

A CADEIA DE LUCRO EM SERVIÇOS E O USO DO MODELO DART: AS INFLUÊNCIAS DA COCRIAÇÃO DE VALOR NO COMPORTAMENTO DOS CLIENTES DE SERVIÇOS

Autoria

Eduardo Roque Mangini - eduardo.mangini@uol.com.br

Bacharelado em Administração/Instituto Federal de São Paulo

ANDRÉ TORRES URDAN - andre.urdan@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Mestr e Dout Acadêmico - PPGA/UNINOVE - Universidade Nove de Julho

Agradecimentos

Agradecimento a CAPES pelo apoio financeiro durante a pesquisa.

Resumo

A lógica dominante de serviço é uma nova abordagem de marketing. A interação entre essa lógica e a Cadeia de Lucro em Serviços ocorre pelo processo de cocriação de valor (CCV). Para avaliar a CCV, o modelo DART foi usado. Para verificar a relação entre a CCV e as consequências comportamentais, foi realizado estudo envolvendo clientes do setor bancário, telefonia celular e ensino superior. Os dados foram coletados por meio de uma plataforma online e resultaram em 1012 respostas válidas, com tratamento inicial com o software SPSS 22. Foram realizados Teste de Distância de Mahalanobis e Fator Único de Harman. A Modelagem de Equações Estruturais foi realizada utilizando o software SmartPLS 3.2.7. As análises permitiram avaliar as relações entre CCV (modelo DART), Confiança (Afetiva e Cognitiva) e Satisfação. Além disso, foi avaliado o papel preditivo da Satisfação e Confiança na formação da Lealdade. Em geral, foi possível corroborar relações clássicas entre os construtos e verificar semelhanças e diferenças entre os clientes dos serviços escolhidos. Também foi possível demonstrar a importância da CCV e a participação ativa do cliente no processo, o que influencia todo o aspecto estratégico e mercadológico das empresas prestadoras de serviços.



A CADEIA DE LUCRO EM SERVIÇOS E O USO DO MODELO DART: AS INFLUÊNCIAS DA COCRIAÇÃO DE VALOR NO COMPORTAMENTO DOS CLIENTES DE SERVIÇOS

Resumo

A lógica dominante de serviço é uma nova abordagem de marketing. A interação entre essa lógica e a Cadeia de Lucro em Serviços ocorre pelo processo de cocriação de valor (CCV). Para avaliar a CCV, o modelo DART foi usado. Para verificar a relação entre a CCV e as consequências comportamentais, foi realizado estudo envolvendo clientes do setor bancário, telefonia celular e ensino superior. Os dados foram coletados por meio de uma plataforma online e resultaram em 1012 respostas válidas, com tratamento inicial com o software SPSS 22. Foram realizados Teste de Distância de Mahalanobis e Fator Único de Harman. A Modelagem de Equações Estruturais foi realizada utilizando o software SmartPLS 3.2.7. As análises permitiram avaliar as relações entre CCV (modelo DART), Confiança (Afetiva e Cognitiva) e Satisfação. Além disso, foi avaliado o papel preditivo da Satisfação e Confiança na formação da Lealdade. Em geral, foi possível corroborar relações clássicas entre os construtos e verificar semelhanças e diferenças entre os clientes dos serviços escolhidos. Também foi possível demonstrar a importância da CCV e a participação ativa do cliente no processo, o que influencia todo o aspecto estratégico e mercadológico das empresas prestadoras de serviços.

Palavras-Chave: Cocriação de Valor. Satisfação. Confiança. Lealdade.

1 INTRODUÇÃO

A Cadeia de Lucro em Serviços (CLS) estabelece que a criação de valor emerge das interações entre a empresa, funcionários e clientes (Hogreve, Iseke, Derfuss, & Eller, 2017). A Satisfação dos funcionários influencia a Satisfação do cliente, afetando o desempenho da empresa (Chi & Gursoy, 2009). Neste artigo, a CLS é conectada à Cocriação de Valor (CCV) e aos resultados comportamentais dos clientes, embasada na Lógica Dominada por Serviços (LDS). Esta lógica considera as organizações como transformadoras de recursos (Vargo & Lusch, 2004). Essa teoria tem como finalidade ajudar na provisão de serviços aos clientes (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007). Também contempla as competências necessárias à criação de vantagem competitiva (Vargo & Lusch, 2004).

Na perspectiva da LDS, o valor é definido e cocriado, mediante participação ativa, de cada cliente (Vargo, 2008). A CCV exige que as empresas se concentrem na participação dos clientes nesse processo (Neghina, Caniëls, Bloemer, & van Birgelen, 2015). O elemento central na CCV consiste nas interações entre os diferentes atores econômicos e seus respectivos clientes (Grönroos & Voima, 2013). Com isso os recursos são convertidos em valor pelo processo de CCV, com decorrente melhora do desempenho mercadológico e econômico da empresa prestadora de serviços (O'Cass & Ngo, 2011).

Ao analisar o encontro de serviços, o relacionamento entre fornecedor e cliente se tem metaforicamente a imagem de um espelho (Heskett; Sasser Jr & Schlesinger, 1997). Funcionários satisfeitos são propensos a demonstrar alto nível de motivação (Chi & Gursoy, 2009). Também proporcionam experiências bem avaliadas pelo cliente, entregam melhor nível de serviço e demonstram preocupação com os clientes (Wang, Luo, & Tai, 2017). A Satisfação do funcionário, além de afetar positivamente a Satisfação do cliente, também impacta as intenções de compra (Evanschitzky, Groening, Mittal, & Wunderlich, 2011). De fato, a Satisfação do cliente tem relação direta e positiva na formação da Lealdade (Oliver, 2010). A Satisfação é resultante da confirmação/desconfirmação da expectativa pós compra (Halstead et al., 1993). Além disso, o funcionário tem forte influência na formação e confirmação dessa expectativa (Jones & Taylor, 2018).

A metáfora do ‘espelho de Satisfação’ sugere ao prestador de serviços uma lógica ganha-ganha entre fornecedor e cliente (Di Mascio, 2010). Mas para que impere a lógica de que os envolvidos têm ganhos, sejam eles financeiros, psicológicos ou de qualquer outra natureza, é necessário que o cliente deposite Confiança tanto na empresa quanto nos funcionários (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002). A Confiança que o cliente demonstra em relação à organização é sedimentada na relação com o funcionário da empresa (Ennew, Kharouf, & Sekhon, 2011). Também é relacionada com o cumprimento das promessas de entrega das proposições de valor do serviço cocriado (Chen, Chen, & Wu, 2017). Além disso, a Confiança se mostra como ponto chave na estruturação da orientação relacional (Garbarino & Johnson, 1999). Existem duas dimensões da Confiança: Afetiva e Cognitiva. A Confiança Afetiva é relacionada com emoções e sentimentos que envolvem o cliente e o prestador de serviços (Johnson & Grayson, 2005; Lewis & Weigert, 1985). A Confiança Cognitiva é racional (Terres & Santos, 2013) e relacionada com a reputação do prestador de serviços (Ha, John, John, & Chung, 2016). As consequências da Confiança são percebidas no desenvolvimento de Lealdade do cliente com reflexos no crescimento de mercado e na lucratividade das organizações, (Akhgari, Bruning, Finlay, & Bruning, 2018; Oliver, 1999). A Lealdade é uma resposta que o cliente exprime diante de produtos, serviços, eventos e atividades (Uncles, Dowling, & Hammond, 2003). De acordo com Oliver (1999) a Lealdade é a demonstração de uma faceta do comportamento do cliente ou comprometimento em adquirir novamente uma marca, um produto ou serviço, mesmo diante dos esforços de marketing de qualquer concorrente.

No estudo da CCV, os papéis de cliente e provedor de serviços não são claramente diferenciados. Mapear as atividades de cocriação realizadas pelos clientes durante suas interações com os fornecedores de serviços continua a ser uma questão fundamental para análise em profundidade (Tommasetti, Troisi, & Vesci, 2017). Outro ponto de relevância consiste na análise da CLS, porém agregando o processo de CCV, cuja relação permanece desconhecida e considerada uma lacuna de pesquisa a ser explorada. Decorrente dessa problemática envolvendo CLS, CCV e LDS, é formalizada a questão de pesquisa: **A partir da estrutura da CLS, quais os efeitos dos elementos da cocriação de valor no comportamento do cliente de serviços?** O objetivo principal do artigo é avaliar o processo de CCV, abordando as consequências comportamentais do cliente de serviço. Defluem os seguintes objetivos específicos: (1) averiguar a influência de cada componente do Modelo DART na Satisfação do cliente; (2) verificar a influência cada componente do Modelo DART na formação da Confiança afetiva e cognitiva; (3) avaliar a relação entre Satisfação e Lealdade do cliente; (4) analisar a influência da Confiança Afetiva e Cognitiva na formação da Lealdade do cliente e (5) verificar diferenças entre os tipos de serviços analisados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Clientes e fornecedores são participantes ativos na criação, suprimento e controle de serviços (Johnston, 1989). A participação dos clientes no processo de serviços ocorre a partir de três papéis: (1) o cliente como recurso produtivo, (2) o cliente como colaborador de qualidade, Satisfação e valor, (3) o cliente como concorrente da entidade prestadora de serviços (Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1997). Mas é com o advento da LDS que o processo de CCV ganha destaque (Vargo & Lusch, 2004). Os atores econômicos envolvidos no processo de CCV são clientes, fornecedores e empresas (Andreassen et al., 2016). De fato, todo o processo começa com os recursos empresariais e com a interação entre funcionário e cliente (McColl-Kennedy, Vargo, Dagger, Sweeney, & Kasteren, 2012). A CCV consiste na colaboração que resulta em valor advinda de interação dialógica enquanto coprodução requer recursos e capacidades essenciais ao processo (Ballantyne & Varey, 2006). O fato é que a participação do cliente ganha importância devido à influência sobre o retorno financeiro da empresa (Chan, Yim, & Lam, 2010). Em verdade, a CCV está centrada na premissa de que a troca de valor não

é apenas definida pelo fornecedor, mas também negociada por meio da troca de recursos entre provedores, usuários e outros cocriadores (Tommasetti et al., 2017).

A CCV depende das decisões do cliente. O valor é sempre cocriado pela interação entre os atores envolvidos no processo por meio da troca de serviço (Brambilla, Hantt, Meneghello, & Volmer, 2017). A interação entre os atores econômicos ocorre por meio do diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). As quatro dimensões do modelo DART são partes do sistema organizacional que fornece subsídios para a interação entre clientes e funcionários (Albinsson, Perera, & Sautter, 2016). O Diálogo é o elemento de maior relevância, que exige interação entre o cliente e a empresa na busca de soluções e alternativas viáveis para a cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Um ponto chave do diálogo é o engajamento do cliente, resultado da persuasão da empresa que culmina em postura ativa do cliente na proposições de soluções (Gebauer, Johnson, & Enquist, 2010). Isso é visto como potencial vantagem competitiva (Albinsson et al., 2016). Outro ponto relatado por Becker, Santos e Nagel (2016) é que empresas que mantêm comunicação ativa com os clientes tendem a apresentar índices de Satisfação com seus serviços mais elevados.

Mesmo com o engajamento e a disposição para manter diálogo ativo com a empresa, o cliente deve possuir acesso a pessoas e recursos para a troca de informações e ideias (Albinsson et al., 2016). Tal acesso não é importante só para o processo de cocriação, mas também acesso ao processo produtivo e de design de produtos e serviços (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Isso implica que o cliente desempenhe papel de coprodutor ao mesmo tempo em que exige postura transparente de ambos atores do processo. Isso porque a assimetria de informações que permitia às empresas explorar diversos mercados está desaparecendo (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Com a simetria de informações vem a simetria de trocas, o compartilhamento de informações transparente pela empresa permite ao cliente realizar melhores negociações (Lusch & Vargo, 2008). O resultado é o aumento da Confiança do cliente (Ramaswamy, 2009). O aumento da Confiança do cliente depende da avaliação de risco e dos possíveis benefícios advindos de produtos e serviços (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Pela necessidade de avaliação de riscos, a transparência ganha mais destaque no processo de CCV (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Como resultado da CCV é possível perceber impacto positivo nas capacidades de customização da empresa e na capacidade de prestação de serviços (Terblanche, 2014). A CCV tem relação com a Satisfação e com a intenção comportamental (Sweeney, Danaher, & McColl-Kennedy, 2015). A Satisfação do cliente é um julgamento de um produto ou serviço que atende ou supera a expectativa (Gupta & Zeithaml, 2006). É um constructo que depende das expectativas de pré-venda e do desempenho percebido após a compra de um produto ou serviço (Fornell, 1992). É considerada uma avaliação sobre a possibilidade de atender ou exceder a expectativa do cliente (Burns & Neisner, 2006). A avaliação é estruturada a partir da experiência que o cliente possui com um produto, serviço e sobretudo com a empresa (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994).

Durante o processo de CCV, tem a coprodução, onde o cliente age como recurso do processo (Chathoth, Altinay, Harrington, Okumus, & Chan, 2013). Considerando o modelo DART e sua relação com Satisfação do Cliente, são estabelecidas as hipóteses:

H1(a): O Diálogo entre os atores do processo de CCV tem impacto positivo sobre a Satisfação do Cliente;

H1(b): O Acesso às informações e ao processo de CCV tem impacto positivo sobre a Satisfação do Cliente;

H1(c): A avaliação de Risco do processo de CCV tem impacto positivo sobre a Satisfação do Cliente;

H1(d): A Transparência das informações do processo de CCV tem impacto positivo sobre a Satisfação do Cliente.

Outro importante constructo relacionado com a CCV é a Confiança (Miles, 2014). A Confiança é uma expectativa de que o prestador de serviços irá cumprir o que foi prometido (Chen, Chen, & Wu, 2017). O papel da Confiança é relacionada com troca de experiências e compartilhamento de informações para a realização do serviço (Becker et al., 2016; Brambilla et al., 2017). O processo de CCV é dependente do encontro entre o provedor e o cliente (Medler-Liraz, 2016). Esse encontro permite ampliar a troca de experiências. Ele também permite que o cliente compartilhe informações úteis no CCV. Como consequência, a Confiança entre os dois atores torna-se mais forte ao longo do tempo.

A estrutura da Confiança é multidimensional. Nos relacionamentos está sedimentada na racionalidade ou na afetividade (Agustin & Singh, 2005). É um estado que compreende crenças com conotações cognitivas e afetivas (Johnson & Grayson, 2005). As estruturas cognitivas e afetivas da Confiança são relacionadas entre si (Erdem & Ozen, 2003). A partir da Confiança cognitiva percebida pode ocorrer transformação em Confiança afetiva (Akrouit, Diallo, Akrouit, & Chandon, 2016; Erdem & Ozen, 2003).

A Confiança afetiva é estabelecida por meio de laços emocionais entre os indivíduos (Lewis & Weigert, 1985) e pelo nível de cuidado e preocupação que o parceiro demonstra (Johnson & Grayson, 2005). A Confiança afetiva está relacionada às emoções e sentimentos que envolvem o cliente e o provedor de serviços (Johnson & Grayson, 2005). O aprofundamento das conexões emocionais eleva o nível da Confiança além do que pode ser justificado pela racionalidade, o que amplia a importância da Confiança afetiva (Ha et al., 2016). Quando é considerada a relação entre CCV e Confiança Afetiva, são estabelecidas as hipóteses:

H2(a): O Diálogo entre os atores do processo de CCV tem impacto positivo sobre a Confiança Afetiva;

H2(b): O Acesso às informações e ao processo de CCV tem impacto positivo sobre a Confiança Afetiva;

H2(c): A avaliação de Risco do processo de CCV tem impacto positivo sobre a Confiança Afetiva;

H2(d): A Transparência das informações do processo de CCV tem impacto positivo sobre a Confiança Afetiva.

A Confiança também pode ser cognitiva quando emerge da racionalidade (Corgnet, Espín, Hernán-González, Kujal, & Rassenti, 2016). A Confiança cognitiva capta essa perspectiva mais racional (Swift & Hwang, 2013). É estruturada na racionalidade (Terres & Santos, 2013) e surge como uma resposta a um estado incompleto de conhecimento ou informações (Johnson & Grayson, 2005). As informações necessárias para a concretização da Confiança cognitiva estão relacionadas com a probabilidade do parceiro da relação de troca cumprir suas obrigações bem como da sua reputação (Ha et al., 2016). Quando é estabelecida a relação entre CCV e Confiança Cognitiva são formuladas as hipóteses

H3(a): O Diálogo entre os atores do processo de CCV tem impacto positivo sobre a Confiança Cognitiva;

H3(b): O Acesso às informações e ao processo de CCV tem impacto positivo sobre a Confiança Cognitiva;

H3(c): A avaliação de Risco do processo de CCV tem impacto positivo sobre a Confiança Cognitiva;

H3(d): A Transparência das informações do processo de CCV tem impacto positivo sobre a Confiança Cognitiva.

Ao retornar a Satisfação do cliente, esta não é somente relacionada com o desempenho técnico, mas por todo o conjunto de processos de trocas com o funcionário tais como comunicação e gestão de expectativas (Campbell & Finch, 2004). Funcionários satisfeitos são propensos a demonstrar alto nível de motivação (Chen, Chen, & Lin, 2015) e promovem

experiências com melhor avaliação pelos clientes (Sergeant & Frenkel, 2000). Quanto melhor a Satisfação e atitude dos funcionários maior tenderá a ser o nível de Satisfação do cliente (Otterbring, 2017). O comportamento do cliente é influenciado também por variáveis culturais (Zhang, Zhang, & Law, 2013). Portanto, a Satisfação e a Lealdade podem ser diferenciadas de acordo com regiões ou países (Kursunluoglu, 2014).

A relação entre Satisfação e Lealdade tem sido apontada em estudos sobre a Cadeia de Lucro em Serviços (Kim, 2014). A Satisfação é relacionada positivamente com a Lealdade do cliente (Hogreve et al., 2017). Tendo por subsídios o entendimento de Satisfação do cliente, é construída a hipótese:

H4: A Satisfação do cliente advinda do processo de CCV tem impacto positivo sobre a Lealdade.

A Confiança, como preceito do relacionamento em marketing, influencia o comportamento dos atores econômicos (Gefen, 2002). A partir da Confiança é gerado o comportamento colaborativo dos clientes em relação à organização (Morgan & Hunt, 1994). A Confiança do cliente depende do relacionamento mantido com a organização por meio das Políticas e Prática Gerenciais. Também é dependente do comportamento dos funcionários de linha de frente (Souza, Milan, & Matos, 2014). A Confiança é um ativo estratégico que requer investimentos financeiros, psicológicos, sociológicos e de tempo (Akrouit et al., 2016). Também é fundamental entender que a gestão da Confiança deve ir além da implantação de uma abordagem centrada na criação de um episódio único (Ennew et al., 2011).

As dimensões da Confiança, afetiva e cognitiva, exercem impactos diferentes em outros constructos tais como a Lealdade (Terres & Santos, 2013). A importância de gerar Confiança nos clientes é um requisito para o estabelecimento de compromisso e implica o desenvolvimento da Lealdade (Ennew et al., 2011) pois é considerada um forte preditor da Lealdade (Chang & Hung, 2018; van Esterik-Plasmeijer & van Raaij, 2017). Com isso despontam as hipóteses a seguir:

H5: Confiança Afetiva gerada no processo de CCV tem impacto positivo sobre a Lealdade do cliente.

H6: Confiança Cognitiva gerada no processo de CCV tem impacto positivo sobre a Lealdade do cliente.

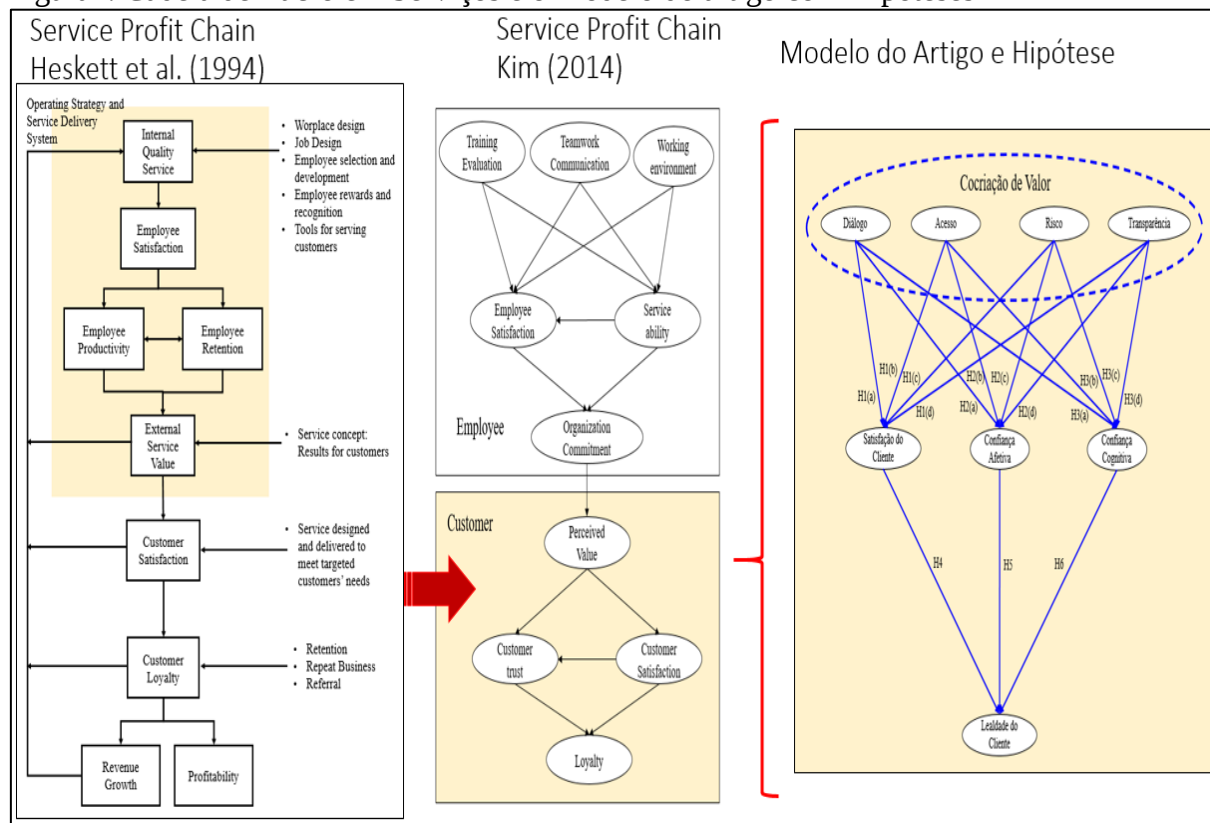
Lealdade corresponde ao compromisso de recomprar um produto ou reutilizar um serviço de forma consistente no futuro (Oliver, 1999). A Lealdade do cliente expressa um comportamento pretendido relacionado ao serviço ou à empresa (Andreassen & Lindestad, 1998). Diante de esforços mercadológicos das empresas concorrentes, o cliente repete a compra da mesma marca (Oliver, 1999). Também existe probabilidade de renovação de contratos de serviços (Andreassen & Lindestad, 1998). Outras consequências incluem o boca a boca positivo e a formação de clientes evangelistas (Heskett, 2002). A Lealdade é estabelecida como a intenção comportamental do cliente em manter relacionamento com o fornecedor de serviços (Sirdeshmukh et al., 2002).

O estudo empírico foi composto por três estudos com diferentes tipos de serviços de massa. O primeiro estudo contou com 322 respostas válidas de clientes de serviços bancários. O segundo estudo desenvolvido teve como objeto o serviço de telefonia móvel com 311 respostas válidas. O último estudo foi realizado com estudantes universitários, cuja análise foi realizada a partir de 379 respostas válidas. Muito embora a universalização do modelo proposto seja utópica, a avaliação empreendida pode auxiliar no entendimento das relações entre a CCV e o comportamento do cliente no âmbito da CLS e com isso é estabelecida a seguinte hipótese:

H7: Existem diferenças significativas entre os três tipos de serviços escolhidos.

Os três estudos seguiram o mesmo modelo apresentado na Figura 1, com as mesmas escalas, porém devidamente adaptadas para cada tipo de serviço.

Figura1: Cadeia de Lucro em Serviços e o Modelo do artigo com Hipóteses



Fonte: desenvolvido pelos autores

E para o devido alinhamento entre problema, objetivos e hipóteses, foi usada a matriz de amarração ilustrada na figura 2.

Figura 2: Matriz de amarração das hipóteses formuladas

Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos específicos	Hipóteses	Teste Estatístico
A partir da estrutura da CLS, quais os efeitos dos elementos da cocriação de valor no comportamento do cliente de serviços?	Avaliar o processo de CCV, abordando as consequências comportamentais do cliente de serviço.	(1) averiguar a influência de cada componente do Modelo DART na Satisfação do cliente;	H1(a); H1(b); H1(c); H1(d).	Modelagem de Equações Estruturais
		(2) verificar a influência cada componente do Modelo DART na formação da Confiança afetiva e cognitiva;	H2(a); H2(b); H2(c); H2(d); H3(a); H3(b); H3(c); H3(d).	
		(3) avaliar a relação entre Satisfação e Lealdade do cliente	H4	
		(4) analisar a influência da Confiança Afetiva e Cognitiva na formação da Lealdade do cliente	H5; H6	
		(5) verificar diferenças entre os tipos de serviços analisados	H7	

Fonte: desenvolvido pelos autores

3 MÉTODO

O Modelo Conceitual do artigo foi analisado com o uso de Modelagem de Equações Estruturais com o uso do software SmartPLS 3.2.7. Para isso, foi necessária a coleta, preparação dos dados e análises preliminares. A coleta de dados foi realizada por meio eletrônicos com o uso da plataforma *SurveyMonkey*. Os dados faltantes, respostas advindas do mesmo IP (*internet protocol*) e *outliers* univariados (mesmo tipo de resposta ao longo do questionário) foram retirados da amostra original. Os dados foram examinados no software SPSS 22, onde foram avaliados a distância de Mahalanobis, com posterior remoção de outliers multivariados, e o teste simples de Harman, para verificação do viés comum ao método, sem qualquer detecção de viés na coleta de dados.

Para mensurar a Cocriação de Valor na percepção dos Clientes de Serviços foi usada a escala desenvolvida por Albinsson et al. (2016) e traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Becker et al. (2016). A escala de Confiança dos Clientes de Serviços foi desenvolvida por Terres & Santos (2013). A escala é composta por Confiança Afetiva e Cognitiva. Para mensurar a Satisfação dos Clientes de Serviços foi usada a escala desenvolvida por Homburg et al. (2009) e Yee et al. (2011). A escala é composta por seis itens e seguiu o processo da validação conforme DeVellis (2003). A escala desenvolvida por Souza, Gosling e Gonçalves (2013) com base na tese de doutorado de Santos (2001), foi usada para mensurar a Lealdade do Cliente de Serviço.

A técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) tem ganhado força pelo fato de que muitas vezes, o pesquisador utiliza dados que não são aderentes a distribuição normal multivariada ou que necessitam de modelos mais complexos e robustos (Ringle, Silva & Bido, 2014), além de que as equações podem ser baseadas em covariância ou em variância (Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro, & Cillo, 2018). Os ajustes do modelo obedecem às seguintes etapas: (1) Avaliação do Modelo de Mensuração; (2) Avaliação do Modelo Estrutural. A estimação do modelo estrutural segue os preceitos de Hair et al. (2017) bem como a abordagem de Wetzels, Odekerken-Schröder e Van Oppen (2009) que preconizam a repetição dos itens das variáveis latentes de primeira ordem na variável latente de segunda ordem. A avaliação do Modelo de Mensuração agrega as análises de Consistência Interna (Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta), Validade Convergente (Variância Média Extraída) e Validade Discriminante (Cargas Cruzada, Critério de Fornell Larcker e Matriz Heterotração-Monotração). A avaliação do Modelo Estrutural abrange a análise de dados advinda do PLS Algoritmo (SRMR, RMS_{theta} , VIF, R^2 , R^2 ajustado e f^2) e *Bootstrapping* (coeficiente beta, erro padrão, teste t e valor p).

A análise multigrupo é um procedimento que permite testar se os grupos de dados pré-definidos têm diferenças significativas em suas estimativas de parâmetros específicas do grupo (cargas fatoriais, coeficientes de caminho entre outros) (Hair et al., 2017). O SmartPLS 3.2.7 fornece resultados de três abordagens diferentes baseadas nos resultados de *bootstrapping* de cada grupo e podem ser paramétricas, como Teste Paramétrico, ou não paramétricas, como Permutação ou Análise Multigrupo PLS (PLS-MGA) (Hair, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018). Para ser considerada como uma diferença significativa, o valor p deve ser inferior a 0,05 ou superior a 0,95 (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

4 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este artigo teve como objeto de análise três serviços de massa, bancário, telefonia móvel e ensino superior. Para verificar de forma empírica a diferença e semelhanças entre os serviços analisados, foram realizadas as análises do modelo estrutural e do modelo de mensuração a partir do Modelo conceitual do artigo. Muito embora existam diferenças de tamanho de amostra, com o mesmo modelo é possível fazer a análise multigrupo para verificar quais as relações são significantemente semelhantes e diferentes.

A totalização dos três estudos possibilitou a formação de uma amostra com 1012 clientes de serviços. Desse total, 54,4% são mulheres, 56,5% são solteiros e apenas 7,8% não possuem graduação superior; sendo que 64,6% de todos os respondentes estão na faixa entre 18 a 35 anos. Com os procedimentos adotados para análise, foram realizados ajustes do modelo, com remoção do item CCG6 (*dado o histórico de relacionamento com essa empresa, tenho motivos para duvidar da competência da instituição*) devido à carga fatorial inferior a 0,40 (Hair et al., 2017). Após o ajuste inicial, para averiguação da Validade Convergente foi analisado a AVE, cujos valores expressos na Tabela 1 comprovam que os constructos do Modelo Conceitual do artigo estão convergindo. Na referida tabela também é possível confirmar a existência de Validade Divergente ao confrontar os valores do Modelo Conceitual do artigo com o índice de referência.

Tabela 1: Consistência Interna, AVE e Critério de Fornell Larcker

Variável Latente	αC	ρDG	CC	AVE	Variável Latente							
					CCVA	CCVD	CCVR	CCVT	CA	CC	LC	SC
CCV Acesso (CCVA)	0,735	0,737	0,850	0,654	0,809							
CCV Diálogo (CCVD)	0,873	0,875	0,905	0,613	0,618	0,783						
CCV Risco (CCVR)	0,877	0,881	0,907	0,620	0,581	0,632	0,788					
CCV Transparência (CCVT)	0,756	0,760	0,845	0,578	0,606	0,661	0,746	0,760				
Confiança Afetiva (CA)	0,768	0,819	0,853	0,601	0,419	0,610	0,589	0,664	0,775			
Confiança Cognitiva (CC)	0,815	0,816	0,890	0,730	0,567	0,427	0,541	0,595	0,525	0,855		
Lealdade (LC)	0,857	0,869	0,898	0,638	0,339	0,384	0,401	0,449	0,491	0,510	0,799	
Satisfação (SC)	0,900	0,913	0,924	0,671	0,509	0,511	0,532	0,611	0,703	0,711	0,663	0,819

Fonte: dados da Pesquisa

O Valor de SRMR foi de 0,053, inferior ao limite estabelecido por (Henseler, Hubona, & Ray, 2016), que atesta bom ajuste do modelo. Já o índice RMS_{Theta} foi 0,097 e comprova a estruturação do modelo (Henseler et al., 2014). Os Valores de VIF constantes na Tabela 2 revelam que o maior número é de 2,906 na relação entre Satisfação e Lealdade. Como os valores de VIF são inferiores ao limite máximo preconizado por Hair et al. (2018) é possível afirmar a existência de baixa colinearidade. As regressões presentes no modelo são consideradas como alinhadas devido ao valor R^2 ajustado estar entre 41,4% a 50,6%. Os valores de f^2 , em sua maioria, são de baixa influência da variável latente exógena em relação a variável latente endógena. A única relação que apresentou efeito grande foi entre Satisfação e Lealdade ($f^2=0,206$). Os resultados expressos na Tabela 2 apresenta os valores de VIF, f^2 , R^2 e R^2 Ajustado.

Tabela 2: Valores do PLS Algoritmo

Hipótese	Caminho Estrutural	VIF	f ²	R ²	R ² ajustado
H1(a)	CCV Diálogo → Satisfação	2,142	0,009	0,414	0,412
H1(b)	CCV Acesso → Satisfação	1,871	0,025		
H1(c)	CCV Risco → Satisfação	2,506	0,006		
H1(d)	CCV Transparência → Satisfação	2,718	0,088		
H2(a)	CCV Diálogo → Confiança Afetiva	2,142	0,092	0,506	0,504
H2(b)	CCV Acesso → Confiança Afetiva	1,871	0,014		
H2(c)	CCV Risco → Confiança Afetiva	2,506	0,018		
H2(d)	CCV Transparência → Confiança Afetiva	2,718	0,129		
H3(a)	CCV Diálogo → Confiança Cognitiva	2,142	0,009	0,434	0,432
H3(b)	CCV Acesso → Confiança Cognitiva	1,871	0,104		
H3(c)	CCV Risco → Confiança Cognitiva	2,506	0,017		
H3(d)	CCV Transparência → Confiança Cognitiva	2,718	0,08		
H4	Satisfação → Lealdade	2,906	0,206	0,443	0,442
H5	Confiança Afetiva → Lealdade	1,984	0,002		
H6	Confiança Cognitiva → Lealdade	2,028	0,005		

Fonte: dados da Pesquisa

O *Bootstrapping*, realizado com 5000 reamostragens, gerou os valores apresentados na tabela 3, no qual 15 hipóteses são consideradas como significantes. Foram rejeitadas as relações entre Acesso e Confiança Afetiva e entre Diálogo e Confiança Cognitiva.

Os resultados estatísticos apresentados na Tabela 4 permitem afirmar que, os elementos do Modelo DART tem relação significativa com a Satisfação do Cliente, o que demonstra que o processo de CCV tem impacto positivo na Satisfação. Tal fato, já havia sido reportado por Sweeney et al. (2015) que apregoava a respeito da importância da interação entre os atores envolvidos no processo de CCV. Isso porque a CCV é um processo centrado na interação entre funcionário e cliente (Neghina et al., 2015).

A H1(a), cujos valores são $\beta = 0,105$, $t_{(1012)} = 2,705$ e $p < 0,05$, permitem afirmar que relação entre Diálogo e Satisfação é positiva e quanto mais expressivo o Diálogo maior será a Satisfação do Cliente, como afirmam Douglas et al. (2008) no contexto educacional. O Acesso do Cliente ao processo de CCV bem como às informações foram fundamentais para assegurar a Satisfação (H1(b) $\beta = 0,165$, $t_{(1012)} = 4,507$ e $p < 0,005$) como destacado por Prahalad e Ramaswamy (2004a). Os resultados da relação entre CCV Risco e Satisfação permitiram suportar a Hipótese H1(c) e ressaltar a importância do entendimento dos riscos da prestação de serviços pelos clientes (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). É importante salientar que, dentre os quatro componentes do Modelo DART, a Transparência se destaca por apresentar elevado coeficiente estrutural ($\beta = 0,372$) e elevado valor de Teste T ($t_{(1012)} = 9,043$). Esse resultado mostra a importância desse componente no processo de CCV (Tanev et al., 2011) além de reduzir a assimetria de informação (Taghizadeh, Jayaraman, Ismail, & Rahman, 2016).

Em se tratando da relação entre CCV e Confiança, embora todas as hipóteses sejam significantes, existem algumas peculiaridades observadas como por exemplo a relação do componente Diálogo com Confiança Afetiva e com Confiança Cognitiva se mostra semelhante à um sistema de *trade-off*. Isso porque quanto maior o Diálogo será maior a Confiança Afetiva ($\beta = 0,311$), enquanto com Confiança Cognitiva o coeficiente de caminho é negativo. Também a hipótese H2(b) apresenta coeficiente estrutural negativo, o que significa que a hipótese é rejeitada. Por outro lado, a hipótese H3(b) (CCV Acesso → Confiança Cognitiva) apresenta β positivo que permite afirmar que maior Acesso tem impacto positivo na formação da Confiança Cognitiva. Mesmo com as relações suportadas entre o Modelo DART e os dois tipos de

Confiança, a hipótese H5 foi aceita quando a significância é a 10%. Com isso, houve comprovação de relação significativa entre Confiança Afetiva e Cognitiva com a Lealdade. A relação clássica entre Satisfação e Lealdade foi suportada.

Tabela 3: Testes e Valores

Hipótese	Caminho Estrutural	Coefficiente Estrutural (β)	erro padrão	Teste t	valor p	Teste da Hipótese
H1(a)	CCV Diálogo $\rightarrow$ Satisfação	0,105	0,039	2,705	0,007	Suportada
H1(b)	CCV Acesso $\rightarrow$ Satisfação	0,165	0,037	4,507	0	Suportada
H1(c)	CCV Risco $\rightarrow$ Satisfação	0,091	0,039	2,362	0,018	Suportada
H1(d)	CCV Transparência $\rightarrow$ Satisfação	0,372	0,041	9,043	0	Suportada
H2(a)	CCV Diálogo $\rightarrow$ Confiança Afetiva	0,311	0,036	8,594	0	Suportada
H2(b)	CCV Acesso $\rightarrow$ Confiança Afetiva	-0,112	0,03	3,68	0	* ¹
H2(c)	CCV Risco $\rightarrow$ Confiança Afetiva	0,148	0,037	3,997	0	Suportada
H2(d)	CCV Transparência $\rightarrow$ Confiança Afetiva	0,415	0,04	10,513	0	Suportada
H3(a)	CCV Diálogo $\rightarrow$ Confiança Cognitiva	-0,106	0,035	3,026	0,002	* ²
H3(b)	CCV Acesso $\rightarrow$ Confiança Cognitiva	0,331	0,036	9,221	0	Suportada
H3(c)	CCV Risco $\rightarrow$ Confiança Cognitiva	0,154	0,04	3,894	0	Suportada
H3(d)	CCV Transparência $\rightarrow$ Confiança Cognitiva	0,349	0,041	8,414	0	Suportada
H4	Satisfação $\rightarrow$ Lealdade	0,599	0,042	14,285	0	Suportada
H5	Confiança Afetiva $\rightarrow$ Lealdade	0,06	0,035	1,687	0,092	Suportada
H6	Confiança Cognitiva $\rightarrow$ Lealdade	0,081	0,036	2,247	0,025	Suportada

Valores críticos para $T_{(1012)} = *p < 0.1\% = 3.29$; $**p < 1\% = 2.57$; $***p < 5\% = 1.96$; $****p < 10\% = 1.64$

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise multigrupo (MGA), Tabela 4, apresenta a diferença em módulo entre os coeficientes de caminho e o p valor sendo a relação 2 a 2 para os três tipos de serviços constituintes da amostra. É possível observar poucas diferenças entre os serviços. As diferenças significativas ocorrem na comparação de serviço bancário com educação na relação entre Acesso e Satisfação e Transparência e Confiança Afetiva. Na comparação entre serviço bancário e telefonia somente há diferença entre Avaliação de Risco e Satisfação. Por fim, na comparação entre educação e telefonia, a diferença existe na relação entre Diálogo e Satisfação.

¹ Embora o valor do teste t seja estatisticamente significativo, o coeficiente estrutural é negativo e por isso a relação entre os constructos não foi suportada, portanto a hipótese H2(b) é rejeitada.

² Embora o valor do teste t seja estatisticamente significativo, o coeficiente estrutural é negativo e por isso a relação entre os constructos não foi suportada, portanto a hipótese H3(a) é rejeitada.

Tabela 4: Análise Multigrupo

Hipótese	Diferença entre os coeficientes de caminho			p valor		
	Banco - Educação	Banco - Telefonia	Educação - Telefonia	(Banco vs Educação)	(Banco vs Telefonia)	(Educação vs Telefonia)
H1(a)	0,284	0,029	0,313	0,997	0,376	0,001
H1(b)	0,275	0,014	0,262	0,002	0,445	0,997
H1(c)	0,08	0,219	0,138	0,183	0,017	0,074
H1(d)	0,003	0,168	0,171	0,49	0,941	0,941
H2(a)	0,056	0,1	0,156	0,706	0,103	0,064
H2(b)	0,115	0,001	0,116	0,091	0,507	0,923
H2(c)	0,091	0,01	0,081	0,844	0,541	0,177
H2(d)	0,162	0,113	0,275	0,04	0,896	0,998
H3(a)	0,072	0,028	0,044	0,773	0,622	0,31
H3(b)	0,009	0,025	0,016	0,537	0,599	0,574
H3(c)	0,045	0,128	0,083	0,317	0,112	0,192
H3(d)	0,106	0,083	0,023	0,881	0,787	0,41
H4	0,024	0,137	0,113	0,406	0,104	0,143
H5	0,081	0,038	0,12	0,791	0,343	0,131
H6	0,112	0,066	0,178	0,117	0,72	0,954

Fonte: Dados da Pesquisa

5 CONCLUSÃO

O artigo propiciou a análise da CCV e as respostas comportamentais de clientes de serviços. Com o uso do modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004b) e a escala de Albinsson et al. (2016) foi possível analisar a influência e importância da CCV na formação da Satisfação do Cliente. Isso corrobora afirmações de Sweeney et al. (2015) e Navarro, Llinares e Garzon (2016) que demonstram a importância do relacionamento entre os atores econômicos no desenvolvimento da Satisfação. Ainda em relação a este constructo, foi possível corroborar a relação clássica entre Satisfação e Lealdade. Essa relação amplamente defendida por vários autores como Oliver (1999) e outros estudiosos da Cadeia de Lucro em Serviços foi comprovada no artigo. Embora o processo de CCV tenha relação com as Confianças Afetiva e Cognitiva (Ennew et al., 2011), apenas a última prediz a Lealdade a nível de 5% de significância enquanto a Confiança Afetiva tem relação significativa com Lealdade a 10%. É fundamental um exame mais criterioso dessa diferença, que pode estar ligado à orientação transacional da empresa. Além de verificar a relação da Confiança e Satisfação com o desenvolvimento da Lealdade, também tornou possível verificar qual dimensão do modelo DART necessita de maior atenção por parte das empresas brasileiras para melhorar o processo de CCV.

A participação do cliente no processo de CCV reduz a diferença entre expectativa e percepção. Isso ocorre porque a coprodução e a coparticipação tornam o cliente como corresponsável do serviço, e faz com que assuma os possíveis erros e colha os resultados de suas próprias ações. Mesmo quando a interação ocorre por meio de tecnologia como explicitado por Larivière et al. (2017) ao desenvolver o encontro de serviços 2.0.

Dentre as implicações para a prática gerencial, cabe aos profissionais de marketing ampliar o Acesso do Cliente a pessoas e recursos como salientado por Albinsson et al. (2016) para aprimorar os processos de CCV e de design de produtos e serviços (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). O fortalecimento do Diálogo (Prahalad & Ramaswamy, 2004a) é outra opção para melhoria do processo de CCV. Mesmo com relação significativa entre o processo de CCV com Satisfação e Confiança, o Diálogo entre os atores econômicos envolvidos na cocriação mostrou-se insuficiente para estabelecer conexão adequada. É a partir do Diálogo que

a Confiança ganha força. A falta ou a deficiência de Diálogo entre prestador e cliente de serviços bancários e telefônicos representa um ponto fraco desse relacionamento.

A limitação da pesquisa é relacionada com a perspectiva de corte transversal adotado (Rindfleisch, Malter, Ganesan, & Moorman, 2008), apesar da relativa rapidez na coleta de dados de vários constructos sob a óptica do cliente, apresenta algumas desvantagens. Pelo fato de ser realizada em um curto período, as análises podem ser menos profundas quando comparadas com pesquisa longitudinal, que se mostra mais dinâmica e permite melhores inferências.

O alinhamento do processo de CCV com os aspectos da Cadeia de Lucro em Serviços (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994; Hogueve et al., 2017), onde agrega o comportamento do prestador e do cliente de serviços, com amostras pareadas, pode revelar importantes contribuições para a LDS e ampliar a fronteira do conhecimento em Marketing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agustin, C., & Singh, J. (2005). Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges. *Journal of Marketing Research*, 42(1), 96–108.
- Akhgari, M., Bruning, E. R., Finlay, J., & Bruning, N. S. (2018). Image, performance, attitudes, trust, and loyalty in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 36(4), 744–763.
- Akrout, H., Diallo, M. F., Akrou, W., & Chandon, J. L. (2016). Affective trust in buyer - seller relationships : A two-dimensional scale. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 260–273.
- Albinsson, P. A., Perera, B. Y., & Sautter, P. T. (2016). DART scale development: Diagnosing a firms readiness for strategic value co-creation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1), 42–58.
- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.
- Andreassen, T. W., Kristensson, P., Parasuraman, A., McColl-Kenedy, J. R., Edvardsson, B. ., & Colurcio, M. (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27(1), 1–10.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7–23.
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335–348.
- Becker, L. C. B., Santos, C. P., & Nagel, M. (2016). A Relação entre os Elementos da Cocriação, Satisfação e Confiança no contexto de Serviços. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(02), 263–280.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193–205.
- Brambilla, F. R., Hantt, A. F., Meneghello, L. C., & Volmer, R. S. (2017). Cocriação e Confiança Percebida: relações em um cenário de inovação disruptiva de serviço. *Caderno Profissional de Marketing Unimep*, 5(3), 75–88.
- Burns, D. J., & Neisner, L. (2006). Customer satisfaction in a retail setting. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34(1), 49–66.
- Campbell, L., & Finch, E. (2004). Customer satisfaction and organisational justice. *Facilities*, 22(7/8), 178–189.

- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J.-G., & Cillo, V. (2018). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), JKM-05-2018-0322.
- Chan, K. W., Yim, C. K. (Bennett), & Lam, S. S. . (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48–64.
- Chang, C.-C., & Hung, J.-S. (2018). The effects of service recovery and relational selling behavior on trust, satisfaction, and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 36(7), 1437–1454.
- Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 11–20.
- Chen, P. Y., Chen, K. Y., & Wu, L. Y. (2017). The impact of trust and commitment on value creation in asymmetric buyer–seller relationships: the mediation effect of specific asset investments. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(3), 457–471.
- Chen, C. C. V, Chen, C. J., & Lin, M. J. J. (2015). The impact of customer participation: the employee's perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 486–497.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
- Corgnet, B., Espín, A. M., Hernán-González, R., Kujal, P., & Rassenti, S. (2016). To trust, or not to trust: Cognitive reflection in trust games. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 64(October), 20–27.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development, Theory and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Di Mascio, R. (2010). The Service Models of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 74(4), 63–80.
- Douglas, J., McClelland, R., & Davies, J. (2008). The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education. *Quality Assurance in Education*, 16(1), 19–35.
- Ennew, C., Kharouf, H., & Sekhon, H. (2011). Trust in UK financial services: A longitudinal analysis. *Journal of Financial Services Marketing*, 16(1), 65–75.
- Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9, 131–135.
- Evanschitzky, H., Groening, C., Mittal, V., & Wunderlich, M. (2011). How Employer and Employee Satisfaction Affect Customer Satisfaction: An Application to Franchise Services. *Journal of Service Research*, 14(2), 136–148.
- Fornell, C. (1992). Satisfaction Barometer : The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.
- Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87.
- Gebauer, H., Johnson, M., & Enquist, B. (2010). Value co-creation as a determinant of success in public transport services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(6), 511–530.
- Gefen, D. (2002). Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), 27–51.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2).
- Gupta, S., & Zeithaml, V. A. (2006). Customer metric and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739.

- Ha, H.-Y., John, J., John, J. D., & Chung, Y.-K. (2016). Temporal effects of information from social networks on online behavior. *Internet Research*, 26(1), 213–235.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Halstead, D., Dröge, C., Cooper, M. B., Halstead, D., Dröge, C., & Cooper, M. B. (1993). Product Warranties and Post-purchase Service. *Journal of Services Marketing*, 7(1), 33–40.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited.
- Heskett, J. L., Sasser Jr, W. E., Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: how leading companies link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: The Free Press.
- Heskett, J. L. (2002). Beyond customer loyalty. *Managing Service Quality*, 12(6), 355–357.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service Profit-Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72, 164–174.
- Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., & Eller, T. (2017). The Service–Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework. *Journal of Marketing*, 81(3), 41–61.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social Identity and the Service–Profit Chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38–54.
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500–507.
- Johnston, R. (1989). The Customer as Employee. *International Journal of Operations & Production Management*, 9(5), 15–23.
- Jones, M. A., & Taylor, V. A. (2018). Marketer requests for positive post-purchase satisfaction evaluations: Consumer depth interview findings. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 218–226.
- Kim, G. J. (2014). Applying Service Profit Chain model to the Korean restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36(1), 1–13.
- Kursunluoglu, E. (2014). Shopping centre customer service: Creating customer satisfaction and loyalty. *Marketing Intelligence and Planning*, 32(4), 528–548.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., ... De Keyser, A. (2017). “Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79(October), 238–246.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. J. (1985a). Social Atomism, Holism, and Trust. *Sociological Quarterly*, 26(4), 455–471.

- Lewis, J. D., & Weigert, A. J. (1985b). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2008). The service-dominant mindset. In *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century* (pp. 89–96).
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18.
- Maddern, H., Maull, R., & Smart, A. (2007). Customer satisfaction and service quality in UK financial services. *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 998–1019.
- McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & Kasteren, Y. van. (2012). Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370–389.
- Medler-Liraz, H. (2016). The role of service relationships in employees' and customers' emotional behavior, and customer-related outcomes. *Journal of Services Marketing*, 30(4), 437–448.
- Miles, C. (2014). Rhetoric and the foundation of the Service-Dominant Logic. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 744–755.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. H. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Navarro, S., Llinares, C., & Garzon, D. (2016). Exploring the relationship between co-creation and satisfaction using QCA. *Journal of Business Research*, 69(4), 1336–1339.
- Neghina, C., Caniels, M. C. J., Bloemer, J. M. M., & van Birgelen, M. J. H. (2015). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), 221–242.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2011). Examining the Firm's Value Creation Process: A Managerial Perspective of the Firm's Value Offering Strategy and Performance. *British Journal of Management*, 22(4), 646–671.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer* (Routledge). New York.
- Otterbring, T. (2017). Smile for a while: the effect of employee-displayed smiling on customer affect and satisfaction. *Journal of Service Management*, 28(2), 284–304.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9.
- Ramaswamy, V. (2009). Are You Ready for the Co-Creation Movement? *Technical Communication*, 49(2), 162–170.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-Sectional Versus Longitudinal Survey Research: Concepts, Findings, and Guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 261–279.
- Santos, C. P. (2001). *O Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Sergeant, A., & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of Service Research*, 3(1), 18–34.
- Silvestro, R., & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the “satisfaction mirror.” *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244–268.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in

- Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15–37.
- Souza, B. B. P., Gosling, M. M., & Gonçalves, C. A. (2013). Mensuração do Mix de Marketing de Serviços, da Satisfação e da Lealdade em clientes de um Banco de Varejo. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(2), 108–132.
- Souza, L. G., Milan, G. S., & Matos, C. A. de. (2014). A confiança em trocas relacionais: dimensões formadoras e efeitos assimétricos. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 11(2), 123–139.
- Sweeney, J. C., Danaher, T. S., & McColl-Kennedy, J. R. (2015). Customer Effort in Value Cocreation Activities. *Journal of Service Research*, 18(3), 318–335.
- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *Learning Organization*, 20(1), 20–37.
- Taghizadeh, S. K., Jayaraman, K., Ismail, I., & Rahman, S. A. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(1), 24–35.
- Tanev, S., Bailetti, T., Allen, S., Milyakov, H., Durchev, P., & Ruskov, P. (2011). How do value co-creation activities relate to the perception of firms' innovativeness? *Journal of Innovation Economics*, 7(1), 131.
- Terblanche, N. S. (2014). Some theoretical perspectives of co-creation and co-production of value by customers. *Acta Commercii*, 14(2), 1–8.
- Terres, M. D. S., & Santos, C. P. (2013). Desenvolvimento de uma Escala para Mensuração das Confianças Cognitiva, Afetiva e Comportamental e Verificação de seus Impactos na Lealdade. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(1), 122–148.
- Tommasetti, A., Troisi, O., & Vesci, M. (2017). Measuring customer value co-creation behavior: Developing a conceptual model based on service-dominant logic. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 930–950.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4–5), 294–316.
- van Esterik-Plasmeijer, P. W. J., & van Raaij, W. F. (2017). Banking system trust, bank trust, and bank loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 35(1), 97–111.
- Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation. *Journal of Service Research*, 11(2), 211–215.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Wang, Y. C., Luo, C. C., & Tai, Y. F. (2017). Implementation of delightful services: From the perspective of frontline service employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 90–104.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2011). The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries. *International Journal of Production Economics*, 130(2), 236–245.
- Zhang, Z., Zhang, Z., & Law, R. (2013). Regional effects on customer satisfaction with restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 705–722.