

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

CARMILA NOELE GIALDI

**DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES EM UM AMBIENTE DE
SERVIÇOS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

**CAXIAS DO SUL
2019**

CARMILA NOELE GIALDI

**DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES EM UM AMBIENTE DE
SERVIÇOS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Luciene Eberle

**CAXIAS DO SUL
2019**

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

G431d Gialdi, Carmila Noele

Determinantes da retenção de clientes em um ambiente de serviços
de transporte rodoviário de cargas / Carmila Noele Gialdi. – 2019.

124 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa
de Pós-Graduação em Administração, 2019.

Orientação: Luciene Eberle.

1. Clientes - Fidelização. 2. Confiança. 3. Satisfação do consumidor.
I. Eberle, Luciene, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 658.89

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Michele Fernanda Silveira da Silveira - CRB 10/2334

CARMILA NOELE GIALDI

**DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES EM UM AMBIENTE DE
SERVIÇOS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 22/08/2019.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Luciene Eberle
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Wagner Junior Ladeira
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Dedico este trabalho à Deus, por me conduzir todos os dias pelo melhor caminho, e a minha família, por todo o afeto, o incentivo e o suporte, durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração da UCS – Universidade de Caxias do Sul, por oportunizarem o acesso ao conhecimento e às suas experiências, e concederem todo o incentivo e apoio necessários durante as disciplinas e trabalhos propostos.

Agradeço especialmente aos orientadores que tive a honra de contar no decorrer deste curso, o Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan, que desde o início acreditou em meu potencial, apontando-me os melhores caminhos para a pesquisa, além de compartilhar comigo o seu amplo conhecimento, com generosidade e confiança; e a Profa. Dra. Luciene Eberle, que me recebeu prontamente, e com empatia empenhou-se ao máximo para o bom desempenho deste estudo, compartilhando comigo sua grande experiência e conhecimento na área.

Aos meus colegas do curso de Mestrado, pela amizade e coleguismo, e por compartilharem tanto as preocupações e responsabilidades, assim como as alegrias e conquistas da construção do conhecimento.

À empresa Mobile Transportes Ltda., minha segunda casa, aos meus colegas de trabalho, e aos meus mentores, que me acompanham desde a origem de minha caminhada profissional: Jair e Vinícius Gialdi, que sempre me motivaram a buscar o conhecimento, as boas experiências e a superação.

Agradeço a minha família, por toda dedicação, companheirismo e suporte, em todos os sentidos, sendo um porto seguro e principal fonte de inspiração para mim.

Por fim, agradeço a Deus, aos amigos e à todas as pessoas que, de alguma forma, me motivaram e me apoiaram a enfrentar este desafio.

“Realizar é erguer andaimes em
volta dos sonhos, e revesti-los com
a matéria viva, e concreta, do
trabalho.”

Mamede Paes Mendonça

RESUMO

A retenção de clientes é considerada um fator competitivo, que pode potencializar o aumento de receitas (faturamento), assim como uma eventual redução de custos e um crescimento no lucro e na rentabilidade das empresas, sendo apontada como um diferencial muito importante para o crescimento sustentável de um negócio. Diante disso, torna-se fundamental entender os fatores determinantes que antecedem a retenção de clientes, identificando os construtos que efetivamente a estimulam. O presente estudo, portanto, teve como foco central a proposição e o teste de um Modelo Teórico, que contempla os construtos Confiança nas Práticas e Políticas Gerenciais (PPGs), Confiança no Pessoal de Linha de Frente (PLF), Valor de Uso, Qualidade Percebida e Satisfação dos Clientes como antecedentes da Retenção de Clientes. Para implementar o estudo, foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de uma *survey* entre os clientes (pessoa jurídica) de uma empresa provedora de serviços de transporte rodoviário de cargas, sendo que os dados foram analisados por meio de estatísticas multivariadas, incluindo a técnica da MEE – Modelagem de Equações Estruturais, a fim de testar as hipóteses de pesquisa e validar o Modelo Teórico proposto. O estudo mostrou um coeficiente de determinação de 64% dos construtos propostos que influenciam a retenção de clientes, oportunizando contribuições relevantes tanto no contexto teórico quanto gerencial, para decisões ligadas ao marketing e ao posicionamento estratégico da empresa em relação às estratégias, ações e investimentos voltados à retenção de clientes.

Palavras-chave: Confiança. Qualidade percebida. Satisfação de clientes. Valor de uso. Retenção de clientes.

ABSTRACT

Customer retention is considered a competitive factor, which can boost revenue growth (billing), as well as a possible reduction of costs and a growth in profit and profitability of companies, being pointed out as a very important differential for growth of a business. Given this, it is fundamental to understand the determinants that precede customer retention, identifying the constructs that effectively stimulate it. The present study, therefore, has as central focus the proposition and the test of a Theoretical Model that includes the Trust in Management Practices and Policies (PPGs), Trust in Frontline Personnel (PLF), Use Value, Convenience, Perceived Quality and Customer Satisfaction as a Background to Customer Retention. To implement the study, a quantitative survey was carried out, through the application of a survey among the clients (legal entity) of a company that provides road transport services, and the data will be analyzed through multivariate statistics, including the MSE - Modeling of Structural Equations, in order to test the hypothesis of research and validate the proposed Theoretical Model. The study showed a coefficient of determination of 64% of the proposed constructs that influence customer retention, providing relevant contributions in the theoretical and managerial context, for decisions related to marketing and strategic positioning of the company in relation to strategies, actions and investments focused on customer retention.

Keywords: Trust. Perceived quality. Customer satisfaction. Use value. Customer retention.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo das publicações	26
Figura 2 – Natureza e <i>locus</i> dos conceitos de valor de uso e valor de troca	37
Figura 3 – Modelo teórico proposto	57
Figura 4 – Modelo teórico reespecificado	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos identificados na bibliometria	24
Quadro 2 – Artigos mais citados	26
Quadro 3 – Construtos dos artigos pesquisados	28
Quadro 4 – Operacionalização dos construtos	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo que ocupa na empresa	75
Tabela 2 – Segmento de atuação	75
Tabela 3 – Número de funcionários da empresa	76
Tabela 4 – Tempo como cliente da empresa	76
Tabela 5 – Percentual de utilização dos serviços em relação à transportadora	77
Tabela 6 – Valores de assimetria (<i>Skewness</i>) e curtose (<i>Kurtosis</i>)	77
Tabela 7 – Teste Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.....	78
Tabela 8 – Teste de Levene	80
Tabela 9 – Análise de multicolinearidade	81
Tabela 10 – Estatística descritiva das variáveis pertencentes aos construtos.....	82
Tabela 11 – Teste de KMO e Barlett's	83
Tabela 12 – Variâncias explicadas e Alphas de Cronbach.....	84
Tabela 13 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos.....	85
Tabela 14 – Validade discriminante	86
Tabela 15 – Medidas de ajustes por construto.....	88
Tabela 16 – Teste de hipóteses	89
Tabela 17 – Coeficiente de determinação – modelo teórico	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGFI	<i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i> ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajustes
B2B	<i>Business-to-Business</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i> ou Índice de Ajuste Comparativo
CLV	<i>Customer Lifetime Value</i>
D ²	Distância de <i>Mahalanobis</i>
G-D Logic	<i>Goods-Dominant Logic</i>
GFI	<i>Goodness-of-fit Index</i> ou Índice de Qualidade de Ajuste
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MLE	<i>Maximum Likelihood Estimation</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i> ou Índice de Ajuste Normado
PIB	Produto Interno Bruto
PLF	Confiança no Pessoal de Linha de Frente
PPGs	Confiança nas Práticas e Políticas Gerenciais
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação
ROI	<i>Return on Investments</i>
R ²	Coefficiente de Determinação
S-D Logic	<i>Service-Dominant Logic</i>
SL	<i>Service Logic</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i> ou Índice de Tucker-Lewis
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	18
1.1.1	Justificativa e relevância do estudo.....	18
1.1.2	Problema de pesquisa.....	22
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	30
1.2.1	Objetivo geral.....	30
1.2.2	Objetivos específicos.....	30
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
2.1	CONFIANÇA.....	32
2.1.1	Confiança nas PPGs – políticas e práticas gerenciais.....	33
2.1.2	Confiança no PLF – pessoal de linha de frente.....	35
2.2	VALOR DE USO DO SERVIÇO.....	36
2.3	RELAÇÕES ENTRE A CONFIANÇA NAS PPGS – POLÍTICAS E PRÁTICAS GERENCIAIS E NO PLF – PESSOAL DE LINHA DE FRENTE E O VALOR DE USO DO SERVIÇO.....	38
2.4	QUALIDADE PERCEBIDA.....	40
2.5	SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	42
2.6	RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE PERCEBIDA E A SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	44
2.7	RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE PERCEBIDA E O VALOR DE USO DO SERVIÇO.....	46
2.8	RELAÇÃO ENTRE O VALOR DE USO DO SERVIÇO E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	48
2.9	RETENÇÃO DE CLIENTES.....	50
2.9.1	Definição de retenção de clientes.....	50
2.9.2	Origens do estudo da retenção de clientes.....	52
2.10	RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DE CLIENTES E A RETENÇÃO DE CLIENTES.....	53
2.11	RELAÇÃO ENTRE O VALOR DE USO DO SERVIÇO E A RETENÇÃO DE CLIENTES.....	55
2.12	MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	57

3	MÉTODO DE PESQUISA.....	59
3.1	PESQUISA DESCRITIVA.....	59
3.1.1	População-alvo e amostragem	59
3.1.2	Operacionalização dos construtos e elaboração do instrumento de coleta de dados	60
3.1.3	Validação do instrumento de coleta de dados	62
3.1.4	Pré-teste do instrumento de coleta de dados	62
3.1.5	Coleta e processamento dos dados	63
3.2	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE INICIAL DOS DADOS.....	64
3.2.1	Tratamento dos <i>missings</i>	64
3.2.2	Tratamentos dos <i>outliers</i>	65
3.2.3	Testes das suposições da análise multivariada	66
3.2.3.1	Normalidade.....	66
3.2.3.2	Homocedasticidade	66
3.2.3.3	Linearidade	67
3.2.3.4	Multicolinearidade	67
3.3	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE).....	68
3.3.1	Especificação do modelo.....	69
3.3.2	Matriz de entrada dos dados e método de estimação do modelo.....	70
3.3.3	Seleção das medidas de ajuste do modelo.....	70
3.3.4	Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos	71
3.3.5	Validação individual dos construtos	71
3.3.6	Validação teórica do modelo e teste de hipóteses.....	73
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	74
4.1	ANÁLISE DOS MISSINGS E DOS <i>OUTLIERS</i>	74
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	75
4.3	TESTE DAS SUPOSIÇÕES DA ANÁLISE MULTIVARIADA	77
4.3.1	Normalidade	77
4.3.2	Homocedasticidade	79
4.3.3	Linearidade.....	80
4.3.4	Multicolinearidade.....	81
4.4	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS.....	82
4.5	VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS.....	83

4.5.1	Unidimensionalidade e confiabilidade	83
4.5.2	Validade convergente	85
4.5.3	Validade discriminante.....	85
4.6	VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO OU ESTRUTURAL.....	86
4.6.1	Medidas de ajuste do modelo teórico	86
4.6.2	Teste de hipóteses.....	88
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
5.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	91
5.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	93
5.3	LIMITAÇÕES DE PESQUISA.....	95
5.4	DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS	96
	REFERÊNCIAS.....	98
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	121
	APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	124

1 INTRODUÇÃO

A intensa competitividade global, o amadurecimento dos mercados e as rápidas mudanças nas demandas dos clientes direcionam as empresas a uma concentração cada vez maior em busca de redução de custos, e aumento da lucratividade e de rentabilidade (KOVÁCS; KOT, 2016). Em paralelo a isso, e refletido no cenário de mercado, observa-se uma evolução do marketing, partindo da perspectiva transacional, com foco em transações únicas e meramente econômicas, em direção à perspectiva relacional, que considera a transação econômica uma fonte de relacionamentos estratégicos e de longo prazo, pois defende que, uma vez que os clientes percebem os relacionamentos com a empresa como de qualidade superior, as transações tendem a seguir e a continuar a ocorrer em uma perspectiva de longo prazo (GRÖNROOS, 1984; SHETH; PARVATIYAR, 1994; GUPTA; ZEITHAML, 2006; YAQUB; MALIK; SHAH, 2010).

Diante disso, a orientação para o mercado, a antecipação das necessidades e a retenção de clientes, esta última traduzida pela continuidade da relação comercial entre o cliente e a empresa, tem se tornado uma das principais preocupações de grande parte das organizações, especialmente no setor de serviços (FLINT; BLOCKER; BOUTIN, 2011; GHANDOUR; JEBAI; HUSSAIN, 2015), seja em função da maior rentabilidade, atribuída à menor sensibilidade de clientes fiéis ao preço e ofertas da concorrência, seja pelas consequências negativas atribuídas à rotatividade e à deserção de clientes, como o declínio da participação de mercado e baixa lucratividade (RUST; ZAHORIK, 1993; VERBAKE; DIETZ; VERVAAL, 2011), e o custo associado ao atendimento aos clientes, que apresenta-se, conforme pesquisas, cinco ou seis vezes menor no atendimento de clientes retidos, quando comparado ao custo de aquisição e atendimento de novos clientes (NDUBISI, 2003; KYEI; BAYOH, 2017).

Com base nesses argumentos, torna-se crucial à sobrevivência das organizações, o gerenciamento eficaz da carteira de clientes ativos, maior atenção às suas necessidades, assim como maior conhecimento acerca dos fatores relevantes para a retenção de clientes (CHANG; HUANG; CHIU, 2014; WANG; FONG, 2016). No que tange aos determinantes da retenção de clientes, a existência da confiança tem sido analisada como uma prerrogativa básica para construção de relacionamentos duradouros (ROBERTS-LOMBARD; DU PLESSIS, 2012), proporcionando comportamentos de reciprocidade e diminuindo a percepção do cliente em relação aos riscos, sendo apontada como um antecedente da retenção e mesmo da lealdade de clientes (MORGAN; HUNT, 1994; DONEY; CANNON, 1997; GARBARINO; JOHNSON, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; MAHMOUD; HINSON; ADIKA, 2018).

Paralelamente, Chan (2005) defende que as ações de marketing devem focar a criação de valor para o cliente, e segundo Nikhashemi *et al.* (2013), os clientes somente estabelecem um relacionamento com um fornecedor ou um prestador de serviços em particular quando percebem valor neste relacionamento. O valor, dotado de uma natureza dinâmica e alinhado ao surgimento da Lógica Dominante de Serviços (*S-D Logic – Service-Dominant Logic*) (VARGO; LUSCH, 2008) e da Lógica de Serviço (*SL – Service Logic*) (GRÖNROOS; VOIMA, 2013) passa a ser admitido como valor de uso, e tem, em sua base, a necessidade da experiência e da cocriação de valor entre cliente e empresa, refletindo o grau em que o cliente, segundo a sua lógica, acredita estar em melhor ou pior situação mediante a experiência de consumo, o que demonstra, também, o seu poder de influenciar a continuação de seu relacionamento com um provedor de serviços (STORBACKA *et al.*, 2012; SWEENEY; PLEWA; ZURBRUEGG, 2018).

Proporcionar um alto nível de qualidade também é considerado um fator importante para a diferenciação e competitividade de um provedor de serviços mediante a concorrência (DENG *et al.*, 2010), e compreender o julgamento da qualidade no setor de serviços, demonstra-se essencial, além de complexo, uma vez que a qualidade em serviços é reconhecida, em essência, como a qualidade percebida pelo cliente, e pode ser entendida como a discrepância entre as expectativas do cliente e o nível de atividades de serviço, ou o desempenho dos serviços prestados pela empresa (CHEN; CHIU; CHANG, 2017).

A qualidade percebida em serviços tem sido extensamente estudada, especialmente por conta de sua influência estratégica, e positiva, sob a satisfação do cliente com o relacionamento mantido com a empresa, e não apenas com o produto e/ou serviço (SZWARC, 2005; KANT; JAISWAL, 2017; FAMIYEH; KWARTENG; ASANTE-DARKO, 2018). Da mesma forma, é encontrado na literatura o argumento de que, quanto maior o nível de satisfação de clientes, traduzida pela confirmação das expectativas do cliente em relação a um produto ou um serviço (OLIVER, 2016), maior a probabilidade deste cliente ser retido ou fiel (leal) à empresa que o fornece determinado produto ou serviço (EHIGIE, 2006; CÁCERES; PAPAROIDAMIS, 2007; JIANG; ZHANG, 2016).

Considerando o exposto, com o propósito de investigar e analisar os fatores determinantes da retenção de clientes, pretende-se testar um Modelo Teórico que contemple a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs), a Confiança no Pessoal de Linha de Frente (PLF), o Valor de Uso, a Qualidade Percebida e a Satisfação de Clientes como construtos determinantes da Retenção de Clientes em um ambiente de serviços de transporte rodoviário de cargas.

Para tanto, o presente trabalho está estruturado em quatro capítulos. O Capítulo 1 apresenta a delimitação da pesquisa, incluindo a justificativa e a relevância do tema pesquisado, o problema de pesquisa e os objetivos, geral e específicos deste trabalho. O Capítulo 2 aborda a fundamentação teórica dos construtos, bem como as hipóteses a serem testadas a partir dos construtos propostos no Modelo Teórico: A Confiança nas PPGs, Confiança no PLF, o Valor de Uso, a Qualidade Percebida, a Satisfação e a Retenção de Clientes. O Capítulo 3 apresenta o método de pesquisa aplicado, suas etapas, técnicas e procedimentos implementados. Em seguida, é apresentado, no Capítulo 4, os resultados da pesquisa e a validação do modelo, e, por fim, o Capítulo 5 com as considerações finais do trabalho de pesquisa.

1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

1.1.1 Justificativa e relevância do estudo

O setor de serviços apresentou crescimento na economia mundial, respondendo por, aproximadamente, 70% do Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos, e representando quatro em cada cinco empregos do país, enquanto em países como Hong Kong, a prestação de serviços apresenta índices de 92% de participação no PIB (MAKKONEN; KOMULAINEN, 2014; BRADY; ARNOLD, 2017). A economia brasileira, por sua vez, acompanhou esta tendência, e no primeiro trimestre do ano de 2018, o setor de serviços foi responsável por, aproximadamente, 70% do PIB do Brasil, segundo o Instituto de Geografia e Estatística (IBGE, 2018). Além disso, o surgimento da Lógica Dominante do Serviço (*S-D Logic – Service-Dominant Logic*) transformou a anterior divisão entre bens (produtos) e serviços, propondo que todas as empresas estão inseridas no contexto de serviços, independentemente da existência de um bem tangível envolvido na relação, defendendo o serviço, portanto, como o elemento chave de qualquer troca (KARPEN *et al.*, 2015; VARGO; LUSCH, 2016).

Os serviços se caracterizam como atividades econômicas oferecidas por uma parte à outra, trazendo aos seus destinatários, clientes ou usuários do serviço, os resultados e benefícios desejados, apresentando características que os tornam singulares. Tais características, como a intangibilidade, a perecibilidade (ou deteriorabilidade), a simultaneidade (ou inseparabilidade) e a heterogeneidade (variabilidade), além de diferentes níveis de complexidade, revelam o poder decisivo das pessoas e seus comportamentos e competências, assim como das empresas, ou atores, envolvidos no processo para a criação de valor para o cliente, com o intuito de gerar desempenho satisfatório no contexto da prestação de serviços (LOVELOCK; WIRTZ;

HEMZO, 2011; XIN *et al.*, 2013; HONG; YANG; DOBRZYKOWSKI, 2014; ALBRECHT *et al.*, 2017).

Sob uma perspectiva de evolução do marketing e a partir do crescimento do setor de serviços na economia nacional e mundial, uma mudança de paradigma passou a ser observada. O gerenciamento de meras transações cedeu lugar ao gerenciamento de relacionamentos estratégicos de longo prazo com clientes, com um foco crescente na retenção de clientes, sendo considerada como um fator competitivo, que pode potencializar o aumento de receitas (faturamento), uma eventual redução de custos e um crescimento no lucro e na rentabilidade das empresas (GUPTA; ZEITHAML, 2006; YAQUB; MALIK; SHAH, 2010; WOISETSCHLAGER; LENTZ; EVANSCHITZKY, 2011).

A retenção de clientes, então, passou a ter papel fundamental para as empresas prestadoras de serviços, havendo estudos clássicos, como o de Reichheld e Sasser Jr. (1990), que identificaram uma relação na qual um aumento de 5% na retenção de clientes poderia gerar um aumento de 25% a 95% nos lucros da empresa. Enquanto que, outras pesquisas evidenciam a importância da retenção de clientes ao afirmar que, além do custo de adquirir (atrair, conquistar) novos clientes em ambientes competitivos ser muito alto, os clientes tendem a se tornar mais lucrativos à medida que dão continuidade às relações comerciais com determinada empresa (STAUSS *et al.*, 2001; LIN; WU, 2011; DARZI; BHAT, 2018). Neste sentido, Kyei e Bayoh (2017) afirmam que a retenção de clientes é muito importante para o crescimento sustentável de um negócio, e os profissionais de marketing devem admitir que é mais lucrativo e rentável garantir que os clientes não troquem a empresa pela concorrência e, que para isso ser algo efetivo, devem implementar estratégias defensivas direcionadas à retenção de clientes.

A avaliação do cliente, sobre o valor de uma relação comercial e as decisões subsequentes de recompra e de sua possível retenção a uma determinada empresa, portanto, são influenciadas pela dinâmica das suas experiências de serviço (BOLTON; LEMON; BRAMLETT, 2006; AFLAKI; POPESCU, 2014). Assim sendo, diversos autores consideram a confiança como uma construção central para o desenvolvimento de relações de serviço bem-sucedidas e para a conquista da retenção de clientes, tornando a compreensão sobre sua natureza e a importância de sua contribuição para a retenção de clientes como fundamentais e de grande impacto em como as empresas desenvolvem e gerenciam seus relacionamentos junto aos seus clientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; ZHIZHONG; HENNEBERG; NAUDÉ, 2001; RAUYRUEN; MILLER, 2007; HA; JANDA; MUTHALY, 2010; KIM *et al.*, 2011; EBERLE; MILAN; MATOS, 2016).

A confiança pode ser compreendida como a intenção de aceitar a vulnerabilidade, com

base em expectativas positivas quanto às intenções ou aos comportamentos futuros da outra parte, e sua presença é definida como existente quando uma parte acredita na integridade e na confiabilidade de um parceiro de troca (ou de negócios) (MORGAN; HUNT, 1994; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ROBERTS-LOMBARD; DU PLESSIS, 2012). Aliás, pesquisas relativas ao tema apontam que o marketing de serviços, para ser efetivo, depende da gestão da confiança entre um provedor de serviços e os seus clientes pois normalmente, o cliente é obrigado a comprar e pagar por um serviço antes de experimentá-lo (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991; JEON; CHOI, 2017; KINGSHOTT; SHARMA; CHUNG, 2018). Da mesma forma, a confiança é relacionada à motivação dos parceiros de troca em trabalhar na preservação de investimentos de relacionamento, resistir às alternativas concorrentes atraentes de curto prazo e, ainda, na diminuição da percepção de risco, afetando positivamente a atitude e o comportamento dos clientes (MORGAN; HUNT, 1994; CACERES; PAPAROIDAMIS, 2007; WANG, 2008; LEE; JEONG; CHOI, 2014).

Os estudos acerca dos comportamentos e das práticas que constroem, ou destroem, a confiança dos clientes em relação às empresas prestadoras de serviços que lhes atendem, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) propuseram a confiança como um construto multidimensional, ou melhor, bidimensional, ou seja, composta por duas dimensões distintas: (i) Confiança nas PPGs – Políticas e Práticas Gerenciais da empresa; e a (ii) Confiança no PLF – Pessoal de Linha de Frente, possibilitando ao cliente julgamentos independentes, inclusive com efeitos assimétricos entre as dimensões da confiança, com base em suas experiências passadas e atuais com o prestador de serviços (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; ORTH; GREEN, 2009; SANTOS; BASSO, 2012; SOUZA; MILAN; MATOS, 2014).

Além da confiança, o valor se destaca como um construto relevante à avaliação do serviço e à possível retenção dos clientes, tendo sido realizados diversos estudos relacionados à confiança, ao valor e à satisfação de clientes (NDUBISI, 2003; SVENSSON; MYSEN; PAYAN, 2010; HUTCHINSON *et al.*, 2011; RIZAN; WAROKKA; LISTYAWATI, 2014; MAHMOUD; HINSON; ADIKA, 2018). Desse modo, a entrega de serviços com valor superior aos competidores tem sido reconhecida como uma importante e possível fonte de vantagem competitiva, fazendo com que os clientes criem impressões positivas do relacionamento existente com o provedor de serviços e denotem tendências para permanecer mais tempo negociando com esta empresa em uma perspectiva de longo prazo (DU PLESSIS, 2010; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; AKAKA; VARGO; SCHAU, 2015; GRÖNROOS, 2017).

A conceituação de valor e a sua natureza dinâmica têm recebido atenção nos últimos anos (SWEENEY; PLEWA; ZURBRUEGG, 2018). O valor de troca, conceito inerente à *G-D*

Logic (Goods-Dominant Logic), que percebe o valor como algo agregado a um produto (ou mercadoria), alinha-se ao surgimento da *S-D Logic (Service-Dominant Logic)*, a qual sugere que as empresas não podem criar valor, mas unicamente estabelecer proposições de valor, as quais, após aprovadas pelos clientes, permitem a co-criação de valor (VARGO; LUSCH, 2004; SKALÉN; PACE; COVA, 2015); e à *SL (Service Logic)*, cuja lógica defende que os serviços podem ser compreendidos como processos de suporte ao objetivo de toda transação, ou seja, o valor, e que as empresas não estão restritas a fazer proposições de valor, incluindo às mesmas a prerrogativa de influenciar a realização ou entrega do valor (GRÖNROOS, 2006; 2008).

Neste cenário, o valor se transforma no conceito de valor de uso, o qual implica que, embora as organizações possam oferecer propostas de valor aos clientes, atuando como facilitadoras de valor, o papel dos clientes é fundamental para garantir a transformação deste valor, potencial, em valor de uso (VARGO; LUSCH, 2008; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; CORVELLEC; HULTMAN, 2014). Todavia, o valor de uso não pode ser entregue apenas pelo provedor de serviços, mas, é criado conjuntamente e percebido pelo cliente durante todo o processo de serviço, e de acordo com a experiência e com a lógica do próprio cliente (MOROSAN, 2015; SWEENEY; PLEWA; ZURBRUEGG, 2018).

O valor de uso, portanto, reflete o grau em que um cliente acredita estar melhor, ou pior, atendido em situação de consumo ou uso de um serviço, e a concepção da qualidade da solução proposta pelo prestador de serviços é construída com base nas avaliações críticas da qualidade dos recursos e dos processos disponibilizados, não só da perspectiva do “fornecedor”, mas de ambas as partes, ou seja, da empresa prestadora de serviços e do cliente (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; MACDONALD; KLEINALTENKAMP; WILSON, 2016).

Por sua vez, a qualidade percebida, segundo Zeithaml (1988), traduz-se pelo julgamento do cliente ou consumidor sobre a excelência global ou a superioridade de um produto e/ou um serviço, permitindo que uma organização diferencie sua oferta da oferta de seus concorrentes. Assim sendo, a qualidade é vista como fator central à percepção de valor do cliente, neste caso, o valor de uso, e está relacionada à satisfação e à retenção de clientes (IZOGO; OGBA, 2015; CHEN; CHIU; CHANG, 2017; KANT; JAISWAL, 2017; MOGHAVVEMI; LEE; LEE, 2018; MIRANDA; TAVARES; QUEIRÓ, 2018).

Em um contexto de serviços, tendo em vista a inexistência, na grande maioria dos encontros de serviços, de um produto tangível, a qualidade é tratada como a qualidade percebida, de fato, pela ótica do cliente (GRÖNROOS, 1984; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1996; MOGHAVVEMI; LEE; LEE, 2018), podendo ser definida como a discrepância entre a expectativa do cliente e o nível de atividades de serviço (desempenho) prestado pela

empresa (CHEN; CHIU; CHANG, 2017). Da mesma forma, Chahal e Bala (2012) conceituam a qualidade percebida em serviços como a percepção geral dos clientes acerca da superioridade de um serviço específico, em relação a outros serviços disponíveis no mercado.

Além disso, a constatação da importância da satisfação de clientes, para as empresas, motivou uma série de estudos sobre o tema nas últimas décadas (SPRENG; MACKENZIE; OLSHAVSKY, 1996; ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997; MAXHAM, 2001; KEININGHAM *et al.*, 2006; ABU-SALIM *et al.*, 2017), e não obstante a mudança de paradigma observado no mercado, e na pesquisa científica, migrando da satisfação para a retenção, e se possível, para a lealdade de clientes (OLIVER, 1999; WU, 2014). Níveis elevados de satisfação são apontados como responsáveis por trazer muitos benefícios para as empresas, como é o caso de uma boa reputação da empresa, menor sensibilidade de preços por parte dos clientes e menores custos de aquisição de clientes, além de estímulos à retenção ou à lealdade de clientes (SWANSON; KELLEY, 2001; WU, 2014).

Com base nisso, compreender o papel não só da satisfação, mas dos demais fatores determinantes da retenção de clientes e suas relações é essencial não só para decisões ligadas ao marketing, mas para o posicionamento estratégico das empresas em relação às estratégias, ações e investimentos voltados à retenção de clientes (OLIVER, 1999; RANAWEERA; PRABHU, 2003; GOUNARIS, 2005; AL-TIT, 2015; CURRAS-PEREZ; SANCHEZ-GARCIA; SANZ, 2017). Com isso, a presente pesquisa pretende investigar a influência de alguns construtos, no caso a confiança nas PPGs e no PLF, o valor de uso dos serviços, a qualidade percebida e a satisfação de clientes como determinantes da retenção de clientes em um ambiente de transporte rodoviário de cargas.

1.1.2 Problema de pesquisa

A relevância da retenção de clientes não é nova no âmbito do marketing. Drucker (1963) já afirmava que o marketing demonstra a mesma preocupação em conquistar e de reter clientes. Em acréscimo, Fornell e Wenerfelt (1987) defendiam a prática do marketing defensivo em face à crescente competição dos mercados, afirmando que o custo atrair um novo cliente poderia exceder o custo de reter um cliente atual. Atualmente, diante da crescente globalização dos mercados, a retenção de clientes ganha ainda maior importância como uma estratégia organizacional (CHEN; HITT, 2002; FRUCHTER; ZHANG, 2004; KOVÁCS; KOT, 2016).

Os desafios impostos pelo mercado e a crescente competitividade também são sentidos no setor de logística. O transporte rodoviário de cargas, ambiência de investigação da presente

pesquisa, é descrito por Villela e Tedesco (2011) como um ambiente composto por um sistema complexo e por vários elementos que se relacionam entre si, tais como: atores (transportadores, embarcadores, seguradoras, fiscalizadores, sindicatos, operadores logísticos, entre outros); infraestrutura (rede viária, pontos de apoio e terminais); veículos; e recursos e mão-de-obra necessários para cada tipo de carga e operação. Assim sendo, a importância do transporte rodoviário de cargas torna-se evidente não apenas quando observada a sua quota de participação no PIB de um país, mas pela crescente influência que o transporte e a distribuição de bens exercem sobre o desempenho de praticamente todos os setores da economia (MELACINI; MARCHET; PEROTTI, 2013; DALLA SANTA; MUSSI; NASCIMENTO, 2016).

Nos últimos anos, o setor de transportes experimentou uma maior competitividade (DAVIES; MASON; LALWANI, 2007; DALLA SANTA; MUSSI; NASCIMENTO, 2016). O surgimento de novos entrantes internacionais no mercado, o aumento da terceirização e da competição e si fizeram com que as empresas de transporte deixassem de atuar como agentes isolados e passassem a operar como membros de uma cadeia de empresas, em rede, proporcionando um novo ambiente de negócios e forçando os prestadores de serviços de transporte a melhorarem o seu desempenho na percepção dos seus clientes (PEREGO; PEROTTI; MANGIARACINA, 2011; DALLA SANTA; MUSSI; NASCIMENTO, 2016). Consoante isso, a prestação de serviços de maior valor agregado e o gerenciamento cuidadoso da base de clientes, objetivando sua retenção, tornaram-se imperativos, com evidências que os caracterizam como fatores chave para a sobrevivência e o sucesso empresarial, potencializando maior participação de mercado, conseqüentemente, maiores receitas (volume de negócios, faturamento), lucro e rentabilidade (FLAVIÁN; GUINALÍU; GURREA, 2006; SANZ *et al.*, 2014; RUIZ-MAFE; TRONCH; SANZ-BLAS, 2016; KYEI; BAYOH, 2017).

Neste horizonte, e com o propósito de verificar a produção científica acerca do tema central desta pesquisa, a retenção de clientes, foi realizada uma pesquisa bibliométrica nas seguintes bases de dados: *Scopus*, *Web of Science*, *EBSCO*, *Sage* e *Emerald*. Para tanto, elegeu-se, como orientação da busca, a 1ª Lei da Bibliometria (Lei de Zipf), que consiste na contagem da incidência das palavras que aparecem nos artigos científicos publicados nas bases de dados investigadas (RIBEIRO; CORRÊA, 2014).

A pesquisa teve como filtro de busca os termos relativos à retenção de clientes na língua inglesa: “*consumer retention*” OR “*consumers retention*” OR “*customer retention*” OR “*customers retention*”, com o filtro em apenas títulos. Tendo em vista o objetivo deste estudo, ou seja, o de identificar os determinantes da retenção de clientes, foi acrescido o boleano AND e os termos “*determinants*” OR “*precedents*” OR “*antecedents*”, desta vez com o filtro,

abrangendo, também, o resumo (*abstract*) e as palavras-chave (*keywords*), com período de publicação aberto para todos os anos.

A pesquisa retornou 23 registros na base de dados *Scopus*, 8 registros na *Sage*, 30 registros na *Web of Science*, 3 na *EBSCO* e 2 registros na *Emerald*, totalizando, portanto, 66 artigos. Destes artigos, inicialmente identificados, foram excluídos os documentos que não eram artigos já publicados, bem como os artigos que continham registros repetidos nas bases de dados acessadas. Em tal processo, resultou, 39 artigos considerados para o estudo, os quais estão relacionados no Quadro 1.

Quadro 1 – Artigos identificados na bibliometria

(continua)

Nº	Títulos	Ano	Periódicos	Citações	Bases
1	Customer retention: focus or failure	1994	The TQM Magazine	0	Emerald
2	Cost containment and customer retention practices at the top 100 commercial banks, savings institutions and credit unions	1999	Managing Service Quality: An International Journal	0	Emerald
3	Customer retention: a strategy for travel agents	1994	Journal of Vacation Marketing	0	Sage
4	When customers are members: customer retention in paid membership contexts	1998	Journal of the Academy of Marketing Science	0	Sage
5	Consumer retention of risk information from direct-to-consumer advertising	1999	Therapeutic Innovation & Regulatory Science	0	Sage
6	Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value	2000	Journal of the Academy of Marketing Science	0	Sage
7	Dynamic targeted promotions, a customer retention and acquisition perspective	2004	Journal of Service Research	0	Sage
8	Online/In-Store integration and customer retention	2005	Journal of Service Research	0	Sage
9	Fuzzy indicators for customer retention	2016	International Journal of Engineering Business Management	0	Sage
10	The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development	1997	Psychology and Marketing	507	Scopus
11	Customer retention: Examining the roles of store affect and store loyalty as mediators in the management of retail strategies	2009	Journal of Strategic Marketing	15	Scopus
12	In search of relationship quality, customer retention and shareholder value: Findings from an exploratory, qualitative multiple case study	2001	Journal on Chain and Network Science	8	Scopus
13	The influence of satisfaction on customer retention in mobile phone market	2017	Journal of Retailing and Consumer Services	5	Scopus
14	The effect of service and food quality on customer satisfaction and hence customer retention	2015	Asian Social Science	4	Scopus
15	Customer relationship management constructs under social networks towards customers' retention	2012	Australian Journal of Basic and Applied Sciences	3	Scopus

(continuação)

Nº	Títulos	Ano	Periódicos	Citações	Bases
16	Perceived Value, reputation, trust, and switching costs as determinants of customer retention	2015	Journal of Relationship Marketing	3	Scopus
17	Discriminant analysis of antecedents of customer retention in Malaysian retailing	2015	Journal of Transnational Management	2	Scopus
18	From marketing communications to brand management: Factors influencing relationship quality and customer retention	2015	Journal of Relationship Marketing	2	Scopus
19	Determinants of customer retention - a comparative analysis of organized and traditional retailers	2015	International Journal of Applied Engineering Research	0	Scopus
20	Determinants of customer retention in virtual environments. The role of perceived risk in a tourism services context	2017	Spanish Journal of Marketing	0	Scopus
21	Customer satisfaction, customer retention, and market share	1993	Journal of Retailing	623	Web of Science
22	Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: A study of the Online brokerage industry	2002	Information Systems Research	277	Web of Science
23	Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services	2005	Journal of Business Research	214	Web of Science
24	The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting	2003	International Journal of Service Industry Management	160	Web of Science
25	Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience	2007	European Journal of Information Systems	99	Web of Science
26	The effect of service price increases on customer retention the moderating role of customer tenure and relationship breadth	2009	Journal of Service Research	23	Web of Science
27	How to design personalization in a context of customer retention: Who personalizes what and to what extent?	2012	Electronic Commerce Research and Applications	23	Web of Science
28	Fighting churn with rate plan right-sizing: a customer retention strategy for the wireless telecommunications industry	2010	Service Industries Journal	8	Web of Science
29	Determinants of consumer retention in cellular industry of Pakistan	2010	African Journal of Business Management	7	Web of Science
30	Mobile phone customer retention strategies and Chinese e-commerce	2013	Electronic Commerce Research and Applications	6	Web of Science
31	Experience, socialization and customer retention: Lessons from the dance floor	2013	Marketing Letters	2	Web of Science
32	Implications of minimum contract durations on customer retention	2015	Marketing Letters	1	Web of Science
33	Measurement of switching cost on the customer retention in the banking industry	2012	Journal of Testing and Evaluation	0	Web of Science
34	Antecedents of customer retention after service failure and recovery of information technology services in business -to-business environments	2015	Revista de Gestão e Projetos	0	Web of Science
35	Relationship between service quality, customer retention and the role of social media-premier Inn Hotel (UK)	2015	Journal of Organizational Studies and Innovation	0	Web of Science
36	Integrating fuzzy Kano model with importance-performance analysis to identify the key determinants of customer retention for airline services	2016	Journal of Industrial and Production Engineering	0	Web of Science

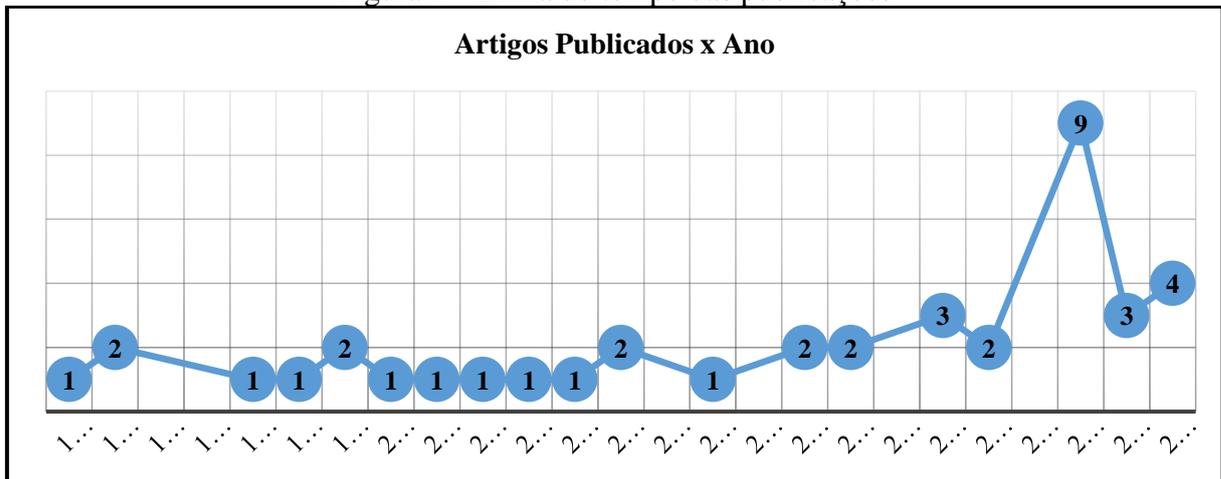
(conclusão)

Nº	Títulos	Ano	Periódicos	Citações	Bases
37	The mediating role of customer satisfaction in customer retention model: A case of local automobile brands in Malaysia	2016	Pertanika Journal of Social Science and Humanities	0	Web of Science
38	Innovation and customer retention in the Ghanaian telecommunication industry	2017	International Journal of Innovation	0	Web of Science
39	Using beta regression to explore the relationship between service attributes and likelihood of customer retention for the container shipping industry	2017	Transportation Research part E- logistics and transportation review	0	Web of Science

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Analisando a relação temporal das publicações consideradas (vide Quadro 1), pode-se perceber o crescimento das publicações a partir de 2015, como demonstra a Figura 1, que aponta o número de publicações no decorrer dos anos.

Figura 1 – Linha do tempo das publicações



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por meio de uma análise mais detalhada dos artigos mais citados (vide Quadro 2) e, consequentemente, mais relevantes, foi possível observar a forma com que os autores abordaram o tema retenção de clientes.

Quadro 2 – Artigos mais citados

Autores	Ano	Título	Citações
Rust e Zahorik	1993	Customer satisfaction, customer retention, and market share	623
Hennig-Thurau e Klee	1997	The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development	507
Chen e Hitt	2002	Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: a study of the online brokerage industry	277
Gounaris	2005	Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services	214
Ranaweera e Prabhu	2003	The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting	160
Khalifa e Liu	2007	Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience	99

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o Quadro 2, no estudo de Rust e Zahorik (1993), foi evidenciado como a satisfação de clientes pode estar ligada à retenção de clientes, à participação de mercado e aos lucros das empresas. Os autores ressaltam que a taxa de retenção de clientes pode ser vista como o componente mais importante da participação de mercado das empresas, e que é impulsionada pela satisfação de clientes. Sendo assim, na nova visão de aumento da participação de mercado de uma empresa e do estímulo à retenção de clientes, a satisfação de clientes é uma questão central.

Em acréscimo, Hennig-Thurau e Klee (1997) elaboraram um estudo teórico com o desenvolvimento de proposições, a fim de investigar o processo da retenção de clientes, fazendo uso dos conceitos de satisfação de cliente e qualidade do relacionamento. O estudo envolve um exame crítico da relação entre satisfação e retenção de clientes e o desenvolvimento de uma visão mais abrangente da percepção de qualidade do cliente (em termos do resultado que gera à empresa).

Chen e Hitt (2002), por sua vez, testaram um modelo para medir as magnitudes dos custos de troca e a lealdade à marca dos clientes em relação a provedores de serviços *on-line*, a partir do uso de sistemas, do *design* dos serviços e outros fatores de nível corporativo e individual que afetam a troca de provedor de serviços e a retenção, ou não, de clientes. Os autores descobriram que características “fortes”, como a amplitude e a qualidade da linha de produtos e/ou serviços reduzem a troca de provedor de serviços e também podem reduzir o desgaste do relacionamento entre o cliente e a empresa.

Já Ranaweera e Prabhu (2003) testaram um modelo em que foram analisadas as relações entre a satisfação de clientes, a confiança e as barreiras de troca sobre a retenção de clientes em um ambiente de compras contínuo. Os resultados evidenciam que tanto a satisfação quanto a confiança do cliente tem fortes efeitos positivos sobre a retenção de clientes. Além disso, a interação entre a confiança e a satisfação dos clientes tem um efeito significativo sobre a retenção de clientes, sugerindo que construir tanto a satisfação quanto a confiança do cliente, ao longo do tempo, é uma estratégia superior àquela concentrada apenas na satisfação de clientes, repercutindo positivamente no estímulo à retenção de clientes.

Por fim, Khalifa e Liu (2007) testaram um modelo com as variáveis de continuidade de sistemas de informação no contexto de compras *on-line*, usando uma teoria de contingência, que explica os papéis do hábito de compras *on-line* e da experiência do comprador no que se refere a este tipo de compra. Os autores confirmaram que tal recurso de compras tem efeitos similares na intenção de recompra, mesmo tendo conceitos distintos entre si e que ambos têm efeitos mediados positivamente através da satisfação de clientes, moderando a relação entre a

(conclusão)

Ano	Autores	Satisfação de Clientes	Qualidade Percebida	Confiança	Comprometimento	Programa Fidelidade	Custos de Troca	Preço	Experiência	Personalização	Redes Sociais	Risco	Propaganda Boca a Boca	Outras Variáveis ou Temas
2012	Wang, Shih e Huang													
2013	Giudicati, Riccaboni e Romiti													
2013	Peng, Quan e Zhang													Ciclo de vida do cliente
2015	Becker, Spann e Schulze													Contratos e flexibilidade
2015	Da Silva, Araujo e Primo													Tecnologia da informação e falhas em serviços
2015	Balakrishnan e Parthasarathy													Formação de negócios, localização, expansão, jornada de trabalho, desempenho e conforto
2015	Julian <i>et al.</i>													Serviços e customização
2015	Ghandour, Jebai e Hussain													
2015	Thaichon e Quach													Imagem da marca
2015	Milan, Eberle e Bebber													Reputação
2015	Al-Tit													
2016	Wang e Fong													<i>Performance</i>
2016	Fernández <i>et al.</i>													Orientação para o mercado e para o cliente e inovação
2016	Koay e Derek													Intenção de recompra
2017	Curras-Perez, Sanchez-Garcia e Sanz													Reputação, intenção de compra e de recompra
2017	Kyei e Bayoh													Inovação
2017	Ruiz-Díaz													Lealdade
2017	Chen, Chiu e Chang													CRM

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com essa análise, foi possível perceber que os principais determinantes da retenção de clientes estudados foram: a satisfação de clientes (16 artigos), a qualidade percebida (13 artigos), a confiança, os custos de troca e o preço praticado (7 artigos cada). Construtos como o valor, proposto nesta pesquisa, o qual também foi considerado como determinante da retenção de clientes, embora não configure entre os construtos com maior incidência na listagem de estudos identificados, foi objeto de pesquisa em importantes trabalhos teórico-empíricos, justificando-se, portanto, como determinante relevante da retenção de clientes.

Thaichon e Quach (2015), listado na relação de estudos identificados na bibliometria, durante pesquisa acerca da comunicação de marketing e do gerenciamento de marcas, encontraram resultados que sugerem que ao melhorar as comunicações de marketing, as empresas influenciam positivamente a satisfação, a confiança e o valor para os clientes e, por

fim, a retenção de clientes, que são essenciais para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo. De fato, é observado que com o aumento da concorrência, as organizações buscam cada vez mais a obtenção de vantagens competitivas, sendo a proposição de valor, e a criação do valor de uso (mais especificamente abordado nesta pesquisa) construtos que permitem a diferenciação das ofertas de uma empresa, em relação aos concorrentes (EGGERT *et al.*, 2018).

A partir da análise dos construtos sugeridos como determinantes da retenção de clientes, pode-se perceber duas correntes que são abordadas nos artigos. A primeira diz respeito a determinantes relacionados ao relacionamento e às percepções do cliente, enquanto a outra visa identificar meios e estratégias da empresa para reter seus clientes. Ambas as correntes convergem para o objetivo da retenção de clientes e seus benefícios para a lucratividade e para a rentabilidade das empresas.

Diante do exposto, e do contexto apresentado na delimitação deste trabalho, a questão central que permeia a pesquisa é: Qual a relação entre a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs), a Confiança no Pessoal de Linha de Frente (PLF), a Qualidade Percebida, a Satisfação de Clientes e o Valor de Uso dos serviços como determinantes da Retenção de Clientes em um ambiente de serviços de transporte rodoviário de cargas?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Conforme Matias-Pereira (2016), é essencial definir de forma clara o objetivo geral (ou principal) da pesquisa, bem como os objetivos específicos (ou secundários). Enquanto o objetivo geral reflete a visão global acerca do tema, os objetivos específicos detalham melhor sobre o alcance da pesquisa.

Portanto, considerando o problema de pesquisa, representado pela questão central de pesquisa, são apresentados, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Testar um Modelo Teórico que contemple determinantes da Retenção de Clientes em um ambiente de serviços de transporte rodoviário de cargas.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos

específicos:

- a) analisar as relações entre a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs), a Confiança no Pessoal de Linha de Frente (PLF), a Qualidade Percebida, a Satisfação de Clientes e o Valor de Uso dos serviços, e seus respectivos efeitos, sobre a Retenção de Clientes, no contexto do setor de transporte rodoviário de cargas;
- b) verificar o poder explicativo dos construtos analisados como determinantes da Retenção de Clientes no contexto em estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONFIANÇA

A confiança tem sido tema de estudos para pesquisadores de diversas áreas, especialmente no âmbito dos estudos organizacionais e no contexto das trocas relacionais (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ORTH; GREEN, 2009; RIZAN; WAROKKA; LISTYAWATI, 2014), e se configura como um fator crítico para o sucesso das relações de troca e na construção e na manutenção de relacionamentos sólidos em ambientes empresariais (DWYER; SCHURR; OH, 1987; KUMAR; ADLAKAHA; MUKHERJEE, 2018).

Mayer, Davis e Schoorman (1995) conceituam a confiança como a vontade de uma parte ser vulnerável às ações da outra, sob a expectativa de que esta outra parte executará a ação prometida e de importância particular para a outra parte envolvida, mesmo que, por vezes, a capacidade de monitorar ou controlar sua execução seja limitada (KUMAR, 1996). No mesmo sentido, Rousseau *et al.* (1998, p. 395) afirmam que “a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base nas expectativas positivas das intenções ou comportamento do outro”. Assim sendo, adiciona-se à confiança a premissa do risco e a disposição para assumi-lo (SMYTH; GUSTAFSSON; GANSKAU, 2010; SUSANTO; CHANG; HA, 2016).

Neste horizonte, a confiança vem sendo comprovada como fator chave para o sucesso das trocas relacionais em ambientes de negócios por meio de numerosos estudos. Zhizhong, Henneberg e Naudé (2001) afirmam que o elevado nível de confiança entre parceiros de negócios pode reduzir a percepção de risco e aumentar a disposição para investir na relação sob uma perspectiva de longo prazo. Aliás, Ndubisi (2003) argumenta que a confiança é uma das bases da prática do marketing de relacionamento e tem influência positiva na retenção e na lealdade de clientes. Rizan, Warokka e Listyawati (2014), por meio de seus estudos, comprovaram que a satisfação e a confiança dos clientes afetam significativamente a sua lealdade, afirmando que a confiança é a chave para qualquer tipo de negócio. Por sua vez, Mahmoud, Hinson e Adika (2018), em um estudo acerca do efeito da confiança, do comprometimento e do tratamento de conflitos entre parceiros de negócios, apontam que a confiança tem um impacto positivo e significativo sobre a retenção de clientes.

A confiança, de fato, é um elemento estratégico para a criação, manutenção e o aprofundamento de relacionamentos duradouros entre empresas e clientes (BERRY; PARASURAMAN, 1991; PALMATIER *et al.*, 2013) e, segundo Morgan e Hunt (1994), pode

ser desenvolvida com sucesso quando as empresas mantêm altos padrões de valores corporativos e buscam os mesmos valores em seus parceiros de negócios, desde clientes e fornecedores, comunicando, de forma valiosa, as informações que incluem inteligência de mercado e avaliações de desempenho, além de evitar tirar proveito de seus parceiros de troca de maneira oportunista (MORGAN; HUNT, 1994; PONDER; BUGG, HOLLOWAY, 2016; LUDE; PRÜGL, 2018).

Consoante isso, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) destacaram a confiança como sendo a expectativa por parte do cliente ou usuário do serviço, de que o prestador de serviços escolhido é confiável e que pode concretizar suas promessas. Neste sentido, por meio de seus estudos, tais autores propuseram a confiança como um construto bidimensional, formado por duas dimensões distintas: (i) a confiança nas PPGs – Políticas e Práticas Gerenciais da empresa; e (ii) a confiança no PLF – Pessoal de Linha de Frente (ou PCD – Pessoal de Contato Direto). Com base nestas duas dimensões, as práticas e os comportamentos confiáveis são distintamente avaliados pelos clientes em seu julgamento da confiança que percebem em relação a um determinado provedor de serviços (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; SOUZA; MILAN; MATOS, 2014; SOUZA; SILVA; SOUSA, 2012). Na sequência, é aprofundada a discussão a respeito destas duas dimensões da confiança.

2.1.1 Confiança nas PPGs – políticas e práticas gerenciais

A dimensão da confiança que diz respeito à Confiança nas PPGs – Políticas e Práticas Gerenciais é constituída através das políticas estabelecidas pela empresa, e também de seus contratos, termos e documentos que esclarecem como serão suas posturas e ações nas relações com os seus clientes e com o mercado em geral, estando relacionada a questões como integridade, responsividade e dedicação para com os clientes (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; PERIN *et al.*, 2004).

Neste sentido, em estudo acerca da confiança, no contexto de trocas relacionais, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) afirmam que:

Por exemplo, é plausível que um [cliente ou] consumidor confie na administração de uma loja de varejo de roupas, mas veja seus vendedores com menos confiança, ou, talvez, com desconfiança. Essas diferenças podem ocorrer porque a base inferencial das avaliações é diferente; as avaliações do PLF são baseadas em comportamentos observados que são demonstrados durante o encontro de serviço, enquanto os julgamentos das PPGs são baseados nas políticas e práticas que governam a troca (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002, p. 17).

Assim sendo, a segurança em relação à empresa pode ser definida como a confiança dos clientes de que esta empresa é competente, ou seja, que determinada marca, produto ou serviço atende às suas expectativas (HERBST *et al.*, 2012). Por isso, a sensação de segurança do cliente, construída pela confiança depositada na empresa é vista como vital para as atividades comercial e econômica. Isto, sobretudo, em situações em que haja a possibilidade de envolvimento de comportamentos oportunistas e indesejáveis, observando-se que evitar tais comportamentos pode ser uma possível estratégia para a continuidade de transações bem-sucedidas no futuro entre as partes (KIM *et al.*, 2011). Da mesma forma, Reichheld e Scheffer (2000) observam que, para se alcançar o objetivo da retenção, e mesmo da lealdade de clientes, deve-se primeiro ganhar a sua confiança.

Aliás, Dwyer, Schurr e Oh (1987) argumentam que os parceiros de troca precisam, em um primeiro momento, ganhar confiança do outro e se envolver em uma comunicação bilateral, aberta e transparente, para explorar oportunidades de obter ganhos mútuos e, depois, investir para continuar a consolidar e a expandir o seu relacionamento. Neste sentido, a confiança funciona como uma espécie de mecanismo de governança para coibir o oportunismo dos envolvidos (KIM *et al.*, 2011) ou, ainda, como um mecanismo para governar os riscos compartilhados e as recompensas provenientes do relacionamento, permitindo que os parceiros atinjam os objetivos desejados (PALMATIER *et al.*, 2013).

Selnes e Sallis (2003) comentam, ainda, que a confiança facilita o aprendizado contínuo e a adaptação dentro de um relacionamento de troca, com efeitos duradouros no desempenho do relacionamento, sendo que, no contexto de serviços, a confiança do cliente pode ser influenciada por aspectos afetivos, como as emoções, o cuidado e a atenção, e também por aspectos racionais, como a competência, a eficiência e a efetividade do prestador de serviços ou do serviço em si (TERRES; SANTOS; BASSO, 2015; CHAI; MALHOTRA; ALPERT, 2015).

Corroboram isso autores que identificaram outros elementos cognitivos intrínsecos à confiança, tais como a confiança na integridade de um parceiro, no sentido de manutenção de promessas e cumprimento de contratos, a confiança na competência e/ou na perícia (*expertise*) relativa à capacidade do parceiro em realizar as atividades que são relevantes para o seu papel dentro da parceria (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; SAKO, 1997; ROY; SIVAKUMAR; WILKINSON, 2004; DOWELL; MORRISON; HEFFERNAN, 2015).

2.1.2 Confiança no PLF – pessoal de linha de frente

A confiança no PLF – Pessoal de Linha de Frente é a dimensão da confiança construída com base nos comportamentos, avaliados como confiáveis, dos funcionários de linha de frente ou de contato direto com os clientes durante o processo de prestação do serviço (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; TERRES; SANTOS; BASSO, 2015). Consoante isso, Doney e Cannon (1997) afirmam que a perícia e a competência técnica dos funcionários são preditores da confiança dos clientes sobre eles.

Em acréscimo, McAllister (1995) e Johnson e Grayson (2005) descreveram formas de confiança que se baseiam, essencialmente, na competência e na confiabilidade dos parceiros de troca, sugerindo que um parceiro de troca será confiável e honesto, e que eles farão o que eles dizem que farão, muito em função da capacidade de suas equipes de trabalho. Portanto, um profissional que tenha o conhecimento para cumprir suas promessas será percebido como digno de confiança (SEKHON *et al.*, 2014).

Young e Albaum (2003) sugeriram uma definição mais abrangente de confiança, descrevendo-a como um estado afetivo em evolução que inclui elementos cognitivos e afetivos e emerge das percepções de competência e uma motivação positiva e cuidadosa no parceiro de relacionamento a ser confiável. A partir desta perspectiva, acrescentam-se elementos afetivos à confiança, admitindo-se que ela também pode ser gerada por meio dos sentimentos, do cuidado e da preocupação que um parceiro demonstra em relação ao outro (JOHNSON-GEORGE; SWAP, 1982), e baseia-se em experiências desenvolvidas por interações com um parceiro, podendo sofrer alterações ao longo do tempo, dependendo em parte da frequência do contato (ROUSSEAU *et al.*, 1998; DOWELL; MORRISON; HEFFERNAN, 2015).

Por conseguinte, a confiança, segundo Susanto, Chang e Ha (2016), envolve fatores inerentes de confiabilidade, tais como a habilidade dos profissionais para realizar os objetivos do cliente; a benevolência, que é o grau de boas intenções em relação aos outros; e a sua integridade (LUARN; LIN, 2005). Além disso, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) enfatizam que os atributos dignos de confiança não devem ser traduzidos em apenas motivações por parte do pessoal de linha de frente, mas devem se transformar em ações ou em comportamentos visíveis, para então se tornarem preditores da confiança global do cliente (SOUZA; MILAN; MATOS, 2014).

2.2 VALOR DE USO DO SERVIÇO

A criação de valor é considerada uma das principais metas do marketing (SHETH; USLAY, 2007). Para Grönroos (2011), as empresas suportam os processos diários de seus clientes com ofertas cujo objetivo é permitir que estes atinjam suas expectativas ou seus objetivos na vida ou nos negócios, criando valor para eles. Por isso, Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005) defendem que o serviço geralmente ultrapassa a dimensão de mera atividade, sendo considerado, ao invés de uma categoria de ofertas de mercado, uma perspectiva de criação de valor.

O valor, inicialmente, pode ser compreendido como a avaliação comparativa entre benefícios obtidos pelo cliente, provenientes de um produto ou de um serviço, *versus* os sacrifícios incorridos para obtê-lo (DAY, 1990; ZEITHAML, 1988; MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005; HEINONEN; STRANDVIK, 2009). O valor, então, é criado, de fato, quando os benefícios excedem os sacrifícios, ou os fins desejados são atingidos, caracterizando o valor como uma percepção positiva em relação aos resultados gerados ao cliente pelo produto ou pelo serviço (GRÖNROOS, 2008; CORVELLEC; HULTMAN, 2014).

Por outro lado, a natureza do valor sofre da falta de um consenso, e, por decorrência disso, de indefinições, que são resultantes, em parte, dos significados divergentes ou transversais que foram incorporados aos estudos atinentes aos fundamentos da economia e das trocas no mercado. Todavia, de maneira especial, dois significados predominantes do conceito de valor, o valor de troca e o valor de uso, refletem diferentes formas de pensar sobre o valor e a criação de valor (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008).

O valor de troca é um conceito inerente à abordagem *G-D Logic* (*Goods-dominant Logic* ou *Lógica Dominante dos Produtos*) e suas perspectivas definem um processo claro de transações sequenciais entre partes identificáveis (a empresa/provedor de serviços e o cliente) e discute o valor como algo embutido no produto desde o processo de fabricação que, no ponto de troca (mercado), é capturado pelo cliente como valor de troca, por exemplo, via preço e formas de pagamento (LUSCH; VARGO, 2006; CORVELLEC; HULTMAN, 2014).

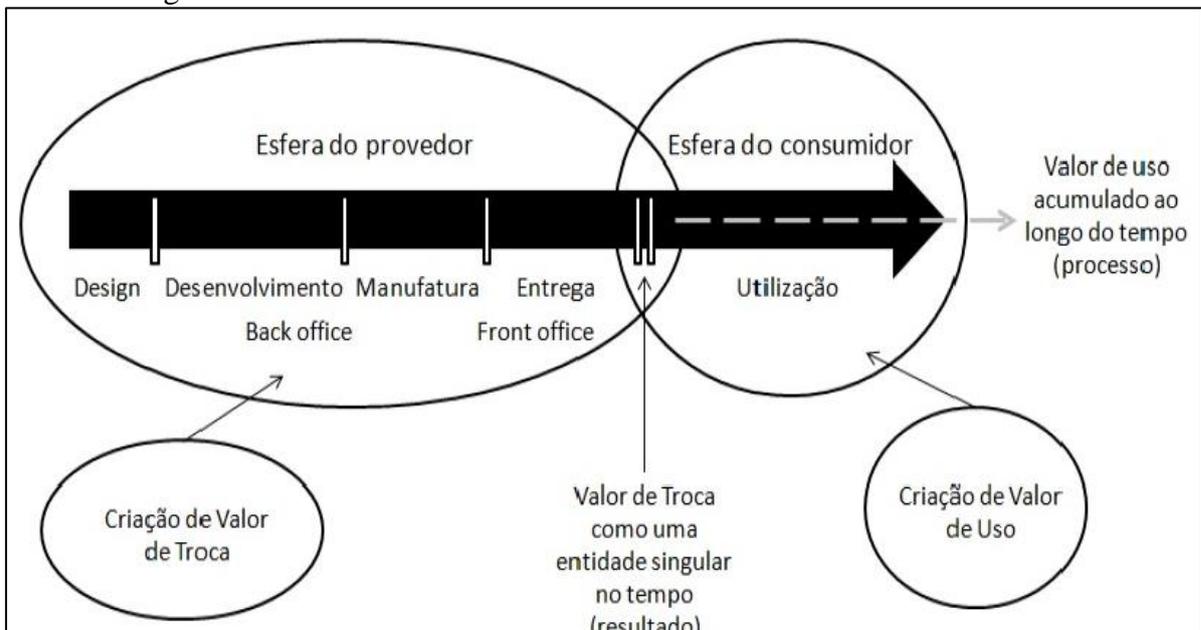
Este conceito de valor foi desafiado pelo conceito preconizado pela *S-D Logic* (*Service-dominant Logic* ou *Lógica Dominante dos Serviços*), uma abordagem que defende que o valor não seja materializado somente no ato da compra ou consumo, mas desenvolvido durante todo o processo de uso ou consumo, por meio de interações que ocorrem não apenas dentro de uma díade cliente-fornecedor (ou provedor de serviços), mas com referência a vários outros atores, identificáveis ou não, situações de uso e seus contextos, traduzindo o valor como

uma função da oferta (produto e/ou serviço) e respectivo seu uso, ou seja, as ofertas são integradas nos contextos e nos processos de uso do cliente, os quais são geradores de valor (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; CORVELLEC; HULTMAN, 2014).

Segundo a perspectiva preconizada pela *S-D Logic*, as empresas não podem criar valor, somente estabelecer proposições de valor (VARGO; LUSCH, 2004), as quais, para Payne e Frow (2014), são ofertas das empresas para os clientes (atuais ou potenciais), ou promessas de benefícios de valor que esses irão receber durante e após a experiência de uso efetivo. Desse modo, a criação do valor ocorre em um processo abrangente que inclui tanto a empresa, ou provedor de serviços, quanto o cliente e, possivelmente, outros atores, sem qualquer distinção entre os papéis e as ações desempenhadas entre eles, tratando-se de um processo de cocriação de valor, sendo este conceituado como o processo pelo qual o valor mútuo é criado e expandido em conjunto entre as partes envolvidas (RAMASWAMY, 2011; MAKKONEN; KOMULAINEN, 2014; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS, 2017).

O modelo de entendimento do valor de uso, proposto por Grönroos e Voima (2013), ilustra o processo de criação de valor, cujos conceitos foram citados em diversos estudos (CORVELLEC; HULTMAN, 2014; LAUD; KARPEN, 2017; WASSEM; BIGGEMANN; GARRY, 2018). O modelo, portanto, pode ser observado na Figura 2.

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



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

Conforme mostra a Figura 2, os autores dividem o processo que leva ao valor para o cliente em três esferas: (i) uma esfera destinada ao provedor de serviços, na qual as ações

preparatórias são realizadas e os recursos são disponibilizados para permitir a criação de valor por parte do cliente; (ii) uma esfera relativa ao cliente; e (iii) outra esfera conjunta, nas quais o cliente utiliza os recursos fornecidos pelo provedor de serviços e os integra com outros recursos necessários, havendo uma fusão entre o processo de prestação de serviços, de utilização do serviço e de criação de valor, construindo um processo interativo, colaborativo e dialógico (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; GRÖNROOS, 2017).

Entende-se, dessa forma, que enquanto o valor de troca tem em seu foco o valor incorporado a um pacote personalizado de produtos ou serviços, trocados por um preço pelo qual o cliente está disposto a pagar, o valor de uso pode ser considerado como a medida em que um cliente se sente melhor (valor positivo) ou pior (valor negativo) através das experiências relacionadas ao consumo ou utilização de um produto ou serviço em específico. O valor de uso, outrossim, não pode existir, nem ser avaliado, antes de ser criado, ou emergir, do processo de utilização do cliente, momento em que ocorre a acumulação do valor (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; CORVELLEC; HULTMAN, 2014).

Portanto, a criação de valor, na perspectiva de valor de uso, torna-se um processo contínuo, que enfatiza a experiência, a lógica e a capacidade do cliente de extrair o valor de produtos e outros recursos usados, tendo como seu elemento central a conexão com a dimensão temporal, pois o valor é criado através do uso do cliente ao longo do tempo (STRANDVIK; HOLMLUND; EDVARDSSON, 2012; GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

2.3 RELAÇÕES ENTRE A CONFIANÇA NAS PPGS – POLÍTICAS E PRÁTICAS GERENCIAIS E NO PLF – PESSOAL DE LINHA DE FRENTE E O VALOR DE USO DO SERVIÇO

Os conceitos acerca do valor de uso convergem para o fato de que ele seja construído ao longo do tempo, por meio de interações, sejam elas cognitivas, experienciais e/ou afetivas, de um cliente com um provedor de serviços (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; VARGO; LUSCH, 2016). Nesta perspectiva, a confiança é defendida como um construto de que influencia a criação de valor e consequentes resultados do relacionamento entre as partes envolvidas, pois ela proporciona benefícios relacionais e interações mais sólidas, ainda mais com um provedor de serviços que é visto como competente, benevolente e comprometido com a solução de problemas (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002). Ou seja, quando os clientes confiam nas PPGs e no PLF, geralmente, percebem obter um melhor valor, neste caso, valor de uso (ROY; LASSAR; SHEKHAR, 2016; RANJAN; READ, 2016).

O valor para o cliente foi sugerido por Woodruff (1997) como valor de uso, traduzido pela preferência percebida e pela avaliação quanto aos atributos do produto ou do serviço, os desempenhos provenientes e os resultados do seu uso, que facilitam ou que dificultam a realização dos objetivos e propósitos do próprio cliente. De acordo com a *S-D Logic*, as empresas podem apenas propor ofertas de valor, agindo como facilitadores de valor, enquanto o valor somente se torna valor de uso, ou seja, valor efetivo para o cliente, quando avaliado pelo próprio cliente no processo de uso ou consumo de algo (VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH; NAMBISAN, 2015).

Entre os construtos avaliados, com impacto positivo na construção do valor de uso, a confiança demonstra destaque em diversos trabalhos. Em um estudo que explorou questões que promovem o desenvolvimento e a implementação de serviços *on-line* de saúde, utilizando como foco de análise o valor de uso, Lindenfolk e Vimarlund (2017) concluíram que a falta de conscientização e de confiança entre as partes envolvidas criam uma barreira para a constatação, por parte dos usuários do serviço, do valor de uso e, conseqüentemente, para a utilização e o desenvolvimento do serviço em si.

A confiança é citada, também, como um antecedente primordial à formação da qualidade relacional (BARRY; DION; JOHNSON, 2008; MELEWAR *et al.*, 2017; MAHMOUD; HINSON; ADIKA, 2018), a qual se desenvolve a partir da sensação de que o relacionamento é importante e deve ser confiável, tendo a literatura identificado o envolvimento do cliente como crescente na medida em que acreditam receber mais valor proveniente dos relacionamentos (SAUERS, 2008; READ, 2009). Nesta perspectiva, Luk, Liu e Li (2018) argumentam que a confiança no PLF deve facilitar a participação do cliente nas interações de serviço, contribuindo para a cocriação de valor e eficiência na utilização do serviço, destacando que um nível mais robusto de confiança depositada pelo cliente nas PPGs e no PLF tende a desencadear uma maior participação efetiva do cliente na co-produção dos serviços.

Além disso, a presença da confiança e do valor foram relacionados como antecedentes da satisfação e da retenção e da lealdade de clientes. Chai, Malhotra e Alpert (2015) examinaram a relação entre a confiança, o valor e as intenções comportamentais (retenção e lealdade), sendo que os resultados sugeriram que as intenções comportamentais de retenção e lealdade dos clientes são essencialmente o resultado de percepções intrínsecas e extrínsecas de confiança e de valor dos clientes.

Oliver (2016) relata que o fato da entrega de serviços ser, em grande parte, resultado de uma interação humana, as percepções do cliente estarão muito relacionadas com o funcionário de linha de frente. Grönroos (2003) corrobora isso ao acrescentar que a parte visível

do processo de serviço é muito importante, pois o cliente consegue analisá-la e experimentá-la em detalhes, convergindo para a importância da confiança traduzida em políticas, práticas e comportamentos confiáveis visíveis ao cliente, que possibilitam, assim, seu julgamento de valor. No mesmo sentido, Gajic e Boolaky (2015) concluíram que os principais atributos de valor de uso, em seus estudos, foram o conhecimento necessário, por parte dos funcionários, para fornecer ajuda na obtenção de benefícios máximos da aquisição do cliente e no suporte técnico, e a qualidade do relacionamento, tendo a confiança demonstrado um forte impacto sobre a percepção do cliente.

Sendo assim, foram formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: A Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs) da empresa influencia positiva e diretamente o Valor de Uso do serviço, no setor de transporte rodoviário de cargas.

H2: A Confiança no Pessoal de Linha de Frente (PLF) influencia positiva e diretamente a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs), no setor de transporte rodoviário de cargas.

2.4 QUALIDADE PERCEBIDA

A qualidade no contexto de serviços é sugerida como o resultado de uma comparação entre o desempenho percebido em relação ao desempenho esperado do serviço avaliado (GRÖNROOS, 1984, BRADY; CRONIN JR., 2001; GUPTA, 2018). De fato, ao contrário da qualidade de produtos físicos, que pode ser medida de forma um pouco mais objetiva, tangível, por indicadores, como, por exemplo, a sua durabilidade e o número de defeitos, a qualidade em serviço, observadas as suas quatro características diferenciadoras, a intangibilidade, a inseparabilidade, a perecibilidade e a heterogeneidade, torna-se um construto complexo e subjetivo, e sua mensuração é proposta a partir da percepção da qualidade do cliente, neste caso, o usuário do serviço, por meio do seu julgamento quanto à excelência ou à superioridade geral de um serviço em comparação a si mesmo, ao longo do tempo, ou em comparação com as alternativas disponibilizadas por provedores de serviços concorrentes (ZEITHAML, 1988; PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991; CHAHAL; BALA, 2012; LI *et al.*, 2017).

Autores como Grönroos (1982) abordaram a qualidade em serviços sob a perspectiva de duas dimensões, a qualidade técnica (o que é entregue a cliente) e a qualidade funcional (como o serviço é entregue ao cliente). Enquanto a primeira dimensão é refletida pelo resultado (final) que o cliente percebe ter recebido no encontro de serviços, ou melhor, o que o serviço

de fato solucionou, a segunda dimensão é representada pelas percepções dos clientes sobre as interações que ocorrem durante o processo de co-produção e de entrega do serviço.

Por sua vez, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) propuseram o conceito da qualidade em serviços, ou da qualidade percebida, como a percepção global do cliente, ou usuário do serviço, quanto às características de confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade da experiência de serviço vivenciada, consideradas as suas expectativas iniciais, anteriores à experiência com o serviço em questão (BRADY; CRONIN JR., 2001; SETH; DESHMUKH; VRAT, 2005; YANG *et al.*, 2005; SU, 2014; ABU-SALIM *et al.*, 2017).

De outra forma, Carman (1990) e Cronin Jr. e Taylor (1992) propuseram que na mensuração da qualidade em serviços não há a necessidade de as empresas verificarem as expectativas dos clientes, uma vez que a qualidade percebida é medida, apenas, a partir do desempenho (ou da *performance*) do serviço. Além disso, Rust e Oliver (1994) sugeriram que a percepção geral da qualidade do serviço deve estar baseada na avaliação do cliente quanto à interação entre próprio cliente e os funcionários do provedor de serviços, principalmente do PLF, somadas à avaliação do ambiente de serviços, físico ou virtual, e os resultados percebidos.

Em estudos relacionados à avaliação de serviços de transporte, no que tange à qualidade percebida, são observados critérios de qualidade ligados a aspectos de confiabilidade e de mensuração de desempenho. Um exemplo disso são Bowersox, Closs e Cooper (2008) que sugerem como parâmetros a velocidade ou a rapidez do serviço (tempo gasto em trânsito), a disponibilidade, a confiabilidade, a capacidade e a frequência de atendimento a determinados destinos. Nesta direção, Martins *et al.* (2011) e Martins e Xavier (2011) apontaram como critérios de avaliação da qualidade de serviços de transporte: o tempo da entrega das mercadorias, a segurança intrínseca ao serviço, a confiabilidade do mesmo, o relacionamento da empresa de transporte com os clientes, o preço e o possível atendimento às necessidades especiais dos clientes.

Embora a complexidade do termo e as diferentes conceituações encontradas na literatura, a qualidade percebida em um contexto de serviços é reconhecida e pode ser definida, então, como a discrepância entre as expectativas do cliente e o nível de atividades de serviço, ou o desempenho dos serviços prestados pela empresa, podendo, além disso, ser entendida como a capacidade intrínseca dos produtos e/ou dos serviços de prover a satisfação dos compradores (clientes ou consumidores), pois ela consiste na entrega de uma oferta (produto e/ou serviço) em conformidade às especificações do cliente, segundo a sua ótica particular da qualidade, logicamente, sem haver negligência à conformidade de aspectos técnicos, muitas vezes de difícil compreensão dos clientes (MILAN; BRENTANO; DE TONI, 2008; DENG *et*

al., 2010; CHEN; CHIU; CHANG, 2017).

A capacidade de oferecer serviços com elevada qualidade percebida, então, é vista como uma possível fonte de diferenciação ou de vantagem competitiva para as organizações de serviços. Há estudos que evidenciaram que a qualidade percebida pelo cliente é capaz de influenciar a sua intenção e o seu comportamento de (re) compra em relação a um determinado produto e/ou serviço (ZEITHAML, 2000; RANJAN; SUGATHAN; ROSSMANN, 2015), sendo considerada um elemento essencial para o seu sucesso em mercados competitivos. E isto ocorre sob o ponto de vista de seu impacto positivo na satisfação de clientes, no possível crescimento da participação de mercado das empresas, na capacidade de ofertas de preços *premium*, na atração (ou conquista), na retenção e, até mesmo, na lealdade de clientes (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991; CACERES; PAPAROIDAMIS, 2007; DENG *et al.*, 2010; TONTINI; ZANCHETT, 2010; KANT; JAISWAL, 2017; MOGHAVVEMI; LEE; LEE, 2018).

2.5 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

A satisfação de clientes vem sendo amplamente estudada nas últimas décadas e, dentre suas conceituações, encontra relevância na literatura a Teoria de Desconfirmação de Expectativas, segundo a qual a satisfação é definida como a resposta do cliente ou do consumidor à avaliação da discrepância percebida entre as suas expectativas preexistentes (ou um padrão de comparação pré-experiência) e o desempenho real do produto e/ou do serviço, percebido após seu consumo ou utilização (OLIVER, 1980; WOODRUFF; CADOTTE; ROGER, 1983; TSE; WILTON, 1988; BRADY; CRONIN JR., 2001; BRAND, 2002; YOON; UYSAL, 2005; OLIVER, 2016; KOENIG-LEWIS; PALMER, 2014).

Oliver (2016) apresenta a satisfação como a resposta do consumidor em relação ao cumprimento, ou seja, o julgamento do consumidor de que uma característica do produto/serviço, ou o produto ou serviço em si, forneceu (ou está fornecendo) um nível prazeroso de cumprimento relacionado ao seu consumo, revelando ao sentimento de satisfação a prerrogativa de um objetivo, algo a ser cumprido ou preenchido. A satisfação, neste contexto, é distinguida entre a satisfação geral, ou cumulativa, composta por uma avaliação global, baseada na experiência total de compra, consumo ou utilização de um produto ou de um serviço ao longo do tempo (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; MEESALA; PAUL, 2018), ou a satisfação do cliente específica a uma determinada transação, traduzida pelo julgamento imediato de avaliação pós-compra ou pós-consumo, ou relativa à última experiência

transacional com a empresa (GUSTAFSSON; JOHNSON; ROOS, 2005; OLIVER, 2016).

Com base nisso, a satisfação pode ser definida como sendo uma resposta do cliente ou do consumidor de acordo com níveis de sub ou super-cumprimento (alcance) de suas expectativas, sendo o subcumprimento equivalente à desconfirmação negativa de suas expectativas, resultando na insatisfação, ou seja, um estado de desconforto cognitivo e/ou afetivo causado por um rendimento (desempenho) insuficiente em relação à percepção de desempenho desejado. A satisfação, nesse sentido, é o resultado da confirmação das expectativas do consumidor, visto que a desconfirmação positiva, no outro extremo, também pode gerar insatisfação, nos casos em que o excesso venha a causar uma sensação desagradável (OLIVER, 2016; KEININGHAM *et al.*, 2006; ABU-SALIM *et al.*, 2017).

Além disso, a literatura de serviços acrescenta que a satisfação de clientes é o resultado da percepção deles sobre o desempenho proveniente de um serviço, transação ou relacionamento, em relação às suas expectativas anteriores e balizadas por possíveis comparações com serviços ofertados por provedores de serviços alternativos. A satisfação de clientes estaria relacionada ao grau no qual se acredita que uma experiência evoca, ou não, total ou parcialmente, sentimentos positivos, derivados do desempenho proveniente de produtos e/ou de serviços (FORNELL; WERNERFELT, 1987; BOLTON; DREW, 1991; RUST; OLIVER, 1994; HALLOWELL, 1996; MAXHAM, 2001; CHEN; CHEN, 2010; OLIVER, 2016).

No entanto, para Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996), o conceito de satisfação de clientes baseado na Teoria de Desconfirmação de Expectativas apresenta falhas, entre elas, a consideração de que um cliente ou consumidor que espera e recebe um desempenho ruim estará, obrigatoriamente, insatisfeito. Diante disso, como alternativa, apresentam um modelo mais abrangente para conceituação da satisfação de clientes, propondo que os sentimentos de satisfação surgem quando os clientes ou consumidores comparam suas percepções de desempenho de um produto ou de um serviço às suas necessidades, aos seus desejos e às suas expectativas (CRONIN JR.; BRADY; HULT, 2000; NAM; EKINCI; WHYATT, 2011).

Isso é comentado por Oliver (2016) ao apresentar a satisfação relacionada a uma sensação prazerosa, ou seja, o cliente ou o consumidor percebe que determinado consumo ou utilização de algo cumpre alguma de suas necessidades, desejos ou expectativas, tornando-se uma experiência prazerosa e fornecendo a sensação de resultados positivos, contrapondo um padrão de prazer (ligado à satisfação) *versus* um padrão de desprazer (ligado à insatisfação de clientes) (MILAN *et al.*, 2015).

No contexto da satisfação de clientes, quanto a um serviço, segundo Abu-Salim *et al.* (2017), caso o resultado final, ou seja, o desempenho do serviço corresponder às expectativas

ou às necessidades ou aos desejos do cliente, ele ficará satisfeito ou, ainda, encantado, no caso de o resultado ser maior do que o esperado, estando, talvez, mais propenso à recompra do serviço, ao comportamento de engajamento em comunicações boca a boca positivas e à retenção ou mesmo à lealdade de clientes. Se o resultado, pelo contrário, for menor do que o esperado, conseqüentemente o cliente ficará insatisfeito, podendo, além de descontinuar o uso do serviço, disseminar comentários e informações negativas a outras pessoas sobre suas más experiências com determinado provedor de serviços (BOUGIE; PIETERS; ZEELLENBERG, 2003; SEIDERS *et al.*, 2005; BAUMANN; ELLIOTT; BURTON, 2012).

Além do mais, a satisfação de clientes pode ser um guia para monitorar e melhorar o desempenho atual e potencial dos negócios, ou da oferta de uma empresa, sendo reconhecida como um conceito central e um importante objetivo de todas as atividades de negócio (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; ZAIRI, 2000; BRADY; CRONIN JR., 2001; BRAND, 2002; PARK *et al.*, 2018). Da mesma forma, é destacado o papel da satisfação na possível previsão de intenções comportamentais futuras dos compradores, havendo pesquisas que apontam que clientes satisfeitos têm maior probabilidade de recomprar o mesmo produto e/ou serviço de uma mesma empresa, repetidamente, e recomendá-lo para seus amigos ou familiares, demonstrando, também, influência positiva da satisfação de clientes na construção de comportamentos relacionados à retenção e à lealdade de clientes (WILSON *et al.*, 2008; KIM; DAMHORST, 2010; OLIVER, 2016; MEESALA; PAUL, 2018).

Níveis elevados de satisfação de clientes é algo apontado na literatura como responsável por muitos benefícios para as empresas, tais como a diminuição da perda (ou deserção) de clientes, aceitação em termos de elasticidade de preços reduzida, custos mais baixos de transações futuras e maior eficiência de funcionários, o que impacta na qualidade do atendimento aos cliente; tornando-se um bom indicador para os lucros futuros de uma empresa (REICHELDT; SASSER JR., 1990; SWANSON; KELLEY, 2001; MITTAL, 2016). Tais fatores evidenciam a importância da satisfação de clientes e faz com que as empresas realizem pesquisas, cada vez mais frequentes, a fim de elucidarem os níveis de satisfação de seus clientes no que diz respeito à empresa, marca (s) e aos seus produtos e/ou serviços (WU, 2014).

2.6 RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE PERCEBIDA E A SATISFAÇÃO DE CLIENTES

A qualidade percebida de um serviço está relacionada à satisfação ou à insatisfação de clientes. Em diversos estudos e, apesar da íntima relação entre os construtos, é evidenciada a relevância da compreensão quanto à distinção entre eles e de se buscar evidências teórico-

empíricas em contextos particulares, com suas especificidades (CRONIN JR.; TAYLOR, 1992; SPRENG; MACKOY, 1996; CRONIN JR.; BRADY; HULT, 2000; BRADY; CRONIN JR., 2001; KASSIM; ABDULLAH, 2010; SU, 2014; RANJAN; SUGATHAN; ROSSMANN, 2015; KANT; JAISWAL, 2017).

Autores como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) afirmam que, enquanto a qualidade percebida em serviços é entendida como uma atitude geral, ou um julgamento global do consumidor relacionado à superioridade do serviço de uma empresa em relação às alternativas disponíveis no mercado, a satisfação é relacionada a um sentimento resultante do cliente ao vivenciar a qualidade percebida e experienciar o desempenho de um produto e/ou serviço (BOLTON; DREW, 1991; SHIN; KIM, 2008).

Estudos também trazem evidências acerca da satisfação de clientes como um efeito cumulativo, desenvolvido ao longo do tempo e das experiências dos clientes, comparando suas expectativas e a *performance* das empresas e de suas ofertas ao atendê-los (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1997; CACERES; PAPAROIDAMIS, 2007). Gonzáles, Comesaña e Brea (2007), defendem uma distinção mais clara, afirmando que a satisfação do cliente resulta de transações individuais e globais, enquanto a qualidade do serviço envolve uma impressão ou atitude geral da superioridade, ou da inferioridade, de um determinado provedor de serviços e dos serviços que disponibiliza no mercado, em comparação às alternativas de concorrentes.

Dabholkar (1995) e Oliver (1999) acrescentam, ainda, que há um direcionamento na literatura de que a qualidade é um construto que abrange o aspecto mais cognitivo e é anterior à satisfação de clientes, a qual se trata de um conceito mais complexo, formado por aspectos cognitivos e afetivos. Consoante isso, Dabholkar, Shepherd e Thorpe (2000) afirmam que, em função dos aspectos que abrangem a qualidade em serviços, tais como a confiabilidade e a capacidade de resposta (responsividade), ela pode levar à satisfação, ou não, dos clientes.

Conforme os achados de Cronin Jr. e Taylor (1992) e Spreng e Mackoy (1996), a qualidade em serviços é sugerida como um antecedente da satisfação de clientes no estudo desenvolvido por Lee, Lee e Yoo (2000), cujos resultados forneceram suporte empírico para tal, incluindo que, como a prestação de serviços ocorre durante a interação entre os funcionários de contato e os clientes, em encontros de serviço, as atitudes e os comportamentos dos envolvidos podem influenciar a percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço (qualidade percebida) e seu valor (valor de uso) que, conseqüentemente, podem influenciar a satisfação de clientes e, por sua vez, as intenções de recompra dos clientes (WANG; CHANG; CHEN, 2015; HAN; HWANG, 2017; MEESALA; PAUL, 2018).

Vale ressaltar que um nível mais alto de qualidade percebida está relacionado a um

nível mais alto de satisfação de clientes, e isto é observado em diversas pesquisas (LEE; LEE; YOO, 2000; GUPTA, 2018; LEE; YU, 2018). De fato, autores como Caceres e Paparoidamis (2007), além demonstram nos resultados de seus estudos que as percepções de qualidade do serviço (qualidade técnica e funcional), ou seja, que a qualidade percebida pode ser vista como um antecedente ou determinante da satisfação de clientes.

Para Deng *et al.* (2010), quando os clientes percebem a qualidade de serviços de um provedor como superior, tenderão a sentir um nível mais elevado de satisfação com ele e com os seus serviços, havendo reflexos positivos, inclusive, no possível aumento das taxas de retenção de clientes. Na mesma linha de raciocínio, com o objetivo de desenvolver um instrumento para mensuração da qualidade percebida em serviços de dados móveis, o estudo de Su (2014) revelou que os fatores pesquisados que afetaram significativamente a avaliação geral da qualidade percebida dos serviços, também influenciaram positivamente a satisfação dos usuários dos serviços avaliados, denotando que a qualidade percebida e a satisfação de clientes estão intimamente relacionadas.

Estudos mais recentes confirmam o estreito relacionamento entre a qualidade percebida e a satisfação de clientes (LANG, 2011; MEESALA; PAUL, 2018), tendo resultados de estudos como o de Abu-Salim *et al.* (2017), acerca de serviços financeiros, revelando que as percepções da qualidade determinam substancialmente o seu nível de satisfação com tais serviços. Inclusive, Moghavvemi, Lee e Lee (2018) afirmam, em concordância a isso, que os provedores de serviços devem enfatizar a percepção do cliente sobre a qualidade geral dos serviços para potencializar o aumento no nível de satisfação de clientes. Isto posto, a quarta hipótese de pesquisa formulada é a de que:

H3: A Qualidade Percebida do serviço influencia positiva e diretamente a Satisfação de Clientes.

2.7 RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE PERCEBIDA E O VALOR DE USO DO SERVIÇO

Heinonen e Strandvik (2009) afirmam que a avaliação de um aspecto (ou atributo) inerente a um serviço pode ser considerado como um gerador de um benefício ou de um sacrifício, e que tal avaliação é relativa particularmente a cada cliente, individualmente. Um aspecto que é experimentado como melhor àquele de um serviço vivenciado anteriormente com o mesmo provedor de serviços ou com um provedor de serviços concorrente, tal como a

confiabilidade do serviço, pode tanto representar um benefício, quanto um sacrifício, se avaliada como superior ou inferior na comparação realizada (EGGERT *et al.*, 2018).

Com a evolução da *S-Logic* (*Service Logic* ou Lógica de Serviços), o valor deixa de existir no âmbito da troca como uma entidade singular em um dado ponto do tempo (momento isolado no tempo), e assume o conceito de valor de uso, o qual é criado ao longo do tempo, sendo que as percepções do cliente são acumuladas em todo o processo co-produção e de entrega de um serviço, em um contexto dinâmico e de acordo com a interação existente entre o cliente e a empresa (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; RANJAN; READ, 2016).

Sendo assim, o valor de uso é aderente à ideia da cocriação de valor entre o cliente e o provedor de serviços, e a participação ativa do cliente em um processo de serviços é reconhecida por aumentar a sua percepção de qualidade do serviço, bem como capaz de reduzir os riscos financeiros (ou monetários) e não financeiros (ou não monetários) relacionados ao desempenho do serviço, de forma global, ou mesmo, se for o caso, aos resultados inadequados provenientes do serviço (ETGAR, 2008; CHAN *et al.*, 2010; SWEENEY; PLEWA; ZURBRUEGG, 2018).

É admitido, na literatura, que as percepções de valor são impulsionadas por percepções de qualidade do produto e/ou do serviço (ZEITHAML, 1988). Há estudos clássicos na área, como os de Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005), que evidenciam que facetas avaliadas como importantes no que tange à qualidade percebida (como, por exemplo, a eficiência do serviço) têm influência não apenas na percepção geral de qualidade do serviço, mas também no valor para o cliente, ou seja, no valor de uso, e em suas intenções comportamentais futuras, ligadas à recompra do serviço, à sua retenção ou à sua lealdade (ou fidelidade) a um determinado provedor de serviços.

Da mesma forma, Kim e Damhorst (2010) demonstraram que os provedores de serviços, para oferecerem maior valor, ou valor superior, aos seus clientes atuais ou potenciais, devem entender quais são os elementos que contribuem para a qualidade dos produtos e/ou dos serviços, refletindo, assim, no valor para os clientes. Nesta perspectiva, de acordo com MacDonald, Kleinaltenkamp e Wilson (2016), o valor de uso é visto como resultante de todas as consequências percebidas pelo cliente, decorrentes de uma solução que facilita ou que dificulta o alcance dos seus objetivos.

Por conseguinte, o valor de uso depende não apenas dos recursos e das capacidades dos fornecedores ou provedores de serviços, mas do papel a ser desempenhado pelos clientes, bem como de outras partes envolvidas no processo de criação de valor, parceiros estes que se tornam cocriadores de valor, integrando todos os recursos disponíveis (recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos) por meio de interações e formando uma rede mais ampla

(MCCOLL-KENNEDY *et al.*, 2012).

A evolução na criação de valor no mercado atual, portanto, sugere que uma proposição de valor não é uma somente uma mera proposta de uma empresa para chamar a atenção de seus clientes. Entretanto, deve ser projetada e, principalmente, operacionalizada em conjunto, tanto pelo fornecedor e quanto pelo cliente, e depende da qualidade não apenas dos recursos e dos processos do fornecedor, mas dos recursos e dos processos atinentes ao cliente, bem como do processo de integração conjunta de recursos, fazendo surgir o valor não apenas predeterminado ou desejável, mas otimizado continuamente por ambas as partes (MACDONALD; KLEINALTENKAMP; WILSON, 2016; EGGERT *et al.*, 2018).

Por isso, MacDonald, Kleinaltenkamp e Wilson (2016) colocam que o valor de uso vincula a qualidade percebida do serviço aos resultados do relacionamento entre as partes envolvidas – provedor de serviços e clientes. Segundo Grönroos (2017), o valor para os clientes, compreendido como valor de uso do serviço, não deve ser avaliado como uma única medida, pois, além dos efeitos monetários, nos casos em que estes podem ser medidos, outras medidas, tais como a rotatividade da base de clientes (que impacta no volume de negócios mediante a deserção ou a retenção de clientes), a qualidade percebida e a satisfação dos clientes são essenciais, por muitas vezes parecerem refletir, de forma consistente, as atitudes dos clientes ou uma projeção das atitudes dos clientes em uma perspectiva futura em relação a uma empresa prestadora de serviços e aos serviços que comercializa. Em decorrência disso, apresenta-se a quinta hipótese de pesquisa:

H4: A Qualidade Percebida do serviço influencia positiva e diretamente o Valor de Uso do serviço.

2.8 RELAÇÃO ENTRE O VALOR DE USO DO SERVIÇO E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

É comumente observado na literatura de serviços o argumento de que a satisfação de clientes é o resultado da comparação entre sua percepção desempenho e suas expectativas anteriores, o que está relacionado tanto à qualidade percebida e à sua percepção de valor (HALLOWELL, 1996; FORNELL *et al.*, 1996; CRONIN JR.; BRADY; HULT, 2000). De fato, o valor está associado à satisfação de clientes em numerosos estudos (FORNELL *et al.*, 1996; OLIVER; RUST; VARKI, 1997; CRONIN JR.; BRADY; HULT, 2000; KIM; DAMHORST, 2010; WU, 2014), embora, na presente pesquisa, considere-se o valor de uso, como já

comentado anteriormente.

O valor é um importante pilar de sustentação para as relações entre uma empresa e seus clientes, pois demonstra que, em determinado momento, o cliente percebe como digno começar e manter um relacionamento estreito e de forma duradoura com um fornecedor específico (MILAN *et al.*, 2015). O valor para o cliente e a utilização do produto e/ou serviço também são sugeridos por Woodruff (1997) como tendo impacto na satisfação de clientes, argumento que encontra convergência com as descobertas de MacDonald *et al.* (2011), de que os clientes podem avaliar o processo de consumo ou uso de produtos e/ou serviços em termos de se os seus objetivos e suas finalidades foram supridas ou não, e se ficaram satisfeitos ou insatisfeitos (GAJIC; BOOLAKY, 2015).

A *S-D Logic* (*Service-dominant Logic* ou *Lógica Dominante em Serviços*) sugere uma visão de integração de recursos, que são avaliados continuamente pelo cliente ao longo do processo de cocriação de valor e da co-produção dos serviços, em conjunto com o provedor de serviços (VARGO; LUSCH, 2008). Assim sendo, Solomon e Buchanan (1991) afirmam que a satisfação de clientes com um produto ou com um serviço depende, em parte, de sua adequação geral, correspondendo à ideia de que não somente os recursos, mas a capacidade de acessá-los utilizá-los e combiná-los é que está no cerne da criação de valor e, em consequência disso, da satisfação de clientes (MORAN; GHOSHAL, 1999; GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Dessa forma, a criação de valor, enquanto valor de uso, torna-se um processo contínuo, o qual enfatiza as experiências, a lógica e a capacidade do cliente de extrair maior valor dos produtos, serviços e recursos utilizados, sendo que, além dos benefícios funcionais e econômicos, são valorizados pelo cliente atributos de outras dimensões, como a social e a emocional (NORMAN; MacDONALD, 2004; NORDIN; KOWALKOWSKI, 2010).

Neste aspecto, Grönroos (2017) argumenta que, por incluir na maioria das situações, um componente emocional (mesmo em contextos B2B – *Business-to-Business*), que foi o caso da presente pesquisa, o valor de uso não pode ser avaliado de forma isolada (GRACE; WEAVER, 2011), sendo necessária a observação de sua relação com construtos tais como a qualidade percebida, a satisfação de clientes e a retenção de clientes, dentre outras.

O foco no cliente deve estar presente não apenas entre os profissionais de marketing, mas entre todos os funcionários da empresa, a qual não deve estar restrita a apenas oferecer proposições de valor, mas aberta a influenciar, por meio da cocriação, duante as interações em serviços, o cumprimento ou a entrega de valor aos seus clientes, com o intuito de aumentar o valor de uso dos serviços e a satisfação dos clientes (GRÖNROOS, 2008; RAMASWAMY; OZCAN, 2018). Neste sentido, a satisfação de clientes demonstra ser, cada vez, um indicador

de assertivo relacionado aos esforços de marketing de uma empresa (BABIN; GRIFFIN, 1998; MILAN *et al.*, 2015).

Em um estudo sobre o gerenciamento de políticas de proposição de valor, Corvellec e Hultman (2014) revelaram que, na empresa utilizada como local do estudo, entre a gama de indicadores de desempenho utilizados para demonstrar a efetividade das proposições de valor aos seus *stakeholders*, encontraram impacto indicadores, identificados pelos autores como inovadores, como, por exemplo, o número de clientes satisfeitos e seu grau de satisfação, que juntamente aos indicadores tradicionais, como é o caso dos índices financeiros, foram apresentados para ressaltar a pluralidade e efetividade das proposições de valor da empresa. O valor de uso também aparece associado à satisfação de clientes no estudo de Grace e Weaven (2011), cujos resultados defendem a associação direta de componentes do valor de uso (monetário e emocional) com a satisfação de clientes engajados em um relacionamento com a empresa. Diante do exposto, foi formulada a sexta hipótese de pesquisa:

H5: O Valor de Uso do Serviço influencia positiva e diretamente a Satisfação dos Clientes.

2.9 RETENÇÃO DE CLIENTES

2.9.1 Definição de retenção de clientes

A retenção de clientes tem sido objeto de estudo de diversos autores e pode ser definida como a continuidade de uma relação comercial entre um cliente e uma empresa, ou seja, a manutenção da preferência do cliente por um determinado fornecedor, ou provedor de serviços, resultando na repetição de negócios no decorrer do tempo, sem a necessidade de vínculo emocional ou obrigatoriedade de exclusividade com a empresa, marca, produto ou serviço ou os profissionais da empresa (VAVRA, 1994; VAVRA; PRUDEN, 1995; HENNING-THURAU; KLEE, 1997; REICHHELD, 2001; KEININGHAM *et al.*, 2006).

Kyei e Bayoh (2017) afirmam que, em um ambiente competitivo, a retenção de clientes é muito importante para o crescimento sustentável de um negócio e os profissionais de marketing estão admitindo que é mais rentável garantir que os clientes nunca cheguem ao caminho de saída para a concorrência e, para tal, estão implementando estratégias voltadas à retenção de clientes. Desse modo, Verhoef (2003) defende que altas taxas de retenção de clientes geralmente conduzem a um maior conhecimento sobre a carteira de clientes atuais,

possibilitando o aperfeiçoamento dos relacionamentos existentes. Sendo assim, Milan *et al.* (2015) comentam que as empresas contam, basicamente, com duas alternativas para o crescimento ou a manutenção de sua participação de mercado: a retenção de clientes e a aquisição de novos clientes. Porém, as empresas que investem em seus relacionamentos, além de atrair novos clientes, mantêm e aprimoram tais relacionamentos com seus clientes atuais, denotando melhores resultados de mercado e econômico-financeiros.

A retenção de clientes pode ser compensadora financeiramente para as empresas, pois, além da continuidade das receitas advindas da manutenção da carteira de clientes atuais, apoia-se no conceito de que, com o passar do tempo, os clientes tendem a ser menos sensíveis aos preços e mais dispostos a pagar preços *premium*, o que repercute positivamente no lucro e na rentabilidade da empresa (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; VERBAKE; DIETZ; VERVAAL, 2011; JAHROMI; STAKHOVYCH; EWING, 2014).

Ademais, o incremento no faturamento em uma base de clientes retidos pode ser reforçado por táticas comerciais para o aumento do volume de vendas de produtos e/ou serviços já utilizados pelo cliente (*up-selling*) ou a venda cruzada (*cross-selling*), por meio da comercialização de itens adicionais relacionados ou não aos produtos ou serviços já adquiridos pelo cliente, ampliando, assim, o escopo e os resultados do relacionamento com o cliente, aumentando os custos de troca e, por conseguinte, a retenção (KAMAKURA, 2007). Por isso, Reichheld e Sasser Jr. (1990) afirmam que clientes retidos ou fiéis são menos sensíveis às mudanças de preço, têm maior probabilidade de se engajar em comportamento de recomendação da empresa a terceiros e não implicam custos adicionais de aquisição ou inicialização de um relacionamento.

Embora a retenção de clientes seja um conceito comportamental, entendida como uma intenção dos clientes em recomprar algo de uma mesma empresa (OLIVER, 1999; SHANG; CHEN; LIAO, 2006), a qual é construída com base nas suas necessidades atuais, envolve a ação da empresa em persuadi-los a permanecer engajados no relacionamento por um longo prazo (THAICHON; QUACH, 2015).

O termo retenção de clientes é encontrado, muitas vezes, na literatura, intimamente relacionado ao conceito da lealdade de clientes (SUNG; KIM, 2010; KAO; HUANG; WU, 2008; KEININGHAM *et al.*, 2006; CHEN; CHEN, 2010) que, por sua vez, é um conceito atitudinal, incluindo componentes emocionais como a afeição e o comprometimento em relação à empresa, à marca ou a ofertas específicas (produtos e/ou serviços) ou aos profissionais que lhes atendem, gerando algum tipo de vínculo emocional do cliente em relação a algum desses elementos (OLIVER, 1999). Cabe ressaltar que o foco da presente pesquisa é a retenção e não

a lealdade de clientes.

2.9.2 Origens do estudo da retenção de clientes

A retenção de clientes é um tema de interesse não recente, tendo gerado pesquisas nas últimas décadas. Em um estudo publicado na década de 80, no *Journal of Marketing Research*, Fornell e Wenerfelt (1987) afirmavam que, em face da competição e o amadurecimento de mercados, as estratégias ofensivas de marketing destinadas ao aumento do volume de vendas e da participação de mercado por meio da obtenção de novos clientes, incentivo à mudança de marca ou aumento da frequência de compra se tornam cada vez mais difíceis, e defendiam, assim, a prática do marketing defensivo, baseado na retenção dos clientes já presentes na empresa, enfatizando que o custo de atrair um novo cliente poderia exceder substancialmente o custo de reter um cliente atual.

Na mesma direção, Rust e Zahorik (1993), em pesquisa realizada a fim de determinar o impacto de elementos da satisfação de clientes e da qualidade em serviço sobre o desempenho corporativo, declaravam que a satisfação de clientes poderia impactar a participação de mercado e, portanto, a lucratividade do negócio ao longo do tempo, e que os recursos de marketing poderiam ser mais bem empregados mantendo os clientes existentes do que atraindo novos clientes. Consoante isso, Reichheld (2001) afirmou, ilustrativamente, que o aumento de 5% na retenção de clientes poderia gerar um ganho de 25% a 85% nos lucros das empresas.

Para Jahromi, Stakhovych e Ewing (2014), a retenção de clientes apresenta maior retorno líquido dos investimentos (ROI – *Return on Investments*) quando em comparação às estratégias de aquisição de clientes, além de gerar maiores receitas, advindas da continuidade das transações por longos períodos, sobretudo no contexto B2B – *Business to Business*, no qual os clientes realizam compras de maior valor e, normalmente, com maior frequência, além de serem menos numerosos e mais valiosos, no sentido patrimonial. Ao longo do tempo, a retenção de clientes continuou sendo objeto de pesquisa para uma série de pesquisadores, que buscaram, sobretudo, identificar seus antecedentes, ou determinantes, e comprovar seus benefícios, como é o caso do aumento das vendas e do incremento de lucratividade e da rentabilidade (HENNING-THURAU; KLEE, 1997; LINDGREEN, 2001; CHEN; HITT, 2002; GOUNARIS, 2005; LIN; WU, 2011; MOGHADAM, 2013; MILAN; EBERLE; BEBBER, 2015; WANG; FONG, 2016; DÍAZ, 2017), dentre outros.

Sob a ótica da troca relacional, a gestão do relacionamento com o cliente concentra-se em identificar os clientes com maior contribuição e manter um relacionamento recíproco de

longo prazo com eles (WANG, 2014). A retenção de clientes, ou seja, a extensão da relação com o cliente ao longo do tempo, pode ser traduzida no conceito de *customer equity* ou *customer lifetime value* (CLV), que é uma importante métrica para a mensuração da lucratividade do relacionamento, pois atribui valor individual e patrimonial aos clientes para com a empresa ao longo do tempo, calculado por meio do total das receitas em relação à vida útil de compras do cliente para com a organização (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004). Para Mahmoud, Hinson e Adika (2018), a prática do marketing de relacionamento se tornou uma importante estratégia para promover a retenção de clientes, ainda mais no setor de serviços, tendo em vista as suas características, uma vez que busca a construção de relacionamentos de longo prazo, a fim de reduzir o comportamento de troca dos clientes.

Por isso que a relação entre a satisfação e a retenção de clientes tem sido amplamente pesquisada (ALMOSSAWI, 2014) e vários autores defendem que maiores níveis de satisfação podem refletir, potencialmente, em clientes retidos (RANAWEERA; PRABHU, 2003; GÓMEZ; MCLAUGHLIN; WITTINK, 2004; WILSON *et al.*, 2008). Inclusive, Henning-Thurau e Klee (1997) desenvolveram um modelo conceitual, classificando como determinantes da retenção: a satisfação do cliente, a qualidade percebida, a confiança e o comprometimento, os quais levariam a uma alta qualidade do relacionamento entre cliente e empresa, o aumento da percepção positiva e maior probabilidade de se estabelecer relacionamentos de longo prazo.

Além disso, a retenção de clientes parece estar intimamente interligada à presença do compromisso e da confiança em diversos estudos que os consideram fundamentais para que os clientes resistam a alternativas atraentes de curto prazo advindas da concorrência, desenvolvam reciprocidade comportamental, engajando-se em manter o relacionamento e a repetição de compras com determinada empresa; além de diminuïrem a percepção de risco inerente ao relacionamento, estimulando o aumento do volume de negócios e, conseqüente, aumentando o lucro e a rentabilidade das empresas (MORGAN; HUNT, 1994; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; PALMATIER *et al.*, 2006; CURRAS-PEREZ; SANCHEZ-GARCIA; SANZ, 2017).

2.10 RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DE CLIENTES E A RETENÇÃO DE CLIENTES

A satisfação de clientes é um construto essencial ao marketing, por fatores como, entre outros, como a sua presença em numerosos estudos como uma premissa necessária para a retenção de clientes (REICHELDT; SASSER JR., 1990; RUST; ZAHORIK, 1993; ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; HENNIG-THURAU; KLEE, 1997; BECKER;

SPANN; SCHULZE, 2015; THAICHON; QUACH, 2015). A satisfação de clientes, portanto, é considerada um fator chave para o alcance da retenção de clientes (KOTLER, 1994), tendo autores como Oliver (1999, 2016) afirmado que para que a satisfação de clientes possa afetar positivamente as intenções comportamentais de recompra, retenção ou lealdade de clientes, é necessária a presença da satisfação, frequente e/ou cumulativa, para que os episódios de satisfação individual sejam agregados ao longo do tempo.

A disparidade entre a percepção do cliente quanto à qualidade percebida, ou seja, o desempenho de um serviço, juntamente às suas expectativas pré-consumo (ou pré-utilização), determina seu nível de satisfação, ou insatisfação, o que, na literatura, é apontado como um fator determinante para seu comportamento de retenção (RUST; OLIVER, 2000; CHERON; NORNART, 2010). A perspectiva do marketing relacional é convergente, por meio da qual é postulado que a qualidade do relacionamento entre as partes envolvidas exerce importante influência para a permanência e intensidade do relacionamento entre cliente e empresa, compreendendo a ideia de que quanto maior o nível de satisfação do cliente que pode estar engajado em um relacionamento (não apenas ligado a um produto ou serviço), havendo maior a probabilidade de o cliente ser retido, portanto, e até mesmo fiel à empresa (CACERES; PAPAROIDAMIS, 2007; DÍAZ, 2017).

Inclusive, Keiningham *et al.* (2006) e Mosahab, Mohamad e Ramayah (2010) defendem que, enquanto a satisfação com um serviço ou um prestador de serviços pode ser um forte incentivo para a permanência do cliente no relacionamento, a insatisfação, por outro lado, é um potencial incentivo à saída do cliente de tal interação, motivando demasiadamente comportamentos indesejáveis, tais como reclamações e a disseminação de informações negativas a outras pessoas acerca de sua má experiência. Em função disso, é admitida no meio acadêmico e gerencial a premissa de que a satisfação de clientes influencia os padrões de comportamento do cliente, impactando nos resultados do negócio (BOLTON; DREW, 1991; KUMAR, 2002; PERKINS-MUNN *et al.*, 2005).

A satisfação de clientes, amparada em uma prerrogativa de ser, conforme Inkumsah (2013), uma avaliação pós-consumo, de que a alternativa escolhida ao menos satisfaz, ou excede as expectativas do cliente, é conforme relatado em estudos, uma importante prerrogativa para o desenvolvimento da retenção de clientes (SZYMANSKI; HENARD, 2001; LAM *et al.*, 2004). De fato, estudos como o de Sharma, Joseph e Poulouse (2018), buscando investigar determinantes da retenção de clientes em um contexto de serviços, confirmou, com base em seus resultados, que a satisfação de clientes demonstrou ter uma influência direta e positiva sobre a retenção de clientes, levando a um nível maior de uso dos serviços.

A ideia de que a satisfação de clientes pode vir aumentar a retenção de clientes, refletida por suas intenções de recompra ou de continuação de uso dos serviços prestados pelo mesmo provedor de serviços, explica o relevante interesse de pesquisa relativa ao tema da satisfação e da retenção de clientes, bem como de seus determinantes (RANAWEERA; PRABHU, 2003; WONG; WILKINSON; YOUNG, 2010; PENG; QUAN; ZHANG, 2013; WANG; FONG, 2016; DÍAZ, 2017). Dessa forma, Kwon e Kim (2012) defendem que, além da satisfação de clientes agir como importante antecedente da retenção de clientes, clientes satisfeitos tendem a retornar e a comprar mais da empresa, levando-a a uma posição competitiva mais sólida, a uma maior participação de mercado e maior lucro e rentabilidade (BAUMANN; ELLIOTT; BURTON, 2012). Assim sendo, foi proposta a sétima hipótese de pesquisa:

H6: A Satisfação de Clientes influencia positiva e diretamente a Retenção de Clientes.

2.11 RELAÇÃO ENTRE O VALOR DE USO DO SERVIÇO E A RETENÇÃO DE CLIENTES

O foco no valor para o cliente encontra relevante espaço tanto no meio acadêmico (LAM *et al.*, 2004; YI; GONG, 2013; CHIANG, 2018) quanto gerencial nos mercados atuais, tendo Holbrook (1994) defendido que o valor para e o valor do cliente era a base fundamental para toda atividade de marketing. Sendo confrontadas com o aumento da concorrência, as empresas fornecedoras estão constantemente pesquisando meios para obter e manter vantagem competitiva diferenciando suas ofertas de mercado dos concorrentes, direcionando a atenção gerencial para uma compreensão mais ampla e mais profunda de como as empresas criam valor para seus clientes (EGGERT *et al.*, 2018).

De forma complementar, Verhoef (2003) destaca que altas taxas de retenção de clientes conduzem a um profundo conhecimento da carteira de clientes atuais, possibilitando o aperfeiçoamento dos relacionamentos existentes, o que pode resultar em um melhor desempenho financeiro e na elevação do valor do cliente por meio da manutenção do mesmo ao longo do tempo (LI; XU; LI, 2005).

As empresas têm decidido investir esforços na construção de relacionamentos de longo prazo com seus clientes por diversos fatores, como o fato da retenção de clientes ser reconhecidamente menos dispendiosa do que a aquisição de novos clientes, o crescimento significativo no volume de vendas em relacionamentos de longo prazo, especialmente no contexto de serviços B2B, onde usuários retidos geralmente apresentam-se mais suscetíveis a iniciativas de *cross-selling*, uma vez que, quanto maior o tempo de relacionamento, maior será

o conhecimento do cliente em relação à gama de ofertas do provedor, possibilitando o aumento da amplitude de relacionamento, objetivo de qualquer organização de serviços (REICHHELD; SASSER JR., 1990; BOLTON; TARASI, 2007; WATTS, 2015).

Observa-se, também, que a avaliação do cliente sobre o valor de uma relação e suas consequentes decisões de recompra e engajamento são influenciadas pela dinâmica de suas experiências (AFLAKI; POPESCU, 2014). O desenvolvimento de valor de uso pelos clientes, nesse horizonte, parece ser uma forma de diferenciar as ofertas de serviço daquelas oferecidas pelos concorrentes (STRANDBERG; WAHLBERG; ÖHMAN, 2012), tendo o crescente fluxo de pesquisas relacionadas à *S-D Logic (Dominant-service Logic* ou *Lógica Dominante de Serviços*), admitido o valor como resultante de um processo de cocriação, por meio de atividades, recursos e atores interligados (KOWALKOWSKI, GEBAUER; OLIVA, 2017; MOROSAN, 2015; MERZ; HE; VARGO, 2009).

O valor de uso, que foi definido por MacDonald, Kleinaltenkamp e Wilson (2016), como todas as consequências percebidas pelo cliente, decorrentes de uma solução que facilita ou dificulta a realização dos objetivos do cliente, em que soluções de negócios são identificadas como uma combinação de processos e recursos de fornecedores e clientes, por meio de um processo de integração conjunta de recursos para criar valor coletivo e individual em uso, que é monitorado e otimizado por processos de auditoria de valor. Assim sendo, apenas oferecer recursos não é suficiente para os clientes gerarem valor em uso, em vez disso, a acessibilidade e a implantação deles, bem como a capacidade de selecioná-los e combiná-los, são a base da criação do valor em uso, tendo o provedor de serviços um papel crítico em considerar as necessidades do cliente e os recursos apropriados para supri-las ou até mesmo superá-las (SWENNEY, 2018).

Neste sentido, enquanto a mensuração do valor do cliente demonstra-se facilitada, com o volume de vendas comumente considerado uma unidade de desempenho de valor, o valor de uso apresenta maior complexidade, não podendo ser avaliado com uma única medida. Além dos efeitos monetários, nos casos em que tais efeitos podem ser medidos, uma série de medidas relacionadas à satisfação dos clientes pode ser necessária. A qualidade percebida do serviço, a satisfação de clientes, e a duração dos relacionamentos com o cliente, ou seja, a incidência da retenção de clientes, e a consequente disponibilidade deles em pagar mais, muitas vezes, parecem refletir as suas atitudes em relação a uma empresa preferencial (GRÖNROOS, 2017).

O processo de criação de valor pode começar em qualquer momento da jornada do cliente, tendo em o modelo de valor proposto por Grönroos e Voima (2013) (vide Figura 3), que demonstra que as esferas de cocriação de valor (esfera do provedor, do cliente e conjunta)

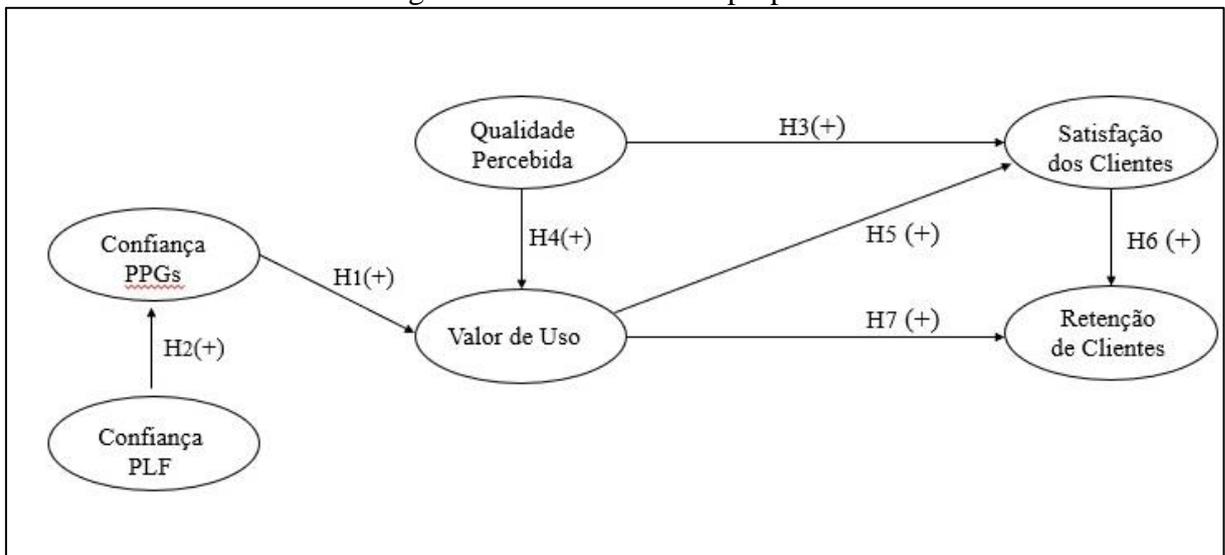
não se seguem necessariamente de forma linear. Segundo essa concepção, os processos dos atores, de fato, fundem-se na esfera conjunta em um processo interativo, colaborativo e dialógico e uma plataforma de cocriação passa a existir, em que a empresa tem a oportunidade de influenciar o desenvolvimento do processo de valor do cliente, com impactos nas preferências deste e nas futuras decisões de compra (GRÖNROOS, 2017). Com base nesses pressupostos, emerge a oitava hipótese de pesquisa:

H7: O Valor de Uso do serviço influencia positiva e diretamente a Retenção de Clientes.

2.12 MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Com o intuito de facilitar a compreensão acerca das relações propostas nas hipóteses de pesquisa, na Figura 3, apresenta-se o Modelo Teórico proposto.

Figura 3 – Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Portanto, serão testadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: A Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs) da empresa influencia positiva e diretamente o Valor de Uso do serviço;

H2: A Confiança no Pessoal de Linha de Frente (PLF) influencia positiva e diretamente a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs);

H3: A Qualidade Percebida do serviço influencia positiva e diretamente a Satisfação

de Clientes;

H4: A Qualidade Percebida do serviço influencia positiva e diretamente o Valor de Uso do serviço;

H5: O Valor de Uso do serviço influencia positiva e diretamente a Satisfação de Clientes;

H6: A Satisfação dos Clientes influencia positiva e diretamente a Retenção de Clientes;

H7: O Valor de Uso do serviço influencia positiva e diretamente a Retenção de Clientes.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 PESQUISA DESCRITIVA

O estudo realizado pode ser caracterizado como uma pesquisa de natureza quantitativa, de caráter descritivo, a qual, conforme Hair Jr. *et al.* (2010) é voltada à descrição de algo, mensurando-se as características de eventos, objetos, pessoas ou empresas ou atividades. Este tipo de pesquisa, segundo Malhotra, Birks e Wills (2012), tem como objetivo central a descrição de algo por meio da aplicação de técnicas estatísticas, sendo, geralmente, estruturada a partir de hipóteses ou questões investigativas claramente organizadas em um modelo teórico (CHURCHILL Jr., 1999; REMLER; VAN RYZIN, 2011).

O estudo quantitativo-descritivo, portanto, é direcionado ao desenvolvimento de hipóteses testáveis em uma população-alvo, permitindo definir o sujeito e suas percepções, buscando-se também, através de uma descrição detalhada das situações ou variáveis específicas em estudo, medir quanto e com que frequência as mesmas acontecem (MALINA; NORREKLIT; SELTO, 2011; COOPER; SCHINDLER, 2014).

Neste sentido, para investigar as relações existentes entre os construtos sob análise neste estudo, foi implementado um levantamento de dados (*survey*) aplicado a partir da identificação de uma população-alvo, resultando, assim, em uma amostra representativa (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), com o objetivo de analisar dados estatísticos que caracterizam a população-alvo e expliquem o fenômeno investigado em determinado momento (FOWLER JR.; FLOYD, 2009; HAIR JR. *et al.*, 2014).

Para Fink (2013), a pesquisa do tipo *survey* é a mais adequada quando o pesquisador necessita que as informações sejam prestadas diretamente pelas pessoas, sobre aquilo em que acreditam, sabem ou pensam, sendo, portanto, baseada em um método de coleta de dados utilizado para descrever, comparar ou explicar conhecimento individual ou social, sentimentos, valores, preferências e comportamentos.

3.1.1 População-alvo e amostragem

A população-alvo de uma pesquisa, segundo Malhotra, Birks e Wills (2012) é compreendida pela reunião de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compõem o universo para o objetivo do problema de pesquisa. A população-alvo determinada para este estudo contemplou os clientes pessoa jurídica (clientes

do tipo B2B – *Business-to-Business*) ativos, ou seja, empresas-clientes que tenham utilizado os serviços da empresa ao menos uma vez nos últimos seis meses, a qual se trata de uma empresa de transporte rodoviário de cargas de médio porte, localizada na cidade de Bento Gonçalves – RS.

A partir da identificação da população-alvo, realizada a partir da análise de relatório do sistema gerencial da empresa, o qual apresenta 1.118 empresas-clientes ativos, foi adotada uma amostragem não-probabilística por conveniência, para facilitar a coleta de dados e a viabilidade de acesso aos possíveis respondentes (HAIR JR. *et al.*, 2014; BLAIR; BLAIR, 2015), sendo os participantes selecionados dentro da área de atuação da empresa, localizados nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais, tanto em função do interesse em participar do estudo quanto da adequação dos respondentes aos critérios de categorização preestabelecidos (empresas-clientes que tenham utilizado os serviços da empresa ao menos uma vez nos últimos seis meses).

Com relação à amostra e, mais especificamente, ao perfil dos respondentes do questionário, levando-se em consideração os objetivos de pesquisa, foram estipulados como respondentes os gestores ou responsáveis pelas negociações e escolha de opções de transporte e logística da empresa, ou seja, os decisores pela manutenção da relação com a transportadora.

No que tange ao tamanho da amostra, dado que a análise e o tratamento dos dados utilizarão a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), foi seguida a recomendação da literatura, que defende amostras em torno de 200 a 250 casos válidos como amostras adequadas (KLINE, 2011; BYRNE, 2016). Hair Jr. *et al.* (2010) corroboram isso, ao afirmarem que, no caso da utilização da estimação da máxima verossimilhança, procedimento de estimação mais comum no contexto da técnica de MEE, amostras entre 150 e 400 casos são as mais aconselháveis, sendo 200 casos o mais adequado, pois estabelecem uma base sólida para a estimação dos parâmetros. Assim sendo, foi utilizado como tamanho amostral a quantidade de, ao menos, 250 casos válidos.

3.1.2 Operacionalização dos construtos e elaboração do instrumento de coleta de dados

A elaboração do questionário de pesquisa é fundamental para a coleta e análise dos dados e pode ser definido como uma técnica estruturada que consiste em um conjunto de indagações, escritas ou verbais, feitas em uma ordem pré-organizada, que devem ser respondidas pelos entrevistados, de forma padronizada (FOWLER JR.; FLOYD, 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; FINK, 2013).

A fim de medir as relações entre os construtos contemplados no Modelo Teórico proposto, apresentado na Figura 3, torna-se necessária a utilização de variáveis observáveis, ou indicadores, para mensurá-los (KLINE, 2011), uma vez que os construtos estudados são variáveis latentes, também chamadas de variáveis não observáveis, visto que a conceituação teórica dos mesmos pode ser definida, mas eles não podem ser medidos diretamente ou sem erro (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

O questionário ou instrumento de coleta de dados desta pesquisa teve o objetivo de medir as relações entre os construtos Confiança nas PPGs – Políticas e Práticas Gerenciais, Confiança no PLF – Pessoal de Linha de Frente, Valor de Uso do serviço, Qualidade Percebida, Satisfação e Retenção de Clientes, operacionalizados a partir de escalas de medição, visando o fornecimento de dados consistentes que possibilitem a confirmação ou rejeição das hipóteses a serem testadas, além da validação do Modelo Teórico proposto.

Para cada um dos construtos, portanto, foram utilizadas escalas com variáveis observáveis. As variáveis dos construtos Confiança nas PPGs e Confiança no PLF foram mensuradas a partir de uma escala do tipo Likert de dez pontos, com quatro tipos de afirmações diferentes, uma para cada questão, as quais indicam: (i) “1. Nada Confiável” e “10. Totalmente Confiável”; (ii) “1. Muito Incompetente” e “10. Muito Competente”; (iii) “1. Baixíssima Integridade” e “10. Altíssima Integridade”; e (iv) “1. Nada Dedicada em Relação aos seus Clientes” e “10. Totalmente Dedicada em Relação aos seus Clientes”.

As variáveis dos construtos Valor de Uso, Qualidade Percebida, Satisfação e Retenção dos Clientes, por sua vez, foram mensuradas a partir de uma escala do tipo Likert de sete pontos, variando de “1. Discordo Totalmente” a “7. Concordo Totalmente”, observando-se que, excepcionalmente a variável “QUAL_PERC_6”, relativa ao construto Qualidade Percebida, trata-se de uma escala de escore reverso (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; BEARDEN; NETEMEYER; HAWS, 2011).

Para tanto, na elaboração do questionário de pesquisa (apresentado no Apêndice A), foram utilizadas as escalas apresentadas no Quadro 4, o qual apresenta, também, os rótulos dos indicadores ou variáveis observáveis, o número de itens de cada escala a ser utilizada e os autores que serviram como referência para a construção de tal instrumento de coleta de dados (questionário), nas respectivas escalas contempladas. Além disso, o questionário contemplou questões para identificação dos respondentes.

Quadro 4 – Operacionalização dos construtos

Construtos	Rótulos das Variáveis Observáveis	Nº de Itens das Escalas	Autores
Confiança nas PPGs	CONF_PPGs_1 a 4	4	Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002)
Confiança no PLF	CONF_PLF_1 a 4	4	Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002)
Valor de Uso	VL_USO_1 a 5	5	Dal Bó, Milan e De Toni (2018), com base em Zhu <i>et al.</i> (2002) e Wang <i>et al.</i> (2004)
Qualidade Percebida	QUAL_PERC_1 a 6	6	Yoo <i>et al.</i> (2000)
Satisfação de Clientes	SATISF_1 a 4	4	Chan <i>et al.</i> (2010), com base em Lam <i>et al.</i> (2004) e Oliver e Swan (1989)
Retenção de Clientes	RETEN_1 a 5	5	Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.1.3 Validação do instrumento de coleta de dados

O questionário de pesquisa, ou instrumento de coleta de dados, foi submetido ao processo de validade de conteúdo, também denominada validade nominal ou de face (COOPER; SCHINDLER, 2014), procedimento este que consiste em uma avaliação subjetiva, porém sistemática, por meio do qual o pesquisador avalia a exatidão, ou em que medida, os itens das escalas correspondem ao domínio dos construtos de modo adequado, avaliando, assim, a representatividade dos conteúdos e os aspectos inseridos no questionário (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA, BIRKS; WILLS, 2012).

Além da avaliação do pesquisador, Hair Jr. *et al.* (2010) destacam a necessidade de se submeter o instrumento à consulta de um pequeno grupo de especialistas (*experts*), com o objetivo de avaliar a adequação dos indicadores selecionados para representar o construto. Sendo assim, o questionário foi encaminhado para avaliação e validação de conteúdo de pelo menos três professores Doutores, pesquisadores, ligados às áreas de marketing ou de serviços, para a sua posterior aplicação, procedendo-se aos devidos ajustes, caso sejam necessários.

3.1.4 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Após a validação do instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste do mesmo, procedimento este que consiste na aplicação do instrumento de coleta em uma amostra reduzida de respondentes, possibilitando a identificação e eliminação de potenciais problemas em todos os aspectos do questionário, tais como o conteúdo das perguntas ou afirmativas (consistência das escalas), redação ou linguagem, sequência das questões, grau de dificuldade das questões ou afirmativas e instruções iniciais aos participantes da pesquisa (BEARDEN;

NETEMEYER; HAWS, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; SARIS; GALLHOFER, 2014).

No pré-teste, os respondentes devem ser semelhantes àqueles que serão incluídos na coleta final dos dados, preferencialmente com as mesmas características, familiaridade com o(s) tema(s), atitudes e comportamentos de interesse (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; FINK, 2013). Assim sendo, o questionário foi aplicado a um grupo restrito de vinte clientes (respeitadas as condições pré-estabelecidas para a sua participação) da empresa de transporte rodoviário de cargas que serviu como ambiência da pesquisa. Após realização do pré-teste, nenhuma pergunta precisou ser alterada, e os questionários respondidos nesta fase foram excluídos, não fazendo parte da amostra final.

3.1.5 Coleta e processamento dos dados

O momento em que o pesquisador entra em contato com os respondentes para a entrega do questionário é identificado como a coleta de dados, enquanto o processamento de dados envolve a seleção, validação e avaliação da pesquisa de campo (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). A coleta de dados ocorreu por meio eletrônico (e-mail) e também pessoalmente com entrega do questionário impresso, através de visita da pesquisadora ou equipe comercial da empresa, diretamente às empresas respondentes. O *mailing list* dos potenciais participantes da pesquisa foi elaborado pela própria pesquisadora, por meio de contatos extraídos do cadastro de clientes ativos (empresas) constantes no sistema gerencial da empresa. A partir do desenvolvimento deste *mailing list*, foi enviado um e-mail aos clientes selecionados, contendo o convite para sua participação, uma carta de apresentação contendo os objetivos da pesquisa e o questionário de pesquisa anexados.

Assim que os questionários foram respondidos, teve início o processamento dos dados, como avaliação do trabalho de campo e a verificação da qualidade do preenchimento dos dados por parte dos respondentes, com inspeção individual dos questionários e digitação dos dados (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; FINK, 2013). Ainda neste sentido, a cada questionário foi atribuído um código de controle para facilitar a inspeção e a digitação dos dados, em um arquivo ou planilha Excel (banco de dados), conforme recomendado na literatura (FOWLER JR.; FLOYD, 2009; HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Destaca-se ainda, que a coleta de dados ocorreu no período de fevereiro a abril de 2019, nas regiões de atuação da empresa local da pesquisa, contemplando os estados do Rio

Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, em empresas-clientes ativas.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE INICIAL DOS DADOS

Como procedimentos para análise inicial dos dados, foi realizado o tratamento dos *missings* (não respostas) e dos *outliers* e o teste das suposições de estatística multivariada (normalidade, homocedasticidade, multicolinearidade e linearidade). Para tanto, foram utilizados os *softwares* Microsoft Office Excel 2016 e o SPSS Statistics 22.

Portanto, a preparação prévia dos dados brutos, anterior à aplicação das técnicas de análise multivariadas, acontecerá a partir da análise dos *missings*, abrangendo dados perdidos, dados faltantes ou valores ausentes, e dos *outliers*, relativos aos dados que compreendem observações atípicas; além da análise das suposições inerentes à análise multivariada dos dados (distribuição dos dados e relacionamentos entre as variáveis) contemplando a normalidade, a multicolinearidade, a linearidade e a homoscedasticidade, verificando-se a adequação dos dados às demais análises (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011; AFIFI; MAY; CLARK, 2012).

3.2.1 Tratamento dos *missings*

Os *missings*, identificados como não respostas, dados perdidos, dados faltantes ou valores ausentes, podem ser decorrentes de um erro na entrada de dados, problemas no processo de coleta de dados, ou até da recusa do respondente em responder determinada questão e, por tais dados devem ser tratados, para que se mantenham os resultados o mais próximo possível a distribuição original, evitando que seja prejudicada sua generalização (HAIR JR. *et al.*, 2014; ENDERS, 2010).

Para purificar os dados, Hair Jr. *et al.* (2014) sugerem que o pesquisador: identifique o tipo de dados perdidos, determine a extensão e o padrão da perda de dados (através da tabulação dos mesmos) e realize um diagnóstico de aleatoriedade dos processos de perda de dados, para então realizar a seleção do método de atribuição, pelo qual deve-se escolher a abordagem para a acomodação de dados perdidos na análise (ENDERS, 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Por isso, é indispensável que o pesquisador conheça as razões da perda de dados, identificando padrões e relações inerentes aos dados perdidos, para que possa empregar o método mais adequado para o tratamento dos dados, evitando alterações indesejadas na amostra ou resultados tendenciosos (DAVEY; SAVLA, 2010).

Quando a quantidade de *missings* (dados perdidos) apresentar uma taxa de incidência menor do que 10%, condicionada à ausência de identificação de padrões não aleatórios para sua ocorrência, eles poderão ser, conforme Hair Jr. *et al.* (2010) e Byrne (2010), ignorados, mantendo-os; mas quando superarem a incidência de 10%, pelo contrário, deverão ser excluídos da amostra. Para o presente estudo, tendo em vista a coleta de dados por meio de formulário eletrônico, com obrigatoriedade de preenchimento de todas as questões, foram incluídos apenas os questionários respondidos em sua totalidade.

3.2.2 Tratamentos dos *outliers*

Os *outliers*, ou dados atípicos, são as observações que possuem uma combinação única de características identificadas como sendo perceptivelmente diferentes das demais observações que compõem a amostra, culminando em casos com *scores* muito diferentes em comparação ao restante dos casos coletados (KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). A existência de *outliers* pode ser vista como benéfica à amostra, quando observações atípicas indicarem características da população-alvo que não seriam descobertas no curso normal da análise (HAIR JR. *et al.*, 2014). Em contraposição, a presença de tais dados pode distorcer os testes estatísticos, como as variâncias e covariâncias entre as variáveis, prejudicando os resultados da MEE e a acuracidade da análise dos dados, razão pela qual este tipo de dado deve ser tratado (HAIR JR. *et al.*, 2014; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

Os *outliers* podem apresentar situações univariadas, bivariadas e multivariadas (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), as quais serão analisadas na presente pesquisa. Para a identificação univariada, deve ser verificada a existência de scores extremos em uma variável, compreendendo a seleção dos casos que estão nos extremos dos intervalos de distribuição (KLINE, 2011). Para a análise univariada, cada variável deve ser transformada em um escore padrão (*Z scores*), permitindo eliminar o viés decorrente das diferenças de escalas, sendo identificados para cada variável, os valores superiores a $|3|$ (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Por meio da identificação de observações atípicas bivariadas, é possível analisar os pares de variáveis, que podem ser avaliados conjuntamente por meio de um diagrama de dispersão. As observações multivariadas (*outliers* multivariados), por sua vez, significam que há scores extremos em mais de duas variáveis e sua detecção é obtida por meio do cálculo da Distância de *Mahalanobis* (D^2) que constata a posição de cada observação em comparação ao centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis, tendo como medida os graus de

liberdade (gl). Para amostras com mais de 200 casos válidos, como é o caso desta pesquisa, é sugerido considerar níveis conservadores de referência para as medidas D^2/gl (0,005 ou 0,001), resultando em valores de 3 ou 4 (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

3.2.3 Testes das suposições da análise multivariada

Após os passos descritos anteriormente, de análise de *missings* e *outliers*, buscando a depuração dos dados para que adquiram um formato mais adequado à aplicação da análise multivariada, foi realizado o teste das suposições pertinentes à análise multivariada de dados. Sendo assim, são estabelecidas quatro técnicas estatísticas que deverão ser atendidas e testadas nesta pesquisa: normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolinearidade (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; AFIFI; MAY; CLARK, 2012).

3.2.3.1 Normalidade

A normalidade dos dados se refere ao modo da distribuição dos dados para uma variável métrica individual e sua correspondência à distribuição normal (HAIR JR. *et al.*, 2014). A existência de dados com distribuição normal é uma das premissas básicas para análises multivariadas (como é o caso da MEE), de modo que os resultados estatísticos não possuem validade quando existe grande variação à distribuição normal (BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

As medidas de distribuição da normalidade podem ser descritas pelas medidas de curtose (*kurtosis*) e assimetria dos dados (*skewness*) (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). A curtose (*kurtosis*) se refere à altura da curva de distribuição, quanto à elevação ou achatamento de uma distribuição em comparação à distribuição normal (BYRNE, 2010). Em contrapartida, a assimetria dos dados (*skewness*) diz respeito ao equilíbrio da distribuição dos dados, que pode, eventualmente, ser assimétrica para um lado (esquerdo ou direito). Valores com escores até $|10|$ são admitidos para a curtose (*kurtosis*) (HAIR JR. *et al.*, 2014), enquanto que para a assimetria dos dados (*skewness*) são admitidos valores com escores superiores a $|3|$ (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011).

3.2.3.2 Homocedasticidade

A homocedasticidade se refere à suposição de que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo de todo o conjunto de variáveis preditoras, ou variáveis

independentes. Por tratar das relações de dependência entre as variáveis de diferentes grupos, a homocedasticidade é uma característica positiva e almejada nas pesquisas, uma vez que a variância de uma variável dependente não deve se concentrar em apenas um conjunto limitado de valores inerentes a variáveis independentes (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Para avaliação da homocedasticidade foi utilizado o Teste de Levene, que determinará se as variâncias de uma única variável métrica são iguais em qualquer número de grupos analisados. Resultados de significância inferiores a 0,05 na dispersão de variância das variáveis não-métricas ou categóricas são indicativos de heteroscedasticidade (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

3.2.3.3 Linearidade

A linearidade corresponde à análise da relação das variáveis com os padrões de associação entre cada par de variáveis, possibilitando, assim, a mensuração da homogeneidade do modelo (HAIR JR. *et al.*, 2014). A fim de apontar as relações lineares existentes, portanto, foi calculado o Coeficiente de Correlação de Pearson, com resultados que variam entre - 1 e +1, sendo que, quanto mais próximo dos extremos for o resultado, maior o grau de associação entre as variáveis (KLINE, 2011).

3.2.3.4 Multicolinearidade

A última técnica a ser aplicada, nesta etapa da pesquisa, refere-se à multicolinearidade, a qual verifica o grau em que uma variável pode ser explicada por outras variáveis inseridas na análise, e é manifestada quando as intercorrelações entre as variáveis são consideradas altas, podendo provocar, dessa forma, instabilidade nos resultados (KLINE, 2011).

A verificação da multicolinearidade dos dados pode ser realizada por meio do Valor de Tolerância e do Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*). A multicolinearidade é considerada aceita quando apresentar valores entre 1 e 10, sendo considerada problemática quando os valores forem maiores que 10, ou ausente, quando seu valor for igual a 1 (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011).

3.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE)

A análise de dados a partir da técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) envolve a avaliação simultânea de múltiplas variáveis e seus respectivos relacionamentos (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014), e pode ser caracterizada como uma técnica multivariada, que combina elementos da Regressão Múltipla e da Análise Fatorial, objetivando estimar uma série de relações de dependência de forma simultânea (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011).

Vale destacar que esta técnica é cada vez mais utilizada como um método para conceituação e desenvolvimento de aspectos teóricos nas Ciências Sociais Aplicadas. Em relação às demais técnicas, a MEE se diferencia ao estimar uma série de equações de regressão múltipla separadas, mas interdependentes, por meio da especificação de um modelo estrutural definido pelo programa estatístico a ser utilizado, que permite a utilização da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para calcular estruturas fatoriais (HAIR JR. *et al.*, 2014; BOWEN; GUO, 2011; HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014).

A MEE é considerada uma abordagem estatística abrangente, por possibilitar o teste de hipóteses intrínsecas às relações entre variáveis latentes (construtos) e variáveis, ou indicadores, observáveis (HOYLE, 2012) sendo, portanto, uma técnica especialmente útil para estudos complexos, haja vista sua capacidade de estimar relações múltiplas de dependência e identificar conceitos não-observáveis (variáveis latentes ou construtos), além de considerar um determinado erro de mensuração na estimação de parâmetros (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011; BYRNE, 2016).

No que tange aos procedimentos de pesquisa que utilizam a MEE como técnica, Byrne (2016) cita dois procedimentos que devem ser observados: (i) as relações intrínsecas ao modelo devem estar representadas por uma série de equações estruturais (regressões); e (ii) as representações destas relações devem ser apresentadas graficamente, promovendo maior clareza e entendimento da teoria subjacente ao estudo.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2010) há três possíveis estratégias para a aplicação da MEE em pesquisas: (i) estratégia de modelagem confirmatória (ou de confirmação), quando o pesquisador especifica um único modelo e avalia sua significância estatística; (ii) estratégia de modelos concorrentes ou rivais (ou de comparação), em que o pesquisador identifica e testa modelos concorrentes ou rivais e que representam relações diversas entre si; e (iii) estratégia de desenvolvimento de modelos, pela qual o pesquisador propõe um modelo inicial, propondo seu aprimoramento e refinamento, a partir da modificação dos modelos estrutural e de mensuração,

estratégia esta que foi utilizada neste trabalho.

Para que se cumpra a metodologia necessária à implementação da MEE, foram seguidas as seguintes etapas, conforme recomendações encontradas na literatura (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; BYRNE, 2016):

- a) especificação do modelo de mensuração;
- b) apresentação do Diagrama de Caminhos (*Path Diagram*) com as relações entre os construtos investigados;
- c) escolha do tipo de matriz para a entrada de dados e definição no método de estimação dos modelos;
- d) seleção das medidas de ajuste ou de encaixe do modelo;
- e) validação individual dos construtos;
- f) validação do modelo teórico, reespecificação do modelo teórico, e interpretação dos resultados com as respectivas conclusões.

3.3.1 Especificação do modelo

A especificação do modelo é considerada a etapa inicial da aplicação da MEE, representada por um padrão linear das relações entre um conjunto de variáveis (KLINE, 2011; HOYLE, 2012; BYRNE, 2016). Essa etapa do método corresponde à designação formal do modelo, abrangendo as variáveis latentes (construtos) e as variáveis observáveis (indicadores), além da definição da determinação das unidades de análise (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011; HOYLE, 2012). O Diagrama de Caminhos (*Path Diagram*) é utilizado para especificar as relações existentes no estudo e presentes no modelo de equações estruturais, representando um retrato visual dessas relações (HAIR JR. *et al.*, 2014). As inter-relações de dependência entre os construtos também pode ser representada por meio de um conjunto de equações estruturais com base em um diagrama, que retrata o modelo de mensuração (HAIR JR. *et al.*, 2014; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

De forma sequencial, deve-se, também, definir a direção da causalidade entre os construtos (variáveis latentes) e os indicadores (variáveis observáveis) a partir dos dois tipos de modelo de mensuração, identificados como refletivo e formativo. Enquanto a teoria refletiva define que os construtos latentes refletem a causalidade das variáveis medidas e o erro é resultante da incapacidade de explicá-las totalmente (PILATI; LAROS, 2007), a teoria formativa supõe que as variáveis medidas são as causas do construto e que os construtos são vistos como índices, onde cada indicador representa uma causa do construto, não precisando

ter consistência interna nem serem altamente correlacionados (HAIR JR. *et al.*, 2014). Sendo assim, o modelo a ser testado no presente estudo é do tipo refletivo.

3.3.2 Matriz de entrada dos dados e método de estimação do modelo

Para a entrada de dados em MEE é possível optar pela matriz de covariância ou pela matriz de correlações (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011). Conforme a literatura, a matriz de covariância apresenta vantagem, pois possibilita comparações entre diferentes populações-alvo ou amostras, o que não ocorre no caso de modelos cuja estimação é realizada com a matriz de correlações (HAIR JR. *et al.*, 2014; BYRNE, 2016). Neste estudo, portanto, a escolha se deu pela matriz de covariância.

Em relação à técnica para estimação de parâmetros em MEE, a escolha se deu pela técnica da Máxima Verossimilhança (MLE – *Maximum Likelihood Estimation*) por ser reconhecida como a técnica mais robusta e por apresentar desempenho adequado na maioria dos programas (*softwares*) utilizados para a aplicação da MEE (CURRAN *et al.*, 2003; PILATI; LAROS, 2007; HAIR JR. *et al.*, 2014).

3.3.3 Seleção das medidas de ajuste do modelo

A aplicação da MEE é avaliada de acordo com os indicadores gerais, por meio da análise de seus índices de ajustamento ou encaixe (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011), através dos quais, segundo os autores, verifica-se a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada. As medidas de qualidade de ajuste podem ser classificadas em três grupos: (i) medidas de ajuste absoluto, que determinam o grau com que o modelo prediz a matriz de covariância observada, bem como reproduz os dados observados e avalia a teoria do pesquisador, independente de outros modelos alternativos; (ii) medidas de ajuste incremental, que determinam o quanto o modelo se ajusta a algum modelo alternativo, normalmente chamado de modelo nulo; e (iii) medida de ajuste parcimonioso, pela qual é possível comparar modelos de diferentes complexidades e objetivos, informando qual é o melhor (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011; BYRNE, 2016).

No caso deste estudo, para avaliar o ajuste geral do Modelo Teórico proposto e identificar a representação adequada das relações hipotetizadas, foram utilizados os três tipos de medidas citados. Para as medidas de ajuste absoluto, foram utilizados os índices GFI (*Goodness-of-fit Index* ou Índice de Qualidade de Ajuste) e RMSEA (*Root Mean Square Error*

of Approximation ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação). Para as medidas de ajuste incremental, os índices AGFI (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste), o TLI (*Tucker-Lewis Index* ou Índice de Tucker-Lewis) e o NFI (*Normed Fit Index* ou Índice de Ajuste Normado). E, para a medida de ajuste parcimonioso, o índice CFI (*Comparative Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo).

É importante ressaltar que para a verificação dos índices AGFI, GFI, TLI, NFI e CFI são recomendados alguns parâmetros de análise, ou seja, valores iguais ou superiores a 0,90; enquanto que para o RMSEA, valores entre 0,05 e 0,08 (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; BYRNE, 2016).

3.3.4 Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos

Com o objetivo de apresentar e avaliar o padrão médio da percepção dos respondentes da pesquisa, foram calculados os valores mínimos e máximos, a média, a moda e o desvio padrão, sendo que os mesmos serão calculados para cada variável ou indicador relativo aos construtos em estudo (AFIFI; MAY; CLARK, 2012; TABACHNICK; FIDEL, 2012).

3.3.5 Validação individual dos construtos

É recomendado que, anteriormente à validação do modelo integrado, ou seja, com todos os construtos propostos, seja realizada a validação individual dos construtos, que demonstra o quanto a mensuração do conjunto de variáveis representa o construto latente (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011; BYRNE, 2016). Para esta etapa, foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

Para Kline (2011) medidas unidimensionais são aquelas em que cada indicador carrega em apenas um fator. Neste sentido, a unidimensionalidade é atingida quando as variáveis dos construtos estão associadas e representam um único conceito, sendo o resultado do momento em que as variáveis utilizadas apresentam um ajuste aceitável em um único fator, demonstrando maior precisão entre a mensuração e os pressupostos teóricos (ANDERSON; GERBING, 1988; HAIR JR. *et al.*, 2014).

O procedimento realizado para a aferição e análise da unidimensionalidade dos construtos é a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que possibilita a exploração dos dados e fornece a informação de quantos fatores são necessários para melhor representar os dados, por meio de suas cargas fatoriais (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011). A AFE será implementada

por meio do método de componentes principais, mediante a Rotação Ortogonal Varimax para cada construto, por meio da maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores (JOHNSON; WICHERN, 2007; MULAİK, 2010; AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Na sequência, foi analisada a confiabilidade, que consiste em uma avaliação do grau em que uma variável ou conjunto de variáveis apresenta consistência em relação ao construto que pretende medir, e sua avaliação pode ser realizada através da consistência interna, que avalia a consistência entre as variáveis em uma escala múltipla. Variáveis observáveis que apresentam elevado nível de intercorrelação indicam o quanto estes indicadores são capazes de representar um determinado construto (HAIR JR. *et al.*, 2014). O Alfa de Cronbach é apontado como a medida mais adequada para verificação da confiabilidade da consistência interna e, além desta medida, foi mensurada a Confiabilidade Composta. O limite aceito para ambas as medidas é de, pelo menos, 0,70 (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

A verificação da validade foi analisada a partir da validade convergente e da validade discriminante. A validade convergente avalia a extensão na qual os indicadores de um construto convergem ou compartilham variância, ou seja, em qual grau duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas (HAIR JR. *et al.*, 2014). A validade convergente pode ser estimada com a análise da significância estatística dos parâmetros estimados, ou cargas fatoriais das variáveis de acordo com os *t-values* dos indicadores relativos a cada construto com significância de $p < 0,05$ e também mediante a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), mensurando as cargas dos indicadores de seus respectivos construtos, o erro de medida para cada indicador e as estimativas de variância entre os fatores (GARVER; MENTZER, 1999; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

Por fim, foi mensurada a validade discriminante, a qual demonstra o quanto os construtos estão correlacionados, bem como o quanto diferem entre si (CHURCHILL JR.; IACOBUCCI, 2005; MALHOTRA, BIRKS, WILLS, 2012). Segundo Malhotra, Birks e Wills (2012), a validade discriminante encontra propósito em avaliar o grau em que uma medida não se relaciona a outros construtos dos quais é de se supor que ela difira. O método a ser utilizado neste estudo para verificação desta medida foi o da extração das variâncias de cada um dos construtos, comparando-as com as variâncias compartilhadas, resultantes do cálculo das correlações entre os construtos ao quadrado (FORNELL; LARCKER, 1981; CHURCHILL JR.; IACOBUCCI, 2005; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

3.3.6 Validação teórica do modelo e teste de hipóteses

Além dos índices de ajuste ou encaixe do modelo, é necessário para a validação do Modelo Teórico proposto, proceder ao teste das hipóteses, intrínsecas ao modelo e aos seus respectivos construtos, bem como analisar o seu Coeficiente de Determinação (R^2) (HAIR JR. *et al.*, 2014; BYRNE, 2016).

O R^2 do modelo, portanto, indica a proporção de variância da variável dependente em relação às variáveis independentes, atestando o poder explicativo do modelo testado, a partir dos construtos e relações investigadas (HAIR JR. *et al.*, 2014; AFIFI; MAY; CLARK, 2012). Como parâmetro, um $R^2 = 0,50$ (50%) confere ao modelo, ou ainda mais especificamente à variável dependente, um bom poder explicativo (HAIR JR. *et al.*, 2014; TABACHNICK; FIDELL, 2012).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Com base nos procedimentos de análise dos dados descritos anteriormente, realizou-se a análise aprofundada com relação a amostra em foco e sua caracterização. Deste modo, através da validação do Modelo Teórico e da confirmação, ou não, das hipóteses desta pesquisa, com o intuito de responder os objetivos de ordem teórica e empírica deste estudo.

4.1 ANÁLISE DOS MISSINGS E DOS *OUTLIERS*

A amostra conta com 277 questionários, após eliminação prévia dos *missings*, aqueles que apresentaram casos de não respostas ou respostas inválidas, sendo incluídos apenas questionários de casos completos (*listwise deletion*) (BYRNE, 2010). Nesta etapa, foram eliminados por casos de não resposta e/ou respostas inválidas, ou seja, 12 questionários.

Após a análise dos *missings*, realizou-se a análise de observações atípicas (*outliers*), cuja existência é compreendida como variáveis capazes de distorcer as variâncias e covariâncias entre as variáveis e os indicadores (BAGOZZI, 1994), assim sendo, são os casos em que os escores apresentam valores muito diferentes em comparação a amostra como um todo (KLINE, 2011).

Conforme a literatura, a verificação dos *outliers* deve ser utilizada tanto para análises univariadas quanto para análises multivariadas (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). No primeiro caso, os *outliers* univariados foram calculados por meio do método do *Z scores*, através da verificação de escores que apresentaram três desvios padrão maiores que às médias e valores padronizados superiores a $|3|$ para cada variável (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011). Com esta análise foram verificados scores superiores a $|3|$, ou seja, valores superiores a 3 ou inferiores a -3.

Em seguida, foi realizada a identificação de observações atípicas multivariadas, através do teste de Mahalanobis (D^2), responsável por avaliar a posição de cada observação sobre um conjunto de variáveis, obteve-se como medida de graus de liberdade ($gl= 37-1=36$). Sobre tal procedimento, Hair Jr. *et al.* (2014) orienta a utilização de níveis de referência conservadoras para as medidas D^2/gl (0,005 ou 0,001), geram valores para amostras pequenas de 2,5 e para as amostras maiores de 3 ou 4, nestes casos, gerando sua eliminação.

Ao final destes procedimentos foram excluídos cinco questionários: QP22, QP30, QP66, QP83 e QP 194, resultando em uma amostra final de 272 questionários.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra final, após os procedimentos de verificação, conta com o total de 272 respondentes. Esta amostra é caracterizada pelo cargo que ocupa na empresa, o segmento de atuação da empresa, o número de funcionários da empresa, o tempo como cliente e o percentual de utilização dos serviços em relação à empresa. Neste sentido, verifica-se na Tabela 1, com relação ao cargo ocupado na empresa, que 33% dos respondentes ocupam cargos administrativos na empresa (compras, financeiro, entre outros) e 31% ocupam cargos de gerência e/ou direção, cargos mais frequentes como respondentes da pesquisa.

Tabela 1 – Cargo que ocupa na empresa

Cargo	Número de Respondentes	Percentual
Gerência/ Direção	85	31%
Logística	56	20%
Administrativo	91	33%
Vendas	40	16%
Total	272	100,00%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Em relação ao segmento de atuação das empresas respondentes, observa-se que a pesquisa foi respondida majoritariamente por parte de empresas pertencentes ao segmento industrial, correspondendo a 72% da amostra, seguido do segmento do comércio e por último, setor de serviços, o que pode ser explicado pela maior conveniência na aplicação da pesquisa junto aos embarcadores de mercadorias, indústrias, que utilizam os serviços da transportadora de forma mais frequente, facilitando o acesso e o estabelecimento de bons relacionamentos.

Tabela 2 – Segmento de atuação

Segmento	Número de Respondentes	Percentual
Indústria	196	72%
Comércio	75	27,5%
Serviços	1	0,5%
Total	272	100,00%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Quanto ao critério de caracterização do número de funcionários das empresas respondentes, a Tabela 3, abaixo, demonstra que 52% das empresas respondentes possuem até cinquenta funcionários em seu quadro de colaboradores, percentual influenciado pelo contingente de respondentes oriundos do segmento do comércio. Em seguida 29% das empresas declararam ter de 51 a 100 funcionários, 11% afirmam ter 101 a 150 funcionários, enquanto 2%

apresentam 151 a 200 funcionários e 6%, provenientes da indústria, declaram haver mais de 200 funcionários em seu quadro de colaboradores.

Tabela 3 – Número de funcionários da empresa

Nº Funcionários da Empresa	Número de Respondentes	Percentual
0-50	143	52%
51-100	80	29%
101-150	28	11%
151-200	7	2%
+ de 200	14	6%
Total	272	100%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

A análise do tempo como cliente das empresas respondentes em relação à transportadora, pode ser visualizada na Tabela 4, onde observa-se que a amostra é composta por clientes – empresas que utilizam dos serviços da transportadora há no máximo 10 anos, sendo que 50% dos respondentes declararam ser clientes da empresa há zero a cinco anos, e 42% declararam ser clientes da empresa desde seis há dez anos. Por fim, 6% dos respondentes afirmam ser clientes da empresa há onze a quinze anos, enquanto 2% dos respondentes declaram utilizar os serviços da transportadora de dezesseis anos a vinte anos.

Tabela 4 – Tempo como cliente da empresa

Tempo como cliente da Empresa	Número de Respondentes	Percentual
0-5 anos	136	50%
6-10 anos	114	42%
11-15 anos	16	6%
16-20 anos	5	2%
Total	272	100,00%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Ainda, foi questionado aos respondentes que utilizam mais de uma empresa fornecedora de serviços de transporte, o percentual de utilização dos serviços em relação à transportadora pesquisada, resultando em uma taxa de respostas de 31% que utilizam os serviços da transportadora para até 20% de suas demandas de transporte, enquanto 43% declararam que utilizam os serviços da transportadora para a faixa de 20% a 40% de suas demandas, e 15% para a faixa de 40 a 60% das demandas de transporte de cargas. Sendo o transporte rodoviário de cargas um setor extremamente competitivo, os resultados apresentam significativa penetração da empresa em foco nas demandas de transporte de seus clientes, sendo um indicativo importante para as suas estratégias de retenção de clientes.

Tabela 5 – Percentual de utilização dos serviços em relação à transportadora

Utilização dos Serviços	Número de Respondentes	Percentual
1 a 20%	83	31%
21 a 40%	115	43%
41 a 60%	41	15%
+ de 60%	33	11%
Total	272	100,00%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

4.3 TESTE DAS SUPOSIÇÕES DA ANÁLISE MULTIVARIADA

Com o objetivo de um melhor refinamento das escalas, que afetam tanto as técnicas estatísticas univariadas bem como as multivariadas, além da complexidade das relações decorrentes do número de variáveis incluídas no estudo, foram realizados testes de suposições da análise multivariada, que podem resultar em quatro suposições: (i) normalidade; (ii) homocedasticidade; (iii) linearidade e; (iv) multicolinearidade (HAIR JR *et al.*, 2014; KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

4.3.1 Normalidade

Para identificar a normalidade do conjunto de dados, foram realizados, conforme a literatura indica, os testes de *skewness* (assimetria de dados) e de *kurtosis* (curtose) (HAIR JR. *et al.*, 2014; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

Neste contexto, o teste de *skewness*, ou assimetria de dados, indica que valores acima de $|3/|$ podem ser considerados bastante assimétricos na curva de distribuição (KLINE, 2011). De acordo com o autor, no teste de *kurtosis*, ou curtose, referente ao formato de distribuição ou o “achatamento” ou “elevação” da curva de distribuição quando comparada a normal, valores acima de $|0|$ sugerem a existência de problemas de normalidade e devem ser eliminados. Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Valores de assimetria (*Skewness*) e curtose (*Kurtosis*)

(continua)

Variáveis	Assimetria (Skewness)		Curtose (Kurtosis)	
	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
PPGS1	-,272	,156	-1,064	,310
PPGS2	-,399	,156	-,747	,310
PPGS3	-,503	,156	-,321	,310
PPGS4	-,748	,156	,197	,310
PLF1	-,749	,156	,618	,310
PLF2	-,174	,156	-,937	,310
PLF3	-,177	,156	-,359	,310

(conclusão)

Variáveis	Assimetria (Skewness)		Curtose (Kurtosis)	
	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
PLF4	-,949	,156	,873	,310
VLUSO1	-,339	,156	-1,271	,310
VLUSO2	-,375	,156	-,571	,310
VLUSO3	-,549	,156	-,421	,310
VLUSO4	-1,167	,156	1,269	,310
VLUSO5	-,721	,156	-,120	,310
CONV6	-,771	,156	1,205	,310
CONV7	-,732	,156	-,117	,310
CONV8	-,159	,156	-,514	,310
CONV9	-,202	,156	-,045	,310
QUAL1	-,687	,156	1,264	,310
QUAL2	-,262	,156	-,466	,310
QUAL3	-,293	,156	-,147	,310
QUAL4	-,130	,156	-,459	,310
QUAL5	-,092	,156	-,389	,310
QUAL6	3,303	,156	15,195	,310
SATISF1	-,153	,156	-,701	,310
SATISF2	,800	,156	,350	,310
SATISF3	-,538	,156	,606	,310
SATISF4	-,416	,156	-,711	,310
RETEN1	,019	,156	-,166	,310
RETEN2	-,421	,156	1,137	,310
RETEN3	-,703	,156	,082	,310
RETEN4	,183	,156	-1,112	,310
RETEN5	-,129	,156	-1,019	,310

n= 245

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Conforme pode ser observado na Tabela 6, a variável QUAL6 apresentou valores superiores aos indicados, tanto para curtose quanto para assimetria, e, portanto, foi eliminada da base de dados.

Neste mesmo sentido, conforme Hair Jr. *et al.* (2009), o uso dos testes de normalidade de Shapiro-Wilks, por meio do qual são considerados aceitáveis valores superiores a 0,5 e o teste de Kolmogorov-Smirnov, onde os valores aceitáveis devem ser menores que 0,5, são indicados. Os resultados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Teste Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk

(continua)

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilks	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
PPGS1	,223	,000	,837	,000
PPGS2	,244	,000	,863	,000
PPGS3	,225	,000	,851	,000
PPGS4	,242	,000	,873	,000
PLF1	,205	,000	,879	,000
PLF2	,199	,000	,852	,000
PLF3	,212	,000	,870	,000
PLF4	,237	,000	,867	,000

(conclusão)

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilks	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
VLUSO1	,225	,000	,837	,000
VLUSO2	,249	,000	,864	,000
VLUSO3	,249	,000	,888	,000
VLUSO4	,293	,000	,813	,000
VLUSO5	,312	,000	,819	,000
CONV6	,295	,000	,821	,000
CONV7	,254	,000	,807	,000
CONV8	,282	,000	,806	,000
CONV9	,321	,000	,776	,000
QUAL1	,352	,000	,767	,000
QUAL2	,259	,000	,862	,000
QUAL3	,286	,000	,835	,000
QUAL4	,264	,000	,847	,000
QUAL5	,329	,000	,763	,000
QUAL6	,287	,000	,587	,000
SATISF1	,291	,000	,790	,000
SATISF2	,453	,000	,593	,000
SATISF3	,298	,000	,782	,000
SATISF4	,270	,000	,770	,000
RETEN1	,360	,000	,734	,000
RETEN2	,344	,000	,743	,000
RETEN3	,301	,000	,825	,000
RETEN4	,211	,000	,867	,000
RETEN5	,209	,000	,877	,000

n=245

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Conforme demonstrado na Tabela 7, os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk apresentaram níveis aceitáveis de normalidade de dados em todas as variáveis.

4.3.2 Homocedasticidade

A análise do teste de Levene, pertinentes as variáveis categóricas de cargo que ocupa na empresa, segmento de atuação e número de funcionários na empresa, analisadas como variáveis independentes *versus* as variáveis métricas dependentes, conforme apresentado na Tabela 8 (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Tabela 8 – Teste de Levene

Variáveis Métricas	Variáveis Não-Métricas ou Categóricas (Vi)					
	38		39		40	
	Cargo que ocupa		Segmento de atuação		Número de funcionários	
	Teste de Levene	Significância	Teste de Levene	Significância	Teste de Levene	Significância
PPGS1*	2,336	,032	3,249	,022	3,059	,007
PPGS2	2,455	,034	5,343	0,001	0,763	0,599
PPGS3	1,275	0,269	0,717	0,543	0,711	0,641
PPGS4*	2,454	0,25	14,880	0,000	4,069	0,001
PLF1	3,723	0,001	5,416	0,001	1,460	0,192
PLF2*	3,235	0,004	8,739	0,000	3,783	0,001
PLF3	1,257	,278	0,790	0,501	1,951	0,073
PLF4*	3,461	0,003	16,637	0,000	5,867	0,000
VLUSO1	13,324	0,000	7,446	0,000	1,888	0,083
VLUSO2*	2,399	0,028	8,029	0,000	6,982	0,000
VLUSO3*	6,098	0,000	15,747	0,000	9,550	0,000
VLUSO4*	4,853	0,000	33,194	0,000	9,746	0,000
VLUSO5	1,950	0,073	2,064	0,105	5,581	0,000
QUAL1*	2,966	0,008	7,335	0,000	6,438	0,000
QUAL2	1,437	0,201	1,199	0,311	12,887	0,000
QUAL3	2,979	0,008	2,485	0,61	1,258	0,277
QUAL4	2,135	0,050	2,967	0,032	3,097	0,006
QUAL5*	5,260	0,000	11,043	0,000	8,563	0,000
QUAL6	0,908	0,489	1,229	0,299	25,522	0,000
SATISF1	4,582	0,000	0,749	0,524	7,247	0,000
SATISF2	7,758	0,000	2,260	0,082	11,320	0,000
SATISF3	4,981	0,000	1,864	0,136	1,506	0,176
SATISF4	1,750	0,110	5,140	0,002	2,367	0,030
RETEN1*	2,949	0,008	4,781	0,003	86,011	0,000
RETEN2	1,470	0,200	10,448	0,000	0,787	0,581
RETEN3	4,525	0,000	0,841	0,472	1,450	0,196
RETEN4*	8,591	0,000	12,954	0,000	11,579	0,000
RETEN5*	4,730	0,000	7,801	0,000	6,031	0,000

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Na presente pesquisa, conforme Tabela 8, as variáveis PPGS1, PPGS4, PLF2, PF4, VLUSO2, VLUSO3, VLUSO4, QUAL1, QUAL5, RETEN1, RETEN 4 e RETEN5 apresentam significância menor que $|0,05|$ na avaliação de dispersão de variância, denotando um padrão de heterocedasticidade.

4.3.3 Linearidade

No mesmo sentido, a linearidade implica que existe uma estreita relação linear entre duas variáveis, e o seu grau implica no quanto uma alteração na variável dependente está associada à variável independente, permitindo mensurar a homogeneidade do modelo (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Portanto, para este critério foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson, cujos resultados variam de -1 (indicando uma

correlação máxima inversa) e +1 (indicando uma correlação máxima). Além disso, quanto mais próximo o valor for a zero, menor será a relação, indicativo de que não existe correlação entre elas (KLINE, 2011). No presente estudo, é possível afirmar que existe linearidade dos dados, uma vez que foram confirmados coeficientes com valores positivos e menores que 0,90, com significância $p < 0,001$.

4.3.4 Multicolinearidade

Para este teste a literatura sugere que o valor de medida de tolerância deve ficar entre $|0,20|$ e $|0,80|$ e o fator de inflação de variância (VIF) deve apresentar valores entre $|1,25|$ e $|5,05|$ (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011). Os dados em questão seguem na Tabela 9 e demonstram que as variáveis PPGS4, PLF4 e QUAL6 apresentaram pequenas alterações quanto aos valores sugeridos tanto para a medida de tolerância quanto para o fator de inflação de variância.

Tabela 9 – Análise de multicolinearidade

Variáveis (Vi)	Medida de Tolerância	Fator de Inflação de Variância (VIF)
PPGS1	0,257	3,885
PPGS2	0,364	2,749
PPGS3	0,288	3,468
PPGS4	0,176	5,677
PLF1	0,210	4,753
PLF2	0,241	4,157
PLF3	0,286	3,501
PLF4	0,154	6,476
VLUSO1	0,308	3,248
VLUSO2	0,345	2,895
VLUSO3	0,220	4,543
VLUSO4	0,279	3,583
VLUSO5	0,285	3,511
QUAL1	0,374	2,677
QUAL2	0,286	3,496
QUAL3	0,371	2,693
QUAL4	0,244	4,093
QUAL5	0,363	2,754
QUAL6	0,189	5,279
SATISF1	0,283	3,535
SATISF2	0,498	2,010
SATISF3	0,416	2,403
SATISF4	0,315	3,177
RETEN1	0,234	4,282
RETEN2	0,400	2,503
RETEN3	0,426	2,346
RETEN4	0,389	2,570
RETEN5	0,292	3,428

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

4.4 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Com o objetivo de apresentar e avaliar o padrão médio da percepção dos respondentes da pesquisa, na Tabela 10, são apresentados os construtos, presentes no estudo, com suas respectivas variáveis observáveis, valores mínimos e máximos, média e desvio padrão.

Tabela 10 – Estatística descritiva das variáveis pertencentes aos construtos

Construtos	Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs)	PPGS1	7,00	10,00	8,9551	,91101
	PPGS2	7,00	10,00	8,7918	,95468
	PPGS3	6,00	10,00	8,9755	,87743
	PPGS4	5,00	10,00	8,5796	1,20058
Confiança no Pessoal de Linha de Frente (PLF)	PLF1	5,00	10,00	8,6000	1,14663
	PLF2	7,00	10,00	8,8939	,86660
	PLF3	6,00	10,00	8,7306	,87829
	PLF4	5,00	10,00	8,6449	1,17017
Valor de Uso (VLUSO)	VLUSO1	4,00	7,00	5,7020	1,12943
	VLUSO2	4,00	7,00	5,8327	,88739
	VLUSO3	3,00	7,00	5,4857	1,11840
	VLUSO4	3,00	7,00	5,8939	1,03076
	VLUSO5	4,00	7,00	5,8816	,90890
Qualidade Percebida (QUAL)	QUAL1	4,00	7,00	5,9633	,67347
	QUAL2	4,00	7,00	5,7796	,83002
	QUAL3	4,00	7,00	5,9102	,73558
	QUAL4	4,00	7,00	5,8204	,76313
	QUAL5	5,00	7,00	6,1714	,60327
	QUAL6	1,00	7,00	1,6653	,98878
Satisfação (SATISF)	SATISF1	5,00	7,00	6,1388	,65687
	SATISF2	5,00	7,00	6,2000	,44904
	SATISF3	4,00	7,00	6,1673	,66573
	SATISF4	5,00	7,00	6,3143	,64909
Retenção (RETEN)	RETEN1	5,00	7,00	6,1878	,56308
	RETEN2	4,00	7,00	6,1592	,60324
	RETEN3	4,00	7,00	5,9347	,85640
	RETEN4	3,00	7,00	5,1673	1,02856
	RETEN5	4,00	7,00	5,5959	,99383

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Conforme observado na Tabela, a variável PPGs apresentou média entre 8,57 e 8,97, enquanto para PLF a média variou entre 8,6 e 8,89, sendo estas duas variáveis avaliadas em escalas de 10 pontos. Já nas variáveis VLUSO, QUAL, SATISF e RETEN, com escalas de avaliação de 7 pontos, as médias variaram entre 5,16 e 6,31, com exceção de QUAL6, variável de escore reverso.

4.5 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS

A validação individual dos construtos visa validar o modelo integrado com os seus respectivos construtos (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011). Esta etapa mede o quanto um conjunto de variáveis medidas representa o construto latente (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Conforme o método proposto neste estudo, foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a variância explicada, a validade convergente e a validade discriminante dos construtos.

4.5.1 Unidimensionalidade e confiabilidade

A unidimensionalidade é alcançada quando as variáveis de um construto apresentam ajuste aceitável em somente um único fator (HAIR JR. *et al.*, 2014), sendo uma avaliação que promove uma maior precisão entre o que é operacionalmente medido em relação aos pressupostos teóricos (ANDERSON; GERBING, 1988).

Para este fim, foi aplicada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), com rotação ortogonal Varimax para cada construto do modelo teórico, com a maximização do quadrado das variâncias das cargas fatoriais, procedimento que permite a exploração dos dados e gera informações do número de fatores que melhor representam os dados em suas respectivas cargas fatoriais (AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR JR. *et al.*, 2014).

Na Tabela 11, observa-se a significância da matriz, por meio do teste de Bartlett's, em que as correlações apresentaram índice de 0,000, exigido pela literatura, tal como o teste de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,813, superiores a 0,800 indicado pela literatura, apontando, assim adequação para análise fatorial da amostra (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Tabela 11 – Teste de KMO e Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,813	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8325,519
	Df	666
	Sig.	0,000

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Dando sequência à AFE, para cada construto e em suas respectivas variáveis, foram calculadas as Cargas Fatoriais e Variâncias Explicadas, que foram consideradas satisfatórias

segundo indicação da literatura, uma vez que valores de 0,50 são considerados bons, tendo apenas as variáveis PPGS2, QUAL2 e SATISF3 apresentado cargas fatoriais em zona de fronteira e SATISF4 valor de 0,388 (HAIR JR *et al.*, 2009). Além disso, foram realizados os cálculos da Variância Explicada e do Alpha de Cronbach, este último para avaliar a confiabilidade das medidas e a consistência interna dos dados, que, para ser considerado satisfatório, deve apresentar índices iguais ou superiores a 0,70 (CHURCHILL JR., 1999; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os resultados podem ser visualizados na Tabela 12.

Tabela 12 – Variâncias explicadas e Alphas de Cronbach

Construtos	Variáveis	Cargas Fatoriais	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs)	PPGS1	0,558	67,68%	0,837
	PPGS2	0,493		
	PPGS3	0,747		
	PPGS4	0,798		
Confiança no Pessoal de Linha de Frente (PLF)	PLF1	0,641	71,45%	0,864
	PLF2	0,582		
	PLF3	0,553		
	PLF4	0,848		
Valor de Uso (VLUSO)	VLUSO1	0,641	74,83%	0,729
	VLUSO2	0,757		
	VLUSO3	0,645		
	VLUSO4	0,698		
	VLUSO5	0,673		
Qualidade Percebida (QUAL)	QUAL1	0,600	71,07%	0,532
	QUAL2	0,437		
	QUAL3	0,572		
	QUAL4	0,541		
	QUAL5	0,598		
	QUAL6	0,736		
Satisfação (SATISF)	SATISF1	0,796	55,77%	0,730
	SATISF2	0,784		
	SATISF3	0,465		
	SATISF4	0,388		
Retenção (RETEN)	RETEN1	0,673	64,80%	0,359
	RETEN2	0,818		
	RETEN3	0,864		
	RETEN4	0,661		
	RETEN5	0,645		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

De acordo com a tabela, os construtos Qualidade Percebida (QUAL) e Retenção de clientes (RETEN) apresentaram índices de Alpha de Cronbach inferiores aos recomendados, sendo 0,532 e 0,359, respectivamente.

4.5.2 Validade convergente

A validade convergente indica até que ponto os indicadores se correlacionam positivamente, ou ainda, até que ponto as variáveis observáveis de um construto convergem. Nesta aferição, também são avaliadas a confiabilidade composta e a variância extraída (HAIR JR. *et al.*, 2014). Nesta pesquisa, a validade convergente foi verificada através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), em que foram mensuradas as cargas dos indicadores em seus respectivos construtos, avaliando as medidas de ajuste e o erro de medida para cada um dos indicadores e as estimativas de variância entre os construtos, ou fatores (KLINE, 2011; HAIR JR. *et al.*, 2014).

Para a confiabilidade composta, que avalia a consistência interna da variável ou conjunto de variáveis, verificando a consistência com o construto que se pretende medir, o ideal é que sejam encontrados índices iguais ou maiores do que 0,5 (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Já para a variância extraída, a qual explica o quanto da variância total de cada indicador está sendo utilizada na composição de avaliação do construto, a literatura sugere valores acima de |0,50| (FORNELL; LARCKER, 1981). Os resultados da presente pesquisa podem ser visualizados na Tabela 13.

Tabela 13 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos

Construtos	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Confiança PPGs	0,699955	0,665158
Confiança PLF	0,698381	0,698381
Valor de Uso	0,470016	0,485784
Qualidade Percebida	0,559965	0,604602
Satisfação de Clientes	0,536663	0,527525
Retenção de Clientes	0,522409	0,531739

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

De acordo com os resultados apresentados, para a variância extraída, verifica-se que o construto Valor de Uso resultou em índice em valor de fronteira (0,48) ao recomendado por Hair Jr. *et al.* (2010), assim como para o índice da confiabilidade composta, onde o construto Valor de Uso apresentou valor de 0,47.

4.5.3 Validade discriminante

O cálculo da validade discriminante tem por objetivo demonstrar o quanto os construtos estão correlacionados, ou seja, o grau no qual um construto se difere dos demais

(HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Para esta avaliação, foram extraídas as variâncias de cada um dos construtos, comparando-as com as variâncias compartilhadas, obtidas pelo cálculo das correlações entre construtos ao quadrado (FORNELL; LARCKER, 1981). A validade discriminante entre os construtos é considerada diferenciada quando eles apresentam variâncias extraídas superiores às variâncias compartilhadas com os demais construtos. Os resultados são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 – Validade discriminante

Construtos	PPGs	PLF	VLUSO	QUAL	SATISF	RETEN
PPGs	0,665158					
PLF	0,837225*	0,698381				
VLUSO	0,5329	0,515524	0,485784			
QUAL	0,389376	0,49	0,751689*	0,604602		
SATISF	0,436921	0,418609	0,555025*	0,395641	0,527525	
RETEN	0,160801	0,217156	0,582169*	0,403225	0,813604*	0,531739

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Conforme análise da validade discriminante representada na Tabela 14, observa-se que os construtos Confiança no Pessoal de Linha de Frente (PLF) e Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs) apresentam a variância compartilhada, 0,83, maior que a variância extraída, de 0,66, o que pode ser explicado em razão da Confiança ser um construto frequentemente estudado de forma unidimensional, e, neste estudo, proposto de forma bidimensional.

Além disso, o construto Valor de Uso (VLUSO) apresentou também variâncias compartilhadas com os demais construtos, mas foi mantido no estudo com o intuito de testá-lo no contexto do setor de transporte rodoviário de cargas. Por fim, os construtos Satisfação de Clientes (SATISF) e Retenção de Clientes (RETEN) também apresentaram variâncias compartilhadas.

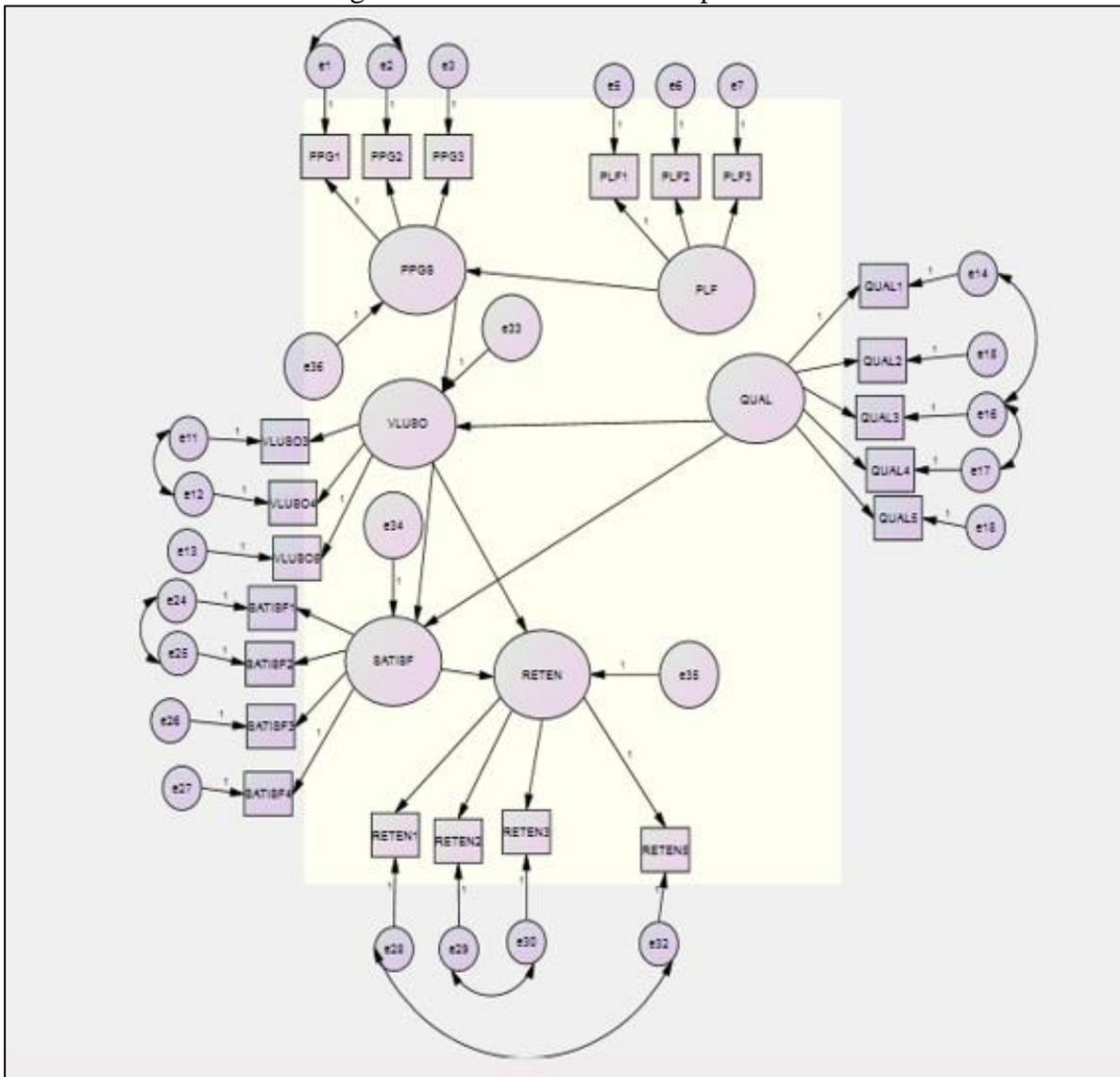
4.6 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO OU ESTRUTURAL

4.6.1 Medidas de ajuste do modelo teórico

Na realização dos primeiros testes para validação do Modelo Teórico, observou-se que as medidas de ajustes iniciais poderiam apresentar melhor encaixe, afim de encontrar melhores ajustes, procedimento defendido por Hair Jr. *et al.* (2010), os quais afirmam que os modelos integrados, por apresentarem maior complexidade, tendem a apresentar menores índices de

ajuste, tornando necessária uma cautelosa revisão dos critérios de aceitação. No mesmo sentido, foram realizados o compartilhamento entre variâncias entre os erros das variáveis de cada construto, de acordo com a sugestões da literatura (BYRNE, 2010; KLINE, 2011), conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Modelo teórico reespecificado



Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

A seguir, iniciou-se a validação do mesmo, por meio do cálculo das medidas de ajuste, de acordo com a Tabela 15, que demonstra os valores obtidos para os índices GFI, AGFI, NFI, IFI, TLI, CFI e RMSEA, de acordo com sugestões da literatura (HAIR JR. *et al.*, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Tabela 15 – Medidas de ajustes por construto

Medida de Ajustes	Valores
GFI	0,842
AGFI	0,748
NFI	0,815
IFI	0,846
TLI	0,781
CFI	0,844
RMSEA	0,131

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Conforme a literatura, os valores recomendados para as medidas de ajuste devem ser iguais ou superiores a 0,90 (HAIR JR. *et al.*, 2014; BYRNE, 2010; KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). A análise dos valores do presente estudo, observados na Tabela 15, evidencia que as medidas GFI, NFI, IFI e CFI apresentaram valores na zona de fronteira por apresentarem índices superiores a 0,80 (HAIR JR. *et al.*, 2014); e valores abaixo do recomendado para as medidas AGFI (0,748), TLI (0,781) e RMSEA (0,131).

É importante ressaltar, ainda, que somente as medidas de ajuste não são suficientes para indicar uma boa adequação do modelo proposto na MEE, sendo necessárias as avaliações do teste de hipóteses, através da variância explicada para os construtos endógenos e a análise do coeficiente de determinação R^2 (HAIR JR. *et al.*, 2014; KLINE, 2011).

4.6.2 Teste de hipóteses

O teste das hipóteses foi realizado para dar seguimento à validação do Modelo Teórico, permitindo a análise da significância e da magnitude dos coeficientes de regressão estimados. O coeficiente de regressão mede a quantidade de mudança esperada na variável dependente para cada unidade de mudança da variável independente, sendo o sinal deste coeficiente o indicador de correlação positiva ou negativa (HAIR JR. *et al.*, 2014). No mesmo sentido, quando o coeficiente de regressão apresenta valores significativos, denota que a relação entre as duas variáveis é comprovada empiricamente (HAIR JR. *et al.*, 2014; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

Foram analisados, conforme a Tabela 16, todas as hipóteses da pesquisa, os coeficientes não padronizados (b), os erros, os coeficientes padronizados (β), os t-vaies, a significância (P) e os resultados das hipóteses, sendo suportadas ou não suportadas.

Tabela 16 – Teste de hipóteses

Hi	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	t-values	P	Resultados
H1	PPGs → VLUSO	0,328	0,047	0,492	6,951	p < 0,001	Suportada
H2	PLF → PPGs	0,849	0,067	0,865	12,760	p < 0,001	Suportada
H3	QUAL → SATISF	0,336	0,094	0,366	3,556	p < 0,001	Suportada
H4	QUAL → VLUSO	0,891	0,103	0,777	8,646	p < 0,001	Suportada
H5	VLUSO → SATISF	0,438	0,098	0,549	4,470	p < 0,001	Suportada
H6	SATISF → RETEN	3,619	0,803	2,097	4,508	p < 0,001	Suportada
H7	VLUSO → RETEN	-1,711	0,591	-1,242	-2,894	p = 0,004	Não Suportada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Conforme os resultados obtidos no teste de hipóteses, é possível afirmar que seis das sete hipóteses iniciais da pesquisa foram estatisticamente suportadas: **H1** (a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs) da empresa influencia positiva e diretamente o Valor de Uso do serviço, $\beta = 0,492$, $p < 0,001$); **H2** (a Confiança no Pessoal de Linha de Frente (PLF) influencia positiva e diretamente a Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais (PPGs), $\beta = 0,865$, $p < 0,001$); **H3** (a Qualidade Percebida do serviço influencia positiva e diretamente a Satisfação de Clientes, $\beta = 0,366$, $p < 0,001$); **H4** (a Qualidade Percebida do serviço influencia positiva e diretamente o Valor de Uso do serviço, $\beta = 0,777$, $p < 0,001$); **H5** (o Valor de Uso do serviço influencia positiva e diretamente a Satisfação de Clientes, $\beta = 0,549$, $p < 0,001$); **H6** (a Satisfação dos Clientes influencia positiva e diretamente a Retenção de Clientes, $\beta = 2,097$, $p < 0,001$). Em contrapartida, a hipótese **H7** (o Valor de Uso do serviço influencia positiva e diretamente a Retenção de Clientes, $\beta = -2,894$, $p < 0,004$), não foi suportada.

Além do teste de hipóteses, a validação do modelo e a confirmação das hipóteses é apoiada pela verificação dos coeficientes de determinação (R^2), com base nas correlações elevadas ao quadrado de cada variável dependente, indicando a proporção da variância de uma variável dependente que é respondida pela variável independente. Neste sentido, quanto maior for o poder de explicação da equação de regressão, melhor é a predição da variável dependente (HAIR JR. *et al.*, 2014), conforme observado na Tabela 17.

Tabela 17 – Coeficiente de determinação – modelo teórico

Construtos	Coefficientes de Determinação (R^2)
SATISF	0,552
VLUSO	0,572
RETEN	0,642

Fonte: Dados provenientes da pesquisa (2019).

Com base nos coeficientes de determinação (R^2) obtidos, observa-se que a Satisfação de Clientes apresenta 55% de sua variância explicada pelo Valor de Uso e Qualidade Percebida. O Valor de Uso apresenta 57% de sua variância explicada pelas variáveis Confiança nas PPGs e Qualidade Percebida, enquanto 64% da variância da variável dependente Retenção de clientes é explicada por suas variáveis independentes Valor de Uso e Satisfação dos Clientes. A apresentação destes resultados sugere, portanto, um bom poder de explicação para os construtos inseridos no modelo proposto (HAIR JR. *et al.*, 2014; TABACHNICK; FIDELL, 2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados encontrados na presente pesquisa possibilita aprofundar a discussão acerca do Modelo Teórico proposto, o qual objetivou investigar a influência de alguns construtos, no caso a confiança nas PPGs e no PLF, o valor de uso dos serviços, a qualidade percebida e a satisfação dos clientes como determinantes da retenção de clientes em um ambiente de transporte rodoviário de cargas. Observa-se que, embora a retenção de clientes não seja um construto novo na pesquisa científica, o modelo teórico testado, com diferentes combinações e ambiente de pesquisa, permite novas possibilidades de discussões gerenciais e acadêmicas, abrindo oportunidades para a gestão empresarial, além de, questões metodológicas, as quais podem indicar caminhos para novos estudos na área.

Com este objetivo, este capítulo está organizado em quatro subseções. A primeira aborda as implicações teóricas, apresentando as contribuições do estudo para o desenvolvimento da teoria de marketing e da retenção de clientes em ambientes de serviço. A segunda trata das implicações gerenciais, discutindo as tendências encontradas pelo estudo e as oportunidades estratégicas para os gestores de marketing no incremento das taxas de retenção de clientes e suas vantagens competitivas. A terceira apresenta as limitações da pesquisa, que servem de base para melhorias, e, por fim, a última subseção sugere oportunidades de realização de pesquisas futuras dentro do tema abordado.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A retenção de clientes tem recebido importância crescente como uma estratégia organizacional nos mercados atuais, com impactos positivos na lucratividade e redução de custos evidenciados em estudos nos mais diversos setores e nichos de mercado (REICHHELD; SASSER Jr, 1990; CHEN; HITT, 2002; KOVÁCS; KOT, 2016). Não obstante isso, algumas lacunas teóricas ainda permeiam seus determinantes e, diversos autores indicam que estes tem sido insuficientemente estudados, ou ainda, há pouca variação nos construtos utilizados para explicar a retenção de clientes como fenômeno comportamental (TOUFAILY; RICARD; PERRIEN, 2013; DAL BÓ, 2016).

Com base nisso, o objetivo deste estudo foi compreender como alguns destes construtos se relacionam entre si e qual sua influência para a retenção de clientes. A validação dos construtos e suas escalas, identificadas na literatura, foram previamente desenvolvidos em pesquisas anteriores e adaptadas para o contexto de transporte rodoviário de cargas. Das

hipóteses de estudo testadas, seis foram confirmadas, e uma delas (**H7**) rejeitada.

A partir disso, as primeiras contribuições teórica-empíricas foram observadas com o construto confiança, o qual foi estudado de forma bidimensional, que resultaram na confirmação das hipóteses **H1** (a Confiança nas PPGs da empresa influencia positiva e diretamente o Valor de Uso do serviço) e **H2** (a Confiança no PLF influencia positiva e diretamente na confiança nas PPGs), corroborando com o entendimento teórico de Sirderhmukh, Singh e Sabol (2002), onde a confiança é proposta de forma bidimensional e sujeita a julgamentos independentes por parte do cliente.

Da mesma forma, outros estudos na área (DWYER; SCHURR; OH, 1987; KUMAR; ADLAKAHA; MUKHERJEE, 2018), admitem que parceiros de trocas comerciais precisam ganhar a confiança mútua e estabelecerem uma comunicação bilateral e transparente, para então explorar oportunidades de ganhos e investir para consolidar e expandir este relacionamento, e que clientes que confiam nas PPGs e no PLF da empresa, geralmente, percebem um melhor valor no relacionamento (ROY; LASSAR; SHEKHAR 2016).

A terceira evidência empírica confirma a relação positiva entre a qualidade percebida e a satisfação de clientes, com a confirmação da hipótese **H3** (a Qualidade Percebida do serviço influencia positiva e diretamente a Satisfação de Clientes). A satisfação é defendida na literatura como um sentimento do cliente ao vivenciar a qualidade percebida e experienciar o desempenho de um produto e/ou serviço, denotando forte ligação, portanto, entre as percepções, por parte do cliente, da qualidade percebida e o nível de satisfação apresentado pelo mesmo (PARASUMARAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; SHIN; KIM, 2008; ABU-SALIM *et al.*, 2017).

Ainda no âmbito do construto da qualidade percebida, esta pesquisa traz como quarta contribuição teórica a confirmação da relação positiva entre a qualidade percebida e o valor de uso do serviço, com a confirmação da hipótese **H4** (a Qualidade Percebida do serviço influencia positiva e diretamente o Valor de Uso do serviço). O valor de uso, concebido como o resultado de todas as consequências percebidas pelo cliente, e decorrentes de uma solução que facilita ou dificulta o alcance de seus objetivos, inclui, na literatura de serviços, facetas inerentes à qualidade percebida, que, em estudos diretamente ligados ao setor de transportes, abrange aspectos de desempenho operacional como velocidade no atendimento e na entrega e a responsividade no atendimento de demandas especiais de cada cliente (BOWERSOX; CLOSS E COOPER, 2008; MARTINS *et al.*, 2011; MACDONALD *et al.*, 2016).

A quinta contribuição teórico-empírica é a confirmação da relação positiva proposta na hipótese **H5** (o Valor de Uso do Serviço influencia positiva e diretamente a Satisfação dos

Clientes). A visão de integração de recursos ao longo do processo de cocriação de valor, emergida pela S-D Logic, está em concordância com tal relação, e defende que a satisfação dos clientes depende não somente dos recursos, mas da capacidade de acessá-los, utilizá-los e combiná-los, ou seja, do seu julgamento quanto ao valor de uso do serviço (MORAN; GHOSHAL, 1999; VARGO; LUSCH, 2008).

A sexta contribuição abrange o construto e variável dependente deste estudo, a retenção de clientes, com a confirmação da sua positiva relação com a satisfação de clientes, através da confirmação das hipóteses **H6** (a Satisfação de Clientes influencia positiva e diretamente a Retenção de Clientes). De fato, com o aumento da concorrência, tornou-se indispensável para as empresas a busca de meios para obter e manter as vantagens competitivas advindas de uma carteira de clientes retidos, e neste contexto a satisfação de clientes é considerada um fator chave para o alcance da retenção de clientes, sendo um forte incentivo para a permanência do cliente no relacionamento, haja vista que as decisões de recompra do cliente são influenciadas pela dinâmica de suas experiências com determinado produto, ou, no caso da presente pesquisa, serviço (KOTLER, 1994; MOSAHAB; MOHAMAD; RAMAYAH, 2010; OLIVER, 2016).

Por outro lado, a rejeição da hipótese **H7** (o Valor de Uso do serviço influencia positiva e diretamente a Retenção de Clientes) denota a possibilidade das variáveis indicadoras do valor de uso não estarem suficientemente claras na avaliação e aos olhos do cliente no setor de serviços de transporte rodoviário de cargas, diante de sua decisão de permanência no relacionamento, podendo ter outros determinantes com força mais significativa em sua avaliação, como a satisfação e a confiança.

Em resumo, consideram-se as contribuições teóricas provenientes do desenvolvimento de um modelo teórico, proposto e testado em um ambiente em constante expansão, o de serviços (no presente caso, serviços de transporte rodoviário de cargas), possibilitando a compreensão individual dos construtos e a confirmação de sua relevância encontrada na literatura da área. Além disso, os achados da pesquisa proporcionam oportunidades para futuros estudos relacionados à retenção de clientes em ambientes de serviços.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os esforços na busca pela retenção de clientes são crescentes em mercados de competitividade acirrada, como é o caso dos serviços de transporte, sobretudo no transporte rodoviário de cargas, haja vista a intangibilidade da prestação de serviços e a dificuldade de

diferenciação neste meio, gerando disputas comerciais limitadas apenas a fatores como prazo de entrega e preço. Esta situação, aliada aos resultados encontrados nesta pesquisa, denota a necessidade de planejamento e mudanças estratégicas direcionadas especialmente aos clientes e ao atendimento de suas necessidades e demandas pontuais, para que, assim, as organizações consigam destacar-se em meio à concorrência.

Esta pesquisa verificou que a confiança no pessoal de linha de frente da empresa tem influência sobre a confiança nas suas políticas e práticas gerenciais, que, por sua vez, influencia positivamente na avaliação do valor de uso do serviço. Estes aspectos ficam ainda mais evidenciados no setor de transportes de cargas, pois, além do pagamento muitas vezes acontecer antes da realização do serviço, as mercadorias, dotadas de valor financeiro ou emocional, são entregues pelo cliente ao prestador de serviços, sob sua total responsabilidade e gerência.

Com base nisso, algumas ações são percebidas como oportunidades a serem exploradas pelos prestadores de serviço, tais como o investimento no treinamento e estabelecimento de canais de comunicação direta e facilitada entre o cliente e o Pessoal de Linha de Frente da empresa, ou seja, as pessoas de contato do cliente no decorrer da prestação do serviço, uma vez confirmada que uma maior confiança no pessoal de linha de frente impulsiona a confiança do cliente em relação a empresa. Conjuntamente a isso, ações que demonstrem visivelmente o alto desempenho operacional da empresa e seu conseqüente valor de uso são indicadas, e podem ser viabilizadas com o apoio tecnológico oferecido aos clientes, como portais de acompanhamento de pedidos em tempo real via *web*, aplicativos *mobile* com rastreabilidade das cargas, canais de comunicação direta como aplicativos de conversa em tempo real, entre outros.

No mesmo sentido, juntamente à confiança, confirmou-se nesta pesquisa que o valor de uso é influenciado positivamente pela percepção da qualidade por parte do cliente, reforçando a necessidade da interação contínua e direta entre o provedor de serviços e seus clientes. O aspecto colaborativo desta interação deve influenciar reciprocamente os processos de formação de valor, durante todo o percurso dos serviços e de acordo com a ótica do cliente, proporcionando uma boa experiência de serviço, com conseqüências positivas na satisfação dos clientes e na elevação do potencial de retenção de clientes.

No segmento do transporte rodoviário de cargas reforçam-se estes resultados através da visível valorização, por parte do cliente, do poder de personalização dos serviços oferecidos por parte da empresa provedora, demonstrando a capacidade de interagir e absorver as demandas específicas do cliente, oferecendo soluções logísticas de acordo com cada realidade e cada operação, adequando os processos e gerando benefícios mútuos para as partes, ou seja, para o embarcador da mercadoria, o prestador de serviços, e o destinatário da mesma.

Operacionalmente, tal objetivo pode ser alcançado através da maior proximidade entre os setores comerciais e operacionais da empresa, e o cliente, a fim de alinhar as expectativas e demandas do cliente com as possibilidades operacionais da empresa para atendê-las, realizando, conjuntamente, o planejamento ideal das operações de transporte e logística, através de trabalhos em equipe.

Ainda no que tange a qualidade percebida, os resultados da pesquisa comprovaram que uma maior percepção da qualidade influencia positivamente a satisfação de clientes, e que a satisfação influencia positivamente a retenção de clientes. Com base nisso, torna-se imperativo a busca da manutenção de um alto nível de qualidade percebida aos olhos do cliente, com o investimento em melhorias contínuas, desde o atendimento ao cliente e suas demandas, através dos setores comerciais e operacionais, como anteriormente descrito, assim como a melhoria dos processos em todo o percurso da prestação do serviço, tais como: (i) aumento da velocidade na coleta, transferência e distribuição de mercadorias, (ii) velocidade de informação virtual no roteiro de entregas, (iii) excelência no atendimento e comunicação ao cliente durante percurso, (iii) redução de avarias e extravios, entre outros.

Do ponto de vista gerencial, com a confirmação de que 64% da retenção de clientes é respondida através dos construtos confiança (no PLF e PPGs), valor de uso, qualidade percebida e satisfação de clientes, este estudo oportunizou um entendimento mais amplo sobre estes determinantes, presentes na prestação de serviços, orientando o estabelecimento de estratégias e investimentos de marketing direcionados aos fatores de maior interesse por parte do cliente, e com maior potencial de influência sobre a decisão da permanência junto ao provedor de serviços.

5.3 LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Muito embora o rigor do método aplicado na presente pesquisa tenha atendido às recomendações apontadas na literatura para a aplicação do Modelo de Equações Estruturais e temas abordados, limitações de pesquisa podem ser relacionados, que poderão orientar o desenvolvimento de pesquisas futuras.

Inicialmente, por se tratar de um estudo aplicado em uma amostra não probabilística, por conveniência, com o objetivo de facilitar a coleta dos dados e a abertura de acesso aos respondentes, a abrangência do estudo torna-se limitada, não podendo se generalizar de forma definitiva os achados de pesquisa para a população-alvo contratante de serviços de transporte rodoviário de cargas.

Ainda, outra limitação encontrada na pesquisa foi percebida durante a aplicação dos questionários, direcionados somente a clientes B2B da empresa ambiente da pesquisa, fator que pode ter criado vieses nas respostas, pela presença da relação comercial já instituída, o que pode ter influenciado a expressão da veracidade nas respostas, especialmente nas questões inerentes ao desempenho e à percepção do cliente em fatores chaves da organização, tais como aspectos da confiança e qualidade.

No que tange ao método, o uso da Modelagem de Equações Estruturais, aplicada em pesquisas com corte transversal único, como é o caso da presente pesquisa não permite a observação da alteração da percepção de clientes ao longo do tempo, ou seja, não possibilita a verificação da variação da intenção em permanecer com a relação comercial com a provedora de serviço, nem a variação do poder de influência dos determinantes contemplados no Modelo Teórico testado, no decorrer do tempo da relação entre cliente e empresa.

Além disso, também é possível citar como limitações deste estudo a dúvida sobre a influência de outros construtos teóricos relevantes à retenção de clientes, tais como a reputação e o comprometimento, não contemplados no Modelo Teórico testado e que poderia fornecer uma visão mais ampla ou um maior poder explicativo para a variável dependente Retenção de Clientes.

5.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

A partir do desenvolvimento deste estudo, são apontadas novas possibilidades de pesquisa que podem responder as limitações deste estudo, já mencionadas na seção anterior. Quanto à coleta dos dados entre clientes da empresa, sugere-se que a mesma seja realizada de forma digital, propiciando maior confidencialidade e anonimato nas respostas, aliado ao contato direto, via telefone ou e-mail diretamente ao responsável respondente, para reforço da importância e necessidade de resposta. Por outro lado, sugere-se também o teste do modelo teórico em uma amostra direcionada ao cliente final usuário do serviço, B2C, pela presença de uma troca relacional mais direta, o que pode trazer diferentes resultados e pontos de vista acerca dos construtos estudados.

Tendo por base o Valor de Uso como um elemento central do modelo teórico proposto e também a escassez de pesquisas e comprovações teórico-empíricas inerentes a este construto, outros estudos poderiam possibilitar melhor entendimento sobre quais construtos se configuram como antecedentes ao Valor de Uso, tais como a cocriação de valor, o comprometimento e os custos de troca, aderentes ao contexto do ambiente de serviços.

Ainda, quanto ao método empregado, seria relevante a aplicação de pesquisas longitudinais com amostras probabilísticas, com a realização de uma nova coleta de dados na mesma população, utilizando o mesmo questionário de pesquisa, que permitiriam observar a mudança de percepção dos clientes ao longo de um determinado período de tempo, verificando sua repercussão na validação das variáveis e nos resultados no Modelo Teórico proposto.

REFERÊNCIAS

- ABU-SALIM, T. *et al.* Effects of perceived cost, service quality, and customer satisfaction on health insurance service continuance. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 22, n. 4, p. 173-186, 2017.
- AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V. A. **Practical multivariate analysis**. 5th edition. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2012.
- AFLAKI, S.; POPESCU, I. Managing retention in service relationships. **Management Science**, v. 60, n. 2, p. 415-433, 2014.
- AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; SCHAU, H. J. The context of experience. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, p. 206-223, 2015.
- ALBRECHT, A. K. *et al.* The influence of service employees and other customers on customer unfriendliness: A social norms perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 6, p. 827-847, 2017.
- ALI, J. F. *et al.* Determinants of consumer retention in cellular industry of Pakistan. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 12, p. 2402-2408, 2010.
- ALLRED, A. T.; LON ADDAMS, H. Cost containment and customer retention practices at the top 100 commercial banks, savings institutions and credit unions. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 9, n. 5, p. 352-359, 1999.
- ALMOSSAWI, M. M. Impact of religion on the effectiveness of the promotional aspect of product packages in muslim countries. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 26, n. 5, p. 687-706, 2014.
- AL-TIT, A. A. The Effect of Service and Food Quality on Customer Satisfaction and Hence Customer Retention. **Asian Social Science**, v. 11, n. 23, p. 129-139, 2015.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN D. R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 53-66, 1994.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 53-66, 1994.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 53-66, 1994.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; RUST, R. T. Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. **Marketing science**, v. 16, n. 2, p. 129-145, 1997.
- ANDERSON, J.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: are view and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988.

BABIN, B. J.; GRIFFIN, M. The nature of satisfaction: an updated examination and analysis. **Journal of Business Research**, v. 41, n. 2, p. 127-136, 1998.

BAGOZZI, R. P. **Principles of marketing research**. Oxford: Blackwell, 1994.

BALAKRISHNAN, S.D.; PARTHASARATHY, R. Determinants of customer retention - a comparative analysis of organized and traditional retailers. **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 10, n. 2, p. 4723-4740, 2015.

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

BAUMANN, C.; ELLIOTT, G.; BURTON, S. Modeling customer satisfaction and loyalty: survey data versus data mining. **Journal of Services Marketing**, v. 26, n. 3, p. 148–157, 2012.

BEARDEN, W. O.; NETEMEYER, R. G.; HAWS, K. L. **Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research**. 3th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

BECKER, J. U., SPANN, M., SCHULZE, T. Implications of minimum contract durations on customer retention. **Marketing Letters**, v. 26, n. 4, p. 579-592, 2015.

BEHRAVAN, N.; RAHMAN, M. S. Customer relationship management constructs under social networks towards customers' retention. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 6, n. 7, p. 271-282, 2012.

BENDOLY, E. *et al.* Online/in-store integration and customer retention. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 4, p. 313-327, 2005.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services: Competing Through Quality**. New York: The Free Press, 1991.

BHATTACHARYA, C. B. When customers are members: Customer retention in paid membership contexts. **Journal of the academy of marketing science**, v. 26, n. 1, p. 31-44, 1998.

BLAIR, E.; BLAIR, J. **Applied survey sampling**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. **Journal of Marketing**, v. 55, n. 1, p. 1-10, 1991.

BOLTON, R. N.; KANNAN, P. K. D; BRAMLETT, M. D. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 95-108, 2000.

BOLTON, R. N.; LEMON, K. N.; BRAMLETT, M. D. THE effect of service experiences over time on a supplier's retention of business customers. **Management Sci.**, v. 52, n. 12, p. 1811–1823, 2006.

BOLTON, R.; TARASI, C. Managing customer relationships. *In: MALHOTRA, N. (Ed) Review of Marketing Research*. Vol 3. UK: Emerald Group Publishing Limited, 2007, p. 3-38.

BOUGIE, R. ; PIETERS, R.; ZEELLENBERG, M. Angry customers don't come back; they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 4, p. 377-393, 2003.

BOWEN, N. K.; GUO, S. **Structural equation modeling**. New York: Oxford, 2011.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

BRADY, M. K. ARNOLD, T. Organizational service strategy. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 45, n. 6, p. 785-788, 2017.

BRADY, M. K.; CRONIN JR, J. J.; BRAND, R. R. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. **Journal of business research**, v. 55, n. 1, p. 17-31, 2002.

BRADY, M. K.; CRONIN Jr. R. J. J. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 1, p. 34-49, 2001.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts applications, and programming**. 2nd edition. New York: Routledge, 2010.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts applications, and programming**. 3th edition. New York: Routledge, 2016.

CACERES, R. C.; PAPAROIDAMIS, N. G. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty". **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 836-867, 2007.

CÁCERES, R. C.; PAPAROIDAMIS, N. G. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 836-867, 2007.

CARMAN, J. M. Consumer Perceptions of Service Quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 1, p. 33-55, 1990.

CHAHAL, H.; BALA, M. Significant components of service brand equity in healthcare sector. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 25, n. 4, p. 343-362, 2012.

CHAI, J. C. Y. K.; MALHOTRA, .N. K.; ALPERT, F. K. A two-dimensional model of trust-value-loyalty in service relationships. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 26, n. 1, p. 23-31, 2015.

CHAN, J. O. Toward a unified view of customer relationship management. **The Journal of American Academy of Business**, v. 6, n. 1, p. 32-38, 2005.

CHANG, K. *et al.* The effect of service convenience on post-purchasing behaviours. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 9, p. 1420-1443, 2010.

CHEN, C. F.; CHEN, F. S. Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. **Tourism Management**, v. 31, n. 1, p. 29-35, 2010.

CHEN, K. K.; CHIU, R.; CHANG, C. Using beta regression to explore the relationship between service attributes and likelihood of customer retention for the container shipping industry. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 104, n. 1, p. 1-16, 2017.

CHEN, P. Y.; HITT, L. M. Measuring Switching Costs and the Determinants of Customer Retention in Internet-Enabled Businesses: A study of the online Brokerage Industry. **Information Systems Research**, v. 13, n. 3, p. 255-274, 2002.

CHERON, E.; NORRART, S. The effect of culture and gender on perceived service quality. **Journal of Asia-Pacific Business**, v. 11, n. 1, p. 28-49, 2010.

CHIANG, C. F. Influences of price, service convenience, and social servicescape on post-purchase process of capsule hotels. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 23, n. 4, p. 373-384, 2018.

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.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12th edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

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

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. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CURRAN, P. *et al.* sampling properties of the point estimates and confidence intervals of the RMSEA. **Sociological Methods & Research**, v. 32, n. 2, p. 208-252, 2003.

CURRAS-PEREZ, R.; SANCHEZ-GARCIA, R.; SANZ, S. Determinants of customer retention in virtual environments. The role of perceived risk in a tourism services context. **Spanish Journal of Marketing - ESIC**, v. 21, n. 2, p. 131-145, 2017.

DABHOLKAR, P. A. A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. **ACR North American Advances**, v. 25, n. 1, p. 101-108, 1995.

DABHOLKAR, P. A.; SHEPHERD, C. D.; THORPE, D. I. A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 139-173, 2000.

DAL BÓ, G. **Proposição de valor, configuração de recursos, facilitação e cocriação de valor e valor de uso como determinantes da retenção de clientes**. 2016. 153 f. Tese (Doutorado em Administração), Associação Ampla UCS/PUCRS, Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2016.

DALLA SANTA, E. D.; MUSSI, C. C.; NASCIMENTO, G. Uso da tecnologia da informação e desempenho do serviço de transporte rodoviário de cargas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 1, p. 184-207, 2016.

DARZI, M. A.; BHAT, S. A. Personnel capability and customer satisfaction as predictors of customer retention in the banking sector: A mediated moderation study. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 4, p. 663-679, 2018.

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

DAVIES, I.; MASON, R.; LALWANI, C. Assessing the impact of ICT on UK general haulage companies. **International Journal of Production Economics**, v. 106, n. 1, p. 12-27, 2007.

DAWES, J. The effect of service price increases on customer retention: The moderating role of customer tenure and relationship breadth. **Journal of service research**, v. 11, n. 3, p. 232-245, 2009.

DAY, G. **Market-driven strategy: Processes for creating value**. New York: The Free Press, 1990.

DENG, Z. *et al.* 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.

DÍAZ, G. R. The influence of satisfaction on customer retention in mobile phone market. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 36, n. 1, p. 75-85, 2017.

DÍAZ, G. R. The influence of satisfaction on customer retention in mobile phone market. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 36, n. 1, p. 75-85, 2017.

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

DOWELL, D.; MORRISON, M.; HEFFERNAN, T. The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: a study of business-to-business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 44, n. 1, p. 119-130, 2015.

DRUCKER, P. F. Managing for business effectiveness. **Harvard Business Review**, v. 41, n. 3, p. 53-60, 1963.

DU PLESSIS, L. Customer relationship management and its influence on customer loyalty at Liberty Life in South Africa. **African Journal of Marketing Management**, v. 4, n. 4, p. 152-165, 2010.

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

EBERLE, L.; MILAN; G. S.; MATOS, C. A. Antecedentes da Retenção de Clientes em um Contexto Corporativo. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 1, p. 1-23, 2016.

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

EGGERT, A. *et al.* Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. **Industrial Marketing Management**, v. 69, n. 1, p. 80-90, 2018.

EHIGIE, B. O. Correlates of customer loyalty to their bank: a case study in Nigeria. **International Journal of Bank Marketing**, v. 24, n. 7, p. 494-508, 2006.

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

ETGAR, M. A descriptive model of the consumer co-production process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 97-108, 2008.

FAMIYEH, S.; KWARTENG, A.; ASANTE-DARKO, D. Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile maintenance services: evidence from a developing country. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, v. 24, n. 3, p. 262-279, 2018.

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

FLAVIÁN, C. ; GUINALÍU, M. ; GURREA, R. The influence of familiarity and usability on loyalty to online journalistic services: The role of user experience. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 13, n. 5, p. 363-375, 2006.

FLINT, D. J.; BLOCKER, C. P.; BOUTIN J. Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 219-230, 2011.

FORNELL, C. *et al.* The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 7-18, 1996.

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

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

FOWLER, Jr.; FLOYD, J. **Pesquisa de levantamento**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2009.

FRUCHTER, G. E.; ZHANG, Z. J. Dynamic Targeted Promotions: A Customer Retention and Acquisition Perspective. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 3-19, 2004.

GAJIC, N.; BOOLAKY, M. Impact of technical support on customer satisfaction: Case of automotive paints. **SAGE Open**, v. 5, n. 4, p. 19, 2015.

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.

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.

GHANDOUR, R.; JEBAI, B.; HUSSAIN, M. Relationship between Service Quality, Customer Retention and the role of Social Media-Premier Inn Hotel (UK). **Journal of Organizational Studies and Innovation**, v. 2, n. 4, p. 1-12, 2015.

GIUDICATI, G.; RICCABONI, M.; ROMITI, A. Experience, socialization and customer retention: Lessons from the dance floor. **Marketing Letters**, v. 24, n. 4, p. 409-422, 2013.

GÓMEZ, M. I., MCLAUGHLIN, E. W., WITTINK, D. R. Customer satisfaction and retail sales performance: An empirical investigation. **Journal of Retailing**, v. 80, n. 4, p. 265-278, 2004.

GONZÁLEZ, M. E. A.; COMESAÑA, L. R.; BREA, J. A. F. Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 2, p. 153-160, 2007.

GOUNARIS, S. P. Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 2, p. 126-40, 2005.

GRACE, D.; WEAVER, S. An Empirical Analysis of Franchisee Value-in-Use, Investment Risk and Relational Satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 366-380, 2011.

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

GRÖNROOS, C. A Service Quality Model and its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, C. Adopting a Service Logic for Marketing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 317-33, 2006.

GRÖNROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, C. On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. **Journal of Creating Value**, v. 3, n. 2, p. 1-17, 2017.

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

GRÖNROOS, C. **Strategic Management and Marketing in the Service Sector**. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.

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

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

GUPTA, H. Evaluating service quality of airline industry using hybrid best worst method and VIKOR. **Journal of Air Transport Management**, v. 68, n. 1, p. 35-47, 2018.

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

GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M.; ROOS, I. The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment, Dimensions, and Triggers on Customer Retention. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 210-218, 2005.

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

HAIR Jr., J. F. ; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, Edição Especial, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HAIR, Jr., J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7th Edition. London: Pearson Education Limited, 2014.

HALLOWELL, R. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. **International Journal of Service Industry Management**, v. 7, n. 4, p. 27-42, 1996.

HAN, H. ; HWANG, J. In-flight physical surroundings: quality, satisfaction, and traveller loyalty in the emerging low-cost flight market. **Current Issues in Tourism**, v. 20, n. 13, p. 1.336-1.354, 2017.

HEINONEN, K.; STRANDVIK, T. Monitoring value-in-use of e-service. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 1, p. 33–51, 2009.

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.

HERBST, K. C. *et al.* On the Dangers of Pulling a Fast One: Advertisement Disclaimer Speed, Brand Trust, and Purchase Intention. **Journal of Consumer Research**, v. 38 n. 5, p. 909-919, 2012.

HOLBROOK, M. B. The nature of customer value—An axiology of services in the consumption experience. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (Eds.). **Service quality: New directions in theory and practice**. Thousand Oak: Sage, 1994.

HONG, P.; YANG, M. A.; DOBRZYKOWSKI, D. Strategic customer service orientation, lean manufacturing practices and performance outcomes: An empirical study. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 5, p. 699-723, 2014.

HOYLE, R. H. Assumptions in structural equation modeling. In: HOYLE, R. H. **Handbook of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2012.

HUTCHINSON, D. *et al.* Antecedents and postcedents of satisfaction in business relationships in Canada. **Int. J. Logistics Economics and Globalisation**, v. 3, n. 4, p. 189-209, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de Contas Nacionais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

INKUMSAH, A. W. Factors That Impacted Customer Retention of Banks. A Study of Recently Acquired Banks in the UPSA Area of Madina, Accra (Specifically Access Bank). **Journal of Marketing and Consumer Research**, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2013.

IZOGO, E. E.; OGBA, I. E. Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Automobile Repair Services Sector. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 32, n. 3, p. 250-269. 2015.

JAHROMI, A. T.; STAKHOVYCH, S.; EWING, M. Managing B2B customer churn, retention and profitability. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 7, p. 1258-1268, 2014.

JAMIESON, D. Customer retention: Focus or failure. **The TQM Magazine**, v. 6, n. 5, p. 11-13, 1994.

JEON, H.; CHOI, B. The carryover effect of customer satisfaction on service quality focused on moderating effect of customer trust and cooperative orientation. **Services Marketing Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 239-252, 2017.

JIANG, H.; ZHANG, Y. An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. **Journal of Air Transport Management**, v. 57, n. 1, p. 80-88, 2016.

JOHNSON, D. ; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationships. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 500–507, 2005.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 6th edition. New Jersey: Pearson, 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. 1306-1317, 1982.

JULIAN, C. C. *et al.* Discriminant analysis of antecedents of customer retention in Malaysian retailing. **Journal of Transnational Management**, v. 20, n. 3, p. 190-204, 2015.

KAMAKURA, W. A. Cross-selling: offering the right product to the right customer at the right time. **Journal of Relationship Marketing**, v. 6, n. 3/4, p. 41-58, 2007.

KANT, R.; JAISWAL, D. The impact of perceived service quality dimensions on customersatisfaction: an empirical study on public sector banks in India. **International Journal of Bank Marketing**, v. 35, n. 3, p. 411-430, 2017.

KAO, Y. F.; HUANG, L. S.; WU, C. H. Effects of Theatrical Elements on Experiential Quality and Loyalty Intentions for Theme Parks. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 13, n. 2, p. 163-174, 2008.

KARPEN, I. O. *et al.* Service-Dominant Orientation: Measurement and Impact on Performance Outcomes. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 1, p. 89-108, 2015.

KASSIM, N.; ABDULLAH, N. A. The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 22, n. 3, p. 351 – 371, 2010.

KEININGHAM, T. L. *et al.* Call center satisfaction and customer retention in a co-branded service context. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 16, n. 3, p. 269 -289, 2006.

KHALIFA, M.; LIU, V. Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. **European Journal of Information Systems**, v. 16, n. 1, p. 780-792, 2007.

KIM, J. *et al.* Antecedents of application service continuance: A synthesis of satisfaction and trust. **Expert Systems with Applications**. v. 38, n. 8, p. 9.530-9.542, 2011.

KIM, J.; DAMHORST, M. L. Effects of Level of Internet Retailer's Service Quality on Perceived Apparel Quality, Perceived Service Quality, Perceived Value, Satisfaction, and Behavioral Intentions Toward an Internet Retailer. **Clothing & Textiles Research Journal**, v. 28, n. 1, p. 56-73, 2010.

KINGSHOTT, R. P.; SHARMA, P.; CHUNG, H. F. L. The impact of relational versus technological resources on e-loyalty: A comparative study between local, national and foreign branded banks. **Industrial Marketing Management**, v. 72, n. 1, p. 48-58, 2018.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2011.

KOAY, K. Y.; ONG, D. L. T. The mediating role of customer satisfaction in customer retention model: A Case of local automobile brands in Malaysia. **Pertanika Journal Social Sciences & Humanities**, v. 24, n. S, p. 27-40, 2016.

KOENIG-LEWIS, N. ; PALMER. The effects of anticipatory emotions on service satisfaction and behavioral intention. **Journal of Services Marketing**, v. 28, n. 6, p. 437–451, 2014.

KOTLER, P. Reconceptualizing Marketing: an interview with Philip Kotler. **European Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 353-361, 1994.

KOVÁCS, G.; KOT, S. New logistics and production trends as the effect of global economy changes. **Polish Journal of Management Studies**, v. 14, n. 2, p. 115-126, 2016.

KOWALKOWSKI, C.; GEBAUER, H.; OLIVA, R. Service growth in product firms: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 60, n. 1, p. 82–88, 2017.

KUMAR, A.; ADLAKAHA, A.; MUKHERJEE, K. The effect of perceived security and grievance redressal on continuance intention to use M-wallets in a developing country. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36 , n. 7 , p. 1170-1189, 2018.

KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationships. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 92-106, 1996.

KUMAR, P. The impact of performance, cost, and competitive considerations on the relationship between satisfaction and repurchase intent in business markets. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 1, p. 55-68, 2002.

KWON, K.; KIM, C. How to design personalization in a context of customer retention: who personalizes what and to what extent? **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 11, n. 1, p. 101–116, 2012.

KYEI, D. A.; BAYOH, A. T. M. Innovation and Customer Retention in the Ghanaian Telecommunication Industry. **International Journal of Innovation**, v. 5, n. 2, p. 171-183, 2017.

LAM, S. Y. *et al.* Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 293-311, 2004.

LANG, B. How word of mouth communication varies across service encounters. **Management Service Quality**, v. 21, n. 6, p. 583–598, 2011.

LAUD, G.; KARPEN, I. O. Value co-creation behaviour - role of embeddedness and outcome considerations. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p.778-807, 2017.

LEE, H., LEE, Y.; YOO, D. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 3, p. 217–231, 2000.

LEE, K.; YU, C. Assessment of airport service quality: A complementary approach to measure perceived service quality based on Google reviews. **Journal of Air Transport Management**, v. 71, n. 1, p. 28-44, 2018.

LI, W. *et al.* A hybrid approach based on fuzzy AHP and 2-tuple fuzzy linguistic method for evaluation in-flight service quality. **Journal of Air Transport Management**, v. 60, n. 1, p. 49-64, 2017.

LI, C.; XU, Y.; LI, H. An empirical study of dynamic customer relationship management. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 12, n. 1, p. 431-441, 2005.

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

LINDENFALK, B.; VIMARLUND, V. Understanding Through Use: Elderly's Value Identification in a Service Experience. **Studies in health technology and informatics**, v. 241, n. 1, p. 103-108, 2017.

LINDGREEN, A. In search of relationship quality, customer retention and shareholder value: Findings from an exploratory, qualitative multiple case study. **Journal on Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 49-63, 2001.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson, 2011.

LUARN, P.; LIN, H.-H. Toward an understanding of the behavioral intention to use mobile banking. **Computers in Human Behavior**, v. 21, n. 6, p. 873-891, 2005.

LUDE, M.; PRÜGL, R. Why the family business brand matters: Brand authenticity and the family firm trust inference. **Journal of Business Research**, v. 89, n. 1, p. 121-134, 2018.

LUK, S. T. K.; LIU, B. S. C.; LI, E. L. Y. Effect of multilevel trust on effort-in-use and service co-design behavior. **Journal of Services Marketing**, v. 32, n. 4, p. 505-519, 2018.

LUSCH, R. F.; NAMBISAN, S. Service innovation: a service-dominant logic perspective. **Mis Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 155-175, 2015.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinement. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

MACDONALD, E. K. *et al.* Assessing value-in-use: a conceptual framework and exploratory study. **Industrial Marketing management**, v. 40, n. 5, p. 671-682, 2011.

MACDONALD, E. K.; KLEINALTENKAMP, M.; WILSON, H. N. How business customers judge solutions: solution quality and value-in-use. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 3, p. 96-120, 2016.

MAHMOUD, A.; HINSON, R. E.; ADIKA, M. K. The Effect of Trust, Commitment, and Conflict Handling on Customer Retention: The Mediating Role of Customer Satisfaction. **Journal of Relationship Marketing**, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2018.

MAKKONEN, H.; KOMULAINEN, H. Networked new service development process: a participant value perspective. **Management Decision**, v. 52, n. 1, p. 18-32, 2014.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4th ed. New York: Pearson, 2012.

MALINA, M. A.; NORREKLIT, H. S. O.; SELTO, F. H. Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 8, n. 1, p. 59-71, 2011.

MARSH, P. Customer retention: a strategy for travel agents. **Journal of Vacation Marketing**, v. 1, n. 1, p. 75-80, 1994.

MARTINS, R. S. *et al.* Gestão do Transporte Orientada para os Clientes: Nível de Serviço Desejado e Percebido. **RAC, Curitiba**, v. 15, n. 6, p. 1100-1119, 2011.

MARTINS, R. S.; XAVIER, W. S. Gestão do Transporte Orientada para os Clientes: Nível de Serviço Desejado e Percebido. **RAC**, v. 15, n. 6, p. 1.100-1.119, 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas 2016.

MAXHAM, J. G. Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. **Journal of Business Research**, v. 54, n. 1, p. 11-24, 2001.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, D. An integrative model of organizational trust. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCALLISTER, D. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MCCOLL-KENNEDY, J. R. *et al.* Health care customer value cocreation practice styles. **Journal of Service Research**, v. 12, n. 4, p. 370-389, 2012.

MEESALA, A.; PAUL, J. Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 40, n. 1, p. 261-269, 2018.

MELACINI, M.; MARCHET, G.; PEROTTI, S. An exploratory study of TMS adoption in the 3PL industry. **Global Journal on Technology**, v. 3, n. 1, p. 1390-1399, 2013.

MELEWAR, T. C. *et al.* Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 572-604, 2017.

MENON, A.; HOMBURG, C.; BEUTIN, N. Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 12, n. 2, p. 1-38, 2005.

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

MILAN, G. S. ; *et al.* 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.; BRENTANO, J.; DE TONI, D. Perceived quality of services by a communications agency and customer satisfaction: An exploratory study [A qualidade percebida dos serviços prestados por uma agência de comunicação e a satisfação de clientes: Um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 26, p. 17-26, 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.

MIRANDA, S.; TAVARES, P.; QUEIRÓ, R. Perceived service quality and customer satisfaction: A fuzzy set QCA approach in the railway sector. **Journal of Business Research**, v. 89, n. 1, p. 371-377, 2018.

MITTAL, B. Retrospective: why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 6, p. 569-575, 2016.

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

MOGHAVVEMI, S.; LEE, S. T; LEE, S. P. Perceived overall service quality and customer satisfaction: A comparative analysis between local and foreign banks in Malaysia. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 5, p. 908-930, 2018.

MORAN, P.; GHOSHAL, S. Markets, firms and the process of economic development. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 390-412, 1999.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MOROSAN, C. An Empirical Analysis of Intentions to Cocreate Value in Hotels Using Mobile Devices. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 20, n. 10, p. 1-35, 2015.

MOSAHAB, R.; MOHAMAD, O.; RAMAYAH, T. Service quality, customer satisfaction and loyalty: A test of mediation. **International Journal of Business and Management**, v. 3, n. 4, p. 72-80, 2010.

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

NAM, J.; EKINCI, Y.; WHYATT, G. Brand Equity, Brand Loyalty and Consumer Satisfaction. **Annals of Tourism Research**, v. 38, n. 3, p. 1009-1030, 2011.

NDUBISI, N. O. Service quality: understanding customer perception and reaction, and its impact on business. **International Journal of Business**, v. 5, n. 2, p. 7-19, 2003.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling Procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

NIKHASHEMI, S. R. *et al.* Internet technology, Crm and customer loyalty: Customer retention and satisfaction perspective. **Middle East Journal of Scientific Research**, v. 14, n. 1, p. 79-92, 2013.

NORDIN, F.; KOWALKOWSKI, C. Solutions offerings: A critical review and reconceptualization. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 441-459, 2010.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the bottom of "Triple Bottom Line". **Business Ethics Quarterly**, v. 14, n. 2, p. 243-262+345-346, 2004.

OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, n. 1, p. 33-44, 1999.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 2nd edition. Armonk: M. E. Sharpe, 2016.

OLIVER, R. L.; RUST, R.T.; VARKI, S. Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 3, p. 311–336, 1997.

OLIVER, R. L.; SWAN, J. E. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 21-35, 1989.

ORTH, U.; GREEN, M. T. Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 16, n. 4, p. 248-259, 2009.

PALMATIER, R. W. *et al.* Dhruv. Relationship velocity: Toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 1, p. 13-30, 2013.

PALMATIER, R. W. *et al.* Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 136–153, 2006.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. **Human resource management**, v. 30, n. 3, p. 335-364, 1991.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; MALHOTRA, A. E-S-QUAL A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 213-233, 2005.

PARK, S. *et al.* Two factor model of consumer satisfaction: International tourism research. **Tourism Management**, v. 67, n. 1, p. 82-88, 2018.

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

PENG, J.; QUAN, J.; ZHANG, S. Mobile phone customer retention strategies and Chinese e-commerce. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 12, n. 5, p. 321-327, 2013.

PEREGO, A.; PEROTTI, S.; MANGIARACINA, R. ICT for logistics and freight transportation: a literature review and research agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 5, p. 457-483, 2011.

PERIN, M. G. *et al.* As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. In: XXVIII ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

PERKINS-MUNN, T.; AKSOY, L.; KEININGHAM, T.L.; ESTRIN, D. Actual purchase as proxy for share of wallet. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 245-56, 2005.

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.; BUGG, B.; HOLLOWAY, J. The mediating effects of customers' intimacy perceptions on the trust-commitment relationship. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 1, p. 75-87, 2016.

RAMASWAMY, V. It's about human experiences and beyond, to co-creation. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 195-196, 2011.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. **Journal of Business Research**, v. 84, n. 1, p. 196-205, 2018.

RANAWEERA, C.; PRABHU, J. The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 4, p. 374-395, 2003.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Acad. Mark. Sci.**, v. 44, n. 1, p. 290-315, 2016.

RANJAN, K. R.; SUGATHAN, P.; ROSSMANN, A. A narrative review and meta-analysis of service interaction quality: new research directions and implications. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 1, p. 3-14, 2015.

RAUYRUEN, P.; MILLER, K. E. Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 1, n. 60, p. 21-31, 2007.

RAY, I.; CHIAGOURIS, L. Customer retention: Examining the roles of store affect and store loyalty as mediators in the management of retail strategies. **Journal of Strategic Marketing**, v. 17, n. 1, p. 1-20, 2009.

READ, B. Top tips to build and keep customer loyalty with CRM. **Customer Interaction Solutions**, v. 27, n. 9, p. 26-28, 2009.

REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. E-loyalty: your secret weapon on the web. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 4, p. 105-113, 2000.

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

REICHHELD, F. F.; **The loyalty effect**: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2001.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice**: strategies for description and causation. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

RIBEIRO, H. C. M.; CORRÊA, R. 10 Anos de Pesquisa da Revista Brasileira De Inovação sob a Ótica da Bibliometria e da Rede Social. **Administração: Ensino e Pesquisa Rio de Janeiro**, v. 15, n. 4, p. 729-767, 2014.

RIZAN, M.; WAROKKA, A.; LITYAWATI, D. Relationship Marketing and Customer Loyalty: Do Customer Satisfaction and Customer Trust Really Serve as Intervening Variables? **Journal of Marketing Research and Case Studies**, v. 2014, n. 1, p. 12, 2014.

ROBERTS-LOMBARD; M.; DU PLESSI; L. Customer relationship management (CRM) in a South African service environment: An exploratory study. **African Journal of Marketing Management**. v. 4, n. 4, p. 152-165, 2012.

ROUSSEAU, D. M. *et al.* Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23 n. 3, p. 393-404, 1998.

ROY, S. K.; LASSAR, W. M.; SHEKHAR, V. Convenience and satisfaction: mediation of fairness and quality. **The Service Industries Journal**, v. 36, n. 5-6, p. 239-260, 2016.

ROY, S. K.; SIVAKUMAR, K.; WILKINSON, I. F. Innovation generation in supply chain relationships: A conceptual model and research propositions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 1, p. 61-79, 2004.

RUIZ-MAFE, C.; TRONCH, J.; SANZ-BLAS, S. The role of emotions and social influences on consumer loyalty towards online travel communities. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 26, n. 5, p. 534-558, 2016.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 109-127, 2004.

RUST, R. T.; OLIVER, R. L. Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. In: _____. **Service Quality: New Directions in Theory and Practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

RUST, R. T.; OLIVER, R. L. Should we delight the customer? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 86–94, 2000.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 69, n. 2, p. 139-215, 1993.

SAKO, M. Does trust improve business performance? In: BACKMAN, R.; LANE, C. **Trust within and between Organizations**. Oxford University Press: Oxford, 1997.

SANTOS, C. P.; BASSO, K. Do ongoing relationships buffer the effects of service recovery on customers' trust and loyalty? **International Journal of Bank Marketing**, v. 30, n. 3, p. 168-192, 2012.

SANZ, S. B. et al. The influence of culture on behavior in the purchase of online tourist products: The case of Spain and Mexico. **Innovar**, v. 24, n. 54, p. 153-165, 2014.

SARIS, W. E.; GALLHOFER, I. N. **Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research**. Wiley Series in Survey Methodology. 2nd edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.

SAUERS, A. C. **Effective customer relationship management**. New York, NY: Cambria Press, 2008.

SEIDERS, K. *et al.* Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 26–43, 2005.

SEKHON, H.; ENNEW, C.; KHAROUF, H.; DEVLIN, J. Trustworthiness and trust: influences and implications. **Journal of Marketing Management**, v. 30, n. 3/4, p. 409-430, 2014.

SELNES, F.; SALLIS, J. Promoting relationship learning. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 3, p. 80-95, 2003.

SETH, N.; DESHMUKH, S.G.; VRAT, P. Service quality models: a review. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 9, p. 913–949, 2005.

SHANG, R.; CHEN, Y.; LIAO, H. The value of participation in virtual consumer communities on brand loyalty. **Internet Research**, v. 16, n. 4, p. 398-418, 2006.

SHARMA, V.; JOSEPH, S.; POULOSE, J. Determinants of consumer retention strategies for telecom service industry in Central India. **Problems and Perspectives in Management**, v. 16, n. 2, p. 306-320, 2018.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Relationship marketing: theory, methods and applications**. Atlanta: Emory University, 1994.

SHETH, J. N.; USLAY, C. Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 26, n. 2, p. 302-307, 2007.

SHIN, D. H.; KIM, W. Y. Forecasting customer switching intention in mobile service: An exploratory study of predictive factors in mobile number portability. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 75, n. 6, p. 854-874, 2008.

SILVA, H. C. C.; ARAUJO, M. A. V.; PRIMO, M. A. M. Antecedents of customer retention after service failure and recovery of information technology services In: Business-To-Business Environments. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 3, p. 60, 2015.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

SKALÉN, P.; PACE, S.; COVA, B. Firm-brand community value co-creation as alignment of practices. **European Journal of Marketing**, v. 49, n. 3-4, p. 596-620, 2015.

SMYTH, H.; GUSTAFSSON, M.; GANSKAU, E. The value of trust in project business. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 2, p. 117-129, 2010.

SOLOMON, M. R.; BUCHANAN, B. A Role-Theoretic Approach to Product Symbolism: Mapping a Consumption Constellation. **Journal of Business Research**, v. 22, n. 1, p. 95-109, 1991.

SOUZA, D.; SILVA, L. C.; SOUSA, F. R. A. Confiança do consumidor, valor e lealdade no varejo farmacêutico. In: **XXXVI Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2012.

SOUZA, L. G.; MILAN, G. S.; MATOS, C. A. Confiança em trocas relacionais: Dimensões formadoras e efeitos assimétricos. **Revista Base**, v. 11, n. 2, p.123-139, 2014.

SPRENG, R. A.; MACKENZIE, S. B.; OLSHAVSKY, R. W. Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 3, p. 15-32, 1996.

SPRENG, R. A.; MACKOY, R. D. An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 2, p. 201-214, 1996.

STAUSS, B. *et al.* Retention effects of a customer club. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 1, p. 7-19, 2001.

STORBACKA, K. *et al.* Designing business models for value co-creation. **Review of Marketing Research**, Emerald Group Publishing Limited, v. 9, n. 1, p. 51-78, 2012.

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

STRANDVIK, T.; HOLMLUND, M.; EDVARDSSON, B. Customer needing: a challenge for the seller offering. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 2, p. 132-141, 2012.

SU, Q. Research of instrument to measure customer perceived service quality of mobile data services. **Int. Journal Networking and Virtual Organisations**, v. 14, n. 1/2, p. 176-196, 2014.

SULLIVAN, D. L.; SCHOMMER, J. C.; BIRDWELL, S. W. Consumer retention of risk information from direct-to-consumer advertising. **Drug information journal**, v. 33, n. 1, p. 281-289, 1999.

SUNG, Y.; KIM, J.. Effects of brand personality on brand trust and brand affect. **Psychology & Marketing**, v. 27, n. 7, p. 639-661, 2010.

SUSANTO, A.; CHANG, Y.; HA, Y. Determinants of continuance intention to use the smartphone banking services. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 3, p. 508-525, 2016.

SVENSSON, G.; MYSEN, T.; PAYAN, J. Balancing the sequential logic of quality constructs in manufacturing-supplier relationships - causes and outcomes. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1209, 2010.

SWANSON, S. R.; KELLEY, S. W. Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 1/2, p. 194-211, 2001.

SWEENEY; J. C.; PLEWA, C.; ZURBRUEGG, R. Examining positive and negative value-in-use in a complex service setting. **European Journal of Marketing**, v. 52, n. 5/6, p. 1.084-1.106, 2018.

SZWARC, P. **Researching Customer Satisfaction and Loyalty: How to Find Out what People Really Think**. London: Kogan Page, 2005.

SZYMANSKI, D. M.; HENARD, D. H. Customer Satisfaction: A Meta-Analysis os the Empirical Evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 16-35, 2001.

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

TERRES, M. S.; SANTOS, C. P.; BASSO, K. Antecedents of the client's trust in low-versus high-consequence decisions, **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 1, p. 26-37, 2015.

THAICHON, P.; QUACH, T. N. From Marketing Communications to Brand Management: Factors Influencing Relationship Quality and Customer Retention. **Journal of Relationship Marketing**, v. 14, n. 1, p. 197-219, 2015.

TONTINI, G.; ZANCHETT, R. Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. **Revista Gestão da Produção**, v. 17, n. 4, p. 801-816, 2010.

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. 1, p. 1436-1447, 2013.

TSE, D. K.; WILTON, P. C. Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. **Journal of Marketing Research**, v. 25, n. 2, p. 204-21, 1988.

VALENZUELA-FERNÁNDEZ, L. *et al.* Fuzzy indicators for customer retention. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 8, p. 1-8, 2016.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.

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

VAVRA, T. G. Selling after the sale: the advantages of aftermarketing. **Supervision**, v. 55, n. 10, p. 9-12, 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, 2011.

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.

VILLELA, T. M. A.; TEDESCO, G. M. I. Sistema de transporte rodoviário de cargas: uma proposta para sua estrutura e elementos. **Transportes**, v. 19, n. 2, p. 57-65, 2011.

WANG, C.; FONG, H. Integrating fuzzy Kano model with importance-performance analysis to identify the key determinants of customer retention for airline services. **Journal of Industrial and Production Engineering**, v. 33, n. 7, p. 450-458, 2016.

WANG, K. J.; CHANG, T. C.; CHEN, K.-S. Determining critical service quality from the view of performance influence. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 26, n. 3-4, p. 368-384, 2015.

WANG, S. W. The moderating effects of involvement with respect to customer relationship management of the airline sector. **Journal of Air Transport Management**, v. 35, p. 57-63, 2014.

WANG, W. The interrelationship of retailer's relationship efforts and consumers' attitude and behavior. **Measuring Business Excellence**, v. 12, n. 1, p. 13-28, 2008.

WANG, Y.; SHIH, K.; HUANG, Y. Measurement of Switching Cost on the Customer Retention in the Banking Industry. **Journal of Testing and Evaluation**, v. 40, n. 6, p. 923-930, 2012.

WASSEEM, D.; BIGGEMANN, S.; GARRY, T. Value co-creation: The role of actor competence. **Industrial Marketing Management**, v. 70, n. 1, p. 5-12, 2018.

WILSON, A. *et al.* **Services marketing: Integrating customer focus across the firm**. 1th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2008.

WOISETSCHLÄGER, D. M.; LENTZ, P.; EVANSCHITZKY, H. How habits social ties, and economic switching affect customer loyalty in contractual service setting. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 1, p. 800-808, 2011.

WONG, C.; WILKINSON, I.; YOUNG, L. Towards an empirically based taxonomy of buyer-seller relations in business markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 6, p. 720-737, 2010.

WONG, K. K. Fighting churn with rate plan right-sizing: A customer retention strategy for the wireless telecommunications industry. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 13, p. 2.261-2.271, 2010.

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

WOODRUFF, R. B.; CADOTTE, E. R.; ROGER, L. J. Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms. **Journal of Marketing Re-search**, v. 20, n. 1, p. 296-304, 1983.

WU, M. L. Cross-border comparative studies of service quality and consumer satisfaction: some empirical results. **Eurasian Bus Rev**, v. 4, n. 1, p. 89-106, 2014.

XIN, Y. *et al.* The moderating effects of service solution characteristics on competitive advantage. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 15-16, p. 1633-1658, 2013.

YANG, Z. *et al.* Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting Web portals. **Information & Management**, v. 42, n. 4, p. 575-589, 2005.

YAQUB, M. Z.; MALIK, A.; SHAH, H.; The Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Value-Creation in Strategic Networks. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, v. 1, n. 18, p. 133-145, 2010.

YI, Y.; GONG, T. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 9, p. 1279-1284, 2013.

YOON, Y.; UYSAL, M. An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. **Tourism Management**, v. 26, n. 1, p. 45-56, 2005.

YOUNG, L.; ALBAUM, G. Measurement of trust in salesperson–customer relationships in direct selling. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 23, n. 3, p. 253-269, 2003.

ZAIRI, M. Managing customer satisfaction: a best practice perspective. **The TQM Magazine**, v. 12, n. 6, p. 389-394, 2000.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

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

ZHIZHONG, J.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. The importance of trust vis-à-vis reliance in business relationships: some international findings. **International Marketing Review**, v. 28, n. 4, p. 318-339, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) Senhor(a):

Com base em sua experiência no que diz respeito ao relacionamento existente entre a sua empresa e a Mobile Transportes, gostaria que indicasse com um “X” a sua opinião para cada uma das afirmações a seguir, que melhor represente a sua percepção.

a) Em relação à **Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais**, eu sinto que a empresa é:

1. Nada confiável 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Muito Confiável.
2. Muito incompetente 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Muito Competente.
3. De baixíssima integridade 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. De altíssima integridade.
4. Nada dedicada em relação aos seus clientes 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Muito dedicada em relação aos seus clientes.

b) Em relação à **Confiança no Pessoal de Linha de Frente** da empresa, eu sinto que são:

5. Nada confiáveis 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Muito Confiáveis.
6. Muito incompetentes 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Muito Competentes.
7. De baixíssima integridade 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. De altíssima integridade.
8. Nada dedicados em relação aos seus clientes 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Muito dedicados em relação aos seus clientes.

c) Em relação ao **Valor de Uso** proveniente dos serviços prestados pela empresa:

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
9. Os serviços oferecidos por esta empresa me fazem ganhar tempo.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
10. Ser cliente desta empresa é uma decisão acertada considerando o preço e outras despesas envolvidas.	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. Com base em experiências anteriores, esta empresa oferece valor em troca dos preços pagos pelos serviços.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
12. Os serviços prestados por esta empresa me fazem sentir seguro.	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. Esta empresa oferece serviços que fazem com que eu me sinta bem.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

d) Em relação ao Qualidade Percebida dos serviços prestados pela empresa:	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
14. Os serviços desta empresa são de alta qualidade.	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. É provável que a qualidade dos serviços desta empresa é extremamente alta.	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. A probabilidade de que esta empresa seja funcional (assertiva) é muito alta.	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. Os serviços desta empresa apresentam excelentes características.	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 probabilidade de que os serviços prestados por esta empresa apresentem confiabilidade é alta.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
19. Os serviços desta empresa são de baixa qualidade.	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"/>	

e) Em relação à sua Satisfação com os serviços prestados pela empresa:	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
20. Estou satisfeito com os serviços prestados por esta 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"/>	
21. Esta empresa é uma boa opção de negócios em serviços de transporte rodoviário de cargas.	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. Os serviços prestados por esta empresa atendem minhas expectativas.	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. De um modo geral, estou satisfeito com os serviços prestados por esta 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"/>	

f) Quanto à possibilidade de sua empresa permanecer com este provedor de serviços (transportadora) ao longo do tempo:	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
24. É muito provável que eu faça comentários positivos a respeito desta empresa para outras pessoas.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
25. Eu recomendaria esta empresa a alguém que solicitasse a minha opinião.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
26. Eu encorajaria amigos e empresários a fazerem negócios com esta 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"/>	
27. Eu considero esta empresa como minha primeira opção ao contratar serviços de transporte rodoviário de cargas.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
28. Em um futuro próximo, minha empresa pretende utilizar mais serviços desta 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"/>	

Perfil do Respondente da Pesquisa:

29. Gênero (Sexo): 1. Feminino 2. Masculino
30. Idade: _____ anos.
31. Grau de Escolaridade:
1. Ensino fundamental incompleto 2. Ensino fundamental completo
3. Ensino médio incompleto 4. Ensino médio completo
5. Superior incompleto 6. Superior completo
7. Pós-graduação em andamento 8. Pós-graduação concluída
32. Cargo que ocupa na empresa: _____.
33. Segmento de atuação de sua empresa:
1. Indústria 2. Comércio 3. Serviços
34. Número de funcionários de sua empresa: _____ funcionários.
35. Tempo como cliente da empresa (transportadora): _____ anos ou desde _____ (ano).
36. Sua empresa (cliente) utiliza os serviços:
1. Só desta transportadora
2. Desta e de outras transportadoras. Se sim, qual (is)? _____.
37. Se utiliza os serviços de transporte de mais de uma transportadora, qual o percentual (%) de utilização dos serviços em relação à esta transportadora (Mobile)? _____.

Obrigada pela sua participação!

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Caxias do Sul, Fevereiro de 2019.

Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa é parte integrante de uma **Dissertação de Mestrado** que está sendo desenvolvida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de Caxias do Sul, a qual tem como objetivo ampliar o entendimento sobre a relação dos determinantes da retenção de clientes em provedores de serviços.

É importante destacar que contamos com a autorização da Transportes Moline para pesquisar as empresas - clientes ativas em seu sistema, **sendo que sua colaboração com o preenchimento e retorno do questionário é primordial para a viabilização desta pesquisa.**

Cabe salientar que **as empresas e as pessoas envolvidas nesta etapa de coleta de dados não serão identificadas em momento algum**, uma vez que esta pesquisa tem interesse puramente acadêmico.

Desde já, agradecemos sua participação e disposição em colaborar com a nossa pesquisa e com a evolução do conhecimento.

Atenciosamente,

Carmila Gialdi

Mestrado em Administração UCS