

## ANTECEDENTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES PÓS-FALHA E RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM AMBIENTES *BUSINESS-TO-BUSINESS*

### RESUMO

A competitividade dos mercados tem forçado as empresas a se tornarem cada dia mais eficientes e, neste contexto, as atividades relacionadas à Tecnologia da Informação (TI) são grandes aliadas, tornando-se um diferencial importante para se assegurar um crescimento sustentável. Desde a década de 90 tem sido cada vez mais comum a adoção de modelos de negócio nos quais as atividades de suporte de TI são prestadas por empresas terceirizadas, criando, assim, um relevante contexto de prestação de serviços B2B. Todavia, como ocorre com quaisquer serviços, a ocorrência de falhas na prestação de serviços de TI é inevitável, tornando vital, para as empresas prestadoras, a adoção de ações de recuperação eficientes, de forma a assegurar a manutenção de bons índices de confiança e comprometimento na relação cliente/fornecedor, reforçando e prolongando, assim, o relacionamento entre as duas empresas. Adicionalmente, para se assegurar a retenção dos clientes, é fundamental se avaliar, de forma concomitante, aspectos como o valor percebido e os custos de mudanças, de forma a ser possível gerenciar adequadamente o relacionamento com as empresas-clientes. O propósito deste trabalho é apresentar um modelo teórico que evidencia como se dão as relações entre as variáveis confiança, comprometimento, custos de mudança e valor percebido pelos clientes, na sua retenção, em contextos de prestação de serviços terceirizados de TI, após a execução uma ação de recuperação de falhas de serviço. Ao final, são apresentadas 10 proposições teóricas, além de realizada uma discussão sobre a natureza dos construtos e das relações propostas.

**Palavras-chave:** Retenção, Tecnologia da Informação, Falhas de Serviço B2B, Marketing de Relacionamento.

## ANTECEDENTS OF CUSTOMER RETENTION AFTER SERVICE FAILURE AND RECOVERY OF INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES IN BUSINESS-TO-BUSINESS ENVIRONMENTS

### ABSTRACT

The competitiveness of markets has forced companies to become more efficient every day and in this context, the activities related to Information Technology (IT) are great allies, becoming a key differentiator to ensure sustainable growth. Since the 90s it has been increasingly common to adopt business models in which IT support activities are provided by third party companies, thus creating a relevant context to provide B2B services. However, as with any services, the occurrence of failures in the provision of IT services is inevitable, making it vital to providing services companies, the adoption of efficient recovery actions in order to ensure the maintenance of good levels of trust and commitment in the relationship customer/supplier, reinforcing and extending thus the relationship between the two companies. Additionally, to ensure customer retention, it is essential to evaluate, concomitantly, aspects such as the perceived value and the switching costs in order to be able to properly manage the relationship with the client companies. The purpose of this paper is to present a theoretical model that shows how the relationship between the variables trust, commitment, switching costs and perceived value by customers and its retention in contexts of providing outsourced IT services, after the occurrence of a service failure and recovery. Finally, 10 theoretical propositions are presented and a final discussion of the nature of the constructs and relationships propose

**Keywords:** Retention, Information Technology, B2B Service Failure, Relationship Marketing.

Humberto Caetano Cardoso da Silva<sup>1</sup>  
Marcus Augusto Vasconcelos Araújo<sup>2</sup>  
Marcos André Mendes Primo<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mestrando em Gestão Empresarial pela Faculdade Boa Viagem - FBV. Brasil. E-mail: [humberto.ccs@gmail.com](mailto:humberto.ccs@gmail.com)

<sup>2</sup>Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Professor do Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da Faculdade Boa Viagem - FBV. Brasil. E-mail: [marcusaugusto77@hotmail.com](mailto:marcusaugusto77@hotmail.com)

<sup>3</sup>Doutor em Supply Chain Management pela Arizona State University, Estados Unidos. Membro Permanente do Mestrado Profissional em Administração FG da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Diretor da Escola de Negócios FG| Laureate International Universities. Brasil. E-mail: [marcosprimo0@gmail.com](mailto:marcosprimo0@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

A grande competitividade nos mercados vem forçando as empresas a serem cada vez mais eficientes, e a utilização da Tecnologia da Informação (TI) é uma das ferramentas que podem trazer um diferencial e possibilitar vantagem competitiva. O mercado brasileiro de TI respondeu por 5,2% do PIB nacional e US\$ 123 bilhões no ano de 2012 (BRASSCOM, 2015), sendo o setor de serviços responsável por 30% desse valor (IDC, 2015).

A terceirização de TI surge da necessidade de redução de custos e pessoal objetivando que as organizações consigam atingir seus objetivos, com a qualidade e o desempenho necessários do TI. A primeira utilização de terceirização de TI ocorreu em 1989, quando a Kodak contratou a IBM para gerir seu parque tecnológico. No Brasil o primeiro anúncio de terceirização da TI ocorreu em 1992, quando a Shell contratou a Origin Brasil Participações por US\$ 100 milhões, para prestar serviços de TI por oito anos (Bernstorff & Cunha, 2000).

Neste cenário de competitividade, a retenção de clientes passa a ter papel fundamental. Dawkins e Reichheld (1990) identificaram uma relação na qual um aumento de 5 por cento na retenção de clientes, geraria um aumento entre 25 a 95 por cento na receita da empresa. A retenção de clientes também está ligada ao desenvolvimento de relações de longo prazo, favorecendo a consolidação, crescimento e, finalmente, a sobrevivência da empresa no mercado (Hillebrand, Nijholt, & Nijssen, 2011; Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009; Mithas, Krishnan & Fornell, 2002).

Quando tratamos da retenção de clientes nas relações entre empresas, nos ambientes de compra e venda *business-to-business* (B2B), a venda/compra não é apenas a realização de um desejo do cliente, mas um evento maior para construir e manter um relacionamento de longo prazo, visando o crescimento de ambas as partes (Gounaris, 2005). O desenvolvimento dessas relações sobre o ponto de vista de ser uma prestação de serviços em um mercado do tipo B2B, tem aspectos especiais, pois estes serviços de TI são, em grande parte, de alta intangibilidade, visando a entrega de um serviço final, que também é intangível (Lovelock & Wirtz, 2011). Manter clientes atuais satisfeitos e desenvolver mecanismos que permitam relações de longo prazo é um fator imperativo para a sobrevivência e o sucesso das empresas.

Em relacionamentos de longo prazo falhas na prestação de serviços podem ocorrer e prover “erro zero” deve ser o objetivo de qualquer

organização, mas, em se tratando de serviços, devido à sua natureza variável, entregas e resultados são diferentes ao longo do tempo (Lovelock & Wirtz, 2011). A recuperação de serviços tem um objetivo claro, promover a prestação do serviço de forma correta na segunda tentativa (Brown, Cowles & Tuten, 1996). Uma falha de serviços, de modo geral, produz um impacto negativo na percepção do cliente em relação à empresa fornecedora (Mattila, 2001). Dessa forma, utilizar estratégias de recuperação que resultem na retenção de clientes é um fator fundamental para a sobrevivência.

Segundo os estudos de Tax, Brown, e Chandrashekar (1998), uma recuperação de serviços de alta qualidade pode gerar maior percepção de comprometimento e confiança do cliente no fornecedor. Gounaris (2005), argumenta que comprometimento e confiança são duas noções altamente inter-relacionadas, que estimulam um vínculo emocional entre o fornecedor e o cliente, facilita o estabelecimento de relações colaborativas, reduz incertezas e aumenta a eficiência na utilização de recursos.

Adicionalmente à confiança e ao comprometimento, outro aspecto presente nas relações B2B é o valor percebido. Eggert e Ulaga (2002) argumentam que o valor percebido em ambientes B2B tem mais influência que a qualidade percebida, pois a qualidade percebida é uma avaliação feita pós consumo (Parasuraman, 1988), enquanto o valor percebido é uma avaliação feita a qualquer momento, por clientes, funcionários e pessoas externas à organização.

Finalmente, caso o serviço prestado não atenda o cliente e este decida mudar de fornecedor, é necessário que o cliente faça uma avaliação do que será perdido, ou de quais custos ele terá na troca deste fornecedor. Estes são definidos como os custos de mudança. O custo de mudança é mais um mecanismo que deve ser utilizado de forma a criar relações de longo prazo. A dependência, os custos de reaprender os procedimentos e a perda do relacionamento são aspectos importantes na retenção de clientes em ambientes B2B (Liu, 2006).

Assim, considerando o ambiente de relacionamentos Business-to-Business, a necessidade de retenção de clientes, e as falhas que possam ocorrer na prestação de serviços, **o presente estudo busca apresentar um modelo teórico e proposições de estudo das relações entre a retenção de clientes com custos de mudança, valor percebido, confiança e comprometimento após a ocorrência de falhas de serviços de TI em contextos Business-to-Business (B2B).**

Este trabalho está estruturado em três sessões. Inicialmente, são apresentados o serviço de TI, o ambiente das relações B2B e as falhas de

serviço. Em seguida, apresentamos os construtos utilizados no estudado comprometimento, confiança, valor percebido, custos de mudança e retenção, assim como as proposições levantadas e o modelo teórico resultante. Na terceira parte são apresentadas as considerações finais.

## 2 O AMBIENTE B2B, O SERVIÇO DE TI E AS FALHAS DE SERVIÇOS

O mercado B2B tem uma natureza diferente do mercado B2C. No mercado B2B o cliente adquire produtos através de dois critérios, sendo o primeiro relacionado a compras de itens com aspecto tangível, como matérias primas ou equipamentos para produção, ou intangível, como serviços de limpeza, legais ou de tecnologia. O segundo critério está relacionado ao fato deste produto ou serviço estarem ligados ao consumo interno, à venda direta ao consumidor, ou ainda à transformação do mesmo (Janita & Miranda, 2013; Oliveira & Roth, 2012; Parasuraman, 1998).

Neste contexto a prestação de serviços em ambientes B2B tende a ser mais complexa e a exigir maior conhecimento técnico que em serviços direcionados à consumidores finais, e podem incluir manutenções, reparos, consultorias e serviços especializados (Gordon, Calantone & Di Benedetto, 1993; Jackson, 1995; Mathe & Shapiro, 1993).

A especialização e o conhecimento técnico exigidos no ambiente B2B podem ser percebidos na prestação de serviços de TI. O valor estratégico da TI está exigindo, por parte dos administradores, um maior conhecimento de suas peculiaridades e melhores práticas (Albertin, 2001; Albertin & Albertin, 2012). O aspecto de alta intangibilidade dos serviços de TI, e o tipo entrega de serviço que é realizado, quase sempre através de ferramentas *self-service*, trazem outros desafios para a prestação deste

tipo de serviço. Esta tecnologia *self-service*, inerente da entrega do serviço de TI, traz vários desafios para que sejam alcançados altos níveis de satisfação do cliente (Beatson & Coote, 2007).

De forma a definir o serviço de TI podemos utilizar a classificação de Lovelock e Wirtz (2011) que compara serviços e produtos à uma flor, com suas pétalas. Sendo o centro desta “flor” o produto ou o serviço principal. Esta “flor de serviços”, representada na Figura 1, demonstra um serviço típico de TI, o serviço de correio eletrônico. A funcionalidade principal é enviar e receber mensagens, mas uma série de funcionalidades, ou sub serviços, são necessários para que o serviço central opere de maneira satisfatória.

A satisfação ou insatisfação do cliente durante a utilização de um serviço podem ser observadas sob a ótica do paradigma da desconfirmação de expectativas (Churchill & Suprenant, 1982; Oliver, 1980; Oliver & Desarbo, 1988; Silva & Araújo, 2015; Tse & Wilton, 1988). Caso a performance ou resultado observados durante o encontro de serviços tenha sido igual, ou mesmo maior, que a expectativa anterior, o encontro foi satisfatório. Caso contrário, a performance ou o resultado observado durante o encontro de serviços tenha sido inferior a expectativa anterior o encontro foi insatisfatório, gerando a falha de serviços (Bitner, 1990; Silva & Araújo, 2015).

Neste contexto, e do ponto de vista da “flor de serviços”, o serviço principal de correio eletrônico, é acompanhado por vários outros serviços de forma que a satisfação do cliente só se dará a partir do momento em que todos os serviços, principal e secundários, estejam sendo entregues satisfatoriamente. Assim, o chamado “suporte à TI” é a recuperação de serviço a ser realizada no momento de uma falha ou redução da qualidade na prestação de um serviço de tecnologia.

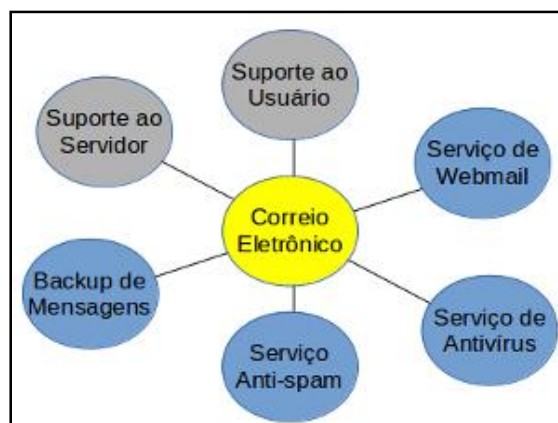


Figura 1 - Representação da “Flor de Serviços” do serviço de correio eletrônico  
Fonte: Elaborado pelo autor

A recuperação de serviço é toda a atividade associada à intenção ou esforço que a empresa realiza no sentido de identificar e corrigir as eventuais falhas de serviço (Tax et al., 1998; Wang & Chang, 2013). Como falhas são inevitáveis, é necessário que se criem procedimentos e controles de forma a identificar quão frequentes são estas falhas e como se recuperar após estas ocorrerem (Wang et al., 2011).

Tax et al. (1998) avaliam as considerações feitas por clientes em situações de reclamação de serviço. Nestas situações os clientes têm opções de deixar o provedor de serviços, fazer boca-a-boca negativo, não reclamar ou reclamar com o provedor de serviços (Haverila & Naumann, 2010; Tax et al., 1998; White & Yanamandram, 2007).

Três dimensões de justiça, a distributiva, a procedural e a interacional, são utilizadas de forma que o cliente perceba que cada aspecto da resolução de uma falha, gera um episódio de justiça. Cada tipo de justiça aplicada na recuperação da falha tende a suprir um tipo de sentimento de perda que o cliente tem em relação ao serviço prestado. Adicionalmente, a satisfação com o processo de recuperação irá afetar positivamente o comprometimento e a confiança do cliente, resultando em satisfação do cliente com o provedor de serviços maior pós a falha que antes desta (Tax et al., 1998; Wang et al., 2011; Wang & Chang, 2013).

Brock, Blut, Evanschitzky e Kenning (2013), estudaram a falha de serviços em ambientes B2B comparativamente com ambientes B2C, e os papéis das justças distributiva, processual e interacional nas relações. Os autores identificaram que a justiça distributiva tem sempre um papel relevante, independente do ambiente estudado. A justiça procedural tem maior relevância no ambiente B2B do que no B2C. E que a justiça interacional tem menor relevância em ambientes B2B (Brock, Blut, Evanschitzky & Kenning, 2013). Já Homburg e Rudolph (2001) identificaram, em um estudo realizado em vários países em ambientes de serviços B2B, que uma boa gestão de reclamações tem uma correlação significativa com a satisfação geral do cliente.

### 3 ANTECEDENTES DE RETENÇÃO

A retenção de clientes pode ser definida como a repetição do comportamento de compra. Este comportamento de compra não está associado à inclinação do cliente em relação a marca, mas sim ao fato de realizar ou não a compra (Hennig-Thurau & Klee, 1997). Ranaweera e Prabhu (2003) definem

retenção como uma propensão do cliente a continuar com o provedor de serviços em um futuro próximo.

White e Yanamandram (2007) argumentam que, em um ambiente B2B, a intenção de recompra é determinada pelo potencial atrativo de alternativas disponíveis e nos recursos investidos na relação. Diferentemente de relações pessoais, nos ambientes empresariais o término de uma relação sempre está associado ao início de uma nova relação com um novo fornecedor (White & Yanamandram, 2007).

Ambientes de relações B2B tem características específicas e eventos únicos podem desencadear o fim da relação (Hollman et al., 2015). Adicionalmente, incidentes críticos negativos influenciam a natureza e a magnitude da relação entre satisfação e participação no mercado em ambientes B2B (Van Doorn & Verhoef, 2008).

Tax et al. (1998) propõem que a confiança e o comprometimento são consequentes de um processo de recuperação de falhas. Adicionalmente a confiança e o comprometimento estão relacionados à retenção de clientes (Jin et al., 2008; Milan & De Toni, 2012; Ranaweera & Prabhu, 2003;) e, ainda, alguns estudos confirmam esta relação em situações pós falha de serviços (Pizzutti dos Santos & Basso, 2012; Wang & Chang, 2013; White & Yanamandram, 2007). Outros construtos relacionados à retenção de clientes são o valor percebido (Eberle, 2014; Yang & Peterson, 2004) e os custos de mudança (Burnham *et al.*, 2003; Eberle, 2014; Edward & Sahadev, 2011; Nespolo, 2014; Wang *et al.*, 2010).

A seguir serão tratados cada um dos construtos utilizados na criação do modelo teórico proposto no estudo. Comprometimento, confiança, valor percebido e custos de mudança. Também serão apresentadas a proposições de estudo relacionadas a cada um dos construtos.

#### 3.1 Comprometimento

Morgan e Hunt (1994) definem compromisso como uma relação contínua tão importante que o “parceiro de troca”, ou a “outra parte na relação”, possa justificar o esforço máximo para manter essa relação. As partes do compromisso acreditam que o relacionamento vale a pena ser mantido e se asseguram que esta relação dure longo tempo. Os autores também propõem que o comprometimento na relação é um dos fatores centrais do *marketing* de relacionamento.

O comprometimento em situações de falhas de serviço foi estudado por Tax et al. (1998). Estes verificaram que altos níveis de satisfação com a resolução de falhas de serviço levam a maiores níveis de comprometimento. Essa relação de

satisfação com a resolução de falhas de serviço e comprometimento foi verificada em estudos empíricos posteriores como os de Wang e Chang (2013), que realizaram um estudo com alunos de graduação que vivenciaram situações de falha de serviços em restaurantes.

O comprometimento gerado em uma relação, ou em uma situação de recuperação de serviços, se apresenta de duas formas o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo (Wetzels *et al.*, 1998). O comprometimento afetivo ocorre quando o indivíduo internaliza valores da organização e identifica-se com a mesma. No comprometimento afetivo existe o desejo de manter a relação e de investir esforços. O comprometimento calculativo pode ser compreendido como uma avaliação cognitiva do valor da continuação de um relacionamento. O comprometimento calculativo é, portanto, um estado de ligação a um fornecedor, pois o final dessa relação implicaria sacrifícios e perdas conquistadas ao longo do tempo. Um aspecto importante do comprometimento calculativo é o reconhecimento de altos custos de mudança associados ao fim do relacionamento (Siqueira, 2001).

O grau de confiança que um cliente tem em seu fornecedor faz com que exista um maior grau de comprometimento afetivo que calculativo. Assim, o cliente não está associado a um fornecedor apenas pelas análises de custo/benefício, mas também através de aspectos emocionais (Gounaris, 2005).

Dessa forma, em situações de falha e recuperação de serviços, a qualidade percebida na recuperação da falha pode levar a níveis mais altos de comprometimento (Tax *et al.*, 1998). White e Yanamandram (2007), em seu estudo sobre clientes insatisfeitos em ambientes B2B, identificaram uma alta correlação entre o comprometimento calculativo e a retenção de clientes. Concomitantemente, os estudos de Wang e Chang (2013), mostram que existe uma relação direta entre justiça interacional e comprometimento, e uma relação indireta entre justiça procedural e justiça distributiva e comprometimento. Com base no apresentado, é formulada a proposição de estudo 1.

**Proposição 1: A retenção de clientes é positivamente influenciada pelo comprometimento percebido quando a recuperação de falhas de serviço é considerada satisfatória pelos clientes.**

### 3.2 Confiança

A confiança é um dos construtos mais importantes em contextos relacionais, sendo de grande importância no desenvolvimento de relações cliente-fornecedor de longo prazo (Jiang *et al.*, 2011;

Morgan & Hunt, 1994; Mouzas *et al.*, 2007). Sheppard e Sherman (1998) entendem que a confiança é a aceitação de riscos pelas partes envolvidas em um relacionamento destacando aspectos básicos de honestidade, boa vontade e competência do fornecedor. O modelo de Agustin e Singh (2002 apud Eberle, 2014), analisa a confiança no âmbito da prestação de serviços. Neste modelo, a confiança é tratada como a crença ou convicção que o cliente tem de que o serviço será prestado conforme prometido.

Pizzutti dos Santos e Basso (2012) e Wang e Chang (2013), aprofundaram os estudos de Tax *et al.* (1998) e Gounaris (2005), em relação à geração de relação de confiança entre clientes e fornecedores após recuperação de falhas de serviços, porém ambos os estudos foram realizados em ambientes de relações B2C. Especificamente no estudo de Wang e Chang (2013) foi medida a relação individual de cada uma das justiça propostas por Tax *et al.* (1998), interacional, distributiva e procedural, e a confiança, encontrando resultados que indicam alta correlação.

Gounaris (2005) propõe que o nível de confiança que um cliente tem em seu fornecedor, faz com que o mesmo utilize aspectos emocionais, comprometimento emocional, ao invés de aspecto físicos, como custo/benefício, do comprometimento, comprometimento calculativo. Na literatura de *marketing* de relacionamento, vários autores consideram a confiança um antecedente do comprometimento (Garbarino & Johnson, 1999; Morgan & Hunt, 1994), sendo o compromisso no relacionamento um mediador entre a confiança e a retenção de clientes (Hennig-Thurau, Gwinner & Gremler, 2002).

Tax *et al.* (1998) e Gounaris (2005) propõem que quanto maior a qualidade percebida no serviço, ou na recuperação do mesmo, maior será o grau de confiança que o cliente terá no fornecedor. Corroborando com esta afirmação, Doney *et al.* (2007), afirmam que os aspectos de qualidade técnica e funcional do serviço estão relacionados positivamente com a confiança do cliente no provedor de serviços. Finalmente, a confiança também está positivamente relacionada ao valor que o cliente percebe na compra do serviço (Doney *et al.*, 2007; Harris & Goode, 2004; Sirdeshmukh, *et al.*, 2002).

Milan e De Toni (2012), identificaram que a retenção de clientes é influenciada pela confiança. A mesma relação foi encontrada nos estudos de Ranaweera e Prabhu (2003) e Jin *et al.* (2008). Wang e Chang (2013), também encontraram uma relação entre justiça procedural e justiça distributiva e confiança. Wang e Chang (2013) identificaram uma relação entre a confiança e o comprometimento. Os estudos de Chang *et al.* (2012) e Pizzutti dos Santos

e Basso (2012), também corroboram com essa possível relação. Dessa forma, apresentamos as proposições de estudo 2a e 2b.

**Proposição 2a: A retenção de clientes é positivamente influenciada pela confiança percebida quando a recuperação de falhas de serviço é considerada satisfatória pelos clientes.**

**Proposição 2b: O comprometimento de clientes é positivamente influenciado pela confiança percebida quando a recuperação de falhas de serviço é considerada satisfatória pelos clientes.**

### 3.3 Valor Percebido

Segundo Zeithaml (1988), o valor percebido é a relação entre o que foi esperado pelo produto ou serviço e o que o cliente efetivamente recebeu. A comparação entre as expectativas e percepções em relação à transação. A autora também observa que a avaliação global do produto ou serviço com base nas percepções do que foi recebido em relação ao que foi dado em troca, representa o equilíbrio percebido. Com base nestas observações o valor percebido é a relação entre os benefícios totais recebidos e os esforços ou sacrifícios feitos pelos clientes (Eberle, 2014; Nespolo, 2014).

A visão do construto valor percebido a partir de duas abordagens, sacrifícios realizados pelos clientes e benefícios recebidos, é compartilhada por vários autores (Cronin Jr. et al., 2000; Juran & De Feo, 2010; Moliner et al., 2007; Oh, 2003), e convergem em direção ao proposto inicialmente por Zeithaml (1998) e reforçada por estudos recentes de Doney et al. (2007) e Tam (2012). Yang e Peterson (2004) estudaram a satisfação e retenção de clientes em serviços online. Os autores levantaram uma série de questões envolvendo as relações entre satisfação do cliente, valor percebido e lealdade. O estudo revelou uma relação entre valor percebido e a lealdade de clientes.

O valor percebido em ambientes B2B é o custo, em unidades monetárias, de um conjunto de benefícios recebidos, econômicos, técnicos e sociais, em troca de um preço a ser pago por um produto, levando em consideração as ofertas disponíveis de fornecedores concorrentes no mercado (Anderson & Narus, 1999; Ulaga & Eggert, 2005; Ulaga & Eggert, 2006).

Eggert e Ulaga (2002) questionam o papel da satisfação em relações B2B, e sua utilização como antecedente da retenção, busca de alternativas e boca-a-boca positivos. O modelo tradicional da avaliação da satisfação tem recebido críticas, pois alguns estudos têm encontrado resultados conflitantes, nos quais altos níveis de satisfação tem alta correlação com diminuição da participação de

mercado (Eggert & Ulaga, 2002). Isto pode estar relacionado ao fato de que a avaliação da satisfação apenas identifica a percepção de clientes da empresa, não levando em consideração clientes potenciais, não clientes, concorrentes, etc. Gross (1997 apud Eggert & Ulaga, 2002) propôs que o construto satisfação seja substituído pelo construto valor percebido, como um preditor mais eficiente das relações em ambientes B2B. Apresentamos, então, a proposição de estudo 3.

**Proposição 3: A retenção de clientes é positivamente influenciada pelo valor percebido pelo cliente.**

### 3.4 Custos de Mudança

A retenção de clientes é um dos objetivos principais de todas as empresas, e a criação e manutenção de relações de longo prazo através de barreiras de troca de fornecedores é uma das ferramentas que podem ser utilizadas (Morgan & Hunt, 1994). Os custos de mudança são todos os custos que o cliente terá a partir do momento que este mude de fornecedor. Estes custos podem ser tanto financeiros, quanto de relacionamento (Liu, 2006). Outros estudos como os de Patterson e Smith (2003) e Wathne *et al.* (2001) destacam ainda, que os custos de mudança podem ser as percepções de tempo, recursos financeiro e esforços investidos na relação. O estudo de Lee e Cunningham (2001) ressaltam os custos existentes na busca de um novo fornecedor e os riscos envolvidos na nova relação.

A importância dos custos de mudança na retenção de clientes é um tema encontrado em alguns estudos (Eberle, 2014; Edward & Sahadev, 2011; Nespolo, 2014; Wang et al., 2010), mas sua ação em situações pós falha de serviço foi pouco tratada na literatura. No estudo de Augusto de Matos *et al.* (2013), apesar da influência dos custos de mudança ter um papel central no título do artigo, o mesmo é tratado junto a outros construtos como qualidade e satisfação e seu papel pós falha de serviço não tem uma confirmação. O mesmo ocorre no estudo de Wang *et al.* (2010), no qual os custos de mudança são tratados de maneira desconectada do fato “falha e recuperação de serviço”. O custo de mudança tem sido utilizado em vários *frameworks* que estudam lealdade e retenção, além de terem um efeito mais importante que a satisfação quando tratamos de lealdade (Burnham *et al.*, 2003).

Um ponto que deve ser levantado, quando os custos de mudança são estudados em ambientes B2B, é a dependência existente do cliente em relação ao fornecedor. Em algumas situações o cliente precisa manter a relação com um fornecedor para que os objetivos possam ser atingidos (Lam, 2004). Esta afirmação está alinhada às de Heide e John

(1988), que, em seu estudo, argumentam que investimentos feitos em serviços muito personalizados não podem ser transferidos facilmente, o que criaria uma situação de custos de mudança muito elevada.

Alguns estudos têm tratado os custos de mudança como unidimensionais, mas que existem vantagens no estudo dos custos de mudança como um construto multidimensional (El-Manstrly, 2015). Barroso e Picón (2012), identificaram seis dimensões dos custos de mudança. Segundo Lam (2004) e Heide e John (1988), personalizações e alterações feitas nos serviços podem criar importantes barreiras à mudança de fornecedor. Liu (2006) e Jackson (1985), argumentam que as relações pessoais, os procedimentos aprendidos e o contato direto com o pessoal do fornecedor atual, criam barreiras à troca. Apresentam-se, então, as proposições de estudo 4a e 4b:

**Proposição 4a: Os custos de mudança relacionamento influenciam positivamente a retenção de clientes.**

**Proposição 4b: Os custos de mudança de procedimento influenciam positivamente a retenção de clientes.**

Dos Santos e Von Der Heyde Fernandes (2008) sugerem que existe uma ação moderadora exercida pelos custos de mudança na relação entre satisfação percebida pelo cliente na recuperação da falha do serviço e a retenção do cliente. Esta ação moderadora faria com que a relação entre satisfação e retenção se torne mais fraca. Como os

consequentes da satisfação percebida pelo cliente na recuperação da falha do serviço são o comprometimento e a confiança (Tax et al., 1998), pode existir uma influência dos custos de mudança nas relações entre comprometimento e retenção, e confiança e retenção. Finalmente, apresentamos as proposições de estudo 5a, 5b, 5c e 5d.

**Proposição 5a: Os custos de mudança de relacionamento moderam a relação entre o comprometimento e a retenção de clientes.**

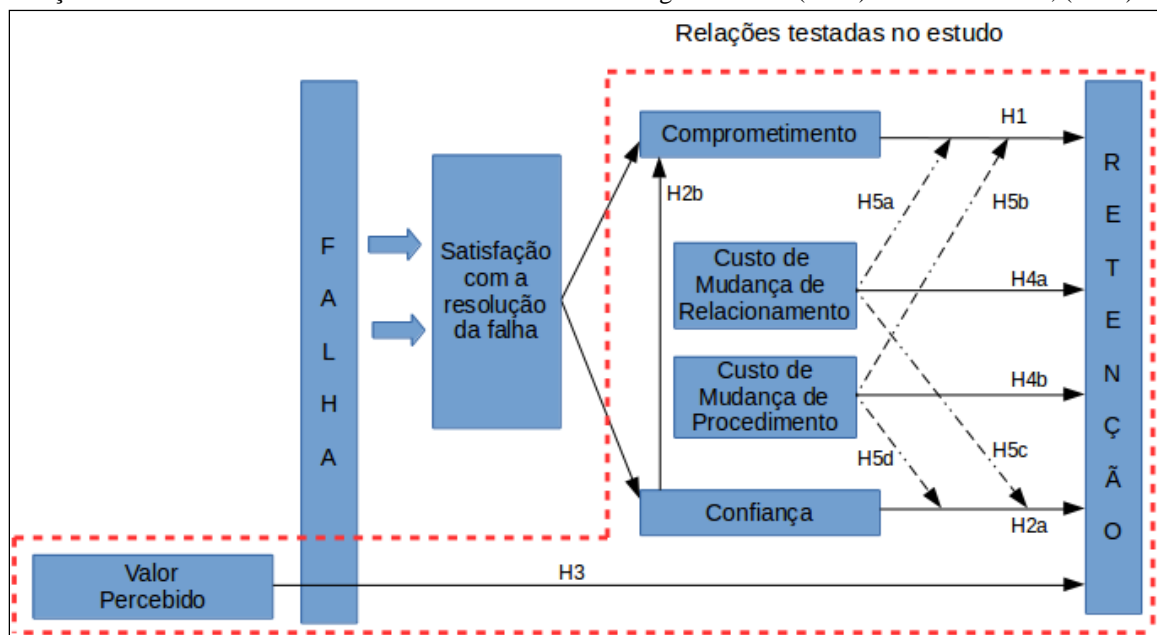
**Proposição 5b: Os custos de mudança de procedimento moderam a relação entre o comprometimento e a retenção de clientes.**

**Proposição 5c: Os custos de mudança de relacionamento moderam a relação entre a confiança e a retenção de clientes.**

**Proposição 5d: Os custos de mudança de procedimento moderam a relação entre a confiança e a retenção de clientes**

### 3.5 Modelo Teórico Proposto

Após a análise de estudos e a proposição das relações entre os construtos é possível apresentarmos o modelo teórico proposto no estudo, demonstrado na Figura 2. Este foi desenvolvido de forma que possibilitasse uma melhor compreensão das relações entre os construtos propostos na pesquisa. O modelo foi desenvolvido a partir dos modelos teóricos propostos por Tax et al. (1998), Yanamandram e White (2007), Agustin e Singh (2002 apud Eberle, 2014), Milan e De Toni (2012), Yang e Peterson (2004) e Burnham et al., (2003).



**Figura 2 - Modelo Teórico Proposto**  
Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São poucos os estudos que tratam de forma conjunta os construtos Comprometimento, Confiança, Valor Percebido, Custos de Mudança e Retenção, em situações de falha e recuperação de serviços. Este número torna-se ainda menor quando tratamos de ambientes de relações B2B. Sendo vários os estudos que pedem maiores esforços no entendimento dos mecanismos existentes nas relações B2B, e de estudos empíricos na área (Johns, 2014; Oliveira & Roth, 2012; Parasuraman, 1998; White & Yanamandram, 2007).

É necessário que sejam realizados maiores esforços no sentido de tratar antecedentes de retenção de maneira conjunta, pois as relações e forças que cada um dos construtos possui na manutenção do cliente ainda são desconhecidos quando tratamos todos de maneira global.

Utilizar estratégias de recuperação que resultem na retenção de clientes é um fator fundamental para a sobrevivência. Conhecer as saídas dos momentos de falha, como aumento/redução da confiança e comprometimento, e a influência de ações anteriores à falha, como intensificação do valor percebido e o estabelecimento de custos de mudança, e como estes se relacionam com a retenção do cliente, representam a diferença entre manter ou perder o cliente. As proposições levantadas por esse estudo tem relevância, pois os possíveis achados terão impactos práticos e teóricos.

#### REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L. (2001). Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 42-50.
- Albertin, A. L. & Albertin, R. M. (2012). Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 125-151.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1999). *Business market management: teaching business market management*. Prentice Hall.
- Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. (2015). Recuperado em 11 Novembro, 2015, de <http://www.brasscom.org.br>.
- Augusto de Matos, C., Luiz Henrique, J. & De Rosa, F. (2013). Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, 27(7), 526-538.
- Beatson, A., Lee, N. & Coote, L. V. (2007). Self-service technology and the service encounter. *Service Industries Journal*, 27(1), 75-89.
- Bernstorff, V. H. & Cunha, J. C. (2000, setembro). O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação (TI). *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Florianópolis, SC, Brasil, 24.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Brock, C., Blut, M., Evanschitzky, H. & Kenning, P. (2013). Satisfaction with complaint handling: a replication study on its determinants in a business-to-business context. *International Journal of Research in Marketing*, 30(3), 319-322.
- Brown, S. W., Cowles, D. L. & Tuten, T. L. (1996). Service recovery: its value and limitations as a retail strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 32-46.
- Churchill Jr., G. A. & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 491-504.
- Cronin Jr., J., Brady, M. K. & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on customer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing and Consumers Services*, 76(2), 193-215.
- Dawkins, P. & Reichheld, F. (1990). Customer retention as a competitive weapon. *Directors and Boards*, 14(4), 42-47.
- Doney, P. M.; Barry, J. M. & Abratt, R. Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096-1116.



- Dos Santos, C. P. & Von Der H. F., D. (2008). A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 10-24.
- Eberle, L. (2014). *Valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes*. Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Edward, M. & Sahadev, S. (2011). Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 327-345.
- Eggert, A. & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107-118.
- El-Manstrly, D. (2015). The moderator effect of switching costs dimensions on the relationships between customer value, trust and loyalty. In K. Kubacki (Ed.). *Ideas in marketing: finding the new and polishing the old* (p. 575-575). New York: Springer International Publishing.
- Gabarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *The Journal of Marketing*, 70-87.
- Gordon, G. L.; Calantone, R. J. & Di Benedetto, C. A. (1993). Business-to-business service marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 8(1), 45-57.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- Harris, L. C. & Goode, M. M. H. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing*, 80(2), 139-158.
- Haverila, M. & Naumann, E. (2010). Customer complaint behavior and satisfaction in a B2B context: a longitudinal analysis. *Journal of Services Research*, 10(2), 45-62.
- Heide, J. B. & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *The Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Hennig-Thurau, T. & Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, 14(8), 737-764.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.
- 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.
- Hillebrand, B., Nijholt, J. J. & Nijssen, E. J. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *Journal the Academy Marketing Science*, 39(4), 592-608.
- Hollmann, T., Jarvis, C. & Bitner, M. (2015). Reaching the breaking point: a dynamic process theory of business-to-business customer defection. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 257-278.
- Homburg, C. & Rudolph, B. (2001) Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 52(1), 15-33.
- Homburg, C., Wieseke, J. & Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64-81.
- IDC Brasil. (2015). Recuperado em 11 Novembro, 2015, de <http://br.idclatin.com>
- Jackson, R. W., Neidell, L. A. & Lunsford, D. A. (1995). An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers. *Industrial Marketing Management*, 24(2), 99-108.
- Janita, M. S. & Miranda, F. J. (2013). The antecedents of client loyalty in business-to-business (B2B) electronic marketplaces. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 814-823.

- Jiang, Z., Henneberg, S. C. & Naudé, P. (2011). The importance of trust vis-à-vis reliance in business relationships: some international findings. *International Marketing Review*, 28(4), 318-339.
- Juran, J. M. & De Feo, J. (2010). *Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K. & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lee, M. & Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 15(2), 113-130.
- Liu, A. H. (2006). Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 30-37.
- Lovelock, C. H. & Wirtz, J. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. Pearson Prentice Hall, 2011.
- Mathe, H. & Shapiro, R. D. (1993). *Integrating service strategy in the manufacturing company*. London: Chapman & Hall.
- Mattila, A. & Wirtz, J. (2001). Exploring the role of alternative perceived performance measures and needs-congruency in the consumer satisfaction process. *Journal of Consumer Psychology*, 11(3), 181-192.
- Milan, G. S. & De Toni, D. A. (2012). Construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. *REAd – Revista Eletrônica da Administração*, 18(2), 433-467.
- Mithas, S., Krishnan, M. S. & Fornell, C. (2002). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209.
- Moliner, M. A., Sánchez, J., Rodriguez, R. M. & Callarisa, L. (2007). Perceived relationship quality and post-purchase perceived value. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1392-1422.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mouzas, S., Henneberg, S. & Naudé, P. (2007). Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1016-1032.
- Nespolo, D. (2014). *Relação entre valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes no contexto de serviços de telefonia móvel*. Dissertação de mestrado, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Oh, O. (2003). Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality and value judgments: the case of an upscale hotel. *Tourism Management*, 24(4), 241-249.
- Oliveira, P. & Roth, A. V. (2012). Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 156-190.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. & Desarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 495-507.
- Parasuraman, A. (1998). Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 309-321.
- Patterson, P. G. & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, 79(2), 107-120.
- Pizzutti dos Santos, C. & Basso, K. (2012). Do ongoing relationships buffer the effects of service recovery on customers' trust and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 30(3), 168-192.

- Ranaweera, C. & Prabhu, J. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, 14(4), 374-395.
- Sidershmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2007). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Silva, H. C. C. & Araujo, M. A. V. (2015). Determinantes de satisfação e insatisfação em serviços de suporte à tecnologia da informação em ambientes B2B. *Anais do Simpósio de Engenharia de Produção*, Bauru, SP, Brasil, 32.
- Siqueira, M. M. M. (2001, setembro). Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Campinas, SP, Brasil, 25.
- Tam, J. L. (2012). The moderating role of perceived risk in loyalty intentions: an investigation in a service context. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(1), 33-52.
- Tax, S. S., Brown, S. W. & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Tse, D. K. & Wilton, P. C. (1988) Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 204-212.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73-99.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of marketing*, 40(3/4), 311-327.
- Van Doorn, J. & Verhoef, P. C. (2008). Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share. *Journal of Marketing*, 72(3), 124-42.
- Wang, C. Y. (2010). Service quality, perceived value, corporate image, and customer loyalty in the context of varying levels of switching costs. *Psychology & Marketing*, 27(3), 252-262.
- Wang, E. S. & Chang, S. (2013). Creating positive word-of-mouth promotion through service recovery strategies. *Services Marketing Quarterly*, 34(2), 103-114.
- Wang, Y., Wu, S. C.; Lin, H. H. & Wang, Y. Y. (2011). The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing. *International Journal of Information Management*, 31(4), 350-359.
- Wathne, K. H., Biong, H.; Heide, J. B. (2001). Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. *Journal of Marketing*, 65(2), 54-66.
- Wetzels, M., De Ruyter, K. & Van Birgelen, M. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 406-423.
- White, L. & Yanamandram, V. A. (2007). Model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 298-316.
- Yang, Z. & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. *Psychology & Marketing*, 21(10), 799-822.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.