

A Prática Relacional Existente entre um Provedor de Serviços e seus Clientes e a Retenção de Clientes: A Comparação entre um Modelo Teórico e um Modelo Rival

Autoria: Gabriel Sperandio Milan, José Luis Duarte Ribeiro, Deonir De Toni, Fabiano Larentis

Resumo

Este trabalho aborda a estratégia da retenção de clientes por meio da prática do marketing de relacionamento no ambiente de serviços. É proposto um Modelo Teórico, com suas respectivas hipóteses, o qual é comparado a um Modelo Rival, identificado a partir da percepção de executivos de um Grupo Empresarial com atuação proeminente no setor de serviços no Brasil. Os construtos satisfação de clientes, valor, reputação do provedor de serviços e confiança são considerados antecedentes da retenção de clientes. A análise dos dados foi implementada por técnicas de estatística multivariada e pela Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicam que o Modelo Teórico apresenta um melhor ajuste em relação ao Modelo Rival, embora precise de um maior amadurecimento teórico-empírico. O trabalho propicia evidências relevantes, comprovando que o valor percebido pelos clientes é um construto antecedente da confiança depositada no provedor de serviços, relação esta mediada pela reputação do provedor de serviços; que a reputação do provedor de serviços é importante no contexto relacional em estudo; e que a retenção de clientes é positivamente influenciada pela confiança depositada no provedor de serviços.

1. INTRODUÇÃO

A orientação a relacionamentos de longo prazo perpassa toda a organização, influenciando as interações com os clientes, antes, durante e depois da venda. É fundamental que se entenda o relacionamento com os clientes como uma competência que estabelece um diferencial para as empresas em um ambiente cada vez mais competitivo (DAY, 2000).

O marketing de relacionamento não deve ser visto como uma espécie de panacéia para todos os males (PILLAI; SHARMA, 2003; SHARMA, 2007), e sim como uma área profícua para o desenvolvimento de estudos, tornando as empresas orientadas ao mercado (GRÖNROOS, 1994). Para Morgan e Hunt (1994), as empresas estão aprendendo que, ao invés da competição predatória, devem colaborar para competir. E que, com isso, é possível reduzir os riscos inerentes ao relacionamento, aumentar o seu lucro e obter uma possível vantagem competitiva sustentável (DONEY; CANNON, 1997; FONTENOT et al., 1998).

Com a competitividade acirrada no mercado, pode-se inferir, então, que a retenção de clientes é um dos objetivos centrais do marketing de relacionamento, e o grande desafio passa a ser o de reconhecer os clientes, mostrando a eles o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência. Mas isso vai além da preocupação com a satisfação do cliente, que tem um papel essencial no desempenho das organizações (OLIVER, 1997), e que deve ser estimulada, considerando-se aspectos atinentes à qualidade dos serviços, agregando valor não apenas à oferta em si, mas ao valor de mercado da empresa, à sua imagem e reputação (MILAN, 2006). Na realidade, configura-se como um novo modo de pensar a respeito do que gera lucros e a forma de como se deveria fazer negócios (VAVRA; PRUDEN, 1995).

Logicamente, o lucro é importante, não somente como um fim em si mesmo, mas porque permite à empresa melhorar a geração de valor e propiciar incentivos para que os clientes, colaboradores e investidores permaneçam leais a ela (REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000). Sendo assim, uma das principais tarefas dos gestores da área mercadológica não é apenas estabelecer relacionamentos com os clientes, mas também mantê-los, melhorando sua lucratividade e sua rentabilidade, mesmo que haja relativa dificuldade em se calcular os custos relativos a estes relacionamentos de forma específica (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994).

Os benefícios provenientes da retenção e da lealdade dos clientes geralmente se refletem nos motivos pelos quais um concorrente é mais lucrativo do que outro (REICHHELD, 1993). Por isso, com o intuito de manter ou aumentar sua participação de mercado, as empresas dispõem basicamente de duas alternativas: a manutenção dos clientes atuais e a aquisição de novos clientes. As empresas que investem em relacionamentos não apenas atraem novos clientes, bem como mantêm e melhoram suas relações com os clientes atuais, inferindo-se que atrair novos clientes deveria ser visto como um objetivo intermediário (BERRY, 2002). Nesse horizonte, Vavra e Pruden (1995) apregoam que a retenção de clientes é a chave para o sucesso no mercado do novo milênio. Portanto, a retenção de clientes, uma estratégia de marketing defensivo, vem se tornando imprescindível para o sucesso empresarial, o que vem sendo sugerido por diversos pesquisadores (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; RUST; ZAHORIK, 1993; REICHHELD, 1993 e 1996; HESKETT et al., 1994; VAVRA, 1994; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; MILAN, 2004 e 2006).

2. MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES DE PESQUISA

O objetivo do trabalho é testar e validar o Modelo Teórico proposto, representando a prática relacional existente entre um provedor de serviços e seus clientes, resultando na retenção de clientes, comparando-o a um Modelo Rival, identificado a partir do entendimento de executivos de uma empresa de serviços. Para tanto, foram contemplados os seguintes construtos: Satisfação de Clientes, Valor, Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Retenção de Clientes. Assim, é oportuno que se faça uma breve definição de cada um deles.

O gerenciamento da **satisfação de clientes** se transformou em um imperativo para o sucesso de grande parte das empresas (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; OLIVER, 1997; ANDERSON; MITTAL, 2000). Para Oliver (1997), a satisfação pode ser definida como sendo um julgamento que um produto ou um serviço tem como característica devido ao fato de ter provido ou estar provendo um nível agradável de plenitude relacionada ao consumo ou, ainda, como o sentimento do consumidor no que se refere aos resultados provenientes do consumo em relação a um padrão de prazer ou desprazer (OLIVER, 1999). Como a satisfação está fortemente arraigada às experiências dos clientes, ao abordar questões atinentes à qualidade em serviços, o julgamento de satisfação dos clientes se baseia tanto na experiência atual e em experiências passadas, reforçando o aspecto cumulativo da definição de satisfação proposto por uma significativa corrente de pesquisadores (JOHNSON; FORNELL, 1991; ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992; ANDERSON; FORNELL, 1994; GARBARINO; JOHNSON, 1999), quanto em experiências futuras, as quais são antecipadas pelo julgamento do cliente (FORNELL, 1995).

O **valor** ou valor percebido é o principal esteio que sustenta os relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes, pois tem como função representar aquilo que o cliente entende, em um dado momento, como valioso para o início e para a manutenção de um relacionamento duradouro com um fornecedor específico no decorrer de sua vida útil de compra ou de consumo (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000). O valor percebido é um construto que traduz a relação entre os benefícios provenientes de uma determinada oferta *versus* os sacrifícios a que o cliente incorre para a sua obtenção (ZEITHAML, 1988; JURAN; GODFREY, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002). E resulta de uma avaliação global do cliente mediante a comparação entre aquilo que recebe (benefícios) em relação ao que lhe é dado em troca (sacrifícios) (ZEITHAML, 1988).

A **reputação do provedor de serviços** está relacionada à imagem da empresa, à forma com que o mercado percebe a organização, a sua marca e a sua oferta (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001). Além disso, a reputação de uma empresa está relacionada à confiança depositada pelos clientes e, conseqüentemente, à sua credibilidade e ao seu prestígio (GANESAN, 1994; WEBLEY, 2003; ALSOP, 2004), e está alicerçada na qualidade

percebida e na confiabilidade de sua oferta (GARVIN, 1987), e arraigada ao comportamento passado da organização (SHMATIKOV; TALCOTT, 2005). Dessa forma, diversos pesquisadores defendem que a reputação é um construto antecedente à confiança (GANESAN, 1994; WEBLEY, 2003; SHMATIKOV; TALCOTT, 2005), e que uma reputação de mercado diferenciada pode resultar em uma taxa de lucratividade superior (WEBLEY, 2003; ALSOP, 2004; APÉRIA; BRONN; SCHULTZ, 2004; CARMELI, 2004).

A **confiança** é a expectativa mantida por parte de uma pessoa ou de uma organização de que a palavra ou a promessa feita por um parceiro de troca pode ser confiada (ROTTER, 1967). Confiar é tolerar os riscos inerentes ao nível de envolvimento e profundidade estabelecidos em um relacionamento entre parceiros de troca (SHEPPARD; SHERMAN, 1998). Segundo Rousseau et al. (1998) e Hawes, Mast e Swan (1989), a confiança ajuda a reduzir a incerteza e o risco específicos de uma transação, e pode ser identificada em termos da percepção de um cliente quanto à confiabilidade, à honestidade, à integridade e aos padrões éticos elevados representativos de uma organização de serviços (COULTER; COULTER, 2002). Portanto, no setor de serviços, a confiança é particularmente significativa uma vez que os clientes, em essência, não compram o serviço em si, mas sim uma promessa implícita ou explícita de serviço, a qual poderá se configurar, ou não, no futuro (CLAYCOMB; MARTIN, 2001; BITNER, 1995).

Finalmente, a **retenção de clientes**, que está relacionada à manutenção da preferência do cliente por um determinado fornecedor, resultando, em última instância, na intenção e na efetiva repetição de negócios, com tal fornecedor, ao longo do tempo (FORNELL; RYAN; WESTBROOK, 1990; REICHHELD; SASSER Jr., 1990; VAVRA, 1994; HAWKINS; BEST; CONEY, 1995; VAVRA; PRUDEN, 1995; REICHHELD, 1996; OLIVER, 1997; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000). Salienta-se que uma taxa de retenção de clientes mais elevada pode significar uma base de clientes que compra mais frequentemente e em volumes mais expressivos, bem como uma redução nos custos de transação (FORNELL; WERNERFELT, 1987; REICHHELD; SASSER Jr., 1990; ANDERSON; MITTAL, 2000).

Para facilitar a compreensão das relações causais estabelecidas, e como síntese das hipóteses de pesquisa, o Modelo Teórico proposto é apresentado conforme a Figura 1.



Figura 1 – Modelo Teórico e hipóteses de pesquisa

Para tanto, foram estabelecidas as seguintes hipóteses de pesquisa:

- H1:** O valor percebido pelos clientes é positivamente influenciado pela satisfação dos clientes;
- H2:** A reputação do provedor de serviços é positivamente influenciada pelo valor percebido pelos clientes;
- H3:** A confiança no provedor de serviços é positivamente influenciada pela reputação do provedor de serviços; e
- H4:** A retenção de clientes é positivamente influenciada pela confiança no provedor de serviços.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Como método de pesquisa, para a avaliação das relações propostas, foi empregada a modelagem de equações estruturais (KLINE, 2005; HAIR Jr. et al., 1998), por meio da estratégia de modelagem confirmatória (JÖRESKOG; SÖRBOM, 1993 apud MacCALLUM,

1995; HAIR Jr. et al., 1998). Além desta abordagem, a partir das hipóteses de pesquisa estabelecidas, foi implementado um estudo de corte transversal único com a aplicação de uma *survey* (CHURCHILL Jr., 1995; HAIR Jr.; BUSH; OTINAU, 2000; MALHOTRA, 2006).

3.1 Ambiência da Pesquisa

O trabalho foi desenvolvido junto a um Grupo multinacional, que atua no mercado brasileiro desde o final da década de 70. O Grupo Empresarial opera em três segmentos de mercado: alimentação e restaurantes, hotelaria e viagens e produtividade e marketing, contando com 28 marcas em seu portfólio. No Brasil, são 30.000 colaboradores, atendendo 60.000 empresas-clientes. O seu faturamento, em 2007, resultou em cerca de R\$ 7 bilhões.

No entanto, a população considerada para esta pesquisa compreendeu apenas os clientes de uma de suas Unidades de Negócio, focada no segmento alimentação e restaurantes, no Estado do Rio Grande do Sul, localizados, mais especificamente, na Grande Porto Alegre e na região Nordeste do Estado, devido à representatividade em sua carteira de clientes, tanto em relação ao número de clientes nestas duas regiões quanto ao volume de negócios gerado. Por entender que tais informações têm caráter estratégico, a empresa preferiu não divulgar o número total de clientes no Estado, o volume de negócios e informações complementares.

A partir dessa delimitação inicial, foi definida a amostra para a pesquisa, utilizando-se a técnica de amostragem não-probabilística por conveniência (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000; MALHOTRA, 2006). Tendo em vista a utilização da modelagem de equações estruturais e a complexidade dos modelos, Kline (2005) defende que a amostra deveria contemplar 200 casos ou mais, enquanto Hu e Bentler (1995) sugerem que, para proporcionar índices aceitáveis de ajustamento dos modelos, é recomendável que a amostra totalizasse 250 casos ou mais. Por isso, optou-se pela definição de uma amostra de, pelo menos, 250 casos.

3.2 Estruturação do Instrumento de Coleta de Dados

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados foram operacionalizados cinco construtos: Satisfação de Clientes, Valor, Reputação do Provedor de Serviços, Confiança e Retenção de Clientes. Ressalta-se que, tais construtos são variáveis não-observáveis, ou seja, variáveis que não podem ser observadas diretamente, ou seja, variáveis latentes, que podem ser representadas e medidas por meio de um ou mais indicadores que se constituem em variáveis observáveis (BOLLEN, 1989; HAIR Jr. et al., 1998; BYRNE, 2001).

Para o construto **Satisfação de Clientes** (SATISF), foi utilizada uma escala de quatro itens, adaptada de Cannon e Perreault Jr. (1999). Quanto ao construto **Valor** (VALOR), adotou-se uma escala com quatro itens, adaptada de Perin et al. (2004), que utilizaram como base o estudo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Em relação ao construto **Reputação do Provedor de Serviços** (REPUT), a escala apresenta cinco itens, e foi adaptada de Ganesan (1994) (REPUT_1 a 3 e 5) e de Doney e Cannon (1997) (REPUT_1 a 3), enquanto o item de escala REPUT_4 foi adicionado (MILAN, 2006). Para o construto **Confiança** (CONF), a escala possui sete itens e foi adaptada de Doney e Cannon (1997), também utilizada por Hewett, Money e Sharma (2002). Por fim, para o construto **Retenção de Clientes** (RETEN), a escala é composta por seis itens e foi adaptada de Ganesh, Arnold e Reynolds (2000). Com exceção do construto Valor, e seus respectivos itens de escala, para os quais foi empregada uma escala de diferencial semântico de 10 pontos, conforme Perin et al., 2004, foi adotada, para os demais construtos, uma escala do tipo Likert de sete pontos, indicando em seus extremos de “1.discordo totalmente” a “7.concordo totalmente”.

Após a estruturação do instrumento de coleta de dados, procedeu-se à validade de conteúdo ou validade nominal, que consiste de uma avaliação subjetiva, porém, sistemática, da representatividade do conteúdo de uma ou mais escalas utilizadas para a mensuração dos construtos em estudo (MALHOTRA, 2006). Para tanto, o instrumento de coleta de dados foi

submetido a três *experts* da área. E, para a efetiva finalização do questionário, implementou-se pré-teste (MALHOTRA, 2006; CHURCHILL Jr., 1995), aplicando-o a trinta respondentes. O tempo médio para preenchimento do questionário foi de nove minutos. Embora os respondentes não tenham tido dúvidas muito expressivas, procedeu-se a algumas melhorias de ordem e de linguagem para a versão final do questionário. Como foram implementadas alterações, além da forma de aplicação do questionário no pré-teste, que contou com a presença e orientação de um pesquisador aos respondentes, tais casos foram descartados.

3.3 Coleta de Dados, Exame dos Dados e Amostra Final

A coleta de dados foi realizada pelo método *survey*, com base em um questionário estruturado, mediante auto-preenchimento dos respondentes. Foram distribuídos 898 questionários, obtendo-se 278 questionários, com uma taxa de retorno de 30,96%.

Para se obter uma amostra de melhor qualidade, dois tipos de análise foram implementadas. Na primeira análise, verificou-se a existência de dados omissos e de *outliers*. Como não foi observado um padrão para as não respostas, optou-se por incluir na amostra somente casos com dados completos, procedimento conhecido como abordagem de caso completo (HAIR Jr. et al., 1998; KLINE, 2005), empregando-se o método *listwise deletion*, que é o método mais popular ao se lidar com casos omissos (BYRNE, 2001). Dos 278 questionários respondidos, 4 foram eliminados. Em relação aos *outliers*, com base no teste de padronização das variáveis, calculando-se os *z-scores*, e em sua análise (HAIR Jr. et al., 1998; KLINE, 2005), foram identificados 5 casos, também eliminados. A amostra final resultou em 269 casos válidos (Tabela 1). Na segunda análise, partiu-se para a análise da normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade. Os resultados foram satisfatórios.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Sexo		Tipo de Empresa		Porte (Critérios da Empresa)		Localização das Empresas	
F	M						
100 (37%)	169 (63%)	Públicas	20 (7%)	até 50 funcionários	115 (42%)	Grande Porto Alegre	126 (47%)
				51 a 150 funcionários	77 (29%)		
		Privadas	249 (93%)	mais de 151 funcionários	77 (29%)	Região Nordeste	143 (53%)

4. IDENTIFICAÇÃO DE UM MODELO RIVAL

Mediante uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com executivos diretamente relacionados ao mercado do Grupo Empresarial em estudo, no sentido de identificar, na percepção destes profissionais, um Modelo Rival ao Modelo Teórico proposto, que traduzisse a prática relacional da empresa com seus clientes, tendo a retenção de clientes como resultado maior. Aliás, convergindo com tal procedimento, Gummesson (2000) defende que o relato e a análise de situações gerenciais reais, sob a ótica de seus partícipes, é fundamental para a disseminação de melhores práticas no ambiente competitivo, qualificando e ampliando o corpo teórico existente.

Cabe salientar que as entrevistas individuais em profundidade vêm se caracterizando como um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato do pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento em torno do objeto de pesquisa. Embora o número de entrevistados seja pequeno, o envolvimento do pesquisador com as pessoas que detêm as informações é significativo (RIBEIRO; MILAN, 2004).

Para obter profundidade e consistência na coleta de dados, no que diz respeito à seleção dos participantes, ou profissionais, que seriam entrevistados, alguns critérios foram

observados. Desse modo, os entrevistados deveriam: (i) conhecer o mercado e o perfil dos clientes; (ii) ter experiência em relação às ações desenvolvidas pelo Grupo no sentido de estabelecer, manter e ampliar os relacionamentos com clientes; e (iii) exercer função ou cargo que lhes conferisse liberdade de expressão quanto aos aspectos abordados pela pesquisa. Sendo assim, foram entrevistados quatro executivos com ampla experiência de mercado e na empresa, utilizando-se um roteiro de questões (RIBEIRO; MILAN, 2004). As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, visando maximizar a coleta de dados e facilitar a descrição das entrevistas e a análise e interpretação dos resultados. As entrevistas foram realizadas em sessão única, com tempo médio de duração em torno de 1h7min.

Com base na análise e interpretação dos dados, partiu-se para a identificação do(s) Modelo(s) Rival(is). O processo de seleção do(s) Modelo(s) Rival(is) a ser(em) testado(s) e comparado(s) ao Modelo Teórico se deu, basicamente, por três critérios: (i) similaridade entre os modelos; (ii) coerência existente nas relações causais estabelecidas; e (iii) consistência com a literatura existente. Diante disso, é apresentado o Modelo Rival identificado (Figura 2):

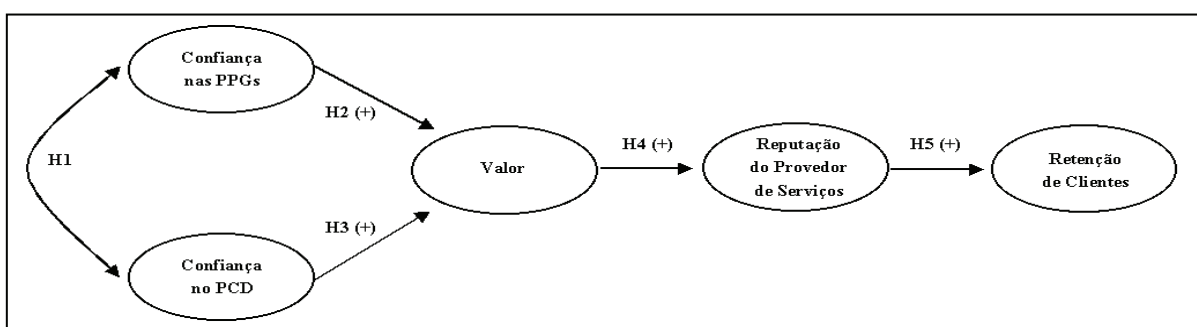


Figura 2 – Modelo Rival identificado

No que diz respeito aos construtos **Confiança nas Práticas e Políticas Gerenciais (PPGs)** e **Confiança no Pessoal de Contato Direto (PCD)**, inseridos no Modelo Rival, foram utilizadas escalas com onze e dez itens, respectivamente. Ambas as escalas foram adaptadas de Perin et al. (2004) (PPGs_1 a 5 e 7 e 8 e PCD_1 a 3 e 5 a 8), com base no estudo desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). Os itens de escala PPGs_6 e PCD_4 foram adicionados (MILAN, 2006). Os itens de escala PPGs_9 a 11 e PCD_9 e 10 foram adaptados de Santos (2001), Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Perin et al. (2004).

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a avaliação das relações estruturais inerentes ao Modelo Teórico, bem como ao Modelo Rival, foram seguidas as etapas indicadas na literatura (HOYLE, 1995; MACCALLUM, 1995; HULLAND; CHOW; LAM, 1996; HAIR Jr. et al., 1998; GARVER; MENTZER, 1999; BREI; LIBERALI, 2004; KLINE, 2005), utilizando-se o *software* estatístico AMOS[®]. Ao definir a matriz de entrada de dados, foi escolhida a Matriz de Covariância (CUDECK, 1989), associada ao método de estimação dos parâmetros da Máxima Verossimilhança, que é um método que, por meio de iterações, melhora as estimativas de parâmetros para minimizar uma função de ajuste especificada (HAIR Jr. et al., 1998).

4.1 Validação Individual dos Construtos

Ao validar o modelo integrado, com seus respectivos construtos, é fundamental que, antes disso, se proceda à validação individual dos construtos ou submodelos (ANDERSON; GERBING, 1988; HAIR Jr. et al., 1998; GARVER; MENTZER, 1999; KLINE, 2005). Para a validação individual dos construtos foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, e as validades convergente e discriminante dos mesmos.

Para a aferição e análise da unidimensionalidade, procedeu-se a uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) pelo método de componentes principais com rotação ortogonal Varimax para cada construto, minimizando o número de variáveis com cargas altas sobre um fator (MALHOTRA, 2006), por meio da maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores (JOHNSON; WICHERN, 1992), o que evidenciou que a matriz de correlações é adequada à técnica de análise escolhida e que os construtos são formados por um único fator.

Como o Alfa de Cronbach presume que os itens de escala são unidimensionais e que todos estes itens são igualmente correlacionados (GERBING; ANDERSON, 1988), tendendo a ser uma medida inflada pela forma como trata as variâncias dos erros associadas aos indicadores (FINN, 2000), optou-se pela confiabilidade composta, além da variância extraída. Ambas as medidas foram calculadas para cada construto a partir das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis. Como critério para a confiabilidade composta, valores iguais ou superiores a 0,70 são aceitáveis. Para a variância extraída, os valores deveriam exceder 0,50 (HAIR Jr. et al., 1998; GARVER; MENTZER, 1999). Conforme os resultados apresentados na Tabela 2, a confiabilidade composta de todos os construtos ficou bem acima do valor recomendado, variando de 0,90 a 0,95. Para a variância extraída, os valores obtidos também foram satisfatórios, variando de 0,66 a 0,82. Estes resultados, portanto, conferem confiabilidade às escalas utilizadas para a mensuração dos construtos inseridos no trabalho.

Tabela 2 – Confiabilidade composta e variância extraída por construto

Construtos	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Satisfação de Clientes	0,94	0,81
Valor	0,95	0,82
Reputação do Provedor de Serviços	0,93	0,72
Confiança	0,92	0,79
Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais	0,91	0,72
Confiança no Pessoal de Contato Direto	0,90	0,74
Retenção de Clientes	0,92	0,66

A validade convergente dos construtos foi analisada de duas formas: (i) pela análise da significância estatística dos parâmetros estimados (cargas fatoriais das variáveis), com base nos *t-values* dos indicadores relativos a cada construto, que devem ser iguais ou maiores do que 1,96, lhes conferindo significância estatística ($p < 0,05$) (DUNN; SEAKER; WALLER, 1994; GARVER; MENTZER, 1999); e (ii) pela avaliação das medidas de ajuste a partir a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) implementada para cada construto (BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991; MARSH; GRAYSSON, 1995; KLINE, 2005). Tanto pela análise dos *t-values*, que demonstram que todos os parâmetros estimados são estatisticamente significantes, quanto pelas medidas de ajuste dos construtos, observa-se que há validade convergente (Tabela 3).

Tabela 3 – Medidas de ajuste por construto (submodelo)

Construtos	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	CFI
Satisfação de Clientes	0,990	0,948	0,083	0,987	0,993	0,996
Valor	0,987	0,866	0,154	0,958	0,992	0,993
Reputação do Provedor de Serviços	0,985	0,942	0,076	0,981	0,987	0,992
Confiança	0,983	0,952	0,049	0,992	0,991	0,996
Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais	0,947	0,902	0,071	0,974	0,971	0,983
Confiança no Pessoal de Contato Direto	0,962	0,917	0,064	0,983	0,983	0,991
Retenção de Clientes	0,981	0,935	0,075	0,979	0,986	0,991

Nota: Para o GFI, AGFI, TLI, NFI e CFI, valores acima de 0,90 indicam um bom ajuste do modelo aos dados, e para o RMSEA, valores entre 0,05 e 0,08 são tidos como aceitáveis (HAIR Jr. et al., 1998; KLINE, 2005).

Para a identificação de validade discriminante entre os construtos, foi utilizado o procedimento sugerido por Fornell e Larcker (1981). Por meio deste procedimento, as variâncias extraídas dos construtos são comparadas às variâncias compartilhadas, que são calculadas pelas correlações entre construtos ao quadrado. Conseqüentemente, há validade discriminante entre os construtos quando os mesmos apresentarem variâncias extraídas maiores que as variâncias compartilhadas com os demais construtos. Com base nos resultados apresentados na Tabela 4, dois comentários são oportunos. Como a variância extraída do construto Reputação do Provedor de Serviços (0,72) ficou levemente inferior à variância compartilhada com o construto Confiança (0,76), pode-se dizer que estes dois construtos estão ligeiramente correlacionados. O mesmo ocorre, até pelas relações propostas no Modelo Rival, com os construtos Confiança nas PPGs (0,72) e no PCD (0,87), o que pode suscitar a inferência em torno da redundância entre estas duas dimensões e que a confiança abordada, de forma unidimensional, possa trazer melhores resultados. Entretanto, mesmo considerando tais reflexões, verifica-se que, de forma geral, há validade discriminante entre os construtos.

Tabela 4 – Variâncias extraídas e variâncias compartilhadas

Construtos	Satisfação	Valor	Reputação	Confiança	PPGs	PCD	Retenção
Satisfação de Clientes	0,81						
Valor	0,76	0,82					
Reputação do Provedor de Serviços	0,64	0,61	0,72				
Confiança	0,59	0,54	0,76	0,79			
Confiança nas PPGs	-	0,59	0,71	-	0,72		
Confiança no PCD	-	0,52	0,68	-	0,87	0,74	
Retenção de Clientes	0,58	0,59	0,58	0,59	0,65	0,63	0,66

Nota: Os valores na diagonal da tabela, em negrito, representam as variâncias extraídas, enquanto que os demais valores correspondem às variâncias compartilhadas.

4.2 Validação do Modelo Teórico Proposto e Teste de Hipóteses

Para a validação do Modelo Teórico, a partir da estimação do modelo híbrido, foram obtidas as medidas de ajuste, que são apresentadas na Tabela 5. Como se percebe, o GFI e o AGFI não resultaram em valores satisfatórios, embora as demais medidas (RMSEA, TLI, NFI e CFI) contemplem os valores de referência recomendados. Tendo em vista o ineditismo do Modelo Teórico proposto, não havendo evidências empíricas anteriores que possibilitem comparações efetivas, entende-se que o modelo, mesmo que não tenha valores satisfatórios, em todas as medidas de ajuste, suscita um “amadurecimento”, o qual poderá advir ou do seu aperfeiçoamento teórico ou com novos estudos empíricos, portanto, não o invalidando.

Tabela 5 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico

Modelo Teórico	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	CFI
Valores das medidas de ajuste	0,837	0,786	0,079	0,926	0,907	0,939

Quanto às medidas de qualidade de ajuste do modelo, é preciso que se faça uma ressalva. Considerar o modelo aceitável se, e somente se, tais medidas excederem o valor de referência não é uma regra totalmente confiável e infalível, pois os modelos “não trabalham igualmente bem com vários tipos de índices de adequação, [diferentes] tamanhos de amostra, estimadores ou [tipos de] distribuição” (HU; BENTLER, 1995, p. 95). Além de analisar o ajuste do modelo a partir dos pontos de corte ou dos valores de referência recomendados, preferencialmente avaliando as medidas em conjunto, e não isoladamente (HULLAND; CHOW; LAM, 1996), deve-se, considerar a sua razoabilidade, contribuição substantiva ao campo de estudos e seu significado empírico (BOLLEN, 1989; MULAİK et al., 1989).

Para testar as hipóteses inerentes ao Modelo Teórico, examinou-se a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados. Um coeficiente de regressão significativa indica que a relação entre duas variáveis é comprovada empiricamente (HAIR Jr. et al., 1998). As hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os *t-values* e as probabilidades são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultados do teste de hipóteses para o Modelo Teórico

Hi	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	<i>t-values</i>	P	Resultado
H1	SATISF → VALOR	0,897	0,039	0,981	22,958	0,000	Aceita
H2	VALOR → REPUT	0,494	0,033	0,905	14,743	0,000	Aceita
H3	REPUT → CONF	1,221	0,077	0,977	15,875	0,000	Aceita
H4	CONF → RETEN	1,487	0,082	0,927	18,085	0,000	Aceita

Nota: Resultado do teste de hipóteses ao nível de significância de 0,05.

A partir desses resultados, conclui-se que todas as hipóteses podem ser aceitas, ou seja, que o valor percebido pelos clientes é positivamente influenciado pela satisfação dos clientes (**H1**); que a reputação do provedor de serviços é positivamente influenciada pelo valor percebido pelos clientes (**H2**); que a confiança no provedor de serviços é positivamente influenciada pela reputação do provedor de serviços (**H3**); e que a retenção de clientes é positivamente influenciada pela confiança no provedor de serviços (**H4**).

Foram analisados, também, os coeficientes de determinação (R^2), calculados pelas correlações múltiplas ao quadrado de cada variável dependente (Tabela 7). Os coeficientes de determinação são úteis para determinar a importância relativa de cada uma das relações causais testadas (HAIR Jr. et al., 1998), representando o efeito combinado das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes, indicando a proporção de variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Coeficientes de determinação com valores altos significam um grande poder explicativo (SANTOS, 2001).

Tabela 7 – Coeficientes de determinação do Modelo Teórico

Variáveis Dependentes	Coefficientes de Determinação (R^2)
VALOR	0,963
REPUT	0,820
CONF	0,955
RETEN	0,859

Como o coeficiente de determinação indica a proporção de variância de uma variável dependente, que é explicada pelas variáveis independentes, tem-se os seguintes resultados: 85,90% da variância da **Retenção de Clientes** é explicada por suas variáveis independentes, no caso, Confiança, Reputação do Provedor de Serviços, Valor e Satisfação de Clientes; 95,55% da variância da **Confiança** é explicada pela Reputação do Provedor de Serviços, pelo Valor e pela Satisfação de Clientes; 82,00% da variância da **Reputação do Provedor de Serviços** é explicada pelo Valor e pela Satisfação de Clientes; e 96,30% da variância do **Valor** é explicada pela Satisfação de Clientes. Estes resultados sugerem um alto poder de explicação para os construtos inseridos no Modelo Teórico proposto.

4.3 Teste e Avaliação do Modelo Rival

Para o Modelo Rival, foram realizados os mesmos testes implementados para o Modelo Teórico. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 8, no Modelo Rival somente o CFI obteve um valor aceitável.

Tabela 8 – Medidas de ajuste do Modelo Rival

Modelo Rival	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	NFI	CFI
Valores das medidas de ajuste	0,755	0,704	0,087	0,888	0,861	0,902

Quanto ao teste de hipóteses, das cinco hipóteses subjacentes ao Modelo Rival, quatro delas foram suportadas (H₁, H₂, H₄ e H₅) e uma rejeitada (H₃). O resultado do teste de hipóteses é apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Resultados do teste de hipóteses para o Modelo Rival

Hi	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	t-values	P	Resultado
H ₁	PPGs ↔ PCD	-	-	-	-	-	Aceita *
H ₂	PPGs → VALOR	0,861	0,213	0,677	4,051	0,000	Aceita
H ₃	PCD → VALOR	0,281	0,179	0,256	1,572	0,116	Rejeitada
H ₄	VALOR → REPUT	0,559	0,039	1,020	14,232	0,000	Aceita
H ₅	REPUT → RETEN	1,968	0,132	0,955	14,953	0,000	Aceita

Notas: 1) PPGs ↔ PCD representa uma correlação entre os construtos; e 2) (*) hipótese aceita pela magnitude de correlação entre os construtos (0,970).

Os coeficientes de determinação resultantes do Modelo Rival, por sua vez, são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – Coeficientes de determinação do Modelo Rival

Variáveis Dependentes	Coefficientes de Determinação (R ²)
VALOR	0,858
REPUT	0,995
RETEN	0,912

4.4 Comparação entre o Modelo Teórico e o Modelo Rival

O Modelo Rival resultou em um ajuste muito aquém do aceitável. De certa forma, esta constatação reforça a idéia de uma validação parcial do Modelo Teórico, que ainda carece de um amadurecimento, seja por apresentar medidas de ajuste melhores em comparação ao Modelo Rival, seja por ser mais parcimonioso quanto às relações causais estabelecidas. Para facilitar a comparação das medidas de ajuste entre os dois modelos, segue a Tabela 11.

Tabela 11 – Comparação entre as medidas de ajuste do Modelo Teórico e do Modelo Rival

Medidas de Ajuste dos Modelos	Modelo Teórico	Modelo Rival
GFI	0,837	0,755
AGFI	0,786	0,704
RMSEA	0,079	0,087
TLI	0,926	0,888
NFI	0,907	0,861
CFI	0,939	0,902

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao **Modelo Teórico**, ao examinar a força das relações causais, algumas medidas de ajuste do modelo (Tabela 5), no caso o GFI (0,837) e o AGFI (0,786), não resultaram em valores satisfatórios. Quanto às hipóteses de pesquisa, todas elas puderam ser aceitas. Foi confirmado que: o valor percebido pelos clientes é positivamente influenciado pela satisfação dos clientes (**H₁**); a reputação do provedor de serviços é positivamente influenciada pelo valor percebido pelos clientes (**H₂**); a confiança no provedor de serviços é positivamente influenciada pela reputação do provedor de serviços (**H₃**); e a retenção de

clientes é positivamente influenciada pela confiança no provedor de serviços (**H4**). Além disso, os coeficientes de determinação do Modelo Teórico (Tabela 7) demonstram um forte poder de explicação das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. Destaca-se que pelo ineditismo do Modelo Teórico e pelas medidas de ajuste obtidas, aliados ao teste de hipóteses e aos coeficientes de determinação, o modelo pode ser parcialmente validado, indicando a necessidade de um maior amadurecimento a partir de novas pesquisas.

Os resultados atinentes ao Modelo Teórico disponibilizam algumas contribuições teóricas relevantes. As **principais contribuições** do modelo dizem respeito a três relações causais confirmadas no teste de hipóteses. A primeira delas é a confirmação do **Valor como antecedente da Confiança**, relação esta **mediada pela Reputação do Provedor de Serviços** (H2 e H3). Na grande maioria das pesquisas que inserem o valor e a confiança, a confiança aparece como antecedente do valor, como, por exemplo, nos trabalhos desenvolvidos por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Perin et al. (2004).

Ao comprovar as hipóteses H2 e H3, entende-se que tais constatações se configuram como contribuições relevantes para o setor de serviços, tanto ao considerar o Valor como antecedente da Confiança, e não o contrário, quanto vislumbrar o papel mediador, nesta relação, da Reputação do Provedor de Serviços. Tais evidências vão ao encontro das idéias propostas por Grönroos (1998), que defende que as empresas do setor de serviços, que desejam resultados expressivos, devem direcionar a sua atuação mercadológica por uma estratégia baseada em valor para os clientes; e de Berry (2001), que ressalta a importância de um provedor de serviços ser confiável e de ter, e manter, uma boa imagem no mercado.

A segunda contribuição é a confirmação de que a **Reputação do Provedor de Serviços** é um construto relevante no contexto dos relacionamentos, influenciando direta e positivamente o nível de Confiança depositada pelo cliente no provedor de serviços e, indiretamente, na Retenção de Clientes. Embora existam evidências de que a reputação de uma empresa esteja relacionada à confiança depositada por seus clientes e em sua credibilidade no mercado (GANESAN, 1994; WEBLEY, 2003; SHMATIKOV; TALCOTT, 2005), os resultados ainda não suportam conclusões sólidas e definitivas. Por exemplo, no trabalho seminal desenvolvido por Ganesan (1994), no qual o autor relaciona a reputação da empresa à sua credibilidade e à sua benevolência, os resultados não sugerem que a reputação esteja completamente relacionada à confiança. Desse modo, o presente trabalho contribui para que se encontre uma relação significativa entre a Reputação do Provedor de Serviços e a Confiança, o que pode resultar em uma lucratividade superior para o provedor de serviços (WEBLEY, 2003; ALSOP, 2004; APÉRTIA; BRONN; SCHULTZ, 2004; CARMELI, 2004).

E, finalmente, a contribuição proveniente da confirmação da relação existente entre a **Retenção de Clientes**, que é diretamente **influenciada pela Confiança** estabelecida entre o cliente e o provedor de serviços (H4), tendo 85,90% ($R^2 = 0,859$) da sua variância explicada pelos demais construtos do modelo (Confiança, Reputação do Provedor de Serviços, Valor e Satisfação de Clientes). Tal evidência, por exemplo, sugere o papel fundamental da confiança no estabelecimento, na manutenção e no desenvolvimento de relacionamentos duradouros (MORGAN; HUNT, 1994), bem como a possibilidade das empresas, ao ampliar a cooperação entre as partes (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), obterem uma possível fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HANSEN, 1994).

Quanto ao **Modelo Rival**, é importante refletir sobre o seu papel comparativo em relação ao Modelo Teórico. Não apenas como simples alternativa ao Modelo Teórico, mas como uma forma de identificar e traduzir, em um Diagrama de Caminhos, o pensamento e a experiência dos profissionais da empresa em estudo sobre a forma como os relacionamentos e a retenção de clientes são operacionalizados em seu mercado. É imprescindível que se entenda a contribuição do Modelo Rival identificado, que enseja que teoria e prática podem, e devem, estar muito próximas, o que é defendido ardorosamente por Gummesson (2000).

É claro que, na pesquisa qualitativa, implementada com quatro executivos da empresa, observou-se o domínio e a experiência inerentes ao mercado de atuação, mas, também, um excelente entendimento teórico destes profissionais em torno do objeto de pesquisa. Mesmo que as medidas de ajuste do Modelo Rival não tenham sido satisfatórias (Tabela 8), quatro das cinco hipóteses intrínsecas ao modelo foram confirmadas (H1, H2, H4 e H5) (Tabela 9).

É inegável que o Modelo Rival tenha nos permitido uma alternativa para que se compreendesse a manutenção de relacionamentos sob uma perspectiva de longo prazo, abordando a Confiança de forma bidimensional, ou seja, a Confiança nas PPGs e no PCD. Tal abordagem vem ganhando força, tendo em vista os trabalhos desenvolvidos por Singh e Sirdeshmukh (2000) e Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), com a replicação de pesquisas no cenário brasileiro (BREI, 2001; PERIN et al., 2004). Todos estes trabalhos registram pesquisas empíricas na relação *business-to-consumer*. No Modelo Rival, testado em uma relação *business-to-business*, de forma similar aos trabalhos de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e de Perin et al. (2004), a hipótese (H3) de que o Valor percebido pelo cliente é influenciado positivamente pela Confiança no PCD não foi suportada. Esta hipótese, em Brei (2001), foi rejeitada, e em Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), dependendo do segmento em estudo, e em Perin et al. (2004), somente parcialmente aceita.

Considerando o ambiente de aplicação e o resultado, entende-se que o trabalho traz mais uma evidência de que tal dimensão da confiança não traz impacto significativo no valor percebido pelos clientes. Ao avaliar a validade discriminante dos construtos, conforme já comentado, foi identificada uma relativa redundância entre essas duas dimensões. Isto pode indicar que, talvez, a melhor forma de introduzir e operacionalizar o construto Confiança, em um ambiente de serviços onde a imagem da empresa, no caso do Grupo Empresarial analisado, é muito forte, seja de forma unidimensional e não de forma multifacetada.

É oportuno comentar que o Modelo Teórico não se configura como uma representação definitiva da prática relacional da empresa em estudo, mas sim, a melhor representação desta prática dentre os modelos analisados (Teórico e Rival). Por isso, a replicação da pesquisa em outros ambientes, e com diferentes características relacionais na díade usuário-provedor de serviços, poderia propiciar evidências comparativas que viessem a melhorar o ajuste do Modelo Teórico, confirmando-o, ou não, conforme a situação de pesquisa.

Em relação à especificação do modelo, seria interessante testá-lo empiricamente com algumas relações e construtos alternativos. Para tanto, poderia ser testada uma relação entre o construto Confiança como antecedente do Valor e inserir a Confiança de forma multifacetada (Confiança nas PPGs e no PCD), ao invés da Confiança como um construto unidimensional. Uma sugestão final, além destas possibilidades de pesquisa, seria acrescentar uma relação indireta entre a Confiança (unidimensional e/ou multifacetada) e a Retenção de Clientes, mediada pelo Valor ou pela Longevidade do Relacionamento.

Apesar das limitações intrínsecas à pesquisa e das possibilidades inerentes ao desenvolvimento de pesquisas futuras, entende-se que, tanto a prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes em ambientes de serviço, quanto a utilização da Modelagem de Equações Estruturais, por seu poder de explicação estatístico, conferem ao trabalho, e seus respectivos resultados, relevância teórico-empírica ou acadêmica-gerencial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALSOP, R. J. Corporate reputation: anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, v. 25, n. 6, p. 21-29, 2004.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. A customer satisfaction research prospectus. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (Eds.). *Quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 241-268.

- _____; _____. Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability. Working Paper, *NQRC (National Quality Research Center)*: The University of Michigan, 1992.
- _____; _____. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 53-66, July 1994.
- _____; MITTAL, V. Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p.107-120, 2000.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, v. 103, p. 411-423, 1988.
- APÉRIA, T.; BRONN, P. S.; SCHULTZ, M. A reputation analysis of the most visible companies in the scandinavian countries. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 3, p. 218-230, 2004.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 3, p. 421-458, Sep. 1991.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 8, p. 175-190, Winter 1994.
- BERRY, L. L. *Descobrendo a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- _____. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- 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, Fall 1995.
- BOLLEN, K. A. *Structural equations with latent variables*. Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics. New York: John Wiley & Sons, 1989.
- BREI, V. A. *Antecedentes e conseqüências da confiança do consumidor final em trocas relacionais com empresas de serviço: um estudo com o usuário de Internet Banking do Brasil*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- _____; LIBERALI, G. O uso de modelagem em equações estruturais na área de marketing no Brasil. In: I EMA, 2004. Porto Alegre. *Anais...Porto Alegre: ANPAD*, 2004.
- BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- CANNON, J. P.; PERREAULT Jr., W. D. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 4, p. 439-460, Nov. 1999.
- CARMELI, A. The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. *Corporate Reputation Review*, v. 6, n. 4, p. 314-331, 2004.
- CHURCHILL Jr., G. A. *Marketing research: methodological foundations*. 6th edition. Orlando: Dryden Press, 1995.
- 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.
- COULTER, K. S.; COULTER, R. A. Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 1, p. 35-50, 2002.
- CUDECK, R. Analysis of correlation matrices using covariance structure models. *Psychological Bulletin*, v. 105, p. 317-327, 1989.
- DAY, G. S. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 24-30, Winter 2000.
- 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, Apr. 1997.

- DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. Latent variables in business logistic research: scale development and validation. *Journal of Business Logistics*, v. 15, n. 2, p. 145-172, 1994.
- FINN, A. Are marketers deluding themselves with reported Coefficient Alphas? *Paper submitted for possible presentation at EMAC 2001*. Rethinking Marketing Research Track, Nov. 2000.
- FONTENOT, R. J.; VLOSKY, R. P.; WILSON, E. J.; WILSON, D. Effect of buyer-seller relationship structure on firm performance. In: AMA – American Marketing Association – Winter Conference, 1998. Austin, Texas. *Anais...Austin*: AMA – American Marketing Association, 1998.
- FORNELL, C. Productivity, quality, and customer satisfaction as strategic success indicators at firm and national level. *Advances in Strategic Management*, v. 11A, p. 217-229, 1995.
- _____; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing*, v. 18, n. 1, p. 39-59, Feb. 1981.
- _____; RYAN, M.; WESTBROOK, R. Customer satisfaction: the key to customer satisfaction. *Mobius*, v. 9, n. 3, p. 14-18, 1990.
- _____; WERNERFELT, B. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, v. 24, n. 4, p. 337-346, Nov. 1987.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, p. 1-19, Apr. 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, July 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, Apr. 1999.
- GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.
- GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 6, p. 101-110, Nov.-Dec. 1987.
- GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, v. 25, n. 2, p. 186-192, May 1988.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 4, p. 4-20, 1994.
- _____. Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998.
- GUMMESSON, E. *Qualitative methods in management research*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publication, 2000.
- HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. 5th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- _____; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. *Marketing research: a practical approach for the new millennium*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- HAWES, J. M.; MAST, K. E.; SWAN, J. E. Trust earning perceptions of sellers and buyers. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 9, n. 1, p. 1-8, Spring 1989.
- HAWKINS, D. I.; BEST, R. J.; CONEY, K. A. *Consumer behavior: implications for marketing strategy*. 6th edition. Chicago: Irwin, 1995.

- HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER Jr., W. E.; SCHLESINGER, L. A. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review – Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, p.110-120, 1994.
- 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, Summer 2002.
- HOYLE, R. H. The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 1, p. 1-15.
- HU, L.; BENTLER; P. M. Evaluating model fit. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 5, p. 76-99.
- 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.
- 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, June 1991.
- JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. 3rd edition. International Edition: Prentice Hall, 1992.
- JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. *Juran's quality handbook*. 5th edition. New York: McGraw-Hill, 1999.
- KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 2nd edition. New York: The Guilford Press, 2005.
- MacCALLUM, R. C. Model specification: procedures, strategies and related issues. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 2, p. 16-36.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARSH, H. W.; GRAYSSON, D. Latent variable models of multitrait-multimethod data. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. cap. 10, p. 177-198.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- MILAN, G. S. A retenção de clientes como prática do marketing de relacionamento. In: MILAN, G. S.; BRANCHI, N. V. L. (org.). *Administração mercadológica: teoria e pesquisas*. Caxias do Sul: EDUCS, 2004. cap. 8, p. 177-195.
- _____. *A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços*. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de Produção, UFRGS, Porto Alegre.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.
- MULAIK, S. A.; JAMES, L. R.; Van ALSTINE, J.; BENNETT, N.; LIND, S.; STILWELL, C. D. Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, v. 105, n. 3, p. 430-445, 1989.
- OLIVER, R. L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- _____. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 33-44, Oct. 1999.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BREI, V. A.; PORTO, C. A. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. In: XXVIII ENANPAD, 2004. Curitiba. *Anais...Curitiba: ANPAD, 2004*.

- PILLAI, K. G.; SHARMA, A. Mature relationships: why does relational orientation turn into transaction orientation? *Industrial Marketing Management*, v. 32, p. 643-651, 2003.
- REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, p. 64-73, Mar.-Apr. 1993.
- _____. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- _____; 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.
- _____; SASSER Jr., W. E. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, Sep.-Oct. 1990.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p.9-22.
- 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.
- RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.
- _____; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The Free Press, 2000.
- SANTOS, C. P. *Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico*. 2001. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- SHARMA, A. The metrics of relationships: measuring satisfaction, loyalty and profitability of relational customers. *Journal of Relationship Marketing*, v. 6, n. 2, p. 33-50, 2007.
- 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.
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in relational exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 150-167, Winter 2000.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 15-37, Jan. 2002.
- STERN, B.; ZINKHAN, G. M.; JAJU, A. Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing Theory*, v. 1, n. 2, p. 201-224, 2001.
- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.
- VAVRA, T. G. Selling after the sale: the advantages of aftermarketing. *Supervision*, v. 55, n. 10, p. 9-12, Oct. 1994.
- _____; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. *Discount Merchandiser*, v. 35, n. 5, p. 86-88, May 1995.
- WEBLEY, S. Risk, reputation and trust. *Journal of Communication Management*, v. 8, n. 1, p. 9-12, Aug. 2003.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model of synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1988.