

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

**VALOR PERCEBIDO, REPUTAÇÃO, CONFIANÇA E CUSTOS DE  
TROCA COMO DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES**

**LUCIENE EBERLE**

**Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan**

**Caxias do Sul, março de 2014**

**LUCIENE EBERLE**

**VALOR PERCEBIDO, REPUTAÇÃO, CONFIANÇA E CUSTOS DE  
TROCA COMO DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES**

Tese de Doutorado apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Associação UCS/PUCRS, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

**Caxias do Sul, março de 2014**

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

E16v Eberle, Luciene, 1975-  
Valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como  
determinantes da retenção de clientes / Luciene Eberle. - 2014.  
177, [10] f. : il. ; 30 cm

Tese (Doutorado) – Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia  
Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação  
em Administração, 2014.  
Apresenta bibliografia e apêndices.  
“Orientação: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan.”

1. Marketing de relacionamento. 2. Clientes – Contatos. 3.  
Comportamento do consumidor. I. Título.

CDU 2.ed.: 658.8

Índice para o catálogo sistemático:

- |                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| 1. Marketing de relacionamento | 658.8        |
| 2. Clientes – Contatos         | 658.89       |
| 3. Comportamento do consumidor | 658.89:366.1 |

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário  
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/ 1974

Luciene Eberle

**Valor Percebido, Reputação, Confiança e Custos de Troca como  
Determinantes da Retenção de Clientes**

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

Aprovada em 19 de março de 2014, pela Banca Examinadora

**BANCA EXAMINADORA:**



---

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



---

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



---

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



---

Prof. Dr. Maria Emilia Camargo  
Universidade de Caxias do Sul

**LUCIENE EBERLE**

**VALOR PERCEBIDO, REPUTAÇÃO, CONFIANÇA E CUSTOS DE  
TROCA COMO DETERMINANTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES**

Tese de Doutorado apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Associação UCS/PUCRS, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Administração.

**Conceito Final.....**

**Aprovado em.....de.....de 2014**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Orientador Dr. Gabriel Sperandio Milan – Universidade de Caxias do Sul (UCS)

---

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos – Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS)

---

Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

---

Profª Dra. Maria Emilia Camargo – Universidade de Caxias do Sul (UCS)

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais Rodolpho Eberle e Ema Regina Thomas Eberle, por serem a bússola de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Associação Ampla UCS/PUCRS pelo constante incentivo. Ainda, agradeço a Universidade de Caxias do Sul pelo auxílio financeiro, contribuindo, assim, para a minha formação profissional.

Agradeço, também, à colega Roberta Faoro, pela carona e amizade durante as viagens até Porto Alegre, que foram fundamentais e facilitaram, em muito, o deslocamento neste período, além das discussões acaloradas e da revisão dos conteúdos de aula durante o trajeto.

Agradeço, ainda, ao Sr. Carlos Eduardo Corá, Superintendente da Unimed Nordeste RS e sua equipe, pela atenção e pela colaboração no fornecimento das informações e pela oportunidade de possibilitar o desenvolvimento da pesquisa no contexto da empresa.

Agradeço ao bolsista de iniciação científica (BIC-UCS), Sullivan Boschetti, pelo fundamental auxílio para o desenvolvimento da pesquisa, principalmente no momento da coleta de dados, sendo que a sua colaboração amenizou, em muito, o tempo de coleta e a dificuldade para obtenção dos dados.

Estendo os agradecimentos aos colegas e amigos Gilmar Antonio Gianni e Alexandra Elvira Mazzochi Scopel que, prestativamente, foram professores substitutos das minhas turmas de graduação quando tive que me ausentar para participar dos Congressos e nos dois momentos mais importantes do Doutorado: a Banca de Qualificação e de Defesa.

Com reconhecimento, em especial, agradeço ao meu orientador e amigo, o Prof. Gabriel Sperandio Milan, que serve de inspiração pela sua seriedade e profissionalismo, e que sem seus ensinamentos e parceria não teria me aventurado neste Doutorado, tornando-se, assim, uma presença fundamental em minha vida acadêmica e profissional.

E com todo carinho, agradeço aos meus pais, Rodolpho Eberle e Ema Regina Thomas Eberle, pela educação e valores repassados e, pelo amor incondicional e apoio em todas as horas. A torcida deles pelo meu sucesso é a minha grande motivação para avançar continuamente.

## **EPÍGRAFE**

O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim, terás o que colher.

*Cora Coralina*

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>183</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>184</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>186</b>
<b>1. ESCOPO DA PESQUISA.....</b>	<b>20</b>
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	20
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	26
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	27
1.3.2 Objetivos Específicos.....	27
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO E RELAÇÕES HIPOTETIZADAS .....</b>	<b>28</b>
2.1 VALOR PERCEBIDO .....	28
2.1.1 Valor Percebido: Definição e Formulação das Hipóteses .....	28
2.1.2 Valor Percebido e Retenção de Clientes.....	Erro! Indicador não definido.
2.2 REPUTAÇÃO DO PROVEDOR DE SERVIÇO .....	35
2.2.1 Reputação: Definição e Formulação das Hipóteses.....	34
2.2.2 Reputação e Retenção de Clientes.....	40
2.3 CONFIANÇA.....	41
2.3.1 Confiança: Definição e Formulação das Hipóteses .....	41
2.3.2 Confiança e Retenção de Clientes .....	49
2.4 CUSTOS DE TROCA.....	49
2.4.1 Custos de Troca: Definição e Formulação das Hipóteses .....	50
2.4.2 Tipos de Custos de Troca.....	Erro! Indicador não definido.
2.4.3 Custos de Troca e Retenção de Clientes .....	59
2.5 RETENÇÃO DE CLIENTES.....	61
2.5.1 A Origem dos Estudos sobre a Retenção de Clientes.....	61
2.5.2 Definição de Retenção de Clientes .....	62
2.5.3 Benefícios Provenientes da Retenção de Clientes .....	68
2.5.4 Antecedentes da Retenção de Clientes.....	68
<b>3. AMBIÊNCIA DE PESQUISA .....</b>	<b>72</b>
3.1 HISTÓRICO DE PESQUISA .....	72
3.2 PLANOS COLETIVOS (EMPRESARIAIS) – UNIMED NORDESTE-RS.....	74
3.3 REGULAMENTAÇÃO DOS PLANOS COLETIVOS .....	76

<b>4. MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>78</b>
4.1 PESQUISA DESCRITIVA .....	78
<b>4.1.1 População e Amostra.....</b>	<b>81</b>
<b>4.1.2 Operacionalização dos Construtos e Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados.....</b>	<b>82</b>
<b>4.1.4 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados.....</b>	<b>82</b>
<b>4.1.5 Coleta e Processamento dos Dados .....</b>	<b>83</b>
4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	84
<b>4.2.1 Missing (Dados Perdidos).....</b>	<b>85</b>
<b>4.2.2 (Outliers) Observações Atípicas .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2.3 Modelagem de Equações Estruturais (MEE).....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.4 Especificação do Modelo Geral .....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.5 Matriz de Entrada dos Dados e Método de Estimação do Modelo .....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.6 Seleção das Medidas de Ajuste .....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.7 Análise da moderação em MEE via regressão hierárquica.....</b>	<b>95</b>
<b>5. RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>97</b>
5.1 RESULTADOS PRELIMINARES DA ANÁLISE DE DADOS .....	97
<b>5.1.1 Análise dos Missings e Outliers .....</b>	<b>97</b>
<b>5.1.2 Teste das Suposições da Análise Multivariada .....</b>	<b>99</b>
5.1.2.1 Normalidade .....	99
5.1.2.2 Homocedasticidade.....	101
5.1.2.3 Linearidade .....	103
5.1.2.4 Multicolinearidade.....	104
5.2 PRINCIPAIS RESULTADOS .....	105
<b>5.2.1 Estatística Descritiva das Variáveis ou Indicadores Relativos aos Construtos .....</b>	<b>105</b>
<b>5.2.2 Validação Individual dos Construtos.....</b>	<b>107</b>
5.2.2.1 A Unidimensionalidade e Confiabilidade.....	107
5.2.2.2 Validade Convergente .....	109
5.2.2.3 Validade Discriminante .....	110
5.2.2.4 Discussão da Validação Individual dos Construtos.....	111
5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	117
5.4 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO OU ESTRUTURAL .....	122
<b>5.4.1 Teste de Hipóteses.....</b>	<b>123</b>
<b>5.4.2 Reespecificação do Modelo Teórico .....</b>	<b>124</b>
<b>5.4.3 Análise da moderação do tempo de cliente .....</b>	<b>128</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>131</b>
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	131
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	138
6.3 LIMITAÇÕES DE PESQUISA .....	142
6.4 DESENVOLVIMENTODE PESQUISAS FUTURAS.....	144
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>171</b>
<b>APÊNDICE A – MODELOS ORIENTATIVOS .....</b>	<b>173</b>

<b>APÊNDICE B – INDICAÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE D – CARTA EXPLICATIVAERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>	

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGFI	<i>Adjusted Goodnes-of-fit</i> (Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste)
AIC	<i>Akaike Information Criterion</i> (Critério de Informação de Akaike)
AMB	Associação Médica Brasileira
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i> (Índice de Ajuste Comparativo)
CHs	Camâra técnica permanente da Associação Médica Brasileira
CONF	Confiança
CUSTR	Custos de Troca
GFI	<i>Goodness-of-fit Index</i> (Índice de Qualidade de Ajuste)
GL	Graus de Liberdade
GLS	<i>Generalized Least Squares</i> (Mínimos Quadrados Generalizados)
GOFs	<i>Gof-Goodnes-of-fit</i> (Medidas de Qualidade de Ajuste)
MAR	<i>Missing at Running</i>
MCAR	<i>Missing Completely at Running</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais ( <i>Structural Equation Modeling</i> )
MLE	<i>Maximun Likelihod</i> (Máxima Verossimilhança)
MSI	<i>Marketing Science Institute</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i> (Índice de Ajuste Normado)
NNFLI ou TLI	<i>Nonnormed Fit Index</i> (Índice de Ajuste Não-Normado)
PEA	Plano de Extensão Assistencial
REPUT	Reputação do Provedor de Serviços
RETEN	Retenção de Clientes
RMR	<i>Root Mean Square Residual</i> (Raiz Quadrática Média Residual)
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (Raiz de Erro Quadrático Médio de Aproximação)
RS	Rio Grande do Sul

SEM	<i>Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais)
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho
SIB/ANS	Sistema de Informações de Beneficiários da Agência Nacional de Saúde Suplementar
SIMPOI	Simpósio de Administração da Produção, Logística, Operações Internacionais
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TLI ou NNFI	<i>Tucker-Lewis Index</i> (Índice de Tucker-Lewis)
VALOR	Valor Percebido
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i> (Fator de Inflação da Variância)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de hierarquia de valor para o cliente.....	29
Figura 2 – <i>Framework</i> de reputação corporativa.....	37
Figura 3 – Impacto da confiança e demais antecedentes na lealdade.....	45
Figura 4 – <i>Framework</i> dos custos de troca e seus antecedentes e consequências.....	55
Figura 5 – Modelo conceitual da retenção de clientes.....	67
Figura 6 – Modelo Teórico proposto.....	71
Figura 7 – Hospital da Unimed Nordeste-RS – Caxias do Sul.....	73
Figura 8 – Mapa de abrangência da Unimed Nordeste-RS .....	74
Figura 9 – Serviços disponibilizados nos planos de saúde coletivos .....	76
Figura 10 – Modelo estrutural .....	91
Figura 11 – Ajustes do construto Valor Percebido (VALOR) .....	112
Figura 12 – Ajustes do construto Reputação do Provedor de Serviços (REPUT) .....	113
Figura 13 – Ajustes do construto Confiança (CONF) .....	114
Figura 14 – Ajustes do construto Custos de Troca (CUSTR) .....	115
Figura 15 – Ajustes do construto Retenção de Clientes (RETEN) .....	116
Figura 16 – Modelo Reespecificado .....	125
Figura 17 – Modelo orientativo 1 .....	175
Figura 18 – Modelo orientativo 2 .....	176
Figura 19 – Modelo orientativo 3 .....	177
Figura 20 – Modelo orientativo 4 .....	178
Figura 21 – Indicação de estudos futuros identificados e relacionadas à Tese .....	179

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Número dos beneficiários dos planos de saúde no Brasil.....	77
Tabela 2 – Quantidade de planos de saúde coletivos (empresariais) .....	79
Tabela 3 – Resultados de <i>outliers</i> univariadas .....	98
Tabela 4 – Resultados de <i>outliers</i> multivariadas .....	98
Tabela 5 – Valores de Curtose (Kurtosis) e de Assimetria (Skewness) .....	100
Tabela 6 – Teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.....	101
Tabela 7 – Teste de Levene .....	102
Tabela 8 – Teste M de Box.....	103
Tabela 9 – Análise de multicolinearidade .....	104
Tabela 10 – Estatística descritiva das variáveis pertencentes aos construtos.....	106
Tabela 11 – Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos.....	108
Tabela 12 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos.....	110
Tabela 13 – Validade discriminante .....	111
Tabela 14 – Sexo dos respondentes.....	117
Tabela 15 – Grau de escolaridade.....	118
Tabela 16 – Cargo ocupado pelos respondentes.....	119
Tabela 17 – Tipo de empresa.....	119
Tabela 18 – Número de funcionários .....	120
Tabela 19 – Tempo como cliente da operadora.....	120
Tabela 20 – Empresa possui SESMT .....	121
Tabela 21 – Medidas de ajustes por construtos .....	122
Tabela 22 – Teste de hipóteses – Modelo Teórico proposto .....	123
Tabela 23 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico .....	124
Tabela 24 – Teste de hipóteses do Modelo Reespecificado .....	126
Tabela 25 – Coeficientes de determinação – Modelo Reespecificado .....	126
Tabela 26 – Comparação das medidas de ajustes entre os modelos testados.....	127
Tabela 27 – Diferenças das médias entre os grupos de tem de cliente elevado e baixo.....	129
Tabela 28 – Índices de ajuste do modelo com a moderação .....	129
Tabela 29 – Moderação via regressão hierárquica .....	130

## RESUMO

Nas empresas prestadoras de serviços, a manutenção e a ampliação das trocas relacionais reforçam a retenção de clientes como sendo um diferencial perante a concorrência. Para as empresas se habilitarem a adotar estratégias de retenção de clientes, é fundamental que conheçam o processo pelo qual seu cliente passa nos encontros de serviços, identificando os diversos construtos que estimulam a conquista e a retenção de clientes. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado o desenvolvimento e a testagem de um Modelo Teórico contemplando os construtos Valor Percebido, Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Custos de Troca como determinantes da Retenção de Clientes, considerando suas respectivas hipóteses. Para tanto, foi realizado o levantamento teórico que aborda a Retenção de Clientes, bem como a compreensão e análise dos demais construtos que antecedem e que afetam estrategicamente a competitividade de um provedor de serviços. Posteriormente, foi efetuado um estudo quantitativo de caráter descritivo, por meio da implementação de uma *survey*. A análise dos resultados foi feita com base em estatísticas multivariadas, utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais para se observar e analisar os elementos que compõem o fenômeno em estudo. A amostra foi composta por 269 empresas-clientes dos planos de saúde coletivos empresariais da região de Caxias do Sul. Os resultados da pesquisa apontam que o Modelo Teórico Reespecificado apresentou índices de ajustes satisfatórios, considerando-se o seu ineditismo. Além disso, foi verificada a moderação do tempo de cliente, através da Regressão Hierárquica, sendo que esta não confirmou sua relação entre os custos de troca e a retenção de clientes. As contribuições de destaque são a comprovação que o valor percebido influencia positivamente a reputação do provedor de serviços; que a reputação do provedor de serviços impacta diretamente na confiança e nos custos de troca; que os custos de troca se configuram como determinantes da retenção de clientes; e que a retenção de clientes é positivamente influenciada pela reputação no provedor de serviços em um contexto relacional.

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

## ABSTRACT

In service firms, the maintenance and expansion of relational exchanges strengthen customer retention as a differential among the competitors. In order to qualify companies to adopt strategies of customer retention, it is essential that they know the process by which their customer goes through in service encounters, identifying the various constructs that encourage achievement and customer retention. To develop this research, a Theoretical Model was developed and tested considering the following constructs: Perceived Value, Reputation of Service Provider, Reliability and Cost of Exchange, as antecedents of Customer Retention, considering their respective hypotheses. Posteriorly, it was conducted a descriptive study of the literature that makes an approach in Customer Retention, as well as the understanding and analysis of the constructs that precede and affect strategically the competitiveness of a service provider. Later, the study was continued using a descriptive quantitative research, by means of a *survey*. The analysis of the results was made using multivariate statistics, using the Structural Equation Modeling to observe and analyze the elements of the phenomenon under study. The sample consisted of 269 client companies of the business health plan groups in the region of Caxias do Sul. The results of the research show that the Theoretical Re-Specified Model presented satisfactory values, yet considering being unedited. Furthermore, it was verified the moderation time of the clients, through Hierarchical Regression, and this did not confirmed the relationship between switching costs and customer retention. The most important contributions are related to the evidences that prove that the perceived value positively influences the reputation of the service provider; the reputation of the service provider direct impacton trust and cost changes; the costs of trade showed a huge positive influence on customer retention; furthermore, the customer retention is a relation that's positively influenced by the service provider reputation, in a relational context.

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

## INTRODUÇÃO

A retenção de clientes é um tema chave para as empresas prestadoras de serviços por estar associada ao aumento de receitas e à redução de custos (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; YANG; PETERSON, 2004; JONES et al., 2007; WOISETSCHLÄGER; LENTZ; EVANSCHITZKY, 2011). Além disso, a retenção está voltada a ofertas de serviços de acordo com as demandas ou expectativas dos clientes, tendo como intenção estabelecer relações permanentes, criando e entregando valor adicional a eles (MITHAS; KRISHNAN; FORNELL, 2002; HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009; HILLEBRAND; NIJHOLT; NIJSSEN, 2011).

Fazendo uma verificação na literatura, observa-se que os estudos desenvolvidos sobre a retenção de clientes em provedores de serviços não tem um consenso em termos da definição dos seus determinantes (antecedentes) (RUST; ZAHORIK; 1993; ENNEW; BINKS, 1999; VERHOEF, 2003; GUO; JIAN; TANG, 2009).

Neste contexto, cabe ressaltar que se define a retenção de clientes como a repetição de compras ao longo do tempo, sem ter a necessidade de manter a exclusividade dos relacionamentos com uma empresa por não ter algum tipo de vínculo emocional (REICHHELD, 1993; VAVRA; PRUDEN, 1995). Cabe ainda destacar que as atitudes positivas inerentes aos provedores de serviços podem levar a um aumento da retenção de clientes (SCALAN; McPHAIL, 2000). Portanto, para que as empresas de serviços possam adotar estratégias de retenção de clientes, é essencial que conheçam o processo pelo qual seu cliente passa nos encontros de serviço e saibam como ele avalia o desempenho dos serviços prestados, identificando os diversos atributos que contribuem para um nível de satisfação elevado, reforçando a comunicação ou propaganda boca a boca positiva (MATOS, 2009; BANSAL; VOYER, 2000), relacionada às recomendações que os clientes recebem de outras pessoas que já utilizaram o serviço anteriormente e, em decorrência disso, repercutem na sua decisão por determinado provedor de serviços e no aumento dos níveis de retenção de clientes (REICHHELD, 1993; 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000).

Gustafsson, Johnson e Roos (2005) afirmam que as estratégias relativas à prática relacional podem variar consideravelmente, dependendo de quais os fatores que estão impulsionando a retenção de clientes. Diante disso, se a empresa objetivar construir relações mais diretas com os clientes deve desenvolver barreiras de troca em relação aos concorrentes, impulsionando, assim, um desejo de manter os relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994). Em complemento, a meta-análise desenvolvida por Palmatier et al. (2006) evidenciam que

alguns dos construtos atinentes à prática do marketing de relacionamento, como é caso da retenção de clientes, podem ter efeitos diferentes de acordo com a perspectiva de medição, sendo que os determinantes podem variar entre os estudos empíricos.

Ampliando a discussão, Lewis (2004) destaca que ao se tratar de uma perspectiva de longo prazo, é necessário desenvolver modelos que possam, simultaneamente, estimar e influenciar os fatores dinâmicos e atuais sobre o comportamento do cliente. Para se alcançar um maior entendimento sobre o assunto, o autor sugere que sejam desenvolvidos outros estudos com diferentes fatores para auxiliar na análise da importância da prática relacional da retenção de clientes para as empresas e para o meio científico (PALMATIER et al., 2006; PALMATIER et al., 2013; LIN; WU, 2011; TOUFAILY; RICARD; PERRIEN, 2013).

Toufaily, Ricard e Perrien (2013) também realizaram uma meta-análise a partir de uma exaustiva busca em 1.800 artigos em torno da temática da retenção e da lealdade de clientes, mais especificamente no setor de comércio eletrônico, com a intenção de verificar se os níveis de retenção diminuam a sensibilidade dos clientes em relação ao preço e a redução de comportamentos de busca de fornecedores alternativos. A síntese desta pesquisa mostra que os estudos já realizados não alcançam uma definição e medição clara da retenção de clientes, e seus determinantes são relativamente negligenciados ou insuficientemente estudados, direcionando assim, a identificação de várias lacunas para o desenvolvimento de pesquisas futuras em torno da temática.

Seguindo esta linha de raciocínio, a presente pesquisa foi desenvolvida com a intenção de melhor compreender a relação existente entre um provedor de serviços e seus clientes, resultando na Retenção de Clientes, estabelecendo e verificando a relação entre os construtos Valor Percebido, Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Custos de Troca como seus determinantes. É importante salientar que os construtos qualidade, satisfação de clientes e comprometimento não serão testados como antecedentes da retenção de clientes, neste estudo, devido já terem sido amplamente abordados e testados na literatura.

No desenvolvimento desta Tese, o primeiro construto testado foi o valor percebido como sendo um construto antecessor da reputação, da confiança e da retenção de clientes (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; GREWAL; LEVY; LEHMAN, 2004). Segundo Hidalgo et al. (2008), o valor percebido pelo cliente pode afetar suas percepções, consequentemente, influenciar a imagem e a reputação da empresa e de sua marca.

Outro determinante da retenção de clientes considerado nesta pesquisa foi a reputação do provedor de serviços, sendo que diversos autores, destacam que este construto possui um efeito positivo e direto para se construir a confiança inicial entre uma empresa e seus clientes

(JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2000; MILAN, 2006; WALSH; BEATTY, 2007; JIN; PARK; KIM, 2008; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013). Isso levou ao desenvolvimento de diversos estudos em diferentes tipos de ambientes de serviço, para confirmar que a reputação no provedor de serviços é um antecedente da confiança como, por exemplo: no setor de turismo (DE RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001), serviços financeiros (JOHNSON; GRAYSSON, 2005), serviços jurídicos (McKNIGHT; CHERVANY, 2002) e serviços *on-line* (KOUFARIS; HAMPTON-SOSA, 2004; YOON, 2002; JARVENPAA; TRACTINSKY; SAARINEN, 1999). Neste sentido, foi identificada uma potencial lacuna de pesquisa por não terem sido testados estes construtos na prestação de serviços de saúde. Além disso, alguns estudos verificam o impacto da reputação na retenção de clientes (BARTIKOWSKI; WALSH; BEATTY, 2011; JÄRVINEN; SUOMI, 2011; PHILIPPE; DURAND, 2011). Em se tratando da reputação do provedor de serviços, cabe ainda, estudar a sua relação com os custos de troca (HELSEGEN; NESSET, 2007), que se referem a todos os custos envolvidos quando os clientes decidem mudar de prestador de serviço (GRZYBOWSKI, 2008).

Outra relação testada foi a confiança em uma perspectiva unidimensional, na qual a credibilidade e as dimensões da benevolência são entendidas como antecedentes da confiança, sendo esta considerada como um antecedente fundamental da retenção de clientes ao se tratar da ampliação dos relacionamentos com os clientes já existentes (AURIER; N'GOALA, 2010; AUH, 2005; CHENETT; DAGGER; O'SULLIVAN, 2010).

Ao se definir mais uma relação testada, partiu-se do pressuposto que, na literatura, é evidenciada a importância dos efeitos significativos dos custos de troca na retenção de clientes, pois os custos de troca podem ser utilizados pelas empresas como um mecanismo relacionando às estratégias de marketing defensivas para manter e ampliar os relacionamentos com os clientes atuais (CARUANA; EWING, 2010; SANTOS; FERNANDES, 2008).

Também foi testada a relação do valor percebido e os efeitos nos custos de troca, considerando que o valor percebido envolve benefícios e esforços de uma troca relacional, enquanto que os custos de troca são decorrentes da assimetria de informações e de investimentos que podem impedir que os clientes se envolvam em relacionamentos a partir de esforços avaliativos que são necessários antes da repetição de compra ou de consumo (ou utilização) com um mesmo fornecedor ou provedor de serviços (WU et al., 2012; CHIOU, 2010).

É importante salientar que, ao proceder a um levantamento das recomendações de pesquisas futuras, nas principais bases de pesquisa, como é o caso da EBSCO, PROQUEST,

WEB OF SCIENCES e SCOPUS, que abordam os construtos a serem investigados, lacunas ainda são percebidas ao se tratar da retenção de clientes e seus determinantes em empresas prestadoras de serviços, como forma de possibilitar o aumento da lucratividade e da rentabilidade do negócio e de ser apresentada uma definição mais consistente na academia (N'GOALA, 2007; JONES, et al., 2007; BRUSH; DANGOL; O'BRIEN, 2012). Em relação a isso, para o desenvolvimento desta pesquisa foram analisados quatro modelos orientativos para o estudo (MILAN; 2006; EDWARD; SAHADEV, 2011; RANAWEERA; PRABHU, 2003; JIN; PARK; KIM, 2008), os quais testaram alguns determinantes atinentes a prática relacional, sendo apresentados no Apêndice A.

Por conseguinte, a presente pesquisa está organizado em seis capítulos. No Capítulo 1, é apresentado o escopo da pesquisa, composto pela justificativa e a relevância do tema e do contexto de pesquisa escolhidos, apresentando, ainda, a delimitação do problema de pesquisa a ser estudado e os objetivos (geral e específico) do trabalho. A seguir, no Capítulo 2, é abordado o referencial teórico, onde são discutidos os principais temas em relação à questão central e aos objetivos de pesquisa, por meio de uma revisão aprofundada na literatura a respeito dos construtos: valor percebido, reputação do provedor de serviço, confiança, custos de troca e retenção de clientes. Na sequência, o Capítulo 3 descreve a ambiência onde a coleta de dados foi realizada. O Capítulo 4 detalha o método de pesquisa, suas etapas e as técnicas e os procedimentos empregados, sendo importante ressaltar que, de acordo com os objetivos propostos será realizada uma pesquisa quantitativa-descritiva, a partir da aplicação de uma *survey*, utilizando-se da técnica de modelagem de equações estruturais para a condução da análise dos dados. No Capítulo 5 é realizada a análise dos resultados. E, por fim, no Capítulo 6 são tecidas as considerações finais, discutindo-se as implicações teóricas e as implicações empíricas desta pesquisa, além de evidenciar as suas limitações e as indicações para o desenvolvimento de estudos futuros.

# 1. ESCOPO DA PESQUISA

## 1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

As empresas prestadoras de serviços vem sendo desafiadas a se distinguirem em um ambiente globalmente competitivo, despertando o interesse dos acadêmicos em exercer esforços para compreender como se forma uma base de clientes retidos, lucrativos e rentáveis (RUST et al., 2004; MARTIN; PONDER; LUEG, 2009). No entanto, mesmo havendo evidências consideráveis em relação ao impacto das relações duradouras no lucro e na rentabilidade das empresas, ainda há lacunas para o desenvolvimento de novas pesquisas que visem compreender o aprofundamento dos aspectos inerentes aos determinantes que formam a retenção de clientes em empresas prestadoras de serviços (ANG; BUTTLE, 2006; MOLINARI; ABRATT; DION, 2008; ANG; WIGHT, 2009).

Paralelo a isso, Barry, Dion e Johnson (2008) afirmam que a lacuna de pesquisa existente em relação aos determinantes da retenção de clientes é reforçada pela separação das perspectivas econômicas e sociais, como, por exemplo, o valor percebido é mais relevante em pesquisas de marketing de serviços, enquanto a confiança é mais testada nos estudos de comportamentos interorganizacionais ou relações B2B (*Business-to-Business*). Os autores destacam, ainda, que neste contexto, as estratégias voltadas à retenção de clientes são discutidas sob o ponto de vista da qualidade dos serviços, do valor percebido (pelo cliente), da satisfação de clientes e dos custos de troca como preditores da manutenção dos relacionamentos (MARQUARDT; GOLICIC; DAVIS, 2011; RAUYRUEN; MILLER; GROTH, 2009; MYHAL; KANG; MURPHY, 2008). Neste sentido, Palmatier et al. (2006) destacam que os relacionamentos B2B são fortemente ligados aos resultados e não somente a julgamentos, porque são tipicamente de menor duração e menos intensos por estarem focados em lucratividade e rentabilidade (IACOBUCCI; OSTROM; GRAYSON, 1995).

Nesta mesma linha de raciocínio, alguns autores afirmam que as relações entre retenção de clientes, custos de troca e valor percebido não são bem entendidas, principalmente no âmbito de relações B2B e, por isso, sugerem a replicação de seus estudos em outras relações desta natureza, destacando a necessidade de testá-los em contextos inerentes às empresas prestadoras de serviços mais técnicos (MOLINARI; ABRATT; DION, 2008; TOUFAILY; RICARD; PERRIEN, 2013), como é o caso dos serviços de saúde, que servirão de pano de fundo desta pesquisa.

Dentre os diferentes setores da economia, a prestação de serviços em saúde recebe destaque pelas suas particularidades, que influenciam nas definições estratégicas e nas práticas gerenciais. Há cerca de uma década, alguns autores vem apontando a importância de aplicação de diferentes técnicas de gestão na área da saúde (ENTHOVEN; TOLLEN, 2005). Segundo Leisen e Hyman (2004), os serviços de saúde precisam buscar resultados positivos em seus negócios, tais como a retenção de clientes, estimulando que os clientes (empresas e/ou beneficiários, os pacientes) voltem a repetir suas escolhas quando necessário e que façam referências (recomendações) dos seus serviços a terceiros. Outro aspecto a ser considerado neste setor é o relacionamento que deve ser estabelecido entre a operadora de planos de saúde e os clientes (PIVA et al., 2007), objetivando buscar a continuidade dos contratos, que representa a duração dos relacionamentos, para que consigam atingir uma maior sustentabilidade e rentabilidade dos clientes e da própria organização.

Em se tratando do Brasil, estima-se que uma quarta parte da população está associada a algum tipo de plano de saúde privado. A regulação destas operadoras de saúde no país se consolidou a partir da criação da Lei 9.656/98, tendo a ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) como órgão regulamentador. A partir da promulgação desta Lei, houve uma preocupação menor com a regulação dos planos coletivos (conhecidos como planos empresariais), por se tratarem de uma negociação B2B, onde o cliente é a empresa contratante e o funcionário desta organização, e seus dependentes, passam a ser os usuários do sistema de saúde (BAHIA; LUIZ; SALM, 2006). Os planos coletivos ou empresariais, que serão contexto de estudo para a pesquisa, são aqueles que oferecem coberturas prestadas à totalidade (ou à maioria absoluta) dos funcionários da empresa contratante dos serviços e seus dependentes.

Neste sentido, Wallenburg e Lukassen (2011) definem a retenção de clientes quando há a renovação dos contratos dos planos de saúde já existentes e que estão expirando os seus prazos de validade, reforçando, assim, as atitudes dos clientes em repetir as intenções de compra ou de contratação (BERRY; BENDAPUDI, 2007). Sendo assim, a retenção de clientes pode ser entendida como o centro da investigação do comportamento do cliente no ambiente de serviços contratuais, como é o caso dos planos de saúde privados coletivos (empresariais), os quais estão sujeitos a regulamentos restritivos e modelos de negócios ultrapassados, gerando perdas dos clientes conquistados e de competitividade organizacional (WOISTSCHLÄGER; LENTZ; EVANSCHITZKY, 2011).

Em complemento a isso, este estudo se justifica teoricamente devido à lacuna que o MSI (*Marketing Science Institute*), para o triênio 2010-2012, indicou que deveriam ser

realizadas novas pesquisas no setor de serviços da saúde, devido às significativas mudanças regulatórias que este setor enfrentará, desde a concepção até a comunicação com os clientes. O relatório, destaca, ainda, que os gestores precisam se utilizar de melhores modelos que visem à antecipação dos desafios decorrentes das questões que impactam na sociedade, como é o caso dos serviços de saúde.

Para tanto, salienta-se a importância do desenvolvimento de estudos sobre a gestão de serviços da saúde, tendo como exemplo, o XVI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2013, organizado pela Fundação Getúlio Vargas, que teve como tema central as “Operações em Organizações de Saúde”, considerando que as empresas de saúde precisam receber contribuições essenciais em se tratando de gestão, para que consigam obter melhorias em seus resultados.

Outra justificativa para o desenvolvimento deste estudo se concentra no fato de que a área da saúde é destaque mundial para os próximos anos, reforçada pelo pronunciamento, realizado em março de 2010, do atual presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, promulgou a reforma do sistema de saúde do seu país, havendo dois objetivos centrais: a criação de um plano de saúde com uma cobertura para 32 milhões de norte-americanos, subsidiado pelo governo, forçando assim, a redução dos preços dos planos de saúde privados, motivados pela acirrada competição no setor.

Os construtos definidos para esta pesquisa se justificam, também, porque alguns autores, como é o caso de Thomas (2001), já afirmava que a literatura é desproporcional à atenção dada à retenção de clientes em relação a outros temas tais como confiança, satisfação e lealdade de clientes. Mas, apesar do passar do tempo, verifica-se que os trabalhos em relação à retenção de clientes não avançaram tanto na discussão em relação aos seus determinantes, repercutindo em, uma lacuna a ser preenchida, pois a retenção de clientes é reconhecida como a chave do sucesso para as práticas organizacionais no mercado atual (VAVRA, 1994; VAVRA; PRUDEN, 1995; COLGATE; DANAHER, 2000; VERBAKE et al., 2011).

Analisando as recomendações encontradas na literatura para o desenvolvimento de novas investigações em relação aos determinantes da retenção de clientes, destaca-se o estudo de Dagger e O'Brien (2010), o qual sugere que sejam desenvolvidos mais estudos que identifiquem a influência dos determinantes da retenção de clientes, como, por exemplo, a confiança e a reputação (HUME; MORT, 2010). Os autores sugerem que devem ser desenvolvidos estudos que considerem o nível de contatos elevado entre o cliente e as empresas prestadoras de serviços, como é o caso dos serviços de saúde.

Outro estudo que identificou como recomendações futuras o desenvolvimento de novas pesquisas para verificar o comportamento da retenção de clientes foi o de Lin e Wu (2011), com a intenção de confirmar a relação devido à importância dos relacionamentos nas organizações, utilizando-se de medidas atuais para controlar as percepções dos clientes ao longo do tempo. Estes autores sugerem, ainda, que as pesquisas devem testar a confiança e o valor percebido como determinantes da retenção de clientes para melhor compreender as expectativas dos clientes.

Objetivando uma melhor compreensão sobre os temas de interesse, relaciona-se no Apêndice B, os principais estudos que nortearam esta pesquisa, com os respectivos autores, ano de publicação, *Journals* (onde os estudos foram publicados) e indicações de estudos futuros, apresentados entre os anos de 2003 e 2013, em relação aos construtos valor percebido, reputação do provedor de serviços, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes. Assim sendo, o Modelo Teórico testado é baseado em evidências teóricas apresentadas em estudos anteriores e que demonstraram a relação dos construtos valor percebido, reputação, confiança e custos de troca, os quais foram testados separadamente ou com outros determinantes da retenção de clientes.

A implicação disso é que o valor percebido constitui barreiras à troca de fornecedor ou provedor de serviços, potencializando os custos de troca, porque a mudança pode implicar em perda de benefícios acumulados ao longo do tempo (TAI, 2011). Aliás, os estudos de Milan (2006), Milan e De Toni (2012) e Milan et al., (2013) confirmam o valor percebido como antecedente da confiança e a mediação desta relação pela reputação do provedor de serviços. Contudo, verifica-se que alguns autores defendem a reputação como antecedente da confiança (GANESAN, 1994; SHMATIKOV; TALCOTT, 2005), pois esta se relaciona diretamente com a confiabilidade dos clientes em relação ao provedor de serviços (GANESAN, 1994), uma vez que a reputação em prestadores de serviços impulsiona a manutenção dos relacionamentos, ampliando a retenção de clientes (WALKER, 2010; FOMBRUN, 1996).

Em acréscimo, os trabalhos de Groeland (2002) e de Walsh, Dinnie e Wiedmann (2006), abordam o efeito da reputação corporativa nos comportamentos de troca, os quais concluíram que a reputação parece inibir a tendência de se efetuarem trocas de fornecedor quando os clientes estão satisfeitos. Verifica-se que os custos de troca afetam a retenção de clientes devido à resistência de se iniciar um novo relacionamento (ZHOU, 2013). Em se tratando da confiança em um relacionamento, esta é entendida como um antecedente essencial do comportamento de recompra, ou seja, também associado à retenção de clientes (RANAWEERA; PRABHU, 2003).

Em suma, após uma pesquisa apurada na literatura, observou-se que os estudos que abrangem os determinantes da retenção de clientes apontam a necessidade de uma verificação de forma mais ampla. Portanto, evidenciou-se que há oportunidades para o desenvolvimento de novos estudos que tratem a retenção de clientes como um construto chave dos relacionamentos entre cliente e empresa, principalmente em empresas de serviços de saúde, e que, ainda, é muito pouco explorado nos estudos da área de gestão.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Desde a década de 90 se desenvolvem estudos sobre a retenção de clientes como uma visão estratégica relacionada à prática relacional (RUST; ZAHORIK, 1993; GRONRÖOS, 1996; AURIER; N'GOALA, 2010). De acordo com a literatura, as estratégias de retenção de clientes devem ser direcionadas para que as ações sejam voltadas à maximização da probabilidade do cliente retornar para compras futuras, aumentando o volume de negócios e minimizando a possibilidade de que compe de um fornecedor alternativo (ZEITHAML, 2000; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; GUSTAFSSON; JOHNSON; ROOS, 2005), estabelecendo, dessa forma, um ciclo virtuoso potencializando o aumento da lucratividade e da rentabilidade (MILAN, 2006; MILAN; DE TONI, 2012).

Complementando, é fundamental que a retenção de clientes seja um dos objetivos primordiais da prática relacional, pois aborda o desafio de se reconhecer os clientes e mostrar a eles o quanto a empresa os valoriza por terem mantido a sua preferência (VAVRA, 1994; GAUR et al., 2011; DONEY; BARRY; ABRATT, 2007). As empresas, sob esta perspectiva, podem se tornar mais lucrativas e rentáveis, pois os custos de manutenção dos relacionamentos são muito inferiores, considerando o fato de que os clientes retidos tendem a pagar preços mais altos e são menos sensíveis aos preços do que os clientes potenciais ou recém atraídos, aumentando o desempenho organizacional (POLO; SESE; VERHOEF, 2011) e, por este motivo, torna-se essencial para as empresas prestadoras de serviços (LIANG; MA; QI, 2012).

Segundo Palmatier et al. (2006), uma expectativa de continuidade reflete a intenção do cliente em permanecer no relacionamento no futuro e captura a probabilidade de compras continuadas, fomentando a retenção de clientes. Porém, verifica-se que na literatura há uma extensa quantidade de pesquisas desenvolvidas sobre a lealdade de clientes e o impacto de seus antecedentes, mas, em contrapartida, não há a mesma atenção em relação à retenção de clientes, a qual é considerada um fator primordial para as estratégias e práticas de marketing

bem sucedidas na atualidade (TOUFAILY; RICARD; PERRIEN, 2013) e, conseqüentemente, há um número reduzido de trabalhos empíricos que exploram a retenção de clientes e seus determinantes.

Por este motivo, o primeiro construto que será verificado e testado como determinante da retenção de clientes é o valor percebido, esperando-se que esta relação influencie diretamente e positivamente sobre a reputação do provedor de serviços e os custos de troca (MILAN; DE TONI, 2012). Associado a isso, para que o cliente se torne retido por um serviço, ou que mantenha a intenção de utilizá-lo novamente no futuro, no mínimo, é preciso que esteja satisfeito com a empresa e/ou com o seu pessoal, tendo um sentimento positivo de confiança e de valor percebido em relação ao provedor de serviços (empresa) e aos serviços prestados (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; TAI; HO, 2010; BOKSBERGER; MELSEN, 2011).

Wu et al. (2012) destacam que o valor percebido inclui benefícios relacionais e sacrifícios e os custos de troca incluem os esforços avaliativos necessários para procurar informações antes da recompra, evitando fazer investimentos que não apresentem resultados satisfatórios, visando ampliar a intenção de se envolver em relacionamentos contínuos. Ao se referir ao valor percebido em serviços de saúde, Porter e Donthu (2008) descrevem que este significa proporcionar um maior nível de qualidade dos serviços prestados com menor valor monetário gasto, definindo esta relação como sendo o valor em saúde.

Por sua vez, a retenção sofre influências das expectativas dos clientes, as quais podem estimar ou criar vínculos afetivos e de percepção de alto valor e de confiança em relação à reputação à empresa, à sua marca e à sua oferta (WANG et al., 2006; CARUANA; EWING, 2010; BARTIKOWSKI; WALSH; BEATTY, 2011). Sendo assim, o segundo construto investigado como determinante da retenção de clientes foi a reputação do provedor de serviços e, espera-se que este influencie diretamente e positivamente a confiança, os custos de troca e a retenção de clientes.

Outro construto a ser testado, portanto, é a confiança, a qual será testada em uma abordagem unidimensional, visando o cumprimento das promessas realizadas e das necessidades específicas dos clientes (MORGAN; HUNT, 1994; CASTALDO, 2007; JIN; PARK; KIM, 2008; TERRES, 2011), a qual é formada por aspectos cognitivos e afetivos e pode ser entendida como um estado psicológico ou uma escolha comportamental (MAYER; DAVIS; SCHOORMANN, 1995; PALMATIER et al., 2006). É importante frisar que a confiança se baseia na capacidade antecipada da empresa para satisfazer regularmente as expectativas do cliente (estando relacionada à sua confiabilidade, credibilidade e reputação),

evitando fazer algo que possa ser prejudicial para a ampliação e a longevidade do relacionamento (CHENET; DAGGER; O'SULLIVAN, 2010; DAGGER; DAVID; NG, 2011; HA; JANDA; MUTHALY, 2010). Diante disso, espera-se que a confiança também seja um determinante da retenção de clientes, tendo uma influência direta e positiva.

Por fim, diversos estudos têm investigado a importância dos custos de troca na continuidade dos relacionamentos de longo prazo, indicando que seja testada a sua influência sobre a retenção de clientes (DAVIS, 2008; KATSIKEAS; SKARMEAS; BELLO, 2009; GÓMEZ; MAÍCAS, 2011; BRUSH; DANGOL; O'BRIEN, 2012). Por conseguinte, foi analisado o impacto dos custos de troca como determinante da retenção de clientes, inferindo-se que esta relação também fosse direta e positiva.

Com o intuito de se atingir maior substancialidade, alguns modelos denominados de modelos orientativos foram tomados como base e inspiração para o desenvolvimento desta pesquisa em torno dos determinantes da retenção de clientes em provedores de serviços. Sendo assim, o primeiro modelo orientativo é de Milan (2006), replicados nos estudos de Milan e De Toni (2012) e de Milan et al., (2013), que testou os construtos satisfação, valor percebido, reputação e confiança como determinantes da retenção de clientes. O segundo modelo orientativo é o de Edward e Sahadev (2011), que consideraram a qualidade dos serviços, os custos de troca, a satisfação de clientes e o valor percebido como formadores da retenção de clientes. O terceiro modelo que serviu como base é o de Ranaweera e Prabhu (2003), devido ao fato de ser amplamente citado na literatura e por terem sido testados os construtos satisfação, custos de troca e confiança como determinantes da retenção de clientes. Por fim, o quarto modelo orientativo é o de Jin, Park e Kim (2008), que confirma a reputação como antecedente da confiança, além de testar os construtos satisfação e lealdade de clientes. É importante ressaltar que tais modelos são apresentados no Apêndice A, com as respectivas explicações.

Diante do exposto, é importante ressaltar que a motivação para o desenvolvimento desta pesquisa foi definir com maior precisão os determinantes que impactam na retenção de clientes em empresas prestadoras de serviços e que influenciam na lucratividade e na rentabilidade das mesmas, considerando que na literatura há diversos estudos que indicam a necessidade de se desenvolver novas pesquisas em torno deste tema. Para tanto, a questão central que norteia esta pesquisa é a seguinte: **Como se dá a relação entre os construtos valor percebido, reputação do provedor de serviços, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes no contexto de uma operadora de planos de saúde coletivos ou empresariais?**

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Levando em consideração o problema de pesquisa formulado, o qual pôde ser melhor traduzido pela questão central de pesquisa, foram definidos os objetivos norteadores para a realização desta pesquisa, os quais se dividem em objetivo geral e objetivos específicos.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é analisar as relações entre os construtos valor percebido, reputação do provedor de serviços, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa são:

- a) Analisar a relação existente entre valor percebido pelos clientes e a reputação do provedor de serviços;
- b) Analisar a relação entre o valor percebido pelos clientes sobre os custos de troca;
- c) Analisar a relação entre a reputação do provedor de serviços e a confiança;
- d) Analisar a relação entre a reputação do provedor de serviços e os custos de troca;
- e) Analisar a relação da confiança sobre a retenção de clientes;
- f) Analisar a relação existente entre os custos de troca e a retenção de clientes;
- g) Analisar a relação da reputação do provedor de serviços e a retenção de clientes;
- h) Analisar a moderação do tempo de cliente sobre os custos de troca e a retenção de clientes.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO E RELAÇÕES HIPOTETIZADAS

De acordo com os objetivos propostos para a pesquisa, neste capítulo são apresentados os construtos determinantes (antecedentes) da retenção de clientes e as respectivas relações hipotetizadas. Para tanto, é apresentada a conceituação da retenção de clientes e dos determinantes ou antecedentes analisados, sendo eles: valor percebido, reputação do provedor de serviços, confiança e custos de troca.

### 2.1 VALOR PERCEBIDO

O valor percebido tem sido amplamente investigado (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; ULAGA; EGGERT, 2006; LEE; JUN, 2007; HANSEN; SAMUELSEN; SILSETH, 2008; WANG, 2010; GERA, 2011). Segundo alguns teóricos, o valor percebido é de difícil conceituação e mensuração porque reflete o que os clientes desejam, constituindo-se assim, em uma perspectiva futura da empresa (WOODRUFF, 1997; YANG; JOLLY, 2009; CHI; KILDUFF, 2011).

#### 2.1.1 Valor Percebido: Definição e Formulação das Hipóteses

O valor percebido pode ser definido como um conceito que representa a estimativa global do produto e ou serviço com base nas percepções do que foi recebido com o que foi dado em troca, ou seja, o valor representa o equilíbrio percebido (ZEITHAML, 1988). Com base no exposto, o valor percebido é a relação entre os benefícios totais obtidos e os esforços ou sacrifícios exercidos pelos clientes (HANSEN; SAMUELSEN; SILSETH, 2008).

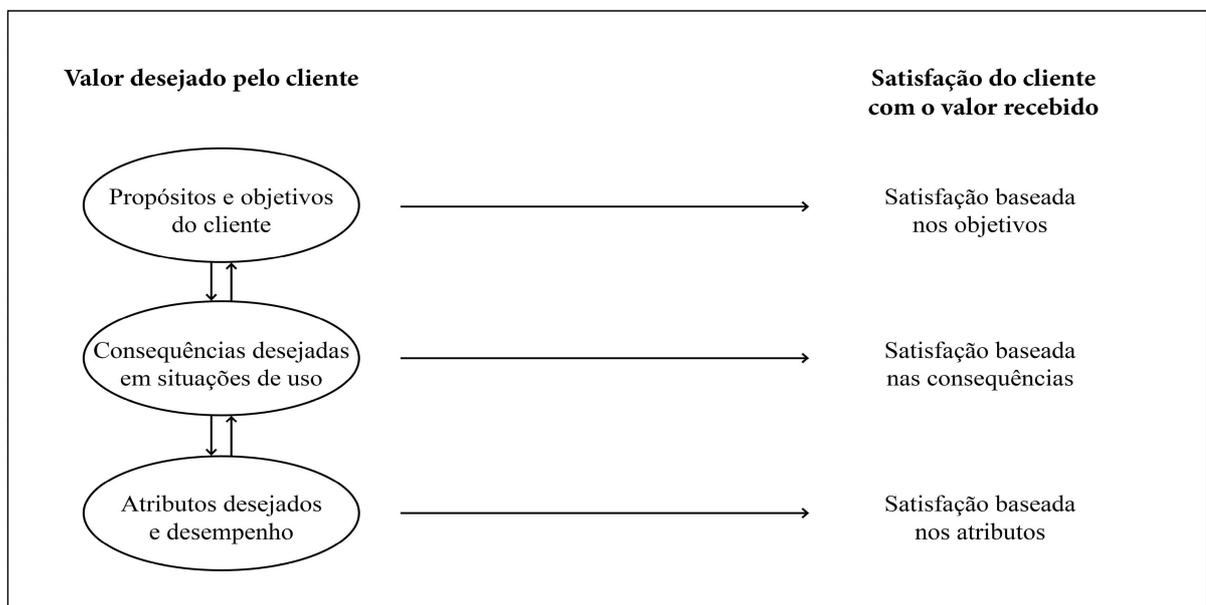
Por outro lado, o valor percebido compreende os padrões, as regras, os critérios, as normas ou idéias que servem como base para o julgamento preferencial dos clientes em relação às empresas prestadoras de serviços (BOKSBERGER; MELSEN, 2011). Além disso, o valor percebido também é conceituado a partir de uma perspectiva utilitária, a qual faz um intercâmbio entre a utilização *versus* a obtenção de um serviço (IACOBUCCI; OSTROM; GRAYSON, 1995; LEE; OVERBY, 2004), ou seja, é a avaliação global do cliente sobre a utilidade de um serviço baseado em percepções acerca do que é ou será recebido (ZEITHAML, 1988).

Aumentar o valor percebido diminui a probabilidade de que o cliente se distraia ou seja sensibilizado por ofertas concorrentes (TAI, 2011), sendo esta uma importante alternativa

que visa cultivar a intenção do cliente em permanecer engajado em um relacionamento, porque estes tendem a investir mais nas trocas relacionais que possam oferecer um valor superior em comparação às outras ofertas disponíveis no mercado (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; ZHANG; BLOEMER, 2008; TAI; HO, 2010).

Ao se fazer uma investigação na literatura, verifica-se que o modelo proposto por Woodruff (1997) recebe um importante destaque por ser um dos mais referenciados nas pesquisas desenvolvidas na atualidade e que abordam o construto valor (percebido) para o cliente (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; MILAN, 2006; WIERINGA; VERHOEF, 2007; TRASSORAS; WEINSTEIN; ABRATT, 2009; CARUANA; EWING, 2010; GERA, 2011; EDWARD; SAHADEV, 2011; WU et al., 2012; TAM, 2012; PAN; SHENG; XIE, 2012; MILAN et al., 2013). Neste modelo, o autor apresenta a forma como os clientes categorizam as informações sobre os produtos e ou serviços em suas mentes, permitindo fazer a conexão dos aspectos que compõem os produtos e ou serviços e a satisfação dos desejos dos clientes, representando, então, o relacionamento entre valor desejado e o recebido, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo de hierarquia de valor para o cliente**



Fonte: Woodruff (1997, p. 142).

Tal modelo diz respeito à hierarquia de como os clientes aprendem a pensar sobre os produtos e ou serviços, considerando o pacote de atributos específicos que impactaram na *performance*, compreendendo que ao comprar e usar um determinado produto e ou serviço os

clientes formam uma preferência por alguns atributos, com base na sua capacidade de atender aos seus desejos, que são refletidos em seu valor de uso e, quando for o caso, de posse (WOODRUFF, 1997).

No marketing, o construto valor percebido é verificado a partir da percepção do cliente. Nesse sentido, tem se destacado como parte das estratégias empresariais, onde o foco principal é o cliente (PARASURAMAN, 1997; WOODRUFF, 1997; WEISTEIN; ABRATT, 2009). Complementando, Rust, Zeithaml e Lemon (2000) afirmam que o valor é resultante da análise feita pelo cliente a partir de suas percepções em relação ao que é dado em comparação do que é recebido regulando as ações ou atitudes dos clientes em relação à empresa (BREI; ROSSI, 2005).

Diante disso, verifica-se que alguns autores defendem uma abordagem multidimensional do valor percebido (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; SWEENEY; SOUTAR, 2001), onde o valor percebido de uma compra influencia a formação da atitude do cliente em relação ao provedor de serviços, não só através dos processos cognitivos (crenças), mas também pelos processos afetivos primários (sentimentos e impactos sociais) (ANDERSON; NARUS, 1990; PALMER; PONSONBY, 2002; SÁNCHEZ et al., 2006; MOLINER et al., 2007).

Duas abordagens principais se destacam ao conceituar o valor percebido. A primeira abordagem é entendida como os benefícios percebidos pelos clientes (econômicos, sociais e relacionais) e a segunda diz respeito aos sacrifícios despendidos pelo cliente, tais como preço, tempo, esforço, risco e conveniência (CRONIN; BRADY; HULT, 2000; OH, 2003; MOLINER et al., 2007).

As pesquisas clássicas definem o valor percebido como a diferença entre os sacrifícios que podem ser financeiros, físicos, temporais (de tempo) e psíquicos (psicológicos ou emocionais) e os benefícios ao cliente (OH, 2003; HINTERHUBER, 2004; WALKER; JOHNSON; LEONARD, 2006; SMITH; COLGATE, 2007), sendo considerado, portanto como uma construção multidimensional (FIOL et al., 2009; KHAN et al., 2010; LI; PETRICK, 2010). Por isso, o valor percebido pode ser entendido como a diferença entre os benefícios totais e sacrifícios incorridos pelos clientes (GERA, 2011). Em congruência a isso, Barry, Dion e Johnson (2008) comentam que o valor percebido é definido como uma comparação entre os benefícios percebidos e os sacrifícios incorridos pelo cliente diante da oferta de um fornecedor, sendo considerado como um fator situacional, pois dependerá da percepção dos clientes em relação aos benefícios recebidos (ZEITHAML, 1998; TAM, 2012). Vale destacar que, ao se tratar do valor percebido, Weistein e Abratt (2009) salientam que este

é mais satisfatório quando as percepções de benefícios recebidos excedem os custos ou sacrifícios incorridos.

Avançando no entendimento do construto, Tai (2011) define que do ponto de vista dos benefícios obtidos, o valor percebido possui duas dimensões, sendo elas a funcional e a relacional. A dimensão funcional diz respeito às funções utilitárias dos bens e/ou serviços para satisfazer as necessidades práticas dos clientes em relação à *performance* percebida (CHENG et al., 2009; KHAN et al., 2010), partindo do pressuposto que os clientes são objetivos e racionais (TAI, 2011), além de serem influenciados pela qualidade. Já a dimensão relacional faz uma ligação com os sentimentos derivados dos atributos imagem, reputação, confiança e comunicação (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; KHAN et al., 2010), ou seja, refere-se ao valor relacional positivo (resultados) de um cliente em relação aos sentimentos com o fornecedor ou provedor de serviços.

Por sua vez, Rust, Zeithaml e Lemon (2000) entendem que o valor global para o cliente é formado por três tipos de valor, os quais podem atuar em conjunto ou isoladamente. O primeiro deles é o valor patrimonial, que diz respeito à percepção do valor quanto a utilidade de um produto/serviço, sendo avaliado pelos clientes pelas dimensões da qualidade percebida, do preço e da conveniência. O segundo é o valor da marca, que consiste na reputação, na atitude e na percepção da ética acerca de uma marca na visão dos clientes. Por fim, o terceiro, que é o valor da retenção, que é formado por programas de afinidade, de reconhecimento e de tratamento especial, proporcionado e percebido pelos clientes.

É importante ressaltar que uma das escalas mais utilizadas na literatura para se medir o valor percebido é a PERVAL, a qual foi desenvolvida por Sweeney e Soutar (2001) e que é estruturada por quatro dimensões que são: percepção do valor do produto (qualidade), preço/valor, emocional e social. A intenção dos autores foi acrescentar novas dimensões aos conceitos de qualidade *versus* preço e valor *versus* preço, especificamente para o caso de decisão de escolha de um produto ou marca específica (ZEITHAML, 1988).

De outro modo, os estudos de Milan (2006), Milan e De Toni (2012) e Milan et al., (2013) comprovaram que em provedores de serviços, o valor é um antecedente da confiança e que esta relação é mediada pela reputação do provedor de serviços, diferente dos resultados dos estudos de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Perin et al. (2004). Verifica-se, ainda, que o nível de envolvimento com o serviço que um cliente tem é suscetível de aumentar quando este perceber a sua importância ligando-o ou recomendando-o com seus valores ou situações pessoais (HIDALGO et al., 2008). Sendo assim, este estudo tem como objetivo

analisar o impacto do valor da reputação do provedor de serviços e, dessa forma, emerge a primeira hipótese de pesquisa:

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

O estudo de Barry, Dion e Johnson (2008) inclui o valor percebido como um antecedente econômico consistente da retenção de clientes (vide também EGGERT; ULAGA, 2002; HARRIS; GOODE, 2004), pois reduz a incerteza da troca de um fornecedor através de expectativas confiáveis e consistentes em relação ao prestador de serviços, considerando que a natureza intangível dos serviços exige que os clientes avaliem de forma subjetiva o valor percebido das transações.

Desta forma, percebe-se que os clientes B2B são mais propensos em manter os relacionamentos com os fornecedores já existentes se estiverem sendo supridos com valor superior (TAI, 2011; ULAGA; EGGERT, 2006). Os autores salientam, ainda, que em uma relação de negócios o valor precisa ser percebido pelos tomadores de decisão chaves nos clientes empresas.

Outra reflexão é que a visão clássica do valor percebido é formada por benefícios e sacrifícios e, neste sentido, verifica-se que os custos de troca, geralmente, elevam-se na mesma proporção dos benefícios percebidos (LI; PETRICK, 2010). Em contrapartida, a possibilidade da perda dos benefícios percebidos acabam influenciando diretamente nos custos de troca, principalmente no contexto B2B (TAI, 2011).

Para ampliar a discussão, segundo Sheth, Newmann e Gross (1991), o valor percebido é baseado na doutrina comportamental e evidencia os custos de troca, visando às trocas recíprocas que demonstram uma interação social entre o prestador de serviço e o cliente. Esta interação social contém fundamentos da troca a partir de atitudes e recompensas que explicam a conduta dos clientes por meio dos benefícios e sacrifícios. Para tanto, a segunda hipótese formulada é a de que:

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

### **2.1.2 Valor Percebido e Retenção de Clientes**

Do ponto de vista relacional o valor percebido envolve benefícios e custos na manutenção do relacionamento com o prestador de serviços (SIRDESHMUKH; SINGH;

SABOL, 2002). Consonante isso, espera-se que o valor percebido tenha impacto na confiança e, conseqüentemente, na retenção de clientes. Nesta direção, Weisten e Abratt (2009) apontam o valor percebido como sendo um indicador chave da retenção de clientes, relacionado à decisão de recompra.

Parker, Nitse e Tay (2009) observaram no seu estudo que há uma alta correlação, e direta, entre a retenção de clientes e a rentabilidade da empresa com o valor percebido, o qual é definido como uma combinação única de benefícios recebidos por compradores alvos. Esses benefícios incluem alta qualidade, preço diferenciado, conveniência, atendimento personalizado pré e pós-venda (KERIN; HARTLEY; RUDELIUS, 2007). Outros estudos evidenciaram os efeitos positivos do valor percebido, o qual pode afetar diretamente na intenção comportamental de desenvolver relacionamentos de longo prazo e os níveis de retenção de clientes (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

Outra razão possível é que o valor percebido também influencia as intenções de recompra, sendo que os clientes que percebem um valor diferenciado tendem a se tornar mais comprometidos com o fornecedor, tornando-se retidos e, até mesmos, leais, além de fazer recomendações ao grupo de referência (MATOS, 2009; McKEE; SIMMERS; LICATA, 2006). A este respeito, Chiu et al. (2005) afirmam que o valor percebido é entendido como um determinante da retenção de clientes.

A indicação para o desenvolvimento de pesquisas futuras em se tratando do valor percebido se concentram no fato que o valor é o *trade-off* entre os benefícios *versus* os sacrifícios necessários para a obtenção de um produto e/ou serviço (WEISTEIN; ABRATT, 2009). Neste sentido, as organizações devem estar em busca do entendimento e atendimento do valor ao cliente, para desenvolver relacionamentos rentáveis de longo prazo (WEAVER; WEBER; McCLEARY, 2007). Para tanto, destaca-se que, nesta pesquisa, optou-se por testar um efeito indireto do valor percebido em relação a retenção de clientes, o qual já foi aplicado nos estudos de Milan (2006), Milan e De Toni (2012) e Milan et al. (2013).

## 2.2 REPUTAÇÃO DO PROVEDOR DE SERVIÇOS

As pesquisas sobre a reputação corporativa tem se popularizado na literatura de marketing e de gestão (JOHNSON; GRAYSON, 2005; VELOUSTSOU; MOUTINHO, 2009). Nesta direção, verifica-se que a reputação empresarial, recentemente vem se tornando um tema de grande importância para a comunidade científica, mas que ainda não há um consenso na definição deste construto (LI; HUNG, 2009; SKALLERUD, 2011).

Algumas evidências apresentadas na literatura demonstram que quando a reputação for analisada antes dos clientes fazerem suas escolhas em iniciar ou permanecer um novo relacionamento com um fornecedor, este é levado a confiar na empresa considerando suas qualidades, imagem e relacionamentos desenvolvidos anteriormente (PHILIPPE; DURAND, 2011).

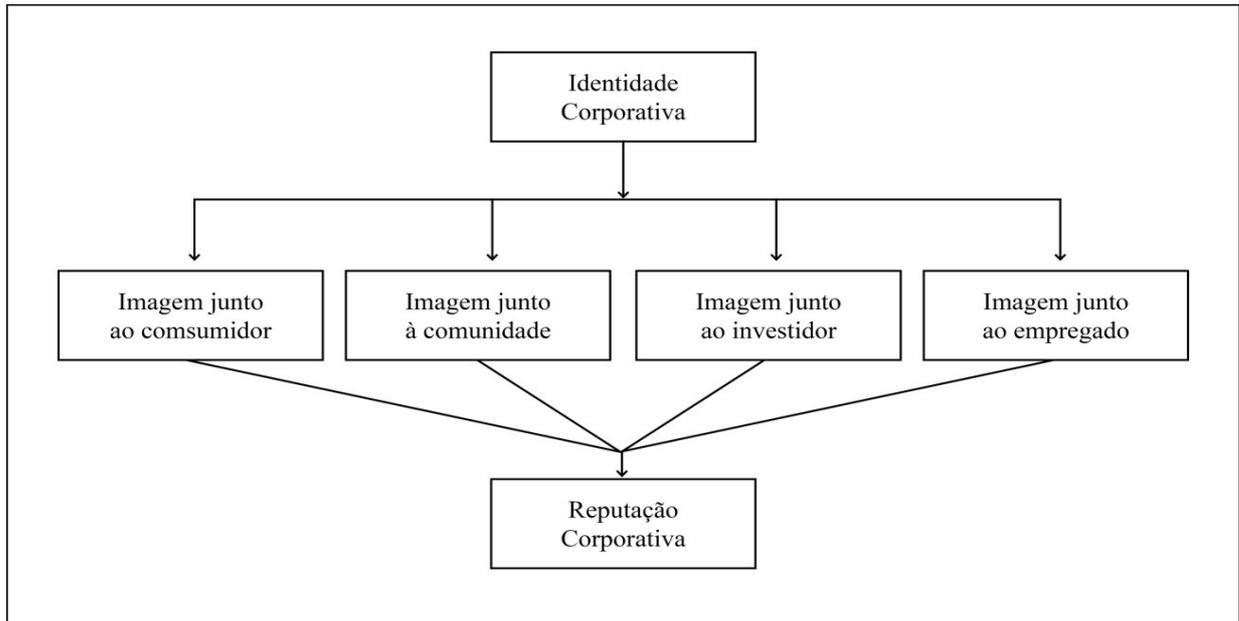
### **2.2.1 Reputação: Definição e Formulação das Hipóteses**

Segundo Barnett, Jermier e Laffert (2006), há maneiras diferentes de se entender a reputação, a qual pode ser representada como sendo um sinal, uma imagem, uma marca, uma identidade ou um ativo intangível (HODOVIC-BABIC; MEHIC; ARSLANAGIC, 2011). Em contraposição, a reputação, muitas vezes, é representada como uma identidade corporativa (conjunto de símbolos), uma imagem corporativa (impressões sobre a empresa), uma reputação corporativa (na perspectiva dos *stakeholders*) e um capital relativo aos seus recursos econômicos (PHILIPPE; DURAND, 2011).

Diante disso, percebe-se que a reputação pode ser entendida sob duas perspectivas: a dos investidores em relação às apostas em dinheiro que são feitas em uma empresa com o passar do tempo, e a outra é a impressão socialmente compartilhada que direciona como uma empresa se comportará em determinada situação (GOTSI; WILSON, 2001; BROMLEY, 2002; HELM, 2007). Complementando, Frombun e Shanley (1990) afirmam que a reputação pode ser conceituada como intrínseca aos julgamentos coletivos de longo prazo, relativamente estáveis, que são formalizados por pessoas externas ou por entidades em relação às ações e às realizações de uma organização, a qual é representada por várias imagens ao longo do tempo (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2001).

Um dos estudos mais referenciados na literatura ao se tratar da reputação, que resultou em um *framework* de análise, é o de Fombrun (1996) (MICHAELIS et al., 2008; HELM; GARNEFELD; TOLSDROF, 2009; CARUANA; EWING, 2010; EDWARD; SAHADEV, 2011; YEN; WANG; HORNG, 2011), conforme demonstrado na Figura 2. O autor define reputação quando uma empresa tem destaque perante a concorrência, pois os clientes toleram a pagar maior preço para empresas que tenham elevada reputação porque significa que possuem qualidade diferenciada e estão preocupadas com os seus clientes (CARMELI; TISHLER, 2005; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; WANG et al., 2006).

**Figura 2 – Framework de reputação corporativa**



Fonte: Adaptada de Fombrun (1996).

Dessa forma, a reputação corporativa, para Fombrun (1996), deriva da identidade empresarial, a qual é construída a partir das diversas imagens que são formadas pelos clientes, pela comunidade, pelos investidores e pelos funcionários. Então, a reputação pode ser entendida como atrelada às percepções agregadas sobre as características salientes de uma empresa que facilitam a captação de recursos financeiros, a manutenção dos funcionários do provedor de serviços e a capacidade de manter os clientes atuais (FOMBRUN; RINDOVA, 1996).

Ampliando a discussão, Helm (2005; 2007) aponta o destaque do tema reputação na literatura, porém, salienta que os diversos estudos não tratam da natureza epistemológica de como é construída a reputação corporativa, não deixando claro se é um construto formativo ou refletivo, além de haver uma dificuldade na definição e operacionalização das escalas (medidas) da reputação (WARTICK, 2002; MacMILLAN et al., 2005; WALKER, 2010). Outra dificuldade encontrada em diversas pesquisas é conseguir separar o conceito de reputação com o de identidade e o de imagem organizacional (WALKER, 2010).

A metodologia mais utilizada para mensurar a reputação é o “Quociente de Reputação”, que foi desenvolvido por Gardberg e Fombrun (2002), o qual foi criado com a intenção de estruturar uma escala que atendesse a diferentes culturas empresariais. As dimensões que compõem a escala são: desempenho, produtos/serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania e liderança.

Considerando a evolução dos estudos em relação à reputação empresarial, Walsh, Beatty e Shiu (2009) desenvolveram uma escala baseada na percepção dos clientes, a qual é composta pelos seguintes itens: orientação para o cliente; bom empregador; empresa confiável e financeiramente forte; qualidade dos produtos/serviços e a responsabilidade social e ambiental, ou seja, a reputação é entendida como uma avaliação coletiva da habilidade de uma empresa em prover resultados estimados a um grupo representativo de clientes.

Além disso, algumas evidências indicam que a reputação é entendida como um guarda-chuva que abrange tanto a imagem quanto a identidade (FOMBRUN, 1996; DOWLING, 2001; CHUN, 2005; HELSEGEN; NESSET, 2007), principalmente em provedores de serviços (ZABALA et al., 2005). De forma semelhante, Walsh e Beatty (2007) definem a reputação corporativa baseados nas percepções que os clientes têm em relação a uma empresa, pois esta demonstra a influencia exercida sobre as decisões dos clientes em favorecer ou não uma empresa, ou marca, além de demonstrar uma familiaridade com a mesma (WANG et al., 2006). Por sua vez, Dahlén, Granlund e Grenros (2009) definem a reputação como um recurso baseado em experiências passadas positiva, mas que objetiva um olhar para o futuro.

Porém, a reputação tem recebido menos atenção dos pesquisadores em relação à economia de serviços (JÄRVINEN; SUOMI, 2011). A reputação percebida em empresa de serviços tem sido definida como a crença do cliente de que a empresa é justa e honesta (DONEY; BARRY; ABRATT, 2007), sugerindo que uma boa reputação é um símbolo de equidade, de reciprocidade, de valor e de empatia em relação ao cliente, sendo que uma excelente reputação pode melhorar sobremaneira o desempenho financeiro (BENNETT; KOTTASZ, 2000).

Em se tratando da prestação de serviços, Johnson e Grayson (2005) definiram a reputação como sendo um símbolo de reciprocidade de valor e uma expressão de empatia para o cliente. Neste estudo, os autores examinaram o impacto positivo da reputação na avaliação da confiabilidade de um provedor de serviços, através de um processo de transferência de crenças (DONNEY; CANNON, 1997).

O estudo de Graham e Bansal (2007) também procurou examinar os determinantes das percepções dos clientes em relação à reputação do provedor de serviços, mais especificamente de uma empresa aérea, procurando entender como a reputação pode influenciar decisões dos clientes que representaram as suas vontades. Neste contexto, os autores obtiveram duas contribuições fundamentais: uma é bem sugestiva, pois destaca que os clientes geralmente avaliam boas reputações quando são atendidas as promessas realizadas pelo provedor de

serviço e a outra sinaliza que a reputação afeta o alto desempenho organizacional (WALKER, 2010; TYRAN; GIBSON, 2008).

Por conseguinte, a reputação do provedor de serviços possui uma importância destacada na pré-compra porque a avaliação da qualidade dos serviços é muito vaga, subjetiva e, por vezes incompleta (FOMBRUN, 1996; WANG; HING; YER, 2003; WALSH; BEATTY, 2007) e esta insinua comportamentos consistentes contínuos de uma empresa, tornando-se, assim, mais apta para satisfazer as expectativas dos clientes. Nota-se, ainda, que a reputação quando percebida pelos clientes de empresas prestadoras de serviços será fortemente influenciada pelas experiências que eles têm com a organização e, particularmente, pelas interações que têm com os seus funcionários (DAVIES; CHUN; KAMINS, 2010).

Hodovic-Babic, Mehic e Arlanagic (2011) afirmam que uma boa reputação traz uma série de benefícios estratégicos para as empresas como a redução de custos, o lançamento de preços especiais, desperta o interesse de novos investidores e clientes, além de aumentar a rentabilidade através da criação de barreiras para a concorrência (FOMBRUN, 1996; DEEPHOUSE, 2000; ANG; WIGHT, 2009). E isto ajuda os clientes a tomar melhores decisões em situações que não se pode avaliar a qualidade antes da compra, como é o caso da prestação de serviços (HELM, 2007).

Com a intenção de melhor compreender o construto, Walker (2010) fez uma meta-análise que verificou o que foi publicado em relação ao tema nos últimos 27 anos. Ao depurar os artigos em relação aos termos de identificação e de avaliar a qualidade do material publicado, no final, foram analisados 210 artigos. Considerando as evidências da pesquisa, o autor define a reputação como estando relacionada às características que compõem as empresas relativamente estáveis, com base nas experiências passadas, o que permite fazer previsões para o futuro da empresa, ou seja, a reputação é uma percepção coletiva das atividades e resultados acumulados pela empresa. Esta visão aponta alguns diferentes padrões que os *stakeholders* utilizam para definir a reputação como associado ao desempenho econômico, o tamanho (porte) da empresa, o tempo da empresa no mercado (longevidade), a sua visibilidade mercadológica, as questões sociais, o risco inerente, as técnicas gerenciais e a qualidade dos produtos e/ou serviços. Assim sendo, o estudo concluiu que a reputação leva tempo para ser construída (RHEE; HAUNSCHILD, 2006) e que, na maioria das vezes, é medida por meio da comparação do comportamento da empresa com o de outros concorrentes (WARTICK, 2002). Por fim, o estudo concluiu que, geralmente, a reputação é uma variável dependente e apresenta melhores resultados em estudos longitudinais.

Paralelo a isso, Jin, Park e Kim (2008) apontam a reputação corporativa como um fator crítico no mundo dos negócios, pois não pode ser manipulada ou mudada tão facilmente (BENSEBAA, 2004; KOUFARIS; HAMPTON-SOSA, 2004). Uma reputação consistente simplifica o processo de decisão do cliente, servindo como um sinal de qualidade elevada (RUYTER; MOORMAN; LEMMINK, 2001), bem como para representar as experiências passadas e o desenvolvimento de expectativas futuras (ESTEMALI; GREWAL; ROGGEVEEN, 2004). Além disso, Philippe e Durand (2011) apontam que a reputação é utilizada para se fazer interpretações e avaliações das ações de uma empresa. Autores como Durand e McGuire (2005) e Love e Kraatz (2009), concluem que a reputação é teorizada a partir da agregação de múltiplas percepções e avaliações dos clientes e do ambiente mercadológico onde a empresa está inserida.

Segundo Thomaz e Brito (2010), a reputação, portanto, desenvolve-se ao longo do tempo e pode ser considerada como o resultado das experiências acumuladas nos relacionamentos e nas interações repetidas com a empresa. Em detrimento disso, pode-se argumentar que os comportamentos da organização geram imagens na percepção dos *stakeholders*, não apenas dos clientes (WEBLEY; WERNER, 2003), que representam a conduta organizacional que é traduzida como a sua reputação. Outra questão a ser considerada é que a organização terá múltiplas reputações, em razão dos diversos grupos de interesse com os quais se relaciona e das inúmeras interações com estes grupos (internos e externos).

Associado a isso, ao se medir a reputação, deve-se utilizar variáveis relativas como a percepção da reputação, que é formada pelos membros de referência de grupos primários que são os colegas e amigos (reputação inicial), a percepção da empresa em relação à concorrência (reputação relativa) e a reputação da empresa de acordo com a percepção do mercado em geral (reputação global) (HANSEN; SAMUELSEN; SILSETH, 2008; SELNES, 1998).

Para o setor de serviços, é fundamental a manutenção da reputação, pois segundo Fombrun (1996), quanto maior o grau de intangibilidade de um bem maior deverá ser a preocupação com o nível de reputação da empresa. Uma empresa prestadora de serviços que busca constantemente a boa reputação adiciona valor psicológico aos seus serviços, diminui os riscos do cliente no processo de (re)compra, e ainda tende a aumentar a satisfação dos colaboradores (DOWLING, 2001). Quanto à influência da reputação nas características da prestação de serviço, é importante destacar que esta desempenha um papel fundamental por também gerar uma avaliação social em relação à empresa. A implicação disso é que a reputação nasce da combinação de fatores tais como a comunicação, experiências passadas,

propaganda boca-a-boca e impressões geradas em qualquer ponto de contato entre clientes e o prestador de serviços, afetando diretamente no desempenho superior da empresa em relação ao seu mercado de atuação (MAZZEI; RUSSO; CRESCENTINI, 2009).

O estudo de Wieringa e Verhoef (2007) testou os construtos compromisso e confiança e seus impactos nos custos da troca e, conseqüentemente, na retenção de clientes. Baseados em seus resultados, uma das sugestões de pesquisas futuras é verificar a reputação como sendo uma variável influenciadora da confiança, sendo testada em diferentes provedores de serviços. Já, Michaellis et al. (2008) analisaram a relação da reputação corporativa com a confiança inicial. Para isso, os autores abordaram o paradoxo dos níveis de confiança mútua entre as partes envolvidas, principalmente ao tratar da confiança no estágio inicial do desenvolvimento dos relacionamentos, sendo que, nesta fase, a confiança pode ser relacionada à vontade de se desenvolver uma troca relacional (MAYER, DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Ao se tratar da reputação de um provedor de serviços, as sugestões para futuras pesquisas têm como foco testar a relação de outros construtos como confiança e os custos de troca e o seu impacto sobre a reputação, com a intenção de ampliar os modelos existentes na literatura (HELGESEN; NESSET, 2007).

Paralelo a isso, em relação a formação da confiança, alguns estudos ressaltam que há algumas limitações que sugestionam oportunidades de desenvolvimento de novas pesquisas, ao se identificar as diversas facetas que norteiam a formação da confiança e da reputação do provedor de serviços e seus efeitos causais quando os clientes não tiverem informação ou experiências de consumo (utilização) passadas (JIN; JIN; KIM, 2008; JIANG; HENNEBERG; NAUDÉ, 2011), visando a ampliação e a flexibilização da literatura inerente ao marketing de serviços (POWERS; JACK, 2008). Diante disso, a formulação da terceira hipótese é a seguinte:

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

Segundo Davies, Chun e Kamins (2010), a reputação molda o comportamento futuro dos clientes em relação à empresa podendo reduzir os custos de troca (DUNN; SCHWEITZER, 2005) e aumentar a retenção de clientes. Contudo, as bases cognitivas da confiança são relacionadas com o conhecimento acumulado, baseadas na observação do comportamento do parceiro, construindo uma ligação entre a reputação e os custos de troca (JOHNSON; GRAYSON, 2005; TERRES, 2011).

A reputação é definida como uma avaliação coletiva das habilidades de uma empresa prover resultados esperados a um grupo representativo de clientes (FOMBRUN, 1996). Nesse sentido, em se tratando de um provedor de serviços, uma reputação elevada aumenta os custos de troca e, conseqüentemente, evita a deserção de clientes (WALSH; DINNIE; WIEDMAN, 2006). Porém, os autores reforçam a necessidade de desenvolvimentos de novos estudos que testem a relação direta e positiva da reputação nos custos de troca.

Levando em consideração a dificuldade de se medir a reputação empresarial apontada na literatura, Santos e Fernandes (2008) trazem como indicação de desenvolvimento de pesquisas futuras o refinamento da escala dos custos de troca por meio da inclusão de novos itens ou da adaptação das escalas atuais em diferentes contextos organizacionais, a qual visa identificar a reputação do provedor de serviços em relação aos seus clientes e ao mercado onde a empresa está inserida. Diante do exposto, foi formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

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

## **2.2.2 Reputação e Retenção de Clientes**

Helsegen e Nettet (2007) testaram a relação da reputação e da satisfação de clientes como direcionadores para a retenção de clientes, e obtiveram como resultados que a satisfação e a reputação refletem o grau pelo qual as experiências de compra ou de consumo (utilização) aumentam a reputação do provedor de serviços e que, a consistência das experiências dos clientes, com o passar do tempo, ajudam a formar a retenção dos clientes.

Uma reputação positiva também pode ser vista como um aspecto diferencial que provêem incentivos continuados para os clientes manterem e ampliarem os relacionamentos com o provedor de serviços (RHEE; HAUNSCHILD, 2006; WALKER, 2010). É importante salientar que, em empresas prestadoras de serviços, a reputação aumenta a habilidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes, além de motivar a sua intenção de recompra, aumentando os níveis de retenção de clientes (SELNES, 1998; YOON, 2002; WANG et al., 2006; MILAN; DE TONI, 2012).

Considerando este fato, as empresas de serviços devem considerar a construção, a manutenção ou a consolidação de sua própria reputação como um aspecto estratégico fundamental (FOMBRUN, 1996), pois influencia diretamente a percepção dos clientes para a

sua permanência em um relacionamento sob uma perspectiva de longo prazo (LOUREIRO; KASDTENHOLZ, 2011; MILAN, et al., 2013).

Diversos estudos demonstraram em seu estudo os efeitos positivos da reputação do provedor de serviços na confiança e na retenção de clientes (BARTIKOWSKI; WALSH; BEATTY, 2011; CARUANA; EWING, 2010; SHAMMA; HASSAN, 2009; WALSH, BEATTY, SHIU, 2009; GRAHAM; BANSAL, 2007). De forma semelhante, Doney e Cannon (1997) argumentam que esta probabilidade é influenciada por outras pessoas e organizações que tem uma relação próxima com o futuro cliente, onde as convicções da reputação interferiram na confiança.

Dando sequência, o estudo de Walsh, Dinnie e Wiedmann (2006) apresentou uma relação não significativa e fraca entre a reputação incorporada e a intenção de recompra, relacionada à retenção de clientes. Por este motivo, apontam como implicações futuras de pesquisa, procurar por um melhor entendimento entre esta relação, tentando verificar as variáveis moderadoras desta relação e, para isso, sugerem a aplicação de pesquisas empíricas em outros contextos de serviços.

Com a intenção de ampliar o entendimento sobre o construto reputação, Bartikowski, Walsh e Beatty (2011) sugerem que devem ser desenvolvidos estudos longitudinais para explorar como a reputação evolui e quanto tempo leva para afetar os construtos de relacionais e a retenção de clientes.

## 2.3 CONFIANÇA

A confiança tem sido amplamente abordada por diversas áreas do conhecimento e, é vista como um dos construtos mais importante em contextos relacionais (MORGAN; HUNT, 1994; DONEY; CANNON, 1997; MILAN, 2004; MOUZAS; HENNEBERG; NAUDÈ, 2007; GULATI; NICKERSON, 2008; JIANG; HENNEBERG; NAUDÉ, 2011), sendo, inclusive, um construto importante para muitas atividades econômicas (KIM et al., 2011) e, principalmente, para os relacionamentos de longo prazo (PALMATIER et al., 2006; PALMATIER et al., 2013).

### 2.3.1 Confiança: Definição e Formulação das Hipóteses

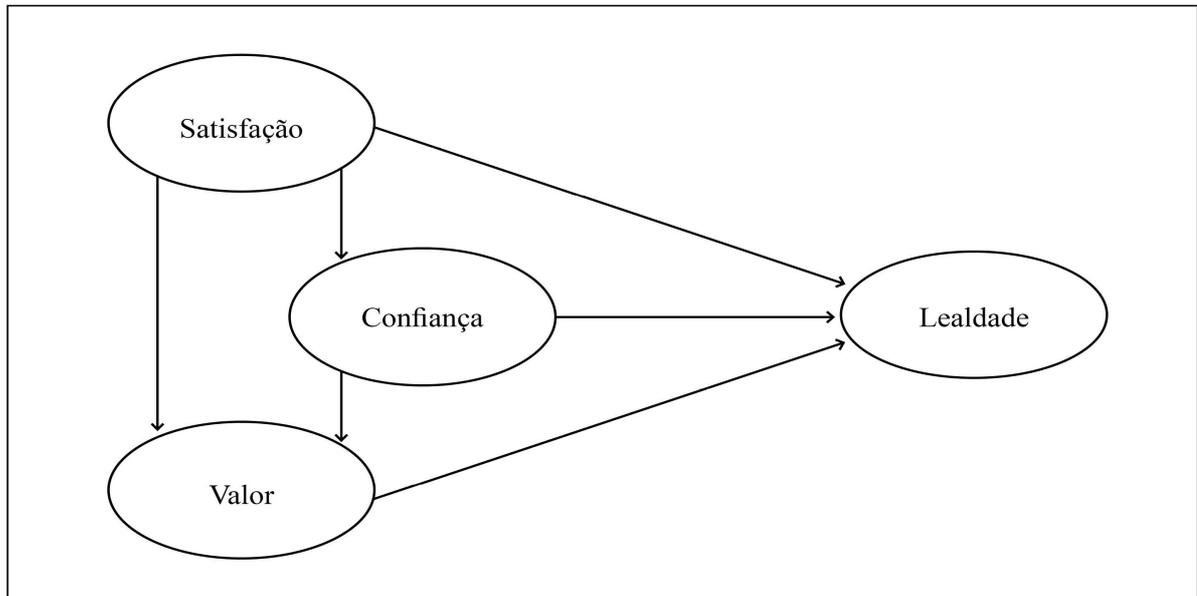
As pesquisas em torno da confiança começaram a surgir na década de 50, no campo da sociologia, com Deustch (1958), que definiu a confiança como sendo relacionada às

expectativas ou às capacidades de se fazer previsão, ou seja, o quanto uma pessoa consegue prever o curso de uma determinada situação e quão importante serão as consequências disso para o estabelecimento da confiança. Posteriormente, a área da economia também demonstrou interesse em estudar o construto, na qual a confiança passou a ser discutida de uma forma mais racional, como sendo um mecanismo regulador para evitar riscos em situações em que a confiança é baixa (WILLIAMSON, 1979). Já no campo da psicologia, as primeiras explorações do tema datam da década de 60, com Rotter (1967), que criou a escala de mensuração da confiança interpessoal. Nos dias atuais, a psicologia estuda a confiança em termos de traços da personalidade de cada indivíduo, considerando que algumas pessoas têm maior propensão para confiar do que outras. E, na área da administração, mais especificamente no marketing e no campo do comportamento do cliente ou consumidor, a confiança começou a ser estudada entre os anos de 70 e 80 (ZAND; 1972; SCOTT, 1980), examinando como as características da confiança implicariam nas capacidades organizacionais, normas de conduta, valores, prioridades e intenções de comportamento no momento de escolha de um fornecedor, ou seja, nos processos de tomada de decisão (MOLINER et al., 2007; TERRES, 2011).

Relacionado a isso, Brei e Rossi (2005) destacam que mesmo havendo divergências em relação à definição da confiança, observa-se que há pelo menos um ponto em comum em todas as áreas que pesquisam as condições necessárias para o desenvolvimento dela, a qual é constituída pela interdependência entre as partes envolvidas, precisando que todos colaborem para que sejam atingidos os interesses ou benefícios mútuos (ROUSSEAU et al., 1998). Singh e Sirdeshmukh (2000) discorrem que a confiança é um *continuum* linear que tem em um extremo a confiança e no outro a desconfiança, as quais são qualitativamente diferentes e mantidas por situações distintas, mas que explicam determinados comportamentos dos clientes.

Neste sentido, observa-se que o modelo empírico que merece destaque em se tratando da confiança em prestadoras de serviços é o modelo de Agustin e Singh (2002), o qual testou a confiança de uma forma unidimensional (MORGAN; HUNT, 1994; MILAN, 2006; GUO; JIAN; TANG, 2009; CARUANA; EWING, 2010; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013). Neste modelo, a confiança é definida como a convicção que o cliente receberá o serviço conforme prometido. Diante disso, a satisfação, a confiança e o valor são medidos como antecedentes da lealdade, conforme pode ser visto na Figura 3.

**Figura 3 – Impacto da confiança e demais antecedentes na lealdade**



Fonte: Adaptada de Agustin e Singh (2002).

Outra discussão conceitual é que a confiança pode ser considerada como um estado psicológico do ser humano, que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas em relação a outro ou a alguma coisa (ROUSSEAU et al., 1998), sendo que, na maioria das vezes, é baseada em experiências passadas ou anteriores (GEFEN, 2002), podendo ser enfraquecida ou fortalecida por estas experiências (YOON, 2002; HA; JANDA; MUTHALY, 2010).

Ampliando as linhas conceituais, a confiança é entendida como a aceitação dos riscos associados à profundidade e interdependência entre as partes envolvidas em um relacionamento (SHEPPARD; SHERMAN, 1998), sendo composta pela crença na honestidade, boa vontade e competência do fornecedor (DONEY; CANNON, 1997; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1998; MOLINER et al., 2007), que reflete o quanto a empresa está preocupada com os seus clientes e que irão resultar em ações positivas para a empresa (HESS; STORY; 2005; LEONIDOU; PALIHAWADANA; THEODOSIU, 2006), pois a confiança contribui para o aumento do compromisso com o relacionamento já estabelecido (MORGAN; HUNT, 1994; PARKER; NITSE; TAY, 2009; BOVE; MITZIFIRIS, 2007). Em relação a isso, Morgan e Hunt (1994) reforçam que os clientes procuram apostar nas relações onde as partes envolvidas têm confiabilidade entre si, baseando-se na expectativa de que as partes executarão as ações com eficiência.

De acordo com Bhattacharjee (2002), a confiança reduz a incerteza sobre o futuro, limitando comportamentos oportunistas, e é independente da capacidade de monitorar e

controlar a outra parte e encoraja os clientes a transações futuras. Neste contexto, Hernandez e Mazzont (2005) e Lacey (2012) concluem que a confiança do cliente sofre alterações, conforme a relação entre as partes vai amadurecendo ou se deteriorando. A confiança, portanto, é reforçada pelas avaliações positivas ou negativas, e as experiências satisfatórias, ou não, com os serviços utilizados, visando relacionamentos futuros mais previsíveis e seguros para ambas as partes (PALMATIER et al., 2006; AURIER; N'GOALA, 2010; PALMATIER et al., 2013).

Embora alguns autores definam a confiança como um construto multidimensional (DONEY; CANNON, 1997; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; GUENZI; JOHNSON; CASTALDO, 2009), há outra linha de pesquisas que verificou que a confiança é um construto unidimensional (SEPPÄNEN; BLOMQUIST; SUNDQVIST, 2007; AUH, 2005), que reflete a racionalidade para alcançar resultados positivos, cumprindo as necessidades específicas dos clientes, oferecendo os benefícios esperados, tendo a intenção de diminuir as despesas ou custos e os riscos potenciais que fazem parte de uma relação, onde a credibilidade e as dimensões de benevolência são testadas como antecedentes ao invés de serem entendidas como dimensões da confiança. Diante do exposto, nesta pesquisa, a confiança será considerada como um construto unidimensional no Modelo Teórico proposto, visando verificar a relação da confiança do cliente depositada no provedor de serviços.

Segundo Sheppard e Sherman (1998) a confiança pode ser definida como a aceitação dos riscos associados à profundidade e a interdependência entre as partes envolvida em um relacionamento, salientando que confiar é, parcialmente, o resultado da capacidade de alguém avaliar a confiabilidade de um parceiro potencial. Os autores acreditam, que de modo geral, a confiança é um ato de fé em pessoas, relacionamentos e organizações, o qual pode ser gerenciado, mesmo não sendo racional.

Entretanto, Perin et al. (2004) contextualizaram que a confiança pode ser analisada sob duas perspectivas. A primeira, relaciona-se com as expectativas positivas em relação às intenções e ou comportamentos dos parceiros de troca, baseado-se na previsibilidade de comportamentos (GRÖNROOS, 2000), no relacionamento em si (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000) e na crença da integridade das partes envolvidas. A outra visão traz a confiança comportamental, que se refere à tendência das ações em relação ao parceiro de troca.

Na literatura do marketing relacionamento, a confiança, geralmente, é considerada como um antecedente chave do comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994; GARBARINO; JOHNSON, 1999), pois os indivíduos são relutante em se comprometer com uma empresa, a não ser que eles tenham confiança no prestador de serviços para atender suas necessidades e

desejos. Deste modo, o compromisso desponta como um antecedente da confiança, pois é mais do que uma mera avaliação do parceiro de troca, uma vez que se refere à identificação e à afiliação do cliente com uma empresa e implica em um autoconceito (AURIER; N'GOALA, 2010). O compromisso no relacionamento é um importante mediador entre a confiança e retenção de clientes (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002), sendo que envolve uma fixação psicológica do cliente e a preocupação com o seu bem-estar.

Aurier e N'Goala (2010) salientam que no setor de serviços, devido à sua intangibilidade, heterogeneidade e à natureza técnica, a confiança é entendida como um fator de redução das incertezas e vulnerabilidade, principalmente nos serviços em que o risco é relativamente alto, como é o caso dos serviços de saúde (BERRY; BENDAPUDI, 2007) e, por isso, os benefícios da confiança são mais críticos porque as avaliações, muitas vezes, podem ser ambíguas (PALMATIER et al., 2006).

Johnson e Grayson (2005) examinaram a proposição de que a confiança em empresas prestadoras de serviços possui distintas dimensões cognitivas, afetivas e comportamental, que atuam como determinantes e consequências. Aliás, os autores definem confiança cognitiva como a vontade de um cliente contar com a competência de um prestador de serviços, sendo que ela surge a partir de um conhecimento acumulado que permite fazer algumas previsões em relação a um parceiro focal, e é formada a partir de um conhecimento acumulado adquirido pela observação do comportamento e da reputação relatada em outros relacionamentos (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992). Já a confiança afetiva é gerada por uma base de sentimentos gerados pelo nível de cuidados demonstrados nas interações ou nos encontros de serviços, ou seja, é baseada nas emoções dos indivíduos envolvidos. Além disso, há também a confiança comportamental, que constitui as ações que fluem de um estado cognitivo e afetivo da confiança (LEWIS; WEIGERT, 1985).

As empresas de serviços que constroem confiança podem passo-a-passo, ano após ano, aprofundar e ampliar os relacionamentos existentes, visando alcançar uma maior diferenciação, uma vantagem competitiva e um desempenho financeiro elevado (MACINTOSH, 2009). Em complemento, segundo Berry (1995), marcas fortes em serviços aumentam a confiança do cliente, diminuindo a intangibilidade que dificulta a avaliação anterior à decisão de compra de um serviço.

Consoante isso, Verhoef (2003) destaca que a confiança pode ser mais forte nos primeiros estágios do relacionamento quando os clientes não têm familiaridade ou especialização em relação ao serviço prestado, considerando que a confiança é criada a partir

de uma avaliação da capacidade do provedor de serviços para atender às suas expectativas (GARBARINO; JOHNSON, 1999; BARRY; DION; JOHNSON, 2008).

Guenzi, Johnson e Castaldo (2009) demonstram em seu estudo que a confiança é um mediador relacional dos relacionamentos de longo prazo em ambientes de serviços, baseados em Berry (1995), que discorre sobre a natureza inerente aos serviços, a qual torna a confiança como sendo a relação mais poderosa no desenvolvimento da prática de relacional neste contexto. Neste horizonte, o estudo de Macintosh (2009) aborda os antecedentes da confiança, mais especificamente, no setor de serviços. A justificativa para o estudo ter sido centrado nos provedores de serviço é que neste contexto os clientes estão comprando promessas por não poder testá-las antes do consumo.

Para Laing e Lian (2005), a confiança reduz o risco e as incertezas, em especial em serviços profissionais, como é o caso dos serviços de saúde, os quais são caracterizados por crenças altas e são percebidos por envolver encontros de serviços com trocas mútuas (IACOBUCCI; OSTROM; GRAYSON, 1995), resultando em uma ênfase aumentada, que é colocada no desenvolvimento de relações.

Em relação aos antecedentes da confiança, o estudo de Lin e Wu (2011) demonstra que para construir a confiança dos clientes, as empresas de serviços devem se esforçar para promover a credibilidade, a competência e a capacidade de resposta (responsividade) (N'GOALA, 2007), considerando que a confiança se desenvolve ao longo do tempo e deve ser constantemente estimulada, promovida e facilitada, tanto nas atividades de marketing quanto nas políticas e estratégias corporativas. Porém, ao se decidir em continuar em uma relação com o provedor de serviços, os clientes avaliam o desempenho atual da empresa e incorporam expectativas futuras (WHITE; YANAMANDRAM, 2007), aumentando positivamente a probabilidade de permanecer em um relacionamento.

A confiança é um elemento chave para que as promessas sejam estabelecidas e mantidas (BERRY, 1995), pois isto implica que as boas intenções do provedor de serviços não sejam questionadas pelo cliente, indicando que as promessas feitas diminuem as incertezas e levam em consideração que a comunicação entre as partes envolvidas é honesta, aberta e frequente (MOLINER et al., 2007; AGUSTIN; SINGH, 2005).

Em referência a isso, a confiança em empresas prestadoras de serviços, é altamente relevante, pois os clientes, em essência, compram uma promessa implícita ou explícita de serviços, a qual poderá se configurar, ou não, no futuro em uma experiência satisfatória ou não (CLAYCOMB; MARTIN, 2001; BITNER, 1995). Cabe ressaltar que a confiança no

provedor de serviços e em seus colaboradores desenvolve laços emocionais entre as partes, diminuindo o risco de um desempenho não satisfatório (MILAN, 2006).

Por fim, o estudo de Etgar e Fuchs (2009) apresenta como antecedentes da confiança depositada nos provedores de serviços da saúde o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir segurança nos procedimentos, partindo do pressuposto que os clientes que confiam no prestador de serviço da saúde, tendenciosamente, não costumam procurar outro fornecedor, além de reforçar a intenção de construir a retenção de clientes.

### **2.3.2 Confiança e Retenção de Clientes**

Lin e Wu (2011) destacam que, com a intensificação da concorrência, diminuiu a possibilidade da retenção de clientes e, por isso, as empresas estão interessadas nas formas de estimulá-la e aumentá-la. Sendo assim, é necessário investigar como os clientes constroem sua confiança e seus julgamentos sobre o que eles esperam nas experiências de compra e consumo futuro (WHITE; YANAMANDRAM, 2007).

Auh (2005) argumenta que a confiança é um mediador chave dos relacionamentos em empresas prestadoras de serviços, onde os custos de troca sociais de alto nível nutrem uma relação duradoura, aumentando, assim, a retenção de clientes. Relacionado a isso, um nível alto de confiança mútua entre as partes envolvidas pode facilitar a efetividade e aumentar o desempenho e a satisfação com a relação (BIANCHI; SALEH, 2010; PAYAN et al., 2010). Na mesma medida, o estudo de Jiang, Henneberg e Naudé (2011) confirmou a confiança como um determinante da retenção de clientes, a qual pode ser desenvolvida para sustentar a confiança mútua e os laços relacionais estreitos, garantindo a entrega de resultados futuros positivos.

Chenet, Dagger e O'Sullivan (2010) também propuseram que níveis elevados de confiança estão associadas à retenção de clientes e à lucratividade e à rentabilidade das empresas, sendo essencial para as relações cliente/empresa em uma visão de longo prazo (DONEY; CANNON, 1997; GANESAN, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; LACEY, 2012), refletindo em uma vontade ou propensão para confiar no provedor de serviços escolhido.

O estudo de Dagger, David e Ng (2011) evidenciou que os benefícios da confiança recorrem a percepções de ansiedade reduzida e conforto aumentado porque os clientes sabem o que esperar nos encontros de serviços (GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998) e, conseqüentemente, desenvolvem sentimentos de segurança e de conforto desenvolvido ao longo do tempo, além de aumentar a probabilidade de se tornarem retidos em um

relacionamento (KINARD; CAPELLA, 2006; HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002).

Em se tratando da retenção, a confiança desenvolve um papel fundamental (HENNIG-THURAU; KLEE, 1997; PORTER; DONTU, 2008) e, em congruência com esta afirmação, Ha, Janda e Muthaly (2010) apresentaram como resultados de seu estudo, que a confiança na pós-satisfação pode desempenhar um papel significativo, diminuindo a distância entre julgamento dos clientes e a intenção comportamental, tornando-se, um mediador entre a satisfação e a retenção de clientes.

Além disso, a confiança exerce um papel importante nas variáveis comportamentais, principalmente na propensão dos clientes em manter e ampliar os relacionamentos com o mesmo provedor de serviços, potencializando a retenção (MATOS, 2009; PERIN, et al., 2004; SINGH; SIRDESHMUKH, 2000; MORGAN; HUNT, 1994). Em complemento, os resultados encontrados no estudo de Brei e Rossi (2005) também evidenciaram que há um impacto da confiança na retenção de clientes, e os autores sugerem que sejam desenvolvidas novas pesquisas para verificação dos relacionamentos entre o valor percebido, a confiança, a retenção e a lealdade de clientes.

Outra questão a ser analisada, diz respeito a apresentação dos tipos da confiança que podem contribuir e reforçar (ou deteriorar) a construção da retenção dos clientes na prestação do serviço. O primeiro tipo é encontrado nos provedores de serviços que as interações interpessoais ocorrem entre clientes e outros indivíduos. O segundo tipo diz respeito à familiaridade dos clientes com a prestadora de serviço, ou seja, com a marca e os serviços oferecidos. Por fim, o terceiro tipo, que ocorre quando a confiança é depositada exclusivamente no profissional que está prestando o serviço (GUENZI; JOHNSON; CASTALDO, 2009).

N'Goala (2007) destaca que as limitações de sua pesquisa se concentram no fato de que a confiança pode ser mais forte no início de um relacionamento e por isso, outros estudos deveriam examinar a amplitude dos construtos retenção e lealdade. Por isso, o autor sugere medir os construtos confiança e a retenção de clientes em serviços contratuais, evidenciando, inclusive, a necessidade de estudos em serviços de saúde, com a intenção de verificar se as possíveis falhas que possam ocorrer nas operações afetam os níveis de confiança no provedor de serviços.

Dagger, David e Ng (2011) concluíram que as relações de confiança são cruciais para os provedores de serviços que adotam estratégias de retenção de clientes. Dessa forma, os autores apresentam como indicações de desenvolvimento de pesquisas futuras que se

verifique os construtos mediadores desta relação. Compartilhando desta indicação, Ha, Janda e Muthaly (2010) sugerem que os novos estudos testem a retenção de clientes com a intenção de ampliar a validade da confiança como seu determinante (BENDOLY et al., 2005; SCHLOSSER; WHITE; LLOYD, 2006; TSAI et al., 2006).

As recomendações propostas para dar continuidade em relação aos estudos sobre a confiança indicam que há várias oportunidades para a ampliação das pesquisas sobre os determinantes e consequências da confiança e o impacto na retenção de clientes. Considerando as discussões em torno do tema, pôde-se formular a seguinte hipótese de pesquisa:

**H5:** A confiança depositada pelo cliente no provedor de serviços influencia positivamente a retenção de clientes.

## 2.4 CUSTOS DE TROCA

Devido à concorrência acirrada no mundo dos negócios, as empresas devem se esforçar para evitar a perda ou a deserção de seus clientes (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; REICHHELD, 1993; 1996; REICHHELD; MARKEY; HOPTON, 2000). Portanto, um dos desafios críticos para as empresas é entender porque os clientes mudam de fornecedor. Sendo assim, verifica-se que os pesquisadores têm estudado e sugerido maior ênfase nos comportamentos e intenções relacionados aos custos de troca (VASUDEVAN; GAUR; SHINDE, 2006; KIM; AHN, 2006).

Os custos de troca são essenciais para impedir que os clientes mudem para fornecedores alternativos (WHITE; YANAMANDRAM, 2007; YEN; WANG; HORNG, 2011) ou fornecedores concorrentes (SHARMA; PATTERSON, 2000; PANTHER; FARQUHAR, 2004). Portanto, muitos estudos começaram a reconhecer os custos de troca como um meio de manter relacionamentos com o cliente, criando uma espécie de barreira à saída (BANSAL; IRVING; TAYLOR, 2004; LOPEZ, REDONDO; SESE, 2006), vide a criação de mecanismos que geram a dependência e o aprisionamento dos clientes nos relacionamentos (ROWE; BARNES, 1998) e, por isso, as pesquisas relacionadas à retenção de clientes destacam a importância dos custos de troca (JONES et al., 2007; DAVIS, 2008; KATSIKEAS; SKARMEAS; BELLO, 2009).

### **2.4.1 Custos de Troca: Definição e Formulação da Hipótese**

O conceito de custos de troca se refere a todos os custos que o cliente deve suportar quando decide mudar de um provedor de serviços atual para outro alternativo. Porém, alguns autores destacam que há uma importante lacuna entre o teórico e o empírico ao se tratar de pesquisas acerca dos custos de troca (GRZYBOWSKI, 2008; GÓMEZ; MAÍCAS, 2011).

Os custos de troca estão relacionados, geralmente, ao encerramento de relacionamentos com um fornecedor atual e o estabelecimento de relacionamentos com um novo fornecedor, considerando os sacrifícios e penalidades que podem incorrer nesta mudança (LIU, 2006). Os custos de troca também se referem às percepções de tempo, dinheiro e esforços associados aos diferentes fornecedores (PATTERSON; SMITH, 2003; WATHNE; BIONG; HEIDE, 2001). Além disso, Lee e Cunningham (2001) destacam que os custos de troca incluem os custos de coleta de informações sobre outros provedores de serviços e os riscos percebidos na escolha de um novo provedor, incluindo os investimentos anteriores e os potenciais custos de ajustamento entre as partes no estabelecimento de uma nova relação (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003).

Klemperer (1995) define os custos de troca como os custos resultantes dos desejos dos clientes de perceber compatibilidade entre seus consumos (escolhas) atuais e seus investimentos anteriores, considerando que os clientes estarão dispostos a enfrentar os custos de troca quando têm de fazer ajustes dos seus investimentos atuais, tanto ativos físicos ou capacidades, com a intenção de acomodar seu consumo futuro (BRUSH; DANGOL; O'BRIEN, 2012), pois ao mudar de provedor de serviços, os clientes terão que incorrer em sacrifícios para trocar efetivamente e para aprender a se relacionar com as ofertas dos concorrentes com igual proficiência.

Seguindo nesta linha de raciocínio, os custos de troca podem ser entendidos como a percepção do cliente em relação à magnitude das despesas adicionais que direcionam para o término da relação atual e visam afiançar um fornecedor alternativo. Estas despesas podem ser medidas em condições monetárias e em condições psicológicas de se tornar cliente de uma nova empresa, considerando o tempo e o esforço envolvidos em um novo relacionamento (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003).

Quanto aos custos de troca, é importante destacar que alguns clientes procuram novas alternativas passivamente, mas não se sentem prontos a interromper os relacionamentos já estabelecidos, sendo que em algumas situações pode haver influências ocultas, como o preconceito em relação ao provedor de serviço e boca-a-boca de terceiros, que poderão afetar

sua decisão. Precisa-se considerar, também, que há clientes dispostos a trocar de fornecedor por causa de benefícios financeiros pequenos, pois entendem que isso não é só uma recompensa econômica, mas sim um tipo de incentivo e investimento no relacionamento feito pelo fornecedor (ROOS; GUSTAFSSON, 2007).

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

Outra questão a ser tratada é que, alguns estudos se dedicaram para definir os antecedentes (determinantes) em relação aos custos de troca (KEAVENEY, 1995; BOLTON; LEMON, VERHOEF, 2004; VERHOEF, 2003; EVANSCHITZKY; WUNDARLICH, 2006; WIERINGA; VERHOEF, 2007).

Segundo Wong (2011) e Jones et al. (2007), os custos de troca possuem como antecedentes, o oportunismo e as especificidades de recursos, que são fundamentais para uma relação de troca duradoura, sendo que estes antecedentes são variáveis que influenciam o processo de avaliação de uma prestação de serviços como um todo.

Jones, Mothersbaugh e Beatty (2002) foram um dos primeiros de uma série de pesquisadores que conceituaram os custos de troca como um conceito multidimensional (vide PATTERSON; SMITH, 2003; CHIU et al., 2005; BALABANIS; REYNOLDS; SIMINTIRAS, 2006; JONES et al., 2007; WOISETSCHLÄGER; LENTZ; EVANSCHITZKY, 2011), sendo que o estudo de Burnham, Frels e Mahajan (2003) tem uma importância destacada ao investigar os antecedentes dos custos de troca abrangendo tanto construtos de mercado quanto construtos inerentes às percepções dos compradores.

Wieringa e Verhoef (2007) destacam que os determinantes dos custos de troca podem ser agrupados em dois contextos: o econômico e o social (cognitivo e afetivo) sendo que os antecedentes econômicos focam aspectos tais como satisfação de clientes e níveis de preço percebidos; enquanto os antecedentes sociais consideram aspectos afetivos, tais como confiança e compromisso (VERHOEF, 2003). Estes diversos aspectos impactam diretamente nas intenções dos clientes em permanecer com o mesmo provedor de serviços (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003).

Ao se tratar da prestação de serviços, Roos e Gustafsson (2007) salientam que os clientes podem mudar de provedor de serviços por diversas situações como, por exemplo, a

empresa não satisfazer mais as necessidades dos clientes, por circunstâncias específicas ou por estar sendo disponibilizadas ofertas mais atrativas pelos concorrentes. Os autores destacam que alguns clientes são mais ativos que outros no comportamento de troca. Em relação a este aspecto, deve se levar em consideração que o processo de compra ou de consumo que o cliente experiencia faz com que ele precise tomar decisões de permanecer ou não em um relacionamento de longo prazo. Caso houver alguma falha, o cliente pode se sentir mais sensibilizado em trocar de provedor de serviços. Verifica-se, ainda que, os custos da troca, frequentemente, são mais altos nos serviços que para os bens (produtos), pois os serviços são mais difíceis de serem avaliados por causa da intangibilidade e heterogeneidade (YANAMANDRAM; WHITE, 2006).

Wieringa e Verhoef (2007) listam três fatores de inércia que podem impactar nos custos de troca. O primeiro é que os clientes já estão familiarizados com o prestador de serviços anterior e aprenderam o que esperar nos encontros de serviço, além de terem pouco conhecimento da qualidade esperada dos concorrentes. O segundo fator é que naturalmente os clientes estão desacostumados a trocar e, tendenciosamente, acreditam que o habitual é mais comum ou seguro. E, por último, que com o passar do tempo, os clientes vão desenvolvendo compromisso e confiança, resultando em sua retenção.

Os custos de troca em encontro de serviços são dinâmicos devido à interação entre empresa e cliente, considerando que os provedores de serviços são mais próximos de seus clientes e que, por isso, possuem mais oportunidades de oferecer algo especial que impacte na mente dos compradores (SIERRA; McQUITTY, 2005), até porque as relações de longo prazo são a chave da sobrevivência e de uma possível vantagem competitiva em mercados de alta concorrência.

Gómez e Maícas (2011) testaram a eficácia dos custos de troca como um mecanismo que amplia a competitividade das empresas prestadoras de serviços. Os autores destacam que os custos de troca podem surgir como o resultado de investimentos específicos ou investimentos idiossincráticos que um cliente dedica em relação a um provedor de serviços, sendo que derivam da familiaridade com certos procedimentos (operações) e políticas de uso. Estes aspectos podem ser utilizados estrategicamente para aumentar os preços ou para reduzir a qualidade e, por isso, bloqueiam o cliente ao fazer as trocas levando em conta o relacionamento que já foi desenvolvido com uma empresa.

Percebe-se que, quanto maior a intangibilidade e a heterogeneidade dos serviços, maior é a possibilidade de incidência dos custos de troca. Logo, deve-se considerar o processamento mental necessário para estruturar e analisar as informações sobre os

fornecedores alternativos no momento da tomada de decisão do cliente (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003; AYDIN; ÖZER, 2006; HODOVIC-BABIC; MEHIC; ARLANAGIC, 2011). Em acréscimo, Kim, Park e Jeong (2004) consideram que os custos de troca são elevados devido à dificuldade de se encontrar novos provedores de serviços que possam oferecer serviços de alta qualidade e que tenham uma boa reputação no mercado.

Outros fatores que impactam nos custos de troca são a perda monetária com taxas de adesão a novo fornecedor, além das multas de rescisão de contrato com parceiros antigos (KIM; PARK; JEONG, 2004). Por sua vez, a perda do senso de pertencimento e de identidade que os clientes desenvolvem com determinada empresa ou marca são elementos que influenciam os custos de troca e são primordiais na prestação de serviços (MADUREIRA; GOSLING, 2012).

Para Edvardsson e Tore (1998) e Roos e Gustafsson (2007), os custos de troca relacionais em serviços são constituídos por incidentes críticos que podem resultar em mudanças nas próprias vidas dos clientes e nas suas percepções de qualidade. Como os custos de troca impactam nos níveis de retenção de clientes, o estudo de N'Goala (2007) destaca que os gestores devem se antecipar aos incidentes críticos que são prováveis de acontecer, identificar os clientes que estão inclinados a trocar de provedor de serviços e devem direcionar esforços para fomentar a confiança e o compromisso com seus clientes.

Aliás, Lopez, Redondo e Sese (2006) indicam que o estudo que realizaram deve servir como ponto de partida para novas investigações, pelo qual sinalizaram que outros construtos além da satisfação de clientes, da confiança e da qualidade percebida devem intervir no processo de custos de troca. Os autores sugerem também, a realização de estudos longitudinais para verificar a rentabilidade da continuidade dos relacionamentos nas empresas prestadoras de serviços.

Embora a dependência em um relacionamento não seja muito eficaz, pode melhorar o desempenho organizacional, por meio do aumento da importância dos custos de troca como barreiras à saída, o que pode torná-los uma estratégia eficaz. Levando isso em consideração, Palmatier et al. (2006) sinalizam que os custos de troca, assim como outros determinantes, devem ser testados para que se obtenha um modelo multifacetado dos construtos que compõem as trocas relacionais. Os autores afirmam que os custos de troca podem ajudar a explicar os efeitos dos mediadores relacionais como fatores chaves da perspectiva dos clientes. Sugerem, ainda, que os custos de troca devam ser testados em diferentes ambientes de serviços devido à sua diversidade podendo destacar outros moderadores (negócio

individual e relações organizacionais) que influenciam a eficácia dos relacionamentos em uma perspectiva de longo prazo.

De acordo com Brush, Dangol e O'Brien (2012), os clientes são mais sensíveis aos custos de troca quando investem considerável tempo e esforço para desenvolver capacidades e relacionamentos necessários para otimizar a utilização de um determinado produto e/ou serviço, sendo que estas capacidades não podem ser transferidas e, através disso, as empresas obtêm vantagens comparativas ou competitivas por meio da exploração dos custos de troca. Diante disso, quando os clientes contratam e utilizam serviços complementares de uma mesma empresa, a fim de evitar os custos associados à troca, os lucros da empresa aumentarão. Portanto, a relação é direta e positiva entre os custos de mudança (troca) e a rentabilidade empresarial (KLEMPERER, 1995).

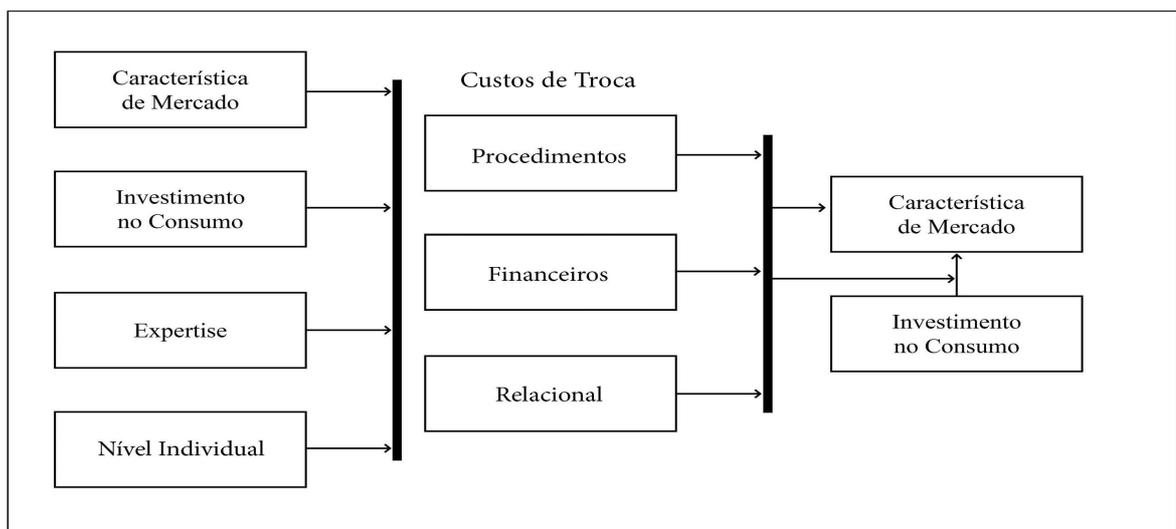
#### **2.4.2 Tipos de Custos de Troca**

Atualmente, verifica-se que “impedir” os clientes atuais de trocar de provedor de serviços é uma tarefa muito difícil (N'GOALA, 2007), pois durante a vida útil de compra ou de consumo os clientes têm muitas oportunidades para realizar trocas e é muito provável que muitos eventos que ocorrem nos diversos encontros de serviços causem a deterioração dos relacionamentos (BITNER; BOOMS; TETREAU, 1990; GUSTAFSSON; JOHNSON; ROOS, 2005). Por conseguinte, os custos de troca, necessariamente, não decorre somente da dissolução da relação imediata, e sim a partir da diminuição dos negócios com o provedor de serviços com passar do tempo (ZEITHMAL, 2000), fazendo com que a troca se torne um processo progressivo pelo qual os clientes se sentem desobrigados de manter a relação estabelecida com um único fornecedor e vão alocando, gradativamente, os gastos com outros concorrentes.

O modelo de Burnham, Frels e Mahajan (2003) é um dos mais referenciados ao se tratar dos custos de troca (WIERINGA; VERHOEF, 2007; YANAMANDRAM; WHITE, 2006; JONES et al., 2007; GOODE; HARRIS, 2007; POLO; SESÉ, 2009; DAWES, 2009; AURIER; N'GOALA, 2010; GÓMEZ; MAÍCAS, 2011; LIN; WU, 2011; WOISETSCHLAR; LENTZ; EVANSCHITZKY, 2011; DAGGER; DAVID, 2012; KONUK; KONUK, 2013). Esta modelagem desenvolveu uma tipologia que identificou três tipos de custos de troca, que são os custos de troca de procedimentos, os custos de troca financeiros e os custos de mudança relacional, além de identificar os antecedentes e as consequências dos custos de troca em empresas prestadoras de serviços. O primeiro tipo é o custo de mudança de

procedimentos, que envolve perda de tempo e de esforços. Tais custos são reconhecidos como os riscos econômicos, os custos de avaliação de alternativas de mudança, os custos de aprendizagem para utilização de um novo produto e/ou serviço e os custos de inicialização, que diz respeito ao tempo para o desenvolvimento de um novo relacionamento. O segundo são os custos de troca financeiros que são associados à perda financeira quantificável de recursos que se relacionam aos benefícios perdidos ao longo do tempo e as perdas monetárias formadas pelos gastos iniciais incorridos na mudança de fornecedor. E o último é o custo de mudanças relacionais, que envolve o desconforto psicológico e emocional devido à perda de identidade e familiaridade à ruptura de laços composto pela perda do relacionamento pessoal e do relacionamento com a empresa e a marca, conforme mostra Figura 4.

**Figura 4 – Framework dos custos de troca e seus antecedentes e consequências**



Fonte: Adaptada de Burnham, Frels e Mahajan (2003).

Fornell (1991) contempla os tipos de custos de troca, definindo-os como os custos de transação, os custos de aprendizagem e os custos emocionais. Sequencialmente, Jones et al. (2007) destacam três tipos de custos de trocas, sendo que o primeiro tipo engloba as despesas processuais, que envolvem tempo e esforço para encontrar e se adaptar a um novo provedor de serviço. O segundo tipo são as despesas sociais, fazendo uma relação com os laços pessoais e de amizade. O terceiro tipo são os custos em relação aos benefícios perdidos como transações ou concessões recebidas do antigo provedor de serviços.

Por conseguinte, Gómez e Maícas (2011) citam como tipos de custos de troca os custos psicológicos ou não-econômicos (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003), o tempo e os esforços necessários para avaliar adequadamente as alternativas e tomar uma decisão

(JONES et al., 2007), e a perda das recompensas provenientes dos programas de fidelidade que o cliente eventualmente tenha participado.

Outros autores definiram os tipos de custos de troca como os custos da interrupção de um relacionamento que se refletem nas dimensões psicológicas, de estrutura física e econômica (WAN-LING; ING, 2009), pelo custo da continuidade que aglutinam os relacionamentos de longo prazo (YEN, 2010) e os custos processuais, que são relativos ao tempo, à busca, à avaliação e à contratação de novos fornecedores, que são importantes barreiras de interrupção de um relacionamento ou à troca de fornecedor propriamente dita (JONES; MOTHERSBAUGH; BETTY, 2002).

Seo, Ranganathan e Babad (2008) alegam que os custos de troca incluem todos os custos incorridos quando um cliente muda ou pensa em mudar de fornecedor, de marca ou de produtos e/ou serviços. Então, os autores classificam três tipos de custos de troca, sendo eles: os custos de transação, os custos de aprendizagem e o custo contratual. Os custos de transação se referem aos custos financeiros incorridos quando um cliente termina um relacionamento com um fornecedor e começa uma nova relação com outro. Já os custos de aprendizagem ocorrem quando um cliente tem que fazer esforços para alcançar o mesmo nível de conforto e facilidade com o novo fornecedor. Por fim, os custos contratuais são aqueles que deliberadamente são criados por um provedor de serviços através da inclusão de penalidades para rescindir o contrato inicial (CHEN; HITT, 2002), como é o caso da ambiência desta pesquisa, sendo que os planos de saúde coletivos são contratados por meio de formalização contratual.

Com a intenção de sintetizar as contribuições dos estudos anteriores, Vázquez-Casieles, Suárez-Álvarez e Río-Lanz (2009) propuseram três tipos específicos de custos de troca, sendo categorizados em investimentos anteriores, os quais seriam: (i) os investimentos feitos em produtos e/ou serviços complementares; (ii) os investimentos potenciais que tratam do risco que o novo fornecedor não irá funcionar como o esperado e, por isso, ter que voltar para o fornecedor anterior e; (iii) os custos de oportunidade para se tornar um membro ativo da nova rede de relacionamentos (HESS; RICART, 2003).

Outro horizonte teórico destaca que os custos de troca podem ser classificados em custos negativos ou positivos. Os custos de troca negativos se derivam das penalidades ou obstáculos em se manter retido (aprisionado) contra a sua vontade no relacionamento. Já os custos de troca positivos dizem respeito a quando os clientes querem continuar investindo em um relacionamento porque percebem benefícios interessantes e adicionais (VÁZQUEZ-CASIELLES; SUÁREZ-ÁLVAREZ; RÍO-LANZ, 2009).

Como se observou, diversos autores evidenciaram que alguns tipos de custos de troca têm efeitos positivos, enquanto outros apresentam consequências negativas. Por isso, é fundamental entender quais os custos de troca são percebidos de forma benéfica pelos clientes (JULANDER; SÖDERLUND, 2003; MADUREIRA; GOSLING, 2012), considerando que diversas barreiras de troca de fornecedor estão presentes nos custos de troca, levando muitas vezes à manutenção de relacionamentos de negócios até mesmo insatisfatórios (BRUNER; KUMAR, 2007).

### **2.4.3 Custos de Troca e Retenção de Clientes**

A pesquisa de Jones et al. (2007) destaca a importância dos custos de troca ao se definir as estratégias de retenção de clientes, visando o encorajamento do cliente em manter os relacionamentos com os provedores de serviços atuais (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003; ROOS; GUSTAFSSON, 2007), enfrentando, assim, mais desafios para trocar de provedor de serviço, até porque, tendenciosamente, os clientes não mudam de empresa facilmente.

Alguns estudos investigaram que, até mesmo quando o provedor de serviços não resolver as falhas, a metade dos clientes permaneceriam retidos com a empresa, a qual já estabeleceu um relacionamento (LEVESQUE; McDOUGALL, 1993). Portanto, os autores concluíram que há um grupo de clientes reduzido que deseja de trocar de provedor de serviços e, conseqüentemente, eleva-se as barreiras de troca (YANAMANDRAM; WHITE, 2006).

Para Jones et al. (2007), se as empresas prestadoras de serviços fossem mais efetivas estrategicamente nos seus relacionamentos, estimulariam o aprofundamento das relações entre cliente e a empresa, aumentando o sentimento de interdependência entre as partes. Para os autores, a continuação de um relacionamento está diretamente ligada ao nível de expectativas que são satisfeitas ou não. Porém, os autores chamam a atenção que um cliente retido, se não for bem trabalhado pode utilizar uma comunicação negativa se sentir-se refém do relacionamento de longo prazo.

Consonante isso, deve-se considerar que mesmo que os clientes não tenham uma ligação forte com o provedor de serviços, muitas vezes, permanecem repetindo o mesmo comportamento de compra para reduzir o risco percebido de uma nova escolha (BOZZO, 2002; YANAMANDRAM; WHITE, 2006), reforçando isso pelo fato de que a mudança para fornecedores alternativos é uma tarefa potencialmente demorada e que tem um elevado risco, além do que, com o passar do tempo, o cliente se torna familiarizado com as características do

prestador de serviços, sendo que estes fatores são motivadores para que o cliente permaneça retido, evitando, os custos de troca (LAM et al., 2004).

Corroborando isso, o estudo de Gupta et al. (2006) abrange os modelos de CLV (*Customer Lifetime Value*) e o efeito da troca, ressaltando a importância de os níveis elevados de retenção de clientes. Os autores evidenciaram que há duas classes distintas de modelos de retenção de clientes, sendo que a primeira classe considera a deserção (perda) de clientes permanente; enquanto a segunda classe considera os clientes que trocam de fornecedores como visitantes e utilizam-se dos modelos de MARKOV, que são matrizes de transição provenientes do fluxo produtivo de uma empresa, para fazer medições (SINGH; BORLE; JAIN, 2009).

Na mesma medida, Brush, Dangol e O'Brien (2012) afirmam que o tempo e o esforço gasto pelo cliente para encontrar serviços que atendam suas necessidades e seus desejos é conhecido como o custo de pesquisa. Por isso, quando o provedor tiver a capacidade de informar seus clientes sobre a utilidade e variedade de suas ofertas e como elas irão atender as necessidades, motivam os clientes a prosseguirem no relacionamento, comprando serviços complementares da empresa e não tendo a necessidade de procurar os provedores de serviços concorrentes, criando, assim, mecanismos que gerem a dependência e o aprisionamento dos clientes, fomentado por investimentos específicos ao relacionamento (GANESAN, 1994). Neste sentido, a percepção dos custos de troca pode ajudar as empresas para reter seus clientes (KLEMPERER, 1995), portanto, o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes retidos pode levar ao aumento dos lucros do provedor de serviços.

Sendo assim, a questão que orienta o estudo de N'Goala (2007) é como a retenção de clientes pode ser mantida, considerando o fato de como os clientes podem ser impedidos de trocar de provedor de serviços quando não se sentem totalmente envolvidos no relacionamento cliente/empresa. Verifica-se que uma vez que um provedor de serviços foi escolhido, os clientes tendenciosamente, não gostariam de trocar de marca, a menos que haja uma ação específica da concorrência, pois os custos de troca se tornam barreiras para a interrupção dos relacionamentos já constituídos (VENKATESAN; KUMAR, 2004; WONG, 2011; KONUK; KONUK, 2013).

A retenção de clientes também é formada pela percepção dos clientes aos custos associados em romper relacionamentos com um fornecedor, sendo que, muitas vezes, mesmo insatisfeitos, os clientes podem manter relacionamentos de longo prazo para evitar os os sacrifícios incorridos e os custos de mudanças (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; WHITE; LEMON; HOGAN, 2007). Em referência a isso, Dagger e David (2012) destacam

que o alto custo de troca faz com que os compradores se sintam envolvidos positiva ou negativamente no relacionamento (AYDIN; OZER, 2006; BURNHAM; FRELS; MAHAJAI, 2003). Schoefer e Diamantopoulos (2008) argumentam que quando os clientes experimentam altos custos de troca, sua retenção não depende apenas da satisfação, e sim das barreiras impostas à sua saída.

Vale ressaltar que os resultados das percepções dos elevados custos de troca ou de falta de tempo para avaliar alternativas (OLIVER, 2010) têm reforçado a importância de se medir a retenção de clientes, pois os clientes com fracos vínculos relacionais e pouca proximidade com o provedor de serviços podem reportar as expectativas de continuidade alta, devido às barreiras de troca impostas (PALMATIER et al., 2006) e, conseqüentemente, ampliar os níveis de retenção.

Estudos como o de Sierra e McQuitty (2005) apontavam a necessidade de se desenvolver novas pesquisas e práticas organizacionais que reconheçam o impacto da troca social nos níveis de retenção de clientes e de uma possível lealdade, considerando a responsabilidade compartilhada, as emoções e as percepções dos clientes, que podem promover a sua retenção (COELHO; HENSELER, 2012). Este trabalho explora a inseparabilidade (onde os clientes de serviços desenvolvem papéis fundamentais na co-criação dos resultados esperados nos encontros de serviços) e a teoria da troca social (responsabilidade compartilhada), que se estendem para a retenção e a lealdade de clientes.

De acordo com Jones et al. (2007), pesquisas futuras devem concentrar os esforços de testar quantitativamente os determinantes, considerando as variáveis independentes, em relação aos custos de troca e seu impacto nos níveis de retenção de clientes. Como pesquisa adicional os autores indicam verificar as razões para o descontentamento dos clientes que podem influenciar diretamente os custos de troca. Com a intenção de ampliar a discussão sobre a temática dos custos de troca, o estudo de Roos e Gustafsson (2007) aponta a necessidade de se verificar a importância da imagem e da reputação da empresa, a qual é construída pelas experiências individuais dos clientes, impactando diretamente nos custos da troca.

Os resultados do estudo de Seo, Ranganathan e Babad (2008) demonstram também uma forte relação entre os custos de troca e a retenção de clientes. Com a intenção de ampliar o entendimento desta relação, os autores sugerem que sejam aplicados novos estudos considerando outros contextos de serviços, para que se consiga entender de forma mais ampla o comportamento desta relação.

Contudo, a pesquisa de Arnold, Fang e Palmatier (2011) indica que devem ser desenvolvidas novas pesquisas empíricas que mensurem os custos de trocas sociais e econômicos, com a intenção de evitar que os clientes cancelem contratos com fornecedores de serviços. Outros autores afirmam que as influências sociais afetam os custos de troca e reforçam as relações positivas sobre a intenção de permanecer retidos com um provedor de serviços. Recentemente, alguns autores têm testado o efeito moderador dos custos de troca em relação à retenção e à lealdade de clientes (BELL; AUH; SMALLEY, 2005; LAM et al., 2004).

Para tanto, Woisetschläger; Lentz e Evanschitzky (2011) ressaltam que apenas dois estudos (JONES; MOTTERSBAUGER; BEATTY, 2002; YANG, PETERSON, 2004) não conseguem encontrar um efeito direto e significativo dos custos de troca em relação à retenção de clientes, mas, em contrapartida, vários estudos tem demonstrado efeitos diretos e positivos (AYDIN; ÖZER, 2006; TSAI et al., 2006; WIERINGA; VERHOEF, 2007).

A esse respeito, Brush, Dangol e O'Brien (2012) propõem analisar os custos de troca quando os clientes investem tempo e esforço para otimizar a utilização de um serviço bancário, considerando que as empresas podem obter vantagem competitiva quando exploram os custos de troca. Os autores destacam como sugestões futuras, investigar os efeitos dos custos de troca, como uma variável mediadora da retenção de clientes, que pode ser entendida como um fator de expansão das receitas das empresas.

Portanto, Matos, Henrique e Rosa (2013) salientam que os custos de troca têm recebido atenção crescente devido à sua relevância no contexto das trocas relacionais, sendo que este construto vem sendo tratado de diferentes maneiras, como um antecedente (EDWARD; SAHADEV, 2011), como um mediador (AYDIN; ÖZER, 2006) ou como um moderador (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003; DAGGER, DAVID, 2012), em relação a manutenção dos relacionamentos com o provedor de serviços. No entanto, salienta-se que, no presente estudo, os custos de troca serão testados como um antecedente da retenção de clientes com um efeito direto e positivo.

Em se tratando dos custos de troca, ressalta-se que os resultados das trocas sociais têm a habilidade para produzir emoções positivas e negativas (LAWLER, 2001; VARELA-NEIRA; VÁZQUEZ-CASSIELES; IGLESIAS-ARGÜELLAS, 2008; HUME; MORT, 2010) e de aprimorar os laços entre os clientes e provedores de serviços nos encontros que possuem emoções positivas, fazendo com que o cliente retorne, estimulando a retenção de clientes, reafirmando suas escolhas (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003; JONES et al., 2007; WOISETSCHLÄGER; LENTZ; EVANSCHITZKY, 2011). Igualmente, os resultados das

percepções dos elevados custos de troca ou de falta de tempo para avaliar alternativas (OLIVER, 2010) têm reforçado a importância de se medir a retenção de clientes ao invés da lealdade, porque os clientes com fracos vínculos relacionais e pouca lealdade podem reportar às expectativas de continuidade elevada, devido às barreiras de troca impostas (PALMATIER et al., 2006) e, como consequência, ampliando a retenção de clientes.

Frente isto, Dagger e David (2012) propuseram que, quando o valor percebido é elevado, os custos de troca terão um efeito maior sobre a satisfação, a retenção e a lealdade de clientes. Considerando que, quando os clientes tiverem mais experiência e domínio das operações dos serviços oferecidos, menor será o efeito dos custos de troca na retenção de clientes. Por fim, o estudo ainda demonstrou que, conforme aumenta o nível de envolvimento dos clientes, aumenta o efeito negativo dos custos de troca em relação à retenção de clientes.

Ao fazer uma ampla verificação na literatura sobre os custos de troca, observa-se que os estudos se concentram em examinar os diferentes tipos de custos de troca e as possíveis barreiras que os clientes enfrentam quando decidem finalizar um relacionamento com um fornecedor e a dificuldade incorrida em desenvolver novos relacionamentos, envolvendo despesas monetárias e não-monetárias. Sendo assim, verifica-se que há outras lacunas que precisam ser testadas para atingir uma maior amplitude no entendimento do impacto dos custos de troca na retenção de clientes. Assim sendo, é possível apresentar a seguinte hipótese de pesquisa:

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

## 2.5 RETENÇÃO DE CLIENTES

### 2.5.1 A Origem dos Estudos sobre a Retenção de Clientes

A retenção de clientes tem sido um tema significativo na literatura desde os meados da década de 90 (ANG; BUTTLE, 2006) e verifica-se que ainda tem sido pesquisada na última década (PATTERSON; 2004; WONG; SOHAL, 2003; MITTAL; KAMAKURA, 2001). Estrategicamente, em se tratando da retenção de clientes, é necessário que as empresas monitorem proativamente as ofertas dos competidores e, constantemente, recompensem os clientes satisfeitos (atuais) por terem mantido o relacionamento com a empresa ou por terem voltado a comprar (WOO; FOCK, 2004).

De acordo com Guo, Jian e Tang (2009), alguns estudos verificaram o impacto da satisfação de clientes como um determinante central da retenção de clientes (CRONIN; BRADY; HULT, 2000; MITTAL; KAMAKURA, 2001; PATTERSON, 2007) e seus efeitos na mudança do paradigma transacional para o paradigma relacional, como sendo o princípio chave (BIDDLE, 2010). Porém, os autores destacam que, até o momento, a relação entre estes construtos é fraca, sendo que em média, explica somente de 6% a 7% da variância da retenção de clientes (GUO; JIAN; TANG, 2009). A conclusão deste estudo é que há outros construtos que influenciam no paradigma relacional, e que precisam ser investigados porque mesmo que estes estejam muito satisfeitos, podem vir a não permanecer retidos em um relacionamento.

De acordo com Lin e Wu (2011), o principal fator para o sucesso do novo milênio é a retenção de clientes, considerada como o componente chave na consolidação da *performance* de mercado, do volume de negócios, do lucro e da rentabilidade das empresas (RUST; ZAHORIK, 1993; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; MINAMI; DAWSON, 2008; AURIER; N'GOALA, 2010).

### **2.5.2 Definição de Retenção de Clientes**

Diversos autores definiram a retenção de clientes, a qual pode ser entendida como a preferência do cliente por um determinado provedor de serviços, no caso do presente estudo, a partir da intenção de repetição de compras ao longo do tempo do cliente, sem haver, obrigatoriamente, um vínculo emocional e não tendo a necessidade de se manter a exclusividade com o provedor de serviços, com a marca ou com o pessoal de linha de frente que lhe atende (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; REICHHELD, 1993; 1996; VAVRA, 1994; VAVRA; PRUDEN, 1995).

Bergamo, Giuliani e Galli (2011) relatam que os estudos sobre a retenção de clientes foram desenvolvidos a partir de diversas perspectivas como: a organizacional, a econômica, a psicológica, a sociológica e a interacionista. Considerando estas diversas perspectivas, verifica-se que a interacionista é a mais condizente com a lógica da retenção de clientes, pois visa a ampliação dos relacionamentos com os clientes, contemplando uma série de fatores relacionais e de socialização. A perspectiva interacionista se constitui de uma visão longitudinal do processo de permanência ou deserção dos clientes, considerando as dimensões formais e informais.

Por outro lado, Aurier e N'Goala (2010) definem a retenção de clientes como a capacidade de receber os clientes atuais, motivando-os para utilizarem os serviços mais

intensivamente e para comprarem serviços adicionais (LI; XU; LI, 2005), tendo como objetivo principal aprofundar e ampliar os relacionamentos com os clientes atuais a fim de melhorar o desempenho financeiro e aumentar o valor do cliente através da manutenção do mesmo ao longo do tempo.

Segundo Arnold, Fang e Palmatier (2011) e Mithas, Krishnan e Fornell (2002), uma orientação voltada à retenção de clientes implica na obtenção de informações sobre o foco da alocação de recursos para o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes baseados em seu valor no longo prazo, visando à manutenção dos clientes existentes. Em complemento, Verhoef (2003) destaca que um elevado nível de retenção de clientes, provavelmente, conduzirá a um conhecimento homogêneo da carteira de clientes, permitindo um aperfeiçoamento dos relacionamentos entre cliente e provedor de serviços.

Da mesma forma, a retenção de clientes também pode ser abordada como uma construção de atitude que reflete o apego emocional e psicológico inerente (OLIVER, 2010). Outra suposição é que a retenção de clientes não está relacionada apenas a comportamentos definitivos e sim a indicadores da direção provável de comportamentos futuros (ROOS; GUSTAFSSON, 2007). Além disso, há uma abordagem que combina o aspecto comportamental, atitudinal e cognitivo da retenção de clientes (BLOEMER; DE RUYTER, 1998), visando à busca de operações sustentáveis para aumentar a intenção dos clientes em permanecerem em um relacionamento (WANG; HEAD, 2007; CHEN et al., 2008).

Sendo assim, para estimar a capacidade da empresa em manter seus clientes atuais, verificam-se duas fases que são complementares entre si: (i) o comprometimento relacional com um fornecedor específico e; (ii) a relação de exclusividade da troca que se refere ao número de fornecedores disponíveis em uma categoria de serviços específicos (AURIER; N'GOALA, 2010).

Em se tratando dos serviços de saúde, os estudos sobre a retenção de clientes destacam que as empresas prestadoras de serviços devem criar barreiras à perda de clientes (deserção), principalmente por meio do desenvolvimento de relacionamentos interpessoais fortes, a falta de eficiência dos fornecedores alternativos e os custos de sanções financeiras às deserções. Em outras palavras, mesmo que um cliente não esteja totalmente satisfeito com o provedor de serviços, escolherá manter o relacionamento com a empresa, pois os custos de troca são percebidos como muito elevados (PATTERSON, 2004).

Fournier (1998) sugere que a manutenção da relação com uma empresa esteja baseada em processos psicológicos, tais como acomodação, tolerância, perdão, percepção da sociedade parcial, desvalorização das alternativas e atribuição de preconceito. E, por isso,

algumas pesquisas recentes utilizam a intenção de recompra até mesmo como uma medida substituta da retenção de clientes (GUSTAFSSON; JOHNSON; ROOS, 2005; EDWARD; SAHADEV, 2011; LIN; WU, 2011; WU et al.; 2012; VAERENBERGH; LARIVIÉRE; VERMEIAR, 2012). Inclusive, Gupta et al. (2006) mostram que os dados relativos à taxa de retenção de clientes ou de recompra de um serviço podem estar associados a motivações como a ausência de fornecedores alternativos, a falta de informações ou o elevado custos de troca, que não efetivam uma possível lealdade de clientes. Nesse sentido, destaca-se que o presente estudo, abordará a retenção de clientes como o fator chave para a continuidade dos relacionamentos ao longo do tempo.

O estudo de Verhoef (2003) ganha destaque na literatura ao abordar a retenção de clientes, devido investigar os efeitos diferenciais das percepções de relacionamentos com os clientes, tendo a retenção de clientes essencial à prática relacional e o desenvolvimento da participação do cliente ao longo do tempo. Os resultados evidenciam que o compromisso afetivo e os programas de retenção e de fidelidade que promovem incentivos econômicos afetam positivamente a retenção de clientes a partir do desenvolvimento de laços estreitos. É importante salientar que a decisão de um cliente em permanecer em um relacionamento (retenção de clientes), porque está satisfeito com uma empresa, pode ser diferente da sua intenção de compra quando inicia uma relação com uma empresa (momento da escolha).

Guo, Jian e Tang (2009) destacam que a retenção de clientes é uma questão crítica em serviços, os quais são caracterizados pelo fator relacional, onde as avaliações globais são mais suscetíveis a determinar o comportamento de continuidade dos relacionamentos (GUSTAFSSON; JOHNSON; ROOS, 2005).

Após realizar uma ampla revisão teórica sobre a retenção de clientes em ambientes de serviços, percebe-se que um dos modelos conceituais mais referenciados é o de Hennig-Thurau e Klee (1997) (MOLINER, 2009; ATHANASOPOULOU, 2009; GUO; JIAN; TANG, 2009; HUME; MORT, 2010; LIN; WU, 2011; DWIVEDI et al., 2012). Os referidos autores desenvolveram um modelo para explicar a retenção de clientes denominado “Qualidade do Relacionamento”. Este modelo é composto pelos construtos: satisfação do cliente, qualidade percebida, confiança e comprometimento, como determinantes da retenção. A conclusão deste estudo é que uma alta qualidade do relacionamento contribui para o aumento da percepção positiva dos clientes em relação aos serviços prestados e, conseqüentemente, ampliam as chances de se estabelecer relacionamentos de longo prazo e de aumentar os níveis de retenção de clientes. A Figura 5 é elucidativa.

**Figura 5 – Modelo conceitual da retenção de clientes**



Fonte: Adaptada de Hennig-Thurau e Klee (1997).

Outro aspecto relevante ao se definir a retenção de clientes, segundo Milan (2006), é que a manutenção da preferência de um cliente por um determinado fornecedor exista e se configure pela intenção e pelo comportamento de repetição de compra ao longo do tempo, mesmo que não haja vínculo emocional com a empresa, marca ou com o produto e/ou serviço, fazendo com que a exclusividade não se torne uma característica obrigatória (REICCHELD; SASSER Jr., 1990; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; OLIVER, 2010).

É importante destacar o estudo de Zeithaml, Bitner e Gremler (2006), pelo qual procuraram entender as ligações e amplitudes dos relacionamentos nos provedores de serviços em relação à retenção de clientes (LEMON; WANGENHEIM, 2009), considerando que o processo de retenção de clientes se inicia com a efetivação da primeira compra e continua até o término da relação, sendo este um processo que pode aumentar o valor do cliente de uma empresa no longo prazo (THOMAS, 2001).

Nesta mesma linha, Ferguson e Hlavinka (2006) descrevem como as empresas podem encontrar novas oportunidades através da implantação de estratégias da retenção de clientes, além de contribuir com novas perspectivas para a aplicação dos conceitos de marketing. É oportuno salientar que a retenção de clientes não foca somente a manutenção dos clientes, mas também visa o aumento do uso dos serviços já existentes, motivando-os para a compra de serviços adicionais (BOLTON; LEMON; VERHOEF, 2004; GUPTA; ZEITHAML, 2006).

De acordo com Aurier e N'Goala (2010), o objetivo principal da retenção de clientes é aprofundar e ampliar as relações dos serviços existentes, de modo que seus clientes se sintam progressivamente desencorajados em trocar de parceiros de negócio (KAMAKURA et al.,

2003). Para tanto, Palmatier et al. (2006) destacaram que o desenvolvimento de tais vínculos estruturais permite que as empresas de serviços alcancem uma diferenciação nos mercados onde estão inseridas, permitindo que obtenham vantagem competitiva sustentável e melhorem seus desempenhos. Porém, os autores concluíram que a literatura do marketing não fornece definições completas e claras dos processos psicológicos que fundamentam as decisões dos clientes em manter, desenvolver e ampliar os relacionamentos com os provedores de serviços.

Segundo Zineldin (2006), o foco fundamental ao se tratar da retenção de clientes, está no fato de como se deve lidar com o cliente, considerando seu valor vitalício, ou seja, a capacidade do cliente em realizar compras futuras e de fazer indicações das prestadoras de serviços a terceiros. Para Verhoef (2003), os clientes ou usuários de serviços, costumeiramente, não trocam de empresa com tanta frequência como na indústria, pois geralmente isto implica em altos custos de troca (psicológico e financeiro) e, por isso, neste setor, mudar o comportamento de compra ou consumo não é tão comum.

Verbake et al. (2011) colocam que a retenção de clientes é lucrativa para as empresas considerando que, com o passar do tempo os clientes tendem a serem menos sensíveis as estratégias do marketing competitivo (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996). Frente a isso, a retenção de clientes pode ser vista como uma importante estratégia empresarial (MILAN, 2004; 2006; MILAN; DE TONI, 2012). Conforme Biddle (2010), logicamente, um programa de retenção de clientes precisa estruturar as etapas a serem seguidas para que as estratégias atinjam os resultados esperados.

### **2.5.3 Benefícios Provenientes da Retenção de Clientes**

Muitos estudos evidenciam os benefícios da retenção de clientes (JOHNSON; SELNES, 2004, LIBAI; NARAYANDAS; HUMBY, 2002), destacando que o aumento de 5% na retenção de clientes poderiam gerar um ganho nos lucros da empresa entre 25% e 85% (REICCHELD, 1996). De acordo com, Gupta, Lehmann e Stuart (2004), a melhoria de 1% na retenção de clientes pode aumentar o valor patrimonial da empresa em 5%. Por sua vez, Helm (2007) destaca que a retenção e a lealdade de clientes podem ser medidas de desempenho econômico que representam fatores de sucesso global de uma empresa.

Anderson e Narus (1999) defendem que o cliente deve perceber um efetivo diferencial de benefícios superiores na oferta para optar por um determinado fornecedor. Baseado no estudo desenvolvido por McAlexander, Schouter e Koenig (2002), os benefícios latentes da retenção de clientes são, basicamente: (i) promessas de maior participação de mercado

(*market share*); (ii) lucratividade; e (iii) rentabilidade mais elevadas em uma perspectiva de longo prazo. Ainda neste contexto, Rust, Zeithaml e Lemon (2000) ressaltam que o direcionamento das estratégias de retenção de clientes deve almejar: (i) a maximização da probabilidade do cliente fazer compras futuras; (ii) o aumento do volume das compras futuras; a minimização da possibilidade do cliente comprar de outro fornecedor; (iii) a existência de uma rotina no atendimento, diminuindo os custos (vide Teoria dos Custos Transacionais de Williamson, 1985); (iv) a compra de novos serviços ou serviços aperfeiçoados da empresa; e (v) sugestão de novas idéias e um sentimento de ser um participante efetivo do processo dos serviços.

Outros estudos também evidenciam os benefícios econômicos da retenção de clientes, como é o caso do estudo de Ang e Buttle (2006), sendo eles (i) a posse do cliente gera maior volume de compras ou consumo; (ii) clientes retidos, geralmente, são mais disponíveis para pagar preços mais altos do que os clientes recém atraídos; (iii) a empresa não precisa promover muitas ofertas; e (iv) o aumento do valor líquido.

De forma semelhante, o estudo de Villanueva e Hanssens (2007), em congruência com o trabalho de Biddle (2010), determina a retenção de clientes como sendo o fator primordial para a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes atuais, tendo os seguintes benefícios que podem ser expressados nas seguintes proposições: (i) não possuem os custos iniciais do convencimento e aquisição dos novos clientes; (ii) os custos de manutenção de clientes declinam seu percentual ao longo do tempo; (iii) são menos sensíveis a preço e, por isso, são dispostos a pagar preços mais altos em alguns casos; (iv) tendem a fazer divulgação ou propaganda boca-a-boca positiva, melhorando a reputação do provedor de serviços; (v) são mais propensos a comprar produtos de alto valor, além de consumir serviços auxiliares; (vi) são menos propensos a procurar a concorrência; (vii) são menos caros para o provedor de serviços porque já conhecem as etapas da operação de serviço; (viii) tornam o trabalho dos prestadores de serviços mais fáceis, permitindo que seja realizado de forma satisfatória; e (ix) são mais propensos a aumentar o volume das compras, permitindo que a empresa aumente seu posicionamento no mercado através do *up-selling* e do *cross-selling*.

Avançando um pouco mais, Surujlal e Dhurup (2012) destacam que os benefícios do aumento da retenção de clientes, são: (i) quanto mais longa for a relação, menor será o custo da empresa; (ii) a probabilidade de um cliente antigo mudar para outro fornecedor é baixa; (iii) clientes de longo prazo tender a ser menos sensíveis a preço; (iv) clientes retidos são mais propensos a indicar a prestadora de serviços à terceiros; (v) clientes retidos tendem a comprar mais serviços suplementares, aumentando a margem de lucro da empresa; e (vi) clientes

regulares são mais baratos porque já possuem um melhor conhecimento acerca da organização.

#### **2.5.4 Antecedentes da Retenção de Clientes**

Ao se fazer uma ampla pesquisa na literatura, verifica-se que os determinantes (antecedentes) da retenção de clientes explorados no meio acadêmico e, os trabalhos realizados consideram diferentes perspectivas ao definí-los. Neste aspecto, Ennew e Binks (1999) afirmam que pode haver consideráveis variações nos graus que ambas as partes se envolvem nos relacionamentos, no entanto, o comportamento participativo deve render benefícios agregados. Para confirmar esta relação, os autores aplicaram as pesquisas no setor bancário do Reino Unido, e testaram como formadores da retenção de clientes o ambiente institucional do relacionamento, o comportamento participativo dos fornecedores, o comportamento participativo dos clientes, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente.

Relacionado a isso, o modelo proposto por Anderson e Mittal (2000) apresenta os fatores de competitividade, lucro e rentabilidade através da relação entre qualidade, satisfação, retenção e lealdade de clientes como motivadores da sustentabilidade organizacional.

Dando sequência, Verhoef (2003) investigou os efeitos diferenciais das percepções das interações com os clientes como instrumento do marketing de relacionamento em relação à retenção de clientes e o desenvolvimento da participação do cliente ao longo do tempo. Os construtos testados como determinantes da retenção de clientes foram a satisfação de clientes, a equidade do pagamento que é definido como a justiça percebida pelos clientes em relação ao preço pago e os resultados obtidos e, o comprometimento afetivo e, como consequente, a lealdade de clientes. Com isso, os resultados mostraram que os programas afetivos de lealdade e de compromisso fornecem incentivos econômicos e afetam positivamente a retenção de clientes e impulsionam para uma possível lealdade de clientes.

Outro estudo que determinou e testou os determinantes da retenção de clientes é o de Guo, Jian e Tang (2009), que procurou reexaminar o processo psicológico como mediador da satisfação de clientes e ambos como determinante da retenção, em prestadoras de serviço de aconselhamento de crédito. Os fatores psicológicos testados foram: (i) os resultados utilitarista que fazem relação com o serviço da empresa; (ii) os resultados normativos, ou seja, os resultados sociais; (iii) o controle comportamental percebido; (iv) a atitude em relação ao restante e; (v) a intenção de permanecer no relacionamento. Estes resultados foram medidos

como tendo impacto sobre a retenção efetiva dos clientes. O estudo obteve como resultados que o efeito da satisfação na retenção é mediada pelos determinantes mais próximos do comportamento efetivo. Além disso, ficou evidenciado que a satisfação do cliente sozinha não pode garantir a retenção de clientes.

Ampliando a discussão, o objetivo principal do estudo de Al-Hawary e Newby (2009) foi o de destacar a importância dos fatores da qualidade do serviço como antecedentes da retenção de clientes, no contexto bancário australiano. A intenção principal desta pesquisa era de examinar qual dos fatores eram suscetíveis a demonstrar um impacto significativo na retenção de clientes. As dimensões testadas foram a qualidade dos empregados, a qualidade dos processos e a tangibilidade da prestação de serviço. Os resultados verificados demonstram que todos os fatores tradicionais da qualidade dos serviços influenciam positivamente a retenção de clientes. Porém, ao contrário, a qualidade do serviço automatizado não tem impacto positivo significativo na retenção de clientes.

Aurier e N'Goala (2010) defendem que o compromisso aumenta os níveis de retenção de clientes, enquanto a confiança influencia diretamente a utilização dos serviços, por ser um construto crítico para a relação de serviço, lucro e desenvolvimento da empresa, onde o compromisso e a confiança podem ser entendidos como mediadores entre as avaliações dos clientes e a retenção de clientes. Ampliando o debate, ao se tratar da retenção de clientes, percebe-se a alta correlação desta com a rentabilidade empresarial, corroborando, assim, a afirmação de Reichheld e Sasser Jr. (1990), de que a aquisição de novos clientes aumenta os custos empresariais, mas, em contrapartida, a retenção de clientes pode gerar o aumento de receitas, de lucro e rentabilidade, pois os clientes retidos costumam comprar com mais frequência e aumentam seus volumes de compra (MINAMINI; DAWSON, 2008).

Portanto, a compreensão dos construtos que influenciam a retenção de clientes é fundamental para a consolidação da participação da empresa no mercado (VAVRA, 1994; SEO; RANGANATHAN; BABAD, 2008), indo além da preocupação com a satisfação do cliente e evidenciando um novo modo de se fazer negócios que tem como foco a continuidade de receitas com os clientes já existentes e de gerar lucros (VAVRA; PRUDEN, 1995).

Ang e Buttle (2006) sugerem que sejam desenvolvidas novas pesquisas no âmbito da retenção de clientes com o objetivo de identificar os atributos estruturais e os processos que envolvem um plano de retenção de clientes que visa melhorar o sucesso empresarial. Após uma pesquisa nos trabalhos científicos já publicados, percebe-se que há uma lacuna ao se tratar do impacto da reputação do provedor de serviços na retenção de cliente (PARKER; NITSE; TAY, 2009).

Outra questão que emerge, visa compreender o papel do impacto da reputação do provedor de serviços na retenção de clientes é uma questão fundamental na tentativa de verificar o comportamento de compra e consumo de clientes, a qual serve como uma forma de informação e comunicação sobre a qualidade de seus produtos e/ ou serviços da empresa em relação aos concorrentes (NGUYEN; LEBLANC, 2001). Além disso, uma boa reputação ajuda a aumentar o volume de vendas através do estabelecimento e manutenção do relacionamento com os clientes retidos (FOMBRUN, 1996; WALKER, 2010).

Em acréscimo, Hidalgo et al. (2008) concluíram que o valor do cliente ao longo prazo é dificultado pelas mudanças do ambiente, pela entrada de novos concorrentes e pelas alterações legais e, por este fato, a reputação da marca pode ser impactante na continuidade dos relacionamentos. Sendo assim, os autores sugerem que se ampliem os estudos sobre a reputação do provedor de serviços (HESS; HESS, 2008) e o seu impacto na retenção de clientes. Diante disso, surge a seguinte hipótese de pesquisa:

**H7:** A retenção de clientes é positivamente influenciada pela reputação do provedor de serviços.

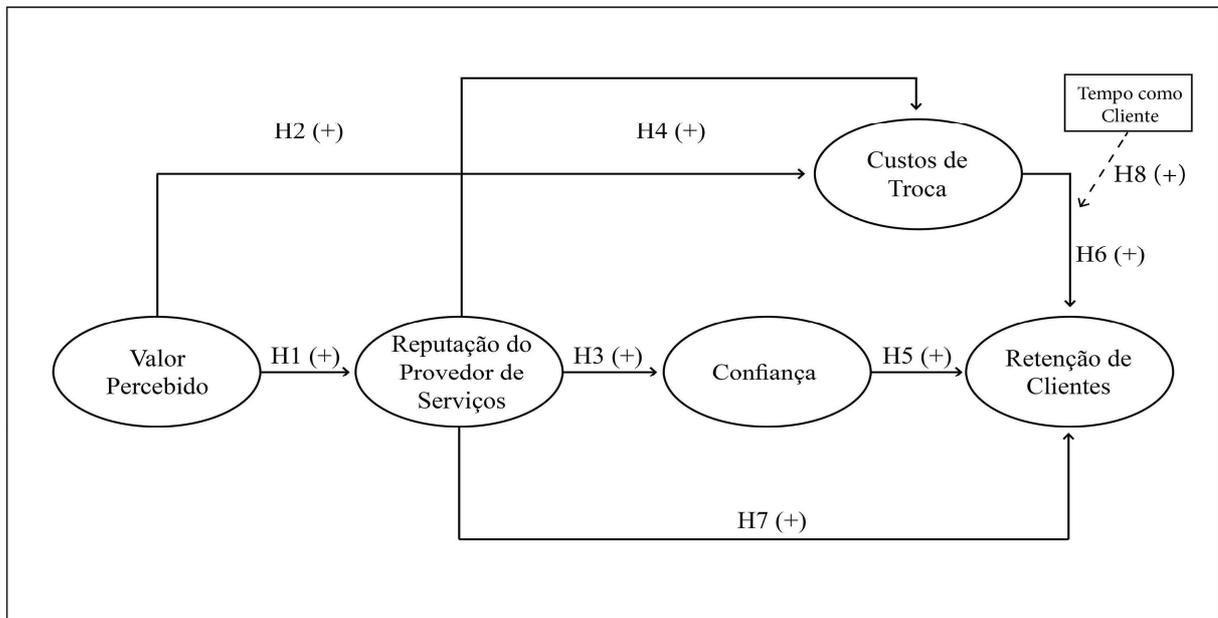
Por fim, as definições encontradas na literatura em torno da influência dos custos de troca na retenção de clientes abordam tanto a interação quanto a moderação entre estes construtos. O estudo de Matos, Henrique e Rosa (2013) evidenciou que quanto maior os custos de troca, maior será a possibilidade dos clientes manterem os seus contratos. Por isso, pode-se inferir que quanto mais alto o tempo como cliente, maior será a intenção de permanecer retido, tendo uma tendência em continuar fazendo negócios com o mesmo provedor de serviços, mesmo que possa acontecer alguma falha no serviço (NETO; SOUZA; SOUKI, 2011; DAGGER; DAVID, 2012).

Além disso, também se verifica a propensão do aumento da retenção quando os clientes têm mais tempo de relacionamento e perceberem maiores custos de troca. Em contrapartida, sob custos de troca baixos, os clientes que estiverem insatisfeitos poderão mudar para outro provedor de serviços quando quiserem. Deste modo, Amidu e Aluko (2007) afirmam que o tempo de cliente, diz respeito à importância da continuidade dos clientes nos negócios. Sendo assim, balizada pela proposição de Amidu e Aluko (2007) e de Matos, Henrique e Rosa (2013), espera-se que a diferença entre o tempo como cliente alto e baixo com os custos de troca, possam aumentar a retenção de clientes. Para tanto, emerge a seguinte hipótese a ser testada:

**H8:** O tempo de cliente modera positivamente a relação entre os custos de troca e a retenção de clientes.

Diante disto, o modelo teórico a ser testado nesta pesquisa é, em essência, uma união de quatro modelos orientativos, os quais verificaram a relação dos construtos valor percebido, reputação no provedor de serviços, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes. A proposição de um novo modelo é defendida por diversos autores, conforme apresentado no referencial teórico, por afirmarem que ainda é necessário e oportuno o amadurecimento da teoria em relação aos construtos formadores da retenção de clientes. Desta forma, o Modelo Teórico proposto é apresentado na Figura 6.

**Figura 6 – Modelo Teórico Proposto**



Fonte: Baseado em Milan (2006), Edward e Sahadev (2011), Ranaweera e Prabhu (2003) e Jin, Park e Kim (2008).

É importante ressaltar que apesar da qualidade percebida e da satisfação de clientes serem destaque nos modelos orientativo (APÊNDICE A) para esta pesquisa, optou-se em não contemplar tais construtos, uma vez que já foram amplamente testados e validados na literatura.

### 3. AMBIÊNCIA DE PESQUISA

Neste capítulo, é apresentada a Unimed Nordeste-RS, ambiente de pesquisa desta Tese. Cabe salientar que a caracterização da ambiência de pesquisa foi desenvolvida, principalmente, a partir de dados e informações disponíveis nos *sites* corporativos da Unimed e outras publicações, tais como a revista da Unimed Nordeste-RS, além do contato com o gerente de relacionamento.

#### 3.1 HISTÓRICO DA UNIMED NORDESTE-RS

A Unimed Nordeste-RS é uma cooperativa médica, a qual foi fundada em 1972, com o fim de ser uma prestadora de serviços na área da saúde tendo a função de vendas de planos de saúde e atendimentos médicos, atuando na Região Nordeste do estado do Rio Grande do Sul (RS). Sua sede administrativa localizada em Caxias do Sul – RS. É importante salientar que seus “proprietários” são os médicos cooperados, sendo um marco na história da medicina na região.

Balisada pela ideia de cooperativismo, datada em 1844 na Inglaterra, por um grupo de tecelões, a Unimed Nordeste-RS, mais formalmente denominada Unimed Nordeste do Rio Grande do Sul Sociedade de Serviços Médicos Hospitalares, foi fundada, em 1972, por um grupo de 42 médicos. Os princípios ingleses do cooperativismo já vinham sendo colocados em prática desde a fundação da primeira cooperativa médica, com sede em Santos – SP, em 1967 e a pioneira do Estado do RS foi a de Erechim, em 1971, neste mesmo tipo de sistema.

A estrutura física da Unimed Nordeste-Rs foi sendo desenvolvida com o passar do tempo. A primeira unidade foi em uma sala alugada no centro de Caxias do Sul – RS. Atualmente, conta com um hospital próprio e mais de mil médicos cooperados, somando cerca de 350 mil beneficiários.

A estrutura organizacional da Unimed Nordeste-RS ocupa o segundo lugar no Estado e a sétima das Unimeds dentre as de grande porte no Brasil. Atua em dezessete municípios na Região Nordeste, conforme apresentado na Figura 7, e sua estrutura engloba oito escritórios regionais, doze unidades de serviços próprios, que incluem atendimento 24 horas, laboratórios, farmácias, centro de serviços de remoção e emergência, área protegida, cinco plantões noturnos em parcerias com hospitais credenciados, saúde ocupacional, medicina

preventiva e o hospital próprio da Unimed. Além disso, conta com aproximadamente 1.000 colaboradores e 216 prestadores de serviços credenciados.

**Figura 7 – Hospital Unimed Nordeste-RS – Caxias do Sul**



Fonte: Site Unimed Nordeste-RS (2014).

Os serviços que a cooperativa dispõe e comercializa são Planos de Saúde, Saúde Ocupacional, Acidente de Trabalho, SOS Emergência e Área Protegida, Transporte Aeromédico, Seguros Proteção (Seguro Proteção Familiar, Unimed Assist e Seguro Funeral).

O universo de clientes da Unimed Nordeste-RS é dividido entre planos individuais ou familiares, empresariais e associativos. Atualmente, a participação de mercado corresponde à 65% da população total que possui plano de saúde privado e a 72% da população que possui plano coletivo (empresarial), atendendo a um total de 45% da população, em geral, que possui plano na sua região de abrangência. Os principais clientes representam 61,89% do Plano de Saúde Assistencial, 12,57% na Saúde Ocupacional, 12,31% no Acidente de Trabalho, 2,05% em Serviços de Emergência e 11,18% em Proteção Familiar.

Outro destaque é que a cooperativa mantém parceria com fornecedores de medicamentos e de materiais de órtese e prótese. Esta relação é bastante diversificada por se tratar de produtos onerosos existe uma preocupação com a sustentabilidade financeira da organização e, por este motivo, é realizado um controle de custos e as negociações de prazos e demais são constantes. Os fornecedores são classificados com base na sua capacidade de fornecer produtos com qualidade, reponsabilidade, pontualidade e com o melhor preço, sempre realizando três cotações (orçamentos).

A Unimed tem a maior experiência cooperativista na área da saúde em todo mundo e, também, a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 83% do território nacional.

O sistema, como dito anteriormente, surgiu com a fundação da Unimed na cidade de Santos em São Paulo. O sistema é composto por 377 cooperativas médicas, que prestam assistência para mais de 16 milhões de clientes e 73 mil empresas em todo o país. Na região Nordeste do RS, os habitantes de 16 municípios contam com os serviços da operadora de saúde da Unimed, contando com uma moderna estrutura. O mapa de abrangência da Unimed Nordeste-RS é apresentado na Figura 8.

**Figura 8 – Mapa de abrangência da Unimed Nordeste-RS**



Fonte: Site Unimed Nordeste-RS (2014).

A Unimed Nordeste-RS se destaca perante os concorrentes por ter atingido diversas premiações e certificações no ano de 2013 como, por exemplo, Certificação ISO 9001, Acreditação Hospitalar (ONA) e Selo de Qualidade do Colégio Brasileiro de Radiologia e Diagnóstico por Imagem – Serviço de Tomografia (UNIMED NORDESTE-RS, 2014).

### 3.2 PLANOS COLETIVOS (EMPRESARIAIS) – UNIMED NORDESTE-RS

A Unimed Nordeste-RS possui diversas modalidades de planos coletivos (empresariais) com a intenção de atender as necessidades específicas dos clientes-empresas.

As modalidades de contratação do plano disponibilizam coberturas diferenciadas de acordo com os benefícios *versus* custos que os clientes pretendem receber e dispende com a operadora de saúde.

A primeira modalidade é denominada como a Unimax, a qual é comercializada no tipo *Premium* e Exclusivo, sendo um plano de saúde exclusivo para profissionais diferenciados, que procuram um atendimento único. Disponibilizam uma cobertura nacional e facilidades exclusivas, reunindo o que há de melhor para cuidar da saúde de forma integral, com uma ampla e qualificada rede de serviços próprios e credenciados com a Unimed.

Como segunda modalidade, apresenta-se os planos Unipart Exclusivo Nacional, Estadual ou Regional, o qual oferece uma cobertura ambulatorial e hospitalar, com a participação por meio de pagamento de franquias. Pelo sistema de franquias (valor total do procedimento a ser pago pelo beneficiário), o cliente-empresa participa com um valor fixo nas consultas, exames e procedimentos, oferecendo um atendimento na rede credenciada da Unimed em todo o território brasileiro ou no estado do Rio Grande do Sul ou nos 16 municípios de atuação da Unimed Nordeste-RS com acomodação coletiva em apartamento semiprivativo.

A última modalidade é a Uniflex, que disponibiliza um plano de saúde com cobertura ambulatorial e hospitalar, com a participação por meio de pagamento de franquias. Pelo sistema de franquias, o cliente-empresa participa com um valor fixo nas consultas, exames e procedimentos. Este plano oferece um atendimento regional em uma rede de serviços referenciados nas cidades da área de atuação da Unimed Nordeste-RS. Este é o plano de saúde ideal para empresas que buscam atendimento na região, por oferecer serviços qualificados e maior economia.

É importante salientar que, nos planos de saúde coletivos (empresariais) oferecidos pela Unimed Nordeste-RS, em se tratando das carências, o prazo para utilizar cada procedimento é contado desde a data da vigência do contrato ou da inclusão do beneficiário. Em relação ao valor de cada exame ou procedimento, é utilizado o CHs que é o índice utilizado pela Associação Médica Brasileira (AMB). Outro serviço oferecido são os eletivos(a), que são os procedimentos médicos programados previamente que não são considerados urgência e emergência e, por fim, as consultas com outros profissionais de saúde seguem as diretrizes da ANS para utilização. Por fim, a cobertura de exames e procedimentos compreende o rol de procedimentos médicos e eventos em saúde da ANS (2013), vigente na data do atendimento. Desse modo, a Figura 9 demonstra a relação completa de todos os serviços que são oferecidos na modalidade mais completa de plano de saúde coletivo.

**Figura 9 – Serviços disponibilizados nos planos de saúde coletivos**

Cobertura	Plano Unimax <i>Premium Nacional</i>
Área de abrangência geográfica	Atendimento Nacional. Para o atendimento fora da área de abrangência geográfica da Unimed Nordeste-RS, a cobrança das franquias ocorrerá em fatura posterior ao atendimento
Consulta de psicologia, psicoterapia e acunputura	Isenta
Consultas com outros profissionais de saúde	Isenta
Consultas médicas	Isenta
Exames	Isenta
Fisioterapia	Isenta
Hospitalização	Isenta - Quarto especial (suíte)
Hospitalizações especiais	Isenta
Órteses e próteses	Isenta
PEA (Plano de Extensão Assitencial)	Isenta
Procedimentos ambulatoriais	Isenta
Rede de prestadores	Isenta
Terapias especiais	Isenta
UNIAIR	Isenta

Fonte: Site Unimed Nordeste-RS (2014).

### 3.3 REGULAMENTAÇÃO DOS PLANOS COLETIVOS – ANS

A ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) regula os planos coletivos (empresariais) e individuais (familiares). Com base na Lei 9656/98 a diferença da regulação dos planos coletivos é que os reajustes dos planos não são definidos pela Agência, uma vez que o índice é determinado a partir da livre negociação entre a pessoa jurídica contratante e a operadora de planos de saúde. As demais regras e operações para os planos coletivos são as mesmas que as dos planos individuais. Porém, o reajuste anual de planos coletivos é aplicado conforme as normas contratuais definidas entre a operadora de planos de saúde e a pessoa jurídica contratante (empresa, sindicato ou associação) e deve ser comunicado à ANS em, no máximo 30 dias após o aumento dos preços. Não é permitida a aplicação de reajustes diferenciados dentro de um mesmo contrato.

No caso do plano coletivo empresarial, a recomendação é que o empresário ou gestor pesquise, busque informações sobre o atendimento prestado pelas operadoras que o

interessam para outras empresas. A segurança será maior quanto mais informação o contratante tiver, seja ele um indivíduo, uma entidade de classe ou uma empresa. O acesso à informação e a redução da assimetria de informação são prioridades para a ANS. É importante ressaltar que em um plano coletivo por adesão, deverá, necessariamente, estar vinculado a uma associação ou sindicato ou entidade de classe e conheça seu funcionamento e estatuto.

Salienta-se que dentre os planos coletivos empresariais e coletivos por adesão há, no Brasil, 5.088.010 beneficiários em planos coletivos com até 30 beneficiários. Segundo a SIB/ANS (Sistema de Informações de Beneficiários da ANS), os números do setor registrados em 2013 demonstram o crescimento da adesão por este tipo de planos de saúde, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Números dos beneficiários dos planos de saúde no Brasil**

Beneficiários em Planos de Assistência Médica		
Total de Beneficiários	Planos Coletivos	Planos Individuais
47.943.091 (100%)	37.061.915 (77,3%)	10.881.176 (22,7%)

Fonte: SIB/ANS (2013).

O destaque para os planos de saúde coletivos é fortalecido pelo fato de que o cliente-empresa, ao contratar esta modalidade de plano para os seus funcionários, demonstra a preocupação das organizações com o cuidado da saúde de seus trabalhadores, através de um atendimento médico e hospitalar de qualidade. Em se tratando da Unimed Nordeste-RS, o canal de maior comunicação com os seus clientes dos planos coletivos, é o Portal de Relacionamento Empresarial, que visa estreitar os relacionamentos disponibilizando todas as informações sobre os convênios. Este portal disponibiliza notícias de interesse específico, bem como a possibilidade de realizar inclusões e exclusões de beneficiários, com a intenção de facilitar esta modalidade de plano e seus respectivos procedimentos.

## 4. MÉTODO DE PESQUISA

### 4.1 PESQUISA DESCRITIVA

O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do trabalho seguiu os pressupostos de Hair Jr. et al. (2009) e Malhotra, Birks e Wills (2012), no que tange aos estudos de natureza quantitativa, sendo caracterizada como uma pesquisa descritiva, mais especificamente um levantamento (*survey*) com corte transversal, bem como as indicações de Kline (2011) e Hoyle (2012), referente à utilização da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, para a avaliação das relações causais intrínsecas ao modelo teórico proposto (vide Figura 6) e suas respectivas hipóteses.

Alguns autores definem a pesquisa descritiva como sendo uma coleta de dados estruturada, a qual é submetida a um número representativo de respondentes (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000; HAIR Jr. et al., 2009), a partir da coleta de dados e da tabulação de frequências das variáveis pesquisadas e das interações entre si (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os estudos descritivos possuem uma formalidade e, normalmente, são estruturados com hipóteses ou questões investigativas, que são previamente estruturadas e inclusas em um modelo teórico (CHURCHIL Jr., 1999).

Em se tratando de pesquisas descritivas, Churchill Jr. (1999) destaca que o método de levantamento (*survey*) de corte transversal é amplamente utilizado, sendo que a coleta de dados é realizada apenas uma vez com uma amostra determinada. Para Malhotra, Birks e Wills (2012), este método possui duas funções distintas, sendo uma delas o aspecto que visa destacar a seleção de uma amostra significativa e representativa da população-alvo e a outra é a de gerar uma “fotografia” das variáveis em estudo considerando um determinado momento no tempo.

De acordo com Fowler Jr. (2009), o propósito de uma *survey* é fornecer estimativas estatísticas das características de uma população-alvo, tendo duas premissas fundamentais. A primeira premissa diz respeito à descrição da amostra dos respondentes. Já a segunda é que as respostas dos respondentes podem ser usadas para descrever com precisão o fenômeno estudado. Para tanto, o método *survey* é aplicado a uma amostra de uma população com base em um questionário estruturado e com perguntas padronizadas (HAIR Jr. et al., 2009) com a intenção de provocar informações específicas dos respondentes sobre seus comportamentos,

intenções, percepções, motivações e características (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), ou seja, um procedimento usado para coletar dados primários (HAIR Jr. et al., 2009).

#### 4.1.1 População e Amostra

A população determinada para esta pesquisa compreendem os clientes do segmento pessoa jurídica da operadora de Planos de Saúde Unimed RS, ou seja, os planos de saúde coletivos empresariais, abrangendo a região de atuação denominada Unimed Nordeste RS. Devido à importância da região de Caxias do Sul na carteira de clientes de planos de saúde coletivos (aproximadamente 90%) da cooperativa, optou-se por trabalhar com esta cidade que, de acordo com a Superintendência da Unimed Nordeste-RS, possui 3.128 clientes (empresas conveniadas) aos planos empresariais em Caxias do Sul, conforme Tabela 2.

**Tabela 2 – Quantidade de planos de saúde coletivos (empresariais)**

<b>Categorias de Clientes</b>	<b>Quantidade de Vidas Contratadas</b>	<b>Empresas Conveniadas ao Plano</b>	<b>%</b>
A	Até 30 vidas	2.601	83,15
B	De 31 a 139 vidas	317	10,13
C	De 140 a 400 vidas	116	3,72
D	Acima de 400 vidas	94	3,00
<b>Total</b>		3.128	100

Fonte: Superintendência da Unimed Nordeste (2013).

É importante salientar que, levando em consideração os objetivos de pesquisa e algumas ponderações realizadas pela Superintendência de Relacionamento com o Cliente do Plano, foi estipulado que iriam compor a amostra, de preferência, as empresas-clientes de no mínimo 31 vidas (usuários ou beneficiários) até acima de 400 vidas, além de contar com 60 empresas da categoria A de clientes (até 30 vidas) por também serem atendidas pelos assistentes de relacionamento, devido sua rentabilidade, as quais totalizaram uma população de 527 empresas. Também, definiu-se que, mais especificamente, os respondentes do questionário deveriam ser os principais executivos ou gestores de Recursos Humanos ou Administrativos-Financeiros, que são os responsáveis pelas negociações dos contratos de planos de saúde.

Salienta-se que, por algumas informações possuir um caráter estratégico, a empresa preferiu não divulgar o número total de vidas contratadas em cada cliente, o volume de

negócios por cliente, o tempo do cliente com o plano, além de outras informações complementares. Porém, destaca-se que os dados coletados na pesquisa refletem com fidedignidade os clientes da empresa que atenderam aos critérios definidos para a seleção amostral.

A seguir, levando em conta os critérios definidos para a pesquisa, foi determinada uma amostra aleatória, a qual utilizou a seleção aleatória de unidades amostrais, por meio de sorteio, dentre os componentes da população-alvo (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Sendo assim, foi obtida uma amostra de pesquisa seguindo a sugestão de Kline (2011), Byrne (2010) e Bollen (1989), tendo em vista a utilização do método de equações estruturais e de sua complexidade, os quais sugerem que a amostra seja composta por mais de 200 casos válidos. Diante disso, a pesquisa foi aplicada a uma amostra de 283 casos válidos.

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

A elaboração do instrumento de coleta de dados, ou seja, o questionário de pesquisa, é entendida como a uma técnica estruturada para a coleta de dados, que consiste em um conjunto de indagações que são formuladas por um conjunto de perguntas escritas ou verbais, que devem ser respondidas pelo entrevistado, de forma padronizada (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000).

De acordo com o modelo teórico apresentado na Figura 6, cinco construtos foram abordados e testados, sendo eles:

- a) Valor Percebido (VALOR);
- b) Reputação no Provedor de Serviços (REPUT);
- c) Confiança (CONF);
- d) Custos de Troca (CUSTR);
- e) Retenção de Clientes (RETEN).

Os construtos contemplados são variáveis não-observáveis (variáveis latentes). Hair Jr. et al. (2009) apontam que as variáveis latentes são aquelas que o pesquisador define em termos teóricos, mas que não podem ser diretamente testadas ou medidas sem erro. Para tanto, a operacionalização de um construto ou variável latente em equações estruturais, constitui-se nas variáveis observáveis, as quais são representadas ou medidas por uma ou mais variáveis

ou indicadores, constituindo-se, portanto, em variáveis observáveis (KLINE, 2011; BYRNE, 2010).

A escala utilizada foi a escala Likert, que normalmente é intervalar considerando o pressuposto de que os intervalos entre as posições são iguais. Segundo Nunnally e Bernstein (1995), a escala Likert supre o requisito básico de distribuição contínua exigida pelas equações estruturais por utilizar técnicas estatísticas avançadas, sendo que a escala de sete pontos é a mais utilizada pelos pesquisadores de marketing (LARENTIS; GIACOMELLO, 2012), por ser mais versátil e apresentar melhor resultado em relação ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ) (OLIVER, 2010; WEIJTERS; CABOOTER; SCHILLEWAERT, 2010). Por isto, a escala definida para os construtos foi a do tipo Likert de sete pontos, tendo em seus extremos “1. Discordo totalmente” a “7. Concordo totalmente”. Porém, para o construto Valor Percebido, e seus respectivos itens, foi empregada uma escala de diferencial semântico de 10 pontos.

Para o construto **Valor Percebido** foram utilizadas quatro variáveis na escala (VALOR\_1 a 4), as quais foram adaptadas de Perin et al. (2004). Os autores utilizaram como base para formação da escala o estudo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002).

Em relação ao construto **Reputação do Provedor de Serviços**, a escala foi composta por cinco itens, sendo que os itens (REPUT\_1 a 3 e 5) foram adaptados de Ganesan (1994) e de Doney e Cannon (1997). Já o item REPUT\_4 foi baseado em Milan (2006). Salienta-se que a variável REPUT\_3 é um item de escala com escore reverso. Cabe ressaltar que esta escala estabelecida foi validada em trabalhos anteriores, sendo eles o de Milan (2006), Milan e De Toni (2012) e Milan et al., (2013).

O construto **Confiança** foi considerado como um construto unidimensional no modelo teórico proposto. A escala foi estruturada com nove itens, sendo adaptada de Doney e Cannon (1997) nos itens CONF\_1 a 7 e 9. Já o item CONF\_8 foi considerado nos estudos de Hewett, Money e Sharma (2002) e de Morgan e Hunt (1994). Destaca-se, ainda, que as variáveis CONF\_2 e 9 são itens de escala com escore reverso. Da mesma forma, esta escala também foi testada e validada nos trabalhos de Milan (2006); Milan e De Toni (2012) e Milan et al., (2013).

Em relação ao construto **Custos de Troca**, optou-se por uma escala com quatro variáveis, sendo que a mesma foi adaptada de Edward e Sahadev (2011) (CUSTR\_1 a 3), que utilizaram como base o estudo de Jones, Mothersbaugh e Beatty (2000), enquanto que o item CUSTR\_4 foi baseado em Dagger e David (2012), que se embasaram em Bansal, Irving e Taylor (2004).

Por fim, o construto **Retenção de Clientes** foi operacionalizado com uma escala composta de cinco itens, a qual foi adaptada de Milan (2006); Milan e De Toni (2012) e Milan et al. (2013), originada da escala de Ganesh, Arnold e Reynolds (2000). Destaca-se que as variáveis RETEN\_2 e 5 são itens de escala com escore reverso.

Ao final do questionário foram acrescentadas questões que têm como objetivo captar informações que possam traduzir a caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa. Ressalta-se que o questionário (instrumento de coleta de dados), aplicado aos respondentes, encontra-se no Apêndice B.

#### **4.1.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados**

Uma vez elaborado e estruturado o questionário de pesquisa, foi procedida a validação de conteúdo, também conhecida como validade de face (KINNEAR; TAYLOR, 1996) ou validade nominal (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), que consiste em uma avaliação subjetiva, porém, sistemática da representatividade do conteúdo das escalas, baseadas nas definições conceituais utilizadas para a mensuração dos construtos em estudos, possibilitando, assim, a verificação de quanto as variáveis observáveis representam o construto em análise (HAIR Jr. et al., 2009).

Neste sentido, o instrumento de coleta de dados foi submetido a três *experts* da área, sendo que dois são professores doutores em Administração, mais especificamente da área de Marketing, vinculados ao programa de Mestrado em Administração da UCS, e o terceiro é professor Mestre, vinculado ao Centro de Ciências Econômicas, o qual possui uma ampla, experiência profissional na gestão empresarial de planos de saúde, os quais analisaram o questionário para que este fosse validado. Também, será analisada posteriormente, a validade individual dos construtos, através da unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e discriminante.

#### **4.1.4 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados**

O pré-teste ou teste-piloto tem como objetivo aperfeiçoar o questionário através da eliminação de problemas potenciais a partir da correção de eventuais deficiências no instrumento de coleta de dados (CHURCHILL Jr., 1999; AAKER; KUMAR, DAY, 2004). Para tanto, é importante que os participantes respondam o questionário em um ambiente semelhante ao ambiente real de pesquisa (HAIR Jr. et al., 2009).

Na sequência, o próximo procedimento para validação do questionário foi a aplicação de um pré-teste do questionário com alguns possíveis respondentes com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais de entendimento e de preenchimento das respostas, bem como para se verificar o tempo necessário para o auto-preenchimento do questionário de pesquisa e a existência de questões que precisassem ser alteradas, visando atingir a compreensão dos respondentes.

O instrumento de coleta de dados foi submetido a um pré-teste com 8 empresas, clientes de planos de saúde coletivos (empresariais) da população-alvo, representando diferentes portes de empresas. O tempo médio para o preenchimento do questionário registrado foi de oito minutos. A coleta de dados dos oito pré-testes foi realizada pessoalmente pela pesquisadora com a intenção de orientar os respondentes e poder detectar possíveis ajustes a serem realizados. De forma geral, os respondentes não tiveram dificuldades na compreensão das questões, e isso já era esperado devido ao grau de instrução e o cargo profissional dos respondentes selecionados, sendo que não foi necessário nenhum ajuste no questionário.

#### **4.1.5 Coleta e Processamento dos Dados**

A coleta de dados é o momento em que o pesquisador entra em contato com os entrevistados para entregar o questionário. Já o processamento de dados envolve a seleção, a validação e a avaliação do trabalho de campo (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Considerando o tamanho da amostra, a forma de coleta de dados definida para o desenvolvimento da pesquisa, tal processo foi realizado da seguinte forma: os questionários foram entregues pela própria pesquisadora nas empresas, auxiliada por um bolsista de iniciação científica, que foi devidamente capacitado.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de junho e agosto de 2013, sendo que o procedimento de coleta era composto pela carta de apresentação da pesquisa (APÊNDICE B), contendo, também, uma explicação acerca do preenchimento do questionário e o formulário de pesquisa para ser respondido, visando à preservação da impessoalidade na coleta de dados e o sigilo das informações prestadas pelos respondentes.

Os destinatários do questionário de pesquisa foram os principais executivos ou gestores, que em muitas empresas de pequeno e médio porte são os tomadores de decisão na escolha ou na manutenção da operadora de planos de saúde e, nas médias e grandes empresas, o gestor de Recursos Humanos ou Administrativo-Financeiro. A escolha deste critério se deu

considerando a técnica dos informantes-chave, a qual aponta que os informantes devem ser selecionados com base nas suas qualificações, no conhecimento especializado e pela posição em suas organizações (KUMAR; STERN; ANDERSON, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993).

A forma de abordagem da coleta de dados direta é defendida por muitos autores por apresentar muitos benefícios como a certeza do acesso aos respondentes, custo reduzido e maior facilidade na administração, coleta e processamento dos dados (HAIR Jr. et al.; 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Destaca-se que diversos respondentes, quando realizado o contato via telefone para agendamento de horário de entrega do questionário, optaram por receber o questionário e devolver preenchido em outro momento, sendo que, em diversas empresas, fez-se necessário duas idas até a mesma, uma para a entrega do questionário e outra para a coleta do mesmo.

Ao se tratar do processamento dos dados, conforme foram sendo aplicados os questionários, os mesmos foram sendo processados. Cada questionário recebeu um número de controle (código), sendo inspecionados um a um, para a posterior digitação dos dados. Com o banco de dados estruturado, foi realizada uma revisão minuciosa e após isso, iniciou-se a preparação dos dados para as análises estatísticas. Esta inspeção individual dos questionários e a digitação no banco de dados, logo após do recebimento o questionário, inclusive, é algo recomendado (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Antes de analisar os dados da pesquisa, foi necessário preparar os dados com a intenção de detectar erros de digitação, os *missings* (dados omissos ou não respostas) e os *outliers* (observações atípicas), o que é aprofundado na sequência.

## 4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de preparação dos dados é primordial para as técnicas multivariadas de dados, pois proporciona ao pesquisador um poder analítico que garante e sustenta os dados estatísticos e a confirmação teórica (HAIR Jr. et al., 2009) através da verificação das características e o ajuste dos dados coletados, com a intenção de identificar possíveis erros de digitação e dados omissos (*missings*), que podem vir a comprometer a qualidade das análises (HAIR Jr. et al., 2009; ENDERS, 2010). Esta fase compreende a limpeza dos dados que são logicamente inconsistentes por estarem fora do padrão do esquema de codificação (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

A análise dos dados foi realizada com a utilização de estatística descritiva multivariada de dados, a partir da técnica de MEE a qual, na atualidade, é uma das técnicas mais utilizadas

nas pesquisas da área de administração e, em especial, no marketing (MATOS et al., 2004; SARIS; BATISTA-FOGUET; COENDERS, 2007). Para tanto, foram utilizados os *softwares* Microsoft Office Excel 2007, o SSPS Statistics 20 e o AMOS 19.

Para a aplicação das técnicas de análise multivariadas, Hair Jr. et al. (2009), Kline (2011) e Afifi, May e Clark (2012) e indicam duas categorias de análise dos dados brutos que, são: (i) *missing*, que abrangem os dados perdidos ou valores ausentes e os *outliers*, que compreendem as observações atípicas; e (ii) as análises de normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade dos dados, que estão relacionados à distribuição dos dados e aos relacionamentos entre as variáveis.

#### 4.2.1 *Missing* (Dados Perdidos)

Em se tratando dos dados perdidos, a preocupação inicial dos pesquisadores deve ser a de manter, tanto quanto possível, a distribuição original dos dados através da aplicação de ações corretivas evitando que afetem a generalização dos resultados. Com referência a isso, o pesquisador precisa compreender os processos que conduziram aos dados perdidos a fim de selecionar a ação apropriada para purificação dos dados, procurando manter a distribuição original dos valores, verificando se a eliminação dos dados perdidos provoca uma redução acentuada na amostra, evitando que haja uma eliminação tendenciosa (HAIR Jr. et al, 2009; ENDERS, 2010).

Aliás, Hair Jr. et al. (2009) descrevem quatro etapas para a correção dos dados perdidos que são: (i) determinar o tipo de dados perdidos; (ii) determinar a extensão de dados perdidos; (iii) diagnosticar a aleatoriedade dos processos de perda de dados; e, por fim, (iv) selecionar o método de atribuição. É importante salientar que alguns autores indicam o percentual aceitável de dados perdidos de até 10% (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010).

Desta forma, o diagnóstico de aleatoriedade do processo de perda dos dados, que visa a acomodação dos dados perdidos pode ser realizada de duas formas: *Missing at Running* (MAR), que são os dados perdidos aleatoriamente ou o *Missing Completely at Running* (MCAR), sendo os completamente perdidos. A verificação de qual dos tipos pertencem os dados perdidos de uma determinada amostra pode ser obtida através do teste de Little, que considera uma significância de 0,583, indicando uma diferença não-significante entre o padrão de dados perdidos encontrados na amostra reduzida e o padrão aleatório. O teste de MCAR de Little verifica se os dados perdidos foram distribuídos totalmente ao acaso, fazendo

uma comparação real dos dados perdidos com o que se espera dos dados (HAIR Jr. et al., 2009; ENDERS, 2010).

Por fim, a seleção do método de atribuição de dados perdidos compreende o processo de estimação de valor perdido baseado em valores válidos de outras variáveis da amostra, objetivando o emprego de relações já conhecidas. Consoante isso, um dos métodos mais utilizados nas pesquisas é o de substituição pela média, onde se faz a substituição dos valores perdidos para uma determinada variável pelo valor médio daquela variável, baseando-se nas respostas válidas (HAIR Jr. et al., 2009). Porém, se a quantidade de dados perdidos for inferior a 10% e não apresentar nenhum padrão aleatório, eles poderão ser ignorados (HAIR Jr. et al., 2009).

#### **4.2.2 Outliers (Observações Atípicas)**

Segundo Hair Jr. et al. (2009), os *outliers* ou as observações atípicas são aquelas que tem uma combinação única de características identificáveis como sendo perceptivelmente diferentes das outras observações, ou seja, casos com escores muito diferentes em comparação ao restante casos (KLINE, 2011; ENDERS, 2010). As observações atípicas devem receber tratamento especial porque, a sua existência pode trazer como consequências, a distorção das variâncias e das covariâncias entre os indicadores ou variáveis, afetando, os resultados provenientes da MEE, além de interferir na acuracidade da análise (WEST; FINCH; CURRAN, 1995; CHURCHILL Jr., 1999).

As observações atípicas devem ser analisadas em seu contexto e avaliadas pelos tipos de informações que possam oferecer. As observações atípicas podem ser entendidas como benéficas quando indicam características da amostra que não seriam descobertas no curso natural de análise. Em contraposição, quando são contrárias aos objetivos da análise e não são representativas da população, tornam-se problemáticas porque podem distorcer seriamente os testes estatísticos (HAIR Jr. et al., 2009).

Para Hair Jr. et al. (2009), as observações atípicas podem apresentar situações univariadas, bivariadas e multivariadas. A identificação univariada das observações atípicas ocorre quando tem escores extremos em uma variável (KLINE, 2011), ou seja, a seleção daqueles casos que estão nos extremos (alto e baixo) dos intervalos de distribuição (HAIR Jr. et al., 2009). Contudo, as observações bivariadas podem ser avaliadas conjuntamente com um diagrama de dispersão. As observações multivariadas, por sua vez, significam que há escores extremos em mais de uma variável. É importante salientar que, escores maiores que a | 3 |

para cada variável são caracterizados como uma observação atípica (KLINE, 2011; HAIR Jr. et al., 2009).

Em relação à eliminação ou à retenção das observações atípicas, Hair Jr. et al. (2009) acreditam que elas só devem ser eliminadas quando estão verdadeiramente fora do normal e que não são representativas das observações da população, caso contrário, devem ser mantidas para evidenciar a generalidade dos dados.

#### **4.2.3 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)**

Matsueda (2012) destaca que a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) tem avançado, consideravelmente, nas pesquisas das ciências sociais. Em grande parte, esses avanços específicos, tornaram a aplicação desta técnica como uma disciplina multidisciplinar desde o início dos anos 70.

A MEE, também é conhecida como SEM (*Structural Equation Modeling*), e é considerada como uma extensão de diversas técnicas e procedimentos multivariados (KLINE, 2011), bem como uma família de modelos estatísticos que procuram explicar as relações entre as múltiplas variáveis. Com isso, a MEE é entendida como uma combinação de análise fatorial e de regressão múltipla (KLINE, 2011; HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010), sendo capaz de estimar uma série de regressões múltiplas interdependentes, ao mesmo tempo, pela especificação de um modelo estrutural (REMLER; VAN RYZIN, 2011), permitindo ao pesquisador testar estruturas fatoriais por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFE) (PILATI; LAROS, 2007) e pela especificação do modelo estrutural testado através de um programa estatístico (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2010).

A diferença mais marcante da MEE é a permissão para se trabalhar simultaneamente com diversas relações de dependência, mantendo uma eficiência estatística, possibilitando uma fácil transição da análise exploratória para a análise confirmatória. Outro ponto de destaque é que esta abordagem é indicada para estudos mais complexos, devido à estimação de relacionamentos múltiplos de dependência e a possibilidade de representar conceitos não-observáveis, conhecidos como variáveis latentes ou construtos, e suas relações, avaliando os erros de mensuração na estimação de parâmetros (HAIR Jr. et al., 2009).

Hair Jr. et al. (2009) salientam que os benefícios da utilização desta abordagem é que melhora a estimação estatística, demonstra uma melhor representação dos conceitos teóricos e explica diretamente o erro de mensuração, ou seja, ele pode assumir erros atribuídos à falta de um modelo de ajuste (IACOBUCCI, 2009). Esta abordagem também serve para testar

hipóteses em torno das relações estabelecidas entre as variáveis latentes (construtos), as quais são teorizadas e não observáveis, mas que podem se representadas por variáveis observáveis ou mensuráveis (HOYLE, 2012; HAIR Jr. et al., 2009).

Uma das questões primordiais da MEE é a especificação do modelo, ou seja, o estabelecimento de relações entre as variáveis, a definição dos tipos de variáveis no modelo (observáveis ou não-observáveis) e a caracterização do tipo de modelo existente. Em complemento, Marôco (2010) destaca que é função do pesquisador especificar quais variáveis observáveis diz respeito as variáveis latentes utilizadas. Para Hox e Bechger (1998), o processo de especificação de um modelo é direcionado pela combinação de elementos teóricos e evidências empíricas de pesquisas anteriores (PILATI; LAROS, 2007).

Segundo Byrne (2010), a MEE deve seguir dois procedimentos são primordiais: (i) as relações causais em estudo devem ser representadas por uma série de equações estruturais (regressões); e (ii) as representações das relações causais devem ser apresentadas através de gráficos, que permitem uma maior clareza e entendimento da teoria subjacente ao estudo.

Em relação à sua aplicação, Hair Jr. et al. (2009) sugerem três estratégias para a sua aplicação. A primeira delas é denominada estratégia de modelagem confirmatória ou de confirmação, pela qual o pesquisador especifica um único modelo e avalia a sua significância estatística. A segunda estratégia é a de modelos concorrentes ou de comparação, em que o pesquisador identifica e testa modelos concorrentes (rivais) e que representam relações causais diferentes. E, por último, a estratégia de desenvolvimento de modelos, onde o pesquisador propõe um modelo inicial, com o objetivo de melhorá-lo e refiná-lo, a partir da modificação dos modelos estrutural e de mensuração (HAIR Jr. et al., 2009).

Diante disso e, considerando que o objetivo central deste trabalho é verificar as relações dos construtos determinantes da retenção de clientes a partir da proposição de um modelo teórico inédito, verifica-se que a principal estratégia a ser adotada é a de desenvolvimento de modelos com a intenção de fornecer idéias sobre a sua possível reespecificação.

Sendo assim, para a implementação da MEE, com base na literatura (HOX; BECHGER, 1998; PILATI; LAROS, 2007; BYRNE, 2010; ARBUCKLE, 2009; HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011), foram definidas as seguintes etapas a serem implantadas:

- a) Desenvolvimento de um Modelo Teórico;
- b) Especificação do modelo de mensuração;
- c) Apresentação do Diagrama de Caminhos (*Path Diagram*) de Relações Causais;

- d) Escolha do tipo de matriz para entrada de dados e definição no método de estimação dos modelos;
- e) Seleção das medidas de ajuste do modelo;
- f) Validação individual dos construtos;
- g) Validação do Modelo Teórico, reespecificação do Modelo Teórico, se necessário, e interpretação dos resultados.

Considerando que a etapa do desenvolvimento teórico foi elaborada no Capítulo 2, inclusive com a apresentação do Modelo Teórico proposto (Figura 6), a seguir são descritas as demais etapas e procedimentos implementados.

#### 4.2.4 Especificação do Modelo Geral

Segundo Hoyle (2012), as aplicações da MEE começam com a especificação dos modelos, levando em consideração o modo que são estimado e testado. A especificação do modelo representa um padrão linear das relações causais (relacionamentos) entre um conjunto de variáveis (MacCALLUM, 1995), ou seja, exprime formalmente um modelo, o qual é compreendido tanto pelas variáveis latentes (construtos) quanto pelas variáveis observáveis (HOYLE, 2012), envolvendo a determinação da unidade apropriada de análise (HAIR Jr. et al., 2009). Baseando-se no Modelo Teórico proposto para este estudo, o próximo passo contempla a especificação do modelo, o qual resultará nas equações estruturais que serão representadas pelo Diagrama de Caminhos (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2010).

Complementando, Malhotra, Birks e Wills (2012) afirmam que a especificação consiste em analisar as relações estruturais avaliando os caminhos e os erros definidos, sendo que este processo deve respeitar a combinação entre elementos teóricos e evidências empíricas. Referente a isso, inicialmente, as relações causais propostas podem ser apresentadas da seguinte forma:

VALOR ➡ REPUT  
 REPUT ➡ CONF  
 VALOR, REPUT ➡ CUSTR  
 CONF, CUSTR, REPUT ➡ RETEN

A partir da definição das relações causais propostas, foram determinadas as respectivas equações estruturais que caracterizam o modelo estrutural e o modelo de

mensuração, onde a letra “b” representa os coeficientes estruturais e, os erros que são a somatória entre os erros de especificação e os erros de mensuração (HAIR, Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), são representados pela letra “e”, conforme segue:

$$\text{REPUT} = b_0 + b_1 \text{ VALOR} + e_1$$

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

$$\text{CUSTR} = b_4 + b_5 \text{ VALOR} + b_6 \text{ REPUT} + e_3$$

$$\text{RETEN} = b_7 + b_8 \text{ CONF} + b_9 \text{ CUSTR} + b_{10} \text{ REPUT} + e_4$$

Segundo Hair Jr. et al. (2009), o modelo estrutural representa a teoria por meio de um conjunto de equações estruturais que pode ser descrito por meio de um diagrama visual que representa as interrelações de dependência entre os construtos (variáveis latentes). No entanto, o modelo de mensuração específica o relacionamento de cada variável observável e, procura identificar quais indicadores pertence a cada um dos construtos que integram o modelo (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

Também é necessário definir a direção da causalidade entre os construtos (variáveis latentes) e os indicadores (variáveis observáveis), através da escolha do tipo de modelos de mensuração, que podem ser refletivos ou formativos (HAIR Jr. et al., 2009). Segundo Wilcox, Howell e Breivik (2008), a escolha entre modelos refletivos ou formativos deve ser embasada pelos aspectos teóricos, além de considerar as direções causais entre as variáveis.

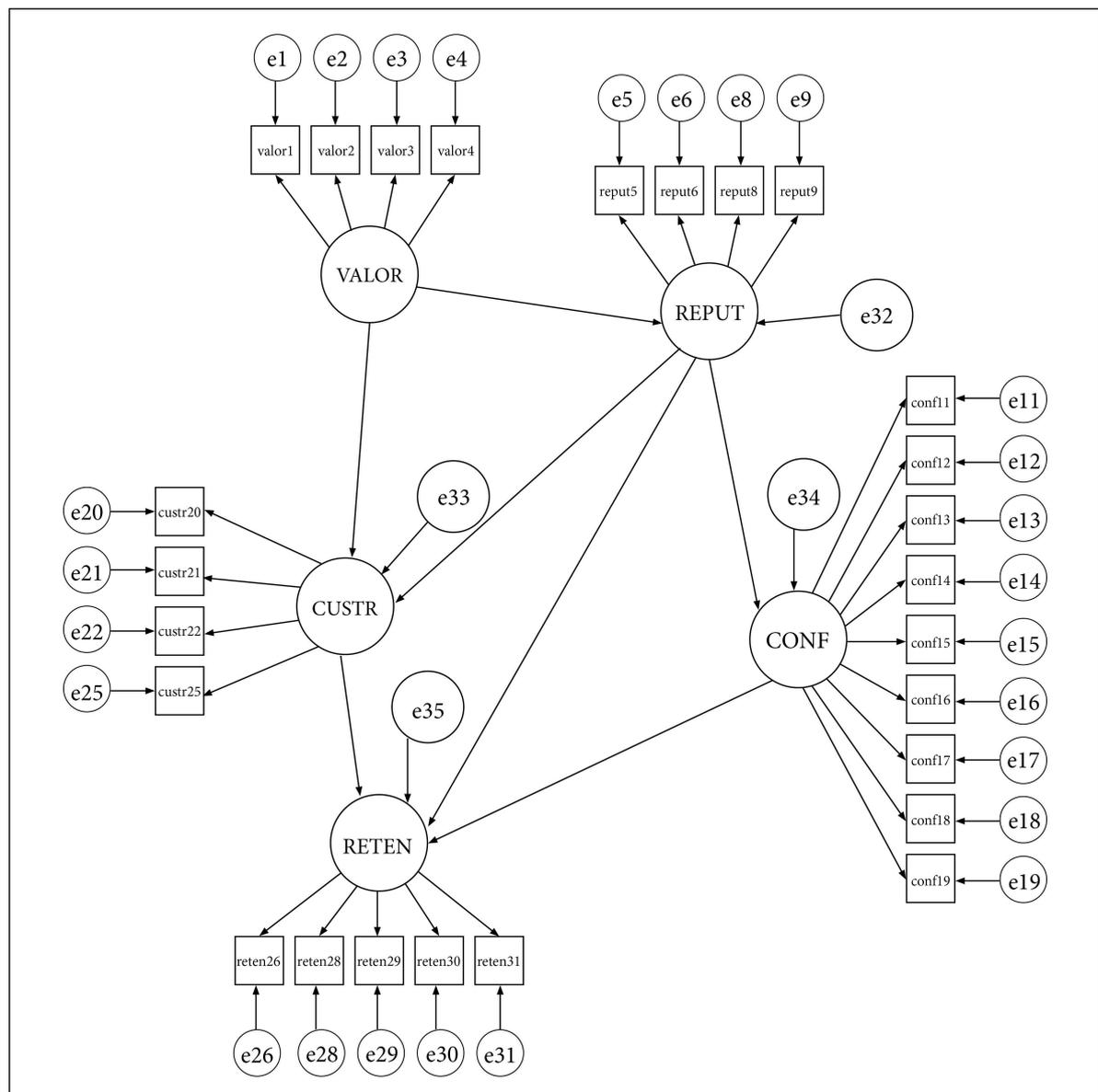
A teoria refletiva de mensuração considera que os construtos latentes demonstram a causalidade das variáveis mediadas e que o erro é o resultado da incapacidade de explicar por completo essas medidas (PILATI; LAROS, 2007), sendo que as variáveis refletivas são passíveis de troca, pois a eliminação de uma variável não muda a essência da natureza do construto (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001). Em contraposição, a teoria formativa de mensuração se baseia na suposição que as variáveis medidas são as causas do construto e que os construtos formativos são vistos como um índice nos quais cada indicador é uma causa do construto e não precisam ter consistência interna e nem serem altamente correlacionados (HAIR Jr. et al., 2009).

Levando em consideração a discussão realizada, define-se que o modelo testado é refletivo, seguindo algumas orientações fundamentais para este tipo de modelo, tais como: (i) a direção da causalidade partindo do construto (variável latente) para o indicador (variável observável); (ii) correlação e consistência interna das variáveis observáveis; (iii) o fato que a inclusão ou eliminação de variáveis não altera o significado do construto; e (iv) melhor

aceitação dos *softwares* que operacionalizam a modelagem de equações estruturais (JARVIS; MacKENZIE; PODSAKOFF, 2003; DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001; WILCOX; HOWELL; BREIVIK, 2008). A justificativa pela escolha deste modelo é reforçada pela literatura, que destaca que o modelo de mensuração refletivo é o mais usual (KLINE, 2011).

Considerando as decisões tomadas e as análises realizadas, o modelo híbrido testado é formado pelas variáveis latentes (construtos), das variáveis observáveis (indicadores) e dos erros de mensuração que foram inseridos para cada um dos construtos, como mostra a Figura 10.

**Figura 10 – Modelo estrutural**



Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.2.5 Matriz de Entrada dos Dados e Método de Estimação do Modelo

Ao se tratar da matriz de entrada dos dados, Hair Jr. et al. (2009) afirmam que pode ser representada por uma matriz de covariância ou uma matriz de correlação. Porém, os estudiosos da área indicam que para a estimação de parâmetros em Modelagem de Equações Estruturais a matriz de covariância é a forma mais recomendada. Diante do exposto, a matriz escolhida para a entrada dos dados, neste estudo, é a matriz de covariância.

A vantagem apresentada pela matriz de covariância, em comparação com a matriz de correlação, é que ela propicia maior flexibilidade ao pesquisador decorrente do conteúdo informativo ser relativamente maior, fornecendo comparações válidas entre diferentes amostras, sendo que isso não é possível com modelo estimado, como é o caso da matriz de correlação (BYRNE, 2010; HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011).

A estimação de parâmetros em MEE pode ser efetuada por diversas técnicas. Os mais utilizados são o da Máxima Verossimilhança (*Maximun Likelihood Estimation* – MLE), que pressupõe a normalidade da distribuição dos indicadores utilizados no modelo de mensuração (ANDERSON; GERBING, 1988; WEST; TAYLOR; WU, 2012), e o dos Mínimos Quadrados Generalizados (*Generalized Least Squares* – GLS), que pressupõe a normalidade na distribuição dos indicadores utilizados no modelo de mensuração (KLINE, 2011; ANDERSON; GERBING, 1988), por apresentar resultados aceitáveis, mesmo em condições analíticas que não seriam as ideais (BYRNE, 2010; HAIR Jr. et al., 2009).

A MLE é a técnica de estimação mais eficiente e sem vieses e, por isso, apresenta algumas vantagens relevantes como a facilidade do processamento estatístico, permite amostras mais reduzidas, além da possibilidade de estabelecimento de diversos índices de adequação (JOHNSON; WICHERN, 2007; PILATI; LAROS, 2007; HAIR Jr. et al., 2009). Seguindo as indicações da literatura, o método de estimação escolhido para a pesquisa foi o da Máxima Verossimilhança (MLE).

#### 4.2.6 Seleção das Medidas de Ajuste

O desempenho do Modelo de Equações Estruturais é avaliado segundo seus indicadores gerais e é realizado através da análise dos seus índices de ajustamento (HAIR Jr. et al., 2009; JÖRESKOG; SÖRBOM, 1993; WEST; TAYLOR; WU, 2012), as quais indicam a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada. As medidas de

qualidade de ajuste GOFs (*GOF-Goodnes-of-fit*) são classificadas em três grupos: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuda incremental e medida de ajuste parcimonioso.

As medidas de ajustes absolutos procuram determinar o grau com que o modelo especificado prediz a matriz de covariância observada, bem como reproduz os dados observados e fornecem uma avaliação básica se a teoria de um pesquisador se ajusta os dados da amostra e, cada modelo é avaliado independentemente dos outros modelos. As medidas de ajustes incrementais avaliam o quanto um modelo especificado se ajusta a algum modelo alternativo de referência, geralmente conhecido como o modelo nulo. E, por último, o índice de ajuste de parcimônia, que é planejado para fornecer informação sob qual modelo é melhor e serve de comparação entre modelos com diferentes complexidades e objetivos (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010).

Sendo assim, para avaliar o ajuste geral do Modelo Teórico proposto e verificar se possui uma representação adequada das relações causais, foram utilizadas três formas de medidas de qualidade de ajuste, baseadas na classificação de Hair Jr. et al. (2009): (i) medida de ajuste absoluto (RMR, GFI e RMSEA); (ii) medidas de ajuste incremental (AGFI, TLI, NNI e NFI); e (iii) uma medida de ajuste parcimonioso (CFI).

Com base na literatura (JÖRESKOG; SÖRBOM, 1993; MILAN, 2006; ARBUCKLE, 2009; BYRNE, 2010; HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011), optou-se por utilizar o seguinte conjunto de medidas de ajuste para análise e validação dos modelos:

- a) **RMR** (*Root Mean Square Residual* ou Raiz Quadrática Média Residual): indica a diferença entre os resíduos das matrizes estimadas e observadas, ou seja, a média dos resíduos. Este indicador é mais útil quando da aplicação da matriz de correlação com referência para a estimação. Valores baixos indicam um bom ajustamento (HAIR Jr. et al., 2009; ULLMAN, 2007);
- b) **GFI** (*Goodness-of-fit Index* ou Índice de Qualidade de Ajuste): este indicador representa o grau de ajustamento geral do modelo, sendo uma medida não padronizada que compara os resíduos da matriz observada e estimada. Seu valor pode variar entre 0 e 1, sendo que o 1 indica um ajuste perfeito. Entretanto, os valores iguais ou superiores de 0,90 indicam um bom ajuste do modelo (ARBUCKLE, 2009; KLINE, 2011; ULLMAN, 2007);
- c) **AGFI** (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste): é uma extensão do GFI, ajustado pela relação entre os graus de liberdade

(GL) do modelo proposto e os graus de liberdade do modelo nulo. Estima-se que os valores acima de 0,90 indicam um bom ajustamento (HAIR Jr. et al., 2009);

- d) **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Approximation* ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação): é a medida que procura corrigir a tendência que o teste de qui-quadrado tem em rejeitar os modelos especificados em grandes amostras. Representa a diferença entre as matizes observada e estimada de acordo com os graus de liberdade (GL) alcançados. Valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis (HAIR Jr. et al., 2009, KLINE, 2011);
- e) **TLI** (*Tucker-Lewis Index* ou Índice de Tucker-Lewis) ou **NNFI** (*Nonnormed Fit Index* ou Índice de Ajuste Não-normado): combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo, envolvendo uma comparação matemática. Os valores variam entre 0 e 1 e são considerados como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,90 (HAIR Jr. et al.; 2009; ULLMAN, 2007);
- f) **NFI** (*Normed Fit Index* ou Índice de Ajuste Normado): representa a proporção da covariância total existente entre as variáveis observadas explicadas no modelo estimado em relação ao modelo nulo, ou seja, trata-se da comparação do qui-quadrado entre estes modelos. Consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 0,90;
- g) **CFI** (*Comparative Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo): medida comparativa entre os modelos estimado e nulo. Esta medida provém de uma estimativa do ajustamento do modelo, corrigida pelo tamanho da amostra, sendo recomendada para avaliar o ajuste geral do modelo em teste (BENTLER, 1995; BYRNE, 2010). Os valores aceitáveis são iguais ou superiores a 0,90.

É importante salientar que não foi analisado, neste estudo o Qui-Quadrado porque, isoladamente, é sensível à não-normalidade dos dados, ao número de parâmetros e ao tamanho da amostra, sendo que a tendência é de rejeitar os modelos para amostras superiores a 200 casos (BENDER, 2007; HAYDUK et al., 2007).

Porém, alguns autores defendem que, em relação à análise dos valores obtidos nas medidas de qualidade do ajuste, mesmo que a maioria dos índices indiquem como valores de referência valores iguais ou acima de 0,90, esta não deve ser uma regra totalmente confiável, porque os modelos podem reagir diferentemente devido os encaixes, o tamanho da amostra e os estimadores. Diante disso, será necessário avaliar as medidas em conjunto e não

isoladamente, considerando também sua contribuição e significado no estudo empírico (BOLLEN, 1989; HULLAND; CHOW; LAM, 1996; MATSUEDA, 2012).

#### **4.2.7 Análise da Moderação em MEE via Regressão Hierárquica**

A moderação, segundo Baron e Kenny (1986), é definida como uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente. Por conseguinte, a moderação vem sendo muito utilizada na Psicologia e no Marketing nos últimos anos, por registrar um interesse crescente em generalizar a MEE com relações não lineares por meio dos efeitos de interação (PING 1996; VIEIRA, 2009).

Na MEE os modelos moderadores são formados por variáveis nominais ou indicadores (*dummies*) que se diferenciam e, por isso, são denominados multigrupos (SHARMA; DURAND; GUR-ARIE, 1981). Os modelos que utilizam variáveis moderadoras têm como objetivo verificar se a relação entre a variável dependente é reduzida, nula ou até mesmo inverte o sinal da relação positivo ou negativo (+/-), dada a utilização de uma terceira variável moderadora (VIEIRA, 2009). Porém, Vieira (2009) destaca que, neste método, não é possível obter uma estimativa direta do efeito de interação, não sendo aplicável para amostras muito pequenas.

Nesta pesquisa, foram utilizados dois grupos, sendo um composto pela amostra que demonstrou um tempo como cliente elevado (mais de 10 anos de cliente com a operadora) e outro com o tempo como cliente baixo (inferior a 10 anos de cliente), sendo que esta divisão foi realizada a partir do cálculo de percentil das respostas verificadas (D'ASTOUS; LANDREVILLE, 2003). É importante salientar que, em uma análise de multigrupos, o modelo tem todos os caminhos fixados, exceto o caminho que se quer testar como diferente entre os grupos (BYRNE, 2010).

Sendo assim, para testar o efeito moderador utilizou-se, também, a regressão hierárquica. A utilização da regressão é defendida quando se pretende analisar a relação associativa entre uma variável dependente em relação às variáveis independentes, sendo possível avaliar a predição de valores da variável dependente. Diante disso, a técnica de regressão pode ser utilizada para avaliar os efeitos e a moderação (JACCARD; TURRISI, 2003; HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Abbad e Torres (2002) descrevem a regressão hierárquica como forma de se preparar uma *path analysis*, sugerindo que esta regressão é capaz de identificar relações (ou

correlações) de causalidade entre as variáveis, ou seja, os efeitos moderadores (JACCARD; TURRISI, 2003; HAIR Jr. et al., 2009). Salienta-se que, em modelos teóricos, a regressão hierárquica descreve padrões de relacionamento entre as variáveis nas pesquisas confirmatórias.

Para tanto, foi analisada a relação à direta dos custos de troca e a retenção de clientes e, posteriormente, inclui-se a interação do tempo como cliente com os respectivos construtos. A interação foi realizada por meio da multiplicação do centro de medida (*mean center*) da variável tempo como cliente e as dimensões de análise (custo de troca e retenção de clientes).

Complementando, o modelo de regressão hierárquica, assume dois grupos de mensuração, considerando que uma variável resposta (Y) é medida no nível individual e que existem variáveis explicativas que podem influenciar o nível individual (X) e/ou grupo (W), sendo este um nível mais elevado (VIEIRA, 2009).

## 5. RESULTADOS

O passo seguinte, após ter realizado todos os procedimentos preliminares de análise de dados apresentados anteriormente, foi feita a análise relativa à caracterização da amostra e a validação do Modelo Teórico e da confirmação, ou não, das hipóteses de pesquisa com base nas relações estruturais entre os construtos, em busca de se responder aos objetivos de pesquisa.

### 5.1 RESULTADOS PRELIMINARES DA ANÁLISE DE DADOS

#### 5.1.1 Teste das Suposições da Análise Multivariada

Seguindo as orientações de Hair Jr. et al., (2009) que quando a quantidade de *missings* for inferior a 10% e não apresentar aleatoriedade poderão ser ignorados, optou-se na presente pesquisa, de incluir na amostra somente os questionários com dados completos, sendo que este é um procedimento conhecido por abordagem de caso completo (*listwise deletion*), onde verifica-se que este é o método mais popular de se lidar com casos omissos quando o tamanho da amostra é suficiente (BYRNE, 2010; HAIR Jr. et al.; 2009).

Considerando que a incidência das não respostas não teve um padrão, pois as mesmas foram em diferentes questões, decidiu-se em considerar somente os registros com dados completos (KLINE, 2011). Sendo assim, dos 286 questionários coletados, três foram eliminados da amostra, resultando em 283 questionários (casos) válidos.

O passo seguinte na análise dos dados foi à detecção dos *outliers*, através da utilização de uma combinação das análises uni e multivariadas. Conforme indicação de Fávero et al. (2009), primeiramente, cada variável foi transformada em um escore padrão (*Z scores*), que permitiu eliminar o viés decorrente das diferenças de escalas e, depois, foram identificados, em cada variável, os valores superiores a  $|3|$  (HAIR Jr. et al., 2009). A partir das observações atípicas univariadas, optou-se pela exclusão dos casos 25, 32, 45, 59, 70, 102, 108, 114, 138, 173, 187, 227 e 249, por apresentarem valores padronizados superiores à  $|3|$ , conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3 – Resultados de outliers univariados**

Casos	Escores Z Superiores a   3
25	REPUT_1 (-4,306), CONF_3 (-3,389), CONF_7(-3,788), CONF_8 (-3,930)
32	REPUT_2 (-3,102), CONF_1(-3,260), CONF_7 (-3,006)
45	CONF_7 (-3,788), CONF_8 (-3,118)
59	VALOR_4 (-3,137), REPUT_1 (-4,306), REPUT_2 (-3,102), CONF_7 (-3,788)
70	CONF_7 (-3,006), CONF_8 (-3,118), RETEN_1 (-3,168), RETEN_2 (-3,390)
102	REPUT_6 (-3,102), CONF_1(-4,105), CONF_7 (-3,788), CONF_8 (-3,930)
108	CONF_1(-3,102), CONF_8 (-3,930)
114	VALOR_3 (-3,971), CONF_1(-3,260), CONF_7 (-3,006), CONF_8 (-3,118), RETEN_1 (-3,168), RETEN_2 (-3,390)
138	REPUT_6 (-3,102), RETEN_1 (-3,168), RETEN_2 (-3,390)
173	CONF_1(-3,260), CONF_8 (-3,118)
187	REPUT_4 (-3,536), REPUT_5 (-3,101)
227	VALOR_4 (-3,137), REPUT_1 (-4,306), CONF_3(-3,398), CONF_7 (-3,788), RETEN_1 (-3,168)
249	CONF_3(-3,389), CONF_7 (-3,005), CONF_8 (-3,118)

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Na segunda etapa, foi realizada a identificação dos *outliers* (observações atípicas) multivariadas a partir do cálculo da distância de *Mahalanobis* ( $D^2$ ), que avalia a posição de cada observação comparativamente com o centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis, tendo como medida de graus de liberdade ( $gl = 30$ ), com a intenção de maximizar os graus de liberdade para melhor ajuste do modelo (MARÔCO, 2012). Para amostras com mais de 200 casos válidos, que é o caso da presente pesquisa, Hair Jr. et al. (2000) sugerem a adoção de níveis de referência conservadores para as medidas  $D^2/gl$  (0,005 ou 0,001) resultando em valores 3 ou 4. Neste sentido, a Tabela 4 apresenta os resultados da análise multivariada, considerando a amostra da pesquisa com valores  $> 2,5$ , com  $n = 283$ .

**Tabela 4 – Resultados de outliers multivariadas**

Casos	D2 ( <i>Mahalanobis</i> )	Graus de Liberdade (gl)	D2/gl	Significância
133	96,65482	30	3,22	p<0,005
60	88,63251	30	2,95	p<0,005
69	77,09188	30	2,57	p<0,005
148	71,48964	30	2,38	p<0,005

$n = 283$

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

O valor de *Mahalanobis* calculado, considerando uma significância de  $p < 0,005$ , foi dividido pelo grau de liberdade ( $gl = 30$ ), para cada um dos 283 casos do banco de dados. Os valores encontrados com o cálculo da distância de *Mahalanobis* ( $D^2$ ) apresentaram variações de 0,25 a 3,22. Portanto, o caso 133 foi eliminado da base de dados, pois obteve índice superior a 3 no cálculo da razão  $D^2/gl$ .

### 5.1.2 Teste das Suposições da Análise Multivariada

De acordo com Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2011), o último passo na análise dos dados é composto pelo teste das suposições inerentes às bases estatísticas da análise multivariada, devido a complexidade das relações formada pelo grande número de variáveis utilizadas, além da amplitude das análises e dos resultados que podem resultar em suposições. Assim, há quatro suposições que afetam as técnicas estatísticas univariada e multivariada, que são: (i) normalidade; (ii) homoscedasticidade; (iii) linearidade e; (iv) multicolinearidade.

#### 5.1.2.1 Normalidade

Partiu-se do pressuposto que a suposição fundamental das análises multivariadas é a normalidade dos dados. Sendo assim, a normalidade se refere à forma de como os dados se distribuem para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal. Os testes estatísticos resultantes não serão válidos, se houver uma variação suficientemente grande em relação à distribuição normal (HAIR Jr. et al., 2009).

A normalidade dos dados foi verificada a partir de duas medidas: curtose (*kurtosis*) e assimetria (*skewness*). Para tanto, a curtose aceita valores com escores até  $| 10 |$ , sendo esta uma medida que demonstra a elevação ou o achatamento de uma distribuição em comparação à distribuição normal, onde um valor positivo demonstra uma elevação da distribuição e um valor negativo uma distribuição achatada (HAIR Jr. et al., 2009). Para tanto, Kline (2011) aponta que os valores com escores acima de  $| 3 |$  são entendidos como extremamente assimétricos, ou seja, um valor de assimetria positivo indica que muitos casos estão abaixo da média e os casos acima da média apresentam uma assimetria negativa.

Analisando os dados, verifica-se que a suposição de normalidade (*skewness*) foi alcançada, sendo que a estatística descritiva apresentou os valores entre -0,263 e 1,379, demonstrando assimetria dos dados. Em relação à *kurtosis*, os valores variam de -0,515 a 3,555, conforme apresentado na Tabela 5.

**Tabela 5 – Valores de Curtose (Kurtosis) e de Assimetria (Skewness)**

Variáveis	Curtose (Kurtosis)		Assimetria (Skewness)	
	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
VALOR_1	-,519	296	-,327	149
VALOR_2	,465	296	-,713	149
VALOR_3	,315	296	-,706	149
VALOR_4	,096	296	-,670	149
REPUT_1	1,344	296	-1,464	149
REPUT_2	,549	296	-,964	149
REPUT_3	,910	296	1,311	149
REPUT_4	3,417	296	-1,518	149
REPUT_5	-,109	296	-,611	149
CONF_1	,859	296	-1,420	149
CONF_2	,289	296	1,196	149
CONF_3	2,708	296	-1,528	149
CONF_4	,044	296	-,864	149
CONF_5	,028	296	-,697	149
CONF_6	,133	296	-,796	149
CONF_7	3,555	296	-1,858	149
CONF_8	,166	296	-1,402	149
CONF_9	-,933	296	,594	149
CUSTR_1	-1,079	296	-,274	149
CUSTR_2	-,936	296	,417	149
CUSTR_3	-1,085	296	,278	149
CUSTR_4	-1,095	296	,226	149
RETEN_1	,071	296	-,997	149
RETEN_2	,044	296	-,976	149
RETEN_3	-,581	296	-,490	149
RETEN_4	-,983	296	,139	149
RETEN_5	-,723	296	-,160	149
RETEN_6	-,846	296	-,284	149

*n* = 283

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Também foram realizados os testes de normalidade de Shapiro-Wilks e Kolmogorov-Smirnov. O teste de Shapiro-Wilk tem sido um dos mais utilizados para testar a normalidade, sendo aceitos valores superiores a 0,05. Já o Teste de Kolmogorov-Smirnov se baseia na máxima diferença entre a distribuição acumulada da amostra e a esperada e os valores aceitáveis devem ser menores que 0,05 (PESTANA; GAGEIRO, 2005), sendo que ambos os testes apresentaram níveis significativos para todas as variáveis, conforme apresentado na Tabela 6.

**Tabela 6 – Testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-wilk**

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
VALOR_1	0,158	<0,001	0,947	<0,001
VALOR_2	0,184	<0,001	0,931	<0,001
VALOR_3	0,179	<0,001	0,933	<0,001
VALOR_4	0,187	<0,001	0,925	<0,001
REPUT_1	0,282	<0,001	0,798	<0,001
REPUT_2	0,221	<0,001	0,885	<0,001
REPUT_3	0,295	<0,001	0,775	<0,001
REPUT_4	0,248	<0,001	0,807	<0,001
REPUT_5	0,172	<0,001	0,914	<0,001
CONF_1	0,264	<0,001	0,814	<0,001
CONF_2	0,300	<0,001	0,746	<0,001
CONF_3	0,281	<0,001	0,789	<0,001
CONF_4	0,222	<0,001	0,886	<0,001
CONF_5	0,192	<0,001	0,910	<0,001
CONF_6	0,203	<0,001	0,900	<0,001
CONF_7	0,301	<0,001	0,757	<0,001
CONF_8	0,265	<0,001	0,813	<0,001
CONF_9	0,251	<0,001	0,868	<0,001
CUSTR_1	0,163	<0,001	0,917	<0,001
CUSTR_2	0,174	<0,001	0,910	<0,001
CUSTR_3	0,182	<0,001	0,903	<0,001
CUSTR_4	0,165	<0,001	0,919	<0,001
RETEN_1	0,246	<0,001	0,859	<0,001
RETEN_2	0,243	<0,001	0,870	<0,001
RETEN_3	0,171	<0,001	0,922	<0,001
RETEN_4	0,151	<0,001	0,934	<0,001
RETEN_5	0,142	<0,001	0,940	<0,001
RETEN_6	0,135	<0,001	0,926	<0,001

*n* = 283

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

### 5.1.2.2 Homocedasticidade

Hair Jr. et al. (2009) afirmam que a homocedasticidade se refere às relações de dependência entre as variáveis entre diferentes grupos. Os autores destacam que esta é uma característica desejada porque a variância de uma variável dependente não deve se concentrar em apenas um domínio limitado dos valores independentes. O teste de Levene avalia a igualdade das variâncias dentro de grupos de uma única variável métrica, ou seja, testa a

hipótese nula considerando que a variância do erro da variável dependente é igual em todos os grupos.

**Tabela 7 – Teste de Levene**

Variáveis Métricas (Vi)	Variáveis Não-Métricas ou Categóricas (Vi)					
	V36 Número de Funcionários		V35 Tipo de Empresa		V32 Sexo	
	Teste de Levene	Significância	Teste de Levene	Significância	Teste de Levene	Significância
VALOR_1	1,321	0,268	3,264	0,040*	1,520	0,219
VALOR_2	2,983	0,032*	1,427	0,242	1,172	0,280
VALOR_3	1,920	0,127	1,160	0,315	0,263	0,609
VALOR_4	1,332	0,264	2,104	0,124	0,284	0,594
REPUT_1	0,880	0,452	1,607	0,202	1,573	0,211
REPUT_2	0,953	0,415	2,472	0,086	1,236	0,267
REPUT_3	0,683	0,563	0,297	0,743	0,145	0,704
REPUT_4	0,543	0,653	1,273	0,282	0,191	0,662
REPUT_5	1,059	0,367	2,288	0,103	0,472	0,493
CONF_1	0,249	0,862	0,051	0,951	2,934	0,088
CONF_2	1,713	0,165	1,451	0,236	0,304	0,582
CONF_3	0,732	0,533	0,896	0,409	0,183	0,670
CONF_4	1,841	0,140	1,065	0,346	2,969	0,086
CONF_5	0,852	0,467	3,499	0,032*	0,002	0,962
CONF_6	1,313	0,270	2,714	0,068	0,846	0,359
CONF_7	0,407	0,748	0,307	0,580	0,092	0,762
CONF_8	0,142	0,935	1,115	0,329	6,249	0,013*
CONF_9	2,089	0,102	2,011	0,136	0,234	0,629
CUSTR_1	1,876	0,134	1,321	0,269	1,709	0,192
CUSTR_2	2,206	0,088	0,453	0,648	0,236	0,628
CUSTR_3	1,758	0,156	0,444	0,642	0,300	0,584
CUSTR_4	1,280	0,282	0,516	0,597	0,768	0,382
RETEN_1	2,763	0,042*	0,533	0,588	0,032	0,857
RETEN_2	1,010	0,389	2,285	0,104	0,605	0,437
RETEN_3	0,621	0,602	1,187	0,307	1,559	0,213
RETEN_4	1,406	0,241	0,111	0,895	0,250	0,617
RETEN_5	0,650	0,584	0,288	0,750	1,644	0,201
RETEN_6	1,833	0,141	0,904	0,4065	0,027	0,870

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Obs.: (\*) Significância > 0,05.

Diante disso, a análise do teste de Levene, demonstrado na Tabela 8, relativo às variáveis categóricas número de funcionários, tipo de empresa e sexo do respondente como variáveis independentes *versus* as variáveis métricas da pesquisa como variáveis dependentes. Observou-se que as variáveis métricas VALOR\_1, VALOR\_2, CONF\_5, CONF\_8 e RETEN\_1 apresentaram significâncias menores que 0,005 na avaliação de dispersão de variância das variáveis não-métricas ou categóricas, apresentando um padrão de heteroscedasticidade somente em uma das variáveis.

Em complemento, o teste de M de Box verifica a hipótese nula e se a matriz de covariância observada das variáveis dependentes é igual em todos os grupos. Porém, destaca-se que este teste é considerado conservador e é mais útil para amostras pequenas e de tamanhos diferentes (DANCEY; REIDY, 2008), sendo que no presente estudo apresentou resultados significativos.

**Tabela 8 – Teste M de Box**

M de Box	768,555
Estatística F	1,173
Graus de Liberdade 1	496
Graus de Liberdade 2	224662,336
Significância	0,005

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Seguindo as afirmações de Hair Jr. et al. (2009), a relativa falta de problemas ou de padrões consistentes ao longo de cada variável métrica, sugere que as implicações serão mínimas, sendo confirmado satisfatoriamente o teste de Levene para as variáveis métricas testadas.

### 5.1.2.3 Linearidade

A análise da linearidade dos dados consiste na verificação da relação das variáveis com os padrões de associação entre cada par de variáveis, possibilitando verificar a homogeneidade do modelo (HAIR Jr. et al., 2009). O teste utilizado para determinar as relações lineares existentes foi o do Coeficiente de Correlação de Pearson que varia de -1 a + 1. Kline (2011) afirma que quanto mais próximo esses valores, maior será o grau de associação entre as variáveis e, quanto mais próximo de zero, menor será a relação, além de indicar que não existe correlação entre elas.

Ao analisar os Coeficientes de Correlação de Pearson, pode-se afirmar que existe uma linearidade dos dados, pois demonstram-se que todos os coeficientes têm valores positivos, menores que 0,90 e com significância  $p < 0,001$ .

#### 5.1.2.4 Multicolinearidade

A multicolinearidade é o grau de previsão ou explicação de qualquer efeito em relação a outras variáveis, ou seja, permite verificar a extensão pela qual uma variável pode ser explicada por outras variáveis inseridas na análise. Pode-se dizer, ainda, que a multicolinearidade ocorre quando as intercorrelações entre as variáveis são relativamente altas e, por isso, apresentam instabilidade nos resultados (KLINE, 2011). Os testes que são mais utilizados para verificar a multicolinearidade múltipla entre as variáveis é o teste de Valor de Tolerância e o de Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*), os quais são inversos. Portanto, a multicolinearidade é aceitável quando apresentar valores entre 1 e 10, sendo problemática quando for maior que 10 e ausente quando for igual a 1 (HAIR Jr. et al., 2009). Sendo assim, mesmo que a correlação de Pearson não apresentou nenhuma variável com índice de correlação maior ou igual a 0,90, não se exclui a necessidade de se realizar as análises da multicolinearidade através da medida de Tolerância e do Fator de Inflação de Variância (HAIR Jr. et al., 2009), conforme apresentado na Tabela 9.

**Tabela 9 – Análise de multicolinearidade**

Variáveis (Vi)	Medida de Tolerância	Fator de Inflação da Variância (VIF)
VALOR_1	0,420	2,378
VALOR_2	0,495	2,019
VALOR_3	0,326	3,070
VALOR_4	0,372	2,685
REPUT_1	0,534	1,874
REPUT_2	0,458	2,182
REPUT_3	0,688	1,453
REPUT_4	0,670	1,493
REPUT_5	0,557	1,796
CONF_1	0,454	2,201
CONF_2	0,741	1,350
CONF_3	0,529	1,890
CONF_4	0,287	3,480

CONF_5	0,277	3,616
CONF_6	0,305	3,283
CONF_7	0,260	3,850
CONF_8	0,680	1,471
CONF_9	0,559	1,788
CUSTR_1	0,565	1,771
CUSTR_2	0,569	1,757
CUSTR_3	0,556	1,800
CUSTR_4	0,226	4,425
RETEN_1	0,199*	5,016
RETEN_2	0,638	1,567
RETEN_3	0,709	1,547
RETEN_4	0,608	1,645
RETEN_5	0,753	1,327
RETEN_6	0,608	1,644

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Os resultados dos testes de multicolinearidade apresentou valor acima do recomendado na literatura para a variável RETEN\_1 (0,199) ficando na zona de fronteira, pois o valor de Tolerância recomendado deve ser entre 0,20 e 0,80. Já o Fator de Inflação de Variância, que deve apresentar valores entre 1,25 e 5,05, sendo que todas as variáveis seguiram os valores recomendados (HAIR Jr. et al., 2009).

## 5.2 PRINCIPAIS RESULTADOS

### 5.2.1 Estatística Descritiva das Variáveis ou Indicadores Relativos aos Construtos

Com o intuito de apresentar e avaliar o padrão médio da percepção dos respondentes foram calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão para cada uma das variáveis (observáveis) ou indicadores atinentes aos construtos presentes no estudo, conforme apresentado na Tabela 10.

**Tabela 10 – Estatística descritiva das variáveis pertencentes aos construtos**

Construtos	Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Valor Percebido	VALOR_1	2	10	6,74	1,655
	VALOR_2	2	10	7,14	1,625
	VALOR_3	1	10	7,40	1,464
	VALOR_4	3	10	7,51	1,320
Reputação do Provedor de Serviços	REPUT_1	1	7	6,03	1,012
	REPUT_2	1	7	5,35	1,251
	REPUT_3*	1	7	2,33	1,628
	REPUT_4	1	7	5,82	1,246
	REPUT_5	1	7	5,21	1,291
Confiança	CONF_1	1	7	5,97	1,013
	CONF_2*	1	7	2,42	1,910
	CONF_3	1	7	5,86	1,272
	CONF_4	1	7	5,32	1,407
	CONF_5	1	7	5,12	1,420
	CONF_6	1	7	5,17	1,421
	CONF_7	1	7	5,99	0,998
	CONF_8	1	7	5,98	0,983
	CONF_9*	1	7	3,03	1,877
Custos de Troca	CUSTR_1	1	7	3,31	1,799
	CUSTR_2	1	7	4,45	1,928
	CUSTR_3	1	7	4,41	1,972
	CUSTR_4	1	7	3,53	1,815
Retenção de Clientes	RETEN_1	1	7	5,61	1,307
	RETEN_2*	1	7	5,61	1,215
	RETEN_3	1	7	4,74	1,616
	RETEN_4	1	7	3,64	1,671
	RETEN_5*	1	7	4,23	1,663
	RETEN_6	1	7	4,35	1,791

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Obs.: (\*) Escalas com escores reversos.

Analisando os resultados da estatística descritiva dos construtos que compõem o modelo teórico a ser testado e as suas respectivas variáveis, percebe-se que a média do construto valor percebido variou entre 6,74 a 7,51 (escala de 10 pontos). Os demais construtos

possuem uma escala de sete pontos, sendo que a reputação do provedor de serviços a média variou entre 2,33 e 6,03; na confiança de 2,42 a 5,99; nos custos de troca de 3,31 a 4,45 e na retenção de clientes de 3,64 a 5,61.

## **5.2.2 Validação Individual dos Construtos**

A validação individual dos construtos tem como objetivos validar o modelo integrado com os seus respectivos construtos proposto (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011). A validação individual de um construto mede o quanto um conjunto de variáveis medidas representa o construto latente (HAIR Jr. et al., 2009). Para a validação individual dos construtos serão avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

### **5.2.2.1 A Unidimensionalidade e Confiabilidade**

A unidimensionalidade é alcançada quando as variáveis de um construto tiverem ajuste aceitável em somente um único fator (HAIR Jr. et al., 2009). Esta avaliação é recomendada porque traz maior segurança entre o que é operacionalmente medido em relação com os pressupostos teóricos (ANDERSON; GERBING, 1998). O procedimento recomendado para a aferição e análise da unidimensionalidade é a Análise Fatorial Exploratória (AFE), a qual explora os dados e fornece a informação de quantos fatores são necessários para melhor representar os dados, através das cargas fatoriais (HAIR Jr. et al., 2009). Para tanto, foi realizada a AFE pelo método de componentes principais através da rotação ortogonal Varimax para cada construto, por meio da maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores (AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Ao analisar a significância da matriz de correlação por meio do teste de Bartlett's verifica-se que as correlações foram significantes ao nível 0,000. Além disso, o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ficou com o resultado de 0,918, seguindo as indicações da literatura (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR Jr. et al., 2009; MULAİK, 2012).

Além disso, foi realizado o cálculo do Alpha de Cronbach para avaliar a confiabilidade das medidas e a consistência interna dos dados que deve apresentar índices aceitáveis iguais ou superiores a 0,70 (CHURCHILL Jr., 1979), mesmo que alguns autores afirmem que esta é uma medida “inflada” (FINN, 2000). Destaca-se, ainda, que alguns autores defendem que mesmo níveis abaixo de 0,70 podem ser aceitáveis, dependendo da justificativa teórica do

pesquisador (LEE; HOOLEY, 2005). Os valores da variância explicada e do Alpha de Cronbach são apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11 – Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos**

Construtos	Variáveis	Cargas Fatoriais	Variâncias Explicadas	Alphas de Cronbach
Valor Percebido	VALOR_1	0,728	81,23%	0,861
	VALOR_2	0,820		
	VALOR_3	0,813		
	VALOR_4	0,708		
Reputação do Provedor de Serviços	REPUT_1	0,590	79,18%	0,727
	REPUT_2	0,674		
	REPUT_3	0,755		
	REPUT_4	0,705		
	REPUT_5	0,655		
Confiança	CONF_1	0,647	84,22%	0,861
	CONF_2	0,728		
	CONF_3	0,582		
	CONF_4	0,850		
	CONF_5	0,821		
	CONF_6	0,814		
	CONF_7	0,735		
	CONF_8	0,725		
	CONF_9	0,656		
Custos de Troca	CUSTR_1	0,750	79,82%	0,774
	CUSTR_2	0,768		
	CUSTR_3	0,718		
	CUSTR_4	0,790		
Retenção de Clientes	RETEN_1	0,625	83,29%	0,818
	RETEN_2	0,712		
	RETEN_3	0,578		
	RETEN_4	0,698		
	RETEN_5	0,689		
	RETEN_6	0,578		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

De acordo com a Tabela 10, verifica-se que as cargas fatoriais da AFE foram consideradas satisfatórias, segundo indicação na literatura, uma vez que valores de 0,50 são considerados muito bons (HAIR Jr. et al., 2009). Além disso, os valores da variância explicada apresentaram-se acima do valor mínimo recomendado que é de 0,50 (HAIR Jr. et al., 2009), assim como o Alpha de Cronbach que apresentou valor mínimo de 0,727 (sugere-se que os valores sejam iguais ou superiores a 0,70 (HAIR Jr. et al., 2009; SING, 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012)).

#### 5.2.2.2 Validade Convergente

A validade convergente indica até que ponto os indicadores se correlacionam positivamente com outros, ou seja, os indicadores de um construto devem convergir ou compartilhar uma elevada variância em comum. Na aplicação da validade convergente, verificam-se, também, a confiabilidade composta e a variância extraída de cada construto (HAIR Jr. et al., 2009; FORNELL; LARCKER, 1981).

Sendo assim, a validade convergente dos construtos foi analisada de duas formas: (i) por meio da análise de significância das cargas fatoriais das variáveis, com base nos *t-values* dos indicadores de cada construto, lhe conferindo uma significância de ( $p < 0,05$ ) (GARVER; MENTZER, 1999); e (ii) pela Análise Fatorial Confirmatória (AFC), a qual avalia as inter-relações das cargas dos indicadores em seus respectivos construtos; a quantidade de erro de medida para cada indicador e as estimativas de variância entre os fatores (RAYKOV; MARCOULIDES, 2000; KLINE, 2011), e lida especificamente com modelos de mensuração, ou seja, as relações entre as medidas observáveis ou indicadores e as variáveis latentes ou fatores (BROWN; MOORE, 2012).

A confiabilidade avalia a consistência interna da variável ou conjunto de variáveis, verificando a consistência com o construto que se pretende medir, formando um escore total para a escala, sendo que os indicadores são confiáveis se tiverem consistência em suas mensurações (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR Jr. et al., 2009). Para se medir a confiabilidade neste estudo, se optará pela confiabilidade composta ou confiabilidade de construto (AFC), as quais serão calculadas para cada construto a partir das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (HAIR Jr. et al., 2009; MILAN, 2006), sendo que são recomendados valores acima de 0,5 (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Segundo Fornell e Larcker (1981), a variância extraída explica o quanto da variância total de cada indicador está sendo utilizado para compor a avaliação do construto, ou seja, é

um indicador do poder de explicação dos indicadores sobre o construto, considerando como valores aceitáveis acima de 0,5.

**Tabela 12 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos**

Construtos	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Valor Percebido	0,920436	0,744754
Reputação do Provedor de Serviços	0,826101	0,570708
Confiança	0,943038	0,705142
Custos de Troca	0,834267	0,560411
Retenção de Clientes	0,756857	0,510622

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Segundo os resultados, percebe-se que a confiabilidade composta para os construtos testados, ficou acima do valor recomendado (acima de 0,70), variando entre 0,75 e 0,94. Em relação à variância extraída, o construto RETEN apresentou o índice de 0,51, estando no nível de fronteira recomendado por Hair Jr. et al. (2009) e um Alpha de Cronbach de 0,818 sendo satisfatório, além do que todos os demais índices foram superiores ao apresentado na literatura, conforme apresentado na Tabela 12.

### 5.2.2.3 Validade Discriminante

A validade discriminante determina em que medida os construtos se correlacionam entre si, considerando que os construtos devem ser suficientemente distintos uns dos outros (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; CHURCHILL Jr.; IACOBUCCI, 2005). A validade discriminante pode ser aferida pelo cálculo das variâncias compartilhadas, seguindo o método de Fornell e Larcker (1981) ou pelo cálculo da diferença entre os construtos de Bagozzi e Philips (1982).

Diante disso, para a identificação da validade discriminante entre os construtos, foi utilizado o procedimento indicado por Fornell e Larcker (1981), levando em consideração que este é o mais utilizado na literatura, no qual as variâncias extraídas dos construtos são comparadas com as variâncias compartilhadas, que são calculadas pelas correlações entre construtos ao quadrado, conforme apresentado na Tabela 13.

**Tabela 13 – Validade discriminante**

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

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

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

Sendo assim, os resultados das análises demonstraram que a variância extraída do construto Reputação do Provedor de Serviços (0,570) apresentou-se inferior à variância compartilhada com o construto Retenção de Clientes (0,732). Este resultado, repete-se em relação ao construto Confiança (0,705) com a Retenção de Clientes (0,804), podendo demonstrar uma possível redundância entre estes construtos por estarem correlacionados. Destaca-se ainda, que a variância extraída do Valor Percebido (0,744) é muito próximo com o construto Reputação do Provedor de Serviços (0,742), sinalizando uma correlação alta entre os construtos. Pode-se explicar estes resultados baseados em Bagozzi e Yi (2012), que salientam que a validade discriminante é mais difícil de se demonstrar quando dois ou mais construtos são altamente correlacionados, mas distintos de acordo com a teoria. No entanto, observa-se que os demais resultados demonstraram que há validade discriminante entre os construtos, pois a variância extraída é maior que a variância compartilhada.

#### 5.2.2.4 Discussão da Validação Individual dos Construtos e Depuração das Escalas

Com a intenção de analisar a capacidade das variáveis medirem os construtos, utilizou-se os coeficientes estimados (ANDERSON; GARBIN, 1998; KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), considerando a significância para o modelo. Apesar de os coeficientes estimados apresentarem valores positivos e significativos, nota-se que os índices das medidas de ajustes não foram adequados na análise inicial. A medida absoluta GFI apresentou valor na fronteira e o RMSEA apresentou valor de acordo com o recomendado na literatura. Já as medidas de ajustes comparativas (TLI, NFI e CFI) apresentaram valores

próximos de 0,9, que é o recomendado na literatura (KLINE, 2011). Além disso, a confiabilidade ficou acima de 0,7 e a variância extraída apresentou resultados acima de 0,5 em todos os construtos.

Com base no modelo estrutural inicial, decidiu-se modificar o modelo conforme sugerido na literatura de equações estruturais com a intenção de melhorar os índices de ajustes. Para o ajuste do construto valor percebido, não foi retirada nenhuma variável porque todas apresentaram índices das medidas de ajustes aceitáveis (Figura 11).

**Figura 11 – Ajustes do construto Valor Percebido (VALOR)**

Construto	Variáveis Mantidas	Variáveis Retiradas	Variáveis Correlacionadas
<b>Valor Percebido</b>	(V1) Preço pago pelos serviços (V2) Tempo necessário para efetivar negócios (V3) Esforço envolvido ao efetivar as negociações (V4) Experiência de compra, ao longo do tempo	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: Elaborada pela autora.

Em se tratando do construto reputação do provedor de serviços, foi retirada a variável V3 “*Tem uma má reputação no mercado*”, porque demonstrou uma melhora significativa para as medidas de ajustes, sendo que assim, todas as medidas de ajustes apresentaram valores superiores ou muito próximos a 0,9. É importante destacar que este procedimento é recomendado por Kline (2011), que destaca que devem ser retiradas as variáveis cujos coeficientes não sejam significativos.

Além disso, foi verificada a correlação entre as variáveis V4 “*Tem uma má reputação destacada perante o mercado*” e a V5 “*A maioria das empresas gostariam de negociar com este provedor de serviços*”, a qual apresentou uma melhora significativa nas medidas de ajustes do construto. Essa correlação positiva seria esperada uma vez que, a reputação é construída baseada nas experiências diretas dos consumidores com a empresa, bem como através de formas indiretas de comunicação que fornecem informações das organizações (AULA; MANTERE, 2013). Da mesma forma, verifica-se que os planos de saúde concorrem, muitas vezes, pelos serviços oferecidos e pela reputação corporativa (RIVERS; GLOVER, 2008). Sendo assim, as empresas de saúde com imagem positiva sobre seus serviços alcançam

diferenciação balisada no alto conhecimento, na repetição das escolhas de seus clientes e uma reputação destacada perante a concorrência (CHACHAL; BALA, 2012).

**Figura 12 – Ajustes do construto Reputação do Provedor de Serviços (REPUT)**

Construto	Variáveis Mantidas	Variáveis Retiradas	Variáveis Correlacionadas
<b>Reputação do Provedor de Serviços</b>	(V1) Tem a reputação de ser honesto (V2) Tem a reputação de se preocupar com os clientes (V4) Tem uma reputação destacada perante o mercado (V5) A maioria das empresas gostariam de negociar com este provedor de serviços	(V3) Tem uma má reputação no mercado	V4 → V5

Fonte: Elaborada pela autora.

No caso do construto confiança, não foi retirada nenhuma variável, com a intenção de manter um escala que já foi replicada diversas vezes na literatura (MILAN, 2006; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013). Mas, procurando um melhor ajuste dos índices das medidas de ajustes, foram realizadas algumas correlações entre os erros das variáveis (BYRNE, 2010) com a intenção de melhorar as medidas de ajuste do construto, onde a variável V1 “*Este provedor de serviços cumpre as promessas feitas a nossa empresa*” foi correlacionada com a V2 “*Este provedor de serviços nem sempre é honesto conosco*”. Consoante isso, Lacey (2012) reforça que as estratégias de gestão de uma empresa de saúde devem estar alinhadas aos sentimentos e expectativas dos clientes. O autor destaca que os serviços de saúde são resultados de experimentações (experiências) e a comercialização destes serviços devem ser baseadas na geração e no atendimento às promessas feitas aos seus clientes. Portanto, pode-se afirmar que a confiança é uma avaliação da probabilidade que o cliente receberá o desempenho esperado (LEEMAN; REYNOLDS, 2012).

Também foram correlacionadas as variáveis V5 “*Quando decisões importantes são tomadas, o provedor de serviços considera o bem-estar do cliente e o seu próprio bem-estar*” e V6 “*Confiamos que o provedor de serviços considere os nossos melhores interesses*”. No que diz respeito à confiança, Leeman e Reynolds (2012) e Hutt e Speh (2012) destacam que esta é vital para o sucesso em negócios B2B (*Business-to-Business*) porque oferece, para as

empresas envolvidas no relacionamento, potenciais vantagens que serão úteis no desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos.

A correlação realizada entre as variáveis V5 “*Quando decisões importantes são tomadas, o provedor de serviços considera o bem-estar do cliente e o seu próprio bem-estar*” e V7 “*Este provedor de serviços é confiável*”, justifica-se baseada na afirmação de Gregório (2009), que comenta que o grande desafio para a área de saúde é perceber como as ações do marketing de relacionamento podem gerar uma confiança elevada em uma operadora de saúde, porque o cliente não está buscando atender a um desejo e, sim, atender a uma necessidade básica do ser humano e seus interesses individuais.

Foi realizada também a correlação entre as variáveis V8 “*Em nosso relacionamento, o provedor de serviços demonstra ter elevada integridade*” e a V9 “*É necessário tomar certas precauções com este provedor de serviços*”. Esta correlação também é evidenciada, quando a confiança organizacional é entendida como um estado psicológico compreendendo a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseadas nas expectativas positivas das intenções ou o comportamento de ambas as partes. Cabe salientar que a confiança organizacional é formada por expectativas generalizadas sobre a intenção e os comportamentos que fazem parte da integridade e do contexto cultural da organização (AGARWAL, 2013).

**Figura 13 – Ajustes do construto Confiança (CONF)**

Construto	Variáveis Mantidas	Variáveis Retiradas	Variáveis Correlacionadas
Confiança	<p>(V1) Este provedor de serviços cumpre as promessas feitas a nossa empresa</p> <p>(V2) Este provedor de serviços nem sempre é honesto conosco</p> <p>(V3) Acreditamos nas informações que o provedor de serviço fornece</p> <p>(V4) O provedor de serviços está verdadeiramente preocupado com que o negócio seja bem-sucedido</p> <p>(V5) Quando decisões importantes são tomadas, o provedor de serviços considera o bem-estar do cliente e o seu próprio bem-estar</p> <p>(V6) Confiamos que o provedor de serviços considere os nossos melhores interesses</p>	Não se aplica	<p>V1 → V2</p> <p>V5 → V6</p> <p>V5 → V7</p> <p>V8 → V9</p>

	<p>(V7) Este provedor de serviços é confiável</p> <p>(V8) Em nosso relacionamento, o provedor de serviços demonstra ter elevada integridade</p> <p>(V9) É necessário tomar certas precauções com este provedor de serviços</p>		
--	--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora.

Procurando atingir um melhor ajuste para o construto custos de troca, optou-se por não retirar nenhuma variável, porém, foi realizada a correlação entre as variáveis V1 “*Mudar para um outro provedor de serviços significaria muito tempo e esforço para a minha empresa*” e a V3 “*Em geral, seria um aborrecimento trocar para um novo provedor de planos de saúde*”, almejando atingir melhores índices para o construto. Esta relação é sustentada pela evidência de que os custos de troca resultam em um maior risco para o cliente porque podem representar sacrifícios ou penalidades que os clientes percebem, podendo incorrer em despesas monetárias e não monetárias, tais como tempo e esforço em trocar para um novo provedor de serviços (DAGGER; DAVID, 2012).

**Figura 14 – Ajustes do construto Custos de Troca (CUSTR)**

Construto	Variáveis Mantidas	Variáveis Retiradas	Variáveis Correlacionadas
<b>Custos de Troca</b>	<p>(V1) Mudar para um outro provedor de serviços significaria muito tempo e esforço para a minha empresa</p> <p>(V2) O valor financeiro é elevado para trocar para um novo provedor de serviços</p> <p>(V3) Em geral, seria um aborrecimento trocar para um novo provedor de planos de saúde</p> <p>(V4) Levando em consideração todos os aspectos, os custos para terminar o negócio com o provedor de serviços atual e iniciar com um novo provedor seria alto</p>	Não se aplica	<b>V1 → V3</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Por fim, para o ajuste do construto retenção de clientes, a variável V2 “*É provável que eu faça comentários positivos a respeito desta operadora de saúde a amigos e empresários*”, foi retirada por prejudicar os índices das medidas de ajuste do construto. No entanto, foi acrescentada a correlação entre os erros das variáveis V3 “*Em um futuro próximo, a minha empresa pretende utilizar mais os serviços ofertados por esta operadora de saúde*” e a V4 “*Mesmo que este provedor de serviços aumentasse os preços dos serviços que utilizamos, ainda continuaríamos a ser seu cliente*”, pois segundo Surujlal e Dhurup (2012) um dos benefícios do aumento da retenção de clientes é que o cliente de longo prazo tende a ser menos suscetível ao preço. Na prestação de serviços em saúde, a percepção do preço é entendido como o equilíbrio entre o valor da mensalidade e o benefício agregado dos serviços, do ponto de vista do cliente (FERRAND; ROBINSON, VALERIE-FLORENCE, 2010).

Também foram correlacionadas as variáveis V5 “*Se um plano de saúde concorrente oferecesse um preço melhor ou um desconto nos valores contratados dos serviços, a empresa trocaria de provedor de serviços*” e a V6 “*Por quanto mais tempo permanecemos com este provedor de serviços, menor a probabilidade de trocarmos para um plano de saúde concorrente*”. Esta correlação é justificada uma vez que os clientes de planos de saúde costumam permanecer em um relacionamento com o provedor de serviços quando percebem poucas alternativas ou quando a concorrência oferecer serviços limitados e tiver poucos profissionais em algumas especializações. Diante disso, verifica-se que o custo de tempo, dinheiro e esforço percebidos são fatores que dificultam a procura de um novo prestador de serviço, servindo como uma barreira à troca de provedor de serviços (FOWDAR, 2013; BERRY, BENDAPUDI, 2007).

**Figura 15 – Ajustes do construto Retenção de Clientes (RETEN)**

Construto	Variáveis Mantidas	Variáveis Retiradas	Variáveis Correlacionadas
<b>Retenção de Clientes</b>	(V1) Recomendaria este plano de saúde a outras empresas (V3) Em um futuro próximo, a minha empresa pretende utilizar mais os serviços ofertados por esta operadora de saúde (V4) Mesmo que este provedor de serviços aumentasse os preços dos serviços que utilizamos, ainda continuaríamos a ser seu cliente	(V2) É provável que eu faça comentários positivos a respeito desta operadora de saúde a amigos e empresários	V3 → V4 V5 → V6

	<p>(V5) Se um plano de saúde concorrente oferecesse um preço melhor ou um desconto nos valores contratados dos serviços, a empresa trocaria de provedor de serviços</p> <p>(V6) por quanto mais tempo permanecemos com este provedor de serviços, menor a probabilidade de trocarmos para um plano de saúde concorrente</p>		
--	---	--	--

Fonte: Elaborada pela autora.

Por fim, resumindo, o ajuste do modelo retirou um total de duas variáveis e adicionou oito correlações positivas entre os erros. Após os ajustes no modelo, os índices de ajustes absolutos e comparativos apresentaram valores superiores sugeridos na literatura. Em relação à confiabilidade, observou-se que a confiabilidade e a variância extraída foram superiores aos valores indicados.

### 5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com a eliminação de 14 casos devidos aos *outliers*, a amostra final resultou em 269 respondentes (ou casos válidos). Para a caracterização da amostra, foram coletadas informações a respeito do sexo dos respondentes, do grau de escolaridade, do cargo ou função que ocupam na empresa, do tipo de empresa, do número de funcionários da empresa, do tempo como cliente na operadora de saúde e se a empresa possui SESMT.

Em relação ao sexo dos respondentes, percebe-se a predominância do sexo feminino, representado por 81,40% dos respondentes, enquanto os do sexo masculino representam 18,60% da amostra, conforme mostra a Tabela 14.

**Tabela 14 – Sexo dos respondentes**

Sexo	Número de Respondentes	%
Feminino	219	81,40
Masculino	50	18,60
<b>Total</b>	269	100

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Quanto à escolaridade dos respondentes, a frequência de respondentes com o primeiro grau incompleto ou completo e com o segundo grau incompleto foi de somente um respondente em cada uma das opções. Provavelmente, isto está relacionado com o fato das pessoas que participaram da pesquisa ocuparem cargos ou exercerem funções ligadas à gestão das empresas o que exige, de forma geral, um grau de escolaridade mais elevado.

Diante disso, nota-se que 1,50% dos respondentes possuem primeiro grau incompleto ou completo e segundo grau incompleto, respectivamente. 7,50% possuem segundo grau completo; 27,90% superior incompleto, 34,10% superior completo, 5,6% superior completo com pós-graduação em andamento e 20,4% com pós-graduação concluída. Destaca-se que 60,10% dos respondentes possuem nível superior completo, conforme está caracterizado na Tabela 15.

**Tabela 15 – Grau de escolaridade**

<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>Número de Respondentes</b>	<b>%</b>
Primeiro grau incompleto	1	1,50
Primeiro grau completo	1	1,50
Segundo grau incompleto	1	1,50
Segundo grau completo	20	7,50
Superior incompleto	77	27,90
Superior completo	93	34,10
Pós-Graduação em andamento	16	5,60
Pós-Graduação Concluída	60	20,40
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Considerando os critérios definidos para a seleção da amostra, o cargo ocupado ou a função exercida na empresa pelos respondentes predominantemente é a Gerência de Recursos Humanos ou Administrativo-Financeira e, por isso, são informantes adequados para que se levantassem as informações necessárias, de acordo com os objetivos da pesquisa.

Dessa forma, os cargos ou funções mais evidenciadas conforme mostra a Tabela 16 foram: Analista de Recursos Humanos (21,19%), Coordenador de Recursos Humanos (14,13 %), Analista Administrativo (10,78%), Diretor Administrativo (6,69%), Diretor de Recursos Humanos (5,58%), Gerente Administrativo (4,83 %) e Auxiliar de Departamento Pessoal (4,83%), representando 68,03% do total da amostra.

**Tabela 16 – Cargo ocupado pelos respondentes**

<b>Cargo dos respondentes</b>	<b>Número de Respondentes</b>	<b>%</b>
Sócio-Proprietário	7	2,60
Administrador	6	2,23
Gerente de Recursos Humanos	11	4,09
Gerente Financeiro	4	1,49
Gerente Administrativo	13	4,83
Gerente Administrativo-Financeiro	10	3,72
Diretor Administrativo	18	6,69
Diretor de Recursos Humanos	15	5,58
Controller	2	0,74
Coordenação de Recursos Humanos	38	14,13
Auxiliar Administrativo	8	2,97
Analista Administrativo	29	10,78
Assistente de Benefícios	3	1,12
Encarregado de Recursos Humanos	5	1,86
Comprador	1	0,37
Analista de Recursos Humanos	57	21,19
Auxiliar de Departamento Pessoal	13	4,83
Analista Financeiro	9	3,35
Assistente Contábil	4	1,49
Técnico de Segurança de Trabalho	2	0,74
Outros	14	5,20
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Em se tratando do tipo de empresa, percebe-se que das 269 empresas-cliente do plano de saúde que compuseram a amostra final, 96,2% delas são empresas privadas, 1,90% são empresas públicas e 1,90% são empresas mistas. Com a intenção de preservar o sigilo em relação a estas empresas, não foi realizada uma caracterização com maior profundidade.

**Tabela 17 – Tipo de empresa**

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Número de Empresas-Cliente</b>	<b>%</b>
Públicas	5	1,90
Privadas	259	96,20
Mistas	5	1,90
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Outra questão inerente à caracterização da amostra se refere ao número de funcionários, sendo que 53,50% delas possuem de 31 a 139 funcionários das empresas, na faixa de até 30 funcionários são 20,40%; entre 140 a 400 funcionários são 16,70% e 9,40% são as empresas-clientes com mais de 400 funcionários, conforme segue na Tabela 18.

**Tabela 18 – Número de funcionários**

Número de Funcionários	Número de Empresas-Clientes	%
Até 30	55	20,40
de 31 a 139	144	53,50
de 140 a 400	45	16,70
Mais de 400	25	9,40
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Quanto ao tempo de cliente, ou seja, o tempo de contrato com a operadora de saúde, indicando por quanto tempo o cliente tem experiência com o provedor de serviços, verifica-se que há uma tendência pela manutenção do relacionamento com o provedor de serviços, indicando uma possível evidência de incidência da retenção dos clientes. O tempo de cliente varia de alguns meses até 35 anos, sendo que a média do tempo de cliente é de 10,97 anos, onde 10 anos apresentou o maior percentual (12,30%), seguido de 20 anos (11,90%). Com 15 anos de vigência são 9,70% e de 5 anos com 8,20%, o que representou 42,10% da amostra.

**Tabela 19 – Tempo como cliente da operadora**

Tempo como cliente	Número de Empresas-Clientes	%
meses	15	5,60
1	9	3,30
2	13	4,80
3	15	5,60
4	13	4,80
5	22	8,20
6	12	4,50
7	7	2,60
8	17	6,30
9	3	1,10
10	33	12,30
11	3	1,10

12	6	2,20
13	7	2,60
14	1	0,40
15	26	9,70
16	2	0,70
17	3	1,10
19	6	2,20
20	32	11,90
21	1	0,40
22	2	0,70
23	3	1,10
24	1	0,40
25	2	0,70
26	2	0,70
29	1	0,40
30	10	3,80
34	1	0,40
35	1	0,40
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

A última questão relativa à caracterização da amostra identificou o percentual das empresas-cliente que possuem o SESMT (empresas que possuem mais de 50% de seus funcionários em atividades cuja gradação de risco seja superior ao da atividade principal), pois isto faz com que as empresas tenham prestadores de serviços de saúde internamente (próprios) na empresa, podendo interferir na demanda pelos serviços com a operadora de saúde. Neste sentido, verificou-se que 43,10% dos respondentes possuem SESMT e 56,90% não possuem tal estrutura.

**Tabela 20 – Empresa possui SESMT**

<b>SESMT</b>	<b>Número de Empresas-Clientes</b>	<b>%</b>
Sim	116	43,12
Não	153	56,88
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

## 5.4 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO OU ESTRUTURAL

A validade do modelo estrutural é realizada a partir da qualidade das medidas de ajustes (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2010; MARÔCO, 2010). A partir da estimação do modelo híbrido, iniciou-se a validação do Modelo Teórico, por meio da obtenção das medidas de ajustes, as quais foram resultantes do método de estimação da MLE, que reflete os resultados das análises das matrizes de covariâncias estimadas e observadas, conforme demonstrado na Tabela 21.

**Tabela 21 – Medidas de ajustes por construtos**

Medidas de Ajustes	Índices
RMR	0,146
GFI	0,820
AGFI	0,784
RMSEA	0,070
TLI	0,868
NFI	0,809
CFI	0,881

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Observando as medidas de ajustes, verifica-se que somente o resultado do RMSEA (0,070) foi satisfatório, seguindo as recomendações da literatura, onde os valores entre 0,05 e 0,08 são aceitáveis (HAIR Jr. et al., 2009, KLINE, 2011). Para tanto, as demais medidas GFI (0,820), TLI (0,868), NFI (0,809) e CFI (0,881) se apresentaram na zona de fronteira por apresentarem valores superiores a 0,80, considerando que o índice de referência recomendado na literatura é de 0,90 (HAIR Jr. et al., 2009; ARBUCKLE, 2009). Diante disso, considerando os índices absolutos apresentados e pelo fato do Modelo Teórico proposto ser inédito, não há evidências empíricas para que se possam fazer comparações.

Além disso, é importante destacar a afirmação de Hair Jr et al. (2009) de que um bom ajuste de modelo não é suficiente para sustentar uma teoria estrutural proposta, sendo necessário, ainda, examinar as estimativas de variância explicada para os construtos endógenos e a análise do  $R^2$ .

### 5.4.1 Teste de Hipóteses

Dando continuidade à validação do modelo, foi realizado o teste de hipóteses, examinando-se a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados. O coeficiente de regressão mede a quantidade de mudança esperada na variável dependente para cada unidade de mudança da variável independente, sendo que o sinal deste coeficiente indica o sentido de correlação positiva ou negativa (HAIR Jr. et al., 2009). A Tabela 22 apresenta as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os t-values e as probabilidades.

**Tabela 22 – Teste de hipóteses – Modelo Teórico proposto**

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

Fonte: Dados descritivos da pesquisa.

Obs: Nível de significância de 0,05.

De acordo com os resultados apresentados, observa-se que das sete hipóteses iniciais do estudo, quatro foram suportadas estatisticamente, sendo elas a **H1** (o valor percebido influencia positivamente a reputação do provedor de serviços,  $\beta = 0,707$ ,  $p < 0,001$ ), **H3** (a reputação do provedor de serviços afeta positivamente a confiança do cliente no provedor de serviços,  $\beta = 0,872$ ,  $p < 0,001$ ), **H6** (os custos de troca influenciam positivamente a retenção de clientes,  $\beta = 0,194$ ,  $p < 0,001$ ) e a **H7** (a retenção de clientes é positivamente influenciada pela reputação do provedor de serviços,  $\beta = 0,740$ ,  $p < 0,001$ ).

No que tange à hipótese **H4** (a reputação do provedor de serviços afeta positivamente os custos de troca,  $\beta = 0,210$ ,  $p < 0,10$ ) apresenta um efeito de fronteira e, por isso, é parcialmente suportada.

Por outro lado, as hipóteses **H2** (o valor percebido influencia positivamente os custos de troca,  $\beta = - 0,031$ ,  $p = 0,975$ ) e **H5** (a confiança do cliente depositada em relação ao provedor do serviço influencia positivamente a retenção de clientes,  $\beta = 1,050$ ,  $p = 0,294$ ) não foram suportadas estatisticamente.

Outra forma para se verificar a efetividade do teste de hipóteses é por meio dos coeficientes de determinação ( $R^2$ ) com base nas correlações múltiplas ao quadrado de cada variável dependente, o que indica a proporção de variância de uma variável dependente é explicada pelas variáveis independentes, ou seja, quanto maior será o poder de explicação da equação da regressão, melhor será a predição da variável dependente (HAIR Jr. et al., 2009). Os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) do Modelo Teórico são apresentados na Tabela 23.

**Tabela 23 – Coeficientes de determinação – Modelo Teórico**

Construtos	Coeficientes de Determinação ( $R^2$ )
REPUT	0,499
CONF	0,760
CUSTR	0,430
RETEN	0,899

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

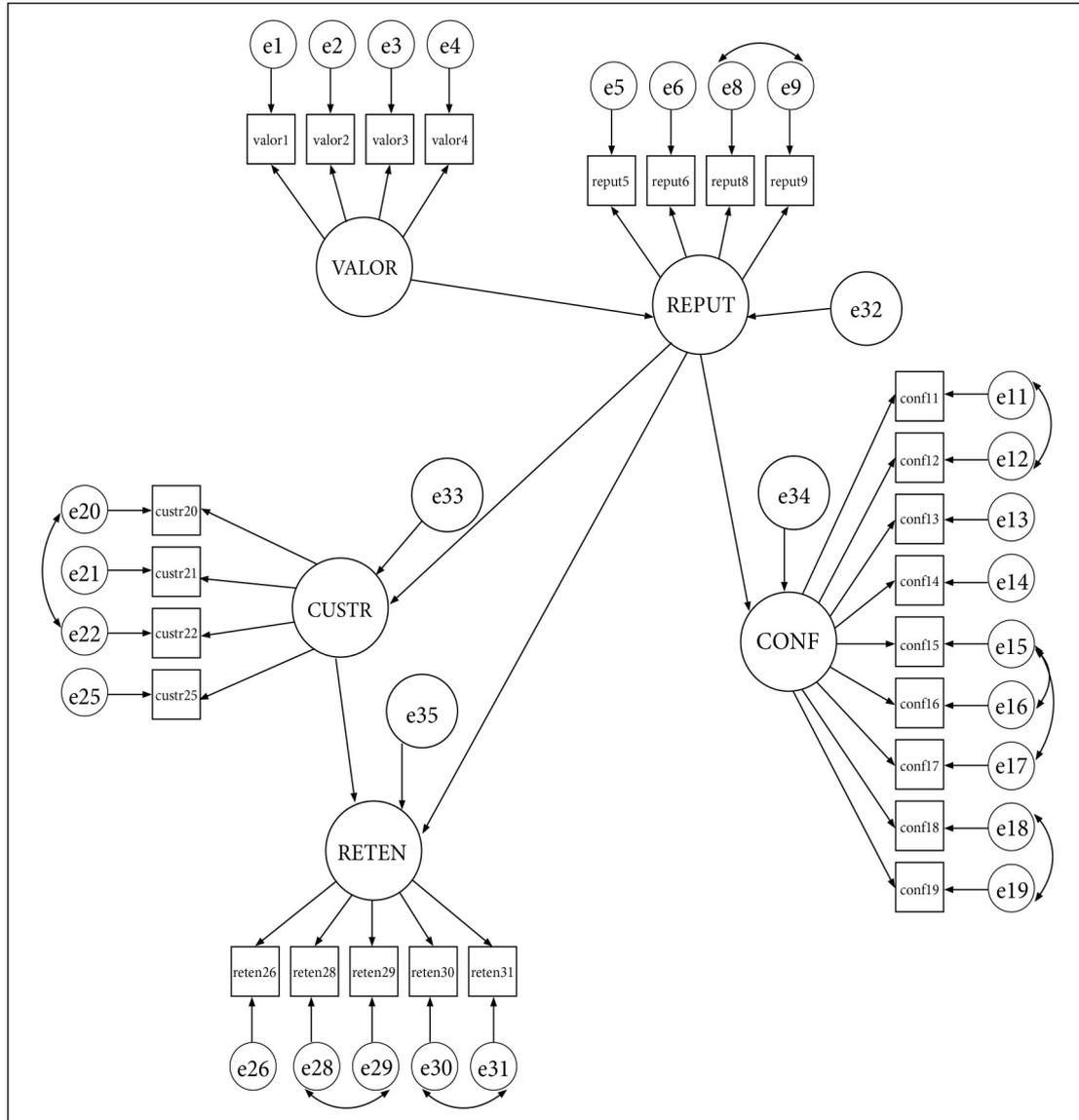
Para tanto, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) apresentou os seguintes resultados para o modelo estrutural: 89,9% da variância da **Retenção de Clientes** é explicada por suas variáveis independentes, no caso, Custo de Troca, Confiança, Reputação do Provedor de Serviços, e Valor Percebido; já os **Custos de Troca** representam 43,0% e é explicada pela Confiança, Reputação do Provedor de Serviços e Valor Percebido. Para tanto, 76,0% da variância da **Confiança** é explicada pela Reputação do Provedor de Serviços e pelo Valor Percebido. Ademais, 49,9% da variância da **Reputação do Provedor de Serviços** é explicada pela Confiança e pelo Valor Percebido. Os resultados apresentados sugerem um alto poder de explicação para os construtos inseridos no modelo.

#### 5.4.2 Reespecificação do Modelo Teórico

Seguindo as orientações de alguns autores, como Byrne (2010) e Kline (2011), é possível que seja realizada a reespecificação do modelo, considerando o fato que é natural que um novo modelo teórico proposto não apresente todos os dados aceitáveis em uma primeira testagem (MARÔCO, 2010). Sendo assim, considerando os resultados obtidos na análise e

validação do Modelo Teórico testado, optou-se pela reespecificação do modelo com a intenção de encontrar melhores ajustes, conforme mostra a Figura 16.

**Figura 16 – Modelo Teórico Reespecificado**



Fonte: Elaborada pela autora.

Para tanto, observou-se uma relativa dificuldade na estimação dos parâmetros no caso das hipóteses **H2** (o valor percebido influencia positivamente os custos de troca) e **H5** (a confiança do cliente depositada em relação ao provedor do serviço influencia positivamente a retenção de clientes). É importante salientar que a **H2**, também não foi suportada no modelo orientativo de Edward e Sahadev (2011), uma vez que o valor percebido não foi significativo para os custos de troca. Em contrapartida, a **H5** apresentou resultados diferentes dos encontrados na literatura onde a confiança influencia positivamente na retenção de clientes,

como é o caso dos modelos orientativos de Milan (2006) e Ranaweera e Prabhu (2003). Acredita-se que o resultado deste estudo se justifica por ter sido aplicado em uma ambiência de prestação de serviços da saúde, onde a confiança, geralmente, é depositada na cortesia, habilidade e pericia dos profissionais (ETGAR; FUCHS, 2009). Destaca-se que, a retirada destas hipóteses apresentou melhorias que impactaram sobremaneira nos resultados, conforme Tabela 24.

**Tabela 24 – Teste de hipóteses do Modelo Reespecificado**

Hi	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	t-values	p	Resultados
H1	VALOR→REPUT	0,362	0,043	0,704	8,443	p < 0,001	Suportada
H2	VALOR→CUSTR	Hipótese eliminada no Modelo Reespecificado					
H3	REPUT→CONF	1,006	0,106	0,900	9,479	p < 0,001	Suportada
H4	REPUT→CUSTR	0,353	0,157	0,174	2,252	p = 0,024	Suportada
H5	CONF→RETEN	Hipótese eliminada no Modelo Reespecificado					
H6	CUSTR→RETEN	0,127	0,041	0,181	3,121	p = 0,002	Suportada
H7	REPUT→RETEN	1,346	0,181	0,940	7,421	p < 0,001	Suportada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Obs: Nível de significância de 0,05.

No que se refere à hipótese **H4** (a reputação do provedor de serviços afeta positivamente os custos de troca,  $\beta = 0,14$ ,  $p = 0,024$ ), a mesma foi suportada, considerando um nível de significância de 0,05 no teste de hipóteses.

**Tabela 25 – Coeficientes de determinação – Modelo Reespecificado**

Construtos	Coefficientes de Determinação (R <sup>2</sup> )
REPUT	0,496
CONF	0,811
CUSTR	0,300
RETEN	0,976

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Ao se tratar dos coeficientes de determinação (R<sup>2</sup>), apresentaram os seguintes resultados para o modelo estrutural: 97,6% da variância da **Retenção de Clientes** é explicada por suas variáveis independentes, no caso, Custo de Troca, Confiança, Reputação do Provedor

de Serviços, e Valor Percebido; já os **Custos de Troca** representam 30,0% e é explicada pela Confiança, Reputação do Provedor de Serviços e Valor Percebido. Para tanto, 81,1% da variância da **Confiança** é explicada pela Reputação do Provedor de Serviços e pelo Valor Percebido. Finalizando, 49,6% da variância da **Reputação do Provedor de Serviços** é explicada pela Confiança e pelo Valor Percebido. Os resultados apresentados sugerem um alto poder de explicação para os construtos inseridos no modelo.

Para um melhor entendimento das medidas do Modelo Teórico inicial proposto e do Modelo Reespecificado. A seguir, são apresentadas as suas respectivas medidas de ajustes, facilitando a comparação dos resultados apresentados nos dois modelos, conforme segue na Tabela 26.

**Tabela 26 – Comparação das medidas de ajustes entre os modelos testados**

Medidas de Ajuste	Modelo Teórico Inicial	Modelo Teórico Reespecificado
Probabilidade	0,000	0,000
AIC	791,579	666,863
RMR	0,146	0,146
GFI	0,820	0,861
AGFI	0,784	0,830
RMSEA	0,070	0,057
TLI	0,868	0,911
NFI	0,809	0,848
CFI	0,881	0,922

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Em relação ao Modelo Reespecificado, percebe-se que este demonstrou melhorias nos valores, como é o caso do AIC<sup>1</sup>, que baixou de 791,579 para 666,863 e do TLI, que passou de 0,868 para 0,911, do CFI que passou de 0,881 para 0,922 e do RMSEA que passou de 0,070 para 0,057, sendo que estas medidas de ajustes apresentaram os índices recomendados na literatura de, 0,90 para o CFI e TLI e entre 0,05 e 0,08 para o RMSEA. Já, o GFI teve o índice de 0,861 e o AGFI de 0,830, apresentando valores muito próximos dos recomendados. Em se tratando dos índices de ajuste é importante salientar que, segundo Bagozzi e Yi (2012), frequentemente o GFI e o AGFI não apresentam valores aceitáveis e, por isso, não são

<sup>1</sup> AIC (AKAIKE Information Criterion): é uma medida de ajuste parcimonioso a qual avalia a comparação de dois modelos com diferentes números de parâmetro, sendo que quanto menor o valor melhor (HAIR Jr. et al., 2009).

apresentados em diversos estudos atualmente. Além disso, destaca-se que o ( $R^2$ ) melhorou, aumentando de 0,899 para 0,976. Ainda, foi testada a variável tempo de cliente ( $p = 0,288$ ) e número de funcionários ( $p = 0,300$ ) como variáveis de controle da retenção de clientes, sendo que estas relações não foram significativas.

Concluindo a análise dos resultados, verifica-se que o Modelo Reespecificado traz evidências que as hipóteses **H1**, **H3**, **H4**, **H6** e **H7** (numeração das hipóteses conforme o modelo inicialmente proposto, vide Figura 6) foram suportadas, apresentando melhoria na parcimônia das relações causais.

### 5.4.3 Análise da Moderação do Tempo de Cliente

Na MEE, sugere-se a moderação por meio de modelos multigrupos formados por uma variável independente contínua e uma variável moderadora dicotômica (JACCARD; TURRISI, 2003; VIEIRA, 2009), definida como hipótese moderadora (KRÜLL; MacKINNON, 2001). A moderação verificada neste estudo mediu o impacto do tempo como cliente com a operadora de saúde, já que se trata de uma relação B2B, em relação aos construtos do modelo teórico. Para tanto, a moderação hipotetizada propõe a diferença na intenção das *paths* (trajetórias) entre os construtos custos de troca e retenção de clientes e a intensidade em relação a variável tempo como cliente. Para poder mensurar este efeito, foi necessário transformar a amostra em dicotômica para dois grupos: (i) empresas que tinham baixo tempo de cliente; e (ii) empresas com tempo de cliente elevado.

Em relação ao efeito moderador dos custos de troca em relação à retenção de clientes, tendo como variável de controle o tempo de cliente, destaca-se que alguns estudos encontraram um efeito positivo (LEE.; CUNNINGHAM, 2004; MATOS; HENRIQUE, ROSA, 2013), enquanto outros evidenciaram um efeito negativo (JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2000) e, até mesmo, efeitos nulos (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003).

A transformação dos grupos de tempo como cliente elevado e baixo foi realizada por meio do *software* SPSS Statistics 20, sendo que se procedeu a separação pelo método de percentil. A análise de variância (ANOVA) mediu a diferença estatística das médias dos referidos grupos, na qual a variável dependente foi o tempo como cliente e, a variável independente foi os grupos (tempo elevado e baixo).

Sendo assim, dos 269 casos válidos, a subamostra com o primeiro grupo de empresas foi de um  $n = 126$  (46,8%) que tiveram um tempo de cliente médio de 3,90, enquanto o

segundo grupo de empresas resultou em um  $n = 143$  (53,20%) com tempo de cliente médio de 10,97. A análise de variância comprovou a diferença estatística das médias dos grupos. Tal divisão propiciou a análise das duas novas subamostras, conforme apresentado na Tabela 27.

**Tabela 27 – Diferença das médias entre os grupos de tempo de cliente elevado e baixo**

Variáveis Independentes	n	Média	Desvio Padrão	Significância
Tempo de cliente baixo	126	3,9006	1,43601	0,000*
Tempo de cliente elevado	143	10,97	8,007	0,000*

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Obs: (\*) médias significantes.

O passo a seguir, teve como objetivo testar o efeito moderador no modelo proposto (tempo de cliente), onde se estimou os parâmetros simultaneamente para cada grupo, conforme os índices de coeficientes padronizados.

Verifica-se que o efeito moderador do tempo de cliente não foi significativo para a trajetória custos de troca e retenção de clientes (CUSTR→RETEN,  $p = 0,828$ ) entre os grupos tempo de cliente elevado e baixo, o que significa que evidências há, só que os efeitos não foram confirmados no modelo testado. Para tanto, é apresentado o índices de ajustamento do modelo proposto em relação aos grupos analisados (Tabela 29).

**Tabela 28 – Índices de ajuste do modelo com a moderação**

Medidas de Ajuste	Modelo Padrão	Moderação Tempo de cliente	Contradição
Probabilidade	0,000	0,000	0,000
RMR	0,181	0,180	0,182
GFI	0,826	0,824	0,826
AGFI	0,819	0,817	0,816
RMSEA	0,050	0,050	0,051
TLI	0,902	0,901	0,902
NFI	0,803	0,802	0,802
CFI	0,906	0,905	0,906

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Conclui-se, dessa forma que a hipóteses **H8** (a moderação do tempo de cliente influencia positivamente os custos de troca e a retenção de clientes ( $p = 0,828$ ) não foi suportada no modelo teórico, evidenciando que esta relação precisaria de um maior amadurecimento teórico e empírico.

A seguir, foi realizada a regressão hierárquica que teve como variável dependente a retenção de clientes. No primeiro grupo, se considerou como variável independente os custos de troca, já o segundo grupo foi composto pelo tempo de cliente elevado e baixo. Salienta-se que esta interação foi realizada a partir da multiplicação do centro de medida (*mean center*) da variável tempo de cliente e dos construtos custos de troca e retenção de clientes (JACCARD; TURRISI, 2003; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), conforme apresentado na Tabela 30.

**Tabela 29 – Moderação via Regressão Hierárquica**

Modelo	Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	Teste t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	$\beta$	Modelo Padrão	$\beta$			Tolerância	VIF
(Constante)	2,593	0,059		0,000	1,000		
1 custo de troca	0,272	0,059	0,272	4,598	0,000	0,990	1,010
tempo de cliente	0,106	0,059	0,106	1,790	0,075	0,990	1,010
(Constante)	-0,006	0,059		-0,108	0,914		
2 custo de troca	0,263	0,060	0,263	4,407	0,000	0,971	1,030
tempo de cliente	0,100	0,059	0,100	1,691	0,092	0,983	1,018
Interação tempo_custo	-0,064	0,060	-0,064	-1,067	0,287	0,976	1,025

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Obs: Variável dependente: retenção de clientes

Ao analisar a regressão hierárquica realizada, os resultados encontrados para o valor do teste *t* considerando a interação do tempo de cliente com os custos de troca = -1,214, com significância estatística para o teste *t* de  $p = 0,287$ , portanto, não significativo ao nível de 0,05% para as ciências sociais aplicadas (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Ao se testar o efeito de moderação do tempo de cliente no modelo proposto, estimou-se o modelo simultaneamente para cada grupo por meio da MEE e da regressão hierárquica multigrupos. Entretanto, observou-se que os coeficientes finais não variam. Por conseguinte, é possível afirmar que a relação entre os custos de troca e a retenção de clientes não é moderada pelo tempo de cliente. Ou seja, a hipótese **H8** (a moderação do tempo de cliente influencia positivamente os custos de troca e a retenção de clientes ( $\beta = -0,064$ ,  $p = 0,287$ ) não foi suportada estatisticamente, ratificando os resultados anteriormente discutidos, evidenciando que esta relação precisaria de um maior amadurecimento teórico e empírico.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os diversos estudos que abordam a retenção de clientes destacam que, apesar deste tema estar consolidado, ainda é necessária a realização de novas pesquisas com a intenção de verificar, com mais precisão, quais são os determinantes que impactam no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes existentes, visando um aumento da *performance* financeira das organizações. Diante disso, esta pesquisa abordou as proposições e indicações de pesquisas futuras dos principais estudos relativos à retenção de clientes, considerando como seus determinantes o valor percebido, a confiança, a reputação do provedor de serviços e os custos de troca, além de verificar a síntese dos trabalhos mais referenciados a respeito dos construtos abordados no contexto da manutenção e da ampliação dos relacionamentos, visando trazer acréscimos em se tratando da prestação de serviços e seu impacto teórico e gerencial sobre a retenção de clientes. Em relação à retenção de clientes, no âmbito da prestação de serviços, considerando a dificuldade de haver um consenso na literatura relativo à definição mais precisa de seus determinantes, apresentou-se, inicialmente uma discussão conceitual de cada construto e sua relação com a retenção.

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

Tendo como ponto de partida a abordagem dos estudos empíricos que relacionaram os construtos contemplados, um novo modelo teórico foi proposto, testado e ajustado (reespecificado). Dessa forma é possível refletir sobre algumas contribuições relevantes da pesquisa, sendo que a síntese dos resultados do modelo desenvolvido, bem como suas implicações teóricas e gerenciais, além das limitações da pesquisa e o desenvolvimento de estudos futuros sobre o tema são discutidos a seguir.

### 6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Primeiramente, no que diz respeito ao modelo teórico proposto, salienta-se que o ponto de partida foi compreender a relação dos determinantes da retenção de clientes. O

modelo testado forneceu uma estrutura nomológica dos construtos formadores da continuidade dos relacionamentos em um ambiente de serviços B2B (BARRY; DION; JOHNSON, 2008). De acordo com os resultados do estudo, o valor percebido é posicionado como o construto inicial da força do relacionamento. Esta relação, por sua vez, influencia a reputação do provedor a qual afeta positivamente a confiança, os custos de troca e a retenção de clientes. Diante disso, o modelo, também, mostra que as relações duradouras evidenciam os custos de troca como uma barreira para trocar de fornecedor. Outra contribuição apresentada é que a confiança, nos contextos B2B, não impactam diretamente na retenção de clientes, demonstrando a necessidade de se ampliar os estudos em torno desta relação para este tipo de cliente, além de que o valor percebido não afeta positivamente os custos de troca. Finalmente, este modelo pode ser usado como referência ao se tratar da retenção de clientes como um fator estratégico da ampliação dos relacionamentos com os clientes já existentes, com o objetivo de tornar a empresa mais lucrativa e competitiva.

Quanto à validação dos construtos e suas escalas, salienta-se que estas foram identificadas na literatura, as quais foram desenvolvidas e validadas em pesquisas anteriores. Destaca-se, porém, que se teve a intenção de se manter fidedignidade das escalas originais, mas ao perceber que as variáveis eram altamente correlacionadas foi necessário realizar a depuração das escalas. A seguir, as escalas aplicadas foram validadas através da realização de um pré-teste. Sendo assim, no construto Reputação do Provedor de Serviços foi eliminada a variável REPUT\_3 e, no construto Retenção de Clientes foi eliminada a variável RETEN\_2. Com base nestes resultados, atestou-se que todos os construtos e as escalas aplicadas são adequados para a presente pesquisa por que, de fato, mediram aquilo que foi proposto, garantindo o cumprimento das condições mínimas sugeridas para se iniciar a análise das hipóteses definidas no estudo.

Depois de finalizada a coleta de dados, os construtos que compõem o Modelo Teórico foram testados por meio das cargas fatoriais e do Alpha de Cronbach, da análise de unidimensionalidade, da confiabilidade composta e das validades convergentes e discriminantes. Estes procedimentos foram realizados com base nos testes estatísticos recomendados (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

Ao ser realizada a validade discriminante dos construtos através da comparação das variâncias extraídas com as variâncias compartilhadas, verificou-se que os construtos Reputação do Provedor de Serviços (0,570) e Retenção de Clientes (0,732) e Confiança (0,705) e Retenção de Clientes (0,804) apresentaram uma redundância considerável, mas que não invalidaram o Modelo Teórico desenvolvido. Um fato que suporta a escolha destes

construtos é que a Unimed Nordeste-RS renova seus contratos com os seus clientes-empresas baseados na reputação corporativa e na confiança institucional e de seus profissionais, como sendo um processo baseado na continuidade dos relacionamentos com o provedor de serviços de saúde (SURUJLAL; DHURUP, 2012).

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

Ao verificar as relações causais entre os construtos que compõem o Modelo Teórico, inicialmente proposto (modelo híbrido), observou-se que, praticamente, todas as medidas de ajuste do modelo não apresentaram os valores recomendados pelos especialistas da área, mas os valores ficaram muito próximos da fronteira, como é o caso do GFI (0,820), do AGFI (0,784), NFI (0,809), TLI (0,868) e CFI (0,881). Nesta análise, o RMSEA (0,070) teve resultado satisfatório. Se tratando das hipóteses estabelecidas, considerando os coeficientes de regressão, três das oito hipóteses não foram suportadas: a H2 (VALOR→CUSTR,  $\beta = - 0,031$ ,  $p = 0,975$ ); e a H5 (CONF→RETEN,  $\beta = 1,050$ ,  $p = 0,294$ ) e a H8 (Tempo de cliente →CUSTR/RETEN,  $\beta = - 0,064$ ,  $p = 0,287$ ). Além disso, destaca-se que a H4 (REPUT→CUSTR,  $\beta = 0,210$ ,  $p < 0,10$ ) foi somente parcialmente suportada, estando na zona de fronteira por demonstrar valores um pouco acima dos recomendados na literatura.

Portanto, alguns dos resultados encontrados não foram satisfatórios devido à rejeição de três relações hipotetizadas tanto no Modelo Teórico quanto no Modelo Teórico Reespecificado, sendo elas: (i) o valor percebido influencia positivamente os custos de troca; (ii) a confiança depositada pelo cliente em relação ao provedor dos serviços influencia positivamente sobre a retenção de clientes e, (iii) o tempo de cliente como moderador dos custos de troca e a retenção de clientes.

Ao refletir teoricamente sobre a não confirmação das hipóteses (H2: VALOR→CUSTR e H5: CONF→RETEN), verifica-se que a H2 não foi suportada, sendo possível inferir que o resultado se justifica pelo fato que o valor percebido emerge principalmente, neste caso, após a utilização dos serviços e, em contrapartida, os custos de troca são esforços avaliativos, predominantemente, pré-compra (WU et al., 2012). Uma possível razão para este fenômeno pode ser a dificuldade da definição dos determinantes (antecedentes) da relação entre os custos de troca e a retenção de clientes.

Em se tratando da confiança não ter efeito direto e positivo sobre a retenção de clientes (H5), neste estudo especificamente, contraria a proposição teórica da maioria dos

estudos empíricos desenvolvidos anteriormente (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002; RANAWEERA; PRABHU, 2003; AUH, 2005; CHENET; DAGGER; O'SULLIVAN, 2010; MILAN, 2006; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013), sendo que esta evidencia e desperta a necessidade de um estudo mais aprofundado com a intenção de desvendar os motivos da não confirmação desta relação indicada teoricamente. Uma justificativa do resultado encontrado pode ser balizado nos resultados encontrados por Han e Hyun (2013), os quais afirmam que uma maior confiança ou dependência de um fornecedor de serviço, não necessariamente resulta em uma maior recompra. N'Goala (2007) também destaca que se faz necessário a realização de novos estudos para tratar da amplitude dos efeitos da confiança na retenção de clientes, considerando que está, tendenciosamente, pode ser diminuída com o passar do tempo. Outra reflexão sobre a confiança a ser considerada, é a possibilidade desta ser hipotetizada de forma bidimensional, conforme o estudo de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), assumindo duas facetas distintas, a da Confiança no Pessoal da Linha de Frente (PLF), visando o desenvolvimento de um excelente atendimento ao cliente, e da confiança nas políticas e práticas gerenciais (PPGs), através das políticas estabelecidas pela empresa por meio de contratos e termos que demonstrem suas relações com os clientes e com o mercado, tendo a intenção de abranger os comportamentos que protegem os interesses dos clientes ao longo prazo.

Em complemento, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) oferecem possíveis respostas para a não associação direta da confiança na retenção de clientes, pois trazem que a confiança é um fator crítico de sucesso nas relações de serviços bem sucedidas. Os autores sugerem que os clientes precisam se sentir seguros nas relações com o provedor de serviços, tendo a certeza que sua intenção é confidencial e que seus interesses são intransferíveis. Isso justifica os resultados encontrados considerando que a ambiência de pesquisa está relacionada aos clientes empresariais de um provedor de serviços de saúde. Por fim, o fato que a moderação do tempo de cliente sobre os custos de troca e a retenção de clientes, não ter sido suportada reforça a necessidade de desenvolvimento de novos estudos que testem variáveis moderadoras nas trocas relacionais (AMIDU; ALUKO 2007; MATOS; HENRIQUE; ROSA, 2013).

Por estes resultados, o modelo proposto com a intenção de melhorar o ajuste e verificar a possibilidade de confirmação das hipóteses de pesquisa, no qual foram extraídas as duas hipóteses não suportadas (H2 e H5), sendo que este procedimento é indicado (KLINE, 2011; HOYLE, 2012). Sendo assim, o Modelo Teórico Reespecificado apresentou melhorias nas medidas de ajuste do modelo (Tabela 24), apresentando um TLI (0,911) e um CFI (0,922)

satisfatórios, além de permanecer aceitável o valor do RMSEA (0,057). Além da melhoria na parcimônia das relações causais, a H4 (REPUT→CUSTR,  $\beta = 0,14$ ,  $p = 0,024$ ) passou a ser suportada estatisticamente. Foram verificados também os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) dos Modelos Teóricos Inicial e Reespecificado, os quais demonstraram um expressivo poder de explicação das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

Para tanto, percebe-se que as etapas desenvolvidas desde a proposição do Modelo Teórico Inicial até a testagem do Modelo Teórico Reespecificado seguiram os passos da técnica de modelagem de equações estruturais. A intenção principal de testar alterações no modelo estrutural foi a de aperfeiçoar o modelo teórico original, sendo que estas modificações se basearam tanto nas considerações estatísticas, quanto nas indicações teóricas.

Ampliando a discussão, vale ressaltar que o Modelo Teórico Reespecificado apontou algumas contribuições importantes, comprovando as expectativas para o desenvolvimento da pesquisa. Para sintetizar os resultados, os ajustamentos do modelo teórico trazem os seguintes apontamentos: (i) o valor percebido pelos clientes influencia positivamente a reputação do provedor de serviços; (ii) a reputação do provedor de serviços influencia positivamente a confiança do cliente no provedor de serviços; (iii) a reputação do provedor de serviços influencia positivamente os custos de troca; (iv) os custos de troca influenciam positivamente a retenção de clientes e; e) a reputação do provedor de serviços influencia positivamente a retenção de clientes.

Assim sendo, como primeira contribuição teórica, aponta-se a confirmação da relação confirmada no teste de hipótese do Valor Percebido como antecedente da Reputação no Provedor de Serviços (H1: VALOR→REPUT), sendo que esta relação positiva também foi apresentada no modelo orientativo de Milan (2006). Já a H3 (REPUT→CONF) confirmou-se igualmente aos modelos orientativos de Milan (2006), validado em estudos posteriores (MILAN, DE TONI, 2012; MILAN et al., 2013) e de Jin, Park e Kim (2008). O destaque desta contribuição se dá pelo fato que os resultados da pesquisa contrariam diversos estudos em que a confiança apresenta-se como antecedente do valor percebido, como no caso do estudo seminal de amplo destaque na literatura de Sirdeshmuk, Singh e Sabol (2002) e o de Perin et al. (2004).

Levando em consideração o setor de serviços, a comprovação das hipóteses H1 e H3 evidencia que, em mercados B2B, as empresas prestadoras de serviços devem concentrar seus esforços para desenvolver maior competitividade através da competência técnica e de uma reputação elevada, tendo como base a criação de diferenciais por meio do fornecimento de valores superiores agregados (MARQUARDT; GOLICIC; DAVIS, 2011).

A segunda contribuição teórica do estudo foi relação positiva direta da Reputação do Provedor de Serviços com os Custos de Troca (H4: REPUT→CUSTR) e, indireta na retenção de clientes, a qual foi confirmada no Modelo Teórico Reespecificado.

Em termos teóricos, existem evidências de que a reputação do provedor de serviços esteja relacionada com os custos de troca (HELSEGEN; NESSET, 2007; HAN; HYUN, 2013), porém, os resultados ainda precisam ser testados com maior amplitude para que se construam conclusões definitivas, pois alguns trabalhos como o de Han e Hyun (2013), apresentam a reputação com uma influencia moderada nos custos de troca, embora os autores ressaltam que esta relação é um preditor forte das respostas atitudinais e comportamentais dos clientes em relação ao provedor de serviços. Para Fornell (1992), a criação de barreiras à troca, a partir dos custos de troca, envolve fatores emocionais e de aprendizagem entre o cliente e provedor de serviços, e podem ser descritos através das vantagens fornecidas aos clientes retidos e leais e dos esforços cognitivos para a formação de relacionamentos junto um novo provedor de serviços. Além disso, os riscos financeiros, psicológicos e sociais, bem como da reputação destacada da empresa perante a concorrência são aspectos relevantes.

Neste sentido, o estudo de Walsh, Dinnie e Wiedmann (2006) também demonstrou o efeito positivo da reputação do provedor de serviços sobre os custos de troca, gerando uma redução dos riscos percebidos, principalmente em empresas prestadoras de serviços, devido à sua intangibilidade, uma vez que, se a reputação for positivamente percebida pelos clientes, os custos de troca se tornam mais evidentes (GROELAND, 2002). Os autores ainda destacam que, mesmo que os clientes estejam satisfeitos poderiam trocar de fornecedores de serviços se a empresa não mantiver uma reputação corporativa de destaque no mercado em que está inserida. Para tanto, ressalta-se que, em diversas pesquisas, a reputação é apresentada como antecedente dos custos de troca, conforme exemplificado no estudo de Walsh, Dinnie e Wiedmann (2006).

A terceira constatação sustentada pelo Modelo Reespecificado, e que se configura em uma contribuição, é a confirmação do efeito positivo da relação entre os Custos de Troca sobre a Retenção de Clientes, intrínseca no relacionamento existente entre a empresa-cliente e o provedor de serviços (H6: CUSTR→RETEN), sendo esta uma relação importante no contexto analisado ao se explicar uma provável continuidade dos relacionamentos em uma perspectiva de longo prazo.

Neste caso, Fowdar (2013) destaca que apesar de o construto custos de troca ser testado no marketing desde o início da década de 90, é pequeno o volume de estudos que investigam os fatores sobre o porquê os clientes não trocam de provedores de serviços,

mesmo que, em determinada situação não estejam sendo supridas suas necessidades e expectativas. Neste sentido, Lacey (2012) aponta que a relação positiva entre os custos de troca e a retenção de clientes, em alguns serviços, como, por exemplo, na área de serviços da saúde, não ocorre com a mesma intensidade em outros serviços. Esta influência parece estar ligada ao grau de envolvimento dos clientes com os serviços prestados, que é alto no caso de serviços de saúde.

Ao ampliar as discussões teóricas, atualmente, aos custos de troca são creditados como um dos desafios mais críticos para a prestação de serviços, por criar possíveis vantagens competitivas por meio do estabelecimento de barreiras à troca de provedor de serviços por parte do cliente (HAN; HYUN, 2013; HAN; BACK; BARRET, 2009). Recentemente, os pesquisadores têm concordado que as relações entre os custos de troca e a retenção de clientes e suas variáveis antecedentes não são simples e que, na realidade, tais relações são extremamente complicadas por não haver um consenso (HENNIG-THURAU, 1997; HAN; BACK et al., 2009, EDWARD, SAHADEV, 2011; RANAWEERA; PRABHU, 2003). Verifica-se ainda, que em negócios B2B os investimentos no pessoal, os investimentos em estrutura física e investimentos nos procedimentos, podem levar os clientes-empresa a hesitar em incorrer em interrupções e passam a considerar os custos de troca envolvidos na escolha de novos fornecedores (HUTT; SPEH, 2011). Sendo assim, os resultados obtidos no presente estudo confirmam que os custos de troca podem ser compreendidos como uma probabilidade declarada de se envolver em relacionamentos duradouros reforçando potencialmente a retenção de clientes (OLIVER, 2010).

Outra contribuição proveniente deste estudo é a confirmação que a Reputação do Provedor de Serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes. A relevância de tal contribuição é apontada, também, por Han e Hyun (2013), que destacam que, dependendo dos serviços que serão utilizados, a reputação e a imagem formada sobre um produto e/ou serviço afeta diretamente na tomada de decisão futura para a repetição de compras (utilização) ou consumo e seu respectivo fornecedor.

No que diz respeito à relação direta da reputação sobre a retenção de clientes, registra-se que a reputação pode servir como um elemento que ajude a predizer um comportamento futuro de compra, principalmente na prestação de serviços, tendo em vista o cliente não pode experimentar e testar o serviço previamente e, por isso, a reputação atesta, de forma mais saliente, que a empresa está habilitada para atender e até mesmo, superar as suas expectativas (WANG et al. 2006; WALSH; BEATTY; SHIU, 2009; DAVIES, CHUN; KAMINS, 2010; WARD; DAGGER, 2012).

Por fim, destaca-se que o estudo ainda traz como contribuição a não confirmação do efeito da interação do tempo do cliente com o provedor de serviços e os custos de troca e a retenção de clientes, demonstrando que os efeitos de interação e de moderação precisam de um maior amadurecimento teórico, pois são poucos testados ou não apresentam significância estatística em diversos dos estudos, indicando que, dependendo do contexto em estudo, realmente não se trata de um aspecto relevante.

Em resumo, as contribuições teóricas estão centradas no desenvolvimento de um modelo teórico, o qual foi estruturado e testado em um cenário brasileiro através da combinação de variáveis diferentes dos estudos verificados na literatura, representando, assim, uma evolução dos conceitos empiricamente testados, além de despertar a necessidade de realização de novos estudos em torno do tema. Sendo assim, o presente estudo contribui, efetivamente, para que se encontrem relações significativas entre o Valor Percebido, a Reputação do Provedor de Serviços, a Confiança e, os Custos de Troca como determinantes da Retenção de Clientes, que podem vir a resultar em maior lucratividade e rentabilidade e, conseqüentemente, maior competitividade para os provedores de serviços, mais especificamente, da área da saúde.

## 6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O estudo propiciou, com base teórica e empírica, um modelo aplicado aos construtos determinantes da retenção de clientes em uma operadora de saúde, unindo as evidências tratadas na literatura e as relações funcionais acerca das oito relações inicialmente hipotetizadas, estabelecendo a possibilidade de se obter uma compreensão mais profunda dos elementos que possibilitam e impactam na retenção de clientes.

O interesse pela retenção de clientes é próspero em mercados de competitividade acirrada, como é o caso das operadoras de saúde, sinalizando a necessidade de mudanças estratégicas que devem ser direcionadas aos clientes e ao atendimento de suas necessidades, para que, assim, estas organizações consigam desenvolver relacionamentos de longo prazo, gerando maior lucratividade e rentabilidade para as operadoras de saúde.

Para tanto, as recomendações de Piva et al. (2007), quanto à retenção de clientes em serviços de saúde é que, esta só poderá ser viável se houver avaliações positivas da qualidade dos serviços, se existir intenções de renovação dos contratos em uma perspectiva futura, se a

percepção dos clientes for satisfatória em relação aos resultados clínicos e sobre o provedor de serviços em si, se for percebida uma satisfação geral com a operadora de saúde.

Esta pesquisa demonstrou que a busca pela manutenção ou retenção dos clientes tem relação com o valor percebido sobre os serviços prestados. Desse modo, as empresas de saúde dependem muito suas estruturas e de seus profissionais que devem ser altamente qualificados, pois grande parte da capacidade de prestar o serviço desejado pelos seus clientes reside na habilidade das pessoas que interagem no provedor de serviços. Por isso, cabe salientar, que os provedores de serviços de saúde privados se caracterizam como sendo um dos segmentos mais heterogêneos em que as mudanças ocorrem rapidamente, devido ao número de concorrentes e pelo fato de o Governo Federal não dar subsídios suficientes para este setor, embora estimule mudanças legais de impacto direto no mercado (coberturas,...).

Segundo Reichheld (1993; 1996), em um provedor de serviços, a experiência se inicia quando um cliente toma conhecimento de suas ofertas até a efetivação do contrato (compra) e se amplia até os pontos de contato (encontros em serviços, atendimentos) para a renovação do negócio (recompra). O autor destaca que, se qualquer um destes estágios não for satisfatório aos clientes, há poucas chances destes desenvolverem relacionamentos duradouros com a organização.

Outro aspecto é que se a reputação de uma operadora de saúde for questionável, terá dificuldades na retenção de seus clientes, principalmente no contexto empresarial, uma vez que o poder de barganha das empresas-clientes é maior do que nos planos individuais ou familiares. Neste sentido, a Unimed Nordeste-RS possui uma reputação destacada por ser considerada uma referência em capacidade empresarial por ser a maior operadora na região, líder de mercado, por ser a única com abrangência em nível nacional. Além disso, a credibilidade de sua marca passar a ser o ponto decisivo para a maioria de seus clientes e beneficiários, pois sua imagem está relacionada à sua tradição e liderança. Nesta linha de pensamento, Piva et al. (2007) salientam que as operadoras de saúde que almejam atingir uma reputação de destaque precisam disponibilizar uma estrutura empresarial própria de excelência, além de serviços e de profissionais de alta qualidade.

Quanto à confiança, este construto não foi suportado como antecedente da retenção de clientes no ambiente de pesquisa, talvez pelo fato de que a confiança em serviços de saúde, muitas vezes, é depositada nas informações que, principalmente os profissionais de linha de frente (médicos, gerentes de negócios, atendentes) passam aos seus clientes (BERRY; BENDAPUDI, 2007), apontando que talvez haja uma separação em confiança na operadora de saúde e confiança nos profissionais.

Neste cenário, indica-se que o setor de relacionamento com os clientes, dos planos empresariais, deve ser capaz de gerenciar o banco de dados de seus clientes constantemente, buscando sempre estar atualizado em relação às pessoas que na empresa-cliente serão responsáveis (decisores, negociadores e influenciadores) pela manutenção e renovação dos contratos com a operadora. E, por fim, devem indentificar qual campanha promocional é mais adequada com as necessidades individualizadas de cada tipo de cliente, além de investir com mais precisão em redes de comunicação, sendo que a internet pode ser um mecanismo de aproximação, especificamente, para os clientes empresariais.

A Unimed Nordeste-RS possui um amplo *mix* de serviços, mas verifica-se que o cliente-empresa possui necessidades muito próprias e, por isso, a operadora deve desenvolver linhas de serviços agregados para atingir um maior apelo com os clientes que pretendem consolidar seus negócios junto a um único fornecedor de saúde, visando uma maior excelência operacional e na ampla satisfação dos clientes.

Outro ponto estratégico a ser pensado pela operadora de saúde em estudo, é a incorporação de atividades de pós-vendas nas suas práticas de negócios, tendo como foco a retenção de clientes, permitindo demonstrar aos clientes quanto a empresa os estima, por terem escolhidos a empresa. O pós-venda deve ser projetado com a intenção de desenvolver uma comunicação permanente entre o prestador de serviço e seus clientes-empresa, visando o fortalecimento da imagem, do mix de serviços e dos relacionamentos de longo prazo. Além de ser um canal eficiente para encaminhamento das reclamações e das possíveis soluções tomadas, permitindo registrar os motivos de deserção de clientes e sugestões para o desenvolvimento de novos serviços (MILAN; RIBEIRO, 2003).

Por sua vez, os custos de troca e sua influência na retenção de clientes apresentou significância estatística, mas, ao contrário, a relação não foi significativa com o valor percebido. No entanto, ressalta-se que foi encontrando um efeito assimétrico positivo do valor percebido com a reputação do provedor de serviços, o que sugere que as prestadoras de serviços precisam identificar antecipadamente o que impacta na relação preço ou sacrifícios *versus* benefícios. Portanto, a gestão deve ser efetiva na elaboração de programas que visem a realização de uma avaliação detalhada das expectativas dos clientes de planos de saúde coletivos e esta avaliação deve ser monitorada constantemente, com o intuito de levantar os motivos que poderiam levar a procura de novos fornecedores de serviços de saúde (MILAN; TREZ, 2005).

Em serviços de saúde, o ônus decorrente de uma possível troca de operadora pode ser expressada pela perda de direitos adquiridos ao longo do tempo (carências) e, do

cumprimento de prazos no atendimento de doenças preexistentes, o que limita o poder de barganha do cliente em relação à operadora de serviços, o que até certo ponto força a manutenção dos clientes mesmo que não estejam satisfeito. Diante disso, com as alterações da ANS, realizadas em 2012, o direito da troca de perda de plano de saúde sem perda de alguns dos direitos da portabilidade, restabeleceu o poder da escolha aos clientes e elevou a competição do mercado, permitindo a troca de operadora de saúde quando os concorrentes oferecerem melhores condições de preço ou de qualidade dos serviços.

Segundo Piva et al. (2007), os custos de troca no planos coletivos estão relacionados a fatores da qualidade do serviço prestado e fatores psicológicos que são de difícil quantificação e que impactam diretamente na manutenção dos relacionamentos e na retenção dos clientes, uma vez que, os custos de troca, a flutuação da demanda, a falha de mecanismo, as dificuldades enfrentadas na operação dos serviços são evidenciadas como traços marcantes específicos do setor de serviços de saúde.

Em complemento, Fowdar (2013) afirma que os custos de troca em serviços de saúde são percebidos em relação ao relacionamento desenvolvido com os profissionais, a natureza das especialidades dos serviços contratados e consumidos e a ansiedade ligada à solução do problema de saúde, fazendo com que se perceba um risco muito alto e impactante dos custos de troca de provedor.

Os gestores das operadoras de saúde que almejam a manutenção dos negócios nos planos empresariais de saúde em longo prazo devem enfatizar seus diferenciais através das dimensões da qualidade funcional como atendimento, estrutura e relação de médicos conveniados (MILAN; RIBEIRO, 2003), uma vez que, por possuir um órgão regulamentador (a ANS), as dimensões técnicas devem ser contempladas por todas as operadoras de saúde do Brasil. Sendo assim, considerando o cenário atual, vislumbra-se o aumento de competição entre as operadoras de saúde para atrair e manter os clientes e, conseqüentemente, aumentar sua *performance* no mercado onde estão inseridas.

Em relação à retenção de clientes, é oportuno comentar que, geralmente os serviços de saúde possuem alto contato entre o prestador de serviços e os clientes (usuários), sendo que não é só a experiência do usuário como paciente que determina a possibilidade de serem retidos, e sim todos os momentos vivenciados nos encontros de serviços entre as partes envolvidas. Em congruência, o estudo de Chachal e Kumari (2011) evidencia que proporcionar valor agregado aos clientes continua sendo o objetivo principal, mas reforçam que as operadoras de saúde precisam reconhecer quais são os elementos do serviço que podem tornar os clientes mais comprometidos e retidos ao longo do tempo.

Este estudo reforçou algumas proposições destacadas nos estudos de Milan, Prestes e Munhoz (2010) e Milan et al. (2013), os quais apontam que o entendimento gerencial em planos de saúde deve estar centrado em uma perspectiva relacional, fazendo-se necessário esforços contínuos na condução da continuidade dos relacionamentos no momento da renovação dos contratos da prestação de serviços, sendo que este contato envolve um grande investimento de tempo e esforços para a disseminação das informações e controle da demanda, além dos investimentos para a resolução de eventuais problemas ou conflitos. Considerando que as operadoras de saúde estão com amplo destaque no cenário brasileiro e mundial e que a importância destas organizações vem aumentando diante da crescente demanda por serviços da saúde, torna-se indispensável que se traga à tona discussões relativas aos aspectos que influenciam as trocas relacionais e que resultem na manutenção de relacionamentos e retenção de clientes.

Do ponto de vista gerencial, em síntese, este estudo propiciou um entendimento mais amplo sobre os construtos determinantes que impactam na retenção em empresas prestadoras de serviços, bem como o impacto em lucratividade e rentabilidade empresarial repercutindo em algumas recomendações gerenciais. O domínio mais detalhado da percepção dos clientes em relação das variáveis testadas pode levar a práticas gerenciais a serem configuradas com a intenção dos provedores de serviços desenvolverem estratégias e processos de gestão mais sólidos, maximizando as oportunidades em seus ambientes competitivos.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Mesmo que se tenha adotado um rigor metodológico no desenvolvimento desta pesquisa, a mesma possui algumas limitações tanto metodológicas quanto teóricas, que são apontadas com o intuito de atingir uma melhor compreensão dos resultados descritos no estudo que poderão servir como direcionadores para o desenvolvimento de estudos futuros.

Primeiramente, umas das limitações a serem descritas diz respeito a manipulação do banco de dados que a Unimed Nordeste-RS disponibilizou, uma vez que, as pessoas de contato dos clientes-empresa indicadas (responsáveis pela negociação e renovação dos planos de saúde coletivos), muitas vezes, estava em desacordo com a realidade da empresa, devido a alta rotatividade dos funcionários nas organizações. Além disso, diversos clientes relacionados na lista de contato tinham sido apropriadas por outros grupos organizacionais e, até mesmo, estavam encerrando suas atividades. Este fato do banco de dados não estar

atualizado levou um tempo e esforço elevados para se atingir a meta estabelecida de respondentes para pesquisa.

A segunda limitação, que foi crucial na demora do processo de coleta de dados, está relacionada às diversas tentativas para se conseguir a devolução dos questionários preenchidos. Para se obter o questionário, em alguns casos, foram necessários diversos contatos por telefone e presencialmente e, em outras situações, mesmo com todos os esforços a empresa acabou não participando da pesquisa. Uma explicação para estes fatos constatada é que quando envolve o contexto B2B, os clientes-empresa têm medo de expor algumas questões de gestão por serem estratégicas e por serem sensíveis as prováveis respostas que podem surgir nos grupos de interesse.

A terceira limitação é teórica e, se dá pelo fato que há um número restrito de estudos desenvolvidos em torno dos serviços de saúde, principalmente, na testagem de construtos que compreendem o marketing de relacionamento, uma vez que a maioria dos trabalhos, deste setor da economia, abordam as questões das dimensões da qualidade dos serviços prestados pelas operadoras de saúde.

A quarta limitação é de cunho metodológico e, diz respeito ao uso da técnica de modelagem de equações estruturais, principalmente quando se trata de levantamentos de corte transversal, não permitindo que se verifiquem mudanças na percepção dos respondentes com o passar do tempo e sua influencia sobre os construtos testados. Para amenizar esta situação, os levantamentos longitudinais são indicados na verificação de causalidade entre os construtos.

Em complemento, outra limitação apontada é que a pesquisa foi respondida por um único representante da empresa-cliente em contato com a operadora de saúde (plano), mas em diversas situações, a negociação da manutenção dos contratos do plano de saúde é realizada pelos negociadores (Gerente de Recursos Humanos) e pelo decisor (Diretor, proprietário e Gerente Administrativo). Diante disso, é válido destacar que mesmo levando em consideração o fato do ineditismo do modelo teórico-empírico testado, os resultados encontrados podem apresentar ajustamentos diferentes, considerando as mesmas relações sugeridas entre os construtos escolhidos.

Pode-se apontar também a necessidade de aplicação e aprofundamento dos testes de efeito de interação, moderação e mediação em estudos futuros, como é o caso, do tempo de cliente, porte de empresa, rendimentos e outras variáveis de perfil de respondentes. Esta necessidade de novos estudos é pertinente devido à restrita quantidade de testagem realizadas na literatura. Finalizando, podem-se citar como limitações do trabalho a dúvida sobre a

existência de outros fatores que influenciam no momento de decisão por opção de uma operadora de plano de saúde. Assim, são encorajados que outros pesquisadores usem o presente estudo como base para outras amostragens, contextos e refinamentos das escalas aplicadas.

## 6.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Ao estruturar esta pesquisa, ao longo de suas etapas, foram surgindo algumas situações que instigam o desenvolvimento de estudos futuros e que apontam possibilidades de avanço do modelo estrutural proposto, que podem vir a amenizar as limitações de pesquisas encontradas. A idéia de propor novas fronteiras de estudo em torno da retenção de clientes e seus determinantes é de aprimorar a compreensão das relações apresentadas no modelo conceitual e elucidar as situações que podem tornar as empresas prestadoras de serviços mais lucrativos e rentáveis em mercados de alta complexidade e concorrência, sendo que estas averiguações podem tomar formas diferenciadas, propondo caminhos para novas pesquisas.

Outra indicação sugerida é a replicação do modelo teórico nas relações B2C, por incidir em uma troca relacional mais direta, diferentemente do contexto B2B que, muitas vezes, motiva a permanência em um negócio por meio de contratos e mecanismos regulatórios. No contexto de serviços de saúde, sugere-se a replicação do modelo tanto no cliente B2C como nos usuários e seus dependentes dos clientes B2B. Deve-se considerar, ainda, a possibilidade da replicação em contextos de relacionamentos mais permanentes como os restaurantes, as telecomunicações, serviços financeiros, serviços de estéticas, serviços aéreos, dentre outros.

Ao se tratar da amostra utilizada nesta pesquisa, sugere-se a utilização de amostras probabilísticas e o desenvolvimento de estudos longitudinais, por meio da realização de uma nova coleta de dados na mesma população, utilizando o mesmo questionário de pesquisa, o que possibilita uma comparação dos dados coletados, além de confirmar de forma mais rigorosa a validação das variáveis do modelo teórico.

Em complemento, propõe-se, também, a replicação do estudo em outros contextos de prestação de serviços, levando em consideração a heterogeneidade e as particularidades de cada setor econômico que afetam nas trocas relacionais. A coleta de campo em outro cenário poderá despertar outros construtos que impactam nos níveis de retenção de clientes e, conseqüentemente, na rentabilidade organizacional.

Teoricamente, surge a possibilidade de se testar outros construtos e relações alternativas que despontam na literatura como antecedentes da retenção de clientes, como por exemplo, o comprometimento, a qualidade percebida, a satisfação de clientes e tantos outros existentes. A operacionalização do construto confiança, de forma multidimensional conforme proposto no estudo de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), que testa a confiança no pessoal de linha de frente ou de contato direto com o cliente e a confiança nas políticas e práticas gerenciais. Outro construto que poderia ser testado de forma multidimensional seria os custos de troca abordando os custos de troca de procedimentos, os custos de troca financeiros e os custos de troca, conforme definido no estudo de Burnham, Frels e Mahajan (2003). Além disso, poderia ser testada a relação da confiança unidimensional com o valor percebido e a relação da reputação do provedor de serviços diretamente na retenção de clientes. Levando em consideração a afirmação de Palmatier et al. (2006) que a confiança e a comunicação tem um menor impacto em relacionamentos amadurecidos, surge a possibilidade de se testar o compromisso como um mediador fundamental na relação entre os custos de troca e a retenção de clientes. Por fim, outro construto a ser testado como determinante da retenção de clientes seria às táticas vinculantes (LIANG; WANG, 2007; 2008), com a possibilidade de elevar o nível de confiança e compromisso, considerando que diferentes tipos e graus de táticas vinculantes podem levar a diferentes níveis de satisfação e retenção de clientes (WANG; LIANG; WU, 2006; LOPES, et al., 2012).

Considerando as escalas utilizadas, surge a possibilidade da proposição de uma escala mais adequada para os construtos reputação do provedor de serviços e custos de troca. Para o desenvolvimento destas novas escalas seria necessário uma pesquisa qualitativa, oportunizando uma interação direta com os respondentes, tendo a intenção de explorar um determinado tema, além da verificação de todas as escalas desenvolvidas e testadas em relação a estes dois construtos na literatura, com a intenção de definir escalas mais assertivas.

Quanto à especificação do modelo, seria possível testar os custos de troca como mediador entre a confiança e a retenção de clientes, considerando que os custos de trocas intervêm entre os dois construtos, que são relacionados entre si. Esta poderia ser uma solução possível para tornar aceitável a hipótese que não foi suportada no presente estudo.

Por fim, ressalta-se que os modelos teóricos, mesmo que apresentaram medidas de ajustes satisfatórias, deve ser considerado que a sua representação não é definitiva e, que, por isso, precisa-se estimular continuamente o desenvolvimento, a testagem e a comparação com modelos alternativos, com a intenção de aprimorar a evolução teórica-empírica cientificamente.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ABBAD, G.; TORRES, C. V. Regressão múltipla *stepwise* hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, v. 7, p. 19-29, 2002.
- AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V. A. *Practical multivariate analysis*. 5. ed. Taylor & Francis Group, 2012.
- AGUSTIN, C.; SINGH, J. Satisfaction, trust, value and consumer loyalty: curvilinearities in relationship dynamics. In: *Proceedings of 31<sup>st</sup> Conference of European Marketing Academy*. Braga, Portugal: University of Minho – School of Economics and Management, 2002.
- AGUSTIN, C.; SINGH, J. Curvilinear effects on consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of Marketing Research*, v. 42, n. 1, p. 96-108, 2005.
- AL-HAWARI, M.; WARD, T.; NEWBY, L. The relationship between service quality and retention within the automated and traditional contexts of retail banking. *Journal of Service Management*, v. 20, n. 4, p. 455-472, 2009.
- AMIDU, A.; ALUKO, B. T. Client influence in residential property valuations: an empirical study. *Property Management*, v. 25, n. 5, p. 447-61, 2007.
- ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p. 107-120, 2000.
- ANDERSON, J.; NARUS, J. *Business market management: understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- ANDERSON, J.; GERBING, David W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, v. 103, p. 411-423, 1988.
- ANG, L.; BUTTLE, F. Customer retention management process. *European Journal of Marketing*, v. 40, n. 1/2, p. 83-99, 2006.
- ANG, S. H.; WIGHT, A. Building intangible resources: the stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 2, p. 21-32, 2009.
- ANS – AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. *Resolução normativa – RN 252*, de 28 de Abril de 2011.
- ARBUCKLE, J.L. *Amos™ 18 user's guide*. Chicago: SPSS, 2009.
- AGARWAL, U. Investigating the convergent validity of organizational trust. *Journal of Communication Management*, v.17, n. 1, p. 24-39, 2013.
- ARNOLD, T. J.; FANG, E.; PALMATIER, R. W. The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 39, p. 234-251, 2011.
- ATHANASOPOULOU, P. Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 5/6, p. 583-610, 2009.
- AUH, S. The effects of soft and hard service attributes on loyalty: the mediating role of trust. *The Journal of Services Marketing*, v. 19, n. 2, p. 81-92, 2005.

- AULA, P.; MANTERE, S. Making and breaking sense: na inquiry into the reputation change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 26, n. 2, p. 340-352, 2013.
- AURIER, P.; N'GOALA, G. The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 38, p. 303-325, 2010.
- AYDIN, S.; ÖZER, G. How switching costs affect subscriber loyalty in the Turkish mobile phone market: an exploratory study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 14, n. 2, p. 141-155, 2006.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 40, p. 8-34, 2012.
- BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. W. Representing and testing organizational theories: a holistic construal. *Administrative Science Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 459-489, 1982.
- BAHIA, L.; LUIZ, R. R.; SALM, C. O mercado de planos e seguros de saúde no Brasil: uma abordagem exploratória sobre a estratificação das demandas segundo a PNAD 2003. *Ciências e Saúde Coletiva*, v. 11, n. 4, p. 951-965, 2006.
- BALABANIS, G.; REYNOLDS, N.; SIMINTIRAS, A. Bases of e-store loyalty: perceived switching barriers and satisfaction. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 2, p. 214-224, 2006.
- BANSAL, H.; VOYER, Peter A. Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p. 166-177, 2000.
- BANSAL, H. S.; IRVING, P. G.; TAYLOR, S. F. A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 32, n. 3, p. 234-250, 2004.
- BARNETT, M. L.; JERMIER, J. M.; LAFFERTY, B. A. Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, v. 9, n. 1, p. 26-38, 2006.
- 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.
- BARTIKOWSKI, B.; WALSH, G.; BEATTY, S. E. Culture and age as moderators in the corporate reputation and loyalty relationship. *Journal of Business Research*, v. 64, p. 966-972, 2011.
- BELL, S. J.; AUH, S.; SMALLEY, K. Customer relationship dynamics: service quality and customer loyalty in the context varying levels of customers expertise and switching costs. *Journal Academy of Marketing Science*, v. 33, n. 2, p. 169-183, Spring, 2005.
- BENDOLY, E.; BLOCHER, J. D.; BRETTHAUER, K. M.; KRISHNAN, S.; VENKATARAMANAN, M. A. Online/In-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, v. 7, n. 4, p. 313-327, 2005.
- BENNET, R.; KOTTASZ, R. Practitioner perceptions of corporate reputation: na empirical investigation. *Corporate Communication: An International Journal*, v. 5, n. 4, p. 224-234, 2000.
- BENSEBAA, F. The impact of strategic actions on the reputation building of e-businesses. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 32, n. 6, p. 286-301, 2004.
- BENTLER, P. M. *EQS structural equations program manual*. Encino: Multivariate Software, 1995.

- BENTLER, P.M.; FREEMAN, E.H. Tests for stability in linear equation systems. *Psychometrika*, v. 48, n. 1, p. 143-145, 1983.
- BERGAMO, F. V. de M.; GIULIANI, A. C.; GALLI, L. C. do L. A. Modelo de lealdade e retenção de alunos para instituições do ensino superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. *Brazilian Business Review*, v. 8, n. 2, p. 43-67, 2011.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 236-245, 1995.
- BERRY, L.; BENDAPUDI, N. Health Care: a fertile Field for service research. *Journal of Service Research*, v. 10, n. 2, p. 111-122, 2007.
- BHATTACHERJEE, A. Individual trust in online firms: scale development and initial test. *Journal of Management Information Systems*, v. 19, n. 1, p. 211-241, 2002.
- BIANCHI, C.; SALEH, A. On importer trust and commitment: a comparative study of two developing countries. *International Marketing Review*, v. 27, n. 1, p. 55-86, 2010.
- BIDDLE, I. Relationship marketing: shop-a-dockets. *Social Science*, Jamison High School, p. 1-5, 2010.
- BITNER, M. J. Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, P. 246-251, 1995.
- BITNER, M. J.; BOMS, B. H.; TETREAULT, M. The service encounter diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 71-84, 1990.
- BOKSBERGER, P. E.; MELSEN, L. Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, v. 25, n. 3, p. 229-240, 2011.
- BOLLEN, K. A. *Structural equations with latent variables*. Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics. New York: John Wiley & Sons, 1989.
- BOLTON; R.; LEMON; K.; VERHOEF; P. The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research. *Journal Academic Marketing Science*, v. 32, n. 3, p. 271-292, 2004.
- BOVE, L.; MITZIFIRIS, B. Personality traits and the process of store loyalty in a transactional prone context. *The Journal of Services Marketing*, v. 21, n. 7, p. 507-519, 2007.
- BOZZO, C. Understanding inertia in an industrial context. *Journal of Customer Behaviour*, v. 1, p. 335-355, 2002.
- BLOEMER, J.; DE RUYTER; K. Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality. *International Journal of Bank Marketing*, v. 16 , p. 276-286, 1998.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, v.18, n. 10, p. 1701-1719, 2007.
- BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 9, n. 2, p. 145-168, 2005.
- BROMLEY, D. B. Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?. *Corporate Reputation Review*, v. 5, p. 35-50, 2002.

- BROWN, T. A.; MOORE, M. T. Confirmatory Factor Analysis. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Handbook of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press, 2012, chapter 22, p. 361-379.
- BRUNER, G. C.; KUMAR, A. Explaining consumer acceptance of handheld internet devices. *Journal of Business Research*, v. 4, n. 2, p. 158-167, 2007.
- BRUSH, T. H.; DANGOL, R.; O'BRIEN, J. P. Customer capabilities, switching costs, and bank performance. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 13, p. 1499-1515, 2012.
- BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K.; MAHAJAN, V. Consumer switching costs: a typology antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 31, p. 109-126, Spring, 2003.
- BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts applications, and programming*. 2<sup>nd</sup>. edition. New York: Routledge, 2010.
- CARMELI, A.; TISHLER, A. Perceived organizational reputation and organizational performance: an empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 1, p. 13-30, 2005.
- CARUANA, A.; EWING, M. T. How corporate reputation, quality, and value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, v. 63, p. 1103-1110, 2010.
- CASTALDO, S. *Trust in market relationships*. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2007.
- CHACHAL, 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.
- CHACHAL H.; KUMARI, N. Evaluating customer relationship dynamics in healthcare sector through indoor patient's judgement. *Management Research Review*, v. 34, n. 6, p. 626-648, 2011.
- CHEN, J. Q.; SCHMIDT, M. B.; PHAN, D. D.; ARNETT, K. P. E-commerce security threats: awareness trust and practice. *International Journal of Information Systems and Change Management*, v. 3, n. 1, p. 16-32, 2008.
- 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.
- CHENET, P.; DAGGER, T. S.; O'SULLIVAN, D. Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. *Journal of Services Marketing*, v. 24, n. 5, p. 336-346, 2010.
- CHENG, M. S.; WANG, S. T.; LIN, Y. C.; VIVEK, S. D. Why do customers utilize the internet as a retailing platform? A view from consumer perceived value. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 21, n. 1, p. 144-160, 2009.
- CHI, T.; KILDUFF, P. P. D. Understanding consumer perceived value of casual sportswere na empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 18, p. 422-429, 2011.
- CHIOU, J. S. *Strategic marketing analysis: framework and practical application*. 3. ed. Taipei, Taiwan: Bestwise Co., Ltda, 2010.
- CHIU, H.; HSIEH, Y.; LI, Y.; LEE, M. Relationship marketing and consumer switching behavior. *Journal of Business Research*, v. 58, p. 1681-1689, 2005.

- CHUN, R. Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 2, p. 91-109, 2005.
- CHURCHILL Jr., G. A. Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, p. 64-73, 1979.
- CHURCHILL Jr., G. A. *Marketing research: methodological foundations*. Fort Laudardale: Harcourt College Publishers, 1999.
- CHURCHILL, G. A.; IACOBUCCI, D. *Marketing research: methodological foundations*. 9<sup>th</sup>. edition. South-Western: Thomson, 2005.
- CLAYCOMB, C.; MARTIN, C. L. Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 19, n. 6/7, p. 385-399, 2001.
- COELHO, P. S.; HENSELER, J. Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, v. 46, n.3/4, p. 331-356, 2012.
- COLGATE, M.; DANAHAR, P. Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric ndo n io poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 3, p. 375-387, 2000.
- CRONIN, I. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on customer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing and Consumers Services*, v. 76, n. 2, p. 193-215, 2000.
- DAGGER, T. S.; O'BRIEN, T. K. Does experience matter differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced services users. *European Journal of Marketing*, v. 44, n. 9/10, p. 1528-1552, 2010.
- DAGGER, T. S.; DAVID, M. E.; NG, S. Do relationship benefits and maintenance drive commitment and loyalty?. *Journal of Services Marketing*, v. 25, n. 4, p. 273-281, 2011.
- DAGGER, T. S.; DAVID, M. E. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: the critical role of involvement and relationship benefits. *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 3/4, p. 447-468, 2012.
- DAHLÉN; M.; GRANLUND, A.; GRENROS, M. The consumer-perceived value of non-traditional medie: effects of brand reputation appropriatenes and expense. *Journal of Consumer Marketing*, v. 26, n. 3, p. 155-163, 2009.
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- DAVIS, P. R. A relationship approach to construction supplychains. *Industrial Management & Data Systems*, v. 108, n. 3, p. 310-327, 2008.
- DAVIES, G.; CHUN.; KAMINS, M. A. Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, v. 31, p. 530-546, 2010.
- 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.
- DE RUYTER, K.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 3, p. 271-286, 2001.

- DEEPHOUSE, D. L. Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, v. 26, n. 6, p. 1091-1112, 2000.
- DEUTSCH, M. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 1958.
- DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n.2, p. 269-277, 2001.
- DONEY, P.; 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.
- DONEY, P. M.; BARRY, J. M.; ABRATT, R. Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 9/10, p. 1096-1116, 2007.
- DOWLING, G. R. *Creating corporate reputations: identify, image and performance*. Oxford: University Press, 2001.
- DUUN, J. R.; SCHWEITZER, M. E. Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social*, v. 88, n. 5, p. 736-748, 2005.
- DURAND, R.; McGUIRE, J. Legitimizing agencies in the face of selection: the case of AACSB. *Journal of Marketing*, v. 26, n. 2, p. 165-196, 2005.
- DWIVEDI, A.; MERRILEES, B.; MILLER, D.; HERINGTON, C. Brand, value and relationship equities and loyalty-intentions in the Australian supermarket industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v.19, p. 526-536, 2012.
- EDVARDSSON, B.; TORE, S. Is a critical incident critical for a customer relationship? *Managing Service Quality*, v. 10, n. 2, p. 82-91, 1998.
- EDWARD, M.; SAHADEV, S. Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 22, n. 3, p. 327-345, 2011.
- EGGERT, A.; ULAGA, W. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 17, n. 2/3, p. 107-118, 2002.
- ENDERS, C. K. *Applied missing data analysis*. The Guilford Press. London. 2010.
- ENNEW, C. T.; BINKS, M. R. Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: na exploraty study. *Journal of Business Research*, v. 46, p. 121-132, 1999.
- ENTHOVEN, A. C.; TOLLEN, L. A. Competition in healthcare: it takes systems to pursue quality and efficiency. *Health Affairs*, W5. n. 420, 2005.
- ESTELAMI, H.; GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A. L. The effect of retailer reputation and response on post purchase consumer reactions to price-matching guarantees. *MSI Reports, Working Paper*, n. 04-003, p. 27-47, 2004.
- ETGAR, M.; FUCHS, G. Why and how service quality perceptions impact consumer responses. *Managing Service Quality*, v. 19, n. 4, p. 474-485, 2009.
- EVANSCHITZKY, Heiner; WUNDERLICH, Maren. Na examination of moderator effects in the four-stage loyalty model. *Journal of Service Research*, v. 8, p. 330-345, 2006.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

- FERGUSON, R.; HLAVINKA, K. The long tail of loyalty: how personalized dialogue and customized rewards can change marketing forever. *Journal of Consumer Marketing*, v. 23, n. 6, p. 357-361, 2006.
- FERRAND, A.; ROBINSON, L.; VALERIE-FLORENCE, P. The intention-to-repurchase paradox: a case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, v. 24, p. 83-105, 2010.
- FINN, A. Are marketers deluding themselves with reported Coefficient Alphas? *Paper submitted for possible presentation at EMAC 2001*. Rethinking Marketing Research Track, 2000.
- FIOL, L.; ALCANIZ, E.; TENA, M.; GARCIA, J. Customer loyalty in clusters: perceived value and satisfaction as antecedents. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 16, n. 3, p. 276-316, 2009.
- FOMBRUN, C. J. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN C. J.; RINDOVA V. Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations. *Working Paper New York University, Stern School of Business*, 1996.
- FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academic Management Journal*, v. 30, n. 2, p. 233-258, 1990.
- FORNELL, Claes. *National and corporate customer satisfaction indexes*. A presentation at the World Quality Day. Amsterdam: World Trade Center, 1991.
- 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. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 6-21, 1992.
- FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998.
- FOWDAR, R. R. R. Assessing the influence of switching barriers on patients' expectations and tolerance zone. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, v. 26, n. 2, p. 226-249, 2013.
- FOWLER Jr., F. J. *Survey Research Methods*. Sage Publications, 2009.
- FOX, J.D. Effect analysis in structural equation models: extensions and simplified methods of computations. *Sociological Methods and Research*, v. 9, n. 1, p. 3-28, 1980.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-19, 1994.
- GANESH, J.; ARNOLD, M. J.; REYNOLDS, K. Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 3, p. 65-87, 2000.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, v. 63, n.2, p. 70-87, 1999.
- GARDBERG, N. A.; FROMBUN, C. J. The global reputation quotient project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 4, p. 303-307, 2002.

- GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.
- GAUR, S. S.; XU, Y.; QUAZI, A.; NANDI, S. Relational impact of service providers' interaction behavior in healthcare. *Managing Service Quality*, v. 21, n. 1, p. 67-87, 2011.
- GEFEN, D. Customer loyalty in e-commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, v. 3, n. 1, p. 27-51, 2002.
- GERA, R. Modelling the service antecedents of favorable and unfavourable behavior intention in life insurance services in India. *International Journal of Quality and Services Sciences*, v. 3, n. 2, p. 225-242, 2011.
- GEYSKANS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. Generalizations about trust in marketingchannel relationship using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, v. 15, n. 3, p. 223-249, 1998.
- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2001.
- GÓMEZ, J.; MAÍCAS, J. P. Do switching costs mediate the relationship between entry timing and performance? *Strategic Management Journal*, v. 32, p. 1251-1269, 2011.
- GOODE, M. M. H.; HARRIS, L. C. Online behavioural intentions: an empirical investigation of antecedents and moderators. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 5/6, p. 512-536, 2007.
- GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, v. 6, p. 24-30, 2001.
- GRAHAM, M. E.; BANSAL, P. Consumers' willingness to pay for corporate reputation: the context of Airline Companies. *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 3, p. 189-200, 2007.
- GREGÓRIO, R. *Marketing Médico: criando valor para o paciente*. Rio de Janeiro: Editora DOC, 2009.
- GREWAL, D.; LEVY, M.; LEHMAN, D. L. Retail branding and customer loyalty: an overview. *Journal of Retailing*, v. 80, p. ix-xii, 2004.
- GROELAND, E. A. G. Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review*, v. 4, n. 4, p. 309-315, 2002.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the nordic school perspective. In: *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. P. 95-117.
- GRZYBOWSKI, L. Estimating switchin costs in mobile telephony in the U.K. *Journal of Industry, Competition and Trade*, v. 8, n. 2, p. 113-132, 2008.
- GUENZI, P.; JOHNSON, M. D.; CASTALDO, S. A comprehensive modelo of customer trust in two retail stores. *Journal of Service Management*, v. 20, n. 3, p. 290-316, 2009.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, v. 19, n. 5, p. 688-708, 2008.

- GUO, L.; JIAN, J. X.; TANG, C. Understanding the psychological process underlying customer satisfaction and retention in a relational service. *Journal of Business Research*, v. 62, p. 1152-1159, 2009.
- GUPTA, S.; HANSENS, D.; HARDIE, B.; KAHN, W. Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, v. 9, n. 2, p. 139-155, 2006.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, J. A. Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, v. 41, n. 1, p. 7-18, 2004.
- GUPTA, S.; ZEITHAML, V. *Customer metrics and their on financial performance*, Working Paper, Columbia University, New York, 2006.
- GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. D.; ROOS, I. The effects os customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 210-218, 2005.
- GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.
- HA, H.; JANDA, S.; MUTHALY, S. 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.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR Jr. J., F.; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. *Marketing research: a practical approach for the new millennium*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- HAN, H.; BACK, K.; BARRET, B. Influencing factors on restaurant customer's revisit intention: the roles of emotions and switching barriers. *International Journal of Hospitality Management*, v. 28, n.2, p. 563-572, 2009.
- HAN, H.; HYUN, S. S. Image congruence and relationship quality in predicting switching intention: consyicuousness of product use as a moderator variable. *International Journal of Hospitality Management*, v. 37, n. 3, p.303-329, 2013.
- HANSEN, H.; SAMUELSEN, B. S.; SILSETH, P. R. Customer perceived value in B-t-B service relationship: investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Market Management*, v. 37, p. 206-217, 2008.
- HARRIS, L. C.; GOODE, M. H. The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing*, v. 80, n. 2, p. 139-159, 2004.
- HELGESEN, O.; NESSET, E. Images, satisfaction and antecedents: drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian University College. *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 1, p. 38-59, 2007.
- HELM, S. Academir designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 2, p. 95-109, 2005.
- HELM, S. The role of corporate reputation in determining inventor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 1, p. 22-37, 2007.
- HELM, S.; GARNEFELD, I.; TOLSDORFF, M. Perceived corporate reputation and consumer satisfaction – an experimental exploration of causal relationships. *Australian Marketing Journal*, v. 17, p. 69-74, 2009.

- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding relationship marketing outcomes: na integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.
- HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, v. 14, n. 8, p. 737-764, 1997.
- HERNANDEZ, J. M. da C. A.; MAZZON, J. A. Trust development in e-commerce and store choice: mode and initial test. In: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2005, São Paulo: *Anais...*, São Paulo, 2005.
- HESS, J. Jr.; STORY, J. Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationship. *The Journal of Consumer Marketing*, v. 22, n. 6, p. 313-322, 2005.
- HESS, J. Jr.; HESS, R. L. The impact of firm reputation and failure severity on customer's responses to service failures. *Journal of Services Marketing*, v. 22, n. 5, p. 385-398, 2008.
- HESS, M.; RICART, J. E. Managing customer switching costs: A framework for competing in the networked environment. *Management Research*, v.1, p. 93-110, 2003.
- HEWETT, K.; BEARDEN, W. O. Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 65, n. 4, p. 51-66, 2001.
- HEWETT, K.; MONEY, R. B.; SHARMA, S. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 3, p. 229-239, 2002.
- HIDALGO, P.; MAZUR, E.; OLAVARRIETA, S.; FARIAS, P. Customer retention and price matching: the AFPs case. *Journal of Business Research*, v. 61, p. 691-696, 2008.
- HILLEBRAND, B.; NIJHOLT, J. J.; NIJSSEN, E. J. Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, p. 592-608, 2011.
- HINTERHUBER, A. Towards value-based pricing: an integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, v. 33, n. 8, p. 765-778, 2004.
- HODOVIC-BABIC, V.; MEHIC, E.; ARSLANAGIC, M. Influence of banks corporate reputation on organizational buyers perceived value. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 24, p. 351-360, 2011.
- HOMBURG, C.; WIESEKE, J.; BORNEMANN, T. Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, v. 73, p. 64-81, 2009.
- HOYLE, R. H. Assumptions in Structural Equation Modeling. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Handbook of Structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 2012. Chapter. 8, p. 126-144.
- HOX, J. J.; BECHGER, T. M. Na introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, v. 11, p. 354-373, 1998.
- HULLAND, J.; CHOW, Y. H.; LAM, S. Use of causal models in marketing research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, n. 2, p. 181-197, 1996.

- HUME, M.; MORT, G. S. The consequence of appraisal emotion, service quality, perceived value and customer satisfaction on repurchase intent in the performing arts. *The Journal of Services Marketing*, v, 24, n. 2, p. 170-182, 2010.
- IACOBUCCI, D. Everything you always wanted to know about SEM (structural equations modeling) but were afraid to ask. *Journal of Consumer Psychology*, v. 19, n. 4, p. 673-680, 2009.
- IACOBUCCI, D.; OSTROM, A.; GRAYSON, K. Distinguishing service quality and customer satisfaction: the voice of the consumer. *Journal of Consumer Psychology*, v. 4, n. 3, p. 277-304, 1995.
- JACCARD, J.; TURRISI, R. *Interaction effects in multiple regression*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage University Paper, 2003.
- JARVENPAA, S. L.; TRACTINSKY, N.; SAARINEN, L. Consumer trust in an internet store: a cross-cultural validation. *Journal of Computer Mediated Communication*, v. 5, n. 2, 1999.
- JÄRVINEN, R.; SUOMI, K. Reputation attributes in retailing services: managerial perspective. *Managing Service Quality*, v. 21, n. 4, p. 410-423, 2011.
- JARVIS, C. B.; MacKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in: marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53-71, 1993.
- JIANG; Z.; 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, 2011.
- JIN; B.; PARK; J. Y.; KIM, J. Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation e-satisfaction, e-trust and e-loyalty. *International Marketing Review*, v. 25, n. 3, p. 324-337, 2008.
- JOHNSON, D.; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationship. *Journal of Business Research*, v. 58, p. 500-507, 2005.
- JOHNSON, M. D.; FORNELL, C. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, v. 12, n. 2, p. 267-286, 1991.
- JOHNSON, M. D.; SELNES F. Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 2, p. 1-17, 2004.
- JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. 6. ed. Pearson Education: New Jersey, 2007.
- JONES, M. A.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEATTY, S. E. Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 76, n. 2, p. 259-274, 2000.
- JONES, M. A.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEATTY, S. E. Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, v. 55, n. 6, p. 441-450, 2002.

- JONES, M. A.; REYNOLDS, K. E.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEATTY, S. E. The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. *Journal of Service Research*, v. 9, n. 4, p. 335-355, 2007.
- JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, v. 19, n. 4, p. 404-416, 1993.
- JULANDER, C. R.; SÖDERLUND, M. Effects of switching barriers on satisfaction, repurchase intentions, and attitudinal loyalty. *Working Paper Series in Business Administration*, 1, 2003.
- KAMAKURA, W. A.; WEDEL, M.; ROSA, F. de; MAZZON, J. A. Cross-selling through database marketing: a mixed factor analyzer for aata augmentation and prediction. *International Journal of Research in Marketing*, v. 20, p. 45-65, 2003.
- KATSIKEAS, C. S.; SKARMEAS, D.; BELLO, D. C. Developing sucess ful trust-based international exchange relationship. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 1, p. 132-155, 2009.
- KEAVENEY, S. M. Customer switching behavior in service industries: na exploraty study. *Journal of Marketing*, v. 59, p. 71-82, 1995.
- KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; RUDELIUS, W. *Marketing: the core*. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2007.
- KHAN, M. S.; NAUMANN, E.; BATEMAN, R.; HAVERILA, M. Cross-cultural comparison of customer satisfaction research: USA us Japan. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 21, n. 3, p. 376-396, 2010.
- KIM, J.; HONG, S.; MIN, J.; LEE, H. Antecedents of application service continuance: a synthesis of satisfaction and trust. *Expert Systems With Applications*, v. 38, p. 9530-9542, 2011.
- KIM, M. S.; AHN, J. H. Comparison of trust sources of na online market-maker in the e-marketplace: buyers's and seller's perspectives. *The Journal of Computer Information Systems*, v. 47, n. 1, p. 84-94, 2006.
- KIM, M. K.; PARK, M. C.; JEONG, D. H. The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean móbile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, v. 28, p. 145-159, 2004.
- KINARD, B. R.; CAPELLA, M. L. Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits. *Journal of Services Marketing*, v. 20, n. 6, p. 359-368, 2006.
- KINEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. *Marketing research: na applied approach*. 5<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill, 1996.
- KLEMPERER, P. Competition when customers have switching costs: an overview with applications to industrial organizations microeconomics and international trade. *Review of Economics Studies*, v. 62, p. 515-539, 1995.
- KLINE, R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. The Guilford Press. Mew York: London, 2011.
- KONUK, F. A.; KONUK, F. The relationship between service quality, economic and switching costs in retail banking. *Business Systems Review*, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2013.

- KOUFARIS, M.; HAMPTON-SOSA, W. The development of initial trust in an online company by new customers. *Information and Management*, v. 41, n. 3, p. 377-397, 2004.
- KRÜLL, J. L.; MCKINNON, D. P. Multilevel modeling of individual and group level mediated effects. *Multivariate Behavioral Research*, v. 36, n. 2, p. 249-277, 2001.
- KUMAR, N.; STERN, L. W.; ANDERSON, J. C. Conducting interorganizational research using key. *Informants Academic Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 1633-1651, 1993.
- LACEY, R. How customer voice contributes to stronger service provider relationships. *Journal of Services Marketing*, v. 26, n. 2, p. 137-144, 2012.
- LAING, A. W.; LIAN, P. C. S. Inter-organisational relationships in professional services: toward a typology of service relationships. *The Journal of Services Marketing*, v. 19, n. 2, p. 114-127, 2005.
- LAM, S. Y.; SHANKAR, V.; ERRAMILI, M. K.; MURTHY, B. 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.
- LARENTIS, F.; GIACOMELLO, C. P. Análise da importância em pesquisas de satisfação através da regressão múltipla: estudo do efeito de diferentes pontos de escala. In: V Encontro de Marketing (ANPAD), 2012, Curitiba: *Anais...*, Curitiba, 2012.
- LAWLER, E. J. An affect theory of social exchange. *The American Journal of Sociology*, v. 107, n. 2, p. 321-352, 2001.
- LEE, E.; OVERBY, J. W. Creating value for online shoppers: implications for satisfaction and loyalty. *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, v. 17, 2004.
- LEE, M.; CUNNINGHAM, L. F. A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, v. 15, n. 2, p. 113-130, 2001.
- LEE, N.; HOOLEY, G. The evolution of “classical mythology” within marketing measure development. *Europe Journal of Marketing*, v. 39, n. 3/4, p. 365-385, 2005.
- LEE, T. M.; JUN, J. K. Contextual perceived value? Investigating the role of contextual marketing for customer relationship management mobile commerce context. *Business Process Management Journal*, v. 13, n. 6, p. 798-814, 2007.
- LEEMAN, D.; REYNOLDS, D. Trust and outsourcing: do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry? *International Journal of Hospitality Management*, v. 31, p. 601-608, 2012.
- LEISEN, B.; HYMAN, M. R. Antecedents and consequences of trust in a service provider: the case of primary care physicians. *Journal of Business Research*, v. 57, p. 990-999, 2004.
- LEMON, K. N.; WANGENHEIM, F. V. The reinforcing effect of loyalty program partnerships and core service usage: a longitudinal analysis. *Journal of Service Research*, v. 11, n. 4, p. 357-370, 2009.
- LEONIDOU, L. C.; PALIHAWADANA, D.; THEODOSIOU, M. An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, v. 40, n. 1/2, p. 145-173, 2006.
- LEVESQUE, T. J.; McDOUGALL, G. H. Managing customer satisfaction: the natures of service problems and customer exit, voice and loyalty. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, v. 2, n. 2, p. 40-58, 1993.

- LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. J. Social atomism, holism, and trust. *The Sociological Quarterly*, 1985.
- LEWIS, M. The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention. *Journal of Marketing Research*, v. 41, n. 3, p. 281-292, 2004.
- LI, C.; HUNG, C. Marketing tactics and parents' loyalty: the mediating role of school image. *Journal of Educational Administration*, v. 47, n. 4, p. 477-489, 2009.
- LI, C.; XU, Y.; LI, H. An empirical study of dynamic customer relationship management. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 12, p. 431-441, 2005.
- LI, R. X.; PETRICK, J. F. Towards an integrative model of loyalty formation: the role of quality and value. *Leisure Sciences*, v. 32, n. 3, p. 201-221, 2010.
- LIANG, D.; MA, Z.; QI, L. Service quality and customer switching behavior in China's mobile phone service sector. *Journal of Business Research*, Article In Press, 2012.
- LIBAI, B.; NARAYANDAS, D.; HUMBY, C. Toward an individual customer profitability model: a segment-based approach. *Journal of Service Research*, v. 5, n. 1, p. 69-76, 2002.
- LIN, J. C.; WU, C. The role of expected future use in relationship-based service retention. *Managing Service Quality*, v. 21, n. 5, p. 535-551, 2011.
- LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: what do we know where are we going? *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005.
- LITTLE, T. D.; BOVAIRD, J. A.; WIDAMAN, K. F. On the merits of orthogonalizing powered and product terms: implications for modeling interactions among latent variables. *Structural Equation Modeling*, v. 13, n. 4, p. 497-519, 2006.
- LIU, A. H. Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 21, n. 1, p. 30-37, 2006.
- LOPEZ, J. P. M.; REDONDO, Y. P.; SESE, J. O. The impact of customer relationship characteristics on customer switching behavior differences between switchers and stayers. *Managing Service Quality*, v. 16, n. 6, p. 556-574, 2006.
- LOUREIRO, S. M. C.; KASTENHOLZ, E. Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging unit in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, p. 575-583, 2011.
- LOVE, E. G.; KRAATZ, M. Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 2, p. 314-335, 2009.
- MACINTOSH, G. Examining the antecedents of trust and rapport in services: discovering new inter relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, n. 16, p. 298-305, 2009.
- MACCALLUM, R. C. Model specification: procedures, strategies and related issues. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Handbook of Structural equation modeling*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. Chapter. 2, p. 16-36.
- MACMILLAN, K.; MONEY, K.; DOWNING, S.; HILLENBRAND, C. Reputation in relationship: measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 3, p. 214-232, 2005.
- MADUREIRA, K. T.; GOSLING, M. Relação entre custos de mudança, falsa leadade, emoções negativas e comunicação boca-a-boca na troca de operadoras de telefonia celular. In:

- XXXVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2012, Rio de Janeiro: *Anais...*, Rio de Janeiro, 2012.
- MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. *Marketing research: applied approach*. 4. ed. New York: Pearson, 2012.
- MARÔCO, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, softwares & aplicações*. Lisboa: PSE, 2010.
- MARQUARDT, A. J.; GOLICIC, S. L.; DAVIS, D. F. B2B services branding in the logistics services industry. *Journal of Service Marketing*, v. 25, n. 1, p. 47-57, 2011.
- MARTIN, W. C.; PONDER, N.; LUEG, J. E. Price fairness perceptions and customer loyalty in a retail context. *Journal of Business Research*, v. 62, p. 588-593, 2009.
- MATOS, C. A. de. *Comunicações boca-a-boca em marketing: uma meta-análise dos antecedentes e moderadores*. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.
- MATOS, C. A. de; GOSLING, M.; DINIZ, L. O.; RAMALHO, W. Como os clientes reagem ao recall de produtos? Uma abordagem com equações estruturais (...). In: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2004, Curitiba: *Anais...*, Curitiba, 2004.
- MATOS, C. A. de.; HENRIQUE, J. L.; ROSA, F. de. Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, v. 27, n. 7, p. 526-538, 2013.
- MATSUEDA, R. L. Key advances in the history of structural equation modeling. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural Equation Modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012, cap. 2, p. 17-42.
- MAZZEI, A.; RUSSO, V.; CRESCENTINI, A.. Patient satisfaction and communication as competitive levers in dentistry. *The TQM Journal*, v. 21, n. 4, p. 365-381, 2009.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative modelo of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 3, p. 709-734, 1995.
- McALEXANDER, J.; SCHOUTEN, J.; KOENIG, H. F. Building brand community. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 38-54, 2002.
- McKEE, D.; SIMMERS, C. S.; LICATA, J. Customer self-efficacy and response to service. *Journal of Service Research*, v. 8, n. 3, p. 207-220, 2006.
- McKNIGHT, D. H.; CHERVANY, N. L. What trust means in e-commerce customer relationships: an interdisciplinary conceptual typology. *International Journal Electronic Commercial*, v. 6, n. 2, p.35-59, 2002.
- MICHAELIS, M.; WOISETSCHLÄGER, D. M.; BECKHAUS, C.; AHLERT, D.. The effects of country of origin and corporate reputation on initial trust. *International Marketing Review*, v. 25, n. 4, p. 404-422, 2008.
- MILAN, G. S. *A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.
- MILAN, G. S.; CAMARGO, M. E.; DE TONI, D.; PINTO, M. M. B.; COSTA, C. A. The relational practice existing between a service provider and its customers and the customer

- retention: a comparison between a theoretical model and a rival. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, v. 7, p. 904-915, 2013.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviço, *READ*, v. 18, n. 2, p. 433-467, 2012.
- MILAN, G. S.; PRESTES, A. R.; MUNHOZ, L. P. S. Análise do valor do cliente (lifetime value): um estudo ambientado em uma operadora de planos de saúde. Base – *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 7, n.2, p. 123-134, 2010.
- MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 249-277, 2001.
- MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. *Revista de Administração de Empresas – ERA eletrônica*, v. 4, n. 2, Art. 17, 2005.
- MINAMI, C.; DAWSON, J. The CRM process in retail and service sector firms in Japan: loyalty development and financial return. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 15, p. 375-385, 2008.
- MITHAS, S.; KRISHNAN, M. S.; FORNELL, C. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 201-209, 2002.
- MITTAL, V.; KAMAKURA, W. A. Satisfaction, repurchase intent, and repurchase investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 1, p. 131-142, 2001.
- MOLINARI, L. K.; ABRATT, R.; DION, P. Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive Word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context. *Journal of Services Marketing*, v. 22, n. 5, p. 363-373, 2008.
- MOLINER, M. A. Loyalty perceived value and relationship quality in healthcare services. *Journal of Service Management*, v. 20, n. 1, p. 76-97, 2009.
- MOLINER, M. A.; SÁNCHEZ, J.; RODRÍGUEZ, R. M.; CALLARISA, L. Perceived relationship quality and post-purchase perceived value. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 11/12, p. 1392-1422, 2007.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, v. 24, p. 314-28, 1992.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n.3, p. 20-38, 1994.
- MOUZAS, S.; HENNEBERG, S.; NAUDÉ, P. Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 9/10, p. 1016-1032, 2007.
- MSI – Marketing Science Institute, Research Priorities, 2010-2012. Disponível em: <http://www.ucs.br.estrutura.pós-graduação.htm>. Acesso em: 22 nov. 2012.
- MULAIK, S. A. *Foundations of factor analysis*. 2<sup>nd</sup> edition. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2010.
- MYHAL, G. C.; KANG, J.; MURPHY, J. A. Retaining customers through relationship quality: a services business marketing case. *Journal of Service Marketing*, v. 22, p. 445-453, 2008.

- NETO, M. T. R.; SOUZA, J.; SOUKI, Q. Identifying variables that predict clients propensity to end their checking accounts. *International Journal of Bank Marketing*, v. 29, n. 6, p. 489-507, 2011
- NGUYEN, N.; LEBLANC, G. Corporate image and corporate reputation in customers retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 8, p. 227-236, 2001.
- N'GOALA, G. Customer switching resistance (CSR): the effects of perceived equity, trust and relationship commitment. *International Journal of Service Industry Management*, v. 18, n. 5, p. 510-533, 2007.
- NUNNALLY, J. C.; BENSTEIN, I. H. *Teoria Psicométrica*. Madrid: McGraw-Hill, 1995.
- OH, O. Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality and value judgments: the case of an upscale hotel. *Tourism Management*, v. 24, p. 241-249, 2003.
- OLIVER, R. L. "Whence consumer loyalty?". *Journal of Marketing*, v. 63, p. 33-44, 1999.
- OLIVER, R. L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2. ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2010.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVAN, K. R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis, *Journal of Marketing*, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.
- PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; DANT, R. P.; GREWAL, D. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, v. 77, p. 13-30, 2013.
- PALMER, A.; PONSONBY, S. The social construction of new marketing paradigms: the influence of personal perspective. *Journal of Marketing Management*, v. 18, p. 173-192, 2002.
- PAN, Y.; SHENG, S.; XIE, F. Antecedentes of customer loyalty: na empirical synthesis and reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 19, p. 150-158, 2012.
- PANTHER, T.; FARQUHAR, J. D. Customer responses to dissatisfaction with financial service providers: na exploration of why some stay while others switch. *Journal of Financial Service Marketing*, v. 8, n. 4, p. 343-353, 2004.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard 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. Reflections of gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.
- PARKER, K. R.; NITSE, P.; TAY, A. S. M. The impact of inaccurate color on customer retention and CRM. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, v. 12, p. 105-121, 2009.
- PATTERSON, P.; SMITH, T. A Cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 79, n. 2, p. 107-120, 2003.
- PATTERSON, P. G. A contingency model of behavioural intentions in a services context. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 9/10, p. 1304-1315, 2004.

- PATTERSON, P. G. Demographic correlates of loyalty in a service context. *Journal of Services Marketing*, v. 21, n. 2, p. 121-129, 2007.
- PAYAN, J. M.; SVENSSON, G.; AWUAH, G.; ANDERSSON, S.; HAIR, J. A cross-cultural RELQUAL-scale' in supplier-distributor relationships of Sweden and the USA. *International Marketing Review*, v. 27, n. 5, p. 541-561, 2010.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BREI, V. A.; PORTO, C. de A. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. In: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2004, Curitiba: *Anais...*, Curitiba, ENANPAD, 2004.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N.. *Análise de dados para ciências sociais*. 4. ed. Lisboa: Silabo, 2005.
- PHILIPPE, D.; DURAND, R. The impact of norm-conforming behaviors on firm reputation. *Strategic Management Journal*, v. 32, p. 939-969, 2011.
- PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n. 2, p. 205-216, 2007.
- PING, R. A. Latent variable interaction and quadratic effect estimation: a two-step technique using structural equation analysis. *Psychological Bulletin*, v. 119, n. 1, p. 166-175, 1996.
- PIVA, L. C.; FUMAGALLI, L. A. W.; BAPTISTA, P. P.; SILVA, W. V. Relação entre satisfação, retenção e rentabilidade de cliente no setor de planos de saúde. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9; n. 19, p. 54-80, 2007.
- POLO, Y.; SESÉ, J. F. How to make switching costly: the role of marketing and relationship characteristics. *Journal of Service Research*, v. 12, n. 2, p. 119-137, 2009.
- POLO, Y.; SESÉ, J. F.; VERHOEF, P. C. The effect of pricing and advertising on customer retention in a liberalizing market. *Market Journal of Interactive Marketing*, v. 25, p. 201-214, 2011.
- PORTER, C. E.; DONTU, N. Cultivating trust and harvesting value in virtual communities. *Management Science*, v. 54, n. 1, p. 113-128, 2008.
- POWERS, T. L.; JACK, E. P. Using volume flexible strategies to improve customer satisfaction and performance in health care service. *Journal of Services Marketing*, v. 22, n. 3, p. 188-197, 2008.
- 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.
- RAUYRUEN, P.; MILLER, K. E.; GROTH, M. B2B services: linking service loyalty and brand equity. *Journal of Services Marketing*, v. 23, n. 3, p. 175-186, 2009.
- RAYKOV, T.; MARCOULIDES, G. A. A first course in structural equation modeling. Mahwah: LEA, 2000.
- REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.
- REICHHELD, F. F. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- REICHHELD, F. F.; MARKEY Jr., R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

- REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., W. E. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.
- REMLER, D. K.; VANR YZIN, G. G. Research methods in practice. *Sage Publications*. Thousand Oaks, 2011.
- RHEE, M.; HAUNSCHILD, P. R. The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science*, v. 17, n. 1, p. 101-117, 2006.
- RIVERS, P. A.; GLOVER, S. H. Healthcare competition, strategic mission, and patient satisfaction: research model and proposition. *Journal of Health Organization and Management*, v. 22, n. 6, p. 627-641, 2008.
- ROOS, I.; GUSTAFSSON, A. Understanding frequent switching patterns: a crucial element in managing customer relationship. *Journal of Service Research*, v. 10, n. 1, p. 93-108, 2007.
- ROTTER, J. B. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, v. 35, p. 651-665, 1967.
- ROUSSEAU, D. M; SITKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.
- ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market Focused Management*, v. 2, n. 3, p. 281-297, 1998.
- 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.
- RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 4, p. 76-89, 2004.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A; LEMON, K. N. *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The Free Press, 2000.
- SÀNCHEZ, J.; CALLARISA, L.; RODRÍGUEZ, R. M.; MOLINAR, M. A. Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, v. 27, n. 3, p. 394-409, 2006.
- SANTOS, C. P. dos; FERNANDES, D. V. der H. A recuperação de service como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 48, n. 1, 2008.
- SARIS, W. E.; BATISTA-FOGUET, J. M.; COENDERS, G. Selection of indicators for the interaction term in structural equation models with interaction. *Quality & Quantity*, v. 41, p. 55-72, 2007.
- SCANLAN, L.; McPHAIL, J. Forming service relationships with Hotel Business Travelers: the critical attributes to improve retention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v. 24, n. 4, p. 491-513, 2000.
- SCHLOSSER, A. E.; WHITE, T. B.; LLOYD, S. M. Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of Marketing*, v. 70, p. 133–148, 2006.
- SCHOEFER, K.; DIAMANTOPOULOS, A. The role of emotions in translating perception of (in) justice into post complaint behavioral responses. *Journal of Service Research*, v. 11, n. 1, p. 91-103, 2008.
- SCOTT, C. L. The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, n. 6, p. 157-175, 1980.

- SELNES, F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 3/4, p. 305-322, 1998.
- SEO, D.; RANGANATHAN, D. B.; BABAD, Y. Two-level mode of customer retention in the US mobile telecommunications service market. *Telecommunications Policy*, v. 32, p. 182-196, 2008.
- SEPPÄNEN, R.; BLOMQUIST, K.; SUNDQVIST, S. Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 2, p. 249-265, 2007.
- SHARMA, S.; DURAND, R. M.; GUR-ARIE, O. O identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 3, p. 291-300, 1981.
- SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 422-437, 1998.
- SHMATIKOV, V.; TALCOTT, C. Reputation-based trust management. *Journal of Computer Security*, v. 13, n. 1, p. 167-190, 2005.
- SHAMMA, H. M.; HASSAN, S. S. Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal Product Brand Management*, v. 18, n. 5, p. 326-337, 2009.
- SHARMA, N.; PATTERSON, P. G. Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, v. 11, n. 5, p. 470-490, 2000.
- SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 422-437, 1998.
- SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, v. 22, p. 159-170, 1991.
- SIERRA, J. J.; McQUITTY, S. Service providers and customers: social exchange theory and service loyalty. *The Journal of Services Marketing*, v. 19, n. 6/7, p. 392-400, 2005.
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000.
- SINGH, S. S.; BORLE, S.; JAIN, D. C. A generalized framework for estimating customer lifetime value when customer lifetimes are not observed. *Quantitative Marketing and Economics*, v. 27, n. 2, p. 181-205, 2009.
- 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.
- SKALLERUD, K. School reputation and its relation to parents satisfaction and loyalty. *International Journal of Educational Management*, v. 25, n. 7, p. 671-686, 2011.
- SMITH, J. B.; COLGATE, M. Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 15, n. 1, p. 7-23, 2007.
- STERN, B.; ZINKHAN, G. M.; JAJU, A. Marketing images construct definition, measurement issues, and theory development. *Marketing Theory*, v. 1, n. 2, p. 201-224, 2001.
- SURUJLAL, J.; DHURUP, M. Establishing and maintaining customer relationships in commercial health and fitness centers in South Africa. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, v. 3, n. 1, p. 14-18, 2012.

- SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.
- TAI, Y. Perceived value for customers in information sharing services. *Industrial Management & Data Systems*, v. 111, n. 4, p. 551-569, 2011.
- TAI, Y. M.; HO, C. F. Effects of information sharing on customer relationship intention. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 9, p. 1385-1401, 2010.
- TAM, J. L. The moderating role of perceived risk in loyalty intentions: an investigation in a service context. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 30, n. 1, p. 33-52, 2012.
- TERRES, M. da S. *A importância do afeto para a confiança em trocas de serviços com conseqüências severas*. Porto Alegre: UFRGS, 2011. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.
- THOMAS, J. S. A methodology for linking customer acquisition to customer retention. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 2, p. 262-268, 2001.
- THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 14, n. 2, art. 3, p. 229-250, 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, p. 1436-1447, 2013.
- TRASORRAS, R.; WEINSTEIN, A.; ABRATT, R. I. Value, satisfaction, loyalty and retention in professional services. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 27, n. 5, p. 615-632, 2009.
- TSAI, H.; HUANG, H.; JAW, Y.; CHEN, W. Why online customers remain with a particular e-retailer: an integrative model and empirical evidence. *Psychology & Marketing*, v. 23, n. 5, p. 447-64, 2006.
- TYRAN, K. L.; GIBSON, C. B. Is what you see, what you get? The relationship among surface-and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation. *Group Organization Management*, v. 33, n. 1, p. 46-76, 2008.
- ULAGA, W.; EGGERT, S. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 1, p. 119-136, 2006.
- ULLMAN, J. B. Structural Equation Modeling. In: Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (Orgs.). *Using multivariate statistics*. 5. ed. Boston: Pearson Education, 2007.
- UNIMED NORDESTE-RS. Estrutura organizacional. Disponível em: <http://www.ucs.br.estrutura.pós-graduação.htm>. Acesso em: 03 jan. 2014.
- VAERENBERGH, Y. V.; LARIVIÈRE, B.; VERMEIR, I. The impact of process recovery communication on customer satisfaction, repurchase intention and word-of-mouth intentions. *Journal of Service Research*, v. 15, n. 3, p. 262-279, 2012.
- VARELA-NEIRA, C.; VÁZQUEZ-CASIELLES, R.; IGLESIAS-ARGÜELLES, V. The influence of emotions on customer's cognitive evaluations and satisfaction in a service failure and recovery context. *The Service Industries Journal*, v. 28, n. 4, p. 497-512, 2008.
- VASUDEVAN, H.; GAUR, S. S.; SHINDE, R. K. Relational switching costs, satisfaction and commitment: a study in the Indian manufacturing context. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 18 n. 4, p. 342-353, 2006.

- 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.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, R.; SUÁREZ-ÁLVAREZ, L.; RÍO-LANZ, A. B. D. Customer satisfaction and switching barriers: effects on repurchase intentions, positive recommendations, and price tolerance. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 29, n. 10, p. 2275-2302, 2009.
- VELOUTSOU, C.; MOUTINHO, L. Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, v. 62, p. 314-322, 2009.
- VENKATESAN R.; KUMAR, V. A. Customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 4, p. 106-125, 2004.
- VERBAKE, W. R.; MARTENS, D.; MUES, C. E; BAESENS, B. Building comprehensible customer churn prediction models with advanced rule induction techniques. *Expert Systems With Applications*, v. 38, p. 2354-2364, 2011.
- VERHOEF, P. C. Understanding the effect of customer relationship development. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 4, p. 30-45, 2003.
- VIEIRA. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconformação de expectativas. *Revista de Administração – RAUSP*, v. 44, n. 1, p. 17-33, 2009.
- VILLANUEVA, J.; HANSSENS, D. M. Customer equity: Measurement, management and research opportunities. *Foundations and Trends in Marketing*, v. 1, n. 1, p. 1-95. 2007.
- WALKER, K. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 4, p. 357-387, 2010.
- WALKER, R. H.; JOHNSON, L. W.; LEONARD, S. Re-thinking the conceptualization of customer value and service quality within the service-profit chain. *Managing Service Quality*, v. 16, n. 1, p. 23-36, 2006.
- WALLENBURG, C. M.; LUKASSEN, P. Proactive improvement of logistics service providers as driver of customer loyalty. *European Journal of Marketing*, v. 45, n. 3, p. 438-454, 2011.
- WALSH, G.; BEATTY, S. E. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 1, p. 127-143, 2007.
- WALSH G.; BEATTY, S. E.; SHIU E. The customer-based corporate reputation scale: replication and short form. *Journal Business Research*, v. 62, n. 10, p. 924-930, 2009.
- WALSH, G.; DINNIE, K.; WIEDMANN, K. How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany. *The Journal of Services Marketing*, v. 20, n. 6, p. 412-420, 2006.
- WAN-LING, H., A.; ING, S. H. Measuring the effects of consumer switching costs on switching intention in Taiwan and n telecommunication services. *Journal of American Academy of Business*, v. 9, n. 1, p. 75-85, 2009.

- WANG, C. Y. Service quality, perceived value, corporate image, and customer loyalty in the context of varying levels of switching costs. *Psychology & Marketing*, v. 27, n. 3, p. 252-262, 2010.
- WANG, F.; HEAD, M. How can the web help build customer relationships? An empirical study on e-tailing. *Information & Management*, v. 44, n. 2, p. 115-129, 2007.
- WANG, Y.; HING, P. L.; YER, V. H. The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. *Journal of Service Quarterly*, v. 13, n. 1, p. 72-83, 2003.
- WANG, Y.; KANDAMPULL, J. A.; LO, H.; SHI, G. The roles of brand equity and corporate reputation in CRM: a Chinese study. *Corporate Reputation Review*, v. 9, n. 3, p. 179-197, 2006.
- WARD, T.; DAGGER, T. The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, v. 21, n. 4, p. 281-290, 2007.
- WARTICK, S. L. Measuring corporate reputation. *Business & Society*, v. 41, p. 371-392, 2002.
- WATHNE, K. H.; BIONG, H.; HEIDE, J. B. Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 2, p. 54-66, 2001.
- WEAVER, P. A.; WEBER, K.; McCLEARY, K. W. Destination evaluation: the role of previous travel experience and trip characteristics. *Journal of Travel Research*, v. 45, n. 3, p. 333-344, 2007.
- WEBLEY, S.; WERNER, A. Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient. *Business Ethics: A European Review*, v. 17, n. 4, p. 405-415, 2003.
- WEIJTERS, B.; CABOOTER, E.; SCHILLEWAERT, N. The effect of rating scale format on response styles. The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research Marketing*, v. 27, n. 3, p. 236-247, 2010.
- WEISTEIN, A.; ABRATT, R. Value satisfaction, loyalty, and retention in professional services. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 7, n. 5, p. 615-632, 2009.
- WEST, S. G.; FINCH, J. F.; CURRAN, P. J. Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural Equation Modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, cap. 4, p. 56-75.
- WHITE, L.; YANAMANDRAM, V. A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality*, v. 17, n. 3, p. 298-316, 2007.
- WHITE, T. B.; LEMON, K.N.; HOGAN, J.E. Customer retention when the customer's future usage is uncertain. *Psychology & Marketing*, v. 24 n. 10, p. 849-870, 2007.
- WIERINGA, J. E.; VERHOEF, P. C. Understanding customer switching behavior in a liberalizing service market: an exploratory study. *Journal of Service Research*, v. 10, n. 2, p. 174-186, 2007.
- WILCOX, J. B.; HOWELL, R. D.; BREIVIK, E. Questions about formative measurement. *Journal of Business Research*, v. 61, n. 12, p. 1219-1228, 2008.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233-61, 1979.
- WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism: firms markets relational contracting. New York: New York Press, 1985.

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, p. 800-808, 2011.

WONG, A.; SOHAL, A. Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships. *Journal of Services Marketing*, v. 17, n. 5, p. 405-513, 2003.

WONG, C. B. The Influence of customer satisfaction and switching costs on customer retention: retail internet banking services. *Global Economy and Finance Journal*, v. 4, n.1, p. 1-18, 2011.

WOO, K.; FOCK, H. K. Y. Retaining and divesting customers na exploraty study of right customers "at-risk" right customers, and wrong customers. *Journal of Services Marketing*, v. 18, n. 3, p. 187-197, 2004.

WOODRUFF, R. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

WU, L.; CHEN, K.; CHEN, P.; CHENG, S. Perceived value, transaction cost, and repurchase-intention in online shopping: a relational exchange perspective. *Journal of Business Research*, Article In Press, 2012.

YANG, Z.; PETERSON, R.T. Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. *Psychology & Marketing*, v. 21, n. 10, p. 799-822, 2004.

YANG, K. L.; JOLLY, L. D. The effects of consumer perceived value and subjective norm on mobile te data service adoption between American and Korean consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 16, p. 502-508, 2009.

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

YEN, Y.; WANG, E. S.; HORNG, D. Supplier's willingness of customization, effective communication, and trust: a study of switching cost antecedents. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 26, n. 4, p. 250-259, 2011.

YEN, Y. Can perceived risk affect the relationship of switching costs and customer loyalty in e-commerce? *Internet Research*, v. 20, n. 2, p. 210-224, 2010.

YOON, S. The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions. *Journal of Interactive Marketing*, v. 16, n. 2, p. 47-63, 2002.

ZABALA, I.; PANADERO, G.; GALLARDO, L. M.; AMATE, C. M.; SÁNCHEZ-GALINDO, M.; TENA, I.; VILLALBA, I. Corporate reputation in professional services firms: Reputation management based on intellectual capital management. *Corporate Reputation Review*, v. 8, n. 1, p. 59-71, 2005.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ARAUJO, C. A. S. The influence of banking service customers' satisfaction level on the perception of switching costs and on behavioral loyalty. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2009.

ZAND, D. E. Trust and Managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, n. 17, p. 229-239, 1972.

ZEITHAML V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, 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. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31-46, Apr. 1996.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Services marketing*. 4<sup>th</sup> edition. New York, 2006.

ZHANG, J.; BLOEMER, J. M. M. The impact of value congruence on consumer-service brand relationships. *Journal of Service Research*, v. 11, n. 2, p. 161-178, 2008.

ZHOU, T. Examining continuance usage of mobile internet services from the perspective of resistance to change. *Information Development*, v. 1, p. 1-10, 2013.

ZINELDIN, M. The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, v. 23, n. 7, p. 430-437, 2006.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – MODELOS ORIENTATIVOS**

**APÊNDICE B – INDICAÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS**

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

**APÊNDICE D – CARTA DE PESQUISA**

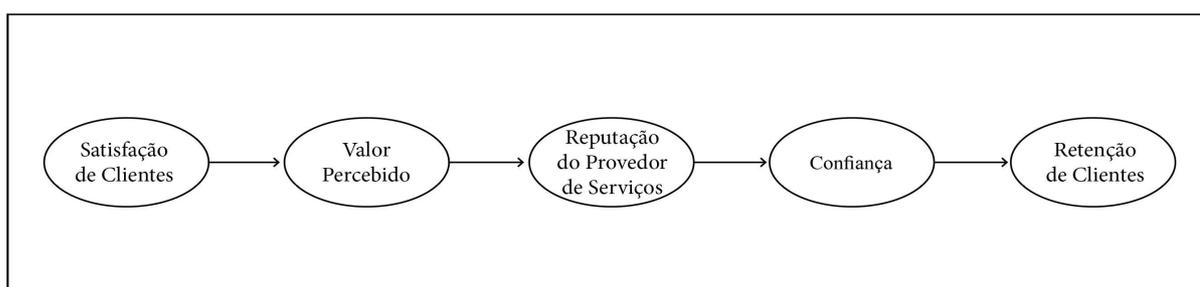
## **APÊNDICE A – MODELOS ORIENTATIVOS**

## APÊNDICE A - MODELOS ORIENTATIVOS

Milan (2006) apresentou e testou um modelo que visava compreender a prática relacional existente entre um provedor de serviços e seus clientes, estabelecendo relações causais entre os construtos satisfação de clientes, valor percebido, reputação e confiança como antecedentes da retenção de clientes (vide MILAN; DE TONI, 2012; MILAN, et al., 2013).

O primeiro construto testado no modelo orientativo 1 é a Satisfação de Clientes, que pode ser definida como o julgamento de uma experiência total de consumo com um determinado produto e/ou serviço (JOHNSON; FORNELL, 1991; OLIVER, 1999). O segundo construto é o Valor Percebido, que faz a relação entre o que o cliente recebe (benefícios) e os esforços ou sacrifícios que o cliente dispõe ao adquirir um serviço, sendo considerado como a base de sustentação dos relacionamentos (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000). O terceiro construto é a Reputação do Provedor de Serviços, a qual está relacionada à imagem e a marca da empresa que permanece após as experiências reais de consumo, formando uma percepção do serviço prestado (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001). Do ponto de vista relacional, a confiança é quando uma parte tem fé na confiabilidade e na integridade dos parceiros envolvidos na troca (JOHNSON; GRAYSON, 2005; HEWETT; BEARDEN, 2001; MORGAN; HUNT, 1994). E, por último, a Retenção de Clientes, que se refere na repetição de negócios, ao longo do tempo, com o mesmo fornecedor (REICHHELD; SASSER Jr.; 1990; OLIVER, 2010), conforme apresentado na Figura 17.

**Figura 17 – Modelo orientativo 1**



Fonte: Milan (2006, p. 178).

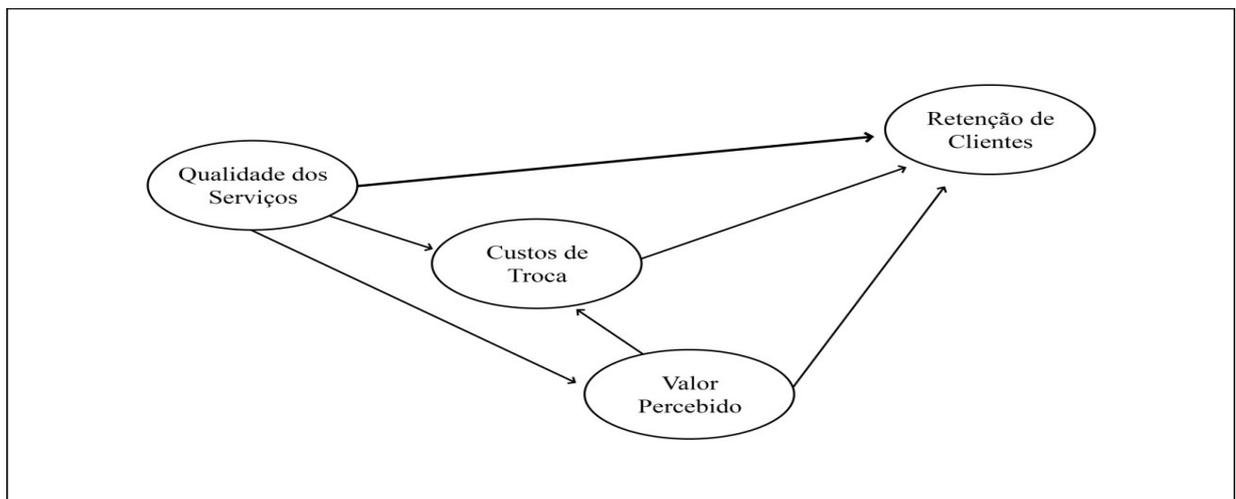
Obs: Vide ainda Milan; De Toni, (2012) e MILAN, et al., (2013).

As principais contribuições teóricas da testagem deste modelo é a confirmação do valor como antecedente da confiança, onde esta medida foi mediada pela reputação do provedor de serviço, diferente da maioria das pesquisas realizadas que apresentam a confiança como antecedente do valor. Outra contribuição de destaque deste modelo é que a reputação do

provedor de serviço influencia direta e positivamente a confiança e indiretamente a retenção de clientes. A confirmação da relação existente entre a retenção de clientes que é diretamente influenciada pela confiança, destacando assim, a importância da manutenção de relacionamentos duradouros. Por fim, este estudo indica que seria necessário testar o modelo empiricamente com outros construtos alternativos que impactam na retenção de clientes, além de considerar outros ambientes de serviços.

O segundo modelo orientativo é o de Edward e Sahadev (2011), que testaram um modelo que abrange o custo de troca como sendo o influenciador direto nos níveis de retenção de clientes, pois este custo aumenta os benefícios e valores percebidos. Este estudo se baseia na teoria social da troca como sendo o fundamento que explica o conceito de custo de troca em um encontro de serviço, o qual é emanado pela percepção das recompensas que o cliente percebe em um relacionamento. Sendo assim, este modelo inicial é composto pelos construtos Qualidade em Serviços, Satisfação de Clientes, Valor Percebido, Custo de Troca e Retenção de Clientes, o qual foi explorado no setor de serviços de telefonia na Índia. Ressalta-se que, algumas hipóteses testadas foram rejeitadas por não demonstrarem efeitos significativos, sendo elas, a hipótese que a satisfação de cliente impacta positivamente nos custos de troca e a relação da qualidade impactando positivamente nos custos de troca e que a satisfação é mediadora do valor percebido e da retenção de clientes foram rejeitadas por não demonstrarem efeitos significativos. Diante disso, os autores fizeram a reespecificação do modelo, apresentando o modelo, conforme apresentado na Figura 18.

**Figura 18 – Modelo orientativo 2**

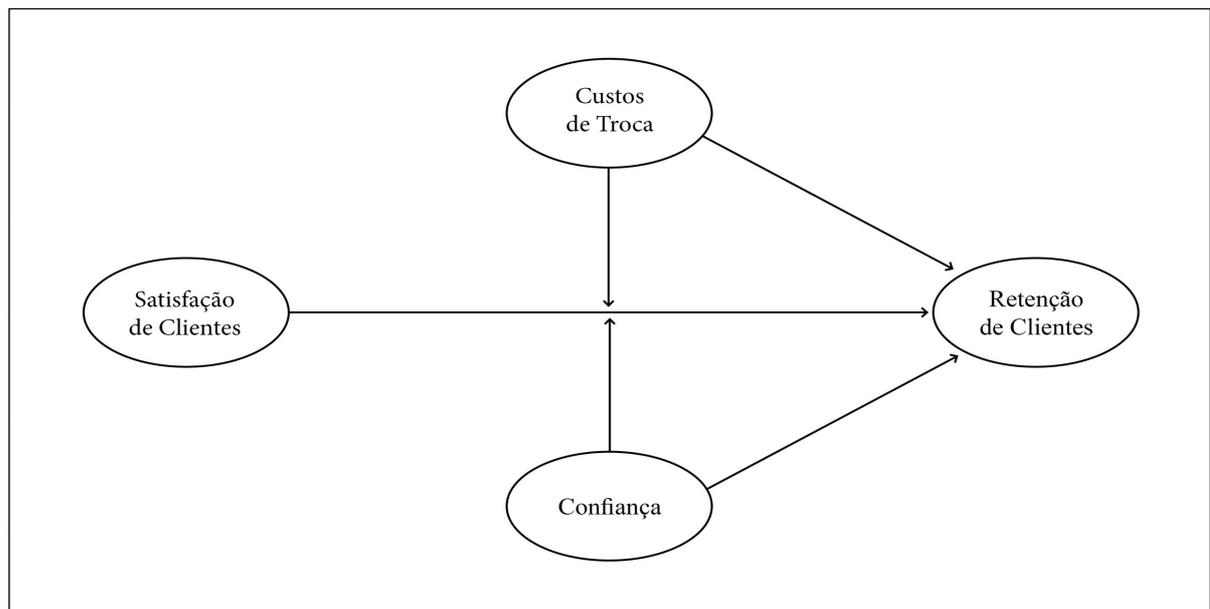


Fonte: Adaptada de Edward e Sahadev (2011).

A contribuição do estudo de Edward e Sahadev (2011) está em demonstrar que os construtos Qualidade dos Serviços, Custos de Troca e Valor Percebido possuem efeitos que complementam a retenção de clientes. A adaptação deste modelo é embasada na literatura do marketing de relacionamento, a qual reforça que a gestão dos custos de troca gera vantagem para a empresa fornecedora e, conseqüentemente, eleva o nível de retenção de clientes (VASUDEVAN; GAUR; SHINDE, 2006). Os autores sugerem que outros estudos deveriam ampliar a possível relação entre os custos de troca e a satisfação de clientes, além da necessidade de se testar os custos de troca em contextos diferentes, objetivando ampliar as suas contribuições nas trocas relacionais.

O terceiro modelo orientativo considerou a Satisfação de Clientes, os Custo de Troca e a Confiança como antecedentes da Retenção de Clientes. Este estudo teve como objetivo construir um quadro mais completo dos fatores que influenciam na retenção de clientes (RANAWEERA; PRABHU, 2003), conforme apresentado na Figura 19.

**Figura 19 – Modelo orientativo 3**



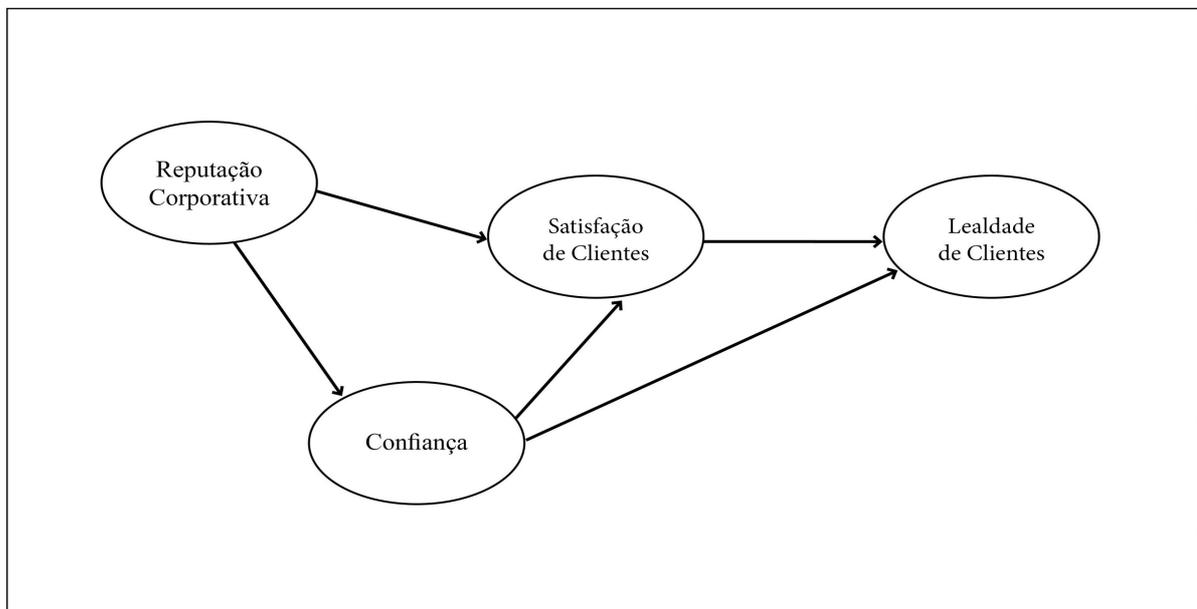
Fonte: Ranaweera e Prabhu (2003).

Os resultados apresentados apontaram que a satisfação de clientes não é suficiente para garantir o relacionamento de longo prazo com o cliente para um único provedor de serviço. Em vez disso, é necessário considerar outras variáveis que fortaleçam a retenção, tais como a confiança. Porém, não foram claros na demonstração dos efeitos da confiança nos custos de troca, mas apresentou evidências na interação entre satisfação dos clientes, confiança e retenção de clientes e da satisfação dos clientes no custo de troca.

Em relação à confiança, foi comprovado o efeito positivo na retenção de clientes, como sendo um determinante fundamental. Para tanto, os autores sugerem que estes construtos sejam testados em outros contextos de serviços, considerando a característica da heterogeneidade, com a intenção de verificar a variância dos efeitos entre os construtos analisados e que impactam na retenção de clientes. Em complemento a isso, o estudo de Verhoef (2003) e de Gustafsson, Johnson e Ross (2005) reforçam a importância de se buscar uma maior profundidade na verificação dos antecedentes da retenção de clientes.

O quarto modelo orientativo, teve como objetivo geral comparar, empiricamente, o impacto da Reputação Corporativa e a relação com os construtos Satisfação do Cliente, Confiança e Lealdade dos Clientes em empresas de *e-commerce*, considerando a cultura de dois mercados, sendo os EUA e a Coreia do Sul. Para isso, os autores testaram cinco hipóteses com a intenção de verificar os efeitos entre a reputação corporativa e a lealdade de clientes, considerando a confiança e a satisfação de clientes como construtos mediadores. Somente foram rejeitadas as hipóteses que testavam as diferenças dos efeitos dos construtos considerando a questão *cross-cultural* (JIN; PARK; KIM, 2008), de acordo com a Figura 20.

**Figura 20 – Modelo orientativo 4**



Fonte: Adaptada de Jin, Park e Kim (2008).

Os resultados confirmaram a importância da reputação corporativa em relação à lealdade de clientes como uma fonte de vantagem competitiva sustentável e, confirmaram que a relação entre Reputação Corporativa, Confiança e Lealdade de Clientes pode variar nas diferentes culturas empresariais. Os autores também obtiveram como resposta que, conforme

aumenta o nível de satisfação dos clientes, maior é o efeito com a lealdade de clientes. Outra relação testada que apresentou resultados significativos foi que a reputação corporativa mediada pela confiança conduz à lealdade de clientes.

Como sugestões de pesquisas futuras, os autores destacam a necessidade de se testar a reputação corporativa e a confiança nos diferentes estágios das trocas relacionais, além de se ampliar os estudos em outras culturas para se verificar com mais precisão a relação entre reputação corporativa e confiança.

## **APÊNDICE B – INDICAÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS**

**Figura 21 – Indicação de estudos futuros identificados e relacionados à Tese**

Autores/Ano da Publicação	<i>Journals</i>	Indicação de Estudos Futuros
Ranaweera e Prabhu (2003)	<i>International Journal of Service Industry Management</i>	Construtos testados: satisfação de clientes, custos de troca, confiança e retenção de clientes Contexto aplicado: telefonia fixa Pesquisas futuras: testar estes construtos em outros contextos de serviços.
Verhoef (2003)	<i>Journal of Marketing</i>	Construtos testados: custos de troca, retenção de clientes Contexto aplicado: empresas de informática Pesquisas futuras: observar os custos de troca em outros contextos de serviços, e verificar os efeitos dos antecedentes da retenção.
Gustafsson, Johnson e Roos (2005)	<i>Journal of Marketing</i>	Construtos testados: retenção de clientes, tratamento de reclamações Contexto aplicado: empresas financeiras Pesquisas futuras: identificar e analisar as variáveis que impactam na retenção de clientes
Ang e Buttle (2006)	<i>European Journal of Marketing</i>	Construtos testados: satisfação de clientes, comprometimento Contexto aplicado: empresas de manufatura e de serviços Pesquisas futuras: Identificar os atributos estruturais que formam a retenção de clientes
Sierra e McQuitty (2005)	<i>The Journal of Services Marketing</i>	Construtos testados: inseparabilidade, emocional, lealdade de clientes, comprometimento Contexto aplicado: clientes de diversos tipos de serviços Pesquisas futuras: Verificar se a teoria dos custos de troca social afeta a retenção e lealdade dos clientes
Lopez, Redondo e Sese (2006)	<i>Managing Service Quality</i>	Construtos testados: custos de troca, fornecedores Contexto aplicado: empresas de telecomunicação Pesquisas futuras: analisar outros construtos que impactam nos custos da troca, além de sugerir estudos longitudinais
Milan (2006) (vide: Milan; De Toni, 2012) e (Milan et al., 2013)	Tese de Doutorado	Construtos testados: satisfação, valor, reputação, confiança e retenção Contexto aplicado: Ticket do Brasil Pesquisas futuras: testar outros construtos alternativos, que impactam na retenção de clientes e em outros ambientes de serviço
Palmatier et al. (2006)	<i>Journal of Marketing</i>	Construtos testados: fatores que influenciam o marketing de relacionamento Contexto aplicado: meta-análise Pesquisas futuras: testar outros

		determinantes relacionais para que se obtenha um modelo multifacetado das trocas relacionais
Walsh, Dinnie e Wiedmann (2006)	<i>The Journal of Services Marketing</i>	Construtos testados: imagem corporativa, satisfação de clientes, lealdade de clientes Contexto aplicado: clientes finais de diversos serviços Pesquisas futuras: verificar se a reputação de clientes é mediada pelos custos de troca, analisando outros ambientes de serviços
Berry e Bendapudi (2007)	<i>Journal of Service Research</i>	Construtos testados: serviços de saúde Contexto aplicado: pacientes de uma clínica particular de saúde Pesquisas futuras: desenvolver pesquisas em relação às práticas do marketing de serviços na área da saúde
Graham e Bansal (2007)	<i>Corporate Reputation</i>	Construtos testados: disposição para pagar, reputação corporativa Contexto aplicado: Airline Ticket's Pesquisas futuras: testar diferentes determinantes da reputação
Jones et al. (2007)	<i>Journal of Service Research</i>	Construtos testados: compromisso, relacionamento com os clientes, custos de troca Contexto aplicado: estudantes universitários Pesquisas futuras: verificar quantitativamente os efeitos positivos e negativos dos custos de troca
Roos e Gustafsson (2007)	<i>Journal of Service Research</i>	Construtos testados: frequência, relacionamento com usuários, lealdade de clientes Contexto aplicado: companhias de telecomunicação Pesquisas futuras: verificar se a imagem pode provocar a troca de fornecedor, investigando em outros ambientes de serviços
Ward e Dagger (2007)	<i>Journal of Services Marketing</i>	Construtos testados: relacionamentos com os clientes Contexto aplicado: diversos tipos de serviços Pesquisas futuras: investigar a importância da reputação no contexto de serviços
N'Goala (2007)	<i>International Journal of Service Industry Management</i>	Construtos testados: confiança, lealdade de clientes Contexto aplicado: bancos Pesquisas futuras: investigar o custo de troca em serviços da saúde e testar a confiança e o compromisso como moderador da relação entre custos de troca e a retenção de clientes
Wieringa e Verhoef (2007)	<i>Journal of Service Research</i>	Construtos testados: custos de troca, lealdade de clientes Contexto aplicado: clientes de empresa fornecedora de energia

		elétrica Pesquisas futuras: verificar o efeito da reputação do provedor de serviços na confiança, sendo testado em outros ambientes de serviços
Molinari, Abratt e Dion (2008)	<i>Journal of Services Marketing</i>	Construtos testados: marketing de relacionamento, B2B Contexto aplicado: empresas de serviços diversas Pesquisas futuras: replicar a pesquisa em outras relações B2B e em serviços mais técnicos. O contexto testado foi o de serviços de transporte
Jin, Park e Kim (2008)	<i>International Marketing Review</i>	Construtos testados: <i>cross-cultural</i> , satisfação e lealdade Contexto aplicado: comércio eletrônico Pesquisas futuras: testar a reputação e a confiança em outras culturas empresariais
Hidalgo et al. (2008)	<i>Journal of Business Research</i>	Construtos testados: valor do cliente, preço e retenção de clientes Contexto aplicado: centro médico Pesquisas futuras: ampliar os estudos sobre o impacto da reputação no valor do cliente ao longo do tempo
Powers e Jack (2008)	<i>Journal of Services Marketing</i>	Construtos testados: níveis de serviços, marketing estratégico Contexto aplicado: sistemas de pensões privadas Pesquisas futuras: verificar como aumentar a confiança do cliente em serviços de saúde
Guo, Jian e Tang (2009)	<i>Journal of Business Research</i>	Construtos testados: atitude, satisfação e retenção Contexto aplicado: financiadoras Pesquisas futuras: estudar os antecedentes da retenção de clientes longitudinalmente
Aurier e N'Goala (2010)	<i>Journal of The Academic Marketing Science</i>	Construtos testados: confiança, satisfação, retenção, lealdade Contexto aplicado: banco Pesquisas futuras: testar o impacto dos custos de troca na retenção e na lealdade de clientes
Dagger e O'Brien (2010)	<i>European Journal of Marketing</i>	Construtos testados: benefícios do marketing de relacionamento, confiança, comprometimento, satisfação Contexto aplicado: consumidores de serviços diversos Pesquisas futuras: medir o impacto da confiança na retenção de clientes, considerando a heterogeneidade dos serviços
Ha, Janda e Muthaly (2010)	<i>European Journal of Marketing</i>	Construtos testados: satisfação, intenção de recompra e lealdade Contexto aplicado: comércio eletrônico Pesquisas futuras: ampliar a validade

		da confiança como antecedente da retenção de clientes
Arnold, Fang e Palmatier (2011)	<i>Journal of the Academic Marketing Science</i>	Construtos testados: inovação em serviços, aquisição e retenção de clientes Contexto aplicado: empresas financeiras Pesquisas futuras: testar os moderadores potenciais das características individuais na inovação, aquisição e retenção de clientes no contexto B2B
Edward e Sahadev (2011)	<i>Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics</i>	Construtos testados: satisfação, intenção de recompra e lealdade Contexto aplicado: comércio eletrônico Pesquisas futuras: avaliar o impacto dos antecedentes da retenção e os custos de troca
Lin e Wu (2011)	<i>Managing Service Quality</i>	Construtos testados: confiança, comprometimento, expectativa de uso futuro Contexto aplicado: cliente de academia Pesquisas futuras: testar outros antecedentes da retenção de clientes
Brush, Dangol e O'Brien (2012)	<i>Strategic Management Journal</i>	Construtos testados: recursos dos clientes, custos de troca Contexto aplicado: clientes bancários Pesquisas futuras: verificar se o custo de troca é uma variável mediadora ou um antecedente da retenção de clientes
Surujlal e Dhurup (2012)	<i>International Journal of Trade, Economics and Finance</i>	Construtos testados: qualidade, satisfação e retenção Contexto aplicado: academias de ginástica Pesquisas futuras: testar diferentes estratégias de retenção de clientes
Liang, Ma e Qi (2012)	<i>Journal of Business Research</i>	Construtos testados: qualidade, custos de troca Contexto aplicado: telefonia móvel Pesquisas futuras: testar o impacto dos custos de troca na retenção de clientes
Fowdar (2013)	<i>International Journal of Health Care Quality Assurance</i>	Construtos testados: qualidade, zona de tolerância, custos de troca Contexto aplicado: hospital Pesquisas futuras: ampliar os estudos sobre os custos de troca em outros contextos de serviços
Toufaily, Ricard e Perrien (2013)	<i>Journal of Business Research</i>	Construtos testados: retenção e lealdade Contexto aplicado: meta-análise Pesquisas futuras: definir com maior clareza e precisão os determinantes da retenção e lealdade de clientes

Fonte: Elaborada pela autora.

## **APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**



## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a):

Considerando a sua experiência em relação ao relacionamento existente entre a sua empresa e a operadora de Planos de Saúde Unimed, solicitamos que indique com um “X” a sua opinião para cada uma das afirmações a seguir.

**a) Por favor, responda às questões abaixo considerando os extremos possíveis:**

1. Pelo preço pago pelos serviços, você diria que a escolha por este plano de saúde é um...  
**Péssimo Negócio** 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10.  **Ótimo Negócio**
2. O tempo necessário para efetivar negócios com este provedor de serviços é...  
**Altamente Inaceitável** 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10.  **Altamente Aceitável**
3. Pelo esforço envolvido ao efetivar suas negociações e/ou contratos, você diria que optar por este provedor de serviços...  
**Realmente Não Vale a Pena** 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10.  **Realmente Vale a Pena**
4. Como você avaliaria sua experiência de compra, ao longo do tempo, junto a este plano de saúde?  
**Extremamente Sem Valor** 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10.  **De Extremo Valor**

A seguir, posiciona-se quanto ao grau de concordância em relação aos serviços prestados. Para tanto, avalie as afirmativas assinalando um número entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente) que melhor represente sua percepção.

b) Em relação à reputação o provedor de serviços:	DISCORDO TOTALMENTE				CONCORDO TOTALMENTE		
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
5. Tem a reputação de ser honesto.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
6. Tem a reputação de se preocupar com seus clientes.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
7. Tem uma má reputação no mercado.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
8. Tem uma reputação destacada perante o mercado.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
9. A maioria das empresas gostaria de negociar com este provedor de serviços.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
10. A reputação é um fator motivador para permanecer no relacionamento com este provedor de serviços.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.



**c) Em relação à confiança depositada no provedor de serviços:**

	DISCORDO TOTALMENTE				CONCORDO TOTALMENTE		
11. Este provedor de serviços cumpre as promessas feitas a nossa empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
12. Este provedor de serviços nem sempre é honesto conosco .	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
13. Nós acreditamos nas informações que este provedor de serviços nos fornece.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
14. Este provedor de serviços está verdadeiramente preocupado com que o nosso negócio seja bem-sucedido.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
15. Quando decisões importantes são tomadas, este provedor de serviços considera o nosso bem-estar e o seu próprio bem-estar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
16. Nós confiamos que este provedor de serviços considere nossos melhores interesses.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
17. Este provedor de serviços é confiável.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
18. Em nosso relacionamento, o provedor de serviços demonstra ter elevada integridade.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
19. É necessário tomar certas precauções com este provedor de 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"/>

**d) Em relação aos custos de troca deste provedor de serviço:**

	DISCORDO TOTALMENTE				CONCORDO TOTALMENTE		
20. Mudar para um outro provedor de serviços significaria muito tempo e esforço para a minha empresa.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
21. O valor financeiro é elevado para trocar para um novo provedor de planos de saúde.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
22. Em geral, seria um aborrecimento trocar para um novo provedor de planos de saúde.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
23. Os custos envolvidos no encerramento do contrato são uma barreira para trocar de provedor de planos de saúde.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
24. O relacionamento existente com os profissionais e funcionários do plano de saúde dificultariam a troca para um novo provedor de serviços.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
25. Levando em consideração todos os aspectos, os custos para terminar o negócio com o provedor de serviços atual e iniciar com um novo provedor de serviços seria alto.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.



e) Quanto à possibilidade de sua empresa permanecer com este provedor de serviços ao longo do tempo:	DISCORDO TOTALMENTE			CONCORDO TOTALMENTE			
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
26. Eu certamente recomendaria este plano de saúde a outras empresas.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
27. É provável que eu faça comentários positivos a respeito deste plano de saúde a amigos e empresários.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
28. Em um futuro próximo, a minha empresa pretende utilizar mais os serviços ofertados por esta operadora de saúde.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
29. Mesmo que este provedor de serviços aumentasse os preços dos serviços que utilizamos, ainda continuaríamos a ser seu cliente.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
30. Se um plano de saúde concorrente oferecesse um preço melhor ou um desconto nos valores contratados dos serviços, a empresa trocaria de provedor de serviços.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
31. Por quanto mais tempo permanecemos com este provedor de serviços, menor a probabilidade de trocarmos para um plano de saúde concorrente.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.

### Informações para Caracterização do Perfil do Respondente da Pesquisa:

32. Gênero (sexo): 1.  Feminino 2.  Masculino

33. Grau de escolaridade:

- 1.  Primeiro grau incompleto
- 2.  Primeiro grau completo
- 3.  Segundo grau incompleto
- 4.  Segundo grau completo
- 5.  Superior incompleto
- 6.  Superior completo
- 7.  Superior completo com pós-graduação em andamento
- 8.  Superior completo com pós-graduação concluído

34. Cargo que ocupa na empresa: \_\_\_\_\_

35. Tipo de Empresa: 1.  Pública 2.  Privada 3.  Mista

36. Número de funcionários de sua empresa:

- 1.  até 30
- 2.  de 31 a 139
- 3.  de 140 a 400 funcionários
- 4.  mais de 400 funcionários

37. Tempo como cliente da operadora: \_\_\_\_\_

38. A empresa possui SESMT: 1.  Sim 2.  Não

**Obrigada pela sua participação!**

## **APÊNDICE D – CARTA EXPLICATIVA**



Caxias do Sul, Julho de 2013.

Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa é parte integrante de uma **Tese de Doutorado** que está sendo desenvolvida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Associação UCS / PUCRS, 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 Unimed Nordeste-RS para realizar a pesquisa sobre os planos de saúde coletivos (empresariais), sendo que sua colaboração com o preenchimento e retorno do questionário é primordial para a viabilização da mesma.

Salientamos que o instrumento de coleta de dados deverá ser respondido por pessoas envolvidas sistematicamente com a Unimed, e que, de preferência exerçam funções de negociação e decisão em relação à manutenção dos contratos de planos de saúde empresariais.

Após responder o questionário, encaminhado em anexo, favor devolvê-lo, aos nossos cuidados. Para isso, reforçamos que um dos componentes de nosso grupo de pesquisa irá buscá-lo *in loco*.

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,

Luciene Eberle

Doutorado em Administração UCS / PUCRS