

# **A PRÁTICA RELACIONAL ENTRE PROVEDOR DE SERVIÇOS E CLIENTES: COMPARAÇÃO ENTRE UM MODELO TEÓRICO E UM MODELO RIVAL**

**THE RELATIONAL PRACTICE BETWEEN SERVICES PROVIDER AND CUSTOMERS:  
A COMPARISON BETWEEN A THEORETICAL MODEL AND A RIVAL MODEL**

**GABRIEL SPERANDIO MILAN**

gsmilan@ucs.br

**JOSÉ LUIS DUARTE RIBEIRO**

ribeiro@producao.ufrgs.br

**DEONIR DE TONI**

deonirdt@terra.com.br

**FABIANO LARENTIS**

flarenti@ucs.br

## **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 que é mediada pela reputação do provedor de serviços; a reputação do provedor de serviços é importante no contexto relacional em estudo; a retenção de clientes é positivamente influenciada pela confiança depositada no provedor de serviços.

*Palavras-chave:* retenção de clientes, serviços, modelagem de equações estruturais.

## **ABSTRACT**

This work discusses the strategy of customer retention by means of relationship marketing practice in the service environment. It is proposed a Theoretical Model along with its hypotheses, which is compared to a Rival Model, identified from the perception of executives of a Business Group with outstanding performance in the services sector in Brazil. The constructs of customer Satisfaction, Value, Services Provider's Reputation and Trust are regarded as being antecedents of customer retention. Data analysis was implemented by multivariate statistical techniques, and the Structural Equations Modeling. The results indicate that the Theoretical Model presents a better fit for the Rival Model, but it needs a more mature theoretical and empirical system. The work provides relevant evidences, showing that the value perceived by customers is a construct antecedent of trust in services provider, and this relationship is mediated by the services provider's reputation; that the services provider's reputation is important in the relational context studied; and that the customer retention is positively influenced by the trust placed in the services provider.

*Key words:* customer retention, services, structural equation modeling.

## INTRODUÇÃO

A orientação para que se estabeleçam 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 panaceia para todos os males (Pillai e 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, em vez da competição predatória, devem colaborar para competir. Dessa maneira, é possível reduzir os riscos inerentes ao relacionamento, aumentar o lucro e obter uma possível vantagem competitiva sustentável (Doney e Cannon, 1997; Fontenot *et al.*, 1998).

Com a competitividade acirrada no mercado, pode-se inferir que a retenção de clientes é um dos objetivos centrais do marketing de relacionamento. Por essa razão, o grande desafio é o de reconhecer os clientes, mostrando a eles o quanto a empresa os estima por lhe terem conferido sua preferência. Tal fato ultrapassa a 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 sobre a forma como se deveriam realizar negócios (Vavra e Pruden, 1995).

Logicamente, o lucro é importante, não somente como um fim em si, mas porque permite à empresa aperfeiçoar a geração de valor e propiciar incentivos para que os clientes, colaboradores e investidores permaneçam leais a ela (Reichheld *et al.*, 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 de serem calculados os custos relativos a esses relacionamentos de forma específica (Storbacka *et al.*, 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 atraem novos clientes, bem como mantêm e melhoram suas relações com os clientes atuais. Disso, é possível inferir que atrair novos clientes deve ser considerado 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, essa é uma estratégia de marketing defensivo que vem se tornando imprescindível para o sucesso empresarial. É isso que sugerem diversos pesquisadores como Reichheld e Sasser Jr. (1990); Rust e Zahorik (1993); Reichheld (1993, 1996); Heskett *et al.* (1994); Vavra (1994); Reichheld *et al.* (2000); Milan (2004, 2006).

## MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES DE PESQUISA

O objetivo deste trabalho é testar e validar o Modelo Teórico proposto que representa a prática relacional existente entre um provedor de serviços e seus clientes, resultando na retenção destes, 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 *et al.*, 1994; Oliver, 1997; Anderson e Mittal, 2000). Para Oliver (1997), a satisfação pode ser definida como, primeiro, um julgamento que um produto ou um serviço tem como característica, em razão de ter provido ou estar provendo um nível agradável de plenitude relacionada ao consumo ou, segundo, como o sentimento do consumidor ligado 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 tem base tanto na experiência atual e em experiências passadas, o que reforça o aspecto cumulativo da definição de satisfação proposto por uma significativa corrente de pesquisadores (Johnson e Fornell, 1991; Anderson *et al.*, 1992; Anderson e Fornell, 1994; Garbarino e 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 dos 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 *et al.*, 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 se submete para a sua obtenção (Zeithaml, 1988; Juran e Godfrey, 1999; Sirdeshmukh *et al.*, 2002). Esse valor resulta de uma avaliação global do cliente mediante a comparação entre aquilo que recebe (benefícios) e o que é dado em troca (sacrifícios) (Zeithaml, 1988).

A Reputação do Provedor de Serviços relaciona-se à imagem da empresa, à forma com que o mercado percebe a organização, sua marca e sua oferta (Stern *et al.*, 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); está alicerçada na qualidade percebida e na confiabilidade de sua oferta (Garvin, 1987); está arraigada ao comportamento passado da organização (Shmatikov e Talcott, 2005). Dessa forma, diversos pesquisadores defendem que a reputação é um construto antecedente à confiança (Ganesan, 1994; Webley, 2003; Shmatikov e Talcott, 2005), e que uma reputação de mercado diferenciada pode resultar em uma taxa de lucratividade superior (Webley, 2003; Alsop, 2004; Apéria *et al.*, 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 e Sherman, 1998). Segundo Rousseau *et al.* (1998) e Hawes *et al.* (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 e 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 uma promessa implícita ou explícita de serviço, a qual poderá se configurar, ou não, no futuro (Claycomb e Martin, 2001; Bitner, 1995).

Finalmente, ressalta-se 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 *et al.*, 1990; Reichheld e Sasser Jr., 1990; Vavra, 1994; Hawkins *et al.*, 1995; Vavra e Pruden, 1995; Reichheld, 1996; Oliver, 1997; Rust *et al.*, 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 e Wernerfelt, 1987; Reichheld e Sasser Jr., 1990; Anderson e 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.

Dessa forma, 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.



Figura 1 – Modelo Teórico e hipóteses de pesquisa.

Figure 1 – Theoretical model and research hypotheses.

## METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa empregada para a avaliação das relações propostas foi a Modelagem de Equações Estruturais (Kline, 2005; Hair Jr. *et al.*, 1998), por meio da estratégia de modelagem confirmatória (Jöreskog e Sörbom *in* MacCallum, 1995; Hair Jr. *et al.*, 1998). Além dessa abordagem, a partir das hipóteses de pesquisa estabelecidas, foi implementado um estudo de corte transversal único com a aplicação de uma *survey* (Churchill Jr., 1999; Hair Jr. *et al.*, 2000; Malhotra, 2006).

## 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. A escolha se deve à representatividade dessas regiões em sua carteira de clientes, tanto em relação ao número de clientes quanto ao volume de negócios gerado em tais regiões. Por entender que essas informações têm caráter estratégico, a empresa preferiu não divulgar o número total de clientes no Estado, o volume de negócios e as 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. *et al.*, 2000; Malhotra, 2006). Tendo em vista a utilização da modelagem de equações estruturais e a complexidade dos modelos, Kline (2005) defende que a amostra deve 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 totalize 250 casos ou mais. Por isso, optou-se pela definição de uma amostra de, pelo menos, 250 casos.

### 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, 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), com base no estudo desenvolvido por Sirdeshmukh *et al.* (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 *et al.* (2002).

Por fim, para o construto Retenção de Clientes (RETEN), a escala é composta por seis itens e foi adaptada de Ganesh *et al.* (2000). Com exceção do construto Valor e seus respectivos itens 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.

Para a efetiva finalização do questionário, foi implementado um pré-teste (Malhotra, 2006; Churchill Jr., 1999), aplicado 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 realizadas alterações, além da forma de aplicação do questionário no pré-teste, que contou com a presença e orientação de um pesquisador, tais questionários foram descartados.

### 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 autopreenchimento 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, 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 etapa, partiu-se para a análise da normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade. Os resultados foram satisfatórios.

### 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 desses 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. Convergindo para tal procedimento, Gummesson (2000) defende que o relato e a análise de situações gerenciais reais, sob a ótica de seus participantes, é fundamental para a disseminação de melhores práticas no ambiente competitivo, qualificando e ampliando o corpo teórico existente.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes.

Table 1 – Respondents' profile.

| Sexo         |              | Tipo de empresa |              | Porte (critérios da empresa) |              | Localização das empresas |              |
|--------------|--------------|-----------------|--------------|------------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| F            | M            |                 |              |                              |              |                          |              |
| 100<br>(37%) | 169<br>(63%) | Públicas        | 20<br>(7%)   | até 50 funcionários          | 115<br>(42%) | Grande Porto Alegre      | 126<br>(47%) |
|              |              |                 |              | 51 a 150 funcionários        | 77<br>(29%)  |                          |              |
|              |              | Privadas        | 249<br>(93%) | mais de 151 funcionários     | 77<br>(29%)  | Região Nordeste          | 143<br>(53%) |
|              |              |                 |              |                              |              |                          |              |

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 de o pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento do objeto de pesquisa. Embora o número de entrevistados seja reduzido, o envolvimento do pesquisador com as pessoas que detêm as informações é significativo (Ribeiro e Milan, 2004).

Para obter profundidade e consistência na coleta de dados, quanto à seleção dos participantes que seriam entrevistados, estabeleceram-se alguns critérios. Desse modo, os entrevistados deveriam: conhecer o mercado e o perfil dos clientes; ter experiência em relação às ações desenvolvidas pelo Grupo no sentido de estabelecer, manter e ampliar os relacionamentos com clientes; exercer função ou cargo que lhes conferisse liberdade de expressão quanto aos aspectos abordados pela pesquisa. A partir dessas decisões e desses critérios, foram entrevistados quatro executivos com ampla experiência de mercado e na empresa, utilizando-se um roteiro de questões (Ribeiro e 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. Essas 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 concretizou-se com base em três critérios: similaridade entre os modelos; coerência existente nas relações causais estabelecidas; consistência com a literatura existente. Diante disso, é apresentado o Modelo Rival identificado (Figura 2).

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 *et al.* (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 *et al.* (2002) e Perin *et al.* (2004).

## 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;

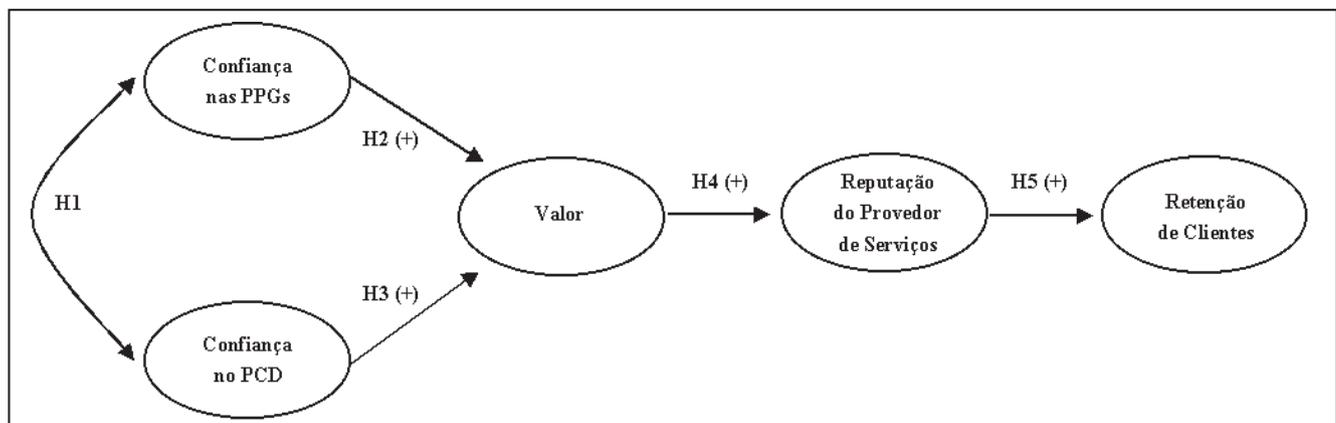


Figura 2 – Modelo Rival identificado.

Figure 2 – Rival Model identified.

Hulland *et al.*, 1996; Hair Jr. *et al.*, 1998; Garver e Mentzer, 1999; Brei e 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).

### 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 e Gerbing, 1988; Hair Jr. *et al.*, 1998; Garver e Mentzer, 1999; Kline, 2005). Para a validação individual dos construtos, foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, e as validades convergente e discriminante desses.

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 e 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 esses itens são igualmente correlacionados (Gerbing e 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 e 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, de 0,66 a 0,82. Esses resultados, portanto, conferem confiabilidade às escalas utilizadas para a mensuração dos construtos inseridos no trabalho.

A validade convergente dos construtos foi analisada de duas formas. Primeira, 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, conferindo-lhes significância estatística ( $p < 0,05$ ) (Dunn *et al.*, 1994; Garver e Mentzer, 1999). Segunda, pela avaliação das medidas de ajuste a partir a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), implementada para cada construto (Bagozzi *et al.*, 1991; Marsh e Grayson, 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).

Para a identificação de validade discriminante entre os construtos, foi utilizado o procedimento sugerido por Fornell e Larcker (1981). Por meio deste, as variâncias extraídas dos construtos são comparadas às variâncias compartilhadas, que são calculadas pelas correlações entre construtos ao quadrado. Consequentemente, há validade discriminante entre os construtos quando estes 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 minimamente inferior à variância compartilhada com o construto Confiança (0,76), pode-se dizer que esses dois construtos estão ligeiramente correlacionados. O mesmo ocorre, segundo se verifica 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 sobre a redundância entre essas duas dimensões e a constatação de 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 2 – Confiabilidade composta e variância extraída por construto.**

**Table 2 – Composite reliability and variance extracted by construct.**

| 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               |

Tabela 3 – Medidas de ajuste por construto (submodelo).

Table 3 – Adjustment measures by construct (submodel).

| 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).

Tabela 4 – Variâncias extraídas e variâncias compartilhadas.

Table 4 – Extracted variances and shared variances.

| Construtos                        | Satisfação  | Valor       | Reputação   | Confiança   | PPGs        | PCD         | Retenção    |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Satisfação de clientes            | <b>0,81</b> |             |             |             |             |             |             |
| Valor                             | 0,76        | <b>0,82</b> |             |             |             |             |             |
| Reputação do provedor de serviços | 0,64        | 0,61        | <b>0,72</b> |             |             |             |             |
| Confiança                         | 0,59        | 0,54        | 0,76        | <b>0,79</b> |             |             |             |
| Confiança nas PPGs                | -           | 0,59        | 0,71        | -           | <b>0,72</b> |             |             |
| Confiança no PCD                  | -           | 0,52        | 0,68        | -           | 0,87        | <b>0,74</b> |             |
| Retenção de clientes              | 0,58        | 0,59        | 0,58        | 0,59        | 0,65        | 0,63        | <b>0,66</b> |

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

## 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, embora não mostre 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.

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 e 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 *et al.*, 1996), deve-se, considerar a sua razoabilidade, a sua contribuição substantiva ao campo de estudos e o seu significado empírico (Bollen, 1989; Mulaik *et al.*, 1989).

Para testar as hipóteses inerentes ao Modelo Teórico, examinaram-se a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados. Um coeficiente de regressão significativo 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.

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

Tabela 5 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico.

Table 5 – Adjustment measures of the Theoretical Model.

| 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 |

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

Table 6 – Results of hypotheses testing for the Theoretical Model.

| Hi | Caminhos Estruturais | Coefficientes Não Padronizados (b) | Erros | Coefficientes Padronizados ( $\beta$ ) | t-values | 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.

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), pois representam 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.

Table 7 – Coefficients of determination of the Theoretical Model.

| 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, constatam-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.

### 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.

Table 8 – Adjustment measures of the Rival Model.

| 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.

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

### 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 ideia 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 9 – Resultados do teste de hipóteses para o Modelo Rival.

Table 9 – Results from the hypotheses testing for the Model Rival.

| Hi | Caminhos Estruturais       | Coefficientes Não Padronizados (b) | Erros | Coefficientes Padronizados ( $\beta$ ) | t-values | P     | Resultado |
|----|----------------------------|------------------------------------|-------|--|----------|-------|-----------|
| H1 | PPGs $\leftrightarrow$ PCD | -                                  | -     | -                                      | -        | -     | Aceita *  |
| H2 | PPGs $\rightarrow$ VALOR   | 0,861                              | 0,213 | 0,677                                  | 4,051    | 0,000 | Aceita    |
| H3 | PCD $\rightarrow$ VALOR    | 0,281                              | 0,179 | 0,256                                  | 1,572    | 0,116 | Rejeitada |
| H4 | VALOR $\rightarrow$ REPUT  | 0,559                              | 0,039 | 1,020                                  | 14,232   | 0,000 | Aceita    |
| H5 | REPUT $\rightarrow$ RETEN  | 1,968                              | 0,132 | 0,955                                  | 14,953   | 0,000 | Aceita    |

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

Tabela 10 – Coeficientes de determinação do Modelo Rival.

Table 10 – Coefficients of determination of the Rival Model.

| Variáveis Dependentes | Coefficientes de Determinação (R <sup>2</sup> ) |
|-----------------------|---|
| VALOR                 | 0,858   |
| REPUT                 | 0,995   |
| RETEN                 | 0,912   |

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

Table 11 – Comparison between adjustment measures of the Theoretical Model and Rival Model.

| 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        |

## 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 remetem a três relações causais confirmadas no teste de hipóteses. A primeira delas é a confirmação do Valor como antecedente da Confiança, relação mediada pela Reputação do Provedor de Serviços (H2 e H3). Na grande maioria das pesquisas que inserem o valor e a confiança, esta aparece como antecedente do valor, como, por exemplo, nos trabalhos desenvolvidos por Sirdeshmukh *et al.* (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 ratificam as ideias 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, 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 e 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 corrobore 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 *et al.*, 2004; Carmeli, 2004).

Finalmente, anota-se a contribuição proveniente da confirmação da relação 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 e Hunt, 1994), bem como a possibilidade de as empresas, ao ampliarem a cooperação entre as partes (Mayer *et al.*, 1995), obterem uma possível fonte de vantagem competitiva (Barney e Hansen, 1994).

Quanto ao Modelo Rival, é importante refletir sobre o seu papel comparativo em relação ao Modelo Teórico. Não pode ser visto 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 arduamente 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 desses profissionais sobre o 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 permitido uma alternativa para que se compreendesse a manutenção de relacionamentos sob uma perspectiva de longo prazo, abordando a Confiança de forma bidimensional (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 *et al.* (2002), com a replicação de pesquisas no cenário brasileiro (Brei, 2001; Perin *et al.*, 2004).

Todos esses 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 *et al.* (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 estudo desenvolvido por Brei (2001), foi rejeitada; em Sirdeshmukh *et al.* (2002), também o foi, 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. Isso pode indicar que, talvez, a melhor forma de introduzir e operacionalizar o construto Confiança, em um ambiente de serviços onde a imagem da empresa é muito forte, como no caso do Grupo Empresarial analisado, seja de forma unidimensional e não multifacetada.

É oportuno comentar que o Modelo Teórico não se configura como uma representação definitiva da prática relacional da empresa em estudo, mas como a melhor representação dessa prática dentre os modelos analisados (Teórico e Rival). Por isso, a replicação da pesquisa em outros ambientes, e com diferentes características relacionais na diade usuário-provedor de serviços, poderia propiciar evidências comparativas que melhorassem 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 inserida a Confiança de forma multifacetada (Confiança nas PPGs e no PCD), no lugar da Confiança como um construto unidimensional. Uma sugestão final, além dessas possibilidades de pesquisa, é 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 a seus respectivos resultados relevância teórico-empírica ou acadêmica-gerencial.

## REFERÊNCIAS

- ALSOP, R.J. 2004. Corporate reputation: anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, 25(6):21-29.
- ANDERSON, E.W.; FORNELL, C. 1994. A customer satisfaction research prospectus. In: R.T. RUST; R.L. OLIVER (eds.), *Quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, Sage Publications, p. 241-268.
- ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.R. 1992. Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability.

- Working Paper. NQRC (National Quality Research Center). Ann Arbor, University of Michigan.
- ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.R. 1994. Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3): 53-66.
- ANDERSON, E.W.; MITTAL, V. 2000. Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2):107-120.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103:411-423.
- APÉRIA, T.; BRONN, P.S.; SCHULTZ, M. 2004. A reputation analysis of the most visible companies in the Scandinavian countries. *Corporate Reputation Review*, 7(3):218-230.
- BAGOZZI, R.P.; YI, Y.; PHILLIPS, L.W. 1991. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3):421-458.
- BARNEY, J.B.; HANSEN, M.H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(8):175-190.
- BERRY, L.L. 2001. *Descobrimos a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 290 p.
- BERRY, L. L. 2002. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1):59-77.
- BITNER, M.J. 1995. Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4):246-251.
- BOLLEN, K.A. 1989. *Structural equations with latent variables*. Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics. New York, John Wiley & Sons, 514 p.
- BREI, V.A. 2001. *Antecedentes e consequências da confiança do consumidor final em trocas relacionais com empresas de serviço: um estudo com o usuário de Internet Banking do Brasil*. Porto Alegre, RS. Dissertação de Mestrado. UFRGS, 173 p.
- BREI, V.A.; LIBERALI, G. 2004. O uso de modelagem em equações estruturais na área de marketing no Brasil. In: ENCONTRO DE MARKETING, I, Porto Alegre, 2004. *Anais...* Porto Alegre, ANPAD, p. 1-16.
- BYRNE, B.M. 2001. *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 338 p.
- CANNON, J.P.; PERREAU LT JR., W.D. 1999. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4):439-460.
- CARMELI, A. 2004. The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. *Corporate Reputation Review*, 6(4):314-331.
- CHURCHILL JR., G.A. 1999. *Marketing research: Methodological foundations*. 7ª ed., Orlando, Hartcourt, 1.027 p.
- CLAYCOMB, C.; MARTIN, C.L. 2001. Building customer relationships: An inventory of service providers' objectives and practices. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6/7):385-399.
- COULTER, K.S.; COULTER, R.A. 2002. Determinants of trust in a service provider: The moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing*, 16(1):35-50.
- CUDECK, R. 1989. Analysis of correlation matrices using covariance structure models. *Psychological Bulletin*, 105:317-327.
- DAY, G.S. 2000. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1):24-30.
- DONEY, P.; CANNON, J.P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2):35-51.
- DUNN, S.C.; SEAKER, R.F.; WALLER, M.A. 1994. Latent variables in business logistic research: Scale development and validation. *Journal of Business Logistics*, 15(2):145-172.
- FINN, A. 2000. Are marketers deluding themselves with reported Coefficient Alphas? *Paper submitted for possible presentation at EMAC 2001*. Rethinking Marketing Research Track.
- FONTENOT, R.J.; VLOSKY, R.P.; WILSON, E.J.; WILSON, D. 1998. Effect of buyer-seller relationship structure on firm performance. In: AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – WINTER CONFERENCE, Austin, 1998. *Anais...* Austin, AMA.
- FORNELL, C. 1995. Productivity, quality, and customer satisfaction as strategic success indicators at firm and national level. *Advances in Strategic Management*, 11A:217-229.
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing*, 18(1):39-59.
- FORNELL, C.; RYAN, M.; WESTBROOK, R. 1990. Customer satisfaction: The key to customer satisfaction. *Mobius*, 9(3):14-18.
- FORNELL, C.; WERNERFELT, B. 1987. Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4):337-346.
- GANESAN, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2):1-19.
- GANESH, J.; ARNOLD, M.J.; REYNOLDS, K. 2000. Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64(3):65-87.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M.S. 1999. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2):70-87.
- GARVER, M.S.; MENTZER, J.T. 1999. Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1):33-57.
- GARVIN, D.A. 1987. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6):101-110.
- GERBING, D.W.; ANDERSON, J.C. 1988. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2):186-192.
- GRÖNROOS, C. 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(4):4-20.
- GRÖNROOS, C. 1998. Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5):322-338.
- GUMMESSON, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. 2ª ed., Thousand Oaks, Sage Publications, 250 p.
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. 1998. *Multivariate data analysis*. 5ª ed., Upper Saddle River, Prentice Hall, 730 p.
- HAIR JR., J.F.; BUSH, R.P.; ORTINAU, D.J. 2000. *Marketing research: a practical approach for the new millennium*. New York, Irwin/McGraw-Hill, 682 p.

- HAWES, J.M.; MAST, K.E.; SWAN, J.E. 1989. Trust earning perceptions of sellers and buyers. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1):1-8.
- HAWKINS, D.I.; BEST, R.J.; CONEY, K.A. 1995. *Consumer behavior: implications for marketing strategy*. 6ª ed., Chicago, Irwin, 649 p.
- HESKETT, J.L.; JONES, T.O.; LOVEMAN, G.W.; SASSER JR., W.E.; SCHLESINGER, L.A. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review – Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, 72(2):110-120.
- HEWETT, K.; MONEY, R.B.; SHARMA, S. 2002. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3):229-239.
- HOYLE, R.H. 1995. The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. In: R.H. HOYLE (ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, Sage Publications, p. 1-15.
- HU, L.; BENTLER, P.M. 1995. Evaluating model fit. In: R.H. HOYLE (ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, Sage Publications, p. 76-99.
- HULLAND, J.; CHOW, Y.H.; LAM, S. 1996. Use of causal models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2):181-197.
- JOHNSON, M.D.; FORNELL, C. 1991. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12(2):267-286.
- JOHNSON, R.A.; WICHERN, D.W. 1992. *Applied multivariate statistical analysis*. 3ª ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 692 p.
- JURAN, J.M.; GODFREY, A.B. 1999. *Juran's quality handbook*. 5ª ed., New York, McGraw-Hill, 1.600 p.
- KLINE, R.B. 2005. *Principles and practice of structural equation modeling*. 2ª ed., New York, The Guilford Press, 366 p.
- MACCALLUM, R.C. 1995. Model specification: Procedures, strategies and related issues. In: HOYLE, R.H. (ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, Sage Publications, p. 16-36.
- MALHOTRA, N.K. 2006. *Pesquisa de marketing*. 4ª ed., Porto Alegre, Bookman, 720 p.
- MARSH, H.W.; GRAYSSON, D. 1995. Latent variable models of multitrait-multimethod data. In: R.H. HOYLE (ed.), *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, Sage Publications, p. 177-198.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3):709-734.
- MILAN, G.S. 2004. A retenção de clientes como prática do marketing de relacionamento. In: G.S. MILAN; N.V.L. BRANCHI (org.), *Administração mercadológica: teoria e pesquisas*. Caxias do Sul, EDUCS, vol. 1, p. 177-195.
- MILAN, G.S. 2006. *A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. UFRGS, 224 p.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3):20-38.
- MULAIK, S.A.; JAMES, L.R.; Van ALSTINE, J.; BENNETT, N.; LIND, S.; STILWELL, C.D. 1989. Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3):430-445.
- OLIVER, R.L. 1997. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, Irwin/McGraw-Hill, 432 p.
- OLIVER, R.L. 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4):33-44.
- PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H.; BREI, V.A.; PORTO, C.A. 2004. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, XXVIII, Curitiba, 2004. *Anais...* Curitiba, ANPAD, p. 1-16.
- PILLAI, K.G.; SHARMA, A. 2003. Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation? *Industrial Marketing Management*, 32:643-651.
- REICHHELD, F.F. 1993. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2):64-73.
- REICHHELD, F.F. 1996. *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, Harvard Business School Press, 336 p.
- REICHHELD, F.F.; MARKEY Jr., R.G.; HOPTON, C. 2000. The loyalty effect: The relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3):134-139.
- REICHHELD, F.F.; SASSER JR., W.E. 1990. Zero defections: Quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68(5):105-111.
- RIBEIRO, J.L.D.; MILAN, G.S. 2004. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: J.L.D. RIBEIRO; G.S. MILAN (eds.), *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre, FEEng/UFRGS, p. 9-22.
- ROTTER, J.B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35:651-665.
- ROUSSEAU, D.M.; SITKIN, S.B.; BURT, R.S.; CAMERER, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3):393-404.
- RUST, R.T.; ZAHORIK, A.J. 1993. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2):193-215.
- RUST, R.T.; ZEITHAML, V.A.; LEMON, K.N. 2000. *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York, The Free Press, 304 p.
- SANTOS, C.P. 2001. *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*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. UFRGS, 253 p.
- SHARMA, A. 2007. The metrics of relationships: Measuring satisfaction, loyalty and profitability of relational customers. *Journal of Relationship Marketing*, 6(2):33-50.
- SHEPPARD, B.H.; SHERMAN, D.M. 1998. The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3):422-437.
- SHMATIKOV, V.; TALCOTT, C. 2005. Reputation-based trust management. *Journal of Computer Security*, 13(1):167-190.
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. 2000. Agency and trust mechanisms in relational exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1):150-167.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. 2002. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1):15-37.
- STERN, B.; ZINKHAN, G.M.; JAJU, A. 2001. Marketing images: Construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing Theory*, 1(2):201-224.

- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. 1994. Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5):21-38.
- VAVRA, T.G. 1994. Selling after the sale: The advantages of aftermarketing. *Supervision*, 55(10):9-12.
- VAVRA, T.G.; PRUDEN, D.R. 1995. Using aftermarketing to maintain a customer base. *Discount Merchandiser*, 35(5):86-88.
- WEBLEY, S. 2003. Risk, reputation and trust. *Journal of Communication Management*, 8(1):9-12.
- ZEITHAML, V.A. 1988. Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model of synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3):2-22.

Submissão: 16/08/2008

Aceite: 29/09/2009

**GABRIEL SPERANDIO MILAN**

Universidade de Caxias do Sul  
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bloco F/PPGA  
Bairro Petrópolis, 95070-560, Caxias do Sul, RS, Brasil

**JOSÉ LUIS DUARTE RIBEIRO**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Praça Argentina, 9 – LOPP / PPGEP  
90040-020, Porto Alegre, RS, Brasil

**DEONIR DE TONI**

Universidade de Caxias do Sul  
Alameda João Dal Sasso, 800  
95700-000, Bento Gonçalves, RS, Brasil

**FABIANO LARENTIS**

Universidade de Caxias do Sul  
Alameda João Dal Sasso, 800  
95700-000, Bento Gonçalves, RS, Brasil