

COMPROMETIMENTO AFETIVO, CUSTOS DE MUDANÇA E DEPENDÊNCIA COMO ANTECEDENTES DE RETENÇÃO DE CLIENTES EM CONTEXTOS B2B

HUMBERTO CAETANO CARDOSO DA SILVA
FACULDADE BOA VIAGEM (FBV)
humberto.ccs@gmail.com

MARCUS AUGUSTO VASCONCELOS ARAÚJO
FACULDADE BOA VIAGEM (FBV)
marcusaugusto77@hotmail.com

RAFAEL LUCIAN
FACULDADE BOA VIAGEM (FBV)
lucian@terra.com.br

Introdução

Em 2012 5,2% do PIB Brasileiro foi gerado por empresas do setor de TI. O contexto do mercado de Tecnologia da Informação tem características próprias como a alta velocidade de inovações e competição acirrada. Neste cenário a retenção de clientes passa a ter papel fundamental. A relação entre empresas, ambientes B2B se dá através da construção de relacionamentos de longo prazo. Nestes o erro é inevitável, e a recuperação de serviços tem um objetivo promover a recuperação do serviço.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A presente pesquisa foi desenvolvida com a intenção de testar um modelo teórico, no sentido de investigar a relação entre os antecedentes da retenção de clientes em ambientes B2B no setor de Tecnologia da Informação em situações pós-falha de serviços. Neste cenário qual a relação entre a retenção de clientes com comprometimento afetivo, custos de mudança e dependência do fornecedor após a ocorrência de falhas de serviços de TI em contextos B2B?

Fundamentação Teórica

Tax et al. (1998) verificaram que altos níveis de satisfação com a resolução de falhas de serviço levam, também, a maiores níveis de comprometimento. . O presente estudo teve como objetivo a avaliação do comprometimento afetivo na retenção de clientes. Yanamandram e White (2010) são alguns dos autores que avaliaram o papel da dependência do fornecedor em ambientes B2B e sua relação com retenção. Lee e Cunningham (2001) ressaltam os custos existentes na busca de um novo fornecedor.

Metodologia

Esta pesquisa utilizou os pressupostos sugeridos por Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) para estudos de natureza quantitativa, caracterizando esta pesquisa como descritiva, com a utilização de um levantamento (survey), com corte transversal único. Os participantes do estudo foram gestores de Tecnologia da Informação. As relações entre as variáveis do modelo foram analisadas através da técnica de Regressão Logística.

Análise dos Resultados

As relações significativas para a variável Comprometimento Afetivo se apresentaram para as variáveis Custos de Mudança de Perda de Benefícios e Custos de Mudança de Perda de Relacionamento. Já para a variável Retenção as relações significativas se apresentaram para as variáveis Comprometimento Afetivo e Custos de Mudança de Perda de Benefícios.

Conclusão

Proporcionar serviços de alta qualidade, garantindo a satisfação do cliente, ainda é a receita para a retenção e o sucesso das empresas. Mas é preciso estar preparado para os momentos de falha e saber que, mesmo quando o erro ocorre, é possível manter altos níveis de retenção, garantindo a longevidade do negócio.

Referências Bibliográficas

TAX, S.S.; BROWN, S.W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 1998.
YANAMANDRAM, V.; WHITE, L. An empirical analysis of the retention of dissatisfied business services customers using structural equation modelling. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 2010.
LEE, M.; CUNNINGHAM, L. F. A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 2001.

COMPROMETIMENTO AFETIVO, CUSTOS DE MUDANÇA E DEPENDÊNCIA COMO ANTECEDENTES DE RETENÇÃO DE CLIENTES EM CONTEXTOS B2B

1 INTRODUÇÃO

O setor de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil é o 7º mercado mundial de TI. Em 2012, segundo levantamento da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação (Brasscom), 5,2% do PIB Brasileiro foi gerado por empresas do setor de TI. Esse valor correspondeu a um total US\$ 123 bilhões (BRASSCOM, 2015). Sendo o setor de serviços foi responsável por 30% desse valor (IDC, 2015). O contexto do mercado de Tecnologia da Informação tem características próprias como a alta velocidade de inovações e competição acirrada (WEBER; KLEIN, 2013).

Neste cenário de competitividade, a retenção de clientes passa a ter papel fundamental. Ranaweera e Prabhu (2003) definem retenção como uma propensão do cliente a continuar com o provedor de serviços em um futuro próximo. Dawkins e Reichheld (1990) identificaram uma relação na qual um aumento de 5% na retenção de clientes, geraria um aumento entre 25% a 95% na receita da empresa.

Quando tratamos da retenção de clientes nas relações entre empresas, ambientes de compra e venda business-to-business (B2B), o contexto de 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). Para que este relacionamento se torne duradouro, é necessário que sejam criadas barreiras de mudança de fornecedor, fazendo com que o cliente tenha interesse na manutenção da relação (MORGAN; HUNT, 1994).

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 *et al.*, 2011). A recuperação de serviços tem um objetivo claro promover a prestação do serviço de forma correta na segunda tentativa (BROWN; COWLES; TUTEN, 1996), sendo esta estrategicamente focada em um aspecto relacional com o cliente, de forma que, não só o serviço seja recuperado, mas que este seja aperfeiçoado e não volte a falhar (DOS SANTOS; VON DER HEYDE FERNANDES, 2008). Tax *et al.* (1998) argumentam que uma recuperação de serviços de alta qualidade pode gerar maior percepção de comprometimento e confiança do cliente no fornecedor, sendo o comprometimento afetivo alvo do presente estudo.

A falha em ambientes altamente competitivos, como o ambiente de relações B2B, pode gerar altos níveis de insatisfação e quanto maior a severidade dessa falha, maior será a necessidade de uma recuperação de serviço de qualidade. Em casos extremos, não importa o quão bem realizada foi a recuperação do serviço, pois o cliente percebe uma falha tão grave que qualquer compensação que a empresa forneça não será suficiente (McCOLLOUGH, 2009). Dessa forma, identificar os motivos pelos quais os clientes se mantêm em uma relação é o alvo de vários estudos. Alguns dos pontos identificados são a qualidade na recuperação de falhas de serviços (TAX *et al.*, 1998; HESS; RICART, 2003), as relações interpessoais (KIM *et al.*, 2004; PATTERSON, 2004) e os custos de mudança (BURNHAM *et al.*, 2003; PATTERSON, 2004).

Outro construto estudado como antecedente da retenção é a Dependência. Gao *et al.* (2005) definem dependência como a ausência de alternativas melhores ou equivalentes

disponíveis no mercado. Venetis e Ghauri (2004) acrescentam que a dependência de uma parte em relação à outra é um importante antecedente para o comprometimento na relação. Segundo Gilliland e Bello (2002), uma relação de dependência se estabelece quando uma das partes tem mais a perder com o fim da relação que a outra parte, pois a parte dependente terá dificuldades em obter os níveis de serviço e benefícios existentes na relação atual.

Yanamandram e White (2012) argumentam que um dos antecedentes da retenção de clientes em relações B2B, além do comprometimento e da dependência, são os custos de mudança. Sendo estes definidos como todos os custos que o cliente terá a partir do momento que este mude de fornecedor (LIU, 2006; WANG, 2010; BARROSO; PICÓN, 2012).

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). Adicionalmente, Chang *et al.* (2012) analisaram a relação da dependência do fornecedor com o comprometimento em relacionamentos B2B, verificando que a dependência tem relação positiva com o comprometimento calculativo e negativa com o comprometimento afetivo.

A presente pesquisa foi desenvolvida com a intenção de testar um modelo teórico, no sentido de investigar a relação entre os antecedentes da retenção de clientes em ambientes B2B no setor de Tecnologia da Informação em situações pós-falha e aplicação de ação de recuperação de serviços, de forma a verificar seu poder explicativo estimulando a retenção de clientes no contexto estudado.

Neste cenário, apresenta-se a questão de pesquisa que norteou este trabalho: **Qual a relação entre a retenção de clientes com comprometimento afetivo, custos de mudança e dependência do fornecedor após a ocorrência de falhas de serviços de TI em contextos B2B?**

Este trabalho está estruturado em cinco sessões. Inicialmente serão apresentados o mercado de TI e o mercado B2B, assim como falha e recuperação de serviços. A segunda parte apresenta os construtos abordados no estudo e o modelo teórico proposto. Na terceira parte serão apresentados os procedimentos metodológicos. A quarta seção trará os resultados obtidos a partir da coleta de dados. E, finalmente, na quinta parte, serão apresentadas as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será iniciada a discussão teórica sobre o ambiente de Tecnologia da Informação nas relações B2B, dos serviços de suporte e recuperação de falhas, dos construtos estudados e sua relação com a retenção de clientes.

2.1 O serviço de TI e o Ambiente B2B

O mercado B2B tem uma natureza diferente do mercado B2C. No mercado B2B o cliente adquire produtos e serviços 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 (PARASURAMAN, 1998; OLIVEIRA; ROTH, 2012; JANITA; MIRANDA, 2013).

A característica de ser cliente e provedor de serviços ao mesmo tempo, faz com que o setor de TI das empresas desempenhe, também, o papel do tomador de serviços. Essas

relações desenvolvidas entre empresas têm aspectos especiais, pois se desenvolvem não só do ponto de vista de ser uma prestação de serviços em um do tipo mercado B2B (Business-to-Business), mas também por serem estes serviços em grande parte, de alta intangibilidade, visando a entrega de um serviço final, que também é intangível (LOVELOCK, 2011).

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. Desafios estes já tratados em outros estudos (BITNER, 1990; BITNER, 2001; CURRAN *et al.* 2003), que pesquisaram a entrega de serviços através da utilização de tecnologias self-service. Esta tecnologia self-service, inerente a entrega do serviço de TI, traz várias dificuldades para que sejam alcançados altos níveis de satisfação do cliente. (BEATSON *et al.*, 2007).

Finalmente, a terceirização de TI gerou novas oportunidades de empreender em ambientes Business-to-Business (B2B). Esta terceirização surge da necessidade da 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).

2.2 Serviço e Falha de Serviço

Lovelock (1994) 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” seria composta por um serviço principal e por uma série de serviços adicionais, que fariam com que o serviço principal pudesse ser utilizado, ou que o diferenciasse da concorrência (PARASURAMAN, 1998).

Utilizando a classificação de duração da prestação de serviços, proposta por Hume e McColl-Kennedy (1999) excetuando-se os casos de manutenção física de equipamentos, que podem ser episódicos ou contínuos, a prestação de serviços de Tecnologia da Informação a empresas é dada de maneira contínua. Neste contexto e do ponto de vista da “flor de serviços”, o chamado “suporte à Tecnologia da Informação” é a recuperação de serviço a ser realizada no momento de uma falha ou redução da qualidade na prestação de um serviço de tecnologia.

A satisfação ou insatisfação do cliente durante a utilização de um serviço podem ser observadas sob a ótica do paradigma da desconfirmação de expectativas (OLIVER, 1980; SILVA; ARAÚJO, 2015). Nele o processo cognitivo que o cliente utiliza para concluir que a prestação de serviços foi satisfatória, passa pela avaliação da expectativa existente antes do encontro de serviços. 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).

Recuperação de serviço são todas as atividades associadas à intenção ou esforços 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) propõem que satisfação com o processo de recuperação irá afetar positivamente o comprometimento e a confiança do cliente, resultando em situações nas quais a satisfação do cliente com o provedor de serviços é maior pós a falha que antes da falha (TAX *et al.*, 1998; WANG *et al.*, 2011; WANG; CHANG, 2013).

Em ambientes B2B, independentemente do tamanho do investimento feito pelo cliente na relação, o término de uma relação sempre será seguido por uma nova relação, podendo esta ser estabelecida com provedores de serviço externos ou internos. Outros fatores além das relações pessoais influenciam o comportamento de retenção em ambientes B2B, como custos de mudança, qualidade na recuperação do serviço e inércia do cliente (WHITE; YANAMANDRAM, 2007).

2.3 Comprometimento Afetivo

Segundo Morgan e Hunt (1994), o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter relações de sucesso. 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.

Henning-Thurau e Klee (1997) em seu estudo identificaram a relação que altos níveis de satisfação estão relacionados positivamente com o comprometimento. Corroborando com isso os estudos realizados por Tax *et al.* (1998) verificaram que altos níveis de satisfação com a resolução de falhas de serviço levam, também, a maiores níveis de comprometimento. Essa relação de satisfação com 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.

Segundo Prado e Santos (2003) o comprometimento possui várias dimensões, sendo duas delas elas o comprometimento afetivo, no qual a preferência emocional do cliente pela empresa influencia positivamente na intenção e desejo de permanecer e investir no relacionamento e o comprometimento calculativo, que leva em consideração aspectos concretos de custos de mudança e benefícios de continuar no relacionamento, comprometimento normativo, que tem relação com o dever de estar no relacionamento, comprometimento calculativo, que aborda questões de estímulos, como prêmios ou punições e comprometimento comportamental, levando o fornecedor a auxiliar o parceiro em momentos de necessidade (PRADO; SANTOS, 2003).

Wetzels *et al.* (1998) argumentam que existem dois tipos de comprometimento o calculativo e o afetivo. 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 presente estudo teve como objetivo a avaliação do comprometimento afetivo na retenção de clientes.

E existe, ainda, a relação entre a confiança e o comprometimento afetivo e o comprometimento calculativo. 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).

Um outro ponto identificado na literatura é a diferença entre dependência do cliente em relação ao fornecedor e comprometimento. A dependência está ligada a elementos estruturais que mantêm a relação enquanto que o comprometimento se relaciona ao grau de motivação que existe na continuação de uma relação baseada em laços estruturais (GEYSKENS *et al.*, 1996).

2.4 Dependência do Fornecedor

Gao *et al.* (2005) definem dependência como a ausência de alternativas melhores ou equivalentes disponíveis no mercado. Venetis e Ghauri (2004) acrescentam que a dependência de uma parte em relação à outra é um importante antecedente para o comprometimento na relação. Segundo Gilliland e Bello (2002), uma relação de dependência se estabelece quando uma das partes tem mais a perder com o fim da relação que a outra parte, pois a parte dependente terá dificuldades em obter os níveis de serviço e benefícios existentes na relação atual.

O modelo de investimento em relações pessoais amplia as proposições da teoria de interdependência de forma a analisar a tendência a se manter em uma relação. A dependência é uma figura central na estrutura da interdependência, na busca do entendimento da persistência em um relacionamento. O “Nível de dependência” se refere à extensão da necessidade de um indivíduo se manter em uma relação (RUSBULT *et al.*, 1998; YANAMANDRAM; WHITE, 2010).

Yanamandram e White (2010, 2012), White e Yanamandram (2007) e Chang *et al.* (2012), são alguns dos autores que avaliaram o papel da dependência do fornecedor em ambientes B2B e sua relação com retenção, comprometimento afetivo e comprometimento calculativo. Yanamandram e White (2010) argumentam que em um contexto B2B, as relações entre comprador-fornecedor, também envolvem relações e interações pessoais. Estes laços sociais servem para aumentar a dependência do cliente no fornecedor de serviços. Os autores acrescentam, ainda, que a inabilidade do cliente em substituir o fornecedor também pode ser considerada uma indicação do grau de dependência que um cliente tem do seu fornecedor.

Em ambientes de relações B2B, o investimento no aprimoramento da relação cliente-fornecedor é importante pois ele não só aumenta os custos de mudança, como também torna a relação mais próxima, criando sinergia entre as partes. Quando os clientes percebem que os fornecedores estão realizando um investimento na relação, tentando torna-la mais forte, sua dependência do fornecedor irá aumentar (CHANG *et al.*, 2012).

A dependência é um processo de manutenção da relação dinâmico, sendo determinado por ambas as partes pelos recursos e pelo poder na relação. Clientes com menor poder na relação ou menor quantidade de recursos, tem maior dependência do fornecedor e, por conseguinte enfrenta situações de maior perda no momento de encerrar um relacionamento. Em situações de alta dependência o cliente se vê forçado a calcular os sacrifícios e perdas do encerramento de uma relação (GEYSKENS *et al.*, 1996; GILLILAND; BELLO, 2002; CHANG *et al.*, 2012; YANAMANDRAM; WHITE, 2012).

De maneira inversa, caso o cliente perceba um alto grau de dependência em relação à um fornecedor, sua motivação na criação de relações baseadas no afeto é diminuída (HIBBARD; KUMAR; STERN, 2001). Nestes casos o cliente utiliza mais as considerações de custos e de perda de benefícios, que considerações afetivas, fazendo com que a dependência em um fornecedor atue de maneira negativa com o comprometimento afetivo (WETZELS *et al.*, 1998; CHANG *et al.* 2012).

2.5 Custos de Mudança

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) 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.

Wang *et al.* (2010) definem custos de mudança como os custos ocorridos, uma única vez, na troca de fornecedores ou mercado. Os autores argumentam que os custos de mudança surgem de uma grande variedade de fatores, que incluem a natureza do produto ou serviço, o tipo de cliente que a empresa fornecedora atende e estratégias e investimentos que o novo fornecedor tem para o mercado.

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 *et al.*, 2004). Como a maioria das operações em ambientes empresariais são essenciais para o desempenho geral da organização, um comprador deve avaliar as alternativas existentes afim de identificar um fornecedor viável para substituir o atual (LIU, 2006).

Heide e John (1988) argumentam serviços muito personalizados não podem ser transferidos facilmente, o que criaria uma situação de custos de mudança muito elevada. Este fato pode ser verificado em sistemas de informação adaptados a situações específicas do cliente, causando uma barreira à mudança no momento em que esses benefícios operacionais adquiridos com o fornecedor atual precisam ser refeitos pelo novo fornecedor.

Os custos de mudança têm sido utilizados 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). Existem desvantagens em tratar o construto custos de mudança como unidimensional, pois vários estudos apontam dimensões como custos de mudança financeiro (BURNHAM *et al.*, 2003), custos de mudança de procedimentos e custos de mudança relacionais (PATTERSON; SMITH, 2003).

Yanamandram e White (2006) realizaram um estudo exploratório e confirmatório de um modelo de custos de mudança percebidos em ambientes B2B. Após a criação e refinamento da escala, cinco dimensões de custos de mudança em ambientes B2B foram identificadas, sendo elas: (1) custos de perda de benefícios, (2) custos antes da troca, (3) custos após a troca, (4) custos de incerteza, (5) custos da perda do relacionamento com o provedor. Sendo custos de mudança um construto multidimensional e de acordo com os estudos de Yanamandram e White (2006), o presente estudo tem como objetivo avaliar os custos de mudança a partir das dimensões custos da perda do relacionamento com o provedor (CMPRel) e custos de mudança de perda de benefícios (CMPBen).

2.6 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.

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). Gounaris (2005) e Chang *et al.* (2012) argumentam que existe uma relação entre comprometimento afetivo com a retenção de clientes. Com base nisso, percebe-se a oportunidade de se verificar empiricamente o comprometimento e a sua relação com a retenção de clientes e, sendo assim, apresenta-se a hipótese de pesquisa **H1**:

H1: A retenção de clientes é positivamente relacionada ao comprometimento afetivo percebido quando a recuperação de falhas de serviço é considerada satisfatória pelos clientes.

A dependência do cliente em relação a um fornecedor é um construto presente em vários trabalhos que estudam a retenção de clientes (GEYSKENS *et al.*, 1996; YANAMANDRAM; WHITE, 2010, 2012; CHANG *et al.*, 2012). A dependência do cliente está ligada diretamente à sua retenção, pois o cliente não consegue localizar alternativas viáveis ao serviço que está sendo oferecido atualmente. Dessa forma apresenta-se a hipótese de pesquisa **H2**:

H2: A retenção do cliente é positivamente relacionada à dependência do cliente em relação ao fornecedor.

Geyskens *et al.* (1996), Gilliland e Bello (2002), Gounaris (2005), Chang *et al.* (2012) e Yanamandram e White (2010 e 2012), propuseram que a dependência do fornecedor tem relação com o comprometimento. Podemos, assim, apresentar a hipótese de pesquisa **H3**:

H3: O comprometimento afetivo do cliente em relação ao fornecedor é positivamente relacionado pela dependência do cliente em relação ao 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. Utilizando as dimensões CMPRel e CMPBen, propostas por Yanamandram e White (2006), apresentam-se as hipóteses de pesquisa **H4** e **H5**:

H4: Os custos de mudança de perda de benefícios são positivamente relacionados à retenção de clientes.

H5: Os custos de mudança de perda de relacionamentos são positivamente relacionados à retenção de clientes.

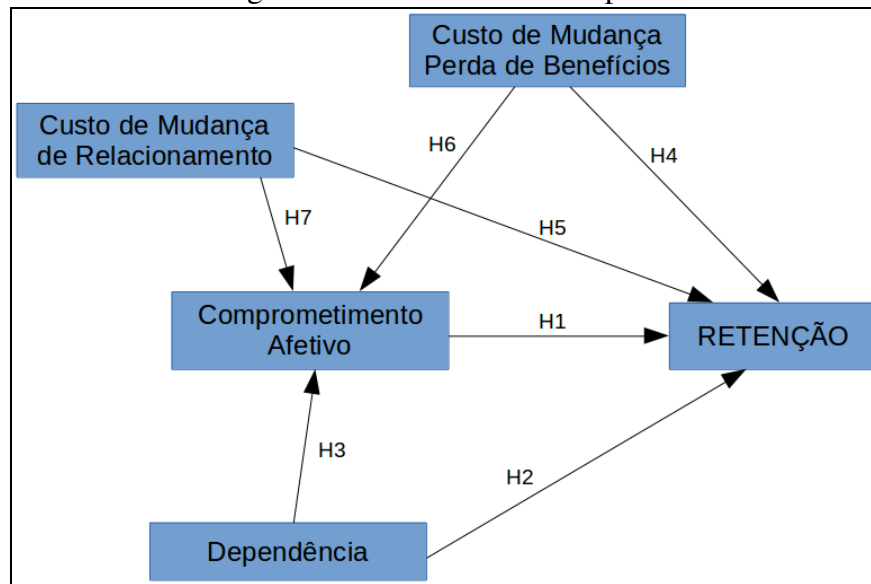
Finalmente, maiores custos de mudança podem ocasionar níveis mais elevados de comprometimento, conforme proposto por White e Yanamandram (2007). Dessa forma apresentam-se as hipóteses de estudo **H6** e **H7**:

H6: Os custos de mudança de perda de benefícios são positivamente relacionados ao comprometimento afetivo do cliente em relação ao fornecedor.

H7: Os custos de mudança de perda de relacionamentos são positivamente relacionados ao comprometimento afetivo do cliente em relação ao fornecedor.

O modelo, apresentado na Figura 1, foi desenvolvido a partir dos modelos teóricos propostos por Tax *et al.* (1998), Gounaris (2005), White e Yanamandram (2007), Henning-Thurau e Klee (1997) e CHANG *et al.*, 2012.

Figura 1: Modelo Teórico Proposto



Elaborado pelos autores

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa utilizou os pressupostos sugeridos por Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) e Malhotra, Birks e Wills (2012) para estudos de natureza quantitativa, caracterizando esta pesquisa como descritiva, com a utilização de um levantamento (survey), com corte transversal único.

De acordo com o modelo teórico apresentado na Figura 1, cinco construtos serão abordados e testados. A Tabela 1 apresenta as variáveis que serão pesquisadas através da *survey* e os trabalhos que serviram como referência para a criação do instrumento de pesquisa.

Tabela 1: Escalas Utilizadas no Estudo

Construtos	Escalas Utilizadas
<p>Retenção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considere um serviço de Tecnologia da Informação que você vivenciou uma situação de insatisfação e após a reclamação e a ação do provedor de serviços você optou por: <ul style="list-style-type: none"> ○ CONTINUAR COM O PROVEDOR. ○ SUBSTITUIR O PROVEDOR DE SERVIÇOS POR UM CONCORRENTE 	Questão única
<p>Comprometimento Afetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenho prazer em ser um cliente desse fornecedor. • O fornecedor é o operador que tem o melhor atendimento de seus clientes. • Há uma sensação de reciprocidade no meu relacionamento com o fornecedor. 	Gustafsson <i>et al.</i> (2005), Chang <i>et al.</i> , (2012)
<p>Dependência do Fornecedor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este fornecedor é crucial para nossa performance futura. • Nós somos dependentes desse fornecedor. • Este fornecedor é importante para nosso negócio. 	Ganesan (1994); Yanamandram e White (2010); Chang <i>et al.</i> (2012)

<p>Custos e Mudança de Perda de Benefícios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por usar o mesmo fornecedor, nós recebemos certos benefícios que não receberíamos se mudássemos para um novo. • Nosso fornecedor nos oferece privilégios particulares que não receberíamos em outros lugares. 	<p>Yanamandam e White (2006, 2010); Olou (2014)</p>
<p>Custos de Mudança de Perda de Relacionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nós investimos uma quantidade considerável de tempo para construir e manter o relacionamento com nosso fornecedor atual. • Foi feito um grande esforço para construir e manter o relacionamento com o fornecedor atual. • No geral, temos investido muito no relacionamento com o fornecedor atual. 	<p>Yanamandam e White (2006, 2010); Olou (2014)</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerando a técnica de informantes-chave, que propõe que os informantes devem ser selecionados com base nas suas qualificações, no conhecimento especializado e na sua posição na empresa, a pesquisa será realizada em empresas de setores variados da economia do Brasil. Os participantes do estudo foram gestores de Tecnologia da Informação. Este cargo foi escolhido, pois são estes que recebem o serviço de suporte, que contratam as empresas terceirizadas e que têm que reportar à alta administração os sucessos e as falhas do serviço (KUMAR; STERN; ANDERSON, 1993).

A coleta de dados definida para esta pesquisa se deu a partir de duas maneiras: (1) o questionário foi entregue pelos próprios pesquisadores em empresas nas quais os mesmos tem acesso à equipe decisora em questões relacionadas a TI e (2) através da utilização de alunos de graduação em cursos de Sistemas de Informação, Ciência da Computação e Redes de Computadores, que atuaram como pesquisadores junto aos gestores das empresas às quais estão trabalhando.

4 RESULTADOS

A pesquisa foi operacionalizada através da utilização e um questionário estruturado, aplicado entre os meses de maio e junho de 2016 junto à gestores de Tecnologia da Informação. Cada gestor poderia responder ao questionário duas vezes, uma vez para uma situação de insatisfação e posterior recuperação do serviço, mas que a relação com o fornecedor continuou e outra vez para uma situação de insatisfação e posterior recuperação de serviços, mas que o cliente escolheu trocar de fornecedor. Ao todo 80 empresas participaram do estudo, com um total de 116 questionários respondidos.

Em relação ao tamanho das empresas, obteve-se uma grande variação. Os valores vão desde empresas com apenas 5 funcionários, até grandes empresas com mais de 10.000 funcionários. Na pesquisa puderam ser identificadas relações comerciais que duram/duraram 6 meses, até relações de longa duração, que duram/duraram 24 anos. Entre as empresas que participaram do estudo, o maior percentual, de 51,25%, foi das empresas do setor de serviços em seguida as empresas do setor de comércio com 33,75%, instituições governamentais com 8,75% e indústrias com 6,25%.

4.1 Confiabilidade do Instrumento

De acordo com Da Hora, Monteiro e Arica (2010) o coeficiente alfa de Cronbach tem grande utilização e aceitação no meio acadêmico como ferramenta para estimação da confiabilidade

do questionário. Hair Jr. *et al.* (2009) afirmam que valores de alfa de Cronbach acima de 0,6 são considerados satisfatórios.

Para a variável Dependência do Fornecedor o valor calculado do alfa de Cronbach foi de 0,794. O valor acima do limite de 0,60 indica uma boa consistência interna em relação do questionário. O Comprometimento foi estudado a partir de uma perspectiva multidimensional, assim o comprometimento afetivo obteve um valor do alfa de Cronbach de 0,890. Finalmente, para os CMPBen o alfa de Cronbach foi de 0,836 e para os CMPRel o alfa de Cronbach foi de 0,888.

Apesar de as escalas utilizadas no estudo foram obtidas a partir de instrumentos já aplicados e validados em estudos anteriores foi realizado um estudo de análise fatorial confirmatória, conforme sugerido por Hair Jr. *et al.* (2009). Todos os itens dos questionários apresentaram carga fatorial superior a 0,7.

4.2 Regressão Logística

Finalmente, nesta seção serão realizadas as análises das relações entre as variáveis pesquisadas e a confirmação das hipóteses do estudo. Para a análise das relações entre as variáveis do estudo foi utilizada a Regressão Logística. Esta técnica possibilita a avaliação da relevância de cada variável independente em relação às variáveis dependentes do estudo. Adicionalmente, a Regressão Logística possibilita o estudo estatístico nos casos em que não existem características paramétricas das variáveis estudadas (HAIR Jr. *et al.*, 2009; HOSMER; LEMESHOW; STURDIVANT, 2013).

As variáveis presentes no estudo foram transformadas da escala original tipo Likert de 5 pontos, para escalas binárias. Esta transformação possibilita a melhor análise dos resultados e melhor poder preditivo dos modelos. O ponto de corte foi definido como sendo a mediana de cada uma das escalas, resultando em 0 para os casos em que os valores foram iguais ou menores que a mediana e 1 para os casos nos quais os valores ficaram acima da mediana.

Os modelos de Regressão Logística foram gerados a partir do método *Stepwise Backward LR*, de forma que o software estatístico utiliza um processo iterativo a partir de um modelo maior, até que sejam mantidas apenas as variáveis independentes significantes no modelo (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

4.2.1 Regressão Logística: Variável Comprometimento Afetivo

As relações significativas para a variável Comprometimento Afetivo, que possui relacionamentos teorizados com as variáveis Dependência (GEYSKENS *et al.*, 1996; GILLILAND; BELLO, 2002; GOUNARIS, 2005; CHANG *et al.*, 2012; YANAMANDRAM; WHITE, 2010 e 2012), CMPBen e CMPRel (WHITE; YANAMANDRAM, 2007), se apresentaram para as variáveis CMPBen e CMPRel, **suportando as hipóteses H6 e H7 e não suportando a hipótese H3.**

No momento em que as variáveis são tratadas de maneira conjunta, o modelo apresenta *Odds Ratio* de 5,753 para os CMPRel e 5,368 para os CMPB, indicando que quando há uma percepção desses custos de mudança na relação, as chances de se afirmar que há comprometimento afetivo na relação aumentam 5,753 e 5,368, respectivamente. Os valores da regressão do modelo final para a variável Comprometimento Afetivo estão disponíveis na Tabela 2.

Tabela 2: Coeficientes do Modelo de Regressão do Comprometimento Afetivo

Variáveis	B	S.E.	Wald	GL	Sig.	Exp(B)
CMPRel	1,750	0,541	10,467	1	0,001	5,753
CMPBen	1,680	0,447	14,149	1	0,000	5,368
Constante	-1,420	0,335	17,982	1	0,000	0,242

Fonte: Calculado pelos autores

Para o modelo final do Comprometimento Afetivo, os índices de ajustamento demonstram um bom grau de ajustamento. Hair Jr. *et al.* (2009) indicam a utilização de valores acima de 0,05 para a estatística de Hosmer e Lemeshow. Portanto o valor obtido no estudo, de 0,500, supera o limite considerado mínimo. Os valores de ajustamento do modelo estão disponíveis na Tabela 3.

Tabela 3: Índices de Ajustamento do Modelo de Regressão da Variável Comprometimento Afetivo

Índices de Ajustamento do Modelo	
Estat. Hosmer e Lemeshow	0,500
X ² (Qui-Quadrado)	1,388
Graus de Liberdade	2
-2 Log likelihood	122,505
Cox & Snell R Square	27,90%
Nagelkerke R Square	37,30%

Fonte: Calculado pelos autores

4.2.1 Regressão Logística: Variável Retenção

A variável retenção teve relações teorizadas com os construtos Comprometimento Afetivo (GOUNARIS, 2005; CHANG *et al.*, 2012), Dependência (GEYSKENS *et al.*, 1996; YANAMANDRAM; WHITE, 2010, 2012; CHANG *et al.*, 2012), CMPBen e CMPRel (WHITE; YANAMANDRAM, 2007). As relações que obtiveram significância no modelo final foram com os construtos Comprometimento Afetivo e CMPBen, desta forma **suportando as hipóteses H1 e H4**. A Dependência e os CMPRel não estão presentes no modelo final, assim as **hipóteses H2 e H5 não puderam ser suportadas**.

O modelo logístico, no qual as variáveis são tratadas de maneira conjunta, apresenta *Odds Ratio* de 2,189 para os CMPBen e 4,361 para o Comprometimento Afetivo, indicando que quando há uma percepção desses CMPBen na relação, as chances de se afirmar que o cliente será retido aumentam 2,189 vezes. No caso do Comprometimento Afetivo, caso este seja percebido em uma relação, as chances de reter um cliente aumentam em 4,361 vezes. Os valores da regressão do modelo final para a variável Retenção estão disponíveis na Tabela 4.

Tabela 4: Coeficientes do Modelo de Regressão do Comprometimento Afetivo

Variáveis	B	S.E.	Wald	GL	Sig.	Exp(B)
CMPBen	0,783	0,444	3,115	1	0,078	2,189
Comprometimento Afetivo	1,573	0,447	10,859	1	0,001	4,361
Constante	-0,955	0,312	9,378	1	0,002	0,385

Fonte: Calculado pelos autores

Os índices de ajustamento para o modelo da variável Retenção demonstram um bom grau de ajustamento. A estatística de Hosmer e Lemeshow ficou com o valor de 0,980, acima

do limite 0,05 (HAIR JR. *et al.*, 2009). Os valores de ajustamento do modelo estão disponíveis na Tabela 5.

Tabela 5: Índices de Ajustamento do Modelo de Regressão da Variável Retenção

Índices de Ajustamento do Modelo	
Estat. Hosmer e Lemeshow	0,980
X ² (Qui-Quadrado)	0,041
Graus de Liberdade	2
-2 Log likelihood	136,518
Cox & Snell R Square	18,70%
Nagelkerke R Square	24,90%

Fonte: Calculado pelos autores

5 CONCLUSÃO

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 do comprometimento (TAX *et al.*, 1998), e a influência de ações anteriores à falha, como intensificação o estabelecimento de custos de mudança (YANAMANDRAM; WHITE, 2006) e como estes se relacionam com a retenção do cliente, representam a diferença entre manter ou perder o cliente.

Altos níveis de Comprometimento Afetivo podem levar níveis mais elevados de retenção de clientes. Adicionalmente, níveis mais elevados de Confiança fazem com que os clientes utilizem mais o Comprometimento Afetivo que o Calculativo (GOUNARIS, 2005). Assim como benefícios ganhos e o relacionamento entre o cliente e a equipe do fornecedor (YANAMANDRAM; WHITE, 2010). Todos esses aspectos nos remetem ao Marketing de Relacionamento proposto por Morgan e Hunt (1994).

Em relações de longo prazo, que podem sofrer de eventuais flutuações na qualidade do serviço, existirão momentos de insatisfação do cliente em relação ao serviço prestado pelo fornecedor, a recuperação da falha pode gerar maiores níveis de Confiança e Comprometimento, conforme proposto por Tax *et al.* (1998), mas é importante lembrar que a retenção do cliente está relacionada, também, a fatores anteriores à falha, como os custos de mudança e a relação existente entre o pessoal do fornecedor e o cliente.

Proporcionar serviços de alta qualidade, garantindo a satisfação do cliente, ainda é a receita para a retenção e o sucesso das empresas. Mas é preciso estar preparado para os momentos de falha e saber que, mesmo quando o erro ocorre, é possível manter altos níveis de retenção, garantindo a longevidade do negócio.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 1, p. 125-151, 2012.
- BARROSO, C.; PICÓN, A. Multi-dimensional analysis of perceived switching costs. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 3, p. 531-543, 2012.
- BEATSON, A; LEE, N; COOTE, LV. Self-Service Technology and the Service Encounter. *Service Industries Journal*. 27, 1, 75-89, Jan. 2007. ISSN: 02642069.

- BERNSTORFF, V. H.; CUNHA, J. C. O que as Organizações Buscam e Alcançam com a Terceirização em Tecnologia da Informação (TI). IN: XXIII Encontro da ANPAD, v. 23, 2000.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Marketing service. Competing through Quality, New York, 1991.
- BITNER, M.J. Services and technology: opportunities and paradoxes, *Managing Service Quality*, 11(6), pp.375–9, 2001.
- BITNER, M.J.; BOOMS, B.H.; TETREAUULT, M.S. The service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*. 54, 1, 71-84, Jan. 1990. ISSN: 00222429.
- BRASSCOM – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. Disponível em <http://www.brasscom.org.br>. Acesso em 15 Jul, 2016.
- BROWN, S.W.; COWLES, D.L.; TUTEN, T.L. Service recovery: its value and limitations as a retail strategy. *International Journal of Service Industry Management*, v. 7, n. 5, p. 32-46, 1996.
- BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K; MAHAJAN, V. Consumer switching costs: a typology antecedent, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.
- CHANG, S. H.; WANG, K. Y.; CHIH, W. H.; TSAI, W. H. Building customer commitment in business-to-business markets. *Industrial marketing management*, v. 41, n. 6, p. 940-950, 2012.
- CURRAN, J.M., MEUTER, M.L. e SURPRENANT, C.F. Intentions to use self-service technologies: a confluence of multiple attitudes, *Journal of Service Research*, 5(3), pp.209–24, 2003.
- DA HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J.. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.
- DAWKINS, P.; REICHHELD, F. Customer retention as a competitive weapon. *Directors and Boards*, v. 14, n. 4, p. 42-47, 1990.
- DOS SANTOS, C.P.; VON DER HEYDE FERNANDES, D. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. 48, 1, 10-24, Jan. 2008. ISSN: 00347590.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, p. 1-19, 1994.
- GAO, T.; SIRGY, M. J.; BIRD, M. M. Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help?. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 4, p. 397-405, 2005.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.E.; SCHEER, L.K.; KUMAR, N. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of research in marketing*, v. 13, n. 4, p. 303-317, 1996.
- GILLILAND, David I.; BELLO, Daniel C. Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 1, p. 24-43, 2002.
- GOUNARIS, S.P. Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business research*, v. 58, n. 2, p. 126-140, 2005.

- GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. D.; ROOS, I. The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of marketing*, v. 69, n. 4, p. 210-218, 2005.
- HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HEIDE, J.B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships?. *The Journal of Marketing*, p. 32-44, 1992.
- HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, v. 14, n. 8, p. 737-764, 1997.
- HESS, M.; RICART, J. E. Managing customer switching costs: a framework for competing in the networked environment. *Management Research*, v.1, p. 93-110, 2003.
- HIBBARD, J. D.; KUMAR, N.; STERN, L. W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 1, p. 45-61, 2001.
- HOSMER JR, David W.; LEMESHOW, Stanley; STURDIVANT, Rodney X. *Applied logistic regression*. John Wiley & Sons, 2013.
- HUME, M.; MCCOLL-KENNEDY, J.R. Episodic, extended and continuous service encounters: a theoretical framework. In: *Conference Proceedings ANZMAC Conference*, Sydney. 1999.
- IDC – IDC Brasil. Disponível em: <http://br.idclatin.com>. Acesso em 15 Jul, 2016.
- JACKSON, Barbara B. Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, 1985.
- JANITA, M. S.; MIRANDA, F. J. The antecedents of client loyalty in business-to-business (B2B) electronic marketplaces. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 5, p. 814-823, 2013.
- KIM, M. K.; PARK, M. C.; JEONG, D. H. The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, v. 28, p. 145-159, 2004.
- KUMAR, N.; STERN, L. W.; ANDERSON, J. C. Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of management journal*, v. 36, n. 6, p. 1633-1651, 1993.
- LAM, S.Y.; SHANKAR, V.; ERRAMILI, M.K.; MURTHY, B. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 32, 3, 293-311, 2004. ISSN: 00920703.
- LEE, M.; CUNNINGHAM, L. F. A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, v. 15, n. 2, p. 113-130, 2001.
- LIU, A. H. Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 21, n. 1, p. 30-37, 2006.
- LOVELOCK, C. *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Inc., New York, NY, 1994.
- LOVELOCK, C.H.; WIRTZ, J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. Pearson Prentice Hall, 2011.
- MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. *Marketing research: applied approach*. 4th edition. New York: Pearson, 2012.

- MCCOLLOUGH, M. A. The recovery paradox: The effect of recovery performance and service failure severity on post-recovery customer satisfaction. *Academy of Marketing Studies Journal*, v. 13, n. 1, p. 89, 2009.
- MCFARLAN, W.E. Information Technology Changes The Way You Compete. *Harvard Business Review*, v.62, n.3, p.98-103, May/June 1984.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- OLIVEIRA, P.; ROTH, A. V. Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 32, n. 2, p. 156-190, 2012.
- OLIVER, R.L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 17, 4, 460-469, Nov. 1980. ISSN: 00222437.
- OLOU, L. Evaluating the effect of switching barriers in the Ghanaian mobile telecommunication industry. *Dissertação*. 2014.
- PARASURAMAN, A. Customer service in business-to-business markets: An agenda for research. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 13, 4/5, 309, Apr. 1998.
- PATTERSON, P. G. A contingency model of behavioral intentions in a services context. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 9/10, p. 1304-1315, 2004.
- PATTERSON, P.G.; SMITH, T. A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of retailing*, v. 79, n. 2, p. 107-120, 2003.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. 1985.
- PRADO, P.H.M.; SANTOS, R.C. Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2003.
- RANAWEERA, C.; PRABHU, J. The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, v. 14, n. 4, p. 374-395, 2003.
- RUSBULT, C. (1980), "Commitment and satisfaction in romantic associations: a test of the investment model", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 16 No. 2, pp. 172-186.
- SILVA, H. C. C.; ARAÚJO, M. A. V. Determinantes de satisfação e insatisfação em serviços de suporte à tecnologia da informação em ambientes B2B. *Veredas Favip-Revista Eletrônica de Ciências*, v. 8, n. 2, p. 88-102, 2016.
- TAX, S.S.; BROWN, S.W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 62, 2, 60-76, Apr. 1998. ISSN: 00222429.
- VENETIS, K.A.; GHAURI, P.N. Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of marketing*, v. 38, n. 11/12, p. 1577-1598, 2004.
- WANG, C. Y. Service quality, perceived value, corporate image, and customer loyalty in the context of varying levels of switching costs. *Psychology & Marketing*, v. 27, n. 3, p. 252-262, 2010.
- WANG, E. S.; CHANG, S. Creating Positive Word-of-Mouth Promotion Through Service Recovery Strategies. *Services Marketing Quarterly*, v. 34, n. 2, p. 103-114, 2013.
- WANG, Y. S.; WU, S. C.; LIN, H. H.; WANG, Y. Y. 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*, v. 31, n. 4, p. 350-359, 2011.
- WEBER, M.; KLEIN, A. Z. *Gestão Estratégica em Empresas de Tecnologia da Informação: Um Estudo de Caso*. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 12, n. 3, p. 37-65, 2013.
- WETZELS, M.; DE RUYTER, K.; VAN BIRGELEN, M. Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of business & industrial marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 406-423, 1998.
- WEUN, S.; BEATTY, S. E.; JONES, M.A. The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, v. 18, n. 2, p. 133-146, 2004.
- WHITE, L.; YANAMANDRAM, V. A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, v. 17, n. 3, p. 298-316, 2007.
- YANAMANDRAM, V. K.; WHITE, L. Exploratory and confirmatory factor analysis of the perceived switching costs model in the business services sector. 2006.
- YANAMANDRAM, V.; WHITE, L. An empirical analysis of the retention of dissatisfied business services customers using structural equation modelling. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, v. 18, n. 4, p. 222-232, 2010.
- YANAMANDRAM, V.; WHITE, L. Why do some business relationships persist despite dissatisfaction? A social exchange review. *Asia Pacific Management Review*, v. 17, n. 3, p. 301-320, 2012.