento duradouro com os clientes, é oportuno criar barreiras à troca de fornecedor, referindo-se à concorrência, procurando despertar o interesse do cliente no estabelecimento da relação estreita entre as partes, mantendo-a em uma perspectiva de futuro. Assim, a

delimitação das estratégias para o desenvolvimento da relação será articulada com os antecedentes que impactam na Retenção de Clientes (GUSTAFFSSON; JOHNSON; ROSS, 2005).

Em uma perspectiva de longo prazo, há uma necessidade de criação de mecanismos de estímulo a fatores dinâmicos que causam influência no comportamento dos clientes (LEWIS, 2004). Neste panorama, buscando uma melhor compreensão do tema, autores enfatizam a demanda de novas investigações, que possam utilizar outros construtos ou relações para a investigação da relevância da retenção de clientes para as empresas e para a academia (PALMATIER et al., 2006; LIN; WU, 2011; TOUFAILY; RICARD; PERRIEU, 2013).

Toufaily, Ricard e Perrieu (2013) realizaram uma investigação em 1.800 artigos com a temática da retenção e da lealdade de clientes no setor de comércio eletrônico, com o objetivo de verificar se os níveis de retenção diminuam a sensibilidade dos clientes em relação ao preço e a redução de comportamentos de busca de fornecedores alternativos. Os resultados deste estudo enfatizam que os trabalhos até então realizados não resultaram em uma definição e medição totalmente clara da Retenção de Clientes e os seus antecedentes são um pouco negligenciados ou pouco abordados, verificando, desta forma, uma lacuna de conhecimento.

O objetivo deste estudo, portanto, visa compreender a relação existente entre provedores de serviços, no caso, três escritórios de prestação de serviços contábeis, e seus clientes, com foco na Retenção de Clientes, analisando as relações entre os construtos Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Compromisso como seus antecedentes.

Clientes podem ser retidos a partir de uma abordagem de criação de vínculos em vários níveis, que abarcam ligações financeiras, sociais e estruturais (LOPES et al., 2012). Desta forma, o primeiro construto a ser testado são as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) como antecedentes da Confiança (LIANG; WANG, 2007; LIANG; WANG, 2008), possíveis de potencialização da Retenção de Clientes (DAGGER; DAVID; NG, 2011). As Táticas Vinculantes Financeiras se referem a sistemas financeiros e à relação risco-recompensa e são avaliadas pelos compradores na relação com o vendedor (DWYER; SCHURR; OH, 1987; DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; WENDLANT; SCHRADER, 2007), enquanto as sociais enfatizam principalmente a manutenção de relações empresariais com os clientes, desenvolvendo relações pessoais ou sociais pela interação, proximidade, amizade, sentimento de afiliação, compartilhamento de experiências e até mesmo afeto (TURNER, 1970; WILSON, 1995; YUFANG; XIAOBING, 2012), e as estruturais, a estrutura, ou seja, a gestão, as normas (LIANG; WANG, 2007), os

fatores econômicos, estratégicos e funcionais percebidos na relação entre os parceiros de negócios (RODRIGUEZ; WILSON, 2002).

Os estudos desenvolvidos sobre as Táticas Vinculantes, que examinam os efeitos das mesmas sobre a retenção dos clientes, têm sido aplicados a vários segmentos, por exemplo, *e-commerce* (LI, 2012; MURUGAN; RAJENDRAN, 2013; YEN; HUNG, 2013), serviços financeiros (LIANG; WANG, 2005; LIANG; WANG, 2007; LIANG; WANG, 2008; OZDEMIR; HEWETT, 2010), produtos farmacêuticos e serviços de enfermagem (SHEPHERD; KRUEGER, 2002; PELTIER; POINTER; SCHIBROWSKY, 2008), vestuário (GÁZQUEZ-ABAD; CANNIÉRE; MARTÍNEZ-LOPEZ, 2011) e informações (LIANG; WANG, 2007), dentre outros.

Além disto, outro construto testado é a reputação, por refletir um efeito positivo no estabelecimento da confiança entre a empresa e seus clientes (JONES; MOTHERSBAUGH, BEATTY, 2000; MILAN, 2006; WALSH; BEATTY, 2007; JIN; PARK; KIM, 2008; MILAN; DE TONI, 2012, MILAN et al., 2013). Objetivou-se a testagem da reputação como antecedente da confiança, o que, de certa forma, já é fundamento em investigações desenvolvidas em diferentes setores e segmentos, como no turismo (DE RUYTER; MOORMAN, 2001), serviços financeiros (JOHNSON; GRAYSSON, 2005), serviços jurídicos (MCKNIGHT; CHERVANY, 2002), serviços ligados a benefícios a trabalhadores (MILAN, 2006; MILAN; DE TONI, 2012) e serviços *on line* (KOUFARIS; HAMPTON-SOSA, 2004; YOON, 2002; JARVENPAA; TRACTINSKY, 1999). Alguns estudos verificam, portanto, o impacto da reputação na retenção de clientes (BARTIKOWSKI; WALSH; BEATTY, 2011; JÄRVINEN; SUOMI, 2011; PHILIPPE; DURAND, 2011).

Outro construto utilizado foi confiança, com a ênfase que credibilidade e benevolência são vistas com antecedentes, sendo a confiança vista como critério indispensável para a retenção de clientes, promovendo a consolidação de relacionamentos já estabelecidos (AURIER; N'GOALA, 2010; AUH, 2005; CHENET; DAGGER; O' SULLIVAN, 2010). Em relação à Confiança, a mesma ajuda a promover relações de longo prazo, reduzindo a incerteza e a probabilidade de comportamentos oportunistas (DONEY; CANNON, 1997). Em se tratando de clientes já existentes, a Confiança tem sido considerada como um antecedente fundamental para a sua retenção (AUH, 2005; CHENET; DAGGER; O'SULLIVAN, 2010; AURIER; N'GOALA, 2010), devendo os parceiros de negócio desenvolver maior Confiança e interdependência mútua ao longo do relacionamento. Com efeito, a construção de experiências positivas e recorrentes ao longo do tempo entre parceiros de negócio é geradora de um maior nível de Confiança entre as partes (BOVE; JOHNSON, 2000).

Outro antecedente da Retenção de Clientes considerado foi o Compromisso, que, em uma perspectiva relacional, de longo prazo, é resultante da aceitação das interações relacionais (DWYER; SCHURR; OH, 1987; ANDERSON; WEITZ, 1992), e um dos grandes responsáveis pelo sucesso das práticas relacionais, em conjunto com a Confiança (MORGAN; HUNT, 1994). A propensão para a Retenção de Clientes pode advir da coerência com o Compromisso assumido entre as partes envolvidas (NETO, 2009).

O Compromisso mútuo cria a base sobre a qual as relações são construídas (BERRY; PARASURAMAN, 1991) e a força do Compromisso pode depender das percepções do cliente acerca dos esforços do vendedor em favor do cliente (BENNET, 1996), estando na qualidade do relacionamento um sinal de comportamento de compra repetida (MORGAN; HUNT, 1994; HENING-THURAU; KLEE, 1997). O Compromisso reflete a vontade deliberada e voluntária do cliente para manter uma determinada relação (MORGAN; HUNT, 1994; DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; PALMATIER et al., 2006), encorajando as relações de troca para resistir a ofertas atrativas de curto prazo da concorrência (MORGAN; HUNT, 1994).

Cabe comentar que a Confiança e o Compromisso são essenciais a uma relação duradoura (MORGAN; HUNT, 1994; SMITH, 1998; DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001). Um relacionamento construído na base da Confiança pressupõe benefícios mútuos e a integridade entre os parceiros envolvidos (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; PALMATIER et al., 2006). A percepção da Confiança está na convicção de que a parte vendedora, neste caso, o provedor de serviços, valer-se-á da palavra dada (ANDERSON; NARUS, 1990) e cumprirá com as suas obrigações (promessas) assumidas (NETO, 2009).

Enfatiza-se, em um levantamento das recomendações de estudos futuros em artigos publicados nas principais bases de dados, como é o caso das bases PROQUEST, WEB OF SCIENCES e SCOPUS, que abordam os construtos investigados, lacunas ainda são percebidas quando se refere à Retenção de Clientes e seus antecedentes nas organizações prestadoras de serviços. Ainda mais como alternativa para possibilitar o aumento da lucratividade e da rentabilidade do negócio e de serem apresentados conceitos consistentes na academia (N'GOALA, 2007; JONES et al., 2007, BRUSH; DANGOL; O'BRIEN, 2012).

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram analisados alguns modelos orientativos para o estudo (MORGAN; HUNT, 1994; HENNING-THURAU; KLEE, 1997; GOUNARIS, 2005; MILAN, 2006; PALMATIER et al., 2006; LIANG; WANG, 2008), com o propósito de

justificar a construção do Modelo Teórico proposto e para contribuir com a testagem das hipóteses de pesquisa, tendo em vista as especificidades do ambiente de serviços a ser contemplado.

Em decorrência do exposto, o presente trabalho está organizado em seis capítulos. No Capítulo 1, é apresentado o escopo da pesquisa, composto pela justificativa, relevância do tema e do contexto de pesquisa escolhidos, seguidos da delimitação do problema de pesquisa a ser estudado e os objetivos (geral e específicos) do trabalho. A seguir, no Capítulo 2, é abordado o referencial teórico, no qual são discutidos os principais temas em relação à questão central a ser respondida e aos objetivos de pesquisa, por meio de uma revisão aprofundada na literatura a respeito dos construtos: Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), Reputação do Provedor de Serviços, Confiança, Compromisso e Retenção de Clientes. Na sequência, o Capítulo 3 descreve a ambiência onde a coleta de dados foi realizada. O Capítulo 4 detalha o método de pesquisa, as etapas, as técnicas e os procedimentos empregados, considerando a realização de pesquisa quantitativo-descritiva, a partir da aplicação de uma *survey*, utilizando-se da técnica de modelagem de equações estruturais para a condução da análise dos dados. No Capítulo 5 foi realizada a análise dos resultados e, por fim, no Capítulo 6, são apresentadas as considerações finais, envolvendo as principais implicações teóricas e gerenciais, além de apresentar as limitações da pesquisa e indicações para o desenvolvimento de novos estudos.

1 ESCOPO DA PESQUISA

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Os serviços aumentam a criação de valor e estão se tornando um critério importante nos mais diversos tipos de mercado (GRÖNROOS, 2000), contribuindo para a distinção dos prestadores de serviços (RAYCHAUDHURI; FAROOQI, 2013). Neste sentido, o marketing de relacionamento, que se refere ao processo de identificar, estabelecer, manter e aperfeiçoar as relações necessárias com clientes e as partes interessadas, com lucro (GRÖNROOS, 2000), tem particular relevância para empresas de serviços profissionais, por interagirem com os clientes a fim de fornecer serviços relevantes (SHARMA, 1997).

As empresas investem em relacionamentos não apenas para atrair novos clientes, mas também para manter e melhorar suas relações com os clientes atuais (BERRY; SEIDERS; GREWAL, 2002), sendo, em conjunto com a conquista de novos clientes, uma alternativa de marketing defensivo, que contribui para elevação de sua participação de mercado, volume de negócios, lucro e rentabilidade (MILAN, 2006; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013). A Retenção de Clientes, portanto, torna-se fundamental para qualquer tipo de negócio (REICHHELD, 1996).

A Retenção de Clientes, inclusive, pode ser considerada a chave para o sucesso no mercado (VAVRA; PRUDEN, 1995), tornando-se fundamental para o sucesso empresarial (COLGATE; DANAHER, 2000; VERBAKE; DIETZ; VERVAAL, 2010), e sendo sugerida por diversos pesquisadores como um elemento essencial (REICHHELD, 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; MILAN, 2002; MILAN; RIBEIRO, 2003; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013). E, ainda, evidencia-se esta condição com o aumento do número de estudos, principalmente a partir de 2005, quando se percebe o aumento do número de investigações relacionadas à Retenção de Clientes (NGAI, 2005; ROSZKWSKI; BAKI; JONES, 2005; LU et al., 2005; KNEMEYER; MURPHY; 2005; GRAHAM; BANSAL, 2007; SHAMMA; HASSAN, 2009; WASH; BEATTY; SHIU, 2009; CARUANA; EWING, 2010; EBERLE, 2014).

As relações estabelecidas entre duas empresas, entretanto, podem levar a formas de negociação diferentes, como contratos, empreendimentos conjuntos, parcerias, alianças estratégicas ou cooperação informal (LIANG; WANG, 2007). Evidências apontam para o impacto das relações duradouras no lucro e na rentabilidade das empresas, porém, a literatura sugere o desenvolvimento de novas pesquisas com o propósito de compreender melhor os

antecedentes que formam a Retenção de Clientes em empresas prestadoras de serviços, formando uma base sólida de clientes (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2004; MOLINARI; ABRATT; DION, 2008; ANG; WIGHT, 2009; MARTIN; PONDER; LUEG, 2009; SIEG; HOSSAIN; SING, 2012).

Mesmo considerando o aumento de estudos com foco na Retenção de Clientes, justifica-se a escolha deste tema, aplicado ao contexto da prestação de serviços contábeis, uma vez que nas últimas duas décadas somente dois estudos em nível de *stricto sensu* foram desenvolvidos no Brasil, sendo uma tese de doutorado (CARVALHO, 1996) e uma dissertação de mestrado (ALMEIDA, 2011), consistindo, este último estudo, na análise das relações entre o cliente de auditoria e a reputação e a *expertise* dos auditores.

Os estudos que relacionam a retenção com áreas do setor contábil – auditoria e empresas de contabilidade – mais frequentemente direcionam sua atenção para os construtos qualidade dos serviços, satisfação de clientes (ISMAIL; TALUKDER; PANNI, 2007; SIEG; HOSSAIN; SING, 2012; BUTCHER; HARRISON; ROSS, 2013; RAYCHAUDHURI; FAROOQI, 2013) e valor percebido (REHEUL; CANEGHEM; VERBRUGGEN, 2013), emergindo recorrentemente a utilização da escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), com foco inicial para a análise dos atributos de qualidade de auditoria (CARCELLO; HERMANSON; MCGRANT, 1992; SUTTON, 1993), avançando para a medição da capacidade de resposta, eficácia, experiência no setor e conduta adequada (BEHN et al., 1997), bem como da escala SERVPERF, introduzida por Cronin Jr. e Taylor (1992), como alternativa à SERVQUAL.

Outros estudos enfocam a relação entre a Retenção de Clientes com os construtos Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Compromisso (GILBERT, 2004; ALMEIDA; ALMEIDA, 2009; SANTOS et al., 2012; SCOTT; WILLIE; GIST, 2013; HOUSTON; STEFANIAK, 2013; HERDA; LAVELLE, 2013), porém, com forte aplicação à área de auditoria e não especificamente aos serviços prestados por escritórios contábeis.

Considerando que os clientes podem ser retidos a partir de uma abordagem de criação de vínculos em vários níveis (LOPES et al., 2012), o estudo das Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) se justifica pela sugestão de investigadores acerca da existência de uma lacuna importante a respeito deste construto no contexto da prática relacional, orientado mais especificamente como um importante antecedente para a Retenção de Clientes (ZHANG; DONG; LEONE, 2009), além da proposta de ampliação de pesquisas que permitam discutir melhor os antecedentes da Confiança e do Compromisso (MILAN; RIBEIRO, 2003; GOUNARIS, 2005; PALMATIER et al., 2006; PALMATIER et al., 2013).

Aliás, Wang, Liang e Wu (2006) relatam que diferentes Táticas Vinculantes podem resultar em diferentes graus de satisfação dos clientes, dos quais decorrem a Confiança, o envolvimento entre as partes, o Compromisso e uma maior duração (longevidade) do relacionamento.

Em seguida, a tese contempla a Reputação do Provedor de Serviços, a qual pode elevar a intenção de (re)compra e o nível de Retenção de Clientes (WANG; KANDAMPULLY; SHI, 2006; MILAN et al., 2010; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013). Para alguns autores, este construto está enraizado no comportamento passado da organização (SHMATIKOV; TALCOTT, 2005), o qual antecede à Confiança depositada pelos clientes (GANESAN, 1994; SHMATIKOV; TALCOTT, 2005; WEBLEY, 2003), ou seja, o quanto acredita na empresa e no seu prestígio (GANESAN, 1994; WEBLEY, 2003; ALSOP, 2004).

A reputação, portanto, tem efeito positivo sobre a Confiança (BARTIKOWSKI; WALSH; BEATTY, 2011) e sobre a Retenção de Clientes (ROBERTS; DOWLING, 2002; GRAHAM; BANSAL, 2007; SHAMMA; HASSAN, 2009; WASH; BEATTY; SHIU, 2009; CARUANA; EWING, 2010; MILAN; DE TONI, 2012). Embora testada com maior predominância no setor industrial (CHANG; ZHU, 2011) e no varejo (SMITH, 2011; PONGIANNAN, 2012), vem sendo alvo de estudos no setor de serviços (SMITH, 2011), em particular no contexto dos sistemas de informação (ZHANG et al., 2008; ZHANG; KLAUS; RETO, 2011), serviços financeiros (VALENZUELA; MULKI; JARAMILLO, 2010), serviços logísticos (SLOTNICK; SOBEL; 2005; KNEEMEYER; MURPHY, 2005) e serviços de auditoria (HARRIS; KRISHNAN, 2012; SHU; LOOGMAN; CHARMAN, 2013).

Vários estudos apontam a Confiança como um construto que influencia a Retenção de Clientes (COWLES, 1997; JOHNSON; GRAYSON, 2005; MILAN et al., 2010; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013). No setor contábil, entretanto, as pesquisas apresentam estudos predominantemente aplicados a empresas de auditoria, o que justifica a possibilidade de ampliação de novas pesquisas para melhor entendimento desta relação (STUEBS; WILKINSON, 2010; RENNIE; KOPP; LEMON, 2010; HASSELDINE; HOLLAND; VAN DER RIJT, 2011).

A Confiança é um elemento crucial para desenvolver e sustentar qualquer relação (SONG et al., 2014; WANG et al., 2014). Construir e manter relacionamentos baseados na Confiança depositada pelos clientes é visto como uma boa estratégia para o sucesso do negócio, porque uma das razões mais importantes de relacionamentos de longo prazo entre clientes e empresas com marcas é a Confiança (AKHOONDNEJAD, 2016).

Portanto, a Confiança tem relação direta e impacta positivamente sobre a Retenção de Clientes e sua falta pode impactar inclusive na falência da empresa (LINSLEY; SHRIVES, 2009). A Confiança é um dos construtos mais indicados para que se fundamente qualquer interação ou processo de troca (GUNDLACH; MURPHY, 1993), e considerando a importância da Confiança neste segmento, derivado da essência do serviço, que é a promessa implícita de sua concretização ou não (CLAYCOMB; MARTIN, 2001; BITNER, 1995). E é perfeitamente justa a análise deste construto para que se verifique a influência do nível de envolvimento e a profundidade estabelecidos entre os parceiros de troca (SHEPPARD; SHERMAN, 1998) no que diz respeito à Retenção de Clientes (MILAN et al., 2010; MILAN; DE TONI, 2012).

Cabe ressaltar que a Confiança e o Compromisso estão fortemente interrelacionados, uma vez que os riscos do comportamento oportunista em relacionamentos de longo prazo podem ser reduzidos ou eliminados se houver Confiança entre as partes (GANESAN, 1994). A manutenção de um relacionamento continuado é diretamente influenciada pela Confiança, e através desta, influencia o Compromisso entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994). Por isso, ambos os construtos são importantes para se alcançar a cooperação entre as partes envolvidas (MORGAN; HUNT, 1994), principalmente quando o nível de participação ou de interação do cliente no processo de produção e utilização do serviço for elevado (MILAN, 2007).

O Compromisso envolve o interesse ou a intenção em manter um relacionamento com visão de longo prazo (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992), tendo a longevidade e a consistência como dois elementos fundamentais para o seu sucesso (DWYER; SCHURR; OH, 1987). De forma geral, o Compromisso pode ser entendido como uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional (OLIVER, 1999). Também pode ser definido como a crença de que um relacionamento continuado com a outra parte é tão importante quanto os esforços necessários para a manutenção de tal relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994), uma vez que o Compromisso representa o mais alto estágio de elos relacionais entre as partes (DWYER; SCHURR; OH, 1987; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al., 2006; PALMATIER et al., 2013).

Embora diversas pesquisas abordem os antecedentes do Compromisso, estudos mais detalhados poderiam ser conduzidos a respeito da relação entre o Compromisso, a Confiança e outros construtos (MILAN, 2007). Inclusive, Dwyer, Schurr e Oh (1987) e De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001) indicam que o Compromisso prepara as partes para o desenvolvimento de um sentimento de Confiança mútua. Por sua vez, Wetzels, de Ruyter e Van Biggerlen (1998), em pesquisa voltada ao setor de serviços, identificaram a Confiança

como antecedente do Compromisso, sendo que ambos os construtos reforçam o relacionamento existente, estimulando a Retenção de Clientes (MILAN; RIBEIRO, 2003).

Em contribuição, esta tese tem como novidade a verificação das relações entre as Táticas Vinculantes e a Retenção de Clientes, tendo por base que este construto tem sido mais relacionado à lealdade de clientes (LIANG; WANG, 2007; LIANG; WANG, 2008; LOPES et al., 2012), além de considerar em seus modelos a Confiança como antecedente do Compromisso, e não avaliar os impactos da Reputação do Provedor de Serviços neste contexto.

É oportuno destacar que os resultados da pesquisa podem representar contribuições para provedores de serviços de forma geral, ou para a área dos serviços contábeis, ao fornecer evidências que possam auxiliar na definição e execução das estratégias de serviços, com vistas para a Retenção de Clientes, podendo elevar o desempenho econômico-financeiro das empresas. Há que se considerar também a interdisciplinaridade deste estudo, que pode contribuir para pesquisas na área do marketing de relacionamento, fornecendo resultados empíricos sobre o segmento de serviços contábeis através do entendimento das relações das Táticas Vinculantes, da Reputação do Provedor de Serviços, da Confiança e do Compromisso na capacidade deste provedor em reter os seus clientes.

Percebe-se, portanto, uma lacuna de pesquisa para a testagem dos construtos Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes nas relações entre clientes e empresas, sobretudo, aos provedores de serviços contábeis.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Os clientes representam um importante ativo gerador de riquezas para qualquer empresa (DUBINSKY, 1999; KIM et al., 2012) e o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos com os clientes são fundamentais para a construção de uma possível vantagem competitiva sustentável (KALE, 2004). A Retenção de Clientes está relacionada à manutenção da preferência do cliente por um determinado provedor de serviços, resultando na intenção e na efetiva repetição de negócios com o mesmo provedor, ao longo do tempo (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; PALMATIER et al., 2006).

A Retenção de Clientes agrega valor para a empresa e propicia o alcance de seus objetivos (KIM et al., 2012). Logo, deixar de prestar atenção aos clientes e às suas necessidades variadas pode deixar uma empresa privada da capacidade de alavancar as suas competências e, por isso, a gestão dos relacionamentos, com foco na Retenção de Clientes, pode ser um meio eficaz na melhoria do desempenho (PAYNE; FROW, 2005; 2006; JAVALGI; MARTIN; YOUNG, 2006).

As estratégias de Retenção de Clientes, portanto, devem ser direcionadas para ações que maximizem a probabilidade do cliente retornar às compras futuramente, aumentando o volume de negócios e minimizando a possibilidade de comprar de um fornecedor alternativo (ZEITHAML, 2000; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; GUSTAFSSON; JOHNSON; ROOS, 2005), estabelecendo, assim, um ciclo virtuoso, potencializando o aumento da lucratividade e da rentabilidade (MILAN, 2006). Alguns estudos, no entanto, indicam que podem existir outros construtos que influenciam no paradigma relacional (GUO; JIAN; TANG, 2009).

O estudo de Wang (2014) indica que os investimentos na relação afetam positivamente a Confiança e o Compromisso, baseados em componentes econômicos ou em vínculos que promovam a continuidade da relação por conta da política de preços (WANG, 2014). Os vínculos sociais igualmente antecedem a Confiança (LIANG; WANG, 2007) e contribuem para a construção de um relacionamento estável (LIANG; WANG, 2008), como resultado de componentes de natureza emocional ou afetiva, envolvendo familiaridade, amizade e Confiança nas trocas (DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; RODRIGUEZ; WILSON, 2002), e das boas relações entre o pessoal da empresa e os clientes, eventos especiais e tratamento individualizado (WENDLANT; SCHRADER, 2007). Os vínculos estruturais desenvolvem e mantêm relacionamentos de longo prazo com os clientes existentes pela conveniência de uso, execução rápida e redução de tempo, tornando mais confortável, adequado e flexível o relacionamento entre a empresa e o cliente, com redução de risco, maior segurança e maior nível de Confiança (ZHANG, 2005; DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009). Assim sendo, a primeira verificação a ser testada nesta pesquisa como antecedente da Retenção de Clientes diz respeito às Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), pretendendo que esta relação influencie direta e positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços (LIANG; WANG, 2007; LIANG; WANG, 2008).

Os serviços se caracterizam pela sua natureza intangível, tendo em suas marcas, nos serviços em si e na gestão corporativa a base para a formação da sua imagem organizacional

(LEMMINK; SCHUIJF; STREUKENS, 2003), o que pode impactar positivamente na Confiança dos clientes (BERRY; SEIDERS; GREWAL, 2002). Sendo a reputação relacionada à identidade organizacional e à imagem da empresa (WALKER, 2010), é possível que a Reputação do Provedor de Serviços produza impactos na Confiança do cliente. Wieringa e Verhoef (2007) testaram os construtos Confiança e Compromisso com impacto final na Retenção de Clientes, e seus resultados indicam que a reputação é uma variável influenciadora da Confiança; enquanto que Milan (2006) e Milan e De Toni (2012) confirmaram a hipótese de que a Reputação do Provedor de Serviços antecede a Confiança e a Retenção de Clientes. Desta forma, outra relação a ser testada é a influência da Reputação do Provedor de Serviços sobre a Confiança depositada pelo cliente (MILAN, 2006; HELGESEN; NESSET, 2007; WIERINGA; VERHOEF, 2007; MICHAELLIS et al., 2008; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013).

A Confiança é elemento-chave para que as promessas sejam estabelecidas e mantidas (BERRY, 1995) e o compartilhamento de conhecimentos e experiências comuns permite aos parceiros a diminuição da incerteza e o aumento da Confiança compartilhada (MOLINER et al., 2007; PESÄMAA; LARSON; DREXLER, 2013). A elevação do grau de Confiança contribui para a formação de Compromissos (MORGAN; HUNT, 1994) e, combinada com as capacidades dinâmicas, afetam até mesmo a velocidade do Compromisso (PALMATIER et al., 2013). Em particular no ambiente de serviços, os indivíduos são relutantes em se comprometer com uma empresa, a menos que confiem no prestador de serviços para atender suas necessidades e desejos (PESÄMAA; LARSON; DREXLER, 2013). Por este motivo, entende-se pertinente testar a relação entre a Confiança e o Compromisso do Cliente com o Provedor de Serviços.

O Compromisso entre os parceiros aumenta quando existe Confiança, reduzindo a incerteza e o risco entre os parceiros (MORGAN; HUNT, 1994), e incentivando a cooperação de longo prazo (GANESAN, 1994). Entretanto, os estudos apontam para a importância da Confiança para garantir o Compromisso entre as partes (PESÄMAA; LARSON; DREXLER, 2013).

O Compromisso, em algumas situações de pesquisa, é tratado como um antecedente da Confiança, e mais do que a mera avaliação do parceiro de troca, refere-se à identificação e à afiliação do cliente com uma empresa (AURIER; N'GOALA, 2010). Morgan e Hunt (1994) e de Ruyter, Moorman e Lemmink (2001), por exemplo, sugerem uma relação causal entre a Confiança e o Compromisso, enquanto Aulakah, Kotabe e Saay (1996) sugerem o inverso, indicando que a Compromisso tem efeito positivo sobre a Confiança.

Pesämaa e Hair (2007) estudaram as relações do Compromisso e seus determinantes em ambientes de serviços. Kim e Frazier (1997) sugerem que a continuidade, o comportamento e o afeto representam os componentes essenciais do Compromisso, um construto importante, mas pouco compreendido em determinadas relações (LOHTIA et al., 2005), embora existam evidências da importância do Compromisso na construção de relacionamentos estreitos e na sua continuidade (PESÄMAA; LARSON; DREXLER, 2013). Praxmarer-Carus (2013) propôs que o Compromisso percebido de um parceiro afeta positivamente a Confiança. Palmatier et al. (2006), entretanto, estudando os antecedentes e os resultados do relacionamento, indicam como mediadores das relações o Compromisso e a Confiança, entre outros, sem, entretanto, um ser antecedente do outro. Assim, considerando que a Confiança aumenta quando os parceiros percebem a comprometimento das partes (MIYAMOTO; REXHA, 2004; GAO; SIRGY; BIRD; 2005), foi analisada a relação entre o Compromisso e a Confiança do cliente no provedor de serviços (PALMATIER et al., 2006).

A continuidade de uma relação com o provedor de serviços depende da avaliação do cliente a respeito do desempenho atual da empresa das suas expectativas futuras (WHITE; YANAMANDRAM, 2007; PALMATIER et al., 2013). Além disso, a reputação corporativa exerce efeitos positivos sobre o comportamento futuro dos clientes em relação à empresa e aumentam a Retenção de Clientes (DUNN; SCHWEITZER, 2005; DAVIES; CHUN; KAMINS, 2010). Desta forma, construir, manter ou consolidar uma boa reputação pode se configurar em um importante fator estratégico para empresas prestadoras de serviços (FOMBRUN, 1996), influenciando diretamente a permanência (manutenção) dos clientes em um relacionamento (LOUREIRO; KSDTENHOLZ, 2011).

Os estudos de Bartikowski, Walsh e Beatty (2011) demonstram os efeitos positivos da Reputação do Provedor de Serviços na Confiança e na Retenção de Clientes (ROBERTS; DOWLING, 2002; GRAHAM; BANSAL, 2007; SHAMMA; HASSAN, 2009; WASH, BEATTY, SHIU, 2009; CARUANA; EWING, 2010). Nos estudos de Walsh, Dinnie e Wiedmann (2006), todavia, a relação entre a reputação e a intenção de recompra é fraca e não significativa, sugerindo-se a realização de novas pesquisas. Por sua vez, Milan (2006) sugeriu a relação direta da Reputação do Provedor de Serviços sobre a Retenção de Clientes. De certa forma, percebe-se a necessidade de mais evidências empíricas na relação direta da Reputação do Provedor de Serviços sobre a Retenção de Clientes (PARKER; NITSE; TAY, 2009) e, diante disso, propõe-se testar a influência direta da Reputação do Provedor de Serviços sobre a Retenção de Clientes.

Relações de Confiança entre um provedor de serviços e o cliente podem ser de difícil construção e manutenção nas relações cotidianas (BERRY, 1996), mas reduzindo os comportamentos oportunistas (MORGAN; HUNT, 1994) e intensificando a Retenção de Clientes (LI; WU, 2011). Sendo a Confiança um construto-chave dos relacionamentos em empresas prestadoras de serviços, com impactos na Retenção de Clientes (AUH, 2005), um nível alto de Confiança mútua entre as partes envolvidas pode facilitar a efetividade e aumentar o desempenho e a satisfação com a relação (BIANCHI; SALEH, 2010; PAYAN et al., 2010).

A Confiança tem sido confirmada como um determinante da Retenção de Clientes, garantindo resultados futuros positivos às empresas (JIANG; HENNEBERG; NAUDÉ, 2011) e aumento de sua rentabilidade (CHENET; DAGGER; O'SULLIVAN, 2010), vindo a ser essencial para as relações clientes-empresas em uma visão de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994; GANESAN, 1994; DONEY; CANNON, 1997).

Outros estudos sugerem que este construto seja testado como antecedente da Retenção de Clientes (BREI; ROSSI, 2005; BENDOLY et al., 2005; SCHLOSSER; WHITE; LLOYD, 2006; N'GOALA, 2007; DAGGER; DAVID; NG 2011; HA; JANDA; MUTHALY, 2010). No ambiente de serviços, o tema é altamente relevante, pois, em essência, os clientes compram uma promessa, implícita ou explícita, de serviços, que pode resultar (ou não) em uma experiência satisfatória no futuro (BITNER, 1995; CLAYCOMB; MARTIN, 2001).

A Confiança em um provedor de serviços e nos seus colaboradores é geradora de laços emocionais entre as partes envolvidas, diminuindo o risco de desempenho insatisfatório (MILAN, 2006). Portanto, pretende-se analisar o impacto da Confiança do cliente no provedor de serviços na Retenção de Clientes.

A manutenção das relações e o sucesso dos relacionamentos tem forte vínculo com o Compromisso mútuo (MORGAN; HUNT, 1994; PESÄMAA; LARSON; DREXLER, 2013). Estudos sugerem que o Compromisso é melhor explicado como uma variável mediadora-chave (MORGAN; HUNT, 1994), atuando entre os antecedentes e a permanência do cliente junto a um mesmo fornecedor (PRITCHARD; FOLCKE; GUNDERSON, 1999).

Para outros autores, o Compromisso é um importante mediador entre a Confiança e a Retenção de Clientes (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002). Porém, na falta do Compromisso entre os parceiros de negócio, o relacionamento será interrompido mais rapidamente (WETZELS; DE RUYTER; VAN BIGERLEN, 1998; PESÄMAA; LARSON; DREXLER, 2013; PALMATIER et al., 2013). Dessa forma, o Compromisso aumenta os níveis de Retenção de Clientes (AURIER; N'GOALA, 2010).

Altos níveis de Compromisso encorajam os parceiros a fazer investimentos adicionais no relacionamento (KUMAR; HIBBARD; STERN, 1994; YOUNG; DENIZE, 1995), além da possibilidade e inibição ou eliminação do oportunismo (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995). O Compromisso, portanto, pode produzir benefícios significativos para as empresas, sendo a intenção de continuidade do relacionamento o benefício mais importante (KUMAR; HIBBARD; STERN, 1994; WILSON, 1995), e quanto maior o Compromisso, maior a inclinação ou a propensão do cliente em permanecer engajado no relacionamento (GOUNARIS, 2005). Por este motivo, a última relação a ser testada neste trabalho consistiu na análise da relação entre o Compromisso do cliente com o provedor de serviços e a Retenção de Clientes.

Diante do contexto apresentado, a motivação para o desenvolvimento desta pesquisa está em contribuir com a definição dos antecedentes da Retenção de Clientes em empresas prestadoras de serviços, de tal forma que influenciem na lucratividade e na rentabilidade das empresas. Por este motivo, a questão central definida para esta pesquisa é: **Qual a relação entre as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e o Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Em decorrência do problema de pesquisa apresentado, o qual pode ser traduzido na questão central de pesquisa, foram definidos os objetivos norteadores desta pesquisa, os quais se dividem em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem por objetivo geral propor e testar um modelo teórico que contemple as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e o Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, este estudo se propõe a:

- a) Analisar a relação das Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) sobre a Confiança depositada pelo cliente no provedor de serviços;
- b) Analisar a relação da Reputação do Provedor de Serviços sobre a Confiança depositada pelo cliente no provedor de serviços;
- c) Analisar a relação da Confiança do cliente sobre o Compromisso estabelecido com o provedor de serviços;
- d) Analisar a relação da Reputação do Provedor de Serviços sobre a Retenção de Clientes;
- e) Analisar a relação da Confiança depositada pelo cliente no provedor de serviços sobre a Retenção de Clientes;
- f) Analisar a relação do Compromisso estabelecido pelo cliente com o provedor de serviços sobre a Retenção de Clientes;

2 REFERENCIAL TEÓRICO E RELAÇÕES HIPOTETIZADAS

Considerando os objetivos propostos, neste capítulo é estruturado o referencial teórico correspondente ao tema central desta pesquisa, a Retenção de Clientes, bem como dos demais construtos abordados, ou seja, as Táticas Vinculantes (Financeira, Social e Estrutural), a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e o Compromisso, sendo apresentados o Modelo Teórico proposto e as hipóteses de pesquisa testadas.

2.1 TÁTICAS VINCULANTES

As táticas de marketing enfatizam os caminhos para explorar novos mercados, conquistar novos clientes e, como parte do processo de ligação, muitas vezes, as empresas desenvolvem investimentos estratégicos voltados à prática relacional, com foco na minimização da perda (deserção) de clientes, bem como a adoção de políticas, a concessão de pequenos favores ou concessões, entre outros (SHAALAN; YANG; SU, 2013), a fim de gerar gratidão, que, por sua vez, pode levar a comportamentos recíprocos e, até mesmo, à Retenção de Clientes, criando vínculos entre os parceiros de negócio (PALMATIER et al., 2006).

A criação de vínculos foi abordada, originalmente, pela psicologia social e estudados principalmente para investigar a interação dos indivíduos com a família, com amigos e com outros grupos sociais (McCALL, 1970; TURNER, 1970). Neste horizonte, as Táticas Vinculantes, ou de ligação, são aspectos psicológicos, emocionais, econômicos ou físicos intrínsecos a um relacionamento, e que são promovidos pela associação e a interação entre a empresa e o cliente, servindo para ligar as partes envolvidas sob a ótica de uma troca relacional (McCALL, 1970; TURNER, 1970; YUFANG; XIAOBING, 2012).

Aliás, Turner (1970) afirma que existem dois tipos de vínculos: pessoais e de tarefas. Vínculos pessoais se referem ao amor, à identificação e às emoções, e são alcançados por meio da subjetividade pessoal e da identificação de interações sociais, ao invés da objetividade e de razões financeiras. Os vínculos de tarefas, por sua vez, focam na realização de objetivos e metas, em que as pessoas estão dispostas a realizar determinados trabalhos em conjunto com os outras pessoas ou grupos, e isso, com base em uma integração, que pode ser simbiótica ou cooperativa. Estes dois tipos de vínculos investigados contribuem com as empresas que buscam estabelecer relacionamentos de longo prazo com os clientes, porque os compradores e os vendedores podem estar ligados entre si com base em benefícios mútuos, sociais e/ou econômico-financeiros (YUFANG; XIAOBING, 2012).

Embora alguns gestores tenham se utilizado das Táticas Vinculantes e os estudiosos estejam explorando este campo (WANG; LIANG; WU, 2006; LIANG; WANG, 2007; LIANG; WANG, 2008; LOPES et al., 2012), o conceito de ligação ou de vínculo ainda não foi claramente definido, havendo diferentes conceitos (ARANTOLA, 2002). Han (1991) e Wilson (1995) dividiram os vínculos em dois tipos: sociais e estruturais. O vínculo social incluiria o vínculo das empresas com os clientes a partir da relação pessoal dos seus colaboradores e as relações sociais construídas. Os vínculos estruturais ocorreriam quando as empresas se relacionam por conta do aspecto financeiro, estratégico ou organizacional (HAN; WILSON; DANT, 2002).

Smith (1998) enfatizou as ligações funcionais, também no intuito de promover a ligação entre as partes em um relacionamento. Este autor apresentou, então, os vínculos funcionais, os quais seriam uma forma de conexão para promover a diversidade da relação. Em seu estudo, os vínculos estruturais referem-se a um interesse comum entre duas empresas em termos de estrutura, gestão e no sistema organizacional como um todo. Somando-se aos vínculos estruturais, os vínculos funcionais também afetam o estabelecimento e a manutenção de uma relação (SMITH, 2001). Além disso, Berry e Parasuraman (1991) classificam os vínculos em três tipos: financeiros, sociais e estruturais, que tem sido a classificação predominante (WILLIAMS; GREWAL, 1998).

Neste contexto, De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001) distinguem quatro tipos de Táticas Vinculantes aplicadas à prática relacional: recompensas tangíveis (BERRY, 1995), comunicação institucional (ANDERSON; NARUS, 1990; DWYER; SCHURR; OH, 1987; MORGAN; HUNT, 1994), tratamento preferencial (GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998) e comunicação interpessoal (METCALF; FREAR; KRISHAN, 1992). Em acréscimo, Yufang e Xiaobing (2012) apresentam um estudo aplicado ao setor de varejo indicando quatro tipos de táticas de ligação, incluindo os vínculos tradicionalmente estudados – financeiro e social, excluindo o estrutural, e contemplando os vínculos oriundos da experiência de compras passadas e o processo de compra em si. Para Zang (2005), por sua vez, as Táticas Vinculantes são as atividades que desenvolvem e mantêm relacionamentos de longo prazo com clientes existentes através de aspectos financeiros, sociais e estruturais.

Em estudos sobre as práticas relacionais (SHAALAN; YANG; SU, 2013), também foram identificados os vínculos, representando o início da relação com clientes, seguido da empatia, da reciprocidade e da confiança mútua (YAY; CHEN; HUDDLESTON, 2000; GEDDIE; DEFRANCO; GEDDIE, 2005). Neste caso, os vínculos – empatia, reciprocidade, confiança pessoal e afeto dos funcionários – podem ser importantes na atração de novos

clientes para a organização, com custo baixo, mas também na construção de relações de Confiança e no fortalecimento das relações existentes, podendo resultar em diferentes níveis de Retenção de Clientes (GEDDIE; DEFRANCO; GEDDIE, 2005). De acordo com Yim, Harris e Pomeranz (2008), embora seus estudos tenham como foco a lealdade de clientes, a existência de vínculos afetivos entre clientes e empresas de serviços complementam a Confiança, revelando a transferência do “afeto pessoal” para o nível de “afeto em relação à empresa”, o que converge com os estudos de Geddie, Defranco e Geddie (2005).

Pode ocorrer, no entanto, que nem todas as táticas de ligação tradicionais sejam aplicáveis indistintamente aos diferentes ambientes de mercado (YUFANG; XIAOBING, 2012). Outros estudos avaliaram o impacto de quatro tipos diferentes Táticas Vinculantes, a comunicação, o tratamento preferencial, a personalização (do atendimento e/ou de produtos e/ou serviços) e a gratificação (DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; ODEKERKEN-SCHRÖDER; DE WULF; SCHUMACHER, 2003), no sentido de explicar a Retenção de Clientes (ODEKERKEN-SCHRÖDER; DE WULF; SCHUMACHER, 2003). Ainda, as pesquisas de Gounaris (2005) apontam para o impacto positivo dos vínculos sociais e contratuais sobre a Confiança, com consequências desta sobre o Compromisso, seja ele afetivo ou calculado (racional).

Todavia, a questão central reside em identificar quais as táticas específicas podem ser aplicadas com sucesso para conquistar ou manter clientes (ODEKERKEN-SCHRÖDER; DE WULF; SCHUMACHER, 2003), até porque alguns pesquisadores apontam que as empresas podem desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo com clientes através de Táticas Vinculantes Financeiras e Sociais (DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; ODEKERKEN-SCHRÖDER; DE WULF; SCHUMACHER, 2003). Outros sugerem que a preocupação com as Táticas Vinculantes econômicas, sociais e estruturais deve ocorrer simultaneamente (ZHANG, LEONE; DONG, 2009; ZHANG et al., 2009). Desta forma, serão conceituadas, a seguir, as Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais, deprezando as emocionais, entendendo que tragam melhores resultados para a prática relacional.

2.1.1 Táticas Vinculantes Financeiras

Determinadas relações podem ser influenciadas pela existência de custos vultuosos vinculados ao término de uma relação, especialmente na ausência de alternativas viáveis ou por custos de troca muito elevados (MORGAN; HUNT, 1994). Igualmente, sistemas financeiros de risco e de recompensa são avaliados pelos compradores na relação com o

vendedor, bem como o potencial das recompensas oferecidas para equilibrar ou compensar os custos econômicos e sociais percebidos na relação (DWYER; SCHURR; OH, 1987; DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; WENDLANT; SCHRADER, 2007). Desta forma, os benefícios e os ganhos mútuos advindos da relação entre as partes envolvidas devem ser claramente maiores que os da atuação isolada, servindo como elemento de incentivo à manutenção do relacionamento (WANG; LIANG; WU, 2006).

Uma espécie de vínculo com o cliente pode ser a motivação de consumo ou utilização por meio de decisão de preços, envolvendo descontos de preço, melhores taxas de juros, entre outros (LIANG; WANG, 2007). Este tipo de integração se assemelha às ligações funcionais defendidas por Smith (1998) e Turner (1970), caracterizadas pelos aspectos econômicos, estratégicos, tecnológicos (conhecimento ou informação) e instrumentais (relacionados aos produtos e/ou serviços e seus respectivos benefícios), os quais contribuem para a continuidade dos relacionamentos (LIANG; WANG, 2007; LIANG; WANG, 2008).

As Táticas Vinculantes Financeiras, em primeiro lugar, significam fornecer preço ou estímulo financeiro como incentivo à compra, ao consumo ou à utilização maior de produtos e/ou serviços, a fim de estabelecer um relacionamento duradouro, com uma perspectiva de longo prazo (ZHANG, 2005; YUFANG; XIAOBING, 2012). Alguns pesquisadores sugerem que uma motivação para que os clientes se envolvam em trocas relacionais seja para poupar dinheiro (PETERSON, 1995) ou por serem atraídos por ofertas especiais de preços e/ou outros incentivos financeiros (DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009).

Dessa forma, as Táticas Vinculantes Financeiras podem ser classificados em dois subgrupos, que são “poupar dinheiro”, ligada à economia, e “benefícios com a compra” (DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009). “Poupar dinheiro” significando ofertas de preços especiais, descontos, cupons e preços mais baixos, enfatizando a manutenção do cliente a partir da redução de custos monetários na equação de valor e dos “benefícios com a compra”, oferecendo presentes aos clientes, pontos cumulativos em sistemas de fidelidade, benefícios por compras em maior quantidade de uma só vez, além de brindes diferentes por tipos diferentes aquisições, enfatizando a manutenção do valor pago pelo cliente, sem redução do recurso monetário envolvido na compra (DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009).

O objetivo das Táticas Vinculantes Financeiras está em manter os clientes existentes, que constantemente mudam ou trocam de fornecedor, nos casos em que o apelo do produto e/ou serviço não gere grande diferencial (RIZAL; BUTTLE, 2001). As Táticas Vinculantes Financeiras são uma espécie de estímulo ou de motivação para o consumo por meio da decisão por preços, tais como descontos de preço, taxa de juros, etc (LIANG; WANG, 2007).

Inclusive, Rui-Xue (2011) enfatiza que pode haver benefício econômico de “poupança” para clientes regulares, influenciados por Táticas Vinculantes Financeiras, defendendo que um nível maior de percepção destas táticas leva a um nível de percepção do cliente mais elevada a respeito dos investimentos na relação. Yufang e Xiaobing (2012), em estudo desenvolvido no contexto de lojas *on line*, percebeu que, de forma semelhante ao que ocorre em empresas tradicionais, é possível utilizar associações, descontos e outros métodos tradicionais neste modelo de negócio. Entretanto, neste tipo de mercado, a pesquisa de preço implica em baixo custo para o cliente, o que significa que o preço tem menos vantagem natural para a loja *on line* do que seria para as empresas tradicionais, motivo pelo qual a diferença de preços pode não funcionar tão bem.

Consoante isso, Wang (2014) ressalta que os clientes altamente envolvidos com uma empresa são afetados mais por vínculos sociais e estruturais do que por vínculos financeiros. Porém, quando a ênfase recai sobre clientes com menor poder aquisitivo, a concentração se inverte, tendo mais importância os vínculos financeiros que os demais. Raramente os clientes com este poder de compra restrito estão dispostos a investir no relacionamento, o que impede a avaliação da relação com base em suas limitadas experiências. Para este tipo de cliente, as Táticas Vinculantes Financeiras podem ser sua principal prioridade, estimulando a continuidade da compra ou do consumo baseada, essencialmente, em preços atrativos (WANG, 2014; RUI-XUE, 2011).

Pela classificação das Táticas Vinculantes proposta por Berry e Parasuraman (1991), dividindo-as em financeiras, sociais e estruturais, o vínculo financeiro é geralmente associado com a frequência de compras ou à retenção do cliente. Isto significa que as empresas incentivam os clientes a consumir mais e a manter relacionamentos (se é que, de fato, seria um relacionamento) de longo prazo basicamente por preços atrativos ou por manter estímulos financeiros. O preço, no entanto, é fator de fácil imitação, de modo que a estratégia por preços competitivos pode não representar uma vantagem comparativa duradoura para as empresas (HARRISON-WALKER; NEELY, 2004), motivo pelo qual os outros tipos de táticas, sociais e estruturais, por exemplo, podem fazer diferença a partir da prestação de um serviço individual e personalizado (YUFANG; XIAOBING, 2012).

2.1.2 Táticas Vinculantes Sociais

Embora os efeitos das Táticas Vinculantes Sociais não substituam a atração por preço, proporcionam, por sua vez, atendimento personalizado e uma relação independente, elevando

a Confiança do cliente em relação ao serviço prestado e ao próprio provedor de serviços, desenvolvida a partir da compreensão e do aprendizado das necessidades e dos desejos do cliente (LIANG; WANG, 2008). Associado a isso, Crosby, Evans e Cowles (1990) afirmam que o comportamento no relacionamento é afetado pela qualidade do relacionamento.

As empresas podem expressar sua amizade ou sua gratidão pela preferência do cliente com a concessão de outros benefícios com significado social (sentimentos de pertencimento, identificação e familiaridade) e, portanto, as táticas sociais podem construir relacionamentos mais estáveis e promover uma qualidade relacional ainda mais elevada (LIANG; WANG, 2007). Um vínculo social pode ser alcançado por meio de atividades de marketing de relacionamento adicionais, como, por exemplo, convites para participar conjuntamente em eventos especiais (PAULSSEN; ROULET; WILKE, 2014).

As Táticas Vinculantes Sociais são vínculos pessoais ou ligações construídas durante a interação entre as partes (TURNER, 1970). O grau de familiaridade ou de amizade pessoal e preferências compartilhadas (WILSON, 1995), além da ligação pessoal e de proximidade, dando apoio ou aconselhamento ao cliente, sendo empático e sensível, criando um sentimento de afiliação ou de conectividade, compartilhando experiências (TURNER, 1970), também são formas muito efetivas de vínculos sociais.

Sob o ponto de vista das relações entre empresas, as Táticas Vinculantes Sociais enfatizam principalmente a manutenção de relações estreitas com clientes, entendendo suas necessidades, seus desejos, suas demandas e suas expectativas, de modo que se desenvolvem relações interpessoais ou sociais, emergindo amizade e até mesmo afeto (YUFANG; XIAOBING, 2012). Ou seja, as Táticas Vinculantes Sociais dizem respeito às atividades que desenvolvem e mantêm relacionamentos de longo prazo com os clientes existentes por meio de foco no cliente e da criação de uma proximidade (no sentido de “comunidade”) (ZHANG, 2005; DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009).

O foco no cliente é alcançado quando uma empresa recolhe informações sobre os resultados de seus clientes e transmite a ideia de que a organização compreende as suas demandas, enfatizando o ponto de vista do cliente, com sentimento de cordialidade, compaixão e preocupação com os outros, com assertividade; enquanto que a criação de proximidade se refere aos casos em que a empresa apóia ou patrocina comunidades de clientes como meio de incentivo ao compartilhamento de algo sobre si mesmos, informações técnicas, opiniões, emoções e atitudes que eles possuem, além de relações com outros clientes (DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009).

Estudos foram realizados com a aplicação das Táticas Vinculantes Sociais em negócios de lojas *on line* (DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009; YUFANG; XIAOBING, 2012). O resultado neste tipo de negócio pode ser consistente e compatível com a aplicação em negócios tradicionais, concentrando-se principalmente no desenvolvimento de pessoas ou de relações sociais, por exemplo, estimulando a amizade ou a sensação de carinho, através de comunidades específicas de discussão na internet (YUFANG; XIAOBING, 2012).

Na mesma direção, os resultados obtidos em pesquisa no contexto de relações do B2C (*Business-to-Consumer*) em *e-commerce* (DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009) revelaram que as empresas podem praticar vínculos sociais com os clientes existentes através do foco no cliente e na criação de comunidade. Neste tipo de negócio, as pessoas não podem, facilmente, relacionar-se “cara a cara” (de forma presencial), o que poderia tornar mais difícil o estabelecimento dos vínculos e conexões emocionais, como é o caso da amizade, ao contrário de negócios *off line*, ou de caráter presencial (YUFANG; XIAOBING, 2012).

No entanto, recursos como a interatividade e a cognição são métodos possíveis de aplicação para a melhora destes vínculos, gerando benefícios mútuos e cumprindo com a função do relacionamento com o cliente, (YUFANG; XIAOBING, 2012). Em outro estudo aplicado ao ambiente *on line*, reforça-se a ideia que as emoções estabelecem harmonia com os clientes, em razão das Táticas Vinculantes Sociais, levando a um nível de percepção mais elevado do nível e do investimento nos relacionamentos (RUI-XUE, 2011).

Em outro nível, a ligação social significa mudar o foco da empresa para o atendimento individual do cliente, prestando um serviço personalizado (YUFANG; XIAOBING, 2012), agregando valor. As Táticas Vinculantes Sociais enfatizam, principalmente, a manutenção de relações estreitas com seus clientes e o entendimento de suas demandas, para que seja possível desenvolver relações interpessoais ou sociais, baseadas na identificação ou na amizade, por exemplo. Tais táticas podem, ainda, aumentar a tolerância do cliente a eventuais erros ou falhas, dando à empresa a oportunidade de resolver o problema antes que a substitua por um concorrente (YUFANG; XIAOBING, 2012).

A construção de laços sociais é uma estratégia recomendada pelo marketing de relacionamento que objetiva gerar relações fortes (GREMLER; GWINNER, 2000; PALMATIER et al., 2006). No entanto, sob a ótica dos empregados, a orientação para construir relações sociais com os clientes é considerado um pedido exigente (HENNIG-THURAU et al., 2002). Assim sendo, saber quando incentivar o desenvolvimento de laços sociais entre a empresa e o seus clientes é uma estratégia de marketing de relacionamento eficaz e altamente relevante quando orientada para gestores, ainda mais quando direcionada

para clientes com percepção de risco elevada, podendo ser esta uma segmentação produtiva (PAULSSEN; ROULET; WILKE, 2014).

2.1.3 Táticas Vinculantes Estruturais

Os vínculos estruturais indicam que a empresa fornece um serviço valioso e que não é fácil de ser obtido por outras alternativas (empresas concorrentes) no mercado. São baseados principalmente em uma forte capacidade da empresa em resolver problemas estruturais, que atendam às necessidades do cliente, de forma diferenciada, unindo-os por um interesse comum (YUFANG; XIAOBING, 2012). Este tipo de tática vinculante proporciona uma solução estrutural para os clientes, com vantagens de valor agregado e fortes traços de diferenciação (LIANG; WANG, 2007), elevando o nível de percepção do cliente acerca dos investimentos feitos no relacionamento (RUI-XUE, 2011). Ao oferecer este tipo de vínculo, as empresas podem consolidar a sua relação com os clientes, diferenciando-se sobremaneira dos competidores (LIANG; WANG, 2008).

As Táticas Vinculantes Estruturais estão relacionadas à estrutura, à administração e à institucionalização de normas em um relacionamento (LIANG; WANG, 2007), além de um conjunto de fatores econômicos, estratégicos e funcionais decorrentes, que se apresentam durante o relacionamento e geram benefícios explícitos, condicionados a investimentos feitos, pressões sociais e barreiras contratuais (RODRIGUEZ; WILSON, 2002). Caracterizam-se, portanto, por regras, políticas, procedimentos, infraestrutura qualificada ou acordos que proporcionem a estrutura formal de um relacionamento em elevado nível. Implicam, também, em normas ou rotinas que informalmente governam a interação entre as partes, e os sistemas e tecnologias organizacionais que permitem ou facilitam tal interação, proporcionando vínculos psicológicos, jurídicos, entre outros, minimizando a busca por outros parceiros (fornecedores ou provedores de serviços (LIANG; WANG, 2007), tornando-se uma fonte de eficiência operacional para o cliente (RIZAL; BUTTLE, 2001).

Sendo assim, a valorização dos serviços a partir da integração estrutural é frequentemente relacionada a questões técnicas, as quais podem melhorar a eficiência e a produtividade do cliente, e quando integradas às Táticas Vinculantes Financeiras e Sociais, dificultam a entrada dos concorrentes nos mercados em que a empresa atua (LIANG; WANG, 2008). Cabe salientar que os vínculos estruturais servem para aumentar o lucro e a rentabilidade na equação de valor dos clientes e é uma espécie de função motivacional para a sua permanência na relação (ZHANG; DONG; ZHANG, 2010). Por exemplo, algum tipo de

serviço que esteja baseado em tecnologia (serviços logísticos), destinando-se aos processos de entrega de produtos de forma que os clientes podem obtê-los com maior conveniência e rapidez (PARASURAMAN; ZEITHAML, 2005; WANG et al., 2014).

Quando uma empresa enfrenta uma concorrência intensa, a ligação estrutural pode aumentar o custo de comutação (troca) de um cliente e, possivelmente, atrair clientes de seus concorrentes (GUO; JIAN; TANG, 2009). As normas e obrigações contratuais, tais como assinaturas por período mínimo ou limites de compras mínimas, são tidas como padrões de conduta que vão fixar a base para um relacionamento mais longo ou duradouro, dependendo, logicamente, do grau de Compromisso do cliente com o relacionamento existente (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995; WENDLANT; SCHRADER, 2007).

Os estudos de Da-Hai, Rui-Xue e Yang (2009) associam as Táticas Vinculantes Financeiras às variáveis “poupar dinheiro” ou “compra com presente”, as Táticas Vinculantes Sociais a “ações com foco no cliente” e “criação de comunidade” e as Táticas Vinculantes Estruturais à “conveniência de uso”, “capacidade de resposta” e “redução e riscos”. Como resultado das suas pesquisas, os fatores “redução e riscos”, “conveniência de uso” e “capacidade de resposta” foram as dimensões mais importantes, demonstrando que as Táticas Vinculantes Estruturais são mais importantes que as demais táticas. Em complemento, foi possível concluir que, depois das Táticas Vinculantes Estruturais, a importância recai às Táticas Vinculantes Sociais e as Financeiras, nesta ordem, tendo como hierarquia das variáveis “compra com presente”, “criação de comunidade”, “foco no cliente” e “poupar dinheiro”.

Em outro estudo, com foco para relações *on line*, foram encontradas diferenças significativas entre empresas tradicionais e empresas de *e-commerce*. Embora a loja *on line* ofereça elevado nível de tecnologia, sem envolvimento dos funcionários, tendo em vista o auto-serviço, o valor estrutural que estas lojas oferecem impacta menos na relação com o cliente em razão da semelhança de preço entre as lojas, discutindo-se, inclusive, se é possível a uma empresa *on line* oferecer vínculos estruturais aos seus clientes (YUFANG; XIAOBING, 2012).

Embora os vínculos estruturais possam ser insuficientes para a continuidade do relacionamento em razão da presença de elos fracos de vínculo social e dar margem à incidência de comportamentos oportunistas (MADHOK; 1995; DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001), o estudo de Wang, Liang e Wu (2006) apresentam as Táticas Vinculantes Estruturais com maior poder de explicação sobre a qualidade do

relacionamento, seguidas das Táticas Vinculantes Sociais. O desenvolvimento de tais vínculos estruturais permite que as empresas de serviços alcancem uma diferenciação nos mercados onde estão inseridas, permitindo que obtenham possíveis vantagens competitivas sustentáveis, melhorando o seu desempenho econômico-financeiro (PALMATIER et al., 2006).

2.2 CONFIANÇA

Há muito que a Confiança tem sido reconhecida como uma fator-chave em relacionamentos bem sucedidos com os clientes (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GUNDLACH; MURPHY, 1993; MORGAN; HUNT, 1994), e vem sendo debatida e conceituada no âmbito de várias áreas ou disciplinas, como é o caso da sociologia, da psicologia, da economia e a administração, como um importante construto no contexto relacional (GULATI; NICKERSON, 2008; JIANG; HENNEBERG; NAUDÉ, 2011). No contexto organizacional, caracteriza-se por um construto significativo para atividades econômicas (KIM; KUMAR; KUMAR, 2011), principalmente no que diz respeito aos relacionamentos de longo prazo (PALMATIER et al., 2013).

2.2.1 Conceito de Confiança

Na sociologia, a Confiança esteve relacionada com a expectativa ou a capacidade de previsão e a relevância motivacional intrínseca a uma determinada situação (DEUTSCH, 1958), ou seja, a capacidade de prever o curso de uma determinada situação, sendo que a importância de suas consequências para a pessoa seriam elementos relevantes para o estabelecimento da Confiança em relação ao outro. Avançando os conhecimentos nesta área, passou-se a afirmar que a Confiança ocorreria em uma estrutura de interação, influenciada tanto pelo sistema social, quanto pela personalidade do indivíduo, não podendo ser exclusivamente associada a um destes fatores, ou seja, a Confiança começaria onde o conhecimento termina, sendo necessária, portanto, somente em situações que apresentam algum risco (LUHMANN, 1979).

Segundo Luhmann (1979), nas sociedades menos complexas, a Confiança baseava-se essencialmente em relações interpessoais, com ênfase nos vínculos emocionais existentes entre os indivíduos, mas que com o desenvolvimento e a elevação da complexidade da sociedade, passou a se basear no sistema, emergindo com pouco ou menor envolvimento emocional. Na mesma linha de raciocínio, Lewis e Weigert (1985) defendem que a Confiança

é uma condição necessária para a existência social, e que consiste em uma decisão individual e de interpretação dos indivíduos, questionando em seus estudos se a Confiança seria algo natural do ser humano, ou se o ato de confiar/desconfiar seria socialmente aprendido.

Na área da psicologia, a Confiança entre os indivíduos começou a ser estudada na década de 60, destacando-se o estudo de Rotter (1967), que criou uma escala para mensuração da Confiança interpessoal; o estudo de Larzelere e Huston (1980), que desenvolveram uma escala para mensurar a Confiança em relacionamentos próximos; e o estudo de Johnson-George e Swap (1982), que criaram uma escala para medir a Confiança interpessoal em uma pessoa específica. A preocupação nesta área do conhecimento esteve no desenvolvimento e na validação de instrumentos para a mensuração da Confiança entre os indivíduos.

Na área da economia, Williamson (1993) merece destaque, pois cunhou o termo “Confiança calculada”, referindo-se à aceitação de um determinado nível de vulnerabilidade (incerteza, riscos) baseado nos cálculos do custo relativo de manter ou de romper uma relação a partir de escolhas racionais. Esta linha de pensamento tem origem nos estudos seminais da economia, onde o próprio autor discute a questão do contrato como uma forma de evitar riscos em situações em que os níveis de Confiança são baixos (WILLIAMSON, 1975), uma vez que os atores econômicos (pessoas ou empresas, firmas) estariam vinculados por dois pressupostos: (i) a racionalidade limitada, indicando que os envolvidos nas transações econômicas são intencionalmente racionais, mas apenas de modo limitado; (ii) e o oportunismo, referindo-se ao fato de que os atores econômicos não se comportam de forma isenta, mas sim pela busca de seus próprios interesses.

Paralelamente, sob a ótica das organizações, os estudos relacionados à Confiança tiveram início nas décadas de 70 e 80, destacando-se pesquisas sobre o impacto da Confiança entre grupos de indivíduos no processo de tomada de decisões gerenciais (ZAND, 1972), a investigação da Confiança entre chefes, subordinados e consultores (SCOTT, 1980) e os estudos sobre a benevolência, que consiste em acreditar que não se produziria prejuízo ao outro envolvido, mesmo tendo a oportunidade de fazer, ou seja, abstando-se de um comportamento oportunista (GAMBETTA, 1988). Na década 90, iniciam-se os estudos por parte dos autores da administração no sentido de investigar a Confiança no âmbito das relações B2B (MCALLISTER, 1995), seguidos também da preocupação em compreender o impacto deste construto nas relações B2C (SIRDESHMUKH; SINGH, 2000, JOHNSON; GRAYSON, 2005; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002), dentre outros.

Mesmo não havendo consenso da definição da Confiança, percebe-se em todas as áreas de pesquisa pelo menos um ponto em comum no que concerne às condições necessárias

para o seu desenvolvimento: o risco (BREI; ROSSI, 2005), relacionado com a probabilidade de ganhos ou de perdas ao tempo da decisão e a interdependência entre as partes envolvidas, sendo necessária a colaboração dos envolvidos para que sejam atingidos os interesses ou objetivos mútuos (ROUSSEAU et al., 1998). Em outra direção, a Confiança também está relacionada a aspectos psicológicos do indivíduo, compreendendo a intenção de aceitar os riscos decorrentes das expectativas em relação a outrem (ROUSSEAU et al., 1998), podendo estar baseada em experiências passadas (GEFEN, 2002) e ser fortalecida, ou não, em decorrência de tais experiências (YOON, 2002; HÁ; JANDA; MUTHALY, 2010).

Morgan e Hunt (1994) argumentam que os clientes geralmente apostam em relações em que as partes envolvidas confiam entre si, na expectativa de que o resultado das ações repercutirá em maior eficiência. Assim, pode-se entender a Confiança como sendo a aceitação dos riscos associados à interdependência das partes envolvidas em um relacionamento (SHEPPARD; SHERMAN, 1998), envolvendo a crença na honestidade, na boa vontade e na competência do provedor de serviços (DONEY; CANNON, 1997; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1998; MOLINER et al., 2007), refletindo o quanto a empresa preocupa-se com os seus clientes, o que terá impacto positivo para a empresa (HESS; STORY; 2005; LEONIDOU; PALIHAWADANA; THEODOSIU, 2006).

De acordo com Song et al. (2014), a confiança pode ser definida como a vontade de contar com um parceiro de troca em quem se tem confiança. A confiança também é definida como a expectativa generalizada de como um parceiro de troca irá realizar no futuro (LEE; BACK, 2008). Em outras palavras, a confiança indica expectativa generalizada de como um produto ou serviço irá desempenhar as suas funções declaradas no futuro (AKHOONDNEJAD, 2016). No ambiente de serviços, especificamente, pode-se entender a Confiança como a expectativa de que o provedor de serviços é responsável e cumprirá suas promessas (SIRDESHMUKH; SINGH; 2000).

Desse modo, a Confiança pode ser entendida como um fator de redução de incertezas e de vulnerabilidade (AURIER; N'GOALA, 2010), criada a partir de uma avaliação da capacidade do provedor de serviços para atender as expectativas do cliente (GARBARINO; JOHNSON, 1999; BARRY; DION; JOHNSON, 2008). Em serviços profissionais, caracterizados por crenças elevadas (LAIN; LIAN, 2005) e pela possível ambiguidade na avaliação do cliente em relação à qualidade dos serviços e do próprio provedor de serviços, os benefícios da Confiança podem ser mais críticos (PALMATIER et al., 2006).

Neste sentido, a Confiança pode ser mais forte nos primeiros estágios do relacionamento, em razão da falta de familiaridade ou da especificidades das demandas do

cliente em relação aos serviços (VERHOEF, 2003), mas avaliações positivas e experiências satisfatórias dos serviços igualmente reforçam a Confiança ao longo do tempo, gerando maior segurança e previsibilidade para o relacionamento em uma dimensão de futuro (PALMATIER et al., 2006; AURIER; N'GOALA, 2010). Ademais, a Confiança restringe a incidência de comportamentos oportunistas, independentemente da capacidade de acompanhamento e de controle da outra parte, além de elevar a coragem dos clientes para promover a repetição de compras (BATTARCHERJEE, 2002).

2.2.2 Dimensões e Antecedentes da Confiança

Assim como o conceito de Confiança tem sido amplamente explorado pela literatura, as suas dimensões e antecedentes têm sido, há décadas, objeto de estudo de diversos pesquisadores (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002). Alguns estudiosos argumentaram que a Confiança seria um construto multidimensional (LUHMANN, 1979; LEWIS; WEIGERT, 1985; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002), com dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais (DONEY; CANNON, 1997; GUENZI; JOHNSON; CASTALDO, 2009) ou a existência da Confiança nas políticas e práticas gerenciais da empresa ou no pessoal de contato direto com o cliente (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

Os estudos desenvolvidos por Doney e Cannon (1997) evidenciam a competência, a benevolência e a integridade como dimensões da Confiança, embora sejam considerados por outros pesquisadores como antecedentes (ou facetas) da Confiança (MORGAN; HUNT, 1994; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; SCHUMANN; WUNDERLICH; WANGERNHEIM, 2010). Algumas investigações empíricas (MCALLISTER; 1995; JOHNSON; GRAYSON, 2005) têm utilizado conceitos bi-dimensionais para o estudo da Confiança, apresentando dimensões afetivas e cognitivas. Outros estudos, ainda, testaram a Confiança sob a ótica unidimensional (AUH, 2005; SEPPÄNEN; BLOMQUIST; SUNDQVIST, 2007; MILAN; DE TONI; 2012; MILAN et al., 2013).

Por sua vez, Berry (1995) apresenta três níveis da Confiança que podem contribuir e reforçar (ou deteriorar) o processo de Retenção de Clientes na prestação do serviço, entendendo que este construto exerce a relação mais poderosa no desenvolvimento da prática relacional no contexto de serviços. Primeiramente, as interações interpessoais, decorrentes da relação entre clientes e outros indivíduos, depois a familiaridade dos clientes com o provedor

de serviços (marca e serviços oferecidos) e, por fim, a Confiança exclusivamente vinculada ao profissional que está prestando o serviço.

McAllister (1995) definiu a Confiança interpessoal entre os membros da organização como o grau de Confiança de uma pessoa na outra e sua intenção de ação baseando-se nas palavras, decisões e comportamento do outro, atuando sob as dimensões cognitiva e afetiva. No mesmo sentido, os estudos de Johnson e Grayson (2005) analisaram a Confiança sob a ótica de dimensões cognitivas e afetivas, seja como antecedente ou resultado, especificamente para provedores de serviços.

A Confiança cognitiva é entendida como a vontade de um cliente contar com a competência de um prestador de serviços, desenvolvendo-se a partir do conhecimento acumulado, o qual permite ao cliente fazer previsões em relação ao provedor de serviços, e é formada em decorrência do comportamento e da reputação relatada em outros relacionamentos ou no mercado (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992), também entendidas como as “boas razões para se confiar” (McALLISTER, 1995).

Por outro lado, a Confiança afetiva decorre dos laços emocionais e dos sentimentos gerados em razão do nível de cuidados, atenção, interesse ou preocupações (JOHNSON; GRAYSON, 2005) demonstrados na prestação de serviços, o que pode pressupor, em boa parte dos serviços, um nível elevado de emoção envolvida (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992; McALLISTER, 1995). Neste sentido, é preferível considerar a Confiança como sendo um construto unidimensional (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; MILAN, 2006; CASTALDO, 2007), influenciada por antecedentes cognitivos e afetivos (LEWICKI; TOMLINSON; GILLESPIE, 2006) e que pode ser entendida como um estado psicológico ou uma escolha comportamental (PALMATIER et al., 2006).

A Confiança é um construto-chave no contexto dos relacionamentos de longo prazo em ambientes de serviços (GUENZI; JOHNSON; CASTALDO, 2009). Por isso, os provedores de serviços devem desenvolver ações que promovam a sua credibilidade, a sua competência e a sua capacidade de resposta (N’GOALA, 2007), considerando que a Confiança desenvolve-se ao longo do tempo e deve ser constantemente estimulada, promovida e percebida pelos clientes (LIN; WU, 2011). Considerando que os clientes no setor de serviços compram promessas e não podem testá-las antes de sua utilização, emergiram alguns antecedentes da Confiança, que foram: *expertise* (conhecimento de causa, profundo domínio técnico), dependência, familiaridade, autorevelação, harmonia e civilidade, que, embora com resultados não tão satisfatórios, são sugeridos para nova aplicação de pesquisa (MACINTOSH, 2009).

Para este estudo, é importante salientar que os construtos qualidade, satisfação de clientes e valor percebido não serão testados como antecedentes da Confiança, em razão da ampla abordagem e evidências disponíveis na literatura.

2.2.3 Relação entre as Táticas Vinculantes e a Confiança

Muitos vêem a Confiança como uma intenção comportamental ou um comportamento que reflete uma dependência de um parceiro em relação ao outro e que envolve vulnerabilidade, incerteza e riscos (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993). Assim, antes de desenvolver a Confiança, algumas garantias deveriam existir, e as técnicas eficientes de vinculação com o cliente poderiam servir efetivamente, reduzindo as incertezas e os riscos intrínsecos (CROSS; SMITH, 1996). Estas técnicas, que representam um processo através do qual o cliente e o provedor de serviços possam construir um relacionamento em benefício de ambas as partes (CROSS; SMITH, 1996), foram denominadas como táticas financeiras (SMITH, 1998), sociais e estruturais (WILSON, 1995).

Na revisão da literatura, embora não seja diretamente ligado ao objeto de estudo deste trabalho, observou-se que a utilização de Táticas Vinculantes no contexto relacional produz comportamento de retenção e de fidelização de clientes ainda maior (BERRY; PARASURAMAN, 1991; BERRY, 1995), além de ter efeitos positivos sobre a satisfação dos clientes (GENGLER; LESZCZYC; POPKOWSKI, 1997; GEYSKENS, STEENKAMP, KUMAR, 1998). De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001) e Odekerken-Schröder, De Wulf e Schumacher (2003) também sugerem que as Táticas Vinculantes podem afetar a qualidade do relacionamento por meio da percepção dos clientes. Outros estudos têm discutido o efeito das diferentes Táticas Vinculantes e as percepções sobre a dedicação das empresas em relação aos clientes e seu impacto na lealdade de clientes (HSIEH; CHIU; CHIANG, 2005). Portanto, diferentes Táticas Vinculantes podem resultar na relação com vários construtos, como satisfação, qualidade, confiança, compromisso e lealdade de clientes (WANG; LIANG; WU, 2006).

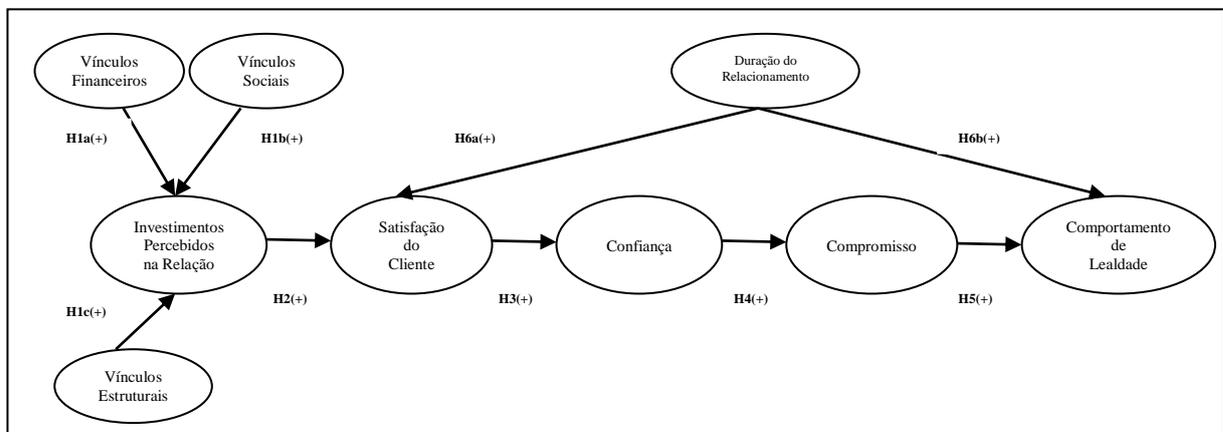
As Táticas Vinculantes podem efetivamente aumentar a consciência de Confiança e o Compromisso dos clientes em relação ao fornecedor ou provedor de serviços (GARBARINO; JOHNSON, 1999; GRUEN; SUMMERS; ACITO, 2000). Por conseguinte, as Táticas Vinculantes podem ser úteis para a construção de uma possível vantagem competitiva e uma eficácia maior na Retenção de Clientes (BERRY; PARASURAMAN, 1991; BERRY, 1995; CHRISTY; OLIVER; PENN, 1996), até porque grande parte das Táticas Vinculantes não

podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes (YUFANG; XIAOBING, 2012). Sendo assim, os vínculos (Financeiros, Sociais e Estruturais) foram testados como antecedentes da Confiança, confirmando a ideia de que quanto maiores os vínculos existentes entre o provedor de serviços e o cliente, maior o nível de Confiança mútua (LIANG; WANG, 2007).

O vínculo social antecede a confiança e podem afetar as suas decisões econômicas (GRANOVETTER; 1985), uma vez que o grau de ligação social entre o cliente e a empresa reflete a profundidade desta relação (GREMLER; GWINNER, 2000; GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998; HENNIG-THURAU et al., 2002).

O *framework* proposto por Liang e Wang (2007), conforme mostra a Figura 1, sugere que as Táticas Vinculantes impactam positivamente na percepção dos clientes no que tange aos investimentos no relacionamento, com consequências na satisfação do cliente e em seus níveis de Confiança. Os resultados indicam que as Táticas Vinculantes Financeiras, sociais e estruturais conduzem a uma maior percepção do cliente a respeito dos investimentos no relacionamento, com impacto na satisfação, na Confiança, no Compromisso e na lealdade do cliente.

Figura 1 – Modelo Teórico proposto por Liang e Wang (2007)



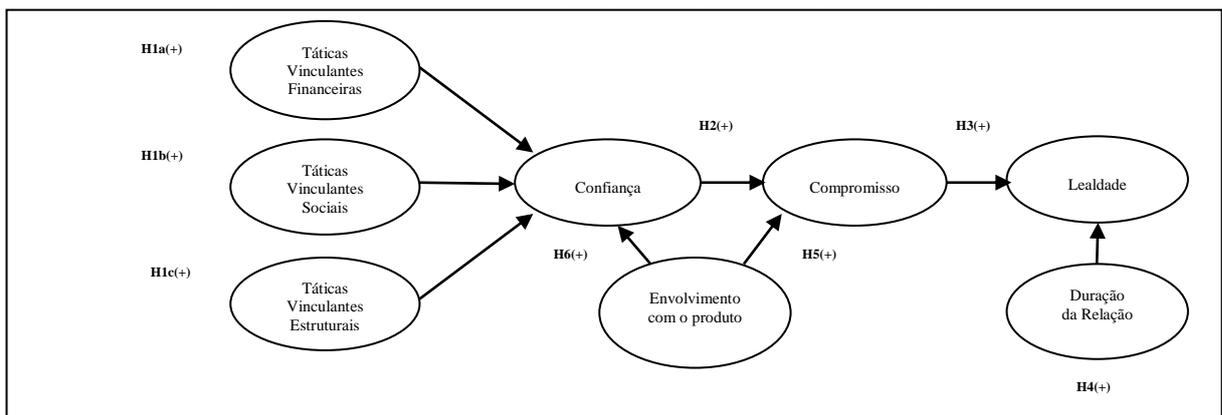
Fonte: Liang e Wang (2007, p. 63).

Posteriormente, os mesmos autores resgataram a sugestão de De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001), de que os esforços para determinar o investimento em um relacionamento varia de acordo com a duração do relacionamento ou do envolvimento do cliente com o produto, com o serviço ou com a empresa. Neste sentido, os autores indicaram a existência de algo a mais no relacionamento que tornaria mais forte a relação entre os parceiros, com consequências nos resultados (LIANG, WANG, 2007), mas que só pode ser percebido depois da continuidade das trocas, pois para que exista percepção de valor no

relacionamento seria inevitável que os clientes percebessem o esforço da empresa para a construção de um relacionamento eficaz (ODEKERKEN-SCHRÖDER; DE WULF; SCHUMACHER, 2003). Assim, benefícios recebidos a partir de relações melhoradas, produziriam maior desempenho a longo prazo (GWINNER, GREMLER, BITNER, 1998).

A percepção dos clientes a respeito dos investimentos no relacionamento pode precisar de um acúmulo considerável de experiência com o produto e/ou serviço (PARASURAMAN, 1997), e é possível que, embora o cliente acredite na importância dos benefícios provenientes da relação, talvez não esteja ciente da existência de tais benefícios nos estágios iniciais de um relacionamento e, portanto, não conseguiria perceber ou quantificar o seu valor (GWINNER et al., 1998). Por consequência disso, decorre o modelo proposto por Liang e Wang (2008), apresentado na Figura 2, no sentido de que os esforços no relacionamento só podem ser percebidos depois de uma troca contínua entre os parceiros de negócio, onde as táticas vinculantes impactam positivamente sobre a Confiança.

Figura 2 – Modelo Teórico proposto por Liang e Wang (2008)



Fonte: Liang e Wang (2008, p. 66).

Para Liang e Wang (2008) e Wang (2014), os investimentos no relacionamento, mais especificamente as Táticas Vinculantes, afetam positivamente a Confiança, além do Compromisso e da satisfação, além de ter impacto na lealdade do cliente. Em seus estudos a percepção do cliente a cerca dos investimentos na relação são considerados, enfatizando a função dos componentes econômicos ou mesmo vínculos que promovam a continuidade relacional, considerando-se aspectos econômico-financeiros, como é o caso de preços atrativos (WANG, 2014). Neste sentido, pode-se formular a seguinte hipótese de pesquisa:

H1a: As Táticas Vinculantes Financeiras influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços.

Moorman, Deshpandé, Zaltman (1993) concluem que a visão tradicional de Confiança estudada na área do marketing se baseava em abordagens puramente psicológicas, mas deveria incluir aspectos sociológicos, como a disposição de dependência em relação ao parceiro de troca, incluindo incerteza e vulnerabilidade, sugerindo que a Confiança pode ser mais uma função de fatores interpessoais do que meramente individuais. Os vínculos sociais, portanto, contribuem para a construção de um relacionamento estável (LIANG; WANG, 2008), como resultado de componentes de natureza emocional ou afetiva, envolvendo identificação, familiaridade, amizade e Confiança na troca interpessoal (DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001; RODRIGUEZ; WILSON, 2002), e das boas relações entre o pessoal de contato direto ou de linha de frente e os clientes, eventos especiais e tratamento individualizado (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; WENDLANT; SCHRADER, 2007).

As evidências sugerem, então, que a Confiança e o Compromisso são precedidos pelos vínculos sociais e estruturais (BEATTY et al., 1996), e que, à medida que o relacionamento amadurece, interações repetidas entre clientes e o pessoal da organização auxiliam na consolidação dos vínculos existentes entre as partes.

Embora os resultados das pesquisas de Wang, Liang e Wu (2006) apresentem o vínculo social com antecedente da qualidade do relacionamento e da lealdade do cliente, os estudos de Liang e Wang (2007) consideram as Táticas Vinculantes Sociais como antecedentes da Confiança, porém, em uma relação intermediada pela percepção do cliente nos investimentos produzidos no relacionamento e pela satisfação do cliente. Em seguida, os mesmos autores avançam para um modelo teórico proposto em que as Táticas Vinculantes Sociais impactam positiva e diretamente na Confiança, como seu antecedente (LIANG; WANG, 2008). E, em razão disso, emerge a seguinte hipótese de pesquisa:

H1b: As Táticas Vinculantes Sociais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços.

As Táticas Vinculantes Estruturais ajudam a desenvolver e a manter os relacionamentos entre as empresas e seus clientes pela conveniência de uso, execução rápida e redução na perda de tempo, tornando mais confortável, adequado e flexível o relacionamento entre a empresa e o cliente, com um menor risco percebido, maior segurança e maior nível de Confiança mútua (ZHANG, 2005; DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009).

A oferta de um serviço valioso, baseado principalmente na forte capacidade estrutural da empresa em resolver problemas, atende às necessidades e demandas dos clientes, de forma diferenciada, em prol do interesse comum, com difícil imitação pelos concorrentes no mercado (YUFANG; XIAOBING, 2012) e diferenciação em relação aos competidores no mercado (LIANG; WANG, 2008). Esta dificuldade de imitação se origina da customização dos serviços, da preocupação com o cliente, da habilidade na condução das demandas, o que é peculiar a cada prestador de serviços, elevando o nível de percepção do cliente acerca dos investimentos feitos no relacionamento (LIANG; WANG, 2007; RUI-XUE, 2011).

Ainda, a instituição de normas ou rotinas que regulam a interação entre as partes, bem como sistemas e tecnologias organizacionais que permitam ou facilitem esta interação (LIANG; WANG, 2007), resultam em fonte de eficiência operacional (RIZAL; BUTLE, 2001). Portanto, oferecer este tipo de tática vinculante pode possibilitar às empresas que consolidem o seu relacionamento com os clientes, com valor agregado, melhorando a eficiência e a produtividade para o cliente, além de ser de difícil imitação por parte dos concorrentes (LIANG; WANG, 2007). Com base nisso, é possível apresentar a terceira hipótese de pesquisa:

H1c: As Táticas Vinculantes Estruturais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços.

2.3 REPUTAÇÃO

Ao longo dos últimos anos, é crescente a busca das empresas pelo estabelecimento e manutenção de uma boa reputação corporativa, a qual pode ser uma possível fonte de diferenciação e de uma vantagem competitiva (FOMBRUN, 1996; ROBERTS; DOWLING 2002; GRAHAM; BANSAL, 2007). A reputação corporativa pode contribuir para melhorias na relação das empresas com seus clientes, funcionários ou mesmo no seu desempenho econômico-financeiro (FOMBRUN, 1996; DOWLING, 2001; ROBERTS; DOWLING, 2002; MACMILLAN et al., 2005; BRAMMER; MILLINGTON, 2005; CARMELI; TISHLER, 2005; GRAHAM, BANSAL; 2007).

Para tanto, a seguir, são abordados os aspectos conceituais, dimensões e antecedentes da reputação, seguidos da sua relação com o construto Confiança.

2.3.1 Conceito de Reputação

A reputação se configura como um campo de pesquisa relativamente novo (MACMILLAN et al., 2005) e o interesse pelos estudos em torno deste tema despertou o interesse de investigadores (FOMBRUN, 2003; DOWLING; 2001), conduzindo a uma abundância de definições diferentes acerca do construto (HELM, 2005), embora necessitando de maior desenvolvimento teórico (WARTICK, 2002) e métodos válidos e operacionais para avaliação e comparação (BROMLEY, 2002; WARTICK, 2002).

Alguns pesquisadores entendem que a reputação pode impactar fortemente no desempenho organizacional (ROBERTS; DOWLING, 2002), mas do ponto de vista empírico, ainda há controvérsias (HELM, 2005), talvez pela falta de metodologias efetivas de medição da reputação (LARKIN, 2003; NGUYEN, LEBLANC, 2001) ou de um entendimento mais claro dos impactos de uma reputação boa ou ruim (HELM, 2005).

É possível relacionar a reputação aos comportamentos, boa administração e boa comunicação das organizações (GAINCS-ROSS, 1998), atração emocional, liderança, desempenho financeiro e a habilidade para satisfazer as expectativas de quem detém o poder de compra (FOMBRUN; GARDBERG, 2000), ou à percepção dos clientes a respeito das características mais fortes da empresa, refletindo em uma estima geral e que motiva a decisão de compra por seus produtos e/ou serviços (FOMBRUN; RINDOVA; 2000).

Bromley (2002) considera que a reputação depende da homogeneidade dos grupos de interesse que circundam a organização, enquanto que Davies et al. (2003) consideram os atributos sinceridade, visibilidade e competência como essenciais. De maneira ampla, o objetivo primordial dos estudos está na definição de uma medida que possa ser relacionada aos ativos intangíveis, ao patrimônio líquido das marcas ou ao capital reputational de um negócio (FOMBRUN, 1996).

O estudo mais referenciado na literatura quando o tema é a reputação corporativa é o de Fombrun (1996), definindo que esta decorre do destaque da empresa em relação à concorrência (EDWARD; SAHADEV, 2011; PHILIPPE; DURAND, 2011; BABIC-HODOVIC; MEHIC; ARSLANAGIE, 2011; YEN; WANG; HORNG, 2011), de tal forma que os clientes podem vir a tolerar a prática de preços mais elevados, ou seja, sendo menos sensíveis a preço, partindo do pressuposto de que um nível de qualidade diferenciada e a preocupação com clientes são traços de diferenciação competitiva (CARMELI; TISHLER, 2005; WANG; KANDAMPULLY; SHI, 2006; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007).

A reputação corporativa, portanto, decorre da avaliação global de uma empresa em relação a outras alternativas, na percepção de quem detém o poder de compra, ou seja, dos clientes e/ou consumidores (FOMBRUN, 1996). Gotsi e Wilson (2001), por exemplo, realçam numerosos pontos de vista, e concluem que a reputação consiste na avaliação global de quem detém o poder de compra, ao longo do tempo (GOTSI; WILSON, 2001), igualmente a Fombrun (1996), ou seja, não tem origem na percepção de uma única pessoa, de uma empresa ou atitudes isoladas (HELM, 2005). A reputação é uma impressão socialmente compartilhada, envolvendo o consenso sobre como uma empresa se comportará em determinada situação (BROMLEY, 2002; SANDBERG, 2002), baseada em um conjunto de convicções coletivamente construídas sobre a habilidade de uma empresa acerca da sua predisposição em satisfazer os interesses dos seus clientes, detentores do poder de compra (FOMBRUN, 1996).

Para Fombrun (1996), a reputação corporativa deriva da identidade empresarial, construída a partir das diversas imagens que são formadas pelos clientes, pela comunidade, pelos investidores e pelos funcionários. A reputação, portanto, pode ser entendida como as percepções agregadas sobre as características salientes de uma empresa que facilitam a captação de recursos financeiros, a manutenção dos funcionários e a capacidade de manter os clientes atuais, gerando novos negócios (FOMBRUN; RINDOVA, 1996). Nesta direção, Dahlén, Granlund e Grenros (2009) definem a reputação como um recurso baseado em experiências passadas positivas, mas que objetiva um olhar para o futuro.

Para a mensuração e a avaliação da reputação, foi verificada a visão de analistas financeiros e executivos de outras companhias (BADENHAUSEN; 1998), de funcionários de empresas (VAN RIEL, 1995; DAVIES et al., 2003) e de clientes (DAVIES et al., 2003). Mais recentemente, foi considerada a percepção de todos atores potenciais (BERENS; VAN RIEL, 2004; HELM, 2007).

Como resultado, uma boa reputação cria barreiras à troca de fornecedor (MILGROM; ROBERTS, 1982; FOMBRUN, 1996; DEEPHOUSE, 2000), podendo contribuir para a atração e manutenção de clientes (FOMBRUN, 1996) e de funcionários mais capacitados (FOMBRUN, 1996; TURBAN; GREENING 1997; GAINES-ROSS, 1998; FOMBRUN; RINDOVA, 2000; DAVIES et al., 2003), de investidores (SRIVASTAVA; SINGH; GROSMAN, 1997), mantendo uma imagem e posição favorável de um negócio no mercado em que atua (SILINIPA; WHEELER, 1998; FREEMAN, 2004).

Sob o prisma financeiro, uma empresa com boa reputação pode atrair, mais facilmente, investidores e reduzir o custo de capital, tornando-se um dos ativos intangíveis mais importantes para a competitividade (HALL, 1993; HAMMOND; SLOCUM, 1996;

FOMBRUN, 1996; LITTLE; LITTLE; 2000), aumentando o valor do negócio para o acionista (GAINES-ROSS, 1998), contribuindo para a redução de investimentos em marketing (FOMBRUN et al., 2000; FOMBRUN; GARDBERG, 2000), além de melhorar o desempenho financeiro (lucro e rentabilidade) (ROBERTS; DOWLING; 2002).

Muitos estudos empíricos têm tratado a reputação como um construto unidimensional (GANESAN, 1994; DONEY; CANNON, 1997; MILAN, 2006; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013), enquanto outros abordam o construto de forma multidimensional (FOMBRUN et al., 2000; DAVIES et al., 2002). Fombrun et al. (2000) definem a reputação incorporada por uma organização como uma avaliação coletiva a partir da habilidade em prover resultados a um grupo representativo de clientes com poder de compra, fazendo referência aos serviços, às pessoas e à comunicação, como também ao resultado de suas ações.

A proposição do Quociente de Reputação (GARDBERG; FROMBRUM, 2002), também foi uma abordagem multidimensional, incluindo seis dimensões (atração emocional, produtos e/ou serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, responsabilidade social e ambiental e desempenho financeiro). Walsh, Dinnie, Wiedmann (2006) apresentam, de forma complementar, outras quatro dimensões (justiça, condolência, transparência e percepção do cliente), justificando que culturas diferentes (neste caso, a alemã) poderiam considerar válidos outros quesitos.

Além da falta de consenso nas dimensões formativas da reputação, há preocupação em especificar o construto (ROSSITER, 2002; JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003), buscando a testagem que explique as implicações, entre outros, na retenção de clientes (JOHNSON et al., 2001; SETH et al., 2004; WILLIAMS et al., 2005; HELGESEN; NESSET, 2007). Os estudos conduzem a aproximações de medida, embora não aponte a natureza epistemológica da reputação como construto, não estando claro se a reputação é um construto formativo ou reflexivo (HELM, 2005).

Enfim, a reputação corporativa é fundamentada pela percepção do cliente sobre a empresa, de modo a exercer importante influência nas suas decisões e escolhas, sejam elas atuais ou futuras (WANG; KANDAMPULLY; SHI, 2006; WALSH; BEATTY, 2007), além de influenciadas pelas experiências anteriores vividas pelos clientes, com foco no futuro da relação (DAHLÉN; GRANLUND; GRENROS, 2009; OLIVER, 2010).

2.3.2 A Reputação do Provedor de Serviços

No ambiente de serviços, a reputação percebida está relacionada com a crença do cliente de que o provedor de serviços é justo e honesto (DONEY; BARRY; ABRATT, 2007). Alguns estudos indicam que a reputação é entendida como um guarda-chuva que abrange a imagem e a identidade corporativa (FOMBRUN, 1996; DOWLING, 2001; CHUN, 2005; HELSEGEN; NESSET, 2007), principalmente, no caso de prestadores de serviços profissionais (ZABALA et al., 2005).

A reputação positiva está baseada nas percepções que os clientes têm em relação a uma empresa (WALSH; BEATTY, 2007) e tem relação com a reciprocidade, o valor e a empatia em relação ao cliente, podendo contribuir com a melhoria do desempenho financeiro (BENNETT; KOTTASZ, 2000), pois esta demonstra a influência exercida sobre as decisões dos clientes em favorecer ou não de uma empresa, ou marca, além de demonstrar uma familiaridade com a mesma (WANG; KANDAMPULLY; SHI, 2006). Os estudos evidenciam que o cliente é levado a confiar na empresa com base na sua reputação, considerando as qualidades e os relacionamentos desenvolvidos anteriormente, em situações anteriores à decisão de permanência ou ao início de um novo relacionamento (PHILIPPE; DURAND, 2011).

A reputação de um provedor de serviços possui importância efetiva no processo que antecede a decisão de compra, pois a avaliação da qualidade em serviços é muito vaga, incompleta (parcial) e subjetiva (FOMBRUN, 1996; WANG; HING; YER, 2003; MILAN, 2006; WALSH; BEATTY, 2007), presumindo comportamentos consistentes contínuos de uma empresa, com vistas à satisfação das expectativas dos seus clientes. Por decorrência disso, uma reputação consistente simplifica o processo de decisão do cliente, servindo como um sinal de qualidade elevada (DE RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001), bem como para representar as experiências passadas, se for o caso, e projetar experiências ou expectativas futuras (ESTEMALI; GREWAL; ROGGEVEEN, 2004).

Entretanto, a reputação, quando utilizada para se fazer interpretações e avaliações das ações futuras de uma empresa (PHILIPPE; DURAND, 2011), apresenta-se como fator crítico nos negócios (JIN; PARK; KIM, 2008), pois não pode ser manipulada ou mudada facilmente (BENSEBAA, 2004; KOUFARIS; HAMPTON-SOSA, 2004), sendo teorizada a partir da agregação de múltiplas percepções e avaliações (LOVE; KRAATZ, 2009).

2.3.3 A Relação entre a Reputação do Provedor de Serviços e a Confiança

A Reputação do Provedor de Serviços está relacionada à imagem da empresa, à forma com que o mercado a percebe, a sua marca e a sua oferta (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001). A reputação se origina da combinação de fatores como a comunicação, experiências passadas, propaganda “boca a boca” e impressões geradas em qualquer ponto de contato ou interação entre clientes e o prestador de serviços, afetando diretamente no desempenho superior da empresa em relação ao seu mercado de atuação (MAZZEI; RUSSO; CRESCENTINI, 2009). A reputação está relacionada, ainda, com a Confiança depositada pelos clientes, com consequências na sua credibilidade e prestígio (GANESAN, 1994; WEBLEY, 2003; ALSOP, 2004). E, desta forma, a reputação é um construto antecedente à Confiança (GANESAN, 1994; WEBLEY, 2003; SHMATIKOV; TALCOTT, 2005; MILAN; 2006; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013).

A manutenção de uma reputação favorável para o setor de serviços é fundamental, uma vez que, quanto maior o grau de intangibilidade de um bem maior deverá ser a preocupação com o nível de reputação da empresa (FOMBRUN, 1996). Uma empresa prestadora de serviços que busca constantemente a boa reputação adiciona valor psicológico aos seus serviços na perspectiva dos seus clientes, diminuindo os riscos do cliente no processo de compra e utilização dos mesmos, tendendo a aumentar a satisfação dos seus funcionários (DOWLING, 2001). A reputação percebida desempenha um papel fundamental por também gerar uma avaliação social em relação à empresa (MAZZEI; RUSSO; CRESCENTINI, 2009).

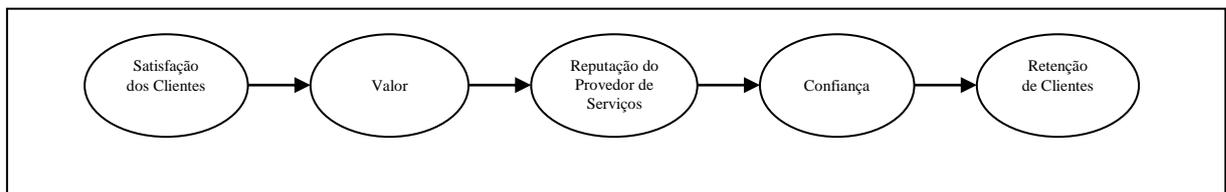
A reputação corporativa é fundamental para o cultivo do relacionamento entre as partes interessadas, bem como na construção de confiança (HELM, 2011) e fornecer vantagem competitiva (FU; LI; DUAN, 2014; FU; YE; LAW, 2014). Wang et al. (2003) sugerem que a reputação desempenha um papel estratégico especialmente importante no ambiente de serviços, porque a avaliação da qualidade dos serviços de pré-compra é necessariamente vaga e incompleta. Antes da utilização de um serviço, não há evidência tangível, muitas vezes até insuficientes, para avaliar e a dificuldade de avaliação dos serviços devido à intangibilidade pode resultar em maior vulnerabilidade das empresas de serviços em sofrer as consequências da perda de reputação do que outros tipos de organizações (FOMBRUN, 1996; WALSH et al., 2009).

Analisando-se a relação da reputação com a Confiança inicial (MICHAELLIS et al., 2008), foi verificado o nível de Confiança mútua entre as partes envolvidas, principalmente ao tratar da Confiança no estágio inicial do desenvolvimento dos relacionamentos, sendo que,

nesta fase, a Confiança pode ser relacionada à vontade de se desenvolver uma troca relacional que gere benefícios para ambas as partes (MAYER, DAVIS; SCHOORMAN, 1995). O conhecimento predominante da Confiança, entretanto, relaciona este construto com o conhecimento acumulado e com a observação do comportamento do parceiro, construindo uma relação entre a Reputação do Provedor de Serviços e a Confiança (JOHNSON; GRAYSON, 2005; TERRES, 2011).

Especificamente em serviços, estudos sugerem a testagem da relação entre a Confiança e a Reputação (HELGESEN; NESSET, 2007). Por outro lado, há indicações no sentido de testar a reputação como antecedente da Confiança (WIERINGA; VERHOEF, 2007; MICHAELLIS et al., 2008; MILAN, 2006; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013). No modelo proposto por Milan (2006), percebe-se a Reputação do Provedor de Serviços como antecedente da Confiança e da Retenção de Clientes, como pode ser visualizado na Figura 3, sendo confirmada a hipótese de que a Confiança no provedor de serviços é positivamente influenciada pela Reputação do Provedor de Serviços.

Figura 3 – Modelo Teórico proposto por Milan (2006)



Fonte: Milan (2006, p. 144).

Como as empresas de serviços criam valor para seus clientes por meio de *performances*, dado o caráter intangível dos serviços, marcas fortes têm o poder de aumentar a Confiança dos clientes (BERRY; SEIDERS; GREWAL, 2002). Marcas, produtos e/ou serviços e a gestão corporativa contribuem para a formação de uma imagem organizacional forte (LEMMINK; SCHUIJF; STREUKENS, 2003) e esta é percebida como um recurso estrategicamente importante, especialmente para provedores de serviços profissionais (ZABALA et al., 2005). Logo, sendo a reputação percebida diferenciada por conceitos relacionados à identidade organizacional e à sua imagem (WALKER, 2010), é possível que a Reputação do Provedor de Serviços produza impacto positivo na Confiança do cliente.

Além disso, Wieringa e Verhoef (2007) testaram os construtos reputação, Confiança e Compromisso, com impacto final na Retenção de Clientes, e seus resultados indicam que a reputação é uma variável influenciadora da Confiança, devendo ser testada em diferentes contextos de serviços. Diante do exposto, foi formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

H2: A Reputação do Provedor de Serviços influencia positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços.

2.4 COMPROMISSO

Dentre as variáveis associadas aos relacionamentos entre empresas, o Compromisso tem sido uma das variáveis mais utilizadas (WILSON, 2000; PALMATIER et al., 2006). O desejo de uma empresa em continuar o relacionamento com outro parceiro, mesmo sacrificando-se para mantê-lo (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1998), pode ser uma forma de entender o que caracteriza o Compromisso. Ou, ainda, pode-se entender tal construto sob a ótica de desejo permanente de manter um relacionamento de valor (PALMATIER et al., 2006). Por este motivo, a continuidade do relacionamento depende da crença das partes de que há um comprometimento entre elas, e que o comprometimento mútuo não pode acontecer sem um alto nível de Confiança (MORGAN; HUNT, 1994; COUGHLAN et al., 2002).

A seguir, são abordados o conceito e os antecedentes do Compromisso, além a relação do Compromisso com a Confiança do cliente no provedor de serviços e da Confiança do cliente no provedor de serviços com o Compromisso do cliente com o mesmo.

2.4.1 Conceito, Estrutura e Antecedentes do Compromisso

O Compromisso está relacionado à intenção de manutenção de ações ou de atividades em razão da existência de uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros envolvidos (ANDERSON; WEITZ, 1989; SCHEER; STERN; 1992; MORGAN; HUNT, 1994; YOUNG; DENIZE, 1995). O Compromisso transcende a simples avaliação positiva do parceiro baseado na consideração dos benefícios e custos presentes na relação, implicando na adoção de uma orientação de longo prazo para o relacionamento, o que pressupõe a vontade de fazer sacrifícios de curto prazo em favor de benefícios futuros (ANDERSON; WEITZ, 1992). O Compromisso está vinculado à crença de que a relação contínua com o parceiro é relevante a ponto de dispender o máximo de esforços para preservá-la indefinidamente (MORGAN; HUNT, 1994).

O relacionamento entre empresas em que há Compromisso é caracterizado por motivações econômicas e por fortes laços emocionais e psicológicos entre os participantes, destacando-se três motivações distintas e principais para o desejo de continuidade do

relacionamento: compromisso afetivo, custos percebidos e compromisso moral (KUMAR; HIBBARD; STERN, 1994).

O Compromisso afetivo expressa quanto os compradores gostam de manter relações com o fornecedor e é baseado em um sentimento positivo para com o parceiro, ou seja, o parceiro afetivamente compromissado deseja manter o relacionamento por gostar do parceiro e da parceria estabelecida (ANDERSON; WEITZ, 1992; KUMAR, HIBBARD; STERN, 1994; GEYSKENS et al., 1996), além do apego emocional para um alvo específico (MEYER; ALLEN, 1991; CURTH; UHRICH; BENKENSTEIN, 2014). Os custos percebidos (KUMAR; HIBBARD; STERN, 1994), ou também custos calculados (GEYSKENS et al., 1996), racionalmente, implicam na manutenção de uma relação em razão da percepção do parceiro de troca dos custos envolvidos pela descontinuidade ou término do relacionamento, desenvolvido pela falta de alternativas ou pelos investimentos realizados na relação (investimentos idiossincráticos) (KUMAR; HIBBARD; STERN, 1994). O Compromisso moral, por sua vez, embora geralmente ignorado (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; GEYSKENS et al., 1996; WETZELS; DE RUYTER; VAN BIRGELEN, 1998; DE RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001), origina-se do sentimento de “obrigação” para continuar com o parceiro, devido à interiorização de pressões normativas exercidas antes do engajamento no relacionamento, desenvolvendo a expectativa de que o parceiro deva agir de determinada forma (KUMAR; HIBBARD; STERN, 1994).

De modo geral, as pesquisas demonstram que o Compromisso afetivo, que é a opção deste trabalho, cria maior engajamento no relacionamento que o Compromisso calculado (KUMAR, HIBBARD, STERN, 1994; WETZELS; DE RUYTER; VAN BIRGERLEN, 1998; DE RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001). Wetzels, de Ruyter e Van Bigerlen (1998) afirmam que relacionamentos baseados somente no Compromisso calculado provavelmente não terão tanta longevidade, e que os clientes afetivamente compromissados apresentam uma intenção à continuidade do relacionamento muito maior que aqueles com Compromisso calculado.

De maneira ampla, o Compromisso é constituído por componentes de entrada (ou instrumentais), atitudinais e de dimensão temporal (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995). O componente de entrada consiste em uma ação afirmativa tomada por uma das partes e evidencia o interesse no desenvolvimento da relação, tratando-se especificamente de ato calculado, em que se busca demonstrar comprometimento por meio de investimentos específicos, que uma vez efetuados não poderão ser empregados em outra relação, funcionando como barreiras à saída. O componente atitudinal, por sua vez, constitui uma

motivação psicológica de identificação, afiliação e sobreposição de valores, ou seja, uma ligação afetiva entre as partes envolvidas e que resulta na intenção do desenvolvimento e da manutenção da relação por um período indeterminado, originando-se a base para o desenvolvimento da Confiança na relação. A dimensão temporal representa o aspecto central do Compromisso, indicando o aprendizado e a avaliação dos resultados da relação, pelo seu histórico (FREDERICO, 2004).

Como antecedentes do Compromisso, destacam-se os investimentos idiossincráticos, a exclusividade, a reputação e a comunicação (ANDERSON; WEITZ, 1992). Enquanto os investimentos idiossincráticos criam barreiras ao término da relação e impactam positivamente na Confiança do parceiro, a exclusividade faz presumir a lealdade e a reputação do fabricante diminui o risco de fracasso na parceria. Por fim, a comunicação eficaz aumenta os níveis de Compromisso para ambas as partes, que além de amenizar os possíveis conflitos, aumentam a Confiança e melhoram a coordenação interfuncional entre as partes, proporcionando, ainda, uma maior proximidade entre os parceiros (FREDERICO, 2004).

O Compromisso com o cliente é influenciado pela confiança (WU et al., 2010) e tem sido definida como o interesse de um cliente em manter um relacionamento que pode produzir benefícios funcionais e emocionais (TSAI et al., 2010). Lin e Wu (2011) consideram o Compromisso com o cliente como o desejo persistente de um cliente em tentar manter um relacionamento com um fornecedor de serviços.

2.4.2 A Relação entre a Confiança e o Compromisso do Cliente com o Provedor de Serviços

A teoria seminal que relaciona a Confiança e o Compromisso (MORGAN; HUNT, 1994) indica que a incidência do oportunismo pode levar à diminuição da Confiança e do Compromisso no relacionamento. Do grande número de fatores contextuais que contribuem para o sucesso ou fracasso de um relacionamento, a Confiança e o Compromisso são fundamentais para um bom resultado (KIM et al., 1994).

Quando os parceiros se conhecem melhor e compartilham conhecimentos e experiências comuns, diminui a incerteza na relação e a Confiança compartilhada entre as partes é mais forte (PESÄMAA; LARSON; DREXLER, 2013). Isto significa que a falta de Confiança entre os parceiros pode impactar no grau de Confiança do relacionamento, com reflexos na duração da relação, e esforços para elevação do grau de Confiança contribuem

para a formação de Compromissos (MORGAN; HUNT, 1994). A Confiança do cliente afeta, ainda, a velocidade com que o Compromisso se consolida (PALMATIER et al., 2013).

A Confiança é conhecida por ser a base de um relacionamento de longo prazo, possivelmente, a construção de uma relação de troca avançada entre compradores e vendedores (HONG; CHO, 2011). A Confiança do cliente refere-se à percepção dos atributos de prestadores de serviços, incluindo a capacidade, integridade e benevolência dos provedores (DENG, 2010). Além disso, a Confiança se relaciona com a percepção dos clientes quanto à experiência e à capacidade de um provedor de serviços realizar suas promessas (OU et al., 2011).

A Confiança, portanto, é um elemento-chave para que as promessas sejam estabelecidas e mantidas (BERRY, 1995), pois isto implica que as boas intenções do provedor de serviços não sejam questionadas pelo cliente, indicando ainda que as promessas feitas diminuam as incertezas e levem em consideração que a comunicação entre as partes envolvidas é honesta, aberta e frequente (MOLINER et al., 2007). Dessa forma, a Confiança contribui para o aumento do Compromisso com o relacionamento já estabelecido (MORGAN; HUNT, 1994; BOVE; MITZIFIRIS, 2007; PARKER; NITSE; TAY, 2009), porém, quando a Confiança deteriora-se, os parceiros diminuem o Compromisso inerente à relação (GUNDLACH, ACHROL; MENTZER, 1995).

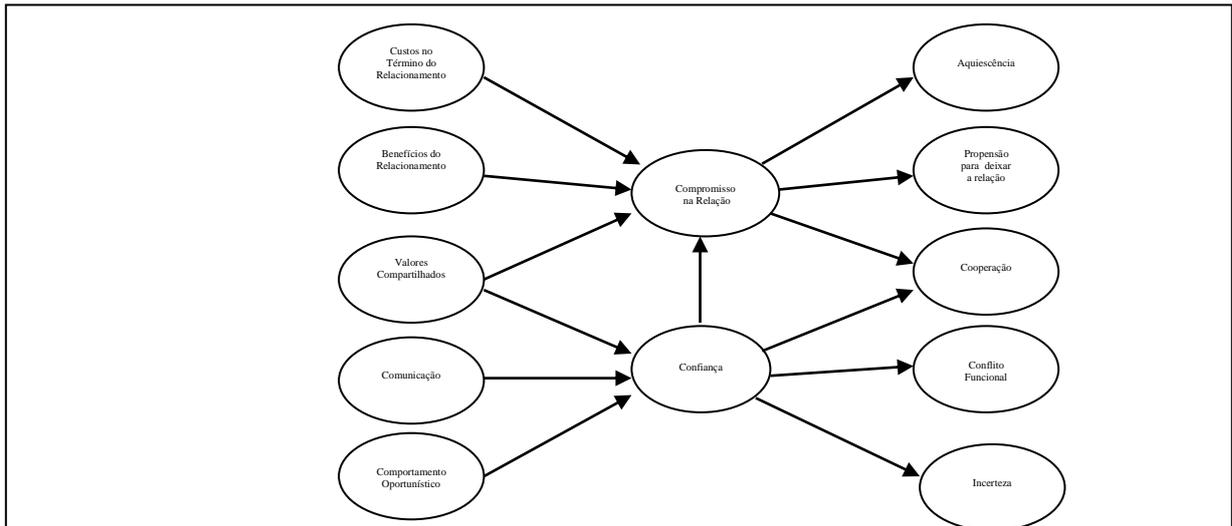
O impacto da Confiança no Compromisso se dá, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), quando os clientes são entendidos como parceiros, principalmente na consideração de vantagem competitiva onde satisfação, confiança e compromisso se tornam construtos relacionados.

Além disso, os autores reforçam esse quadro na atividade de compra, onde o compromisso ganha destaque na forma de compartilhamento de informações e de investimentos idiossincráticos principalmente para atingir o grau de produto customizado e ajustar o produto continuamente, de acordo com as necessidades e situações que se alteram.

A conjugação e articulação de conceitos como confiança e compromisso voltam a ser enfatizados por Lorenço e Sette (2014). Os autores ressaltam que é a interação pessoal e frequente que facilita a criação de relacionamento e intensifica confiança, compromisso e comunicação. Essa interação adquire maior relevância ao postular que a criação de laços sociais e emocionais entre a empresa e cliente faça parte dos objetivos do Marketing de Relacionamento. Vínculos de natureza afetiva não se estabelecem sem o contato direto de profissional e consumidor.

Na literatura, a Confiança geralmente é considerada antecedente-chave do compromisso (GOUNARIS, 2005; CHANG et al., 2012; MCCABE; SAMBROOK, 2013; SALEH; ALI; QUAZI, 2013), e igualmente neste estudo será assim considerada, tomando por base o estudo seminal de Morgan e Hunt (1994), como apresentado na Figura 4:

Figura 4 – Modelo Teórico proposto por Morgan e Hunt (1994)



Fonte: Morgan e Hunt (1994, p. 22).

Em particular no ambiente de serviços, há certa relutância em se comprometer com uma empresa, a menos que confiem no prestador de serviços para atender suas demandas ou suas expectativas (PESÄMAA; LARSON; DREXLER, 2013). E, diante do exposto, é proposta a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: A Confiança do cliente no provedor de serviços influencia positivamente o Compromisso do cliente com o provedor de serviços.

2.5 RETENÇÃO DE CLIENTES

2.5.1 Conceito de Retenção de Clientes

Embora haja uma diversidade de trabalhos publicados (MITTAL; KAMAKURA, 2001; SOHAL, 2003; PATTERSON; 2004), a Retenção de Clientes tem sido estudada, em profundidade, somente a partir de meados da década de 90 (ANG; BUTTLE, 2006), e pode ser entendida, em essência, como a preferência do cliente por um determinado fornecedor ou

provedor de serviços em razão da sua intenção e efetiva repetição de compras ao longo do tempo, sem necessariamente manter um vínculo emocional ou a exclusividade com este fornecedor ou provedor, com a sua marca ou com o seu pessoal de linha de frente (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; VAVRA, 1994; VAVRA; PRUDEN, 1995; REICHHELD, 1996).

A Retenção de Clientes pode ser definida, então, como sendo a capacidade de receber os clientes atuais, a fim de que utilizem com mais intensidade os serviços e/ou adquiram serviços adicionais (AURIER; N'GOALA, 2010), aprofundando e ampliando os relacionamentos existentes, melhorando o desempenho financeiro e aumentando o valor do cliente através da manutenção do mesmo ao longo do tempo (LI; XU; LI, 2005; MILAN; PRESTES; MUNHOZ, 2010). Da mesma forma, para Milan (2006), a Retenção de Clientes está ligada à manutenção da preferência de um cliente por um determinado fornecedor ou provedor de serviços, configurando-se pela intenção e pelo comportamento de repetição de compra ao longo do tempo, mesmo que não haja vínculo emocional com a empresa, marca ou produto e/ou serviço, não tendo na retenção a obrigatoriedade do cliente comprar de forma exclusiva (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; OLIVER, 2010).

A Retenção de Clientes é uma questão crítica em serviços (GUO; JIAN; TANG, 2009), ainda mais para aqueles que pode ser caracterizados pelo apelo relacional, onde as avaliações globais são mais suscetíveis a determinar o comportamento de continuidade, ou não, dos relacionamentos (GUSTAFSSON; JOHNSON; ROOS, 2005). Por isso, um elevado nível de Retenção de Clientes pode conduzir a um conhecimento homogêneo da carteira de clientes, permitindo um aperfeiçoamento dos relacionamentos entre o cliente e o provedor de serviços (VERHOEF, 2003), implicando em melhor gerenciamento dos relacionamentos existentes, podendo estimular o aumento do valor do cliente no longo prazo (ARNOLD; FANG; PALMATIER, 2011; MITHAS; DRISHNAN; FORNELL, 2002).

A Retenção de Clientes não tem foco somente na manutenção dos clientes, mas também no aumento do uso dos serviços já utilizados pelo cliente (*up-selling*) e na aquisição de serviços adicionais (*cross-selling*) (BOLTON; LEMON; VERHOEF, 2004; GUPTA; ZEITHAML, 2006). O foco principal da Retenção de Clientes é aprofundar e ampliar as relações existentes (AURIER; N'GOALA, 2010), de tal forma que, ao longo do tempo, os clientes sintam-se desmotivados a trocar de parceiros de negócio (KAMAKURA et al., 2003).

A Retenção de Clientes também está relacionada à forma como uma empresa deve relacionar-se com o seu cliente, considerando seu valor vitalício, entendido como a

capacidade do cliente em realizar compras futuras, gerando receitas (volume de negócios) e de fazer indicações ou recomendações do provedor de serviços a terceiros (ZINELDIN, 2006). Usuários de serviços de qualidade elevada costumemente não trocam de empresa com tanta frequência como na indústria, tendo em vista os custos de troca e, por isso, a mudança no comportamento de compra ou de consumo (utilização) não é tão comum (VERHOEF, 2003).

A manutenção das relações com uma empresa pode estar baseada em processos psicológicos, como, por exemplo, a acomodação, a tolerância, o perdão, a percepção da sociedade ou plenitude parcial, da desvalorização das alternativas e da atribuição de preconceito (FOURNIER, 1998). Por estes motivos, pesquisas utilizaram a intenção de recompra como uma medida substituta da Retenção de Clientes (GUSTAFSSON; JOHNSON; ROOS, 2005; EDWARD; SAHADEV, 2011; LIN; WU, 2011; WU et al.; 2012; VAERENBERGH; LARIVIÉRE; VERMEIAR, 2012), o que não é o caso da presente pesquisa.

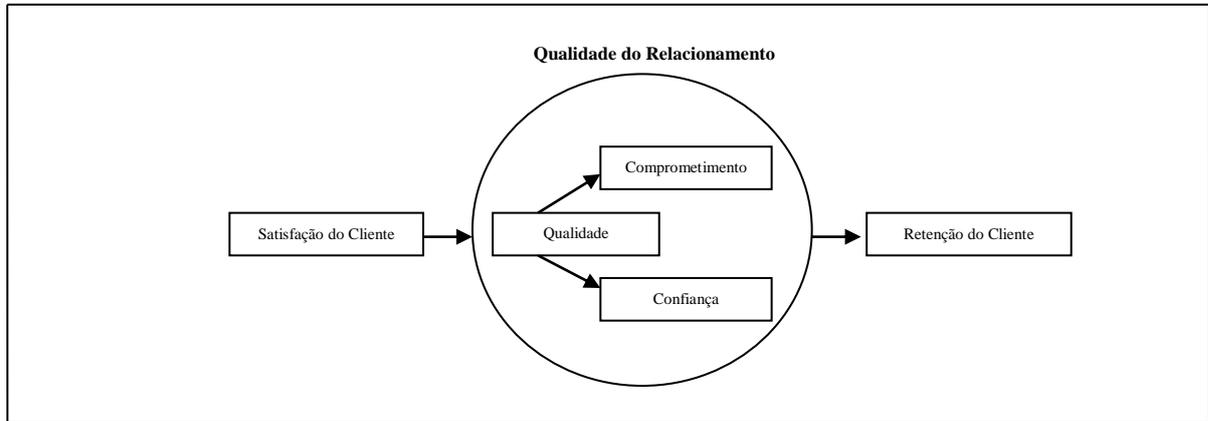
A Retenção de Clientes pode estar associada a outras motivações, tais como a ausência de fornecedores alternativos, a falta de informações ou os elevados custos pela sua substituição e, sendo assim, não efetivaria a retenção ou a lealdade de clientes (GUPTA, ZEITHAML, 2006).

Estrategicamente, as empresas precisam monitorar proativamente as ofertas dos competidores e, com frequência, recompensarem os seus clientes (atuais) por manterem o relacionamento com a empresa ou por terem voltado a comprar (WOO; FOCK, 2004). A retenção pode estar associada, também, à atitude do cliente, que pode refletir o apego emocional e psicológico inerentes (OLIVER, 2010), podendo haver combinação dos aspectos comportamental, atitudinal e cognitivo na Retenção de Clientes (BLOEMER; DE RUYTER, 1998), com vistas a operações sustentáveis, capazes de aumentar a intenção dos clientes em permanecer em um relacionamento por longa data (WANG; HEAD, 2007; CHEN et al., 2008).

Um dos modelos teóricos mais referenciados sobre a Retenção de Clientes em ambiente de serviços é o de Hennig-Thurau e Klee (1997) (MOLINER, 2009; ATHANASOPOULOU, 2009; GUO; JIAN; TANG, 2009; HUME; MORT, 2010; LI; WU, 2011; DWIVEDI et al., 2012), responsáveis pelo desenvolvimento de um modelo denominado Qualidade do Relacionamento, compreendendo a satisfação do cliente, a qualidade percebida, a Confiança e o Compromisso, como antecedentes da Retenção de Clientes. A conclusão dos estudos apontam que a qualidade do relacionamento impacta fortemente para o aumento da percepção dos clientes em relação aos serviços prestados e amplia as possibilidades das

empresas estabelecerem relacionamentos de longo prazo, além de aumentar o nível de Retenção de Clientes. O modelo citado é apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo Teórico proposto por Hennig-Thurau e Klee (1997)



Fonte: Hennig-Thurau e Klee (1997, p. 742).

Verbake, Dietz e Vervaal (2011) indicam que a Retenção de Clientes é lucrativa e rentável para as empresas, uma vez que os clientes tendem, com o passar do tempo, a serem menos sensíveis a preços e a estarem dispostos a pagar preços *premium* (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996), sendo uma importante estratégia para alcançar os resultados empresariais esperados (BIDDLE, 2010). Muitos estudos tornam evidentes os benefícios da Retenção de Clientes (LIBAI; NARAYANDAS; HUMBY, 2002; JOHNSON; SELNES, 2004). Ilustrativamente, o aumento médio de 5% na taxa de Retenção de Clientes poderiam gerar um ganho nos lucros da empresa entre 25% e 85% (REICHHELD, 1996), ou que a melhoria de 1% na Retenção de Clientes poderia aumentar o valor patrimonial da empresa em 5% (GUPTA; LEHMANN; STUART, 2004).

Outros estudos evidenciam os benefícios econômicos da Retenção de Clientes (ANG; BUTTLE, 2006), como o maior volume de compras ou de consumo, a disponibilidade dos clientes retidos em pagar preços mais altos do que os clientes recentemente conquistados, o aumento do valor líquido do cliente e a dispensa de ofertas frequentes com preços mais atrativos. Tendo em vista tais benefícios, as empresas prestadoras de serviços deveriam criar barreiras à deserção (perda) de clientes, principalmente por meio do desenvolvimento de relacionamentos interpessoais fortes, a falta de eficiência dos fornecedores alternativos e os custos de troca ou sanções financeiras às deserções (PATTERSON, 2004).

Entretanto, embora a predominância das pesquisas apontem no sentido de analisar o impacto da satisfação dos clientes como um antecedente central da Retenção de Clientes

(CRONIN Jr.; BRADY; HULT, 2000; MITTAL; KAMAKURA, 2001), até o momento, a relação entre estes construtos é fraca, explicando somente de 6% a 7% da variância da Retenção de Clientes (GUO; JIAN; TANG, 2009).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2006) procuraram compreender as ligações e a amplitude das relações nos provedores de serviços no âmbito da Retenção de Clientes (LEMON; WANGENHEIM, 2009), considerando que o processo inicia com a efetivação da primeira compra e continua até o término do relacionamento, podendo aumentar o valor do cliente de uma empresa no longo prazo (THOMAS, 2001). Os autores concluem, porém, que a literatura do marketing não fornece definições completas e claras dos processos psicológicos que fundamentam as decisões dos clientes em manter, desenvolver e ampliar os relacionamentos com os provedores de serviços (PALMATIER et al., 2006), apontando que há outros antecedentes que podem influenciar as relações, e que precisam ser investigados, pois mesmo um cliente satisfeito pode não vir a permanecer retido em um relacionamento ou sequer comprar novamente da empresa.

A compreensão dos construtos que influenciam a Retenção de Clientes, portanto, é fundamental para a consolidação da participação da empresa no mercado e para consolidar as suas receitas (VAVRA, 1994; SEO; RANGANATHAN; BABAD, 2008), pois a retenção é considerada o componente chave na consolidação da *performance* do negócio (faturamento, lucro e rentabilidade) das empresas (RUST; ZAHORIK, 1993; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; MINAMI; DAWSON, 2008; AURIER; N'GOALA, 2010).

A prática relacional direcionada à Retenção de Clientes trata de um novo modo de fazer negócios, com foco na continuidade das receitas com os clientes existentes e de geração de lucros (VAVRA; PRUDEN, 1995), onde muito mais que a preocupação com a satisfação do cliente, outros construtos podem interferir no relacionamento. E, dessa forma, a seguir, são propostas três hipóteses de pesquisa que consideram antecedentes da Retenção de Clientes: a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e o Compromisso.

2.5.2 A Relação entre a Reputação do Provedor de Serviços na Retenção de Clientes

Ao decidir por continuar um relacionamento com o provedor de serviços, os clientes avaliam o desempenho atual da empresa e incorporam expectativas futuras (WHITE; YANAMANDRAM, 2007), aumentando positivamente a probabilidade de permanecerem engajados (PALMATIER et al., 2013). Neste sentido, Davies, Chun e Kamins (2010) afirmam

que a reputação corporativa exerce efeitos positivos sobre o comportamento futuro dos clientes em relação à empresa e aumentam a probabilidade da Retenção de Clientes (DUNN; SCHWEITZER, 2005). Em consequência disso, a construção, a manutenção e a consolidação da reputação pode ser um determinante estratégico para as empresas prestadoras de serviços (FOMBRUN, 1996), pois influencia diretamente a percepção dos clientes no que se refere sua permanência em um relacionamento sob uma perspectiva de longo prazo (LOUREIRO; KASTENHOLZ, 2011).

A reputação também pode ser oriunda dos diferenciais e incentivos continuados para os clientes manterem e ampliarem os relacionamentos com o provedor de serviços (RHEE, HAUNSCHILD, 2006; WALKER, 2010). Nos provedores de serviços, a reputação aumenta a habilidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes, além de motivar a sua intenção de recompra, aumentando os níveis de Retenção de Clientes (SELNES, 1998; YOON, 2002; WANG; KANDAMPULLY; SHI, 2006). Neste sentido, Bartikowski, Walsh e Beatty (2011) demonstram os efeitos positivos da Reputação do Provedor de Serviços sobre a Confiança e sobre a Retenção de Clientes, o que converge com estudos anteriores (ROBERTS; DOWLING, 2002; GRAHAM; BANSAL, 2007; SHAMMA; HASSAN, 2009; WASH, BEATTY, SHIU, 2009; CARUANA; EWING, 2010).

A relação entre a reputação e a intenção de recompra, entretanto, é fraca e não significativa, segundo o estudo desenvolvido por Walsh, Dinnie e Wiedmann (2006), indicando a necessidade de novas pesquisas, no sentido de buscar melhor entendimento entre esta relação. Mas, por outro lado, Hidalgo et al. (2008) observaram que o valor do cliente ao longo do tempo é dificultado pelas mudanças do ambiente, pela entrada de novos concorrentes e pelas alterações legais, concluindo que a reputação pode ter impacto positivo na continuidade dos relacionamentos. E isto sugere a ampliação dos estudos sobre a reputação de provedores de serviços (HESS; HESS, 2008) e o seu impacto na Retenção de Clientes (MILAN, 2006; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013).

A manutenção da reputação para um provedor de serviços é vital (FOMBRUN, 1996), pois quanto maior o grau de intangibilidade, maior deverá ser a preocupação com o nível de reputação da empresa. A boa reputação adicona valor psicológico aos serviços, diminui os riscos percebidos pelo cliente no processo de compra e tende ao aumento da satisfação dos colaboradores e dos clientes (DOWLING, 2001). Assim sendo, compreender o impacto da Reputação do Provedor de Serviços sobre a Retenção de Clientes é uma questão fundamental na tentativa de se compreender o comportamento de compra e consumo dos mesmos (NGUYEN; LEBLANC, 2001).

Portanto, conclui-se que a boa reputação corporativa auxilia no aumento do volume de vendas através do estabelecimento e da manutenção dos relacionamentos com os clientes retidos (FOMBRUN, 1996; WALKER, 2010). A reputação nasce da combinação de fatores tais como a comunicação, experiências passadas, a propaganda boca a boca e impressões geradas em qualquer interação entre clientes e o prestador de serviços, gerando uma avaliação global em relação às empresas e afetando diretamente no desempenho destas empresas em relação ao seu mercado de atuação (MAZZEI; RUSSO; CRESCENTINI, 2009). Por isso, Bartikowski, Walsh e Beatty (2011) sugerem o desenvolvimento de novos estudos, inclusive estudos longitudinais, que analisem a evolução da reputação e o tempo necessário para que esta afete outros construtos inerentes à prática relacional e a Retenção de Clientes.

Neste horizonte, após a revisão dos trabalhos publicados, percebe-se uma lacuna de pesquisa no que tange a mais evidências empíricas sobre a relação direta entre a Reputação do Provedor de Serviços e a Retenção de Clientes (PARKER; NITSE; TAY, 2009; MILAN, 2006; MILAN; DE TONI, 2012) e, conseqüentemente, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H4: A Reputação do Provedor de Serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes.

2.5.3 A Relação entre a Confiança e a Retenção de Clientes

Considerada um construto-chave da prática relacional, a Confiança é operacionalizada e conceituada por muitos autores (MORGAN; HUNT, 1994; DUPONT, 1998; DE RUYTER; WETZELS, 2000; GARBARINO; JOHNSON, 1999; BAKER; SIMPSON; SIGUAW, 1999; RICH, 2000). Quanto maior a Confiança entre os parceiros de negócio, maior será a probabilidade de realizarem negócios futuros e de manterem um relacionamento de longo prazo (RICH, 2000), uma vez que a Confiança conduz a um forte desejo de manter a relação entre as partes (DE RUYTER; WETZELS, 2000).

A Confiança é considerada um dos construtos mais relevantes da prática relacional, embora uma relação de Confiança entre parceiros de negócio seja uma das mais difíceis de serem construídas e, sobretudo, mantidas no dia a dia (BERRY, 1996), até mesmo por estar associada à integridade de ambas as partes e à redução de incertezas, baseando-se na crença de que ações dos parceiros conduzam a retornos favoráveis, revelando-se um estado

psicológico que compreende a intenção de aceitar uma certa vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos do outro (ROUSSEAU et al., 1998).

Mesmo que a Confiança provoque a redução de comportamentos oportunistas que possam prejudicar uma das partes (MORGAN; HUNT, 1994), a intensificação da concorrência diminui, em tese, a possibilidade de Retenção de Clientes e, por isso, o investimento das empresas em aumentar sua eficácia é algo estratégico (LIN; WU, 2011). Sendo assim, é necessário investigar como estão alicerçados os julgamentos dos clientes, os quais são elaborados a partir do que eles esperam nas experiências de compra e consumo (ou utilização) no futuro (WHITE; YANAMANDRAM, 2007).

Considerando que a Confiança seja um mediador-chave dos relacionamentos em empresas prestadoras de serviços e com impacto na Retenção de Clientes (AUH, 2005), um nível elevado de Confiança mútua entre as partes envolvidas pode facilitar a efetividade e aumentar o desempenho e a satisfação com o relacionamento (BIANCHI; SALEH, 2010; PAYAN et al., 2010). E isto justifica porque a Confiança tem sido confirmada como um antecedente da Retenção de Clientes, garantindo resultados futuros positivos às empresas (JIANG; HENNEBERG; NAUDÉ, 2011), repercutindo no aumento do lucro e da rentabilidade (CHENET; DAGGER; O'SULLIVAN, 2010) e sendo essencial para o fortalecimento dos relacionamentos entre uma empresa e seus clientes em uma perspectiva de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994; GANESAN, 1994; DONEY; CANNON, 1997).

Vale ressaltar que relações de Confiança são resultado das percepções de ansiedade reduzida e de conforto aumentado dos clientes (DAGGER; DAVID; NG, 2011), que conhecem antecipadamente o que encontrarão nos encontros de serviços (GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998), e desenvolvem sentimentos de segurança e bem estar ao longo do tempo, elevando a probabilidade de continuarem em um determinado relacionamento comercial (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002; KINARD; CAPELLA, 2006). Em se tratando da recompra, um elemento imprescindível para a incidência da Retenção de Clientes, a Confiança desenvolve um papel fundamental (HENNIG-THURAU; KLEE, 1997; PORTER; DONTU, 2008), principalmente pela influência que exerce sobre a intenção dos clientes em permanecer e expandir os relacionamentos existentes com o mesmo provedor de serviços, elevando, portanto, o nível de Retenção de Clientes (MORGAN; HUNT, 1994; SINGH; SIRDESHMUKH, 2000; PERIN, et al., 2004; MILAN, 2006; MATOS, 2009; MILAN; EBERLE; BEBBER, 2015; MILAN et al., 2015; AL-NASSAR, 2015).

Mesmo com ampla discussão e literatura disponível, há indicações para que a Confiança seja testada como antecedente da Retenção de Clientes (BREI; ROSSI, 2005; BENDOLY et al., 2005; SCHLOSSER; WHITE; LLOYD, 2006; N'GOALA, 2007; DAGGER; DAVID; NG 2011; HA; JANDA; MUTHALY, 2010; MILAN; DE TONI, 2012). No ambiente de serviços, o tema é altamente relevante, pois os clientes compram uma promessa, implícita ou explícita, de serviços, que pode resultar (ou não) em uma experiência satisfatória no futuro (BITNER, 1995; CLAYCOMB; MARTIN, 2001; MILAN, 2006). Considerando as discussões apresentadas, é possível formular a seguinte hipótese de pesquisa:

H5: A Confiança do cliente no provedor de serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes.

2.5.4 A Relação entre o Compromisso e a Retenção de Clientes

O Compromisso é uma característica que está relacionada à manutenção das relações (MORGAN; HUNT, 1994) e é normalmente considerado uma representação do sucesso relacional (PESÄMAA; LARSON; DREXLER, 2013). O Compromisso existe quando os clientes percebem que os custos para terminar uma relação são elevados ou quando os benefícios recebidos são igualmente altos e, desse modo, tanto a Confiança quanto o Compromisso dependem de experiências e de vivências acumuladas para a sua comprovação (PALMATIER et al., 2013).

Alguns estudos sugerem que em alguns relacionamentos o Compromisso é melhor explicado como uma variável mediadora-chave (MORGAN; HUNT, 1994), atuando entre os antecedentes e a retenção ou a lealdade dos clientes (PRITCHARD; FOLCKE; GUNDERSON, 1999). Neste sentido, o Compromisso entre as partes é um elemento que reforça a Confiança e a Retenção de Clientes (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002), sendo que envolve uma predisposição psicológica do cliente e a preocupação com o seu bem-estar. Na falta de Compromisso, o relacionamento inevitavelmente enfraquecer-se-á e poderá ser interrompido mais rapidamente (PESÄMAA; LARSON; DREXLER, 2013), uma vez que a continuidade relacional é a manifestação temporal do Compromisso existente entre as partes envolvidas, e representa um indicador de ganhos potenciais para os parceiros (PALMATIER et al., 2013).

Em seus estudos, Verhoef (2003) investigou os relacionamentos de empresas com seus clientes, tendo na retenção um fundamento essencial à prática relacional e ao

desenvolvimento da participação do cliente junto à empresa ao longo do tempo. Como resultado dos seus estudos, ficou evidenciado que o Compromisso afetivo e os programas de retenção que promovem incentivos econômicos impactam positivamente a Retenção de Clientes a partir do desenvolvimento de laços (inanceiros, sociais e estruturais) estreitos.

Portanto, é possível dizer que o Compromisso aumenta os níveis de Retenção de Clientes, e juntamente com a Confiança, podem ser entendidos como aspectos essenciais entre as avaliações dos clientes e a sua retenção (AURIER; N'GOALA, 2010). No que diz respeito à Retenção de Clientes, percebe-se a forte correlação deste construto com a lucratividade e a rentabilidade empresarial, confirmando que a conquista de clientes novos aumenta os custos empresariais, ao contrário da retenção, que implica em aumento de receitas, lucro e rentabilidade (REICHHELD; SASSER Jr.; 1990), pois os clientes retidos costumam comprar mais frequentemente, aumentam seus volumes de compra com o passar do tempo e em níveis de preços melhores (MINAMI; DAWSON, 2008).

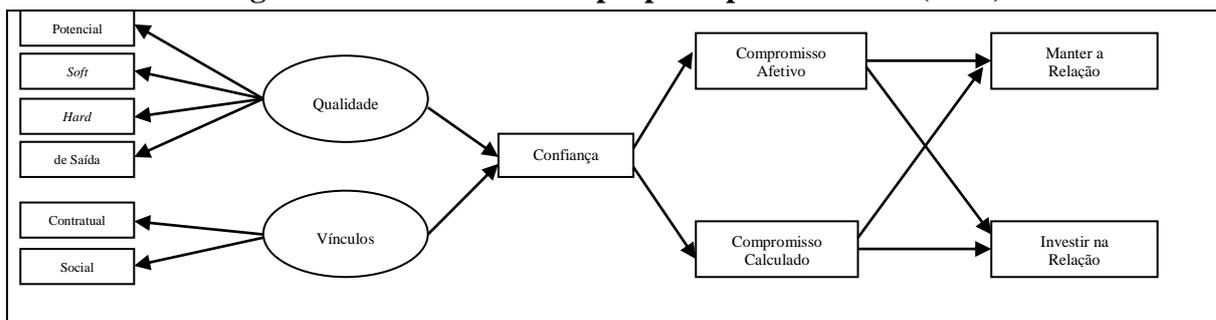
Baker, Simpson e Sigauw (1999), por sua vez, indicam que o Compromisso compreende o desejo de desenvolver uma relação estável, explicitando a vontade de fazer pequenos sacrifícios para manter a relação e a Confiança na estabilidade da relação. Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) identificam três aspectos importantes relativos ao Compromisso. Em primeiro lugar, o Compromisso nas relações de negócio inclui uma dimensão instrumental que se refere ao próprio interesse dos parceiros nas relações. Em segundo lugar, o Compromisso na relação tem sido contextualizado como atitude, que representa uma orientação afetiva. Por último, tem sido prestada atenção aos aspectos temporais inerentes ao Compromisso e como resultado da continuidade, a rotatividade de clientes pode diminuir e os parceiros ficam mais inclinados a trabalhar juntos, cooperando, para alcançar objetivos mútuos. Assim, uma relação de longo prazo pode ter como consequências a cooperação e a redução do oportunismo (MORGAN; HUNT, 1994; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995; DE RUYTER; WETZELS, 2000).

O desenvolvimento da relação entre comprador e vendedor pressupõe que o objetivo maior das partes esteja em alcançar e manter o Compromisso existente (DWYER; SCHURR; OH, 1987), sustentado na ideia de que partes não comprometidas terminam rapidamente seus relacionamentos (WETZELS; DE RUYTER; VAN BIGERLEN, 1998). Altos níveis de Compromisso encorajam os parceiros a fazer investimentos adicionais no relacionamento (KUMAR, HIBBARD, STERN, 1994; YOUNG; DENIZE, 1995), além da possibilidade de inibição ou eliminação de comportamentos oportunistas (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995).

Sob o prisma do compromisso normativo, os estudos de Fullerton (2014) sinalizam para que o compromisso possa ser uma variável moderadora entre a confiança e a retenção de clientes, onde as partes percebem que a manutenção do relacionamento é a atitude moralmente correta a se fazer (MEYER; PARFYONOVA, 2010). O Compromisso, portanto, pode produzir benefícios significativos para as empresas, sendo a intenção de continuidade do relacionamento um dos benefícios mais importantes (KUMAR, HIBBARD, STERN, 1994; WILSON, 1995).

O modelo teórico proposto e testado por Gounaris (2005), apresentado na Figura 6, confirma a relação que estabelece que a Confiança do cliente aumenta o seu Compromisso com o provedor de serviços e, dessa forma, maior seria a inclinação do cliente em permanecer no relacionamento.

Figura 6 – Modelo Teórico proposto por Gounaris (2005)



Fonte: Gounaris (2005, p. 133).

Embora o modelo teórico proposto por Gounaris (2005) preveja as dimensões do compromisso afetivo e calculado, este trabalho considera apenas o afetivo como antecedente da Retenção de Clientes, de forma unidimensional. Ainda assim, e de acordo com o exposto, é possível estabelecer a seguinte hipótese de pesquisa:

H6: O Compromisso do cliente com o provedor de serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes.

Diante disso, o Modelo Teórico testado nesta pesquisa é, em essência, uma união de seis modelos orientativos (MORGAN; HUNT, 1994; HENNIG-THURAU; KLEE, 1997; GOUNARIS, 2005; MILAN, 2006; PALMATIER et al., 2006; LIANG; WANG, 2008), os quais verificaram a relação entre os construtos Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e

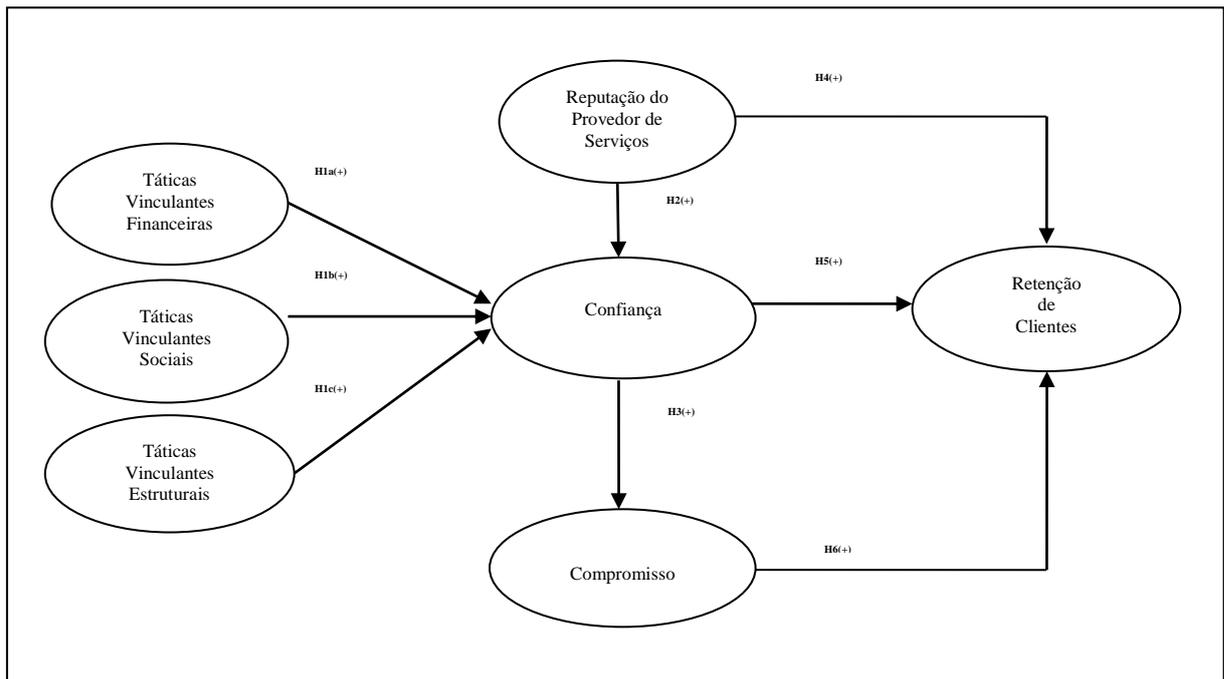
Estruturais), Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes.

A proposição de um novo modelo tem justificativa nas indicações de diversos autores, conforme apresentado no referencial teórico, sugerindo ser oportuno e relevante o desenvolvimento da teoria relativa à prática relacional e, mais especificamente, ao estudo da Retenção de Clientes.

O formato apresentado tem caráter de ineditismo, uma vez que as Táticas Vinculantes (Financeira, Social e Estrutural), antecedentes da confiança, até então não foram testadas em modelos que contemplem a Retenção de Clientes. Ainda, a Reputação do Provedor de Serviços como antecedente direto da Retenção e Clientes não oferece na literatura existente estudos suficientes a ponto de ter esgotadas as possibilidades de novas pesquisas.

Dessa forma, o Modelo Teórico proposto, com suas respectivas relações causais, ou hipóteses de pesquisa, é apresentado na Figura 7, a seguir.

Figura 7 – Modelo Teórico proposto



Fonte: Elaborada com base em Morgan e Hunt (1994), Hennig-Thurau e Klee (1997), Gounaris (2005), Milan (2006), Palmatier et al. (2006) e Liang e Wang (2008).

3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os provedores de serviços contábeis pesquisados, ambiente de pesquisa desta Tese. É importante ressaltar que a caracterização da ambiência de pesquisa foi desenvolvida fundamentalmente a partir dos dados e informações disponíveis nos *sites* corporativos das empresas, além do contato com os seus proprietários.

3.1 PERFIL DOS PROVEDORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS NO BRASIL

O setor contábil no Brasil é regulado pelas normativas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que mantém sob a sua égide a gestão de todos os profissionais de contabilidade legalmente inscritos, bem como as organizações contábeis, assim definidos os provedores de serviços contábeis. Complementarmente, o CFC sub-roga poderes aos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRC) estabelecidos em cada unidade da federação, responsáveis pelo registro e fiscalização.

Atualmente, no Brasil constam registros de 532.086 profissionais da contabilidade, sendo 334.702 (62,90%) contadores e 197.384 (37,10%) técnicos em contabilidade (CFC, 2016). No Estado do Rio Grande do Sul, especificamente, são 40.573 profissionais registrados, sendo 24.208 (59,67%) contadores e 16.365 (40,33%) técnicos em contabilidade, o que representa 7,63% do total de profissionais registrados do Brasil (CFC, 2016), como consta na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Profissionais da contabilidade registrados no Brasil

Estados	Contadores	Técnicos em Contabilidade	Total	% no Brasil
São Paulo	86.899	62.266	149.165	28,03
Minas Gerais	31.197	26.463	57.680	10,84
Rio de Janeiro	35.400	21.857	57.257	10,76
Rio Grande do Sul	24.208	16.365	40.573	7,63
Paraná	23.911	9.983	33.894	6,37
Demais Estados	133.087	60.450	193.517	36,37
Total	334.702	197.384	532.086	100

Fonte: CFC (2016).

Estes profissionais da contabilidade estão, em sua maioria, vinculados a organizações públicas ou privadas na forma de vínculo trabalhista ou de prestação de serviços.

Especialmente no que tange aos provedores de serviços contábeis, o CFC mantém registros atualizados a respeito da forma como estão estabelecidos.

Atualmente, consta o registro de 51.534 organizações contábeis, sendo 33.902 (66,02%) constituídos na forma de sociedade empresária, 10.171 (19,81%) na forma de escritórios contábeis individuais, 4.695 (9,14%) na forma de microempreendedores individuais (MEI) e 2.586 (5,04%) na forma de empresários individuais de responsabilidade limitada (EIRELI). No Rio Grande do Sul, em particular, há registro de 3.512 organizações contábeis, representando 6,84% do total nacional, como demonstrado na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Provedores de serviços contábeis registrados no Brasil

Estado	Sociedade Empresária	Empresários Individuais	MEI	EIRELI	Total	% no Brasil
São Paulo	11.090	2.693	884	747	15.414	30,02
Minas Gerais	3.757	878	607	260	5.502	10,71
Rio de Janeiro	3.338	395	298	273	4.304	8,38
Paraná	2.881	766	302	207	4.156	8,09
Rio Grande do Sul	2.553	654	162	143	3.512	6,84
Demais Estados	10.283	4.785	2.442	956	18.466	35,96
Total	33.902	10.171	4.695	2.586	51.354	100,0

Fonte: CFC (2016).

Ressalta-se, ainda, o crescimento contínuo e linear do número de profissionais registrados para o exercício da profissão e do número de organizações contábeis constituídas. Segundo o levantamento realizado no sistema cadastral do CFC/CRCs, o número de profissionais cresceu de 359.019 para 532.086 profissionais registrados, se considerado o período de 2004 a 2015. Para o mesmo período, o número de organizações contábeis constituídas partiu de 21.172 para 52.354, como demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Evolução histórica comparativa entre profissionais da contabilidade registrados no CFC e organizações contábeis constituídas

Anos	Profissionais Registrados	Organizações Contábeis
2004	359.019	21.172
2005	390.329	21.620
2006	394.588	21.421
2007	399.338	22.275
2008	405.553	23.351
2009	410.611	26.156
2010	495.584	29.311
2011	487.727	33.644
2012	485.498	37.270
2013	493.952	40.896
2014	508.498	45.348
2015	532.086	52.354

Fonte: CFC (2016).

3.2 HISTÓRICO DOS PROVEDORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida simultaneamente em três provedores de serviços contábeis estabelecidos nas cidades de Bento Gonçalves, São Sebastião do Caí e Veranópolis, todas no Estado do Rio Grande do Sul. O critério de escolha considerou empresas de porte, estrutura, sistemas de qualidade e gestão semelhantes. A seguir serão caracterizadas as empresas.

3.2.1 Provedor de Serviços Contábeis Estabelecido na Cidade de Bento Gonçalves

O provedor de serviços contábeis estabelecido na cidade de Bento Gonçalves foi fundada em março de 2001 com o objetivo de oferecer soluções estratégicas a seus clientes, acompanhada de participação ativa na tomada de decisões. Sua área de atuação é o município em que está estabelecido, bem como os demais municípios do entorno, como Garibaldi, Carlos Barbosa, Monte Belo do Sul, Pinto Bandeira, Farroupilha, entre outros. Os proprietários da empresa são contadores e atuam permanentemente na prestação de serviços.

A estrutura física da empresa foi sendo desenvolvida ao longo do tempo. Inicialmente com sala alugada no centro de Bento Gonçalves. Atualmente, conta com sala própria, mais de 405 clientes ativos e uma equipe de 41 colaboradores. A estrutura organizacional está baseada

em setores, organizando suas atividades em contábil, fiscal e tributária, atendimento direto ao cliente (*in loco*), administração de pessoal, legalização e registros e administrativo.

Os serviços que o provedor de serviços contábeis oferece são a consultoria e assessoria contábil, administrativa, fiscal, administração de departamento de pessoal, financeiro, recursos humanos, registros, legalizações e assessoria jurídica.

A empresa presta serviços para empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços, além de profissionais liberais e entidades sem fins lucrativos. A organização contábil atua em diversos segmentos, tais como indústrias alimentícias, vinícolas, moveleiras, pneumáticas, metalúrgicas, escolas de informática, restaurantes, transportes, associações, entidades sindicais e representativas com incentivos governamentais, empresas de serviços profissionais e de terceirização.

Este provedor de serviços contábeis se destaca perante os concorrentes por ter alcançado em 2013 a certificação de qualidade do Programa de Qualidade Necessária Contábil (PQNC) conferido pelo Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas da Região Serrana do RS (SESCON Serra Gaúcha).

3.2.2 Provedor de Serviços Contábeis Estabelecido na Cidade de São Sebastião do Caí

O provedor de serviços contábeis estabelecido na cidade de São Sebastião do Caí/RS foi fundada em 1992 com o objetivo de oferecer e prestar serviços de assessoria, informações, soluções administrativas e contábeis. Sua área de atuação é o município em que está estabelecido, bem como os demais municípios do entorno. A empresa conta com duas filiais, sendo uma na cidade de Feliz e outra na cidade de Porto Alegre. Os proprietários da empresa são contadores e atuam permanentemente na prestação de serviços.

Em sua matriz, a empresa atende atualmente 385 clientes ativos e conta com 56 colaboradores na sua equipe. A área construída é de mais de mil metros quadrados e conta com auditório com capacidade para 55 pessoas. Na filial localizada na cidade de Feliz atende 64 empresas e conta com 8 colaboradores. Na filial de Porto Alegre são atendidos 103 clientes com uma equipe de 14 colaboradores. Atende clientes em mais de seis estados da federação.

Os serviços que o provedor de serviços contábeis oferece são a assessoria contábil, fiscal pessoal e planejamento tributário. A empresa presta serviços para empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços, de vários ramos distintos, além de profissionais liberais e entidades sem fins lucrativos.

Em 2006, a empresa aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Logo em seguida, em 2008, a empresa buscou a certificação na ISO 9001, num esforço de padronizar os processos e aperfeiçoar a qualidade. Até hoje, a empresa mantém a certificação de qualidade balisada pela norma ISO 9001, avaliando e instruindo a melhoria dos seus processos.

3.2.3 Provedor de Serviços Contábeis Estabelecido na Cidade de Veranópolis

O provedor de serviços contábeis estabelecido na cidade de Veranópolis foi fundada em 2007 com o objetivo de oferecer soluções a seus clientes. Sua área de atuação é o município em que está estabelecido, bem como os demais municípios do entorno, como Nova Prata, Nova Bassano, Paraí, Vila Flores, Fagundes Varela e Cotiporã, entre outros. A empresa conta com três filiais, nas cidades de Vila Flores, Nova Prata e Nova Bassano. Os proprietários da empresa são contadores e atuam permanentemente na prestação de serviços.

A estrutura física da empresa foi sendo desenvolvida ao longo do tempo. Inicialmente em uma sala comercial e depois com a ampliação de espaço através da locação e duas salas comerciais. A empresa possui estrutura física ocupando espaço de aproximadamente 350 metros quadrados. Em sua matriz a empresa atende atualmente 292 clientes ativos e conta com 25 colaboradores na sua equipe. Nas filiais localizadas nas cidades de Vila Flores e Nova Prata atende 36 e 18 empresas, respectivamente, e conta com um colaborador em cada unidade. Na filial de Nova Bassano são atendidos sete clientes com uma equipe de dois colaboradores.

A estrutura organizacional está baseada em setores, organizando suas atividades em administrativo, societário, contábil/fiscal e departamento de pessoal. Os serviços que o provedor de serviços contábeis oferece são a escrituração contábil e fiscal, gestão do departamento de pessoal, legalização de empresas, planejamento tributário, além da consultoria tributária, financeira, de custos e controladoria. O provedor de serviços oferece assessoria jurídica a seus clientes através da parceria com empresas do setor advocatício.

A empresa presta serviços para empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços, além de profissionais liberais e entidades sem fins lucrativos. A organização contábil atua em diversos segmentos, tais como

Este provedor de serviços contábeis se destaca perante os concorrentes por ter alcançado em 2014 a certificação de qualidade do Programa de Qualidade Necessária Contábil (PQNC) conferido pelo SESCON Serra Gaúcha.

4 MÉTODO DE PESQUISA

De forma ampla, a metodologia estrutura o processo de pesquisa, abrangendo desde a busca pelo referencial teórico até a análise e conclusão final acerca dos dados, delimitando a ideia de método aos vários modelos de coleta, análise e interpretação dos dados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Através da metodologia de pesquisa é que são alcançadas as habilidades necessárias para resolver desafios e problemas em um ambiente de tomada de decisões (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Neste capítulo, portanto, são descritas as etapas metodológicas adotadas nesta pesquisa quantitativo-descritiva e os procedimentos de análise e de interpretação dos dados.

4.1 PESQUISA QUANTITATIVO-DESCRITIVA

A metodologia deve ser coerente com a formulação do problema, com os objetivos e as limitações da pesquisa, uma vez que qualquer projeto de pesquisa pode ser abordado de modo qualitativo (avaliação formativa) e/ou quantitativo (avaliação de resultados) (GIBBS, 2009).

Neste contexto, associado à predominância da metodologia em estudos na área do marketing, esta tese é de natureza quantitativo-descritiva, operacionalizada por meio da implementação de um levantamento, ou seja, uma pesquisa do tipo *survey* de corte transversal (FOWLER Jr., 2009; HAIR Jr. et al., 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). A avaliação das relações causais pertinentes ao Modelo Teórico proposto e suas respectivas hipóteses (vide Figura 7) tomou por base a técnica da Modelagem de Equações Estruturais (KLINE; 2011; HOYLE, 2012).

A pesquisa descritiva consiste em uma coleta de dados estruturada e submetida à resposta de um número (amostra) representativo da população-alvo (HAIR Jr. et al., 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), consistindo nas etapas de coleta de dados, tabulação de frequência das variáveis pesquisadas e interações entre si, além das respectivas análise e interpretações dos mesmos (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os estudos descritivos normalmente são estruturados com hipóteses ou questões investigativas, previamente estruturadas e integrantes de um modelo teórico (CHURCHILL Jr., 1999).

A *survey* fornece estimativas estatísticas a cerca das características de uma população-alvo, tendo como premissas fundamentais: a descrição da amostra dos respondentes e a possibilidade de utilizar as respostas dos participantes da pesquisa de forma a descrever com

precisão o fenômeno estudado (FOWLER Jr., 2009). Utilizado para coletar dados primários (HAIR Jr. et al., 2009), este método tem a intenção de provocar informações específicas dos respondentes sobre seus comportamentos, intenções, percepções, motivações e características (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), aplicado a uma amostra de uma população-alvo através de um questionário estruturado e com perguntas padronizadas (HAIR Jr. et al., 2009).

O corte transversal, nestes casos, é amplamente utilizado, uma vez que a coleta de dados é realizada apenas uma vez com uma amostra determinada (CHURCHILL Jr., 1999). Este método destaca a seleção de uma amostra significativa e representativa da população-alvo e produz o registro de um momento específico (um recorte) das variáveis em estudo (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

4.1.1 População-alvo e Amostra

A população-alvo determinada para esta pesquisa compreendeu a carteira de clientes pessoa jurídica de três provedores de serviços contábeis estabelecidos nas cidades de Bento Gonçalves, São Sebastião do Caí e Veranópolis, todos no Estado do Rio Grande do Sul. As empresas eleitas possuem semelhanças na gestão, organização, estrutura e porte, e atuam em regiões de abrangência distintas.

Levando-se em consideração os objetivos desta pesquisa, foi estabelecido que iriam compor a amostra todos os clientes pessoa jurídica independentemente do porte, forma de tributação ou tempo de contrato, desprezando-se, no entanto, os microempreendedores individuais (MEI) e os clientes pessoa física, tais como profissionais liberais ou empregadores domésticos. Assim, a população-alvo resultou em 1.084 clientes pessoa jurídica, como demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Quantidade de clientes dos provedores de serviços contábeis

Localização do Provedor de Serviços Contábeis	Clientes Ativos	Número de Colaboradores
Bento Gonçalves	407	41
São Sebastião do Caí	385	56
Veranópolis	292	25
Total	1.084	122

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Ainda, definiu-se que os respondentes do questionário deveriam ser os principais executivos ou gestores do setor administrativo-financeiro destas empresas, responsáveis pelos contratos de serviços contábeis. Ressalta-se que os provedores de serviços contábeis pesquisados optaram em não divulgar algumas informações de caráter estratégico, como, por exemplo, o tempo de relação com o cliente, *customer share*, índice de Retenção de Clientes, entre outras informações complementares.

A pesquisa foi realizada com toda a população-alvo, obtendo-se um retorno de 37,64% de questionários, resultando em 408 respondentes (provedor 1, n=189; provedor 2, n=96; provedor 3, n=114). Procedendo-se as análises de *missings* e *outliers*, o que será posteriormente apresentado, restaram 344 casos válidos (provedor 1, n=167; provedor 2, n=83, provedor 3, n=94), atendendo, assim, à recomendação para a técnica de equações estruturais, que sugere amostra composta preferencialmente por pelo menos 200 casos válidos (BOLLEN, 1989; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

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

A elaboração do questionário de pesquisa consiste em uma técnica estruturada para a coleta de dados, composta por um conjunto de perguntas escritas ou verbais, a serem respondidas de forma padronizada pelos entrevistados (FOWLER Jr., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). De acordo com o modelo teórico apresentado na Figura 8, cinco construtos foram abordados e testados nesta pesquisa, sendo eles:

- a) Táticas Vinculantes: Táticas Vinculantes Financeiras (TV_FIN), Táticas Vinculantes Sociais (TV_SOC) e Táticas Vinculantes Estruturais (TV ESTR);
- b) Reputação do Provedor de Serviços (REPUT);
- c) Confiança (CONF);
- d) Compromisso (COMPR);
- e) Retenção de Clientes (RETEN).

Os construtos contemplados representam variáveis latentes ou variáveis não-observáveis, ou seja, que podem ser definidas em termos teóricos, mas que não podem ser diretamente testadas ou medidas sem erro (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010). Por isso, a operacionalização destes construtos, em modelagem de equações estruturais, constitui-se de variáveis observáveis, representadas ou medidas por uma ou mais variáveis ou indicadores, (BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Inicialmente, cabe salientar que, para as escalas dos

construtos foi definida a utilização de uma escala do tipo Likert de sete pontos (HAIR Jr. et al., 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), tendo em seus extremos “1. Discordo Totalmente” e “7. Concordo Totalmente”.

Para o construto **Táticas Vinculantes** foram utilizadas as escalas adaptadas de Liang e Wang (2008), submetida à tradução reversa no estudo de Lopes et. al (2012), envolvendo três itens para avaliação das Táticas Vinculantes Financeiras (TV_FIN_1 a 3), quatro itens para as Táticas Vinculantes Sociais (TV_SOC_1 a 4) e seis itens para as Táticas Vinculantes Estruturais (TV_ESTR_1 a 6).

Em relação ao construto **Reputação do Provedor de Serviços**, a escala foi composta por cinco itens ou variáveis, sendo que os itens REPUT_1 a 3 foram adaptados de Ganesan (1994) e de Doney e Cannon (1997), o item REPUT_4 foi baseado em Milan (2006) e o item REPUT_5 foi adaptado de Ganesan (1994). Destaca-se que variável REPUT_3 da escala é um item de escore reverso.

Em relação ao construto **Confiança**, a escala foi estruturada com nove itens, sendo adaptada de Doney e Cannon (1997), para os itens CONF_1 a 7 e 9. Já o item CONF_8 foi adaptado de Hewett, Money e Sharma (2002) e de Morgan e Hunt (1994). Destaca-se, ainda, que as variáveis CONF_2 e 9 são itens de escala com escore reverso.

Para o construto **Compromisso**, a escala foi estruturada com quatro itens, sendo adaptada de De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001) nos itens COMPR_1 a 3, enquanto que o item COMPR_4 foi adaptado de Morgan e Hunt (1994).

Por fim, o construto **Retenção de Clientes** foi operacionalizado com uma escala composta de seis itens, a qual foi adaptada de Milan (2006), que se baseou na escala de Ganesh, Arnold e Reynolds (2000). Destaca-se que variável RETEN_5 da escala é um item de escore reverso.

Ao final do questionário também foram acrescentadas questões que objetivaram captar informações capazes de caracterizar o perfil dos respondentes da pesquisa e de suas empresas. Ressalta-se que o questionário de pesquisa, ou seja, o instrumento de coleta de dados aplicado encontra-se no Apêndice A.

4.1.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

Depois de elaborado e estruturado o questionário de pesquisa, procedeu-se à validação de conteúdo, também conhecida como validade de face (KINNEAR; TAYLOR, 1996; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), que consiste na avaliação subjetiva e sistemática da

representatividade do conteúdo das escalas múltiplas, baseadas nas definições conceituais utilizadas para a mensuração dos construtos em estudos, possibilitando a verificação de quanto as variáveis observáveis representam os construtos em análise (HAIR Jr. et al., 2010).

Para isso, o instrumento de coleta de dados foi submetido a dois *experts* da área, professores doutores em Administração, mais especificamente da área de Marketing, vinculados a programas de Mestrado e de Doutorado em Administração, os quais analisaram o questionário e indicaram apenas alguns ajustes de linguagem.

4.1.4 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados

Com o objetivo de aperfeiçoar o questionário de pesquisa, o pré-teste tem como objetivo eliminar potenciais problemas a partir da correção de eventuais deficiências no instrumento de coleta de dados (CHURCHILL Jr., 1999; AAKER; KUMAR; DAY, 2004), sendo importante que os respondentes pertençam a um ambiente semelhante ao ambiente real de pesquisa (HAIR Jr. et al., 2010).

Desta forma, o próximo procedimento para validação do questionário proposto foi a aplicação de um pré-teste, envolvendo alguns dos possíveis respondentes da pesquisa, tendo por objetivo identificar e eliminar problemas potenciais de entendimento e de preenchimento das respostas. Complementarmente, este procedimento também permitiu identificar o tempo necessário para o autopreenchimento do questionário de pesquisa, bem como a ocorrência de questões com necessidade de alteração para facilitar a compreensão.

O instrumento de coleta de dados foi submetido a um pré-teste com nove empresas, sendo três clientes de cada um dos provedores de serviços contábeis que compõem a população-alvo, de diferentes portes, formas de tributação e tempo de relacionamento. O tempo médio para o preenchimento do questionário foi de 14 minutos. A coleta de dados no pré-teste foi realizada diretamente pelo pesquisador, tendo em vista a intenção de orientar os respondentes e avaliar a necessidade de ajustes no questionário. Embora tenha havido um certo estranhamento nas questões de escore reverso, os respondentes não tiveram maiores dificuldades na compreensão das questões. Estes questionários não foram incorporados à amostra final.

4.1.5 Coleta e Processamento dos Dados

A coleta de dados consiste no contato do pesquisador com os entrevistados, com o propósito de aplicação da pesquisa, seguido do processamento dos dados, que envolve a seleção, a validação e a avaliação do trabalho de campo (AAKER; KUMAR; DAY, 2004; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Considerando a população-alvo composta de três provedores de serviços contábeis, estabelecidos em localidades diferentes, foram treinados três pessoas, sendo uma em cada provedor de serviços, com o propósito de entregar os formulários aos clientes, explicar o objetivo da pesquisa e a forma de resposta das questões. Cada formulário foi entregue em envelope sem identificação e recepcionado pelo bolsista em cada provedor de serviços contábeis, visando preservar a impessoalidade na coleta de dados e o sigilo das informações prestadas pelos respondentes. Desta forma, foi possível a distribuição dos 1.084 questionários às empresas integrantes da população-alvo.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de outubro e dezembro de 2014 e o procedimento de coleta foi composto pela carta de apresentação da pesquisa (APÊNDICE B), contendo uma explicação acerca do preenchimento do questionário e o questionário de pesquisa propriamente dito para ser respondido (APÊNDICE A).

Os destinatários do questionário de pesquisa foram os principais executivos, que em muitas empresas de pequeno e médio porte são os tomadores de decisão na escolha e manutenção dos serviços de contabilidade e, nas médias e grandes empresas, além dos principais executivos, os gestores administrativo-financeiro ou equivalente. A escolha deste procedimento se deu considerando a técnica dos informantes-chave, a qual aponta que os informantes devem ser selecionados com base nas suas qualificações, no conhecimento especializado e pela posição em suas organizações (KUMAR; STERN; ANDERSON, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993).

O processamento dos questionários foi realizado após a sua aplicação. Os formulários recepcionados pelos provedores de serviços contábeis receberam um número de controle (código), e organizados na ordem sequencial, sendo que cada provedor recebeu envelopes de cores distintas, a fim de garantir a separação dos mesmos, separando-os em três grupos de formulários. Depois da inspeção individual dos questionários, foi realizada a digitação no banco de dados, inicialmente de forma separada, por provedor de serviços, e depois consolidados em banco de dados único.

Com a estruturação do banco de dados, foi realizada uma revisão minuciosa para posteriormente iniciar a preparação dos dados e para as análises estatísticas. Esta inspeção individual dos questionários e a digitação no banco de dados logo após o recebimento do

questionário é recomendada por diversos autores (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Antes do procedimento de análise, os dados da pesquisa foram preparados com o intuito de detectar de possíveis erros de digitação, *missings* (dados omissos ou não respostas) e *outliers* (observações atípicas), o que é aprofundado na sequência.

4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para as técnicas multivariadas, a etapa de preparação dos dados é de fundamental importância, uma vez que permite ao pesquisador um poder analítico capaz de sustentar os dados estatísticos e a confirmação teórica (HAIR Jr. et al., 2009). Esta análise se dá através da verificação das características e o ajuste dos dados coletados, identificando possíveis erros de digitação e dados omissos (*missings*), que podem comprometer a qualidade ds análises (HAIR Jr. et. al., 2009; ENDERS, 2010).

A análise dos dados foi realizada com a utilização de estatística multivariada de dados (AFIFI; MAY; CLARK, 2012), tomando-se por base a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que representa uma das técnicas mais frequentemente utilizadas nas pesquisas da área de administração, especialmente no marketing (SARIS; BATISTA-FOGUET; COENDERS, 2007). Foram utilizados os *softwares* Microsoft Office Excel 2010, o SPSS Statistics 22 (*Statistics Package for Social Sciences*) e o AMOS 22 (*Analysis of Moment Structures*).

Para a aplicação das técnicas de análise multivariadas, duas categorias de análise de dados brutos foram implementadas: (i) *missings*, que abrangem os dados perdidos ou valores ausentes e os *outliers*, que compreendem as observações atípicas; e (ii) as análises de normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade dos dados, que estão relacionados à distribuição dos dados e aos relacionamentos entre as variáveis (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011).

Assim, neste capítulo serão apresentados os resultados preliminares da análise de dados, entre eles a análise dos missings e outliers e os testes das suposições da análise multivariada, composta pela normalidade, homocedasticidade, linearidade e multicolinearidade.

4.2.1 Tratamento dos Dados Perdidos (*Missings*)

A preocupação inicial dos pesquisadores no caso de dados perdidos (*missings*) deve ser a de manter, na medida do possível, a distribuição original dos dados através da aplicação de ações corretivas que evitem afetar a generalização dos resultados. Desta forma, o pesquisador precisa compreender as razões que conduziram aos dados perdidos, de tal forma que seja possível selecionar a ação apropriada para purificação dos dados, mantendo a distribuição original dos valores e verificando se sua eliminação produz redução acentuada na amostra, bem como evitar eliminações tendenciosas (HAIR Jr. et al., 2009; ENDERS, 2010).

Para a eliminação dos dados perdidos, deve-se determinar o tipo e a extensão de dados perdidos, diagnosticar a aleatoriedade dos processos de perda de dados e selecionar o método de atribuição a ser empregado (HAIR Jr. et al., 2009). Para Hair Jr. et. al. (2009) e Byrne (2010) o percentual aceitável de dados perdidos é de até 10%. Para estimar o valor perdido, um dos métodos mais utilizados nas pesquisas compreende a substituição pela média, utilizando no lugar dos valores perdidos para uma determinada variável o valor médio daquela variável, baseando-se exclusivamente nas respostas válidas (HAIR Jr. et al., 2009). Entretanto, se a quantidade de dados perdidos for inferior a 10% e não apresentam nenhum padrão aleatório, poderão ser ignorados (HAIR Jr. et al., 2009; ENDERS, 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Assim, considerando que os dados perdidos ou *missings* podem ser ignorados quando estiverem em quantidade inferior a 10% e não apresentem uma aleatoriedade da amostra (HAIR Jr. et al., 2009), utilizou-se a abordagem de caso completo (*listwise deletion*), popularmente utilizada quando o tamanho da amostra é suficiente, visto que são utilizados apenas os questionários com dados completos (BYRNE, 2010). Deste modo, nesta primeira etapa da pesquisa, dos 408 questionários coletados, foram considerados 395 questionários (casos válidos) em conformidade à abordagem *listwise deletion*.

4.2.2 Observações Atípicas (*Outliers*)

Observações atípicas ou *outliers* são aquelas que têm uma combinação única de características identificáveis como sendo perceptivelmente diferentes das outras observações (HAIR Jr. et al., 2009). Os *outliers*, portanto, representam casos com escores muito diferentes em comparação ao restante da amostra (KLINE, 2011) e podem provocar distorção das variâncias e das covariâncias entre os indicadores ou variáveis, afetando os resultados da MEE e interferir na análise final (WEST; FINCH; CURRAN, 1995; CHURCHILL Jr., 1999).

Estas observações podem apresentar situações univariadas, bivariadas ou multivariadas (HAIR Jr. et al., 2009). As univariadas referem-se a observações atípicas com escores extremos dos intervalos de distribuição em uma variável (KLINE, 2011; HAIR Jr. et al., 2009). As observações bivariadas podem ser avaliadas conjuntamente com um diagrama de dispersão e as observações multivariadas representam escores extremos em mais de uma variável.

Para este estudo, a identificação de observações atípicas se baseou em uma combinação de análise uni e multivariada, primeiramente com a transformação de cada variável em um escore padrão, seguida da identificação das observações atípicas multivariadas através do cálculo de distância de *Mahalanobis* (D^2), que avalia a posição de cada observação comparativamente com o centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis (FÁVERO et al., 2009; HAIR Jr. et al., 2009).

Assim, transformando cada uma das variáveis em um escore padrão (*Z score*), evitando, assim, as tendências oriundas de diferentes escalas e eliminando os casos com valores superiores a $|3|$ (HAIR Jr. et al., 2009), foram eliminados 48 questionários, resultando em 347 casos válidos. Para este procedimento, os questionários 79, 119, 133, 204, 205, 206, 227, 229, 278, 279, 336 e 379, obtiveram valores iguais a -3,01419, entretanto, não foram eliminados, pois estes resultados são considerados em zona de fronteira, também chamado de efeito de fronteira ou *cut-off* (HAIR Jr. et al., 2009).

Em continuidade, foi realizado o cálculo da distância de *Mahalanobis* (D^2), para a identificação dos *outliers* pela análise multivariada. Este procedimento, segundo Marôco (2012), compara a posição de cada observação com o centro das demais sobre o conjunto de variáveis, com o objetivo de melhorar o ajuste do modelo. Conforme Hair Jr. et al. (2009), 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 $n = 347$, a Tabela 5 apresenta os resultados da análise multivariada:

Tabela 5 – Resultados de *outliers* multivariados

Questionários	D^2 (<i>Mahalanobis</i>)	Graus de Liberdade (gl)	D^2/gl	Significância
121	118,57503	36	3,29	$p < 0,005$
194	110,70792	36	3,08	$p < 0,005$
201	114,29212	36	3,17	$p < 0,005$

$n = 347$

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 ($gl = 36$), em cada um dos 347 casos do banco de dados da pesquisa. Este resultado, chamado distância de *Mahalanobis* (D^2/gl) apresentou variações de 0,09 a 3,29. Foram excluídos os questionários 121, 194 e 201, pois seus índices foram superiores a 3, repercutindo, portanto, em uma amostra de 344 casos válidos.

4.2.3 Teste das Suposições da Análise Multivariada

Depois de analisados os *missings* e os *outliers*, os dados foram submetidos à análise da variância multivariada (MANOVA), com o intuito de examinar as diferenças entre grupos simultaneamente (MALHOTRA, 2001), uma vez que a pesquisa foi realizada em provedores de serviços contábeis distintos. Os resultados apresentaram semelhança entre os grupos de respondentes.

Os dados foram submetidos ainda à análise multivariada, dada à complexidade de relações formada pela quantidade de variáveis. Assim, finalizando o procedimento inicial de análise dos dados, realizou-se o teste das quatro suposições que implicariam nas técnicas estatísticas uni e multivariadas: normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolinearidade (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

4.2.3.1 Normalidade

Ao analisar a normalidade dos dados, verificou-se como aos dados estão distribuídos para uma variável individual e a forma como correspondem à distribuição normal (AFIFI; MAY; CLARK, 2012). Conforme Hair Jr. et al. (2009), quando houver grande variação à distribuição normal, os resultados dos testes estatísticos não serão válidos.

Conforme proposto neste estudo, a normalidade dos dados foi analisada pela curtose (*kurtosis*) e pela assimetria dos dados (*skewness*). De acordo com Hair Jr. et al. (2009), a curtose tolera escores até $| 10 |$, demonstrando a elevação ou o achatamento da distribuição em relação à distribuição normal, com valores positivos ou negativos, respectivamente. De acordo com Kline (2011), a assimetria dos dados, pertinente aos escores acima de $| 3 |$, indica se os casos estão abaixo ou acima da média, com valores positivos ou negativos, respectivamente.

Deste modo, ao analisar a normalidade dos dados, pode-se afirmar que a suposição de normalidade relativa à curtose (*kurtosis*) foi aceita, apresentando valores entre -1,256 e 4,202, com exceção da variável REPUT_4 (11,619), o que é perfeitamente aceitável, uma vez que, tratando-se de dados reais, a presença de variáveis com distribuição normal multivariada exata dificilmente ocorre (JONHSON; WICHERN, 2007). Quanto à assimetria dos dados (*skewness*), foram encontrados valores entre -2,856 e -0,293, indicando assimetria dos dados analisados. Os resultados de curtose e de assimetria dos dados estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Valores de Curtose (*Kurtosis*) e de Assimetria dos Dados (*Skewness*)

Variáveis	Curtose (<i>Kurtosis</i>)		Assimetria dos Dados (<i>Skewness</i>)	
	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
TV_FIN_1	-,817	262	-,297	131
TV_FIN_2	-,780	262	-,293	131
TV_FIN_3	,123	262	-1,026	131
TV_SOC_1	-1,256	262	-,500	131
TV_SOC_2	2,446	262	-1,661	131
TV_SOC_3	1,619	262	-1,474	131
TV_SOC_4	4,202	262	-1,767	131
TV_ESTR_1	3,820	262	-1,812	131
TV_ESTR_2	,490	262	-1,072	131
TV_ESTR_3	1,783	262	-1,487	131
TV_ESTR_4	-,499	262	-,655	131
TV_ESTR_5	1,439	262	-1,112	131
TV_ESTR_6	-,511	262	-,725	131
REPUT_1	,916	262	-1,291	131
REPUT_2	2,906	262	-1,783	131
REPUT_3	,668	262	-1,056	131
REPUT_4	11,619	262	-2,856	131
REPUT_5	-,597	262	-,757	131
CONF_1	1,784	262	-1,507	131
CONF_2	,206	262	-,980	131
CONF_3	1,983	262	-1,503	131
CONF_4	1,946	262	-1,596	131
CONF_5	,681	262	-1,208	131
CONF_6	1,388	262	-1,409	131
CONF_7	3,452	262	-2,088	131
CONF_8	4,056	262	-1,917	131
CONF_9	3,209	262	-1,919	131

COMPR_1	1,355	262	-1,361	131
COMPR_2	,042	262	-,813	131
COMPR_3	,553	262	-1,016	131
COMPR_4	1,541	262	-1,538	131
RETEN_1	2,487	262	-1,835	131
RETEN_2	1,827	262	-1,646	131
RETEN_3	1,101	262	-1,322	131
RETEN_4	,113	262	-,744	131
RETEN_5	-,311	262	-,847	131
RETEN_6	2,859	262	-1,648	131

$n = 344$

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Com a finalidade de confirmação da suposição de normalidade dos dados, foram realizados, também, os testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov (HAIR Jr. et al., 2009; PESTANA; GAGEIRO, 2005). Em conformidade à Pestana e Gageiro (2005), são aceitos valores estatísticos superiores a 0,05 para o teste de Shapiro-Wilk, enquanto o teste de Kolmogorov-Smirnov tolera significâncias menores que 0,05 para a diferença entre a distribuição acumulada da amostra e a sua distribuição esperada. Conforme a Tabela 7, ambos os testes apresentaram níveis significativos para as variáveis, com exceção da CONF_7, com resultados em zona de fronteira (HAIR Jr. et al., 2009).

Tabela 7 – Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk

Variáveis	Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
TV_FIN_1	,925	<0,001	,130	<0,001
TV_FIN_2	,925	<0,001	,139	<0,001
TV_FIN_3	,822	<0,001	,235	<0,001
TV_SOC_1	,836	<0,001	,207	<0,001
TV_SOC_2	,717	<0,001	,314	<0,001
TV_SOC_3	,707	<0,001	,353	<0,001
TV_SOC_4	,713	<0,001	,329	<0,001
TV_ESTR_1	,678	<0,001	,364	<0,001
TV_ESTR_2	,824	<0,001	,230	<0,001
TV_ESTR_3	,695	<0,001	,369	<0,001
TV_ESTR_4	,888	<0,001	,164	<0,001
TV_ESTR_5	,811	<0,001	,253	<0,001

TV_ESTR_6	,823	<0,001	,259	<0,001
REPUT_1	,727	<0,001	,348	<0,001
REPUT_2	,576	<0,001	,451	<0,001
REPUT_3*	,785	<0,001	,288	<0,001
REPUT_4	,569	<0,001	,407	<0,001
REPUT_5	,814	<0,001	,258	<0,001
CONF_1	,651	<0,001	,406	<0,001
CONF_2*	,832	<0,001	,232	<0,001
CONF_3	,745	<0,001	,294	<0,001
CONF_4	,648	<0,001	,405	<0,001
CONF_5	,721	<0,001	,353	<0,001
CONF_6	,667	<0,001	,396	<0,001
CONF_7	,465	<0,001	,501	<0,001
CONF_8	,530	<0,001	,472	<0,001
CONF_9*	,635	<0,001	,386	<0,001
COMPR_1	,677	<0,001	,388	<0,001
COMPR_2	,858	<0,001	,209	<0,001
COMPR_3	,828	<0,001	,234	<0,001
COMPR_4	,675	<0,001	,378	<0,001
RETEN_1	,548	<0,001	,466	<0,001
RETEN_2	,573	<0,001	,455	<0,001
RETEN_3	,742	<0,001	,321	<0,001
RETEN_4	,895	<0,001	,162	<0,001
RETEN_5*	,839	<0,001	,235	<0,001
RETEN_6	,759	<0,001	,249	<0,001

$n = 344$

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

4.2.3.2 Homocedasticidade

Ao analisar a homocedasticidade, são tratadas as relações de dependência entre as variáveis de diferentes grupos. A aplicação do teste de Levene permite determinar a igualdade das variâncias dentro de grupos com uma única variável métrica (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Conforme apresentado na Tabela 8, aplicou-se o teste de Levene, observando-se as variáveis categóricas como variáveis independentes: gênero do respondente, tipo de empresa e número de funcionários comparativamente às variáveis métricas da pesquisa (dependentes). Verificou-se que as variáveis métricas TV_SOC_2, TV_SOC_2, TV_ESTR_1, TV_ESTR_3,

TV_ESTR_4, REPUT_2, CONF_6, CONF_7, COMPR_1, RETEN_1, RETEN_2 e RETEN_5 apresentaram padrão de heteroscedasticidade em somente uma das variáveis, e REPUT_4, CONF_1 e CONF_2 em duas variáveis, considerando a significância inferior a 0,05 na avaliação de dispersão da variância das variáveis não-métricas ou categóricas.

Tabela 8 – Teste de Levene

Variáveis Métricas (Vi)	Variáveis Não-Métricas ou Categóricas (Vi)					
	V38 Gênero (Sexo)		V41 Tipo de Empresa		V42 Número de Funcionários	
	Teste de Levene	Significância	Teste de Levene	Significância	Teste de Levene	Significância
TV_FIN_1	0,829	0,363	0,000	0,998	1,196	0,275
TV_FIN_2	0,256	0,613	2,332	0,128	1,246	0,265
TV_FIN_3	0,241	0,624	1,307	0,254	0,590	0,443
TV_SOC_1	0,960	0,328	0,001	0,981	0,104	0,748
TV_SOC_2	0,405	0,525	2,223	0,137	5,666	0,018*
TV_SOC_3	0,940	0,333	4,138	0,043*	2,669	0,103
TV_SOC_4	0,070	0,792	0,008	0,930	0,856	0,356
TV_ESTR_1	0,027	0,869	6,711	0,010*	0,794	0,373
TV_ESTR_2	0,129	0,720	0,808	0,369	0,288	0,592
TV_ESTR_3	0,029	0,865	5,944	0,015*	0,772	0,380
TV_ESTR_4	0,623	0,430	0,292	0,589	10,387	0,001*
TV_ESTR_5	0,364	0,546	3,000	0,084	1,729	0,189
TV_ESTR_6	1,559	0,213	0,291	0,590	0,056	0,814
REPUT_1	0,979	0,323	0,114	0,736	0,002	0,961
REPUT_2	4,278	0,039*	1,994	0,159	1,737	0,188
REPUT_3	0,003	0,954	0,318	0,573	0,236	0,627
REPUT_4	12,068	0,001*	16,122	0,000*	0,511	0,475
REPUT_5	0,011	0,915	0,014	0,907	0,381	0,538
CONF_1	12,946	0,000*	0,998	0,319	6,696	0,010*
CONF_2	0,062	0,803	9,223	0,003*	5,238	0,023*
CONF_3	0,013	0,910	1,570	0,211	3,252	0,072
CONF_4	1,116	0,292	3,814	0,052	1,026	0,312
CONF_5	0,105	0,746	1,361	0,244	2,670	0,103
CONF_6	6,019	0,015*	2,662	0,104	0,577	0,448
CONF_7	0,108	0,743	1,011	0,315	4,629	0,032*
CONF_8	0,262	0,609	5,794	0,017	1,809	0,180
CONF_9	0,237	0,627	0,021	0,886	0,103	0,749
COMPR_1	4,597	0,033*	2,221	0,137	0,029	0,866

COMPR_2	0,203	0,653	0,844	0,359	0,170	0,680
COMPR_3	0,350	0,554	2,243	0,135	3,534	0,061
COMPR_4	1,386	0,240	0,163	0,687	0,006	0,940
RETEN_1	0,884	0,348	5,676	0,018*	2,025	0,156
RETEN_2	1,722	0,190	11,937	0,001*	2,610	0,107
RETEN_3	0,096	0,757	0,812	0,368	0,453	0,502
RETEN_4	3,011	0,084	0,004	0,950	0,599	0,439
RETEN_5	0,690	0,407	1,699	0,193	4,822	0,029*
RETEN_6	2,124	0,146	1,309	0,253	1,977	0,161

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Obs.: (*) Significância > 0,05.

Quando a variância dos termos de erro parece constante ao longo do domínio da variável preditora, tem-se homocedasticidade (HAIR Jr. et. al., 2009). Espera-se que os erros sejam aleatórios e, não ocorrendo, há heteroscedasticidade, o que significa dizer que há tendência nos erros, podendo ocorrer erros grandes ou pequenos e, em última análise, invalidar toda a análise estatística.

Em razão das ocorrências de heteroscedasticidade, optou-se pela realização do teste M de Box, que verifica a hipótese nula de que as matrizes de covariância observadas das variáveis dependentes sejam iguais entre os grupos (HAIR Jr. et. al., 2009). Os resultados são apresentados na Tabela 9 e indicam resultados significativos.

Tabela 9 – Teste M de Box

M de Box	1364,030
Estatística F	1.707
Graus de Liberdade 1	703
Graus de Liberdade 2	242417,600
Significância	0,000

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Desta forma, mesmo com a verificação de heteroscedasticidade em 14 das 37 variáveis, considerando os resultados significativos do Testes M de Box, a relativa falta de problemas ou de padrões consistentes sugere que as implicações possíveis sejam mínimas, confirmando satisfatoriamente o teste de Levene para as variáveis métricas testadas (HAIR Jr. et al., 2009).

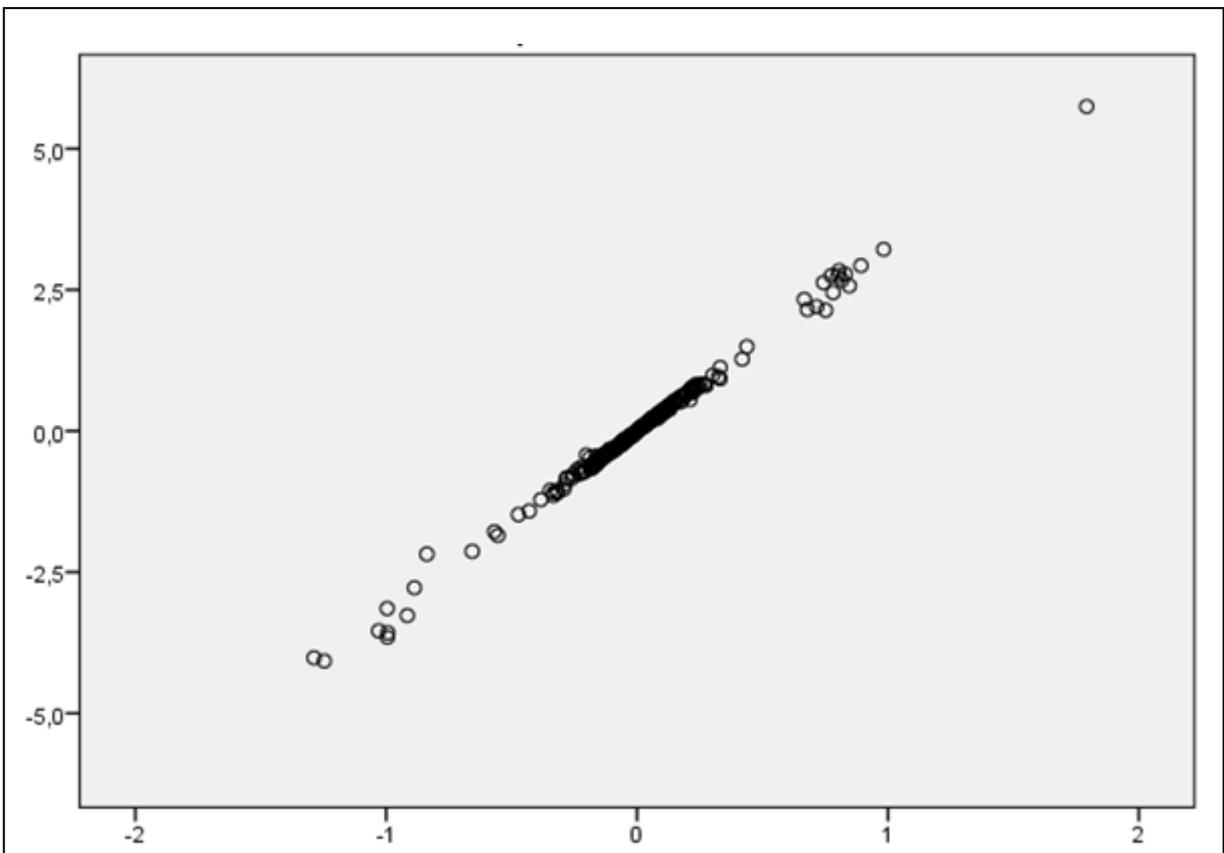
4.2.3.3 Linearidade

A linearidade dos dados se refere à mensuração da homogeneidade do modelo. De acordo com Hair Jr. et al. (2009), isto pode ser verificado com base na relação das variáveis com os padrões de associação entre cada par de variáveis. A realização do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson, com resultados entre -1 a +1, podendo ser aceitos, permite verificar as relações lineares, sendo que quanto mais próximo dos extremos for o resultado, maior é o grau de associação entre as variáveis, e maior a relação (KLINE, 2011).

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 $p < 0,001$.

Conforme proposto no método para realização deste estudo, realizou-se, também, a verificação da linearidade pelo gráfico de dispersão, apresentado na Figura 8. Verifica-se que os resultados se encontram predominantemente entre -1 e +1, conforme sugerido pela literatura (KLINE, 2011).

Figura 8 – Gráfico de dispersão – análise de linearidade



Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa.

4.2.3.4 Multicolinearidade

De acordo com Kline (2011), a multicolinearidade verifica a extensão pela qual uma variável pode ser explicada pelas demais. Os testes de Valor de Tolerância e o de Fator de Inflação da Variância (VIF), inversos um ao outro, são aplicados neste estudo para avaliar a multicolinearidade, considerada aceita quando os valores estiverem entre 1 e 10, problemática quando os valores forem maiores que 10 e ausente quando for igual ou menor a 1 (HAIR Jr. et al., 2009).

De acordo com o apresentado na Tabela 10, a realização do teste de Valor de Tolerância apresentou valor abaixo do recomendado para as variáveis TV_FIN_1 (0,171) e TV_FIN_2 (0,150), permanecendo próximos da zona de fronteira, uma vez que os valores recomendados devem ser entre 0,20 e 0,80. Quanto ao teste de Fator de Inflação da Variância (VIF), as variáveis TV _FIN_1 (5,850), TV_FIN_2 (6,679) e CONF_2 (1,111) não se enquadraram nos limites recomendados por Hair Jr. et. al. (2009), quando indica o intervalo de 1,25 a 5,05.

Tabela 10 – Análise de multicolinearidade

Variáveis (Vi)	Medida de Tolerância	Fator de Inflação da Variância (VIF)
TV_FIN_1	0,171	5,850
TV_FIN_2	0,150	6,679
TV_FIN_3	0,600	1,665
TV_SOC_1	0,601	1,665
TV_SOC_2	0,390	2,562
TV_SOC_3	0,269	3,715
TV_SOC_4	0,259	3,858
TV_ESTR_1	0,578	1,731
TV_ESTR_2	0,570	1,755
TV_ESTR_3	0,362	2,760
TV_ESTR_4	0,529	1,890
TV_ESTR_5	0,215	4,655
TV_ESTR_6	0,285	3,511
REPUT_1	0,232	4,319
REPUT_2	0,376	2,662
REPUT_3	0,209	4,787
REPUT_4	0,574	1,744
REPUT_5	0,474	2,108
CONF_1	0,390	2,567

CONF_2	0,900	1,111
CONF_3	0,267	3,752
CONF_4	0,334	2,998
CONF_5	0,311	3,215
CONF_6	0,278	3,597
CONF_7	0,470	2,126
CONF_8	0,423	2,365
CONF_9	0,753	1,328
COMPR_1	0,400	2,500
COMPR_2	0,354	2,826
COMPR_3	0,454	2,201
COMPR_4	0,358	2,797
RETEN_2	0,388	2,576
RETEN_3	0,579	1,728
RETEN_4	0,470	2,128
RETEN_5	0,657	1,522
RETEN_6	0,594	1,684

Fonte: Dados provenientes da pesquisa. RETEN_01 Variável Dependente.

Isto posto, foi registrada a ocorrência de variáveis não encaixadas nos limites admitidos pela literatura no que tange à normalidade (curtose, assimetria dos dados, Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk), à multicolinearidade e, principalmente, à homocedasticidade (Teste de Levene). Sob não-normalidade, o *bootstrap* é recomendado por ser robusto, independente do tamanho da amostra, não havendo diferença para níveis de significância $p=0,05$ (GEBERT; FERREIRA, 2010).

Assim, com vistas à confirmação da normalidade dos dados em estudo, foram constituídas pseudo-amostras a partir da amostragem com reposição da amostra original através da técnica de *bootstrap*, o que já tem sido utilizada, além da administração, em várias áreas, como psicologia, geologia, econometria, biologia e engenharia, entre outras (CHERNICK, 2008).

4.2.4 Processo de *Bootstrapping*

Uma de muitas metas da análise multivariada é a redução da dimensionalidade, ou seja, a busca por modelos mais parcimoniosos. Neste sentido, uma técnica utilizada é a análise de componentes principais. Após a determinação dos componentes principais deve-se definir

qual o número ideal a ser usado, de modo a sintetizar a informação contida nas variáveis originais em um modelo mais simplificado. Alguns critérios para essa escolha são propostos na literatura, a maioria deles possui sérias limitações, como por exemplo a pressuposição de normalidade dos dados (GEBERT; FERREIRA, 2010).

Há um razoável consenso na literatura quanto às dificuldades de serem obtidos dados normais em estudos empíricos em ciências sociais (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2009). Nesse sentido, quando os dados apresentam uma não-normalidade adequada, há algumas medidas corretivas para o tratamento das amostras não normais. Um destes procedimentos é através da abordagem ML (*maximum likelihood*) com aplicação do processo de *bootstrapping*.

O *bootstrapping* pode ser definido como um procedimento de auto-geração cíclica de sub-amostras durante o processo de análise dos dados. Assim o *bootstrapping* serve como um processo de re-amostragem na qual a amostra original é considerada representativa da população. A questão subjacente da técnica *bootstrap* é que é possível o pesquisador criar múltiplas sub-amostras da amostra original e verificar a estabilidade dos parâmetros do modelo, a estabilidade dos ajustes do GOF relativo ao modelo como um todo. Assim uma grande vantagem do teste *bootstrap* é que permite ao pesquisador avaliar a estabilidade dos parâmetros estimados e relatar seus valores com um maior grau de acuracidade dispensando os pressupostos de normalidade necessários no uso de procedimentos inferenciais convencionais (BYRNE, 2009).

Sob não-normalidade, o teste *bootstrap* não-paramétrico é recomendado por ser robusto (GEBERT; FERREIRA, 2010). Por outro lado o *bootstrapping* não é uma técnica mágica que pode compensar amostras pequenas e não representativas e dados absolutamente não-normais. No entanto, cada vez mais se utiliza o *bootstrap* em SEM para calcular os erros padrões do modelo ou os índices de ajustes os quais tendem a ter uma distribuição complexa (KLINE, 2005).

Neste sentido, buscando verificar se os dados da amostra são estáveis foi também realizado o teste de *bootstrapping* para o modelo estrutural proposto. A partir dos betas médios da amostra total com os betas médios de 200 casos da sub-amostra do *bootstrap*, observou-se que os resultados não diferiram significativamente dos resultados da média dos betas das 200 sub-amostras. Portanto, pode-se atestar que os dados são estáveis.

4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE)

Reconhecida como uma importante técnica de avaliação em estudos relacionados às ciências sociais, a Modelagem de Equações Estruturais (MEE ou SEM – *Structural Equation Modeling*) tem avançado muito nas últimas décadas (MATSUEDA, 2012) e procura explicar as relações entre múltiplas variáveis, como resultado de uma combinação de análise fatorial e de regressão múltipla (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011), com capacidade de estimar regressões múltiplas interdependentes, ao mesmo tempo, pela especificação de um modelo estrutural (REMLER; VAN RYZIN, 2011). Este método permite ao pesquisador testar as estruturas fatoriais por meio da análise fatorial confirmatória (PILATI; LAROS, 2007) e também pela especificação do modelo estrutural proposto, através de um programa estatístico (ARBUCKLE, 2009; HAIR Jr. et al., 2009).

A MEE permite trabalhar com diversas relações de dependência simultaneamente e é indicada para estudos mais complexos, exatamente por esta possibilidade de estimativa de relacionamentos múltiplos, com possibilidade de conhecer os construtos e suas relações (ARBUCKLE, 2009; HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011). Este método tem a capacidade de melhorar a estimação estatística e de auferir com maior eficácia a representação dos conceitos teóricos, além de explicar diretamente o erro de mensuração (HAIR Jr. et al., 2009) e testar as hipóteses em torno das variáveis latentes (construtos) teorizadas (HAIR Jr. et al., 2009; HOYLE, 2012).

Para a operacionalização da MEE é necessária a especificação de um modelo, e este processo pode ser direcionado pela combinação de elementos teóricos e evidências empíricas de pesquisas anteriores (HOX; BECHGER, 1998; PILATI; LAROS, 2007). A aplicação, contudo, conforme Hair Jr. et al. (2009), pode compreender: (i) a modelagem confirmatória ou de confirmação, pela qual o pesquisador especifica um único modelo e avalia a sua significância estatística; (ii) modelos concorrentes ou de comparação, no qual o pesquisador identifica e testa modelos rivais que representam relações causais diferentes; ou (iii) o desenvolvimento de modelos, onde o pesquisador propõe um modelo inicial, com o objetivo de melhorá-lo e refiná-lo, a partir da modificação dos modelos estrutural e de mensuração. Para esta pesquisa, considerando que o objetivo central consiste na verificação das relações existentes entre os construtos antecedentes da Retenção de Clientes, tendo por base a proposição de um novo Modelo Teórico, foi adotada a estratégia de desenvolvimento de modelos, com vistas para a sua reespecificação, caso seja necessário e adequado.

Dessa forma, tendo por base a literatura (HOX; BENCHAGER, 1998; PILATI; LAROS, 2007; ARBUCKLE, 2009; HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011), foram definidas as seguintes etapas para a implementação da MEE:

- a) Desenvolvimento de um Modelo Teórico (conforme apresentado na Figura 7);
- b) Especificação do modelo de mensuração;
- c) Construção do Diagrama de Caminhos (*Path Diagram*) de Relações Causais;
- 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 a serem analisadas;
- f) Validação individual dos construtos;
- g) Validação do Modelo Teórico, reespecificação do Modelo Teórico, se necessário, e interpretação dos resultados.

Tendo em vista que a etapa do desenvolvimento teórico já foi elaborada no Capítulo 2 e o Modelo Teórico proposto apresentado na Figura 7, a seguir são relatadas as demais etapas e procedimentos que foram implementados.

4.3.1 Especificação do Modelo Geral

O processo de aplicação da MEE inicia com a especificação dos modelos, levando em consideração a forma como serão estimados e testados os construtos (HOYLE, 2012). De acordo com MacCallum (1995), a especificação do modelo representa um padrão linear das relações causais (relacionamentos) entre um conjunto de variáveis, ou seja, exprime formalmente um modelo, compreendido pelas variáveis latentes (construtos) e pelas variáveis observáveis (HOYLE, 2012; KLINE, 2011) e envolvendo a determinação da unidade apropriada de análise (HAIR Jr. et al., 2009).

Baseando-se no Modelo Teórico proposto para este estudo, 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). Assim, as relações causais inicialmente propostas podem ser apresentadas da seguinte forma:

TV_FIN, TV_SOC, TV_ESTR → CONF
 CONF → COMPR
 REPUT → CONF
 REPUT, CONF, COMPR → RETEN

De forma ampla, na MEE a teoria é representada por meio de um conjunto de equações estruturais, podendo ser descrita por meio de um diagrama visual que demonstra as

interrelações de dependência entre variáveis latentes (construtos). Este modelo de mensuração também especifica o relacionamento de cada variável observável, procurando identificar os indicadores pertencentes a cada um dos construtos que integram o modelo (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011).

Então, como decorrência das relações propostas, foram definidas, então, as respectivas equações estruturais que caracterizam o modelo estrutural e o modelo de mensuração, conforme segue:

$$\text{CONF} = b_0 + b_1 \text{TV_FIN, TV_SOC, TV_ESTR} + e_1$$

$$\text{COMPR} = b_2 + b_3 \text{CONF} + e_2$$

$$\text{CONF} = b_4 + b_5 \text{REPUT} + e_3$$

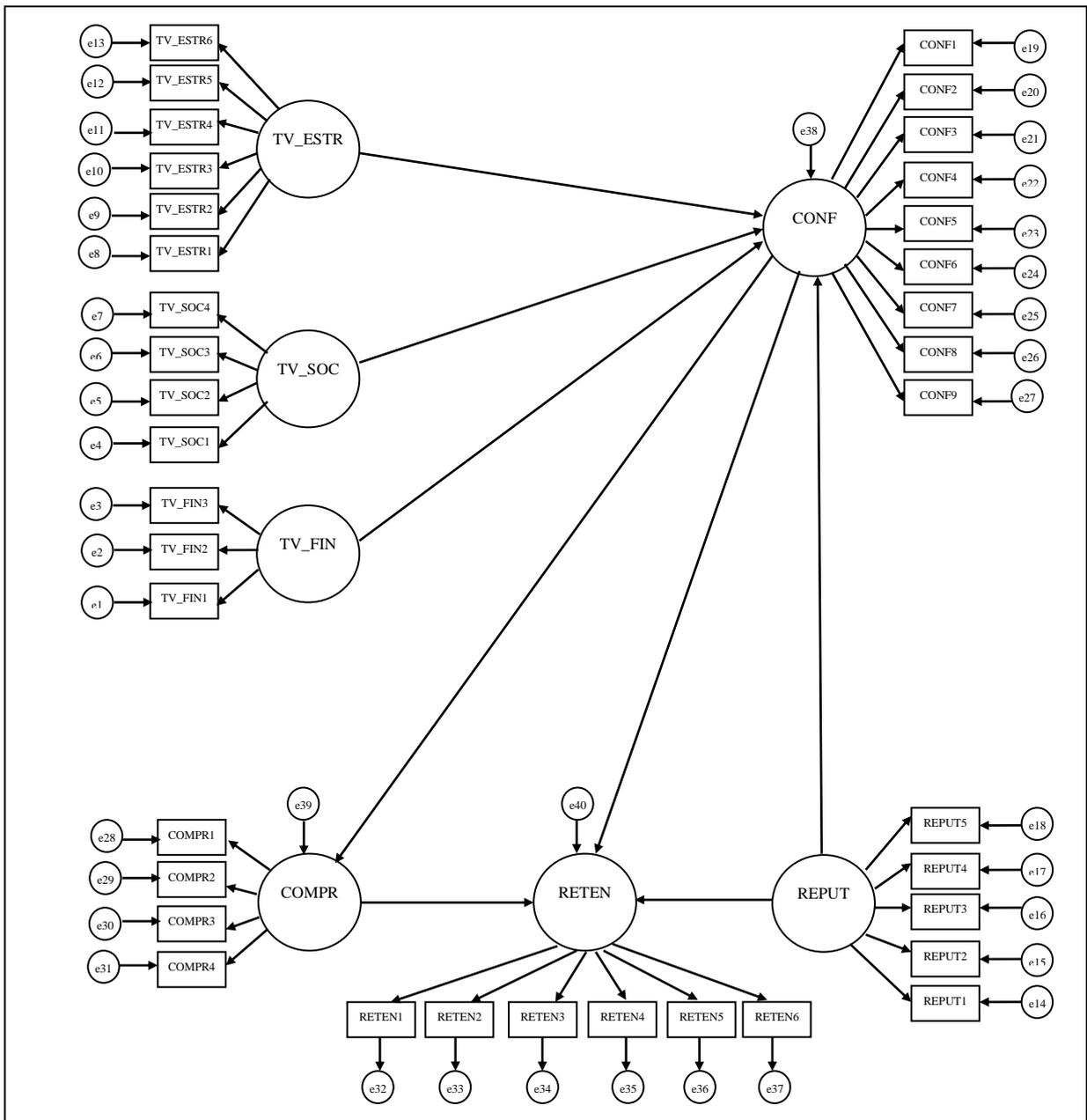
$$\text{RETEN} = b_6 + b_7 \text{REPUT} + b_8 \text{CONF} + b_9 \text{COMPR} + e_4$$

Depois disso, é necessário definir a direção da causalidade entre as variáveis latentes (construtos) e as variáveis observáveis (indicadores), elegendo o modelo de mensuração, que podem ser refletivo ou formativo (HAIR Jr. et al., 2009). A escolha entre modelos refletivos ou formativos deve estar embasada em aspectos teóricos e considerar as direções causais entre as variáveis (WILCOX; HOWELL; BREIVIK, 2008).

Na teoria refletiva de mensuração, os construtos latentes demonstram a causalidade das variáveis mediadas e o erro é o resultado da incapacidade de explicar por completo essas medidas (PILATI; LAROS, 2007). As variáveis refletivas são intercambiáveis e a eliminação de uma variável não muda a essência da natureza do construto, o que não é o caso das variáveis formativas, onde a eliminação de uma delas pode omitir parte do construto, alterando a sua natureza (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001). Por outro lado, Hair Jr. et al. (2009) indica que teoria formativa de mensuração baseia-se na suposição de que as variáveis medidas são as causas do construto e que os construtos formativos são vistos como um índice, onde cada indicador é uma causa do construto, não sendo necessário ter consistência interna e nem tão pouco serem altamente correlacionados. Para este trabalho, foi testado um modelo refletivo, reforçado pela ideia de ser um modelo de mensuração mais usual (KLINE, 2011).

Sendo assim, o modelo refletivo testado é formado pelas variáveis latentes (construtos), das variáveis observáveis (indicadores) e dos erros de mensuração, que foram inseridos para cada um dos construtos, como mostra a Figura 9.

Figura 9 – Modelo estrutural



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3.2 Matriz de Entrada dos Dados e Método de Estimação do Modelo

Em relação à matriz de entrada de dados foi escolhida a matriz de covariância, pois embora exista possibilidade de ser utilizada a matriz de correlação (HAIR Jr. et al., 2009), esta é a forma mais recomendada para a estimação de parâmetros em MEE (CUDECK, 1989). A vantagem apresentada pela matriz de covariância em comparação com a matriz de correlação é que ela propicia mais informações ao pesquisador, sendo possível efetuar comparações válidas entre diferentes populações ou amostras, o que não é possível com modelo estimado, como é o caso da matriz de correlação (BYRNE, 2010; HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011). Para a entrada de dados, optou-se, portanto, pela matriz de covariância.

Na MEE a estimação de parâmetros pode ser efetuada por diversas técnicas, sendo mais frequente a da Máxima Verossimilhança (MLE – *Maximun Likelihood Estimation*) e a dos Mínimos Quadrados Generalizados (GLS – *Generalized Least Squares*), que pressupõem, em ambos os casos, a normalidade na distribuição dos indicadores utilizados no modelo de mensuração (ANDERSON; GERBING, 1988; KLINE, 2011), ou seja, que as variáveis aferidas são contínuas e têm uma distribuição normal (KLINE, 2010).

A técnica da Máxima Verossimilhança (MLE) tem se destacado como preferida entre os pesquisadores por representar uma técnica de estimação mais eficiente e sem vieses, com certas vantagens relevantes, tais como a facilidade do processamento estatístico, a possibilidade de amostras mais reduzidas e a possibilidade de estabelecimento de diversos índices de adequação (JOHNSON; WICHERN, 2007; PILATI; LAROS, 2007; HAIR Jr. et al., 2009). Sendo assim, tendo em vista as indicações da literatura, o método de estimação escolhido para esta pesquisa é a MLE.

4.3.3 Seleção das Medidas de Ajuste do Modelo

A avaliação do desempenho do Modelo de Equações Estruturais está baseada em seus indicadores gerais e é realizada através da análise dos seus índices de ajustamento (HAIR Jr. et al., 2009), procedendo-se à verificação da representação adequada das relações causais propostas (Modelo Teórico). Para avaliar o ajuste geral do Modelo Teórico proposto foram utilizadas três formas de medidas de qualidade ajuste, baseada na classificação de Hair Jr. et al. (2009): (i) medidas de ajuste absoluto (GFI e RMSEA); (ii) medidas de ajuste incremental (AGFI, TLI e NFI); e (iii) uma medida de ajuste parcimonioso (CFI).

Com base na literatura (JÖRESKOG; SÖRBOM, 1993; ARBUCKLE, 2009; BYRNE, 2010; HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011), optou-se pela utilização do seguinte conjunto de medidas de ajuste para análise e validação dos modelos:

- a) **GFI** (*Goodness-of-fit Index* ou Índice de Qualidade de Ajuste): indica grau de ajustamento geral do modelo, caracterizando-se por uma medida não padronizada que compara os resíduos da matriz observada e estimada. O valor de GFI pode variar entre 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito). Valores iguais ou superiores de 0,90 indicam um bom ajuste do modelo (HAIR Jr. et al., 2009);
- b) **AGFI** (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste): é uma extensão do GFI, ajustada ao número de graus de liberdade (GL) do modelo proposto, se comparados aos graus de liberdade do modelo nulo. Da mesma forma que o GFI, indica o grau de ajuste geral do modelo e pode variar de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito). Estima-se que os valores acima de 0,90 indicam um bom ajustamento (HAIR Jr. et al., 2009);
- c) **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Approximation* ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação): esta medida é utilizada para corrigir a tendência estatística do qui-quadrado em rejeitar os modelos especificados a partir de grandes amostras. É a raiz quadrada dos quadrados dos erros de aproximação e refere-se a uma estimativa do grau de ajuste de um determinado modelo que poderia ser esperado caso fosse testado em toda a população, e não apenas na amostra analisada. Valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis (HAIR Jr. et al., 2009);
- 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. Os valores variam entre 0 e 1 e são considerados como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,90 (HAIR Jr. et al., 2009);
- e) **NFI** (*Normed Fit Index* ou Índice de Ajuste Normado): indica a proporção da covariância total existente entre as variáveis observadas explicadas no modelo proposto em relação ao modelo nulo, resultado da comparação do qui-quadrado entre estes modelos. Consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 0,90 (HAIR Jr. et al., 2009);
- f) **CFI** (*Comparative Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo): medida comparativa entre os modelos estimado e nulo (HAIR Jr. et al., 2009). Origina-se da estimativa do ajustamento do modelo, corrigida pelo tamanho da amostra, sendo recomendada para avaliar o ajuste geral do modelo em teste (BENTLER,

1995). Os valores aceitáveis são iguais ou superiores a 0,90 (HAIR Jr. et al., 2009).

Vale ressaltar, no entanto, que alguns autores defendem a teoria de que, mesmo que a maioria dos índices indiquem como valores de referência valores iguais ou superiores a 0,90, estes devem ser avaliados no conjunto e não isoladamente, pois os modelos teóricos podem reagir de maneira diversa em razão dos encaixes ou mesmo do tamanho da amostra (BOLLEN, 1989; HULLAND; CHOW; LAM, 1996; MATSUEDA, 2012).

4.3.4 Validação Individual dos Construtos

No intuito de validar o modelo integrado, considerando todos os construtos propostos, é fundamental que se proceda a validação individual dos construtos (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011). Para a validação individual dos construtos foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

A unidimensionalidade é alcançada quando as variáveis de um construto tiverem ajuste aceitável em somente um único fator (HAIR Jr. et al., 2009) e esta avaliação é recomendada por trazer maior segurança entre o que é operacionalmente medido em relação aos pressupostos teóricos (ANDERSON; GERBING, 1998). Para aferição e análise da unidimensionalidade, é sugerida 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 das cargas fatoriais (HAIR Jr. et al., 2009). Portanto, foi realizada a AFE pelo método de componentes principais através da rotação ortogonal Varimax para cada construto, por meio da maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores (AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; JOHNSON; WICHERN, 2007).

A confiabilidade é uma medida de consistência interna e refere-se ao grau no qual uma variável ou conjunto de variáveis está consistente em relação ao construto que se pretende medir. As variáveis observáveis altamente intercorrelacionadas indicam o quanto estes indicadores podem representar um determinado construto (HAIR Jr. et al.; 2009). Para se medir a confiabilidade nesta pesquisa, a opção foi pela verificação do Alpha de Cronbach e confiabilidade composta ou confiabilidade de construto, calculadas para cada construto a partir das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (HAIR Jr. et al., 2009; MILAN, 2006).

A validade convergente mede a extensão em que cada escala se correlaciona positivamente com outras medidas, sejam elas variáveis ou indicadores, do mesmo construto

(MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os indicadores de um construto devem convergir ou compartilhar uma elevada variância em comum, ou seja, correlações altas indicam que a escala está medindo o conceito pretendido (HAIR Jr. et al., 2009). Dessa forma, a validade convergente dos construtos foi analisada primeiramente pela análise de significância das cargas fatoriais das variáveis, tomando-se base os *t-values* dos indicadores de cada construto, conferindo a eles uma significância de ($p < 0,05$) (GARVER; MENTZER, 1999), seguidos da Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Finalmente, foi analisada a validade discriminante, que indica o grau de correlação dos construtos entre si, suficientemente distintos uns dos outros (CHURCHILL Jr.; IACOBUCCI, 2005; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). A identificação da validade discriminante entre os construtos neste estudo tomará por base o procedimento indicado por Fornell e Larcker (1981), pelo qual as variâncias extraídas dos construtos são comparadas com as variâncias compartilhadas, extraídas das correlações entre construtos ao quadrado. De forma geral, a validade discriminante entre os construtos quando a variância extraída de cada construto individualmente é maior que a variância compartilhada (MILAN, 2006).

5 RESULTADO DA PESQUISA

Neste capítulo, uma vez realizados todos os procedimentos preliminares de análise dos dados, foi efetuada a análise relativa à caracterização da amostra, a validação do Modelo Teórico proposto e a confirmação, ou não, hipóteses de pesquisa, tomando-se por base as relações estruturais entre os construtos.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A caracterização da amostra foi realizada com a descrição de informações tais como gênero (sexo) e instrução dos respondentes, setor de atuação, tipo de tributação e tempo como cliente do provedor de serviços contábeis, entre outras.

Analisando-se o gênero (sexo) dos respondentes, verificou-se predominância masculina, com 61,3% dos respondentes do sexo masculino (211 homens) e 38,7% do sexo feminino (133 mulheres), de acordo com o apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Sexo dos respondentes

Gênero (sexo) dos Respondentes	Frequência	%
Feminino	133	38,7
Masculino	211	61,3
Total	344	100,0

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Dos 344 casos analisados, o nível de instrução dos respondentes variou entre ensino fundamental incompleto e ensino superior com pós-graduação concluída. Destaca-se o índice de respondentes com elevado grau de escolaridade, sendo que aproximadamente 3/4 da amostra (73,8% ou 254 respondentes) se classificam entre nível superior em andamento e nível superior com pós-graduação concluída, conforme mostra a Tabela 12.

Tabela 12 – Nível de escolaridade dos respondentes

Escolaridade dos Respondentes	Frequência	%
Ensino Fundamental Incompleto	6	1,7
Ensino Fundamental Completo	11	3,2
Ensino Médio Incompleto	9	2,6
Ensino Médio Completo	64	18,6
Ensino Superior Incompleto	66	19,2
Ensino Superior Completo	119	34,6
Ensino Superior Completo com pós-graduação em andamento	12	3,5
Ensino Superior Completo com pós-graduação concluída	57	16,6
Total	344	100,0

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

De acordo com o perfil estabelecido para a seleção dos respondentes, um dos requisitos tratava do setor de atuação dos clientes dos provedores de serviços contábeis pesquisados. Dos respondentes, como é apresentado na Tabela 13, 31,4% (108 casos) deles atua no setor industrial, 27,9% (96 casos) no setor comercial e 40,7% (140 casos) no setor de serviços.

Tabela 13 – Setor de atuação

Setor de Atuação	Frequência	%
Indústria	108	31,4
Comércio	96	27,9
Serviço	140	40,7
Total	344	100,0

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Analisando-se o tempo como cliente, foram encontrados relacionamentos de um ano até trinta anos junto aos provedores de serviços contábeis. O tempo mais frequente como cliente do provedor foi de dez anos, representando 18,0% (62 casos) da amostra, seguido de dois anos (12,2% ou 42 casos), cinco anos (11,0% ou 32 casos) e 8 anos (9,9% ou 34 casos), de acordo com o apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 – Tempo como cliente do provedor de serviços contábeis

Tempo como Cliente (em anos)	Frequência	%
1	33	9,6
2	42	12,2
3	23	6,7
4	18	5,2
5	38	11,0
6	17	4,9
7	11	3,2
8	34	9,9
9	14	4,1
10	62	18,0
11	8	2,3
12	4	1,2
13	2	0,6
14	4	1,2
15	11	3,2
17	6	1,7
18	1	0,3
19	2	0,6
20	8	2,3
22	1	0,3
23	1	0,3
25	1	0,3
26	1	0,3
30	2	0,6
Total	344	100,0

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Quando questionados sobre o porte da empresa, 61,3% (211 casos) possuem até nove funcionários, 17,2% (59 casos) possuem de 10 a 19 funcionários, 9,3% (32 casos) possuem de 20 a 49 funcionários, 6,1% (21 casos) possuem de 50 a 99 funcionários, 5,5% (19 casos) possuem de 100 a 499 funcionários e 0,6% (2 casos) possuem mais de 500 funcionários, conforme segue na Tabela 15.

Tabela 15 – Porte dos respondentes pelo número de funcionários contratados

Número de funcionários	Frequência	%
Até 9 funcionários	211	61,3%
De 10 a 19 funcionários	59	17,2%
De 20 a 49 funcionários	32	9,3%
De 50 a 99 funcionários	21	6,1%
De 100 a 499 funcionários	19	5,5%
Mais de 500 funcionários	2	0,6%
Total	344	100,0

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Questionou-se aos respondentes sobre o tipo de tributação adotada no ano-calendário de 2014. Dos entrevistados, conforme apresentado na Tabela 16, 54,7% (188 casos) informaram ter optado pelo Simples Nacional, 28,2% (97 casos) informaram ter optado pela tributação com base no Lucro Presumido e 17,2% (59 casos) informaram ter optado pela tributação com base no Lucro Real.

Tabela 16 – Forma de tributação dos clientes dos provedores de serviços

Forma de Tributação	Frequência	%
Simples Nacional	188	54,7
Lucro Presumido	97	28,2
Lucro Real	59	17,2
Total	344	100,0

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Considerando os critérios definidos para a seleção da amostra, os destinatários do questionário de pesquisa foram os principais executivos, que em muitas empresas de pequeno e médio porte são os tomadores de decisão na escolha e manutenção dos serviços de contabilidade e, nas médias e grandes empresas, os gestores administrativo-financeiros ou função equivalente.

Tendo ocorrido este direcionamento no momento do envio dos questionários aos potenciais respondentes, os cargos ou funções mais evidenciadas foram: 40,4% (139 casos) de empresários, proprietários ou sócios, 27,9% (96 casos) de diretores, presidentes ou administradores, 19,2% (66 casos) de gerentes, coordenadores ou supervisores, representando 87,5% do total da amostra. Os demais respondentes foram do setor administrativo-financeiro,

com 7,6% (26 casos) e de outros setores 4,9% (17 casos). Os resultados estão descritos na Tabela 17.

Tabela 17 – Cargo ou função dos respondentes

Cargo ou Função dos Respondentes	Frequência	%
Empresário, proprietário e sócio	139	40,4
Diretor, presidente ou administrador	96	27,9
Gerente, coordenador e supervisor	66	19,2
Auxiliar financeiro/administrativo	26	7,6
Outras	18	4,9
Total	344	100,0

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

5.2 PRINCIPAIS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados da pesquisa, envolvendo a estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos, bem como a validação individual dos construtos, sendo esta compreendida pela unidimensionalidade e confiabilidade, validade convergente, validade discriminante, a discussão da validação individual dos construtos e a depuração das escalas.

5.2.1 Estatística Descritiva das Variáveis ou Indicadores Relativos aos Construtos

Para obter o padrão médio do entendimento da amostra foram calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão de cada uma das variáveis observáveis relativas aos construtos abordados no modelo teórico. Os resultados são apresentados na Tabela 18.

Tabela 18 – Estatística descritiva das variáveis pertencentes aos construtos

Construtos	Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Táticas Vinculantes Financeiras	TV_FIN_1	1	7	4,422	1,842
	TV_FIN_2	1	7	4,433	1,825
	TV_FIN_3	1	7	5,590	1,601
Táticas Vinculantes Sociais	TV_SOC_1	1	7	4,738	2,244
	TV_SOC_2	1	7	6,140	1,261
	TV_SOC_3	3	7	6,381	0,902

	TV_SOC_4	1	7	6,349	0,926
Táticas Vinculantes Estruturais	TV_ESTR_1	2	7	6,453	0,842
	TV_ESTR_2	1	7	5,672	1,504
	TV_ESTR_3	3	7	6,439	0,834
	TV_ESTR_4	1	7	5,000	1,805
	TV_ESTR_5	1	7	6,038	1,064
	TV_ESTR_6	3	7	6,006	1,058
Reputação do Provedor de Serviços	REPUT_1	3	7	6,331	0,932
	REPUT_2	4	7	6,706	0,538
	REPUT_3*	1	7	1,828 (6,172)	1,062 (0,973)
	REPUT_4	1	7	6,576	0,819
	REPUT_5	3	7	6,000	1,085
Confiança	CONF_1	4	7	6,587	0,651
	CONF_2*	1	7	2,198 (5,802)	1,290 (1,290)
	CONF_3	1	7	6,105	1,222
	CONF_4	4	7	6,561	0,714
	CONF_5	4	7	6,427	0,779
	CONF_6	4	7	6,561	0,667
	CONF_7	5	7	6,823	0,405
	CONF_8	4	7	6,762	0,466
	CONF_9*	1	7	1,596 (6,424)	1,040 (0,999)
Compromisso	COMPR_1	4	7	6,552	0,659
	COMPR_2	1	7	5,613	1,383
	COMPR_3	1	7	5,843	1,270
	COMPR_4	3	7	6,436	0,882
Retenção de Clientes	RETEN_1	5	7	6,730	0,529
	RETEN_2	5	7	6,712	0,525
	RETEN_3	3	7	6,276	0,973
	RETEN_4	1	7	5,224	1,531
	RETEN_5*	1	7	2,343 (5,657)	1,424 (1,424)
	RETEN_6	1	7	6,009	1,279

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Obs.: (*) Escalas com escores reversos.

Os resultados da estatística descritiva aplicada às variáveis que compõem os construtos do modelo teórico resultaram em médias com variação de 4,422 a 5,590 para as Táticas Vinculantes Financeiras; 4,738 a 6,381 para as Táticas Vinculantes Sociais; 5,000 a 6,453 para as Táticas Vinculantes Estruturais; 1,828 a 6,706 para a Reputação do Provedor de

Serviços; 1,596 a 6,823 para a Confiança; 5,613 a 6,552 para o Compromisso; e 2,343 a 6,730 para a Retenção de Clientes, considerando-se escalas de sete pontos e a conversão de escores reversos.

5.2.2 Validação Individual dos Construtos

De acordo com Byrne (2010) e Kline (2011), a validação individual dos construtos promove a validação do modelo teórico com os respectivos construtos, isto é, a validação individual de cada construto demonstra o quanto a mensuração do conjunto de variáveis representa o construto latente (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010). Seguindo o método proposto nesta pesquisa, foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

5.2.2.1 Unidimensionalidade e Confiabilidade

A unidimensionalidade ocorre quando as variáveis do construto alcançarem ajuste aceitável em um único fator (HAIR Jr. et al., 2009), fato que, segundo Anderson e Gerbing (1988), repercute em maior precisão entre a mensuração e os pressupostos teóricos. Para a análise da unidimensionalidade, foi aplicada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), pelo método de componentes principais, com rotação ortogonal Varimax para cada construto do modelo teórico, e maximização do quadrado das variâncias das cargas fatoriais (JOHNSON; WICHERN, 2007; AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Através do teste de Bartlett's foi verificada a significância da matriz de correlação, e o resultado foi significativo ao nível 0,000. O teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) obteve um resultado de 0,906, seguindo as especificações da literatura (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Ainda, foi extraído o Alpha de Cronbach, com vistas à avaliação da confiabilidade das medidas e da consistência interna dos dados. Os índices foram aceitáveis, iguais ou superiores a 0,70 (HAIR Jr. et al., 2009; SINGH; BORLE; JAIN, 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os resultados das variâncias explicadas também ficaram acima de 0,50 (ou 50%), valor mínimo recomendado pela literatura (HAIR Jr. et al., 2009), como consta na Tabela 19.

Tabela 19 – Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos

Construtos	Variáveis	Cargas Fatoriais	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Táticas Vinculantes Financeiras	TV_FIN_1	0,910	75,76%	0,838
	TV_FIN_2	0,984		
	TV_FIN_3	0,522		
Táticas Vinculantes Sociais	TV_SOC_1	0,428	66,48%	0,714
	TV_SOC_2	0,814		
	TV_SOC_3	0,860		
	TV_SOC_4	0,854		
Táticas Vinculantes Estruturais	TV_ESTR_1	0,497	50,36%	0,766
	TV_ESTR_2	0,497		
	TV_ESTR_3	0,619		
	TV_ESTR_4	0,563		
	TV_ESTR_5	0,751		
	TV_ESTR_6	0,855		
Reputação do Provedor de Serviços	REPUT_1	0,713	55,60%	0,779
	REPUT_2	0,763		
	REPUT_3	0,606		
	REPUT_4	0,608		
	REPUT_5	0,639		
Confiança	CONF_1	0,648	58,74%	0,727
	CONF_2	0,200		
	CONF_3	0,495		
	CONF_4	0,808		
	CONF_5	0,818		
	CONF_6	0,874		
	CONF_7	0,673		
	CONF_8	0,694		
	CONF_9	0,222		
Compromisso	COMPR_1	0,748	62,06%	0,760
	COMPR_2	0,553		
	COMPR_3	0,680		
	COMPR_4	0,815		
Retenção de Clientes	RETEN_1	0,912	67,58%	0,742
	RETEN_2	0,925		
	RETEN_3	0,475		
	RETEN_4	0,440		
	RETEN_5	0,327		
	RETEN_6	0,408		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

As cargas fatoriais da análise fatorial exploratória, em sua maioria, foram satisfatórias. No entanto, TV_SOC_1 (0,428), TV_ESTR_1 (0,497), TV_ESTR_2 (0,497), CONF_2 (0,200), CONF_3 (0,495), CONF_9 (0,222), RETEN_3 (0,475), RETEN_4 (0,440), RETEN_5 (0,327) e RETEN_6 (0,408) ficaram abaixo de 0,5, sendo este o mínimo recomendado pela literatura (HAIR Jr., et. al., 2009).

Assim, foi realizada a depuração da escala, retirando as variáveis TV_SOC_1 (0,428), CONF_2 (0,200), CONF_3 (0,495), CONF_9 (0,222) e RETEN_5 (0,327), como demonstrado na Tabela 20. Ressalta-se que a variável CONT_3 (0,495), embora em zona de fronteira (HAIR Jr. et al., 2009), foi retirada do modelo, produzindo melhor resultado nos índices de ajuste.

Tabela 20 – Depuração das escalas

Construto	Variável	Conteúdo do Item de Escala	Carga Fatorial
Táticas Vinculantes Sociais	TV_SOC_1	O escritório contábil envia cartões ou presentes em datas especiais.	0,428
Confiança	CONF_2	Este escritório contábil nem sempre é honesto conosco.	0,200
	CONF_3	Nós acreditamos nas informações que este escritório contábil nos fornece.	0,495
	CONF_9	É necessário tomar certas precauções com este escritório contábil.	0,222
Retenção de Clientes	RETEN_5	Se um escritório contábil concorrente oferecesse um preço melhor ou um desconto nos valores contratados dos serviços, a empresa optaria pela troca do escritório contábil.	0,327

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

5.2.2.2 Validade Convergente

A validade convergente dos construtos, segundo Hair Jr. et al. (2009), é realizada para mensurar até que ponto seus indicadores convergem ou compartilham variâncias elevadas. Aliás, Fornell e Larcker (1981) ressaltam que ao se analisar a validade convergente, também são avaliadas a confiabilidade composta e a variância extraída de cada construto.

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 confiabilidade o julgamento é da consistência interna da variável ou do conjunto de variáveis, analisando o nível de consistência do construto que se pretende medir (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). A opção para este estudo foi pela confiabilidade composta calculada para cada construto a partir das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (HAIR Jr. et al., 2009), sendo recomendado um escore superior a 0,5 (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). A variância extraída, por sua vez, permite diagnosticar o poder de explicação dos indicadores sobre o construto, considerando como aceitáveis os valores superiores a 0,50.

Analisando-se a Tabela 21, é possível perceber que a confiabilidade composta para os construtos testados ficou acima da medida de 0,70 recomendada pela literatura (HAIR Jr., et al., 2009), oscilando entre 0,829 e 0,909. Para a variância extraída os construtos apresentaram valor superior ao mínimo recomendado (0,50), com exceção do construto Retenção de Clientes com escore de 0,49, o que pode ser entendido como zona de fronteira.

Tabela 21 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos

Construtos	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Táticas Vinculantes Financeiras	0,909	77,99%
Táticas Vinculantes Sociais	0,893	68,92%
Táticas Vinculantes Estruturais	0,866	52,88%
Reputação do Provedor de Serviços	0,869	57,23%
Confiança	0,892	51,41%
Compromisso	0,867	62,33%
Retenção de Clientes	0,829	48,64%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

5.2.2.3 Validade Discriminante

A mensuração da validade discriminante demonstra o quanto os construtos estão correlacionados, desde que possuam distinção suficiente entre si (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; CHURCHILL Jr.; IACOBUCCI, 2005). O método definido para este 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), como apresentado na Tabela 22.

Os resultados das análises demonstraram que a variância extraída do construto Táticas Vinculantes Estruturais (0,529) se apresentou inferior à variância compartilhada com a Reputação do Provedor de Serviços (0,830), bem como a variância extraída do construto Reputação do Provedor de Serviços (0,572) inferior à variância compartilhada do construto Confiança (0,696) e a variância extraída do construto Confiança (0,514) inferior à variância compartilhada do construto Retenção de Clientes (0,570), evidenciando a possibilidade de redundância entre os construtos, sinalizando correlação entre eles.

Tabela 22 – Validade discriminante

Construtos	T. V. Financeiras	T. V. Sociais	T. V. Estruturais	Reputação do Provedor de Serviços	Confiança	Compromisso	Retenção de Clientes
Táticas Vinculantes Financeiras	0,780						
Táticas Vinculantes Sociais	0,202	0,689					
Táticas Vinculantes Estruturais	0,222	0,552	0,529				
Reputação do Provedor de Serviços	0,166	0,630	0,830	0,572			
Confiança	0,071	0,504	0,477	0,696	0,514		
Compromisso	0,086	0,312	0,318	0,361	0,472	0,623	
Retenção de Clientes	0,094	0,299	0,355	0,543	0,570	0,573	0,486

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

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

Por isso, cabe salientar que Bagozzi e Yi (2012) explicam que a validade discriminante é mais facilmente demonstrada quando dois ou mais construtos são altamente correlacionados, mas ao mesmo tempo distintos de acordo com a teoria, o que pode explicar os resultados apresentados. No mais, a variância extraída é maior que a variância compartilhada, demonstrando que há validade discriminante entre os construtos.

5.2.2.4 Validação Individual dos Construtos

Como intuito de avaliar a capacidade das variáveis medir os construtos selecionados para o estudo foram utilizados coeficientes estimados (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), considerando-se a significância para o modelo proposto. A Tabela 23 apresenta as medidas de ajuste por construto (submodelos), indicando valores positivos e significativos.

Tabela 23 – Medidas de ajuste por construto (submodelos)

Construtos	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	CFI
Táticas Vinculantes Financeiras	0,983	0,948	0,079	0,973	0,980	0,986
Táticas Vinculantes Sociais	0,989	0,947	0,089	0,973	0,988	0,991
Táticas Vinculantes Estruturais	0,941	0,863	0,141	0,836	0,890	0,902
Reputação do Provedor de Serviços	0,956	0,867	0,143	0,859	0,921	0,929
Confiança	0,926	0,876	0,097	0,905	0,910	0,929
Compromisso	0,939	0,695	0,244	0,723	0,905	0,908
Retenção de Clientes	0,851	0,652	0,220	0,693	0,808	0,816

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

5.3 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO OU MODELO ESTRUTURAL

A validade do modelo teórico se dá a partir da qualidade das medidas de ajustes (HAIR Jr. et. al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2010). Após a depuração das escalas, iniciou-se a validação do Modelo Teórico mediante a extração das medidas de ajustes, tendo por base o método de estimação da MLE, conforme demonstrado na Tabela 24.

Tabela 24 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico

Medidas de Ajustes	Índices
GFI	0,706
AGFI	0,659
RMSEA	0,102
TLI	0,730
NFI	0,705
CFI	0,752

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Analisando-se as medidas de ajuste, é possível perceber que nenhum indicador foi satisfatório, nos termos das recomendações da literatura. Os índices TLI (0,730), NFI (0,705) e CFI (0,752) permaneceram abaixo do índice 0,90 recomendado pela literatura (HAIR Jr. et. al, 2009). O índice RMSEA (0,102) não foi satisfatório por não transitar entre os limites de 0,05 e 0,08 recomendados pela literatura (HAIR Jr. et. al., 2009; KLINE, 2011). Da mesma forma, os índices GFI (0,706) e AGFI (0,659) não se enquadram nos limites de aceitação para encaixe do modelo, mesmo se considerando o padrão 0,80 admitido por Bagozzi e Yi (2012). Entretanto, por tratar-se de um Modelo Teórico inédito, não há evidências empíricas que permitam estabelecer comparações aos índices absolutos apresentados.

5.3.1 Teste de Hipóteses

Na realização do teste de hipóteses, verifica-se a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão, que, por sua vez, segundo Hair Jr. et al. (2009), avalia a quantidade de mudança esperada na variável dependente para cada unidade de mudança da variável independente, podendo apresentar correlação positiva ou negativa.

Na Tabela 25, portanto, são demonstradas as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os *t-values* e as probabilidades.

Tabela 25 – Teste de hipóteses – Modelo Teórico proposto

Hi	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	<i>t-values</i>	P	Resultados
H1a	TV_FIN→CONF	-0,015	0,010	-0,063	-1,411	p = 0,158	Não Suportada
H1b	TV_SOC→CONF	0,150	0,021	0,396	7,007	p < 0,001	Suportada
H1c	TV_ESTR→CONF	0,138	0,047	0,152	2,953	p = 0,003	Suportada
H2	REPUT→CONF	0,371	0,045	0,620	8,285	p < 0,001	Suportada
H3	CONF→COMPR	1,010	0,125	0,597	8,081	p < 0,001	Suportada
H4	REPUT→RETEN	0,276	0,054	0,391	5,094	p < 0,001	Suportada
H5	CONF→RETEN	0,193	0,088	0,164	2,186	p = 0,029	Suportada
H6	COMPR→RETEN	0,299	0,055	0,429	5,460	p < 0,001	Suportada

Fonte: Dados descritivos da pesquisa.

Obs.: Nível de significância de 0,05.

Avaliando os resultados obtidos, percebe-se que das oito hipóteses iniciais do estudo, sete foram suportadas estatisticamente, sendo elas **H1b** (as Táticas Vinculantes Sociais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços, $\beta = 0,396$, $p < 0,001$), **H1c** (as Táticas Vinculantes Estruturais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços, $\beta = 0,152$, $p = 0,003$), **H2** (a Reputação do Provedor de Serviços influencia positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços, $\beta = 0,620$, $p < 0,001$), **H3** (a Confiança do cliente no provedor de serviços influencia positivamente no Compromisso do cliente com o provedor de serviços, $\beta = 0,597$, $p < 0,001$), **H4** (a Reputação do Provedor de Serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes, $\beta = 0,391$, $p < 0,001$), **H5** (a Confiança do cliente no provedor de serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes, $\beta = 0,164$, $p = 0,029$) e **H6** (o Compromisso do cliente com o provedor de serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes, $\beta = 0,429$, $p < 0,001$).

A hipótese **H1a** (as Táticas Vinculantes Financeiras influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços, $\beta = -0,063$, $p = 0,158$) não foi suportada estatisticamente.

Outra forma de análise da efetividade do teste de hipóteses se dá a partir dos coeficientes de determinação (R^2) (HAIR Jr. et. al., 2009). Os coeficientes de determinação (R^2) do Modelo Teórico proposto constam na Tabela 26.

Tabela 26 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico proposto

Construtos	Coeficientes de Determinação (R^2)
CONF	0,568
COMPR	0,357
RETEN	0,652

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Ao analisar os coeficientes de determinação (R^2) encontrados, constatou-se que 65,2% da variância da **Retenção de Clientes** é explicada por suas variáveis independentes, sendo elas a Confiança, o Compromisso e as Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais. Para o **Compromisso**, obteve-se o resultado que evidencia que 35,7% da sua variância é explicada pela Confiança e pelas Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais. E, por fim, constatou-se que 56,8% da **Confiança** é explicada pelas Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais. Os resultados dos coeficientes de determinação (R^2) evidenciaram que os construtos possuem relativo poder explicativo do modelo teórico.

5.3.2 Reespecificação do Modelo Teórico

Considerando os resultados até então extraídos das análises estatísticas e seguindo as orientações de alguns autores no que diz respeito à MEE (HAIR Jr. et. al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011), optou-se pela reespecificação do modelo teórico, uma vez que, segundo Marôco (2010), é natural que um modelo teórico proposto não apresente os dados aceitáveis em uma primeira testagem.

Inicialmente, percebeu-se uma forte correlação entre os construtos Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais, indicando a possibilidade de representarem dimensões (Financeira, Social e Estrutural) de um único construto (Táticas Vinculantes). Embora a literatura considere as dimensões isoladamente (LIANG; WANG, 2007; LIANG; WANG, 2008), optou-se pela reespecificação do modelo apresentando estes construtos (ou dimensões) correlacionadas.

A Reputação do Provedor de Serviços apresentou cargas fatoriais nas variáveis observadas em nível satisfatório, assim como Alpha de Cronbach (0,779), a variância explicada (55,60%), confiabilidade composta (0,869) e variância extraída (57,23%). No entanto, com base a validade discriminante é possível perceber redundância entre os construtos Reputação do Provedor de Serviços e os construtos Táticas Vinculantes Sociais e Táticas Vinculantes Estruturais, o que é reforçado pela alta correlação percebida entre estes construtos. Desta forma, optou-se por retirar o construto do Modelo Teórico na reespecificação.

Por fim, foram verificadas as correlações entre as variáveis dos construtos. Em se tratando do construto Táticas Vinculantes Financeiras e Táticas Vinculantes Sociais, não foram encontradas correlações.

Quanto às Táticas Vinculantes Estruturais, estão correlacionadas as variáveis V2 “*o pessoal de atendimento do escritório contábil planeja cursos e informações e frequentemente os recomenda de acordo com suas necessidades*” com a variável V4 “*os clientes do escritório contábil podem utilizar vários serviços de terceiros, pois a empresa mantém vários acordos e convênios*”. Ainda, foram correlacionadas as variáveis V4 “*os clientes do escritório contábil podem utilizar vários serviços de terceiros, pois a empresa mantém vários acordos e convênios*” e V5 “*o escritório contábil sempre oferece serviços relevantes aos seus clientes*”.

As Táticas Vinculantes Estruturais estão relacionadas à estrutura, à administração e à institucionalização de normas em um relacionamento (LIANG; WANG, 2007), além de um conjunto de fatores econômicos, estratégicos e funcionais decorrentes, que se

apresentam durante o relacionamento e geram benefícios explícitos, condicionados a investimentos feitos, pressões sociais e barreiras contratuais (RODRIGUEZ; WILSON, 2002). Não necessariamente estes recursos sejam percebidos como fatores isolados no contexto da prestação de serviços, onde regras, políticas, procedimentos, infraestrutura qualificada ou acordos podem se confundir, por vezes, como sendo um único benefício.

Em se tratando do construto Confiança, foram diagnosticadas quatro correlações entre as variáveis. Estão correlacionadas as variáveis V4 *“Este escritório contábil está verdadeiramente preocupado com que o nosso negócio seja bem-sucedido”* V6 *“Nós confiamos que este escritório contábil considere nossos melhores interesses”*, o que demonstra que a confiança indica a expectativa de como um produto ou serviço irá desempenhar suas funções declaradas no futuro (AKHOONDNEJAD, 2016).

Ainda, a variável V4 *“Este escritório contábil está verdadeiramente preocupado com que o nosso negócio seja bem-sucedido”* e a variável V5 *“Quando decisões importantes são tomadas, este escritório contábil considera o nosso bem-estar e o seu próprio bem-estar”*. A Confiança se relaciona com a aceitação de riscos associada à interdependência das partes envolvidas em um relacionamento (SHEPPARD; SHERMAN, 1998), envolvendo a crença na honestidade, na boa vontade e na competência do fornecedor (DONEY; CANNON, 1997; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1998; MOLINER et al., 2007), refletindo no quanto a empresa se preocupa com os seus clientes (HESS; STORY, 2005; LEONIDOU; PALIHAWADANA; THEODOSIU, 2006).

E no construto Confiança foram correlacionadas também as variáveis V5 *“Quando decisões importantes são tomadas, este escritório contábil considera o nosso bem-estar e o seu próprio bem-estar”* e V6 *“Nós confiamos que este escritório contábil considere nossos melhores interesses”*, assim como a variável V7 *“Este escritório contábil é confiável”* com a variável V8 *“Em nosso relacionamento, o escritório contábil demonstra ter elevada integridade”*, demonstrando que provedores de serviços contábeis devem desenvolver ações que promovam a sua credibilidade, competência e capacidade de resposta (N’GOALA, 2007).

Para o construto Compromisso foram diagnosticadas duas correlações entre as variáveis. Estão correlacionadas as variáveis V1 *“Estamos dispostos a ‘andar um pouco mais’ e permanecer cliente deste escritório contábil”* e V2 *“Ainda que o acesso aos serviços deste escritório contábil fosse mais difícil, ainda continuaríamos utilizando seus serviços”* e, também, as variáveis V2 *“Ainda que o acesso aos serviços deste escritório contábil fosse mais difícil, ainda continuaríamos utilizando seus serviços”* e V4 *“Temos a intenção de manter a nossa relação com este escritório contábil por tempo indeterminado”*.

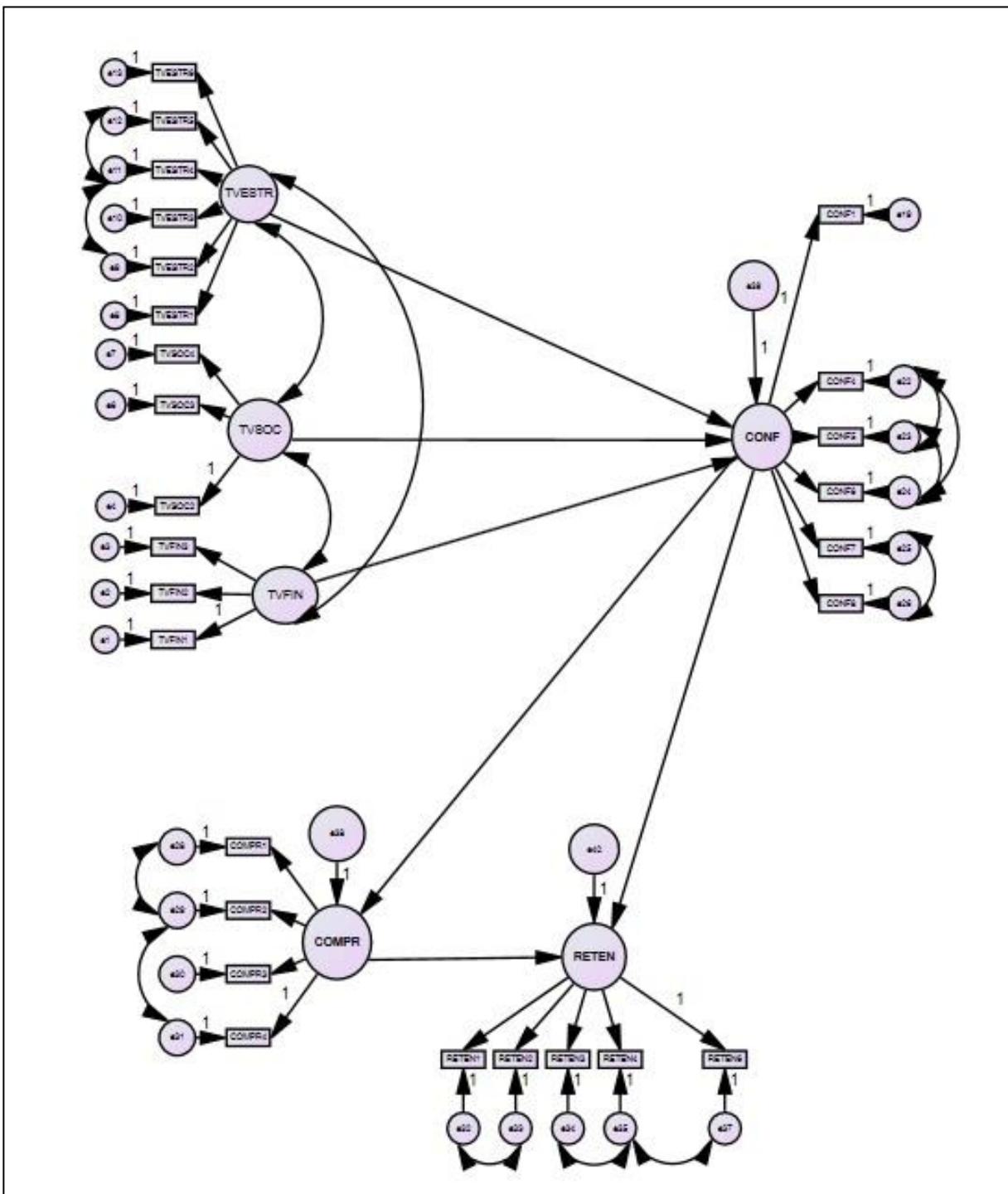
De certa forma, esta correlação era esperada, pois o Compromisso compreende o desejo de desenvolver uma relação estável, explicitando a vontade de fazer pequenos sacrifícios para manter a relação (BAKER et al., 1999). Além disso, uma relação de longo prazo pode ter como consequências como a cooperação e a redução do oportunismo (MORGAN; HUNT, 1994; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995; DE RUYTER; WETZELS, 2000).

Por fim, para o construto Retenção de Clientes foram diagnosticadas três correlações entre as variáveis. Estão correlacionadas as variáveis V1 *“Eu certamente recomendaria este escritório contábil a outras empresas”* e V2 *“É provável que eu faça comentários positivos a respeito deste escritório contábil a amigos e empresários”*, pois um dos benefícios da Retenção de Clientes é a menor suscetibilidade ao preço (SURUJLAL; DHURUP (2010). Igualmente, correlacionaram-se as variáveis V3 *“Em um futuro próximo, pretendemos utilizar mais os serviços disponibilizados por este escritório contábil”* e V4 *“Mesmo que este escritório contábil aumentasse os preços dos serviços que utilizamos, ainda continuaríamos a ser seu cliente”*, pois a Retenção de Clientes intensifica a prestação de serviços ou promove a aquisição de serviços adicionais (AURIER; N’GOALA, 2010).

E, ainda, as variáveis V4 *“Mesmo que este escritório contábil aumentasse os preços dos serviços que utilizamos, ainda continuaríamos a ser seu cliente”* e V6 *“Por quanto mais tempo permanecemos com este escritório contábil, menor a probabilidade de trocarmos para um escritório contábil concorrente”*, confirmando os pressupostos teóricos de que uma relação mais longa aprofunda e amplia os relacionamentos existentes, melhorando o desempenho financeiro e aumentando o valor do cliente através da manutenção do mesmo ao longo do tempo (LI; XU; LI, 2005; MILAN; PRESTES; MUNHOZ, 2010).

Assim, considerando os resultados obtidos na análise e a validação do Modelo Teórico testado, optou-se em reespecificar o modelo com a intenção de encontrar melhores ajustes, conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10 – Modelo Teórico reespecificado



Fonte: Elaborada pelo autor.

Avaliando os resultados obtidos pelo teste de hipóteses, foram confirmadas todas as hipóteses mantidas após a reespecificação do modelo foram suportadas estatisticamente: **H1a** (as Táticas Vinculantes Financeiras influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços, $\beta = -0,115$, $p = 0,017$), **H1b** (as Táticas Vinculantes Sociais influenciam

positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços, $\beta = 0,384$, $p < 0,001$), **H1c** (as Táticas Vinculantes Estruturais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços, $\beta = 0,549$, $p < 0,001$), **H3** (a Confiança do cliente no provedor de serviços influencia positivamente no Compromisso do cliente com o provedor de serviços, $\beta = 0,681$, $p < 0,001$), **H5** (a Confiança do cliente no provedor de serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes, $\beta = 0,626$, $p < 0,001$) e **H6** (o Compromisso do cliente com o provedor de serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes, $\beta = 0,432$, $p < 0,001$).

Em razão da retirada do construto Reputação do Provedor de Serviços do Modelo Teórico originalmente proposto, as hipóteses **H2** (a Reputação do Provedor de Serviços influencia positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços) e **H4** (a Reputação do Provedor de Serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes), embora originalmente suportadas, foram suprimidas no Modelo Reespecificado, no intuito de perseguir os índices de ajustes necessários ao encaixe na modelagem de equações estruturais.

Na Tabela 27 são demonstradas as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os *t-values* e as probabilidades.

Tabela 27 – Teste de hipóteses – Modelo Teórico reespecificado

Hi	Caminhos Estruturais	Coeficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coeficientes Padronizados (β)	t-values	P	Resultados
H1a	TV_FIN→CONF	-0,034	0,014	-0,115	-2,388	p = 0,017	Suportada
H1b	TV_SOC→CONF	0,192	0,041	0,384	4,659	p < 0,001	Suportada
H1c	TV_ESTR→CONF	0,586	0,106	0,549	5,538	p < 0,001	Suportada
H2	REPUT→CONF	Hipótese suprimida na reespecificação do modelo					
H3	CONF→COMPR	1,003	0,094	0,681	10,632	p < 0,001	Suportada
H4	REPUT→RETEN	Hipótese suprimida na reespecificação do modelo					
H5	CONF→RETEN	0,814	0,121	0,626	6,707	p < 0,001	Suportada
H6	COMPR→RETEN	0,382	0,071	0,432	5,368	p < 0,001	Suportada

Fonte: Dados descritivos da pesquisa.

Obs.: Nível de significância de 0,05.

Importa ressaltar que a hipótese **H1a** (as Táticas Vinculantes Financeiras influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços), não foi suportada estatisticamente no Modelo Teórico originalmente proposto, a partir da reespecificação passa a ser suportada.

Conforme citado anteriormente, a mensuração do coeficiente de determinação (R^2) auxilia na confirmação do teste de hipóteses, ao passo que estabelece a proporção da variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes (HAIR Jr. et al., 2009). Deste modo, são apresentados, na Tabela 28, os coeficientes de determinação (R^2) resultantes da reespecificação do Modelo Teórico proposto.

Tabela 28 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico reespecificado

Construtos	Coeficientes de Determinação (R^2)
CONF	0,686
COMPR	0,464
RETEN	0,949

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Ao analisar os coeficientes de determinação (R^2) encontrados, constatou-se que 94,9% da variância da **Retenção de Clientes** é explicada por suas variáveis independentes, sendo elas a Confiança, o Compromisso e as Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais. Para o **Compromisso**, obteve-se o resultado que evidencia que 46,5% da sua variância é explicada pela Confiança e pelas Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais. Os resultados dos coeficientes de determinação (R^2) evidenciaram que os construtos possuem considerável poder explicativo do modelo teórico.

Para melhor compreensão do impacto da reespecificação do Modelo Teórico proposto, a Tabela 29 apresenta a comparação das medidas de ajuste, comparando a evolução do Modelo Teórico original para o Modelo Teórico reespecificado.

Tabela 29 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico reespecificado

Medidas de Ajuste	Modelo Teórico Original	Modelo Teórico Reespecificado
GFI	0,796	0,853
AGFI	0,741	0,818
RMSEA	0,090	0,067
TLI	0,817	0,901
NFI	0,802	0,867
CFI	0,845	0,915

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Ao analisar os resultados apresentados na Tabela 29, verifica-se que o resultado do RMSEA (0,067) atende ao sugerido por Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2011), isto é, valores

entre 0,05 e 0,08. Da mesma forma, as medidas TLI (0,901) e CFI (0,915), apresentando valores iguais ou superiores a 0,90 (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Os valores de GFI (0,853), AGFI (0,818) e NFI (0,867) apresentaram resultados na zona de fronteira, visto que alcançaram valores superiores a 0,80, sendo que o sugerido pela literatura são valores superiores a 0,90 (HAIR Jr. et al., 2009; ARBUCKLE, 2009). Entretanto, os valores de GFI e AGFI são apontados como menos importantes que os valores das outras medidas de ajuste, como, por exemplo, RMSEA e CFI, que obtiveram resultados satisfatórios para o modelo testado (BAGOZZI; YI, 2012; NUNKOO; RAMKISSOON; GURSOY, 2013).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Retenção de Clientes tem se destacado na literatura como importante construto na análise das relações de longo prazo com clientes. No entanto, as pesquisas sugerem a necessidade de novos estudos empíricos que permitam verificar com maior profundidade os seus antecedentes, bem como as implicações gerenciais em ambientes ainda não testados. Assim sendo, tendo em vista contribuições teóricas e gerenciais acerca da Retenção de Clientes, este estudo considerou como antecedentes as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e o Compromisso, no âmbito da prestação de serviços.

Embora os construtos Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Compromisso já tenham sido testados como antecedentes da Retenção de Clientes em outros estudos, ainda há lacunas de pesquisa que permitem o avanço no entendimento das relações em uma perspectiva de longo prazo com clientes no ambiente de serviços. As Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), no entanto, não possuem testagem como antecedentes da Retenção de Clientes, não havendo, portanto, nenhum modelo teórico que tenha testado este conjunto de construtos como antecedentes da Retenção de Clientes em ambiente de serviços.

Preliminarmente, foi apresentada a discussão conceitual de cada construto e a sua relação com a Retenção de Clientes, seguida da proposição de um novo Modelo Teórico, o qual foi testado, aplicado em um ambiente de prestação de serviços contábeis. Como resultado, o estudo traz contribuições relevantes, sendo que as implicações teóricas e gerenciais, além das limitações de pesquisa e as sugestões de desenvolvimento de estudos futuros são apresentadas a seguir.

6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Considerando que o Modelo Teórico proposto (vide Figura 7) procurou compreender melhor as relações que antecedem a Retenção de Clientes, foram testados os construtos Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e o Compromisso. De acordo com os resultados do estudo, as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) são posicionadas como o construto inicial do relacionamento entre os parceiros de troca, influenciando a Confiança, que afeta positivamente o Compromisso e a Retenção de Clientes. Desta forma, é possível afirmar que as Táticas Vinculantes impactam positivamente na Retenção de Clientes.

Outra contribuição evidenciada é no sentido de que no contexto B2B, o que é o caso deste estudo, a Reputação do Provedor de Serviços não impactou diretamente na Confiança e na Retenção de Clientes, demonstrando a necessidade de se ampliar os estudos empíricos a respeito desta relação para este tipo de serviço. Finalmente, o Modelo Teórico reespecificado pode ser usado como referência ao se tratar da retenção de clientes como um fator estratégico da ampliação dos relacionamentos com os clientes já existentes, com o objetivo de tornar a empresa mais lucrativa, rentável e competitiva, dado o seu elevado poder explicativo, considerando as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Confiança e o Compromisso responsáveis por 94,9% da Retenção de Clientes.

A validação dos construtos e das escalas identificadas na literatura foram desenvolvidas e validadas em estudos anteriores. Porém, embora com a intenção de manter as escalas originais, percebendo correlação forte entre as variáveis foi necessária a realização da depuração das escalas. Assim, para o construto Táticas Vinculantes Sociais foi eliminada a variável TV_SOC_1 (0,428), no construto Confiança as variáveis CONF_2, CONF_3 e CONF_9 e no construto Retenção de Clientes a variável RETEN_5. Estas escalas resultantes poderão ser úteis em estudos posteriores, replicando o estudo em outros ambientes ou contextos de pesquisa. No entanto, considerando os resultados da validade discriminante, salienta-se a necessidade de evolução das escalas utilizadas para ambientes de serviços.

Para validação do modelo estrutural, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais para verificação de cada uma das relações propostas (KLINE, 2011; BYRNE, 2010), com intuito de testar as hipóteses definidas na pesquisa, a partir da análise dos ajustes de medidas do modelo e dos parâmetros estimados.

Na análise das relações entre os construtos que integram o Modelo Teórico proposto, observou-se que, praticamente, todas as medidas de ajuste do modelo apresentaram resultados insatisfatórios se comparados à recomendação da literatura, como é o caso do GFI (0,706), do AGFI (0,659), NFI (0,705), TLI (0,730), CFI (0,752) e o RMSEA (0,102). Com relação às hipóteses estabelecidas, considerando os coeficientes de regressão, das oito hipóteses apenas a **H1a** (TV_FIN→CONF, $\beta = -0,063$, $p = 0,158$) não foi suportada. Portanto, além dos índices de ajustes não satisfatórios na testagem do Modelo Teórico original, ainda houve rejeição da relação hipotetizada (**H1a**): “as Táticas Vinculantes Financeiras influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços”.

Teoricamente, a não confirmação da hipótese **H1a** (TV_FIN→CONF) permite inferir que o resultado é justificável pelo fato que, embora alguns pesquisadores sugeriram que uma motivação para as trocas relacionais seja poupar dinheiro (PETERSON, 1995), ou a atração

dos clientes por meio de ofertas especiais de preços e/ou outros incentivos financeiros (DAHAI; RUI-XUE; YANG, 2009), a fim de estabelecer um relacionamento duradouro, com uma perspectiva de longo prazo (ZHANG, 2005; YUFANG; XIAOBING, 2012), outros autores indicam que as Táticas Vinculantes Financeiras são eficazes somente quando o produto ou o serviço oferecido não gere algum tipo de diferencial (RIZAL; BUTTLE, 2001).

Em acréscimo, Berry e Parasuraman (1991), ao classificar as Táticas Vinculantes, questionam se as Táticas Vinculantes Financeiras seriam de fato um elemento de fomento a um relacionamento, o que, associado à facilidade de imitação pelos concorrentes enfraqueceria a estratégia como uma fonte de uma possível vantagem competitiva duradoura (HARRISON-WALKER; NEELY, 2004), enquanto que as Táticas Vinculantes Sociais e as Táticas Vinculantes Estruturais poderiam fazer diferença a partir da prestação de um serviço individualizado e personalizado (YUFANG; XIAOBING, 2012). No caso específico dos serviços profissionais de contabilidade, a confidencialidade das informações, os serviços de consultoria customizados e o compromisso com o desenvolvimento do cliente, entre outros, podem ser diferenciais que anulam (ou minimizam) os impactos dos vínculos financeiros.

Por estes resultados, o Modelo Teórico proposto foi reespecificado com a intenção de melhorar o ajuste do modelo e verificar a possibilidade de confirmação das hipóteses de pesquisa não suportadas no modelo original, seguindo o procedimento indicado por Kline (2011) e Hoyle (2012). As etapas desenvolvidas neste trabalho, envolvendo a proposição do Modelo Teórico original e depois a testagem do Modelo Teórico Reespecificado, seguiram as recomendações da técnica de modelagem de equações estruturais, com o intuito de testar as alterações e aperfeiçoando o Modelo Teórico original. Por conseguinte, houve eliminação do construto Reputação do Provedor de Serviços e, conseqüentemente, das duas hipóteses de pesquisa vinculadas a este construto: **H2** (a Reputação do Provedor de Serviços influencia positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços) e **H4** (a Reputação do Provedor de Serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes).

Desta forma, o Modelo Teórico reespecificado apresentou melhorias nas medidas de ajuste do modelo (vide Tabela 29), apresentando um, TLI (0,901), CFI (0,915) e o RMSEA (0,067) satisfatórios e GFI (0,853), AGFI (0,818) e NFI (0,867) muito próximos do valor de fronteira. Após a reespecificação do modelo foram suportadas todas as hipóteses de pesquisa, inclusive **H1a** (TV_FIN→CONF), anteriormente não confirmada, apresentando influência positiva das Táticas Vinculantes Financeiras na Confiança do cliente no provedor de serviços. Foram verificados, ainda, os coeficientes de determinação (R^2) do Modelo Teórico original

(0,652) e do Modelo Teórico Reespecificado (0,949), demonstrando um elevado poder de explicação das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

Sendo assim, o Modelo Teórico reespecificado apresentou importantes contribuições, comprovando algumas expectativas iniciais no desenvolvimento deste estudo, ressaltando-se que: (i) as Táticas Vinculantes Financeiras influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços; (ii) as Táticas Vinculantes Sociais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços; (iii) as Táticas Vinculantes Estruturais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços; (iv) a Confiança influencia positivamente a Retenção de Clientes; e (v) o Compromisso influencia positivamente a Retenção de Clientes.

A primeira contribuição teórica, portanto, é no sentido da confirmação das hipóteses de pesquisa: **H1a** (TV_FIN→CONF), em que as Táticas Vinculantes Financeiras antecedem e impactam positivamente a Confiança, **H1b** (TV_SOC→CONF), em que as Táticas Vinculantes Sociais antecedem e impactam positivamente a Confiança e **H1c** (TV_ESTR→CONF), em que as Táticas Vinculantes Estruturais antecedem e impactam positivamente a Confiança, confirmando parcialmente o modelo orientativo de Liang e Wang (2008). No modelo proposto por estes autores, foram confirmados os impactos positivos dos vínculos sociais e estruturais como antecedentes da Confiança, enquanto neste estudo foram confirmados como antecedentes também os vínculos financeiros. Ou seja, no presente este estudo, foram validadas as três dimensões das Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais).

Ainda no que se refere às Táticas Vinculantes, a segunda contribuição teórica se manifesta na contrariedade da hierarquia apresentada no modelo orientativo (LIANG; WANG, 2008). Naquele estudo, as Táticas Vinculantes Sociais se apresentaram como o vínculo mais poderoso, reforçando a importância, acima de tudo, na manutenção do contato direto com o cliente, a cortesia, a conversa pessoal e o cuidado com o bem-estar e com as necessidades do cliente. Este estudo, no entanto, evidenciou como mais significativas as Táticas Vinculantes Estruturais (TV_FIN, $\beta = -0,115$, $p = 0,017$; TV_SOC, $\beta = 0,384$, $p < 0,001$; TV_ESTR, $\beta = 0,549$, $p < 0,001$), evidenciando a importância da infraestrutura, da prontidão e da agilidade na resolução de problemas, do planejamento na realização dos serviços, da diversificação e da necessidade de adaptação dos serviços às necessidades específicas dos clientes como fator fundamental no desenvolvimento da confiança no ambiente de serviços contábeis.

Na replicação dos estudos de Liang e Wang (2008) em um varejista brasileiro do segmento de construção e decoração, houve confirmação de que as Táticas Vinculantes (Financeira, Social e Estrutural) têm efeitos na Confiança (LOPES et al., 2012). Outros estudos mais recentes reforçam as Táticas Vinculantes Sociais como antecedentes (PONDER; HOLLOWAY; HANSEN, 2016) da Confiança ou como mediadores na relação Confiança e Compromisso (PAULSEN; ROULET; WILKE, 2014). Destaca-se, no entanto, a carência de estudos que analisem o impacto dos vínculos nas relações, em especial os vínculos financeiros e os estruturais.

A terceira contribuição teórica reside na confirmação de que a Retenção de Clientes tem relação com as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), ou seja, os vínculos entre parceiros de negócios na prática relacional (PALMATIER et al, 2006) pode levar a comportamentos recíprocos de interesse, minimizando a deserção de clientes (SHAALAN et al., 2013). Sob o ponto de vista das Táticas Vinculantes Financeiras, embora questionados se de fato seria um relacionamento (BERRY; PARASURAMAN, 1991), podem ser estratégicas aos provedores de serviços, principalmente à parcela de clientes cuja motivação envolve poupar dinheiro (PETERSON, 1995), sendo atraídos principalmente por ofertas especiais de preços ou outros incentivos financeiros (DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009).

A quarta confirmação teórica diz respeito ao fato que as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) tenham sido testadas até então como antecedentes da lealdade, não havendo precedentes na Retenção de Clientes, sendo únicos os resultados e incomparáveis com qualquer outro estudo publicado. Neste sentido, há que se considerar a possibilidade de relação direta das Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) sobre a Retenção de Clientes, igualmente sem testagem nos estudos empíricos publicados até o momento.

A quinta contribuição teórica do estudo diz respeito à Reputação do Provedor de Serviços. Embora as hipóteses **H2** (REPUT→CONF), pela qual a Reputação do Provedor de Serviços impactaria positivamente a Confiança e **H4** (REPUT→RETEN), em que a Reputação do Provedor de Serviços impactaria positivamente a Retenção e Clientes, tenha sido confirmadas na testagem do Modelo Teórico original, confirmando não apenas os modelos orientativos, mas também os estudos atuais (MILAN; EBERLE; BEBBER, 2015; MILAN et al., 2015; WALSH; BEATLY; HOLLOWAY, 2015), este construto foi suprimido na reespecificação do Modelo, com vistas à melhoria no encaixe do modelo, repercutindo efetivamente em melhores resultados.

Dependendo dos serviços que serão utilizados como alvo de análise, a reputação e a imagem formada sobre um produto e/ou serviço, ou mesmo sobre a empresa, afeta diretamente na tomada de decisão futura para a repetição de compras, utilização ou consumo e sobre a manutenção do respectivo fornecedor ou provedor de serviços (HAN; HYUN, 2013). Ou seja, a reputação pode igualmente servir como um elemento que auxilia na previsão de um comportamento futuro de compra. Considerando que no ambiente de serviços o cliente não pode experimentar ou testar o serviço, a reputação pode servir de atestado de habilitação (ou pista de uma potencial qualidade dos serviços) da empresa para bem atender as expectativas do cliente (WANG et al. 2006; WALSH; BEATTY; SHIU, 2009; DAVIES, CHUN; KAMINS, 2010; WARD; DAGGER, 2012).

No entanto, como este construto se baseia principalmente na percepção do cliente sobre a empresa, tomando por base as experiências anteriormente vividas (WANG et al., 2006; WALSH; BEATTY, 2007; DAHLÉN; GRANLUND; GRENROS, 2009; OLIVER, 2010), pode-se afirmar que a reputação corporativa deriva da identidade empresarial, construída a partir das diversas imagens que são formadas pelos clientes (FOMBRUN, 1996).

Entre as diferentes maneiras de entender a Reputação do Provedor de Serviços, muitas vezes ela é representada pela identidade corporativa (conjunto de símbolos), pela imagem corporativa (impressões sobre a empresa) e pela reputação corporativa (na perspectiva dos *stakeholders*) (PHILIPPE; DURAND, 2011). Para Hodovic-Babic, Mehic e Arslanagic (2011) a reputação pode ser representada como sendo um sinal, uma imagem, uma marca, uma identidade ou um ativo intangível. A imagem e a marca de uma empresa, por sua vez, contribuem fortemente para a renovação de contratos (MADHANI, 2014), bem como para a construção da confiança por parte dos clientes (ROBERTS; MERRILEES, 2007).

No entanto, os provedores de serviços contábeis estudados são de pequeno porte, reconhecidos em seus mercados de atuação, mas sem necessariamente possuir uma marca forte ou notória. Atuantes no mercado há muitos anos, com estruturas significativas e equipes multifuncionais reconhecidamente dinâmicas e competentes, ainda assim são empresas de abrangência local e com marcas que limitam-se em amplitude, focadas em clientes regionais. É possível inferir que a inexistência de uma marca e imagem corporativa fortes possa representar o fator determinante para a não ocorrência de encaixe perfeito deste construto no modelo inicialmente proposto.

A sexta contribuição sustentada pelo Modelo Teórico reespecificado é a confirmação de **H3** (CONF→COMPR), pela qual a Confiança impacta positivamente o Compromisso, em consonância aos modelos orientativos e também à literatura atual, em particular no ambiente

de serviços profissionais (PONDER; HOLLOWAY; HANSEN, 2016; GUO; GRUEN; TANG, 2015). Apesar das relações entre estes construtos terem sido amplamente testadas desde a década de 90 (MORGAN; HUNT, 1994), a composição de modelos teóricos que envolvam outras variáveis e relações contribuem para análise mais ampla das relações entre provedores de serviços profissionais e seus clientes, como é o caso deste estudo que incorporou as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais).

A Confiança e o Compromisso exercem papéis complementares na relação e devem ser objeto de estratégias específicas (AURIER; N'GOALA, 2009). Em consonância a isto, as empresas geralmente melhoram suas margens quando desenvolvem as suas relações com cliente existentes estabelecendo laços estruturais mais fortes e envolvimento pessoal, tendo como consequência uma tolerância maior à elevação de preços e falhas no serviço (BELL; AUH; SMALLEY, 2005).

Este estudo apresentou, também, a confirmação de **H5** (CONF→RETEN), em que a Confiança impacta positivamente a Retenção de Clientes. A relação entre a Confiança e a Retenção de Clientes é testada e confirmada em outros estudos aplicados ao ambiente de serviços (MILAN; EBERLE; BEBBER, 2015; MILAN et al., 2015; AL-NASSAR, 2015). Empresas de prestação de serviços desenvolvem a confiança passo a passo, ano após ano, aprofundando e ampliando o relacionamento com o cliente, elevando a diferenciação de seus serviços, estabelecendo possíveis vantagens competitivas sustentáveis (AURIER; N'GOALA, 2009). Isto posto, a sétima contribuição teórica deste estudo está na confirmação do impacto positivo da Confiança na Retenção de Clientes, porém neste estudo aplicado em um ambiente de serviços não testado anteriormente, permitindo evoluir no entendimento deste construto nas relações entre clientes e prestadores de serviços.

Outra contribuição – a oitava – diz respeito à confirmação da hipótese **H6** (COMPR→RETEN), em que o Compromisso impacta positivamente a Retenção de Clientes. A relação entre o Compromisso e a Retenção de clientes é testada e confirmada em outros estudos aplicados ao ambiente de serviços (LIN; WU, 2011; MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014). Assim como confirmado neste estudo, o Compromisso aparece como antecedente na Retenção de Clientes, com vistas à manutenção do cliente ou à redução da poligamia e, o mais importante, neste caso, é analisar com quem a relação foi (ou será) estabelecida e por quanto tempo será mantida, em detrimento do tipo ou da quantidade ou intensidade de negociação envolvida com o parceiro (AURIER; N'GOALA, 2009).

Ainda, há que se registrar o número limitado de estudos desenvolvidos em torno dos serviços contábeis, principalmente na testagem de construtos que compreendem o marketing de relacionamento. Os estudos que relacionam a Retenção de Clientes com áreas do setor contábil – auditoria e escritórios de contabilidade – mais frequentemente direcionam sua atenção para os construtos qualidade dos serviços, satisfação de clientes (ISMAIL et al., 2007; SIEG et al., 2012; BUTCHER; HARRISON; ROSS, 2013; RAYCHAUDHURI; FAROOQI, 2013) e valor percebido (REHEUL; CANEGHEM; VERBRUGGEN, 2013). Portanto, a décima contribuição teórica está na testagem de um ambiente de serviços pouco explorado, cuja testagem não considera os construtos abordados neste trabalho.

De forma ampla, as contribuições teóricas deste trabalho se resumem ao desenvolvimento de um modelo teórico estruturado em construtos verificados na literatura e testado no ambiente da prestação de serviços, avançando nas conclusões empíricas. Este estudo contribui efetivamente para o entendimento das relações entre as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e o Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes no ambiente de serviços contábeis, com vistas à eficácia das suas estratégias competitivas, focadas na manutenção e no estreitamento dos relacionamentos com os seus clientes e na possibilidade de aumento de sua lucratividade e rentabilidade.

Considerando o ineditismo do Modelo Teórico proposto, uma vez que nenhum outro modelo teórico apresentou até então a combinação dos construtos considerados como antecedentes neste estudo (Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais, Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Compromisso) como antecedentes da Retenção de Clientes, a pesquisa (i) confirmou o impacto positivo das Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais como antecedentes da Confiança; (ii) apresentou significância das Táticas Vinculantes Estruturais maior que as Táticas Vinculantes Sociais, contrariando os demais estudos disponíveis na literatura; (iii) confirmou a confiança e o compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes; e (iv) fez oposição aos estudos que confirmam a Reputação do Provedor de Serviços como antecedentes da Confiança e da Retenção de Clientes.

6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este estudo desenvolveu um Modelo Teórico considerando como construtos antecedentes da Retenção de Clientes em provedores de serviços contábeis. Foram

compreendidas evidências teóricas e empíricas disponíveis na literatura, além da hipotetização de relações entre os construtos escolhidos para o modelo, no intuito de possibilitar um maior entendimento das relações entre os mesmos.

Como se pode perceber na análise da Tabela 3, houve um aumento no número de profissionais da área contábil registrados no Conselho Federal de Contabilidade, além do aumento de escritórios contábeis, no Brasil, em torno de 144% nos últimos dez anos. Desta forma, é possível inferir que haja um consequente acirramento da competitividade entre empresas deste setor, o que desperta para a necessidade de ações estratégicas diferenciadas voltadas para a Retenção de Clientes e o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, sendo fundamentais para o sucesso empresarial (VERBAKE et al., 2011).

Para tanto, os estudos aplicados ao setor contábil recomendam, até então, atenção aos construtos qualidade dos serviços e satisfação de clientes (ISMAIL et al., 2007; SIEG et al., 2012; BUTCHER; HARRISON; ROSS, 2013; RAYCHAUDHURI; FAROOQI, 2013), bem como do valor percebido (REHEUL; CANEGHEM; VERBRUGGEN, 2013) como antecedentes da Retenção de Clientes, o que não foi considerado neste trabalho, tendo em vista a amplitude de estudos já disponíveis. Outros estudos aplicados a este segmento, porém, enfatizam a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e o Compromisso (GILBERT, 2004; ALMEIDA; ALMEIDA, 2009; SANTOS et al., 2012; SCOTT; GIST, 2013; HOUSTON; STEFANIAK, 2013; HERDA; LAVELLE, 2013) e Lopes et al. (2012) sugerem que os clientes podem ser retidos a partir da criação de vínculos em vários níveis, trazendo para esta relação as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), porém, sem considerar estes construtos compilados em um único modelo, o que dá a este trabalho um caráter inédito.

Embora o setor contábil seja regulado pelas normativas do Conselho Federal de Contabilidade e, entre estas, há uma regulação para o aviltamento de honorários, considerando este como concorrência desleal, este estudo refere-se à manutenção de clientes com incentivos financeiros, e não a captação com incentivos ou promoções que configurem a ilegalidade no exercício da profissão contábil. As Táticas Vinculantes Financeiras, neste sentido, consideram a relação custo *versus* benefício, em que os benefícios e os ganhos mútuos advindos da relação entre as partes envolvidas se sobreponham aos custos envolvidos ou mesmo aos benefícios isolados, servindo como elemento de incentivo à manutenção do relacionamento (WANG; LIANG; WU, 2006).

As Táticas Vinculantes Financeiras de destacam no fornecimento de serviços a preço atrativo, o que também pode ser entendido como preço justo, ou estímulo financeiro como

incentivo à compra, ao consumo ou à utilização maior de produtos e/ou serviços (ZHANG, 2005; YUFANG; XIAOBING, 2012). Provedores de serviços contábeis podem alavancar o processo de retenção de clientes através da oferta de serviços a preços justos, entendidos por estes como atrativos, a ponto de gerar um vínculo financeiro entre as partes. A decisão do cliente, neste caso, é pelo preço atrativo propriamente dito (WANG, 2014; RUI-XUE, 2011), envolvendo também descontos, forma de pagamento, entre outros (LIANG; WANG, 2007). Há clientes dispostos a trocar de fornecedor por pequenos benefícios financeiros, pois entendem que isso não é apenas uma recompensa econômica, mas um tipo de incentivo e investimento no relacionamento feito pelo fornecedor (ROOS; GUSTAFSSON, 2007).

No entanto, o preço em si é um elemento de fácil imitação, de modo que a estratégia por preços competitivos pode não representar uma vantagem competitiva duradoura para as empresas (HARRISON-WALKER; NEELY, 2004). Por este motivo, outros tipos de táticas – sociais e estruturais, por exemplo – podem fazer diferença a partir da prestação de um serviço individual e personalizado (YUFANG; XIAOBING, 2012). As Táticas Vinculantes Sociais, embora não substituam a atração por preço, proporcionam atendimento personalizado e uma relação independente, elevando a Confiança do cliente em relação ao serviço prestado e ao próprio provedor de serviços, desenvolvida a partir da compreensão e do aprendizado das necessidades e dos desejos do cliente (LIANG; WANG, 2008).

As Táticas Vinculantes Sociais se caracterizam por vínculos pessoais ou ligações construídas durante a interação entre as partes (TURNER, 1970), o grau de familiaridade ou de amizade pessoal e preferências compartilhadas (WILSON, 1995), bem como da ligação pessoal e de proximidade em apoio ou aconselhamento ao cliente, com empatia e sensibilidade, em um verdadeiro sentimento de afiliação ou de conectividade, compartilhando experiências (TURNER, 1970). A manutenção de relações estreitas com clientes pressupõe o entendimento das suas necessidades, dos seus desejos, das suas demandas e expectativas de modo que se desenvolvam relações interpessoais ou sociais, emergindo amizade e até mesmo afeto (YUFANG; XIAOBING, 2012).

Nos provedores de serviços contábeis pesquisados é comum a relação estreita entre cliente e contador. O envolvimento entre os provedores de serviços contábeis e os clientes inicia-se em decorrência de vínculos pessoais ou de envolvimento social do profissional com o cliente, e vice-versa. Da familiaridade, amizade pessoal ou congruência de pensamentos comuns, o cliente confia ao prestador de serviços contábeis a organização da sua empresa, levando a uma relação profissional, que por vezes não se dissocia da relação pessoal. Por outra via, o contrário também é válido, quando da relação profissional origina-se uma relação

peçoal. A relação iniciada por vias exclusivamente profissionais migra para relações mais estreitas com clientes, evoluindo da preocupação e do entendimento das demandas dos clientes para as relações interpessoais, sociais e amizade. Neste sentido, o envolvimento do profissional em clubes, entidades, associações, organizações não governamentais, atividades filantrópicas, entre outras, podem resultar em estreitamento de relações, contribuindo para a construção de laços sociais profundos.

Complementarmente, os vínculos sociais podem originar-se de atividades de relacionamento com o cliente, com, por exemplo, o convite para a participação de eventos especiais (PAULSSEN; ROULET; WILKE, 2014), ou mesmo pela criação de comunidade, ou seja, através da criação de canais que permitam aos clientes o compartilhamento de experiências, virtual ou presencialmente, e expressem livremente suas opiniões e impressões (DA-HAI; RUI-XUE; YANG, 2009), o que não é o caso dos provedores de serviços contábeis investigados. Ressalta-se, ainda, que a orientação aos funcionários para a construção de relações sociais com clientes não costuma ser bem recebida, motivo pelo qual estas relações preferencialmente devem ser concentradas ao nível de gerência (HENNIG-THURAU et al., 2002). Desta forma, reforça-se a importância da relação direta entre os provedores de serviços contábeis e os clientes, sem tanta interferência dos funcionários no processo de construção do relacionamento.

Ainda em relação às Táticas Vinculantes, há que se considerar que se os provedores de serviços contábeis oferecerem um serviço valioso, baseado principalmente na forte capacidade estrutural da empresa em resolver problemas, atendendo às necessidades e demandas dos seus clientes, de forma diferenciada, em prol do interesse comum, este não será de fácil imitação pelos concorrentes no mercado (YUFANG; XIAOBING, 2012), diferenciando-se sobremaneira dos competidores no mercado (LIANG; WANG, 2008). Esta dificuldade de imitação se origina da customização dos serviços, da preocupação com o cliente, da habilidade na condução das demandas, o que é peculiar a cada prestador de serviços. Os provedores de serviços contábeis têm proporcionado soluções estruturais aos seus clientes e fortes traços de diferenciação na prestação de serviços, o que eleva o nível de percepção do cliente acerca dos investimentos feitos no relacionamento (LIANG; WANG, 2007; RUI-XUE, 2011).

Os provedores de serviços contábeis possuem estruturas e gestão diferenciadas, bem como a institucionalização de normas de relacionamento com os clientes. Caracterizam-se por regras, políticas, procedimentos, infraestrutura qualificada e acordos que proporcionam a estrutura formal de um relacionamento em elevado nível. Ainda, preocupam-se com a

instituição de normas ou rotinas que regulam a interação entre as partes, e os sistemas e tecnologias organizacionais permitem ou facilitam esta interação (LIANG; WANG, 2007), culminando em fonte de eficiência operacional (RIZAL; BUTLE, 2001). Cabe salientar que os provedores de serviços contábeis podem utilizar-se da estrutura e dos métodos de gestão para destacar-se frente à customização dos serviços prestados, confiabilidade das informações prestadas e agilidade no atendimento das demandas.

Outro aspecto considerado na pesquisa foi a Reputação do Provedor de Serviços. Como comentado na seção anterior, para garantir o encaixe do Modelo Teórico, este construto foi suprimido na sua reespecificação. A Reputação do Provedor de Serviços baseia-se na percepção do cliente sobre a empresa, baseada em experiências anteriormente vividas, podendo influenciar suas escolhas atuais ou futuras (WANG et al., 2006; WALSH; BEATTY, 2007; DAHLÉN; GRANLUND; GRENROS, 2009; OLIVER, 2010). A reputação corporativa, portanto, pode derivar da identidade empresarial, construída a partir das diversas imagens que são formadas pelos clientes (FOMBRUN, 1996).

Entre os provedores de serviços contábeis é comum a vinculação estreita e direta entre a empresa e o contador. A reputação de honestidade, por exemplo, pode estar associada diretamente à pessoa, e não necessariamente à empresa, sob a ótica e percepção do cliente (CRUTCHFIELD, 2008). Estudos revelam que marcas fortes contribuem significativamente para a renovação de contratos (MADHANI, 2014), bem como para a construção da Confiança (ROBERTS; MERRILEES, 2007). Embora haja tendência de grandes provedores de serviços contábeis incorporarem os pequenos (CFC, 2014), decorrente da complexidade das obrigações contábeis e fiscais incrementadas na última década, estes ainda caracterizam-se, em sua maioria, por provedores de serviços de pequeno porte e com marcas inexpressivas. A reputação dos provedores de serviços contábeis, neste sentido, pode contribuir para a captação uma vez que confunde-se com a reputação pessoal do contador, mas não necessariamente para a manutenção ao longo do tempo.

Quanto à confiança, este construto foi suportado como antecedente da retenção de clientes no ambiente de pesquisa. Por si só, os serviços prestados por provedores de serviços contábeis pressupõe a existência de riscos no relacionamento (SHEPPARD; SHERMAN, 1998), não apenas no que tange aos aspectos tributários, mas também a relações societárias, financeiras ou negociais, entre outras. A relação de Confiança entre o provedor de serviços contábeis e os seus clientes envolve a crença implícita de honestidade, boa vontade e competência, refletindo o quanto a empresa preocupa-se com os seus clientes (DONEY;

CANNON, 1997; HESS; STORY; 2005; LEONIDOU; PALIHAWADANA; THEODOSIU, 2006; MOLINER et al., 2007).

Embora algumas vezes em provedores de serviços contábeis a Confiança seja depositada nas informações que o pessoal da linha de frente (assistentes, analistas e coordenadores) passa para os clientes, presume-se a segurança da informação, o processo de qualidade e a garantia de correção (MADHANI, 2014), não havendo separação entre a Confiança no provedor de serviços contábeis e os profissionais envolvidos na prestação do serviço.

Considerando que a confiança tem relação com as expectativas do cliente em relação ao futuro da relação com o provedor de serviços (LEE; BACK, 2008; SONG et al., 2014), ou seja, de como o serviço irá desempenhar as suas funções declaradas no futuro (AKHOONDNEJAD, 2016) ou como a expectativa de que o provedor de serviços cumprirá suas promessas (SIRDESHMUKH; SINGH; 2000), pode-se inferir que a percepção dos clientes dos provedores de serviços contábeis pesquisados indica um sentimento positivo em relação aos serviços prestados. Ao que se pode perceber na análise da Tabela 14, mais da metade dos clientes dos clientes possuem uma relação há mais de cinco anos, o que permite concluir que os provedores estão desenvolvendo e estimulando a Confiança ao longo do tempo (LIN; WU, 2011).

Em continuidade a isto, os provedores de serviços devem desenvolver ações que promovam a sua credibilidade, a sua competência e a sua capacidade de resposta (N'GOALA, 2007), o que através da customização dos serviços permite atender as necessidades específicas de cada cliente. O desenvolvimento de linhas específicas de serviços e o desenvolvimento de plataformas *web* podem contribuir ainda mais para o aumento da excelência operacional e na Confiança dos clientes. Outro ponto estratégico pode ser o serviço de pós-venda tendo como foco a Retenção de Clientes, o que demonstra aos clientes são estimados pelo provedor de serviços contábeis. Esta comunicação mais próxima e permanente entre o provedor de serviços contábeis e o cliente contribui para o fortalecimento da imagem, para o estreitamento da relação, redução da incerteza e da probabilidade de comportamentos oportunistas (DONEY; CANNON, 1997).

O oportunismo dá lugar ao Compromisso do provedor de serviços com a construção de um relacionamento de valor com o cliente (PALMATIER et al., 2006), em que a continuidade da relação depende da crença de que há um comprometimento mútuo entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994; COUGHLAN et al., 2002), ao ponto que esta crença seja tão relevante, capaz de motivar esforços para preservar o relacionamento indefinidamente

(MORGAN; HUNT, 1994). O Compromisso, neste caso, advém da afetividade é baseada em um sentimento positivo, em que os parceiros desejam manter o relacionamento e a parceria estabelecida, além do apego emocional da relação (CURTH; UHRICH; BENKENSTEIN, 2014).

Destaca-se, neste caso, a necessidade de investimentos idiossincráticos na relação, criando barreiras ao término da relação, como a customização de serviços, o atendimento a necessidades especiais, a comunicação direta e efetiva com o cliente ou mesmo a consultoria oferecida pelos provedores de serviços contábeis e seus clientes pressupõem o compromisso com o desenvolvimento e contribui para a predisposição em continuar no relacionamento.

Por fim, em relação à Retenção de Clientes, é importante ressaltar que o contato entre os provedores de serviços e os seus clientes é frequente, com demandas cotidianas, quer seja de ordem tributária, societária ou mesmo de negócio, e não somente a experiência do provedor, mas o seu conhecimento, a prontidão e a segurança na informação é que determinarão a possibilidade de permanecerem retidos na relação. Estudos demonstram que capacidade de resposta, a confiança e a empatia são fatores decisivos para a retenção de clientes em provedores de serviços contábeis (ZAMAN GROFF; SLAPNICAR; STUMBERGER, 2015), evidenciando que a Retenção do Cliente ao longo do tempo contribui para a redução de custos, com consequência no aumento da rentabilidade (SHIN; SUDHIR; YOON, 2012).

Os provedores de serviços contábeis têm assumido um papel cada vez mais significativo no cenário nacional e internacional, principalmente depois da equalização das demonstrações contábeis aos padrões internacionais (*International Financial Reporting Standards*), sendo crescente a demanda por orientação técnica-profissional. Embora inexistentes as bases estatísticas que permitam identificar com precisão a abrangência dos provedores de serviços contábeis no universo de empresas constituídas, a percepção de crescimento do número de provedores atuando no mercado é nítida e torna fundamental a análise dos aspectos que influenciam direta ou indiretamente a relação entre os provedores de serviços contábeis e seus clientes com vistas à continuidade da relação ao longo do tempo.

Do ponto de vista gerencial, em síntese, este estudo propiciou um entendimento mais amplo sobre os construtos que antecedem a Retenção de Clientes em empresas prestadoras de serviços, repercutindo em algumas recomendações gerenciais. O conhecimento mais aprofundado a cerca da percepção dos clientes em relação aos construtos testados neste estudo podem contribuir para as práticas gerenciais nos provedores de serviços, para o aumento da *performance* e do desempenho econômico-financeiro.

Portanto, de forma sucinta, os provedores de serviços contábeis devem: (i) atentar para os antecedentes da Retenção de Clientes, ampliando o entendimento da qualidade, satisfação e valor percebido, comuns na literatura disponível; (ii) elevar o nível de envolvimento em atividades sociais e filantrópicas com vistas ao estreitamento das relações sociais/comunitárias; (iii) investir na customização dos serviços, na preocupação com o cliente, na condução das demandas, na estruturação de soluções e diferenciação na prestação de serviços; (iv) elevar o nível de confiabilidade das informações prestadas e agilidade no atendimento às demandas; (v) estabelecer relação de custo *versus* benefício em relação à cobrança pelos serviços prestados; (vi) demonstrar boa vontade, competência e honestidade em suas atitudes, demonstrando preocupação com o cliente; (vii) investir em segurança da informação, correção das saídas e na qualificação do pessoal da linha de frente; (viii) monitorar continuamente as expectativas do cliente; e (ix) investir em linhas específicas de serviços, plataformas *web*, comunicação próxima e permanente e pós vendas, como forma de elevar a excelência operacional, fortalecimento da imagem, estreitamento da relação e redução de incertezas.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora respeitadas todas as recomendações metodológicas necessárias à garantia do rigor científico da pesquisa, há que se considerar a existência de limitações, quer sejam de ordem metodológica ou teórica. As limitações serão apresentadas com o intuito de melhorar o entendimento dos resultados apresentados, como também para orientação à aplicação de pesquisas futuras.

Inicialmente, este estudo precisou ser abordado em três provedores de serviços contábeis que, embora com certas semelhanças entre si, atuam em regiões de abrangência distintas, com possibilidade de influência do fator cultural sobre as respostas. O procedimento ideal residiria na aplicação da pesquisa a um único provedor de serviços contábeis com número relevante de clientes, capaz de garantir uma amostra adequada para a testagem do modelo através da modelagem de equações estruturais. A realidade do ambiente de serviços contábeis é de pequenos e médios escritórios de contabilidade, com limitado número de escritórios de porte relevante e marcas fortes, o que pode, inclusive, justificar a necessidade de retirada do construto Reputação do Provedor de Serviços na reespecificação do Modelo Teórico, uma vez que pequenos escritórios investem recursos limitados na imagem

corporativa e no desenvolvimento de marcas fortes, além de manter sua atuação restrita a mercados locais.

A segunda limitação diz respeito ainda à aplicação da pesquisa. Por se tratar de pesquisa destinada à abordagem de clientes de provedores de serviços contábeis, e isto implicar em questão estratégica de cada provedor contemplado, os dados dos clientes não foram disponibilizados ao pesquisador. Desta forma, os formulários não puderam ser enviados eletronicamente aos clientes, nem tão pouco aplicados diretamente pelo pesquisador aos clientes, o que poderia elevar significativamente o nível de entendimento das questões. Para viabilização da pesquisa foram contratados funcionários (um de cada provedor) pelo período de sessenta dias para que pudessem proceder à aplicação da pesquisa, desde a entrega dos formulários (questionário de pesquisa) até o controle do retorno dos formulários preenchidos.

E, ainda no que diz respeito à aplicação da pesquisa, a terceira limitação faz referência aos respondentes do questionário. Os formulários foram enviados aos provedores de serviços contábeis para que fossem respondidos pelos principais executivos ou gestores do setor administrativo-financeiro, responsáveis pelos contratos de serviços contábeis. No entanto, como pode ser visualizado na Tabela 17, houve uma parcela de 12,5% de respondentes com função de Auxiliar Administrativo/Financeiro ou ainda outras funções. Estes respondentes não possuem o poder de decisão sobre a continuidade (ou não) da prestação de serviços contábeis, provavelmente não se configurando como informantes-chave. E, ainda, em algumas empresas a decisão de manutenção do contrato de prestação de serviços contábeis não recai a um único gestor. Diante disto, é válido relatar que diferentes percepções (de diferentes gestores de uma mesma empresa) poderiam interferir nos resultados encontrados.

A quarta limitação é de natureza metodológica, uma vez que a técnica de modelagem de equações estruturais não permite, em estudos de corte transversal, como é o caso da presente pesquisa, a verificação de mudança nas percepções dos respondentes ao longo do tempo, nem mesmo a influência da mudança destas percepções sobre os construtos testados no modelo.

A quinta limitação também é de caráter metodológico. Ao ser realizada a validade discriminante dos construtos através da comparação das variâncias extraídas com as variâncias compartilhadas, verificou-se que os construtos Táticas Vinculantes Estruturais (0,529) e Reputação do Provedor de Serviços (0,830) apresentaram uma redundância considerável, bem como Reputação do Provedor de Serviços (0,572) e Confiança (0,696) e Confiança (0,514) e Retenção de Clientes (0,570). O construto Reputação do Provedor de

Serviços foi suprimido no Modelo Teórico reespecificado, sob pena de invalidar o Modelo Teórico desenvolvido.

Por fim, há que se considerar a possibilidade de existência de outros construtos que possam influenciar a Retenção de Clientes em provedores de serviços contábeis. Desta forma, sugere-se que, a partir deste, outros estudos possam ser realizados, com o intuito de aprofundar o entendimento das relações B2B em ambientes de serviços, tanto de serviços contábeis quanto de outros tipos de serviços.

6.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Ao longo da construção do trabalho foram diagnosticadas situações que podem despertar para o desenvolvimento de estudos futuros, de tal forma que haja um avanço, não somente do Modelo Teórico proposto, mas também, e principalmente, do entendimento a respeito dos antecedentes do construto Retenção de Clientes em ambientes de serviços, contribuindo para o aumento da *performance* destas organizações.

Uma primeira sugestão, considerando que a substituição do provedor de serviços contábeis pelo cliente por outra opção disponível pode implicar em custos significativos a serem suportados pelo cliente, quer sejam estes financeiros ou não, refere-se ao estudo dos custos de troca como antecedentes da Retenção de Clientes, uma vez que há uma lacuna de pesquisa neste construto que permita amadurecer o seu entendimento teórico e empírico (GRZYBOWSKI, 2008; GÓMEZ; MAÍCAS, 2011). Embora estudos revelem pequena influência na Retenção de Clientes (LEE; CHUNG; LEE, 2011), outros demonstram uma forte relação entre os custos de troca e a Retenção de Clientes (SEO; RANGANATHAN; BABAD, 2008; AYDIN; ÖZER, 2006; TSAI et al., 2006; WIERINGA; VERHOEF, 2007).

Complementarmente, considerando que os custos de troca podem ser econômicos ou sociais (portanto de âmbito cognitivo e afetivo) (WIERINGA; VERHOEF, 2007), sugere-se a análise multidimensional deste construto (JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2002; WOISETSCHLÄGER; LENTZ; EVANSCHITZKY, 2011). Neste sentido, os antecedentes econômicos focam aspectos tais como satisfação de clientes e níveis de preço percebidos, enquanto os antecedentes sociais consideram aspectos afetivos, tais como confiança e compromisso (VERHOEF, 2003). Estes diversos aspectos podem impactar diretamente nas intenções dos clientes em permanecer com o mesmo provedor de serviços (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003).

Outra sugestão consiste na testagem das Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) como antecedentes diretos da Retenção de Clientes. Estudos revelam que os vínculos representam o início da relação com cliente, seguidos pela empatia, reciprocidade e confiança mútua, sendo importantes atrativos de novos clientes, a custo baixo, e podendo resultar (ou não) em diferentes níveis e Retenção de Clientes (YAY, CHEN; HUDDLESTON, 2000; GEDDIE; DEFRANCO; GEDDIE, 2005; SHAALAN; YANG; SU, 2013). Os estudos de Rui-Xue (2011) indicaram que a influência entre estes construtos é positiva, e que um nível maior a percepção das Táticas Vinculantes pelo cliente eleva a percepção do cliente sobre os investimentos na relação. Seus estudos suportaram as hipóteses de que as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) impactam positiva e diretamente na Retenção de Clientes. Embora não tenha sido objeto deste estudo, a testagem desta relação, em paralelo, obteve índices de ajustes adequados e um R^2 semelhantes aos resultados apresentados pelos autores.

Ainda sobre a relação direta das Táticas Vinculantes com a Retenção de Clientes, há que se considerar que diferentes vínculos podem resultar na relação com vários construtos, como satisfação, qualidade, confiança, compromisso e lealdade de clientes (WANG; LIANG; WU, 2006). Além do mais, para Aurier e N'Goala (2010), o compromisso e a confiança aumentam a retenção e a exclusividade do cliente. Assim, uma sugestão de pesquisa futura diz respeito à testagem da mediação da confiança e do compromisso na relação entre as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) e a Retenção de Clientes.

Em relação à amostra da pesquisa, sugere-se o desenvolvimento de estudos longitudinais através da realização de nova coleta de dados na mesma população, com a utilização do mesmo formulário de pesquisa, capaz de promover a comparação dos resultados e confirmando a validação do Modelo Teórico. Propõe-se, também, que o estudo seja replicado em outros ambientes de prestação de serviços (ex: serviços financeiros, de saúde, educacionais, ligados ao entretenimento e às telecomunicações), tendo em a heterogeneidade de cada contexto, podendo, inclusive, despertar a necessidade de incorporar outros construtos capazes de influenciar a Retenção de Clientes.

Este estudo operacionalizou os construtos Confiança e Compromisso de forma unidimensional. É possível que outros estudos possam tratá-los de forma multidimensional. No que se refere à Confiança, a proposição de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) testa a Confiança de forma bidimensional, a Confiança no pessoal de linha de frente ou de contato direto com o cliente, além da Confiança nas políticas e práticas gerenciais da empresa. No que se refere ao Compromisso, este é proposto por Gounaris (2005), por exemplo, testando-o nas dimensões do Compromisso Afetivo e do Compromisso Calculado (ou Calculativo).

Entender a forma de seleção de *web services* atualmente é um grande desafio para os pesquisadores (WAHAB et. al., 2015; GIAKOUMIN et al., 2015). O problema surge desde o momento em que os tomadores de decisão não podem confiar cegamente no serviço ou no seu provedor de serviços, bem como a impossibilidade de ignorar o ambiente onde o serviço está sendo prestado, sendo a Confiança e a Reputação do Provedor de Serviços aspectos importantes na relação entre os clientes potenciais e/ou atuais e as empresas.

Sugere-se a possibilidade de testagem do risco percebido (PAPPAS, 2016), a transparência (SONG; LEE, 2016) e o respeito ao cliente (SPARKS; SO; BRADLEY, 2016) como antecedentes da confiança, bem como a experiência do provedor de serviços como sendo um moderador ou mediador nos ambientes de serviços (FULLER; SERVA; BENAMATI, 2007). Pode-se apontar ainda para a necessidade de aplicação e de aprofundamento do efeito de moderação e de mediação em estudos futuros (AMIDU; ALUKO 2007; MATOS; HENRIQUE; ROSA, 2013), como é o caso do tempo de cliente junto à empresa e o porte das empresas-clientes, entre outros, dada a restrita disponibilidade de estudos na literatura, além da possibilidade de testagem dos construtos propostos como antecedentes da Lealdade, ao invés da Retenção de Clientes.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V. A. *Practical multivariate analysis*. 5 ed. [S.I.]: Taylor & Francis Group, 2012.
- AKHOONDNEJAD, A. Tourist loyalty to a local cultural event: The case of Turkmen handicrafts festival. *Tourism Management*, v.52, p. 468-477, 2016.
- ALMEIDA, F. L. *Prestação de serviços de consultoria por auditores independentes: há reflexo no gerenciamento de resultados em empresas brasileiras de capital aberto?* 2014. 198 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Minas Gerais, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis e Controladoria, Minas Gerais, Brasil, 2011.
- ALMEIDA, L. G; ALMEIDA, P. H. Relationship development and marketing communication: an integrative modelo. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 16, n. 3, p. 167-183, 2001.
- AL-NASSAR, B. A. Y. The customer trust and customer commitment of e-customer relationship management: study at Jordan of mobile phone services. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, v. 9, n. 1, p. 33-55, 2015.
- ALSOP, R. J. Corporate reputation: anything but superficial - the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, v. 25, n. 6, p. 21-29, 2004.
- AMIDU, P.; ALUKO, D. The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 38, p. 303-325, 2010.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1998.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm on manufacturer firm working relationships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- ANG, L.; BUTTLE, F. Customer retention management process. *European Journal of Marketing*, v. 40, n. 1/2, p. 83-99, 2006.
- ANG, S. H.; WIGHT, A. Building intangible resources: the stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 2, n. 5, p. 21-32, 2009.
- ARANTOLA, H. Consumer bonding-a conceptual exploration. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 2, p. 93-107, 2002.
- ARBUCKLE, J. L. *Amos 18 user's guide*. Chicago: SPSS, 2009.

- ARNOLD, T. J.; FANG, E.; PALMATIER, R. W. The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 39, n. 5, p. 234-251, 2011.
- ATHANASOPOULOU, P. Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 5/6, p. 583-610, 2009.
- AUH, S. The effects of soft and hard service attributes on loyalty: the mediating role of trust. *The Journal of Services Marketing*, v. 19, n. 2, p. 81-92, 2005.
- AULAKAH P. S.; KOTABE, M.; SAHAY A. Trust and performance in crossborder marketing partnerships: a behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, v.7, n. 5, p. 1005-1032, 1996.
- AURIER, P.; N'GOALA, G. The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 38, n. 6, p. 303-325, 2010.
- AYDIN, S.; ÖZER, G. How switching costs affect subscriber a loyalty in the Turkish mobile phone Market: na exploraty study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 14, n. 2, p. 141-155, 2006.
- BABIC-HODOVIC, V.; MEHIC, E.; ARSLANAGIC, M. Influence of bank's corporate reputation on organizational buyers perceived value. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 24, p. 351-360, 2011.
- BADENHAUSEN, K. Quantifying brand values. *Corporate Reputation Review*, v. 1, n. 1/2, p. 48-51, 1998.
- BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L .W. Representing and testing organizacional theories: a holistic construal. *Administrative Science Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 459-489, 2012.
- BAKER, T. L.; SIMPSON; P. M.; SIGUAW, J. A. The impact of suppliers perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.27, n. 1, p. 50-57, 1999.
- BANSAL, H.; VOYER, P. A. Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p. 166-177, 2000.
- BARRY, J. M.; DION, W.; JONHSON, W. A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. *Journal of Services Marketing*, v. 22, n. 2, p. 114-135, 2008.
- BARTIKOWSKI, B.; WALSH, G.; BEATTY, S. E. Culture and age as moderators in the corporate reputation and loyalty relationship. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 5, p.966-972, 2011.
- BATTARCHERJEE, A. individual trust in online firms: scale development and initial test. *Journal of Management Information Systems*, v. 19, n. 1, p. 211-241, 2002.
- BEATTY, S. E.; JAMES, E. C.; KRISTY E. R.; LEE, J. U. Customer-sales associate retail relationships. *Journal of Retailing*, v. 72, n. 3, p. 223-247, 1996.

BEHN, B. K.; CARCELLO, J. V.; HERMANSON, D. R.; HERMANSON, R. H. The determinants of audit client satisfaction among clients of big 6 firms. *American Accounting Associations*, v. 11, n. 1, p. 7-24, 1997.

BELL, S. J; AUH, S.; SMALLEY, K. Customer relationship dynamics: service quality and loyalty in the context of varying levels of customer experience and switching costs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 33, p. 169-183, 2005.

BENDOLY, E.; BLOCHER, J. D.; BRETTHAUER, K. M.; KRISHNAN, S.; VENKATARAMANAN, M. A. Online/in-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, v. 7, n. 4, p. 313-327, 2005.

BENNET, R.; KOTTASZ, R. Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. *Corporate Communication: An International Journal*, v. 5, n. 4, p. 224-234, 2000.

BENNETT, R. Relationship formation and governance in consumer markets: transactional analysis versus the behavioural approach. *Journal of Marketing Management*, v. 12, n. 5, p. 417-36, 1996.

BENSEBAA, F. The impact of strategic actions on the reputation building of e-businesses. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 32, n. 6, p. 286-301, 2004.

BENTLER, P. M. Test of linear trend eigenvalues of a covariance matrix with application to data analysis. *Journal of Mathematical na Statistical Psychology*, v. 49, p. 299-312, 1995.

BERENS, G.; VAN RIEL, C. B. M. Corporate associations in the academic literature. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 2, p. 161-176, 2004.

BERRY L. L.; SEIDERS, D.; GREWAL, K. Understanding Service Convenience. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 3, p. 1-17, 2002.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services-growing interest emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

_____. *Relationship marketing*. An emerging perspective on services marketing. Eds. Berry. Chicago: American Marketing Association. p. 25-28, 1996

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press, 1991.

BIANCHI, C.; SALEH, A. On importer trust and commitment: a comparative study of two developing countries. *International Marketing Review*, v. 27, n. 1, p. 55-86, 2010.

BIDDLE, I. Relationship marketing: shop-a-dockets. *Social Science*, v. 9, n. 2, p. 1-5, 2010.

BITNER, M. J. Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 246-251, 1995.

BLOEMER, J.; DE RUYTER; K. Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality. *International Journal of Bank Marketing*, v. 16, n. 6, p. 276-286, 1998.

BOLLEN, K. A. *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons, 1989.

BOLTON, R.; LEMON, K.; VERHOEF, P. The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research. *Journal Academic Marketing Science*, v. 32, n. 3, p. 271-292, 2004.

BOVE, L. W.; JOHNSON. A customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*, v. 11, n. 5, p.491-511, 2000.

BOVE, L.; MITZIFIRIS, B. Personality traits and the process of store loyalty in a transactional prone context. *The Journal of Services Marketing*, v. 21, n. 7, p. 507-519, 2007.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. Corporate reputation and philanthropy: an empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, v. 61, n. 1, p. 29-44, 2005.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 10, p. 1.701-1.719, 2007.

BRAND, S. Loyalty: strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 5, n. 2, p. 13-25, 1997.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 2, p. 145-168, 2005.

BROMLEY, D. B. Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies? *Corporate Reputation Review*, v. 5, n. 2 p. 35-50, 2002.

BRUSH, T. H.; DANGOL, R.; O'BRIEN, J. P. Customer capabilities, switching costs, and bank performance. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 13, p. 1.499-1.515, 2012.

BUTCHER, K.; HARRISON, G.; ROSS, P. Perceptions of audit service quality and auditor retention. *International Journal of Auditing*, vol 17, no 1, p 54-74, 2013.

BYRNE, B. M. *Structural equation modelin with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. 2nd edition. New York: Routledge, 2009.

BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K.; MAHAJAN, V. Consumer switching costs: a typology antecedentes, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 31, p. 109-126, 2003.

CARCELLO, J. V.; HERMANSON, R. H.; McGRANT, N. T. Audit quality attributes: the perceptions of audit partners, preparers, and financial statement users. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, v. 11, n. 1, p. 1-15, 1992.

CARMELI, A.; TISHLER, A. Perceived organizational reputation and organizational performance: an empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 1, p. 13-30, 2005.

CARUANA, A.; EWING, M. T. How corporate reputation, quality, and value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 4, p. 1.103-1.110, 2010.

CARVALHO, F. A. A ordem dos atributos afeta a avaliação da qualidade? Uma investigação empírica a partir da versão mais recente do modelo SERVQUAL. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 1, p. 35-53, 1996.

CASTALDO, S. *Trust in market relationships*. Massachusetts: USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2007.

CAPOZOLI, Rosangela. *Contadores passam por consolidação*. São Paulo, 28 de fev. 2014. Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Disponível em: <<http://www.portalcfc.org.br/noticia.php?new=12875>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). *Dados Estatísticos*. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/coordenadorias/registro/cadastro/quantos_somos/>. Acesso em: 19 jan. 2016.

CHANG, K.; WANG, C.; CHIN, L.; TSAI, O. Carbon allowance allocation in the transportation industry. *Energy Policy*, v. 6, n. 2, p. 234-256, 2012.

CHANG, Y. P.; ZHU, D. H. Understanding social networking sites adoption in China: a comparison of pre-adoption and post-adoption. *Computers in Human Behavior*, v. 27, n. 5, p.1.840-1.848, 2011.

CHEN, J. Q.; SCHMIDT, M. B.; PHAN, D. D.; ARNETT, K. P. E-commerce security threats: awareness trust and practice. *International Journal of Information Systems and Change Management*, v. 3, n. 1, p. 16-32, 2008.

CHENET, P.; DAGGER, T. S.; O'SULLIVAN, D. Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. *Journal of Services Marketing*, v. 24, n. 5, p.336-346, 2010.

CHERNICK, M. R. *Bootstrap methods: a guide for practitioners and researchers*. 2. ed. Newtown: Wiley-Interscience, 2008.

CHRISTY, R.; OLIVER, G.; PENN, A. Relationship Marketing in Consumer Markets. *Journal of Marketing Management*, v. 12, n. 1/3, p. 175-87, 1996.

CHUN, R. Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 2, p. 91-109, 2005.

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.

CLAYCOMB, C. Y.; MARTIN, C. L. Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 19, n. 6/7, p. 385-399, 2001.

COLGATE, M.; DANAHER, P. Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 3, p. 375-387, 2000

COLLIS, J. HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Método de Pesquisa em Administração*. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL ANSARI, A. I. *Canais de marketing e distribuição*. Bookman: Porto Alegre, 2002.

COWELS, R. S. Several methods reduce insecticide use in control of black vine weevils. *Frontiers Plant Sci*, v. 49, n. 2, p. 2-4, 1997.

CRONIN Jr., J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.

CRONIN Jr. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination na extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 56-68, 1992.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 3, p. 68-81, 1990.

CROSS, P. M.; SMITH, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 6, p. 35-51, 1996.

CRUTCHFIELD, T. N. Individual service providers versus the firm. *Services Marketing Quarterly*, v. 29, n. 2, p. 19-44, 2008.

CUDECK, R. Analysis of correlation matrices using covariance structure models. *Psychological Bulletin*, v. 105, n. 5, p. 317-327, 1989.

CURTH; S.; UHRICH, S.; BENKENSTEIN, M. How commitment to fellow customers affects the customer-firm relationship and customer citizenship behavior. *Journal of Services Marketing*, v. 28 , n.2. p. 147 – 158, 2014.

DAGGER, T. S.; DAVID, M. E.; NG, S. Do relationship benefits and maintenance drive commitment and loyalty? *Journal of Services Marketing*, v. 25, n. 4, p. 273-281, 2011.

DA-HAI, D.; RUI-XUE, Z.; YANG, G. Reexamination an extension of customer bonding tactis in B2C e-commerce industry. In: Conference of Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2009. *Anais...* Dalian: University of Techonology, 2009.

DAHLÉN; M.; GRANLUND, A.; GRENROS, M. The consumer-perceived value of nontraditional medie: effects of brand reputation appropriatenes and expense. *Journal of Consumer Marketing*, v. 26, n. 3, p. 155-163, 2009.

DAVIES, G.; CHUN, R.; KAMINS, M. A. Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, v. 31, p. 530-546, 2010.

DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V.; ROPER, S. *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge, 2003.

_____. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate reputation review*, v. 4, n. 2, p.113-127, 2002.

DAVIES, G.; CHUN, R; KAMINS, M. A. Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 5, p. 530-546, 2010.

DE RUYTER, M.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 3, p.271-286, 2001.

DE RUYTTER, M.; WETZELS, K. Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, v. 11, n. 1, p.91-108, 2000.

DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, v. 65, n.4, p. 33-50, 2001.

DEEPHOUSE, D. L. Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, v. 26, n. 6, p. 1.091-1.112, 2000.

DENG, C.-H. Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 9/10, p. 998-1012, 2010.

DEUTSCH, M. Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, v.2, p. 265-279, 1958.

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.

DONEY, P. M.; BARRY, J. M.; ABRATT, R. Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 9/10, p. 1.096-1.116, 2007.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the Nature of Trust in Buyer- Seller Relationship. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

DOWLING, G. R. *Creating corporate reputations: identify, image and performance*. Oxford: University Press, 2001.

DUBINSKY A. J. Salesperson failure: Sales management is the key. *Industrial Marketing Management*, v. 28, n. 1, p. 7-17, 1999.

DUPONT, R. Relationship marketing: a strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry. *Management Quarterly*, v. 38, p. 11-16, 1998.

DUNN, J. R.; SCHWEITZER, M. E. Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social*, v. 88, n. 5, p. 736-748, 2005.

DWIVEDI, A.; MERRILEES, B.; MILLER, D.; HERINGTON, C. Brand, value and relationship equities and loyalty-intentions in the Australian supermarket industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 19, n. 7, p. 526-536, 2012.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

COWLES, L. H. Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 2, p. 91-109, 1997.

EBERLE, L. *Valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes*. 2014. 190 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós Graduação em Administração, Caxias do Sul, RS, Brasil, 2014.

EDWARD, M.; SAHADEV, S. Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 22, n. 3, p. 327-345, 2011.

ENDERS, C. K. *Applied missing data analysis*. The Guilford Press. London, 2010.

ENNEW, C. T.; BINKS, M. R. The impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study. *Journal of Business Research*, v. 46, p. 121-132, 1999.

ESTELAMI, H.; GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A. L. The effect of retailer reputation and response on post purchase consumer reactions to price-matching guarantees. *MSI Reports*, Working Paper n. 04-003, p. 27-47, 2004.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

FOMBRUN, C. J. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, C. J., GARDBERG, N. A.; BARNETT, M. L. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*. v. 105, n. 1, p.85-106, 2000.

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; SEVER, J. M. The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, v. 7, n. 4, p.241-255, 2000.

FOMBRUN, C.; RINDOVA, V. The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy Management Journal*, v. 30, n. 2, p. 233-258, 2003.

_____. Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations. *Working Paper New York University*, New York, Stern School of Business, 1996.

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

FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 24, p. 343-373, 1998.

FOWLER, Jr. *Survey research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

FREDERICO, E. *Avaliação dos antecedentes e das consequências da confiança nas relações entre varejistas e fabricantes do mercado de vestuário*. 2004. 198 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação da Fundação Getúlio Vargas/ EAESP, São Paulo, Brasil. 2004.

FREEMAN, J. Bagging a Blighty. *Tewkesbury Historical Society Bulletin*, v. 13, p. 41-47, 2004.

FU, H.; LI, Y.; DUAN, Y. Does employee-perceived reputation contribute to citizenship behavior? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 26, n. 4, p. 593-609, 2014.

FU, H.; YE, B. H.; LAW, R. You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility, *International Journal of Hospitality Management*, v. 40, p. 62-70, 2014.

FULLER, K.; SERVA, L.; BENAMATI, D. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 6-21, 2007.

FULLERTON, G. The moderating effect of normative commitment on the service quality-customer retention relationship. *European Journal of Marketing*, v. 48, n. 3/4 p. 657-673, 2014.

GAINCS-ROSS, L. Leveraging corporate equity. *Corporate Reputation Review*, v. 1, n. 1, p.51-56, 1998.

GAINES-ROSS, Customer loyalty in e-commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, v. 3, n. 1, p. 27-51, 1998.

GAMBETTA, D. *Trust: making and breaking cooperative relations*. New York: Blackwell, 1988.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

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.

GAO, T.; SIRGY, M. J.; BIRD, M. M.; Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 4, p. 397-405, 2005.

- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.
- GARDBERG, N. A.; FROMBUN, C. J. The global reputation quotient project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 4, n. 2, p. 303-307, 2002.
- 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.
- GÁZQUEZ-ABAD; J. C.; DE CANNIÈRE, M. H.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J. Dynamics of customer response to promotional and relational direct mailings from an apparel retailer: the moderating role of relationship strength. *Journal of Retailing*, v. 87, n. 2, p. 166-181, 2011.
- GEDDIE, M., DEFRANCO, A., GEDDIE, M. A comparison of relationship marketing and guanxi: Its implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 17, n. 6/7, p. 614-632, 2005.
- GEFEN, D. Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, v. 3, n. 1, p. 27-51, 2002.
- GENGLER, C. E.; LESZCZYC, P.; POPKOWSKI, T. L. Using customer satisfaction research for relationship marketing: a direct marketing approach. *Journal of Direct Marketing*, v. 11, n. 4, p. 36-41, 1997.
- GEYSKANS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. Generalizations about trust in Marketing channel relationship using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, v. 15, n. 3, p. 223-249, 1998.
- GEYSKENS, I., JAN-BENEDICT, E. M. S.; SCHERER, L. K.; KUMAR, N. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, n. 4, p. 303-17, 1996.
- GIAKOUMIS, D.; MAVRIDOU, E.; VOTIS, K.; TZOVARAS, D.; HASSAPIS, G. A semantic framework to support the management of cloud-based service provision within a global public inclusive infrastructure. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 20, n. 1, p. 142-173, 2015.
- GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GILBERT, D. The current use of marketing in UK retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 32, n. 5, p. 242-251, 2004.
- GOUNARIS, G. Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV. *Journal of Services Marketing*, v. 19, n. 6, p.421-435, 2005.
- GRAHAM, M. E.; BANSAL, P. Consumers willingness to pay for corporate reputation: the context of airline companies. *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 3, p. 189-200, 2007.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v.91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GREMLER, D. D.; GWINNER, K. P. Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 1, p. 82-104, 2000.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1994.

_____. Relationship marketing: the Nordic school perspective. In: *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

GRUEN, T. W.; SUMMERS, J. O.; ACITO, F. Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 3, p. 34-39, 2000.

GRZYBOWSKI, L. Estimating switchin costs in mobile telephony in the U.K. *Journal of Industry, Competition and Trade*, v. 8, n. 2, p. 113-132, 2008.

GUENZI, P.; JOHNSON, M. D.; CASTALDO, S. A comprehensive model of customer trust in two retail stores. *Journal of Service Management*, v. 20, n. 3, p. 290-316, 2009.

GULATI, R; NICKERSON, J.A. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, v.19, n. 5, p.688-708, 2008.

GUNDLACH, G. T, MURPHY, P. E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 4, p. 35-46, 1993.

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER J. T. The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 7, p. 78-92, 1995.

GUO, L.; GRUEN, T. W.; TANG, C. Seeing relationships the lens of psychological contracts: the structure of consumer service relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, p. 1-20, 2015.

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, n. 34, p. 1.152-1.159, 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. *Working Paper*. New York: Columbia University, 2006.

GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. D.; ROOS, I. The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 210-218, 2005.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.

HA, H.; JANDA, S.; MUTHALY, S. An understanding of satisfaction model in e-repurchase situation. *European Journal of Marketing*, v. 44, n. 7/8, p. 997-1016, 2010.

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.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1993.

HAMMOND, S.; SLOCUM, J. The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, v. 15, n. 2, p. 159-165, 1996.

HAN, S. Antecedents of buyer-seller long-term relationships: an exploratory model of structural bonding and social bonding. Dissertation. *The Pennsylvania State University*, University Park, 1991.

HAN, S.; WILSON, D. T.; DANT, S. P. Buyer-supplier relationships today. *Industrial Marketing Management*, v. 22, p. 331-338, 2002.

HARRIS, E.; KRISHNAN J. The impact of tarnished auditor reputation on nonprofit income. *Journal of Retailing*, v.16, p. 130-146, 2012.

HARRISON-WALKER, L.; NEELEY, S. Customer relationship building on the Internet in B2B marketing: a proposed typology. *Journal of Marketing Theory and Practice, Winter*, v.12, n. 1, p. 19-35, 2004.

HASSELDINE, J; HOLLAND, K. M.; VAN DER RIJT, P. Companies and taxes in the UK: actors, actions, consequences and responses. *Journal of Tax Research*, v. 10, n. 3, p.532-551, 2012.

HELGESEN, A.; NESSET, E. What accounts for students loyalty? Some field study evidence international. *Journal of Educational Management*, v. 21, n. 2, p. 126- 143, 2007.

HELGESEN, O.; NESSET, E. Images, satisfaction and antecedents: drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian university college. *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 1, p. 38-59, 2007.

HELM, S. Academic designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 2, p. 95-109, 2005.

_____. The role of corporate reputation in determining inventor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 1, p. 22-37, 2007.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.

HENNIG-THURAU, T.; KLEE; A. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, v. 14, n. 8, p. 737-764, 1997.

HENNING-THURAU, T. Relationship Quality and Customer Retention through Strategic Communication of Customer Skills. *Journal of Marketing Management*, v. 16, n.1/3, p. 55-79, 2000.

HERDA; D.; LAVELLE, J. J. Auditor commitment to privately held clients and its effect on value-added audit service. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, v. 32, n. 1, p. 113-137, 2013.

HESS Jr., J.; HESS, R. L. The impact of firm reputation and failure severity on customer's responses to service failures. *Journal of Services Marketing*, v. 22, n. 5, p. 385-398, 2008.

HESS Jr., J.; STORY, J. Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationship. *The Journal of Consumer Marketing*, v. 22, n. 6, p. 313-322, 2005.

HEWETT, K.; MONEY, R.B.; SHARMA, S. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 3, p. 229-239, 2002.

HIDALGO, P.; MAZUR, E.; OLAVARRIETA, S.; FARIAS, P. Customer retention and price matching: the AFPs case. *Journal of Business Research*, v. 61, n. 6, p. 691-696, 2008.

HILLEBRAND, B.; NIJHOLT, J. J.; NIJSSEN, E. J. Exploring CRM effectiveness : an institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 4, p. 592-608, 2011.

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.

HONG, C. CHO, A. Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: an empirical analysis. *Psychology and Marketing*, v. 18, n. 1, p. 43-66, 2001.

HOUSTON, R. S. audit partner perceptions of post-audit review mechanisms: an examination of internal quality reviews and PCAOB inspections. *Accounting Horizons*, v. 27, n. 1, p. 23-49, 2013.

HOUSTON, R. S.; STEFANIAK, K. F. Audit partner perceptions of post-audit review mechanisms: an examination of internal quality reviews an PCAOB inspections. *Accounting Horizons*, v. 27, n. 1, p. 23-49, 2013.

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

HOYLE, R. H. Structural equation modeling: concepts, issues, and applications. New York: The Guilford Press, 2012.

HSIEH, Y.; CHIU, H.; CHIANG, M. Maintaining and committed online customer: a study across search-experience-credence products. *Journal of Retailing*, v. 81, n. 1, p. 75-82, 2005.

- HUME, M.; MORT, G. S. The consequence of appraisal emotion, service quality, perceived value and customer satisfaction on repurchase intent in the performing arts. *The Journal of Services Marketing*, v. 24, n. 2, p. 170-182, 2010.
- ISMAIL, H. B.; TALUKDER, D.; PANNI, M. F. A. K. Technology dimension of CRM: the orientation level and its impact on the business performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, v. 1, n. 1, 2007.
- JARVENPAA, S. L.; TRACTINSKY, N.; SAARINEN, L. Consumer trust in an internet store: a cross-cultural validation. *Journal of Computer Mediated Communication*, v. 5, n. 2, p. 239-253, 1999.
- JÄRVINEN, R.; SUOMI, K. Reputation attributes in retailing services: managerial perspective. *Managing Service Quality*, v. 21, n. 4, p. 410-423, 2011.
- 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.
- JAVALGI, R. G.; MARTIN, L. C.; YOUNG, R. B. Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers. *Journal of Service Marketing*, v. 20, n. 1, p. 12-24, 2006.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 5, p. 53-70, 1993.
- JIANG, Z.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 27, n. 1, p. 3-15, 2011.
- JIN; B.; PARK; J. Y.; KIM, J. Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation e-satisfaction, e-trust and e-loyalty. *International Marketing Review*, v. 25, n. 3, p. 324-337, 2008.
- JOHNSON, D.; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationship. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 6, p. 500-507, 2005.
- JOHNSON, M. D.; GUSTAFSSON, A.; ANDREASSEN, T. W.; LERVIK, L.; CHA, J. The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, v. 22, n. 5, p. 217-245, 2001.
- JOHNSON, M. D.; SELNES, F. Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 34, p. 1-17, 2004.
- JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- JOHNSON-GEORGE, C.; SWAP, W. C. Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 43, n. 6, p. 1.306-1.317, 1982.

JONES, M. A.; MOTHERSBAUGH, D. L; BEATTY, S. E. Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 259-274, 2002.

JONES, M. A.; REYNOLDS, K. E; MOTHERSBAUGH, D. L; BEATTY, S. E. The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. *Journal of Service Research*, v. 9, n. 4, p. 335-355, 2007.

JONHSON, D. Perspectives on political consulting. *Journal of Political Marketing*, v. 1, n. 1, p. 7-22. 2006.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, v. 19, n. 4, p. 404-416, 1993.

JUSSILA, L.; GOEL, S.; TUOMINEN, P. Governance of co-operatives: A social exchange perspective. *Business and Management Research*, v.1, n.1. p.14-35, 2012.

KALE, S. H. Failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, v.13, n.5, p. 42-46, 2004.

KAMAKURA, W. A.; WEDEL, M.; ROSA, F.; MAZZON, J. A. Cross-selling through database marketing: a mixed factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, v. 20, n. 4, p. 45-65, 2003.

KIM, J.; HONG, S.; MIN, J.; LEE, H. Antecedents of application service continuance: a synthesis of satisfaction and trust. *Expert Systems With Applications*, v. 38, p. 9530-9542, 2012.

KIM, K.; FRAZIER, G. On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent Approach. *Psychology and Marketing*, v. 14, n. 8, p. 847-77, 1997.

KIM, M. C., GORDON, M. E.; FOX, M. A. Relationship marketing effectiveness: the role of involvement. *Journal Psychology & Marketing*, v. 15, n. 5, p. 443-459, 1994.

KIM, M. C.; KUMAR, V.; KUMAR, U. Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, v. 30, n. 4, p. 295-315, 2011.

KINARD, B. R.; CAPELLA, M. L. Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits. *Journal of Services Marketing*, v. 20, n. 6, p. 359-368, 2006.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. *Marketing research: an applied approach*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York/ London: Guilford Press, 2005.

KNEMEYER, A. M.; MURPHY, P. R. Exploring the potential impact of relationship characteristics and customer attributes on the outcomes of third-party logistics Arrangements. *Transportation Journal*, v. 14, n. 8, p. 5-19, 2005.

KOUFARIS, M.; HAMPTON-SOSA, W. The development of initial trust in an online company by new customers. *Information and Management*, v. 41, n. 3, p. 377-397, 2004.

KUMAR, N.; HIBBARD, J. D.; STERN, L. W. The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment. *Marketing Science Institute*, v. 13, n. 4, p. 94-115, 1994.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. B. E. M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, v. 32, n. 3, p. 348-356, 1995.

KUMAR, N.; STERN, L. W.; ANDERSON, J. C. Conducting inter-organizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 345-354, 1993.

LAING, A. W.; LIAN, P. C. S. Inter-organizational relationships in Professional services: toward a typology of service relationships. *The Journal of Services Marketing*, v. 19, n. 2, p. 114-127, 2005.

LARKIN, J. *Strategic Reputation Risk Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.

LARZELERE, R. E.; HUSTON, T. L. The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, n. 4, p. 595-604, 1980.

LEE, D.Y. BACK, P.L. Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets. *Journal of International Marketing*, v. 13, n. 2, p. 28-56, 2008.

LEE, K. C.; CHUNG, N.; LEE, S. Exploring the influence of personal schema on trust transfer and switching costs in brick-and-click bookstores. *Information & Management*, v. 48, n. 8, p. 364-370, 2011.

LEMMINK J.; SCHUIJF, A.; STREUKENS, S. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, v. 24, n. 1, p. 1-15, 2003.

LEMON, K. N.; WANGENHEIM, F. V. The reinforcing effect of loyalty program partnerships and core service usage: a longitudinal analysis. *Journal of Service Research*, v. 11, n. 4, p. 357-370, 2009.

LEONIDOU, L. C.; PALIHAWADANA, D.; THEODOSIOU, M. An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, v. 40, n. 1/2, p. 145-173, 2006.

LEWICKI, R. J.; TOMLINSON, E. C.; GILLESPIE, N. Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, v. 32, n. 6, p. 991-1022, 2006.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. J. Trust as a social reality. *Social Forces*, v. 63, p. 967-985, 1985.

_____. Social atomism, holism, and trust. *The Sociological Quarterly*, v. 14, n. 2, p. 279-298, 2004.

_____. The social dynamics of trust: theoretical and empirical research, 1985-2012. *Social Forces*, v. 91, n. 1 p. 25-31, 2012.

LI, J. C. Course-specific motivated learning and outcomes: the role of the perceived task value of course-specific assignments. *Journal of Teaching in International Business*, v. 22, n. 2, p. 107-125, 2012.

LI, 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.

LI, J. C.; XU, Y.; LI, H. An empirical study of dynamic customer relationship management. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 12, n. 4, p. 431-441, 2005.

LIANG, C. J.; WANG, W. H. Do loyal and more involved customers reciprocate retailers relationship efforts. *Journal of Services Research*, v. 8, n. 1, p. 73-85, 2008.

_____. Integrative research into the financial services industry in Taiwan: relationship bonding tactics, relationship quality and behavioural loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 10, n. 1, p. 65-83, 2005.

LIANG, C. J.; WANG, W. H. The behavioral sequence of information education services industry in Taiwan: relationship bonding tactics, relationship quality and behavioral loyalty. *Measuring Business Excellence*, v. 11, n. 2, p. 62-74, 2007.

LIBAI, B.; NARAYANDAS, D.; HUMBY, C. Toward an individual customer profitability model: a segment-based approach. *Journal of Service Research*, v. 5, n. 1, p. 69-76, 2002.

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

LINSLEY, M.; SHRIVES, W. The development of initial trust in an online company by new customers. *Information and Management*, v. 41, n. 3, p. 377-397, 2009.

LITTLE, A. B.; LITTLE, D. W. The home team approach to service quality: linking and leveraging communications between human resources. *Operations and Marketing Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, v. 13, n. 2, p. 57-70, 2000.

LOPES, E. L.; MARCIO, T. F.; PIZZINATTO, N. K.; CUNHA, R. Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: uma aplicação no varejo tradicional e virtual. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 9, n. 2, p. 116-133, 2012.

LORENÇO, C. L.; SETTE, R. S. Relacionamento de *marketing* em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, v.12, n.3, p. 152-178, jul-set, 2014.

LOTHIA, R.; BELLO, T.; YAMADA D. I.; GILILAND, F. The role of commitment in foreign Japanese relationships: Mediating performance for foreign sellers in Japan. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 8, p. 1009-1018, 2005.

LOHTIA, K.; MONEY, K.; DOWLING, S.; HILLEBRANDO, C. Reputation in relationship: measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 3, p. 214-232, 2005.

LOUREIRO, S. M. C.; KASTENHOLZ, E. Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging unit in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, n. 4, p. 575-583, 2011.

LOVE, E. G.; KRAATZ, M. Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 2, p. 314-335, 2009.

LU, M. T.; LIU, C. H.; JING, J.; HUANG, L. J. Internet banking: Strategic responses to the accession of WTO by Chinese banks. *Industrial Management & Data Systems*, v. 10, n. 4, p. 429-442, 2005.

LUHMANN, N. *Trust and power*. New York: Wiley, 1979.

MacCALLUM, R. C. Model specification: procedures, strategies and related issues. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Handbook of Structural equation modeling*. Thousand Oaks: Sage Publications, Champter, 2, p. 16-36, 1995.

MACINTOSH, G. Examining the antecedents of trust and rapport in services: discovering new inter relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 4, n. 16, p. 298-305, 2009.

MACMILLAN, K.; MONEY, K.; MONEY, A.; DOWNING, S. Relationship marketing in the not for profit sector: an extension and application of the commitment trust theory. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 34, p. 806-818, 2005.

MADHANI, P. M. Compensation, Ethical Sales Behavior and Customer Lifetime Value. *Compensation & Benefits Review*, v. 46, n. 4, p. 204-218, 2014.

MADHOK, A. Revisiting multinational firms tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n. 3, p. 117-137, 1995.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. *Marketing research: applied approach*. 4. ed. New York: Person, 2012.

MARÔCO, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, softwares & aplicações*. Lisboa: PSE, 2012.

MARTIN, W. C; PONDER, N.; LUEG, G. Price fairness perceptions and customer loyalty in a retail context. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 6, p. 588-593, 2009.

MATOS, C. A. Comunicações boca-a-boca em marketing: uma meta-análise dos antecedentes e moderadores. 2009. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós Graduação em Administração da Escola de Administração, Porto Alegre, Brasil 2009.

MATOS, C. A.; HENRIQUE, J. L.; ROSA, F. Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, v. 27, n. 7, p. 526-538, 2013.

MATOS, C. A.; VIEIRA, J. L. Customer reactins to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, v. 27, n. 7, p. 526-538, 2007.

MATSUEDA, R. L. Key advances in the history of structural equation modeling. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural Equation Modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, cap. 2, p. 17-42, 2012.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCALLISTER, J. Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 99-111, 1995.

MCCABE, T. J.; SAMBROOK, S. Psychological contracts and commitment amongst nurses and nurse managers: A discourse analysis. *International Journal of Nursing Studies*, v. 50, n.7, p. 954-967, 2013.

MCCALL, J. J. Economics of Information and Jobs Search Quarterly. *Journal of Economics*, v. 84, n. 5, p. 113-126, 1970.

McKNIGHT, D. H.; CHERVANY, N. L. What trust means in e-commerce customer conceptual typology. *International Journal Electronic Commercial*, v. 6, n. 2, p. 35-59, 2002.

McKNIGHT, D. H.; CHERVANY, N. L. What trust means in e-commerce customer relationships: an interdisciplinary conceptual typology. *International Journal Electronic Commercial*, v. 6, n. 2, p. 35-59, 2002.

MEYER, K.; ALLEN, J. Customer self-efficacy and response to service, *Journal of Service Research*, v. 66, n. 1, p. 38-54, 1991.

MEYER, J.; PARFYONOVA, N. Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, v. 20, n.4.p. 283-294, 2010.

METCALF, K.; FREAR, M.; KRISHAN, L. Customer self-efficacy and response to service. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 38-54, 1992.

MICHAELLIS, V.; KANG, O.; MURPHY, K.; BENSTENS, I. H. Satisfcation, repurchase intente, and repurcahse investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 1. p. 131-142, 2008.

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

MILAN, G. S.; EBERLE, L.; BEBBER, S. Perceived value, reputation, trust, and switching costs as determinants of customer retention. *Journal of Relationship Marketing*, v. 14, n. 2, p. 109-123, 2015.

MILAN, G. S.; DE TONI, D.; BARCELLOS, P. F. P.; DORION, E. C. H.; BEBBER, S. A. Brazilian experience of customer retention and its key drivers in banking service rendering. *Journal of Relationship Marketing*, v. 14, n. 4, p. 269-286, 2015.

MILAN, G. S. *A estratégia de retenção de clientes e o estabelecimento de relacionamento como vantagem competitiva: um plano de ações aplicado a uma empresa de medicina de grupo*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Qualidade e Gerência de Serviços) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Porto Alegre, 2002.

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

_____. Ampliando o Entendimento sobre a emoção existente nas interações de serviços. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 9, n. 23, p. 51-60, 2007.

MILAN, G. S.; CAMARGO, M. E.; DE TONI, D., BARBOSA, M. M.; COSTA, C. A. The relational practice existing between a service provider and its customers and the customer retention: a comparison between a theoretical model and rival. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, v. 7, n. 7, p. 904-915, 2013.

MILAN, G. S.; DE TONI, D. A construção de um modelo sobre a Retenção de Clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviço. *Read – Revista Eletrônica de Administração*, v. 18, n. 2, p. 433-467, 2012.

MILAN, G. S.; PRESTES, A. R.; MUNHOZ, L. P. Análise do valor do cliente (lifetime value): um estudo ambientado em uma operadora de planos de saúde. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 7, n. 2, p. 123-134, 2010.

MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 197-216, 2003.

MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D.; DE TONI, D.; LARENTIS, F. A prática relacional entre provedor de serviços e clientes: comparação entre um modelo teórico e um modelo rival. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 7, n. 1, p. 42-54, 2010.

MINAMI, C.; DAWSON, J. The CRM process in retail and service sector firms in Japan: Loyalty development and financial return. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 15, n. 3, p. 375-385, 2008.

MITHAS, S.; KRISHNAN, M. S.; FORNELL, C. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 201-209, 2002.

MITTAL, V.; KAMAKURA, W. A. Satisfaction, repurchase intent, and repurchase investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38, n. 1, p. 131-142, 2001.

MIYAMOTO, T.; REXHA, N. Determinants of three facets of customer trust: a marketing model of Japanese buyer-supplier relationship. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 4, p. 312-319, 2004.

MOLINARI, L. K.; ABRATT, R.; DION, P. Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context. *Journal of Services Marketing*, v. 22, n. 5, p. 363-373, 2008.

MOLINER-VELAZQUEZ, B.; FUENTES-BLASCO, M.; GIL-SAURA, I. Value antecedents in relationship between tourism companies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 29, n. 3, p. 215-226, 2014.

MOLINER, M. A. Loyalty, perceived value and relationship quality in healthcare services. *Journal of Service Management*, v. 20, n. 1, p. 76-97, 2009.

MOLINER, M. A.; SÁNCHEZ, J.; RODRÍGUEZ, R. M.; CALLARISA, L. Perceived relationship quality and post-purchase perceived value. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 11/12, p. 1.392-1.422, 2007.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 81-101, 1993.

MOORMAN, C.; ZALTAMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of Market research: the dynamics of trust within an between organizacional. *Journal of Marketing Research*, v. 29, n. 4, p. 314-328, 1992.

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

MURUGAN R.; RAJENDRAN, G. A three-dimensional approach to customer retention in mobile phone services. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, v. 12, n. 4, p. 234-245, 2013.

N'GOALA, G. Customer switching resistance (CSR): the effects of perceived equity, trust and relationship commitment. *International Journal of Service Industry Management*, v. 18, n. 5, p. 510-533, 2007.

NETO, L.C.B. *Gestão da Satisfação e Fidelidade do Cliente: um estudo dos fatores que influenciam na satisfação e fidelidade dos clientes corporativos de telefonia celular*. 2009. 189f Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós Graduação Engenharia da Produção, Rio Grande do Norte, Brasil, 2009.

NG, S.; DAVID, M. E; DAGGER, T. S. Generating positive word-of-mouth in the service experience. *Managing Service Quality*, v. 21, n. 2, 133-151, 2011.

NGAI, E. W. T. Customer relationship management research (1992-2002): an academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 23, n. 6, p. 582-605, 2005.

NGUYEN, N.; LEBLANC, G. Corporate image and corporate reputation in customers retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 8, n. 4, p. 227-236, 2001.

ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; DE WULF, K.; SCHUMAKER, P. Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships – the dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. *Journal of Business Research*, v. 56, n. 3, p. 177-90, 2003.

OH, O. Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality and value judgments: the case of an upscale hotel. *Tourism Management*, v.24, p.241-249, 2011.

OLIVER, R. L. Equity disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *The Journal of Consumer Research*, v. 16, n.4, p. 372-383, 2010.

_____. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 2 ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2010.

OZDEMIR, V. E.; HEWETT, K. The Effect of Collectivism on the Importance of Relationship Quality and Service Quality and Service Quality for Behavioral Intentions: A Cross-National and Cross-Contextual Analysis. *Journal of International Marketing*, v. 18, n.4, p. 41-62, 2010.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVAN, K. R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 4, p.136-153, 2006.

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.

PAPPAS, N. Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 29, p. 92-103, 2016.

PARASURAMAN, H.; ZEITHAMIL, S. A., BERRY, L. L. A multiple-item scale for measuring consumer for perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. v. 64, n.5, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, H; ZEITHAMIL, S. A comparison of service quality in the banking industry: some evidence from Turkish - and Greek - speaking areas in Cyprus. *International Journal of Bank Marketing*, v. 23, n. 7, p. 508-526, 2005.

PARASURAMAN, A. Reflections of gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.

PARKER, K. R.; NITSE, P.; TAY, A. S. M. The impact of inaccurate color on customer retention and CRM. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, v. 12, n. 4, p. 105-121, 2009.

PAULSSEN, M.; ROULET, R.; WILKE, S. Risk as moderator of the trust-loyalty relationship. *European Journal of Marketing*, v. 48, n.5/6, p. 964-981, 2014.

PATTERSON, P. G. A contingency model of behavioural intentions in a services context. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 9/10, p. 1.304-1.315, 2004.

PAYAN, J. M.; SVENSSON, G.; AWUAH, G.; ANDERSSON, S.; HAIR, J. A cross-cultural RELQUAL - scale in supplier-distributor relationships of Sweden and the USA. *International Marketing Review*, v. 27, n. 5, p. 541-561, 2010.

PAYNE, A.; FROW, K. A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 155-166, 2006.

PAYNE, A.; FROW, K. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academia Marketing Science*, v. 36, n. 6, p. 83-96, 2005.

PECK, K.; ROWLEY, K.; KUPIEC, B.; LEEMING, G. Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 25, n. 2, p. 136-146, 1999.

PELTIER, J. W.; POINTER, L.; SCHIBROWSKI, J. A. Internal marketing and the antecedents of nurse satisfaction and loyalty. *Health Marketing Quarterly*, v. 23, n. 4, p. 75-108, 2008.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. *Revista Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, p. 79-103, 2004.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 4. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2005.

PESÄMAA, O.; HAIR, K. Development of relationships in interorganizational networks: Studies in the tourism and construction industries. *Unpublished Doctor's thesis*, Strömsund, Sweden, Lulea University of Technology, 2007.

PESÄMAA, O.; LARSON, E. J.; DREXLER, J. A. Project management in real time: a service-learning project. *Journal of Management Education*, v. 34, n. 4, p. 551-573, 2013.

PETERSEN, C.; PLENBORG, T. Voluntary disclosure and information asymmetry in Denmark. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, v. 15, n. 5, 127-149, 2009.

PETERSON, R. Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 345-356, 1995.

PHILIPPE, D.; DURAND, R. The impact of norm-conforming behaviors on firm reputation. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 6, p. 939-969, 2011.

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.

PONDER, N.; HOLLOWAY, B. B.; HANSEN, J. D. The mediating effects of customers intimacy perceptions on the trust-commitment relationship. *Journal of Services Marketing*, v. 3, n. 1, p. 75-87, 2016.

PONGIANNAN, A. Comparative analysis on ethics in advertisements of print and electronic media. *International Journal of Multidisciplinary Research*, v. 2, n. 1, p. 345-357, 2012.

PORTER, C. E.; DONTU, N. Cultivating trust and harvest virtual communities: the effect of a community sponsor's efforts to manage content, embeddedness and interaction on beliefs, trust and trust-based outcomes. *Management Science*, v. 54, n. 1, p. 526-550, 2008.

PRAXMARER-CARUS, S. The relationship between the perceived shares of costs and earnings in supplier development programs and supplier satisfaction. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 2, p. 202-210, 2013.

PRITCHARD, L.C.; FOLCKE, L.; GUNDERSON, K. Valuation of ecosystem services in institutional context. *Ecosystems*, v. 3, n. 3, p. 36-40, 1999.

RANAWERRA, C.; PRABHU, J. On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing*, v.12, n. 1, p. 82-90, 2003.

RAYCHAUDHURI, P.S.; FAROQUI, R. Conceptualization and measurement of service quality dimensions in business markets: a case of Indian IT industry. *Journal of Management Research*, v. 12, n. 1, p. 33-61, 2013.

REHEUL, A.; CANEGHEM, T.V.; VERBRUGGEN, S. Auditor performance, client satisfaction and client loyalty: evidence from Belgian non-profits international. *Journal of Auditivty*, v. 17, n. 5, p. 19-37, 2013.

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, W. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. *Research methods in practice*. Sage Publications Thousand Oaks,, 2011.

RENNIE, M.; KOOP, L.; LEMON, K. Exploring trust and the auditor-client relationship: factors influencing the auditor's trust of a client representative. *Journal of Practice & Theory*, v. 29, n. 1, p. 279-293, 2010.

RHEE, M.; HAUNSCHILD, P. The liability of good reputation: a study of product recalls in the US automobile industry. *Organization Science*, v. 17, n. 1, p. 101-117, 2006.

RICH, M. The direction of marketing relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 15, n. 2/3, p. 170-191, 2000.

RIZAL, K.; BUTTLE, K. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, 2001.

ROBERTS, J.; MERRILEES, B. Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. v. 22, n. 6, p. 410-417, 2007.

ROBERTS; K. F.; DOWLING, L. G. Research methods in practice. *Sage Publications*. Thousand Oaks, 2002.

RODRIGUÉZ, C.; WILSON, D. Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S. - Mexican strategic alliances: a structural equation modeling approach. *Journal of International Marketing*, v. 10, n. 4, p. 53-76, 2002.

ROSS, I.; GUSTAFSSON, A. Understanding frequent switching patterns: a crucial element in managing customer relationships. *Journal of Service Research*, v. 10, n. 1, p. 93-108, 2007.

ROSSITER, J. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, v. 19, n. 2, p. 305-335, 2002.

ROSZKOWSKI, M.; BAKI, A.; JONES, D. So which score on the LibQua tells me if library users are satisfied? *Library & Information Science Research*, v. 27, n. 4, p. 424-439, 2005.

ROTTER, J. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, v. 35 n. 7, p. 651-665, 1967.

ROUSSEAU, D. J.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, v. 45, n. 16, p. 393-404, 1998.

RUI-XUE, A. Customer satisfaction, customer retention, and Market share. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 69, n. 2, p. 139-215, 2011.

RUI-XYE, Z. Retracted Article: The effects of customer bonding tactics of e-tailors on customer retention orientation. *International Conference on E-Business and E-Government*, ICEE2011 - Proceedings, art. no. 5881857 , p. 1723-1726, 2011.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 3, p. 109-127, 2004.

_____. *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: Free Press, 2000.

RUYTER, K.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, v. 30. n. 3. p. 271-286, 2001.

SALEH, A.; ALI, G.; QUAZI, K. Comparative study of consumer and B2B goods importers trust and commitment: evidence from an Asian developing country. *Australasian Marketing Journal*, v. 21, n. 2, p. 126-136, 2013.

SANDBERG, B. Creating the market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 11, n. 2, p.184-196, 2002.

SANTOS, F. O.; SAMPAIO, M. G.; PERIN F. B.; LUCE, M. J.; SANTOS, F. O.; OLIVEIRA, G. Pesquisa Científica da Área de Marketing no Brasil: uma Revisão da Primeira Década do Século 21. *RAC*, v. 16, n. 3, p. 459-478, 2012.

SARIS, W. E.; BATISTA-FOGUET, J. M.; COENDERS, G. Selection of indicators for the interaction term in structural equation models with interaction. *Quality & Quantity*, v. 41, n. 7, p. 55-72, 2007.

SCHEER, L. K.; STERN, L. W. The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer. *Journal of Marketing Research*, v. 29, n. 6, p. 128-142, 1992.

SCHLOSSER, A. E.; WHITE, T. B.; LLOYD, S. M. Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 6, p. 133-148, 2006.

SCHRADER, W. Why do companies communicate with consumers about CSR? Conceptualization and empirical insights from Germany studies in communication. *Sciences*, v.8, n. 2, p. 303-313, 2007.

SCHUMANN, D.; WUNDERLICH, N.; WANGERNHEIM, F. Technology mediation in service delivery: a new typology and an agenda for managers and academics. *Technovation*, v. 32, n. 2, p. 133-143, 2010.

SCOTT, C. L. The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, v. 9, n. 6, p. 157-175, 1980.

SCOTT, W. D.; WILLIE, E.; GIST, F. Forced auditor change, industry specialization and audit fees. *Managerial Auditing Journal*, v. 28, n. 8, p. 708-734, 2013.

SELNES, F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 3/4, p. 305-322, 1998.

SEO, D.; RANGANATHAN, D. B.; BABAD, Y. Two-level mode of customer retention in the US mobile telecommunications service market. *Telecommunications Policy*, v. 32, n. 6, p.182-196, 2008.

SEPPÄNEN, J.; BLOMQUIST, K.; SUNDQVIST, K. Measuring inter-organizational trust - a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, v.36, n. 2, p. 249-265, 2007.

SETH, D.; RANGANATHAN, D. B.; BABAD, Y. Two- level of customer retention in the US mobile telecommunications service Market. *Telecommunications Policy*, v. 32, p. 182-196, 2004.

SHAALAN, K.; YANG, Z.; SU, C. Understanding Asian business strategy: modeling institution-based legitimacy-embedded efficiency. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 12, p. 2.369-2.374, 2013.

SHAALAN, A. S.; REAST, J.; JOHNSON, D.; TOURKY, M. E. East meets west: toward a theoretical model linking guanxi and relationship marketing. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 12, p. 2515-2521, 2013.

SHAMMA, H. M.; HASSAN, S. S. Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal Product Brand Management*, v. 18, n. 5, p. 326-337, 2009.

SHARMA, K. Supplier relationships: emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, v. 26, n. 2, p. 91-100, 1997.

SHARMA, K.; DURAND, L.; GUR-ARIE, J. Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, v. 27, n. 3, p. 394-409, 1981.

SHARMA, N.; YOUNG, L.; WILKINSON, I. The commitment mix: dimensions of commitment in international trading relationships in India. *Journal of International Marketing*, v. 14, n. 3, p. 64-91, 2006.

SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 422-437, 1998.

SHETH, J.; SHARMA, A. International e-marketing: opportunities and issues. *International Marketing Review*, v. 22, n. 6, p. 611-622, 2004.

SHIN, J.; SUDHIR, K.; YOON, D. H. When to “fire” customers: customer cost-based pricing. *Management Science*, v. 58, n. 5, p. 932-947, 2012.

SHMATIKOV, V.; TALCOTT, C. Reputation-based trust management. *Journal of Computer Security*, v. 13, n. 1, p. 167-190, 2005.

SHU, J.; LOGMAN, L.; CHARMAN, K. Marketing mix customization and customizability. *Business Horizons*, v. 40, n. 6, p. 39-44, 2013.

SIEG, L.; HOSSAIN, M.; SING, D. Performance and potential of open innovation intermediaries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 58, n. 12, p. 754-764, 2012.

SILINIPA, G.; WHEELER, K. Reputation in relationships: measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 3, p. 214-232, 1998.

SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000.

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.

SLOTNICK, G.; SOBEL, K. Manufacturing lead-time rules: customer retention versus tardiness costs. *European Journal of Operational Research*, v. 163, n. 54, p. 825-856 2005.

SMITH, J. B. Buyer-seller relationships: similarity, relationship management, and quality. *Psychology & Marketing*, v. 15, n. 1, p. 3-21, 1998.

_____. *Marketing communications: integrating offline and online with social media*. London: Kogan Page, 2011.

_____. Threats to the external validity of brand extension research. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 3, p. 326-335, 2001.

SOHAL, H. M. Theory and practice of procurement flexibility: a model for suppliers and manufacturers. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, v. 15, n. 15, p. 303-310, 2003.

SONG, H.-J.; LEE, C.-K.; KIM, M.; BENDLE, L. J.; SHIN, C. Y. Investigating relationships among festival quality, satisfaction, trust, and support: the case of an oriental medicine festival. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, v.31, n.2, p.211-228, 2014.

SONG, C., LEE, J. Citizens Use of Social Media in Government, Perceived Transparency, and Trust in Government. *Public Performance and Management Review*, v. 39, n. 2, p. 430-453, 2016.

SPARKS, B. A.; SO, K. K. F.; BRADLEY, G. L. Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, v. 53, p. 74-85, 2016.

SRIVASTAVA, D.; SINGH, V.; GROSMAN, R. Parallel formulation of decision- tree classification algorithms. *Discovery*, v. 3, n. 5, p. 237-261, 1997.

STERN, B.; ZINKHAN, G. M.; JAJU, A. Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing Theory*, v. 1, n. 2, p. 201-224, 2001.

STUEBS, M.; WILKINSON, K. Ethics and the tax profession. *Restoring the Public Interest Focus*, v. 10, n. 1, p. 13-35, 2010.

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, 2010.

SUTTON, W. Assessing organizational attributes contributing to marketing excellence in American professional sport franchises. *Journal of Consumer Marketing*, v. 16, n. 6, p. 603-615, 1993.

SHEPHERD, D. A.; KRUEGER, N. F. An intentions-based model of entrepreneurial teams social cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 27, n. 2, p. 167-185, 2002.

TERRES, M.; GOING, G. Consumo sustentável e as estratégias de marketing verde. *Revista Raunp*, v. 5, n. 1, p. 235-257, 2011.

THOMAS, A. S. The use of the Internet as a critical success factor for the marketing of Welsh agri-food SMEs in the twenty-first century. *British Food Journal*, v. 103, n. 5, p. 331-347, 2001.

TOUFAILY, E.; RICARD, L.; PERRIEN, J. Customer loyalty to a commercial website: descriptive meta-analysis of the empirical literature proposal of an integrative mode. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 9, p. 1.436-1447, 2013.

TSAI, W. H.; HSU, J. L.; CHEN, C. H.; LIN, W. R.; CHEN, S. P. An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel”, *International Journal of Hospitality Management*, v. 29, n. 3, p. 385-396, 2010.

TSAI, W. H.; HUANG, H.; JAW, Y, CHEN, W. Why online customers remain with a particular e-retailer: na integrative model na empirical evidence. *Psychology & Marketing*, v. 23, n. 5, p. 447-64, 2006.

TURBAN, D. B.; GRENNING, D. W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, p. 658-672, 1997.

TURNER, L; ASH, J. *La horda dorada: el turismo internacional y la periferia del placer*. Madrid: Endymion, 1970.

VAERENBERGH, J.; LARIVIÉRE, H. L.; VERMEIAR, L. K. The impact of process recovery communication on customer satisfaction, repurchase intentions, and word-of-mouth intentions. *Journal Service Research*, v. 15, n. 3, p. 262-271, 2012.

VALENZUELA, L.; MULKI, F.; JARAMILLO, K. Impact of customer orientation inducements and ethics on loyalty to the firm: customers perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 93, n. 9, p. 277-291, 2010.

VAN RIEL, C. B. M. *Principles of corporate communication*. New York: Prentice Hall, 1995.

VAVRA, T. G. Selling after the sale: the advantages of aftermarketing. *Supervision*, v. 55, n. 10, p. 345-355, 1994.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. *Discount Merchandiser*, v. 35, n. 5, p. 86-88, 1995.

VERBAKE, W.; DIETZ, B.; VERVAAL, E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 5, n. 4, p. 345-356, 2010.

VERBAKENG, H.; GAUR, S.; SHINDER, R. Relational switching costs, satisfaction and commitment: a study in the Indian manufacturing context. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 18, n. 4, p. 342-353, 2006.

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.

WAHAB, O. A.; BENTAHAR, J.; OTROK, H.; MOURAD, A. A survey on trust and reputation models for web services: single, composite, and communities. *Decision Support Systems*, v. 74, n. 6, p. 121-134, 2015.

WALKER, K. A Systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 4, p.357-387, 2010.

WALSH, G.; BEATLY, S. E.; HOLLOWAY, B. B. Measuring client-based corporate reputation in B2B professional services: scale development and validation. *Journal of Services Marketing*, v. 29, n. 3, p. 173-187, 2015.

WALSH, G.; BEATTY, S. E.; SHIU, E. The customer-based corporate reputation scale: replication and short form. *Journal of Services Marketing*, v. 62, n. 10, p.924-930, 2009.

WALSH, G.; BEATTY, S. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the academy of marketing science*, v. 35, n. 5, p. 127-143, 2007.

_____. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.25, n.1. p. 127-143, 2007.

WALSH, G.; DINNIE, K.; WIEDMMANN, K. P. How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany. *Journal of Services Marketing*, v. 20, n. 6, p.412-420, 2006.

WANG, J, BABIN, B. J., HAIR, J. F., BOLES, J. S. Publishing research in marketing journals using structural equation modeling. *Journal of Marketing Theory & Practice*, v. 16, n. 4, 279-285, 2014.

WANG, W.; LIANG, C.; WU, Y. Relationship bonding tactics, relationship quality and customer behavioral loyalty - behavioral sequence Taiwan's information services industry. *Journal of Services Research*, v. 6, n. 1, p. 345-356, 2006.

WANG, H. L.; LIANG, S. L.; WU, L. S. Measuring the effects of consumer switching costs on swicting intention in Taiwan telecommunications services. *Journal of American Academy of Business*, v. 9, n. 1, p. 75-85, 2009.

WANG, Y.; CLEGG, B. An investigation into the acceptance of online banking in Saudi Arabia. *Technovation*, v. 29, n. 2, p. 130-144, 2013.

WANG, Y.; KANDAMPULLY, H. P. L.; SHI, G. The role of brand equity and corporate reputation in CRM: a Chinese study. *Corporate Reputation Review*, v. 9, n. 3, p. 179-197, 2006.

WANG, Y.; HING, P. L.; YER, V. H. The antecedentes of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. *Journal of Service Quarterly*, v.13, n.1, p. 72-83, 2003.

WANG, Y. KANDAMPULL, J.A.; LO,H; SHI, G. The roles of brand equity and corporate reputation in CRM: a chinese study. *Corporate Reputation Review*, v.9, n.3, p. 179-197, 2006.

WALSH, G.; BEATTY, S. E.; SHIU, E. The customer-based corporate reputation scale: replication and short form. *Journal Business Research*, v. 62, n. 10, p. 924-930, 2009.

WARD, T.; DAGGER, T. The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, v. 21, n. 4, p. 281-290, 2007.

WARTICK, L. S. Measuring corporate reputation, definition and data. *Business & Society*, v. 41, n. 4, p. 371-392, 2002.

WASH, G.; BEATTY, S. E.; SHIU, L. The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 10, p. 924-930, 2007.

WEBLEY, S. Does business ethics pay? *Institute of Business Ethics*, London: SWIP, 2003.

WENDLANT, W.; SCHARDER, U. Consumer reactance against loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, v. 24, n. 5, p. 293-304, 2007.

WEST, S. G.; FINCH, J.; CURRAN, P. J. Structural equation models with non-normal variables: Problems and Remedies. In: R. H. HOYLE, R. H. (ed.) *Structural Equation Modeling: concepts, issues and applications*. Sage Publications: Thousand Oaks: Sage Publications, cap. 4, p. 56-75, 1995.

WETZELS, K.; DE RUYTER, K.; VAN BI'RGELLEN, M. Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 406-423, 1998.

WHITE, L.; YANAMANDRAM, V. A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality*, v. 17, n. 3, p. 298-316, 2007.

WIERINGA, J. E.; VERHOEF, P. C. Understanding customer switching behavior in a liberalizing service market: an exploratory study. *Journal of Service Research*, v. 10, n. 2, p. 174-186, 2007.

WILCOX, J. B.; HOWELL, R. D.; BREIVIK, E. Questions about formative measurement. *Journal of Business Research*, v. 61, n. 12, p. 1219-1228, 2008.

WILLIAMS, P. A.; WEBBEE, K.; HEIDE, K.; WHITE, L. Destination evaluation: the role of previous travel experience and trip characteristics. *Journal of Travel Research*, v. 45, n. 3, p. 333-344, 2005.

WILLIAM, B.; RICHARD, S.; MICHAEL, E.; WESLEY, J. J. A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 155-166, 2005.

WILLIAMS, P.; GREWAL, O. S. Social Marketing to Eliminate Leprosy in Sri Lanka. *Social Marketing Quarterly*, v. 4, n. 3, p. 27-31, 1998.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, v. 36 n. 1, p. 453-486, 1993.

_____. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.

WILSON, D. T. Na integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 23, n.4, p. 335-345, 1995.

WILSON, R. F. 2000. The six simple principles of viral marketing. *Web Marketing Today*, New York: Free press, 2000.

WOISETSCHLAGER, D. M.; LENTZ, P.; EVANCSCHITZKY, H.; How habits, social ties, and economic switching barriers affect customer loyalty in contractual service setting. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 8. p. 800-808, 2011.

WOO, K. S.; FOCK, H. Retaining and divesting customers: an exploratory study of right customers. *Journal of Services Marketing*, v. 18, n. 3, p. 187-197, 2004.

WU, K, L. Modelling the Impact of Airline Service Quality and Marketing Variables on Passengers' Future Behavioural Intentions. *Transportation Planning and Technology*, v. 29, n. 5, p. 234-245, 2010.

WU, L.; CHEN, K.; CHEN, P.; CHENG, S. Perceived value, transaction cost, and repurchase-intention in online shopping: a relational Exchange perspective. *Journal of Business Research*, Article In Press, 2012.

YANG, Z.; PETERSON, R. T. Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology and Marketing*, v. 21, n. 10, p. 799-822, 2004.

YAY, C.; CHEN, P.; HUDDLESTON, G. A comparison of four strategies to promote fair trade products. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 37, n. 4, p. 336-345, 2000.

YAY, K.; OANDELO, L.; BLEMER, L. The antecedentes and consequences of trust in online purchase decisions. *Journal of Interactive Marketing*, v. 16, n. 2, p. 47-63, 2002.

YEN, Y.; HUNG, D. Critical factors of ERP adoption for small - and medium - sized enterprises: an empirical study. *Global Information Management*, v. 18, n. 3, p. 34-55, 2013

YEN, Y.; WANG, E.; HORNG, J. Suppliers willingness of customization, effective communication, and trust: a study of switching cost antecedents. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 26, n. 4, p. 250-259, 2011.

YIM, K.; HARRIS, J.; POMERANZ, T. A Crisis in the Marketplace: How Food Marketing Contributes to Childhood Obesity and What Can Be Done. *Annual Review of Public Health*, v. 30, n.5, p. 211-225, 2008.

YONNGUII, W.; HING, P.; LO, Y.; HUI, V. The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. *Managing Service Quality*, v. 13, n. 1, p. 72-83, 2003.

YOON, S. The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions. *Journal of Interactive Marketing*, v. 16, n. 2. p. 47-63, 2002.

YOUNG, F.; DENIZE, G. The antecedents and consequences of trust in online- purchase decisions. *Journal of Interactive Marketing*, v. 16, n. 2, p. 47-63, 1995.

YOUNG, L. A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 10, n. 5, p. 22-37, 1995.

YUFANG, J.; XIAOBING, S. Bonding Tactic Sets of On-Line Stores: An Empirical Study. *Joint Conference on Service Siences*, v. 34, n. 4, p. 95-99, 2012.

ZABALA, I.; PANADERO, L. G.; GALLARDO, C.; AMATE, M.; GALINO, I. T.; VILALBA, I. Corporate reputation in professional services firms: reputations management based on intellectual capital management. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 1, p. 59-71, 2005.

ZAMAN GROFF, M.; SLAPNICAR, S.; STUMBERGER, N. The influence of professional qualification on customer perceptions of accounting services quality and retention decisions. *Journal of Business Economics and Management*, v. 16, n. 4, p. 753-768, 2015.

ZAND, D. E. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 4, p. 229-239, 1972.

ZANG, M. O. Purchasing pirated software: an initial examination of Chinese consumers. *Journal of Consumer Marketing*, v. 22, n. 6, p. 340-351, 2005.

ZEITHAML, V. A. Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n. 1, p. 67-85, 2000.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAM, A. The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing Management*, v. 60, n.4, p. 31-46, 1996.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. [S.I.]: McGrawHill Brasil, 2014.

_____. *Services Marketing*. 4 ed. New York: [s.n.], 2006.

ZHANG, J. Channel Coordination in the Presence of a Dominant Retailer. *Marketing Science*, v. 24, n. 2, p. 254-262, 2005.

ZHANG, J.; ARORA, N.; DREZEMX, G. GHOSE, A. Putting one-to-one marketing to work: personalization, customization, and choice. *Marketing Lett*, v. 19, n. 6, p. 305-321, 2008.

ZHANG, J.; DONG, H.; ZHANG, J. Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 4, p. 289-300, 2010.

ZHANG, J.; DONG, P.; LEONE, P. Quantifying the Benefits of Individual-Level Targeting in the Presence of Firm Strategic Behavior. *Journal of Marketing Research*: v. 46, n. 2, p. 207-221, 2009.

ZHANG, J.; JANSEN, B.; SOBER, K.; CHOWDURY, A. Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. *Journal of Association for information science and technology*, v. 60, n. 11, p. 2.169-2.188, 2009.

ZHANG, J.; KLAUS, M.; RETO, H. How Should Consumers' Willingness to Pay Be Measured? An Empirical Comparison of State-of-the-Art Approaches. *Journal of Marketing Research*: v. 48, n. 1, p. 172-184, 2011.

ZHANG, J.; LEONE P.; DONG, P. Quantifying the Benefits of Individual-Level Targeting in the Presence of Firm Strategic Behavior. *Journal of Marketing Research*: v. 46, n. 2, p. 207-221, 2009.

ZINELDIN, M. The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, v. 23, n. 7, p.430-437, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

APÊNDICE B – Carta Explicativa da Pesquisa

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



Prezado(a) Senhor(a):

Considerando a sua experiência em relação ao relacionamento existente entre a sua empresa e a empresa de serviços contábeis que lhes atende, solicitamos que indique o grau de concordância em relação ao que segue. Para tanto, avalie as afirmativas **assinalando um número entre “1. Discordo Totalmente” e “7. Concordo Totalmente**, que melhor represente a sua percepção.

a) Em relação às Táticas Vinculantes do escritório contábil:	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
Táticas vinculantes financeiras:		
1. O escritório contábil oferece descontos em novos serviços para clientes tradicionais.	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. O escritório contábil oferece benefícios financeiros em novos serviços para clientes tradicionais.	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 escritório contábil oferece flexibilidade na forma e prazo de pagamento pelos serviços prestados	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"/>
Táticas vinculantes sociais:		
4. O escritório contábil envia cartões ou presentes em datas especiais.	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. O escritório contábil frequentemente mantém contato com os seus clientes promovendo bom relacionamento com os mesmos.	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. O escritório contábil preocupa-se em atender às necessidades e às preferências 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"/>
7. O escritório contábil se preocupa com o bem estar de 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"/>
Táticas vinculantes estruturais:		
8. O escritório contábil investe em sistemas informatizados.	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. O pessoal de atendimento do escritório contábil planeja cursos e informações e frequentemente os recomenda de acordo com 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"/>
10. Sempre que os clientes têm problemas ou reclamações o pessoal de atendimento do escritório contábil os atende prontamente.	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. Os clientes do escritório contábil podem utilizar vários serviços de terceiros, pois a empresa mantém vários acordos e convênios.	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. O escritório contábil sempre oferece serviços relevantes aos 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"/>
13. O escritório contábil frequentemente busca disponibilizar novos serviços, de acordo com a necessidade de seus clientes, ou com as condições de mercado.	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"/>

b) Em relação à Reputação do escritório contábil:	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
14. O escritório contábil tem a reputação de ser honesto.	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 escritório contábil tem a reputação de se preocupar com 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"/>
16. O escritório contábil tem uma má reputação no mercado.	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 escritório contábil tem uma reputação destacada perante o mercado.	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"/>
18. A maioria das empresas gostaria de negociar com este escritório contábil.	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"/>

c) Em relação à Confiança depositada no escritório contábil:	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
19. Este escritório contábil cumpre as promessas feitas a nossa empresa.	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. Este escritório contábil nem sempre é honesto conosco.	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. Nós acreditamos nas informações que este escritório contábil nos fornece.	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"/>
22. Este escritório contábil está verdadeiramente preocupado com que o nosso negócio seja bem-sucedido.	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. Quando decisões importantes são tomadas, este escritório contábil considera o nosso bem-estar e o seu próprio bem-estar.	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. Nós confiamos que este escritório contábil considere nossos melhores interesses.	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. Este escritório contábil é confiável.	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. Em nosso relacionamento, o escritório contábil demonstra ter elevada integridade.	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"/>
27. É necessário tomar certas precauções com este escritório contábil.	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"/>

d) Em relação ao Compromisso que temos em relação a este escritório contábil:	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
28. Estamos dispostos a “andar um pouco mais” e permanecer cliente deste escritório contábil.	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. Ainda que o acesso aos serviços deste escritório contábil fosse mais difícil, ainda continuaríamos utilizando seus 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. Permaneceremos cliente deste escritório contábil mesmo que os concorrentes nos ofereçam condições vantajosas.	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. Temos a intenção de manter a nossa relação com este escritório contábil por tempo indeterminado.	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"/>

f) Quanto à possibilidade de sua empresa permanecer com este escritório contábil ao longo do tempo:	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
32. Eu certamente recomendaria este escritório contábil a outras empresas.	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 provável que eu faça comentários positivos a respeito deste escritório contábil a amigos e empresários.	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, pretendemos utilizar mais os serviços disponibilizados por este escritório contábil.	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. Mesmo que este escritório contábil aumentasse os preços dos serviços que utilizamos, ainda continuaríamos a ser seu cliente.	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. Se um escritório contábil concorrente oferecesse um preço melhor ou um desconto nos valores contratados dos serviços, a empresa optaria pela troca do escritório contábil.	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"/>
37. Por quanto mais tempo permanecemos com este escritório contábil, menor a probabilidade de trocarmos para um escritório contábil concorrente.	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"/>

Informações para Caracterização do Perfil do Respondente da Pesquisa:

38. Gênero (sexo):

1. Feminino 2. Masculino

39. Grau de escolaridade:

1. Ensino Fundamental incompleto
2. Ensino Fundmenetal completo
3. Ensino Médio incompleto
4. Ensino Médio completo
5. Superior incompleto
6. Superior completo
7. Superior completo com pós-graduação em andamento
8. Superior completo com pós-graduação concluído

40. Cargo ou função que desempenha na empresa: _____

41. Tipo de empresa:

1. Indústria 2. Comércio 3. Serviços

42. Número de funcionários da empresa:

1. até 9 2. de 10 a 19 3. de 20 a 49 4. de 40 a 99 5. de 100 a 499 6. mais de 500

43. Forma de tributação: 1. Simples Nacional 2. Lucro Presumido 3. Lucro Real

44. Tempo como cliente do Escritório Contábil: _____

Obrigado pela sua participação!

APÊNDICE B – CARTA EXPLICATIVA



Setembro de 2014.

Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa é parte integrante de uma Tese de Doutorado desenvolvida junto ao PPGA UCS-PUCRS – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, em associação ampla com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, que se propõe a aprofundar o entendimento sobre a relação entre as Táticas Vinculantes, a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e o Compromisso sobre a Retenção de Clientes no ambiente de serviços contábeis.

É oportuno comentar que contamos com a autorização do **provedor de serviços contábeis**, e que a sua colaboração com o preenchimento e o retorno do questionário é de extrema importância para a viabilização desta pesquisa. Salientamos que o instrumento de coleta de dados (questionário) deverá ser respondido por profissional que integram a carteira de clientes deste escritório contábil, de preferência que exerçam funções de decisão e negociação, no que diz respeito à manutenção das relações deste escritório contábil com sua empresa.

Após responder o questionário, encaminhado em anexo, favor devolvê-lo à empresa, aos nossos cuidados. Para tanto, utilize o envelope que acompanha esta pesquisa.

Cabe ressaltar que as empresas e as pessoas envolvidas neste processo de coleta de dados não serão identificadas em momento algum, uma vez que o interesse da pesquisa está no conjunto das informações e não em suas particularidades, assegurando total sigilo às informações prestadas.

Desde já, agradecemos a sua participação e disposição em colaborar com nosso esforço de pesquisa.

Atenciosamente,

Renato Breitenbach
Doutorando – PPGA UCS/PUCRS