

Táticas vinculantes, confiança e compromisso como antecedentes da retenção de clientes em escritórios de contabilidade

DOI: 10.4025/enfoque.v45i2.71226

Renato Breitenbach 

Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS)
Universidade de Caxias do Sul (UCS)
E-mail: rbreiten@ucs.br

Gabriel Sperandio Milan 

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) E-mail: gsmilan@unisinos.br

Luciene Eberle 

Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) e Universidade de Caxias do Sul (UCS)
Universidade Feevale (Feevale)
E-mail: luciene@feevale.br

Deonir De Toni 

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Universidade de Caxias do Sul (UCS)
E-mail: dtoni2@ucs.br

Recebido em: 07.02.2024

Aceito em: 14.05.2024

2ª versão aceita em: 09.09.2024

RESUMO

Objetivo: Propor e testar um Modelo Teórico que contempla as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Confiança e o Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes no contexto do relacionamento existente entre provedores de serviços contábeis e os seus clientes.

Método: Foi realizado um estudo quantitativo, de caráter descritivo, por meio da implementação de uma pesquisa do tipo *survey*. A análise dos resultados foi feita com base em estatísticas multivariadas, utilizando-se a técnica da Modelagem de Equações Estruturais para se observar e analisar os elementos que compõem o fenômeno em estudo. A amostra foi composta por 338 empresas-clientes dos provedores de serviços contábeis pesquisados.

Originalidade/Relevância: A retenção de clientes pode ser um diferencial competitivo para provedores de serviços em escritórios de contabilidade.

Resultados: Os resultados da pesquisa indicam que o Modelo Teórico apresentou índices satisfatórios, considerando-se o seu ineditismo.

Contribuições teóricas/metodológicas/práticas: As principais contribuições da pesquisa são a comprovação de que as Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais impactam positivamente a Confiança; e que a Confiança e o Compromisso impactam positivamente na Retenção de Clientes.

Palavras-chave: Táticas vinculantes; confiança; compromisso; retenção de clientes.

Bonding tactics, trust, and commitment as antecedents of customer retention in accounting firms

ABSTRACT

Objective: Propose and test a Theoretical Model that considers Bonding Tactics (Financial, Social and Structural), Trust and Commitment as antecedents of Customer Retention in the context of the relationship between accounting service providers and their customers.

Method: It was conducted a quantitative study of a descriptive nature, by means of the implementation of a survey-type research. The analysis was based on multivariate statistics, and it used the technique of structural equation modeling to observe and analyze the elements of the phenomenon studied. The sample consisted of 338 client companies of financial services providers researched.

Originality/Relevance: Customer retention can be a competitive advantage for service providers in accounting firms.

Results: The survey results indicate that the Theoretical Model stated presented satisfactory levels, considering its originality.

Theoretical/methodological/practical contributions: The main contributions of the research are the evidences that Financial, Social and Structural Bonding Tactics positively impact Trust; and that Trust and Commitment have a positive impact on Customer Retention.

Keywords: Bonding tactics; trust; commitment; customer retention.

1 INTRODUÇÃO

Os clientes representam um importante ativo gerador de riquezas para qualquer empresa (Kim, Hong, Min & Lee, 2012) e o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos com os clientes são fundamentais para a construção de uma possível vantagem competitiva sustentável (Kale, 2004; Alqershi, Ismail, Abualrejal & Salahudin, 2020). A Retenção de Clientes está relacionada à manutenção da preferência do cliente por um determinado provedor de serviços, resultando na intenção e na efetiva repetição de negócios com o mesmo provedor, ao longo do tempo (Palmatier, Dant, Grewal & Evan, 2006; Quach, 2022), e maior competitividade das empresas (Zhang, Ghosh & Ali, 2024).

As estratégias de Retenção de Clientes, portanto, devem ser direcionadas para ações que maximizem a probabilidade de o cliente retornar às compras futuramente, aumentando o volume de negócios e minimizando a possibilidade de comprar de um fornecedor alternativo (Gustafsson, Johnson & Roos, 2005; Zhang, Ghosh & Ali, 2024), criando um ciclo virtuoso, potencializando o aumento da lucratividade e da rentabilidade (Li, 2015). Alguns estudos, no entanto, indicam que podem existir outros construtos que influenciam no paradigma relacional (Guo, Jian & Tang, 2009; Quach, 2022).

Considerando que os clientes podem ser retidos a partir de uma abordagem de criação de vínculos em vários níveis (Lopes, Marcio, Pizzinatto & Cunha, 2012; Zeithaml, Bitner, Gremler & Mende, 2023), o estudo das Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) se justifica pela sugestão de investigadores acerca da existência de uma lacuna importante a respeito deste construto no contexto da prática relacional, orientado mais especificamente como um importante antecedente para a Retenção de Clientes (Zhang, Dong & Leone, 2009; Wang, Wang, Jiang, Yang & Cui, 2016), além da proposta de ampliação de pesquisas que permitam discutir melhor os antecedentes da Confiança e do Compromisso (Palmatier et al., 2006; Palmatier, Houston, Dant & Grewal, 2013; Brown, Crosno & Tong, 2019; Watanabe, 2019; Grashuis & Cook, 2019; 2021). Aliás, Wang, Liang e Wu (2006) relatam que diferentes Táticas Vinculantes podem resultar em diferentes graus de satisfação dos clientes, dos quais decorrem a Confiança, o envolvimento entre as partes, o Compromisso e uma maior longevidade do relacionamento existente (Milan et al., 2018; Santini et al., 2023). Em um ambiente de negócios saturado e turbulento, a retenção de clientes ainda é um desafio relevante para muitas empresas prestadoras de serviços e que os gestores devem aprimorar as estratégias e as ações que visem à retenção de clientes sob uma perspectiva de longo prazo (Ascarza, 2018; Darzi & Bhat, 2018; Zeithaml et al., 2023).

Todavia, revisando a literatura sobre a Retenção de Clientes na área de serviços, não existe um consenso absoluto sobre seus antecedentes (Guo, Jian & Tang, 2009; Larsson & Broström, 2020). Percebe-se, portanto, uma lacuna de pesquisa para a testagem dos construtos Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), Confiança e Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes no relacionamento existente entre clientes e empresas, sobretudo, no que se refere aos provedores de serviços contábeis.

É oportuno destacar que os resultados da pesquisa representam contribuições para provedores de serviços de forma geral, ou para a área dos serviços contábeis, ao fornecer evidências que possam auxiliar na definição e execução das estratégias de serviços, com vistas para a Retenção de Clientes, podendo elevar o desempenho econômico-financeiro das empresas. Há que se considerar, também, a interdisciplinaridade deste estudo, que pode contribuir para pesquisas na área do marketing de relacionamento, fornecendo resultados empíricos sobre o segmento de serviços contábeis através do entendimento das relações das Táticas Vinculantes, da Reputação do Provedor de Serviços, da Confiança e do Compromisso na capacidade deste provedor em reter os seus clientes.

Neste horizonte, a presente pesquisa teve como objetivo propor e testar um modelo teórico que contempla as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Confiança e o Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes no contexto do relacionamento existente entre provedores de serviços contábeis e os seus clientes.

2 MODELO TEÓRICO PROPOSTO E RELAÇÕES HIPOTETIZADAS

Durante o desenvolvimento do estudo, o primeiro construto testado foi as táticas vinculantes que, neste horizonte, as Táticas Vinculantes, ou de ligação entre parceiros de negócio, são aspectos psicológicos, emocionais, econômicos ou físicos intrínsecos a um relacionamento, e que são promovidos pela associação e a interação entre a empresa e o cliente, servindo para ligar as partes envolvidas sob a ótica de uma troca relacional (Turner, 1970; Yugang & Xiaobing, 2012; Wang et al., 2016; Halim, 2018).

Em estudos sobre as práticas relacionais, as táticas específicas podem ser aplicadas com sucesso para conquistar ou manter clientes, até porque alguns pesquisadores apontam que as empresas podem desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo com clientes através de Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais (Odekerken-Schröder, De Wulf & Schumacher, 2003; Milan et al., 2018).

Neste sentido, as Táticas Vinculantes Financeiras significam fornecer preço ou estímulo financeiro como incentivo à compra, ao consumo ou à utilização maior de produtos e/ou serviços, a fim de estabelecer um relacionamento duradouro, com uma perspectiva de longo prazo (Zhang, 2005; Yugang & Xiaobing, 2012). Consoante isso, Wang (2014) ressalta que os clientes altamente envolvidos com uma empresa são afetados mais por vínculos sociais e estruturais do que por vínculos financeiros. Porém, quando a ênfase recai sobre clientes com menor poder aquisitivo, a concentração se inverte, tendo mais importância os vínculos financeiros que os demais. Raramente os clientes com este poder de compra restrito estão dispostos a investir no relacionamento, o que impede a avaliação da relação com base em suas limitadas experiências (Da-Hai, Rui-Xue & Yang, 2009; Wang et al., 2016).

Entretanto, sob o ponto de vista das relações entre empresas, as Táticas Vinculantes Sociais enfatizam principalmente a manutenção de relações estreitas com clientes, entendendo suas necessidades, seus desejos, suas demandas e suas expectativas, de modo que se desenvolvem relações interpessoais ou sociais, emergindo amizade e até mesmo afeto (Yugang & Xiaobing, 2012). Ou seja, as Táticas Vinculantes Sociais dizem respeito às atividades que desenvolvem e mantêm relacionamentos de longo prazo com os clientes existentes por meio de foco no cliente e da criação de uma proximidade (no sentido de “comunidade”) (Zhang, 2005, Da-Hai, Rui-Xue & Yang, 2009; Wang et al., 2016).

Já as Táticas Vinculantes Estruturais, estão relacionadas à estrutura, à administração e à institucionalização de normas em um relacionamento (Liang & Wang, 2007), além de um conjunto de fatores econômicos, estratégicos e funcionais decorrentes, que se apresentam durante o relacionamento e geram benefícios explícitos, condicionados a investimentos feitos, pressões sociais e barreiras contratuais (Rodriguez & Wilson, 2002).

Outro construto investigado foi a Confiança, que também está relacionada a aspectos psicológicos do indivíduo, compreendendo a intenção de aceitar os riscos decorrentes das expectativas em relação a outrem (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998), podendo estar baseada em experiências passadas (Gefen, 2002) e ser fortalecida, ou não, em decorrência de tais experiências (Yoon, 2002; Há, Janda & Muthaly, 2010; Santini et al., 2023).

As Táticas Vinculantes, por sua vez, podem efetivamente aumentar a consciência de Confiança e o Compromisso dos clientes em relação ao fornecedor ou provedor de serviços (Wang et al., 2016; Brown et al., 2019). Por conseguinte, as Táticas Vinculantes podem ser úteis para a construção de uma possível vantagem competitiva e uma eficácia maior na Retenção de Clientes (Milan et al., 2018), até porque grande parte das Táticas Vinculantes não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes (Yugang & Xiaobing, 2012). Sendo assim, os vínculos (Financeiros, Sociais e Estruturais) foram testados como antecedentes da Confiança, confirmando a ideia de que quanto maiores os vínculos existentes entre o provedor de serviços e o cliente, maior o nível de Confiança mútua (Liang & Wang, 2007, Santini et al., 2023).

O Compromisso, por sua vez, está relacionado à intenção de manutenção de ações ou de atividades em razão da existência de uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros envolvidos (Fullerton, 2014; Parawansa, 2018; Kim, 2019).

Além disso, a Confiança é um elemento-chave para que as promessas sejam estabelecidas e mantidas (Liu & Wu, 2007), pois isto implica que as boas intenções do provedor de serviços não sejam questionadas pelo cliente, indicando ainda que as promessas feitas diminuem as incertezas e levem em consideração que a comunicação entre as partes envolvidas é honesta, aberta e frequente (Moliner, Sánchez, Rodríguez & Callarisa, 2007), e que o cliente seja tratado com justiça (Zeithaml et al., 2023).

Dessa forma, a Confiança contribui para o aumento do Compromisso com o relacionamento já estabelecido (Morgan & Hunt, 1994; Bove & Mitzifiris, 2007; Parker, Nitse & Tay, 2009), porém, quando a Confiança se deteriora, os parceiros diminuem o Compromisso inerente à relação (Bianchi & Saleh, 2020). Na literatura, a Confiança geralmente é considerada antecedente-chave do compromisso (Chang, Wang, Chin & Tsai, 2012; Saleh, Ali & Quazi, 2013; Brown et al., 2019).

O quarto construto testado é a Retenção de Clientes, que pode ser definida como sendo a capacidade de receber os clientes atuais, a fim de que utilizem com mais intensidade os serviços e/ou adquiram serviços adicionais (Aurier & N'Goala, 2010), aprofundando e ampliando os relacionamentos existentes, melhorando o desempenho financeiro e aumentando o valor do cliente através da manutenção do mesmo ao longo do tempo (Li, Xu & Li, 2005; Quach, 2022). Ao decidir por continuar um relacionamento com o provedor de serviços, os clientes avaliam o desempenho atual da empresa e incorporam expectativas futuras (White & Yanamandram, 2007), aumentando positivamente a probabilidade de permanecerem engajados no relacionamento com determinado provedor de serviços (Palmatier et al., 2013) e a capacidade da empresa competir no mercado em que atua (Zhang, Ghosh & Ali, 2024).

Outra relação testada, que se baseou na ampla discussão e literatura disponível, é a de que a Confiança seja testada como antecedente da Retenção de Clientes (N'Goala, 2007; Dagger, David & Ng, 2011; Ha, Janda & Muthaly, 2010; Eberle, Milan & Matos, 2016). No ambiente de serviços, o tema é altamente relevante, pois os clientes compram uma promessa, implícita ou explícita, de serviços, que pode resultar (ou não) em uma experiência satisfatória no futuro (Jaiswal, Niraj, Park & Agarwal, 2018; Islam, Shahid, Rasool, Rahman, Khan & Rather, 2020; Salem, 2021).

Também é possível dizer que o Compromisso aumenta os níveis de Retenção de Clientes e, juntamente com a Confiança, podem ser entendidos como aspectos essenciais entre as avaliações dos clientes e a sua retenção (Morgan & Hunt, 1994; Aurier & N'Goala, 2010; Brown et al., 2019). A pesquisa desenvolvida por Gounaris (2005) confirma a relação que estabelece que a Confiança do cliente aumenta o seu Compromisso com o provedor de serviços e, sendo assim, maior seria a inclinação do cliente em permanecer engajado no relacionamento.

Diante do exposto, o Modelo Teórico testado no presente estudo verificou as relações dos construtos Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), Confiança e Compromisso como antecedentes, os fatores determinantes, da Retenção de Clientes. Para facilitar a compreensão acerca do Modelo Teórico proposto, é apresentado na Figura 1, além das respectivas hipóteses de pesquisa que também são apresentadas a seguir:

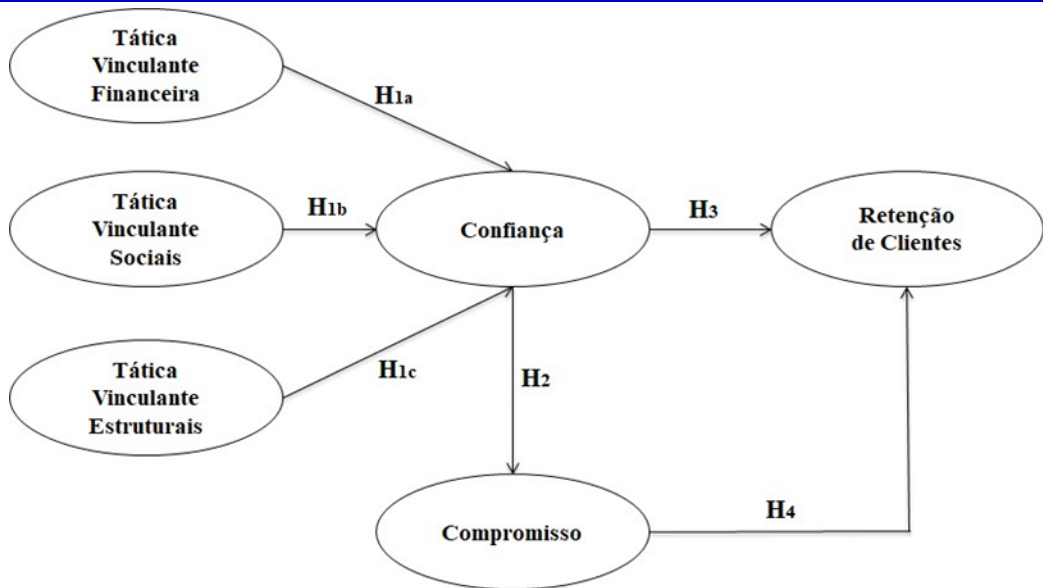


Figura 1

Modelo Teórico proposto.

Fonte: Elaborada com base em Morgan & Hunt (1994), Hennig-Thurau & Klee (1997), Gounaris (2005), Milan (2006), Palmatier et al. (2006), Liang & Wang (2008) e Milan et al. (2018).

Hipóteses de pesquisa intrínsecas ao Modelo Teórico proposto:

H1a: As Táticas Vinculantes Financeiras influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços.

H1b: As Táticas Vinculantes Sociais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços.

H1c: As Táticas Vinculantes Estruturais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços.

H2: A Confiança do cliente no provedor de serviços influencia positivamente o Compromisso do cliente com o provedor de serviços.

H3: A Confiança do cliente no provedor de serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes.

H4: O Compromisso do cliente com o provedor de serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado no estudo é de natureza quantitativa-descritiva, instrumentalizado por meio de uma pesquisa do tipo *survey* de corte transversal único (Malhotra, Nunan & Birks, 2017), com uma amostra por conveniência (Hair Jr., Barry, Anderson & Black, 2018). Para a testagem e validação do Modelo Teórico proposto, foi empregada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, utilizando-se o método de MLE – *Maximum Likelihood Estimation* para estimação do modelo (Byrne, 2016; Kline, 2023).

Para a operacionalização dos construtos foi empregada uma escala do tipo Likert de sete pontos para a operacionalização dos construtos, tendo em seus extremos “1. Discordo Totalmente” e “7. Concordo

Totalmente” (Bearden, Netemeyer & Haws, 2011). Para o construto Táticas Vinculantes foram utilizadas as escalas adaptadas de Liang e Wang (2008), sendo que três itens para avaliação das Táticas Vinculantes Financeiras (TV_FIN_1 a 3), quatro itens para as Táticas Vinculantes Sociais (TV_SOC_1 a 4) e seis itens para as Táticas Vinculantes Estruturais (TV_ESTR_1 a 6). Em relação ao construto Confiança, a escala foi estruturada com nove itens, sendo adaptada de Doney e Cannon (1997), Hewett, Money e Sharma (2002) e de Morgan e Hunt (1994). Destaca-se que as variáveis CONF_2 e 9 são itens de escala com escore reverso. Para o construto Compromisso, a escala foi estruturada com quatro itens, sendo adaptada de De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001) e de Morgan e Hunt (1994). Por fim, o construto Retenção de Clientes foi operacionalizado com uma escala composta de seis itens, a qual foi adaptada de Milan (2006) e de Ganesh, Arnold e Reynolds (2000). A variável RETEN_5 da escala é um item de escore reverso.

O passo seguinte foi a realização da validação de face (Malhotra et al., 2017) do questionário, quando ele foi submetido a dois *experts* da área. A seguir, o instrumento de coleta de dados foi submetido a um pré-teste com nove empresas, sendo três clientes de cada um dos provedores de serviços contábeis que compõem a população-alvo, de diferentes portes, formas de tributação e tempo de relacionamento.

A população-alvo determinada para esta pesquisa compreendeu a carteira de clientes do tipo pessoa jurídica de três provedores de serviços contábeis estabelecidos nas cidades de Bento Gonçalves, São Sebastião do Caí e Veranópolis, todos no Estado do Rio Grande do Sul (RS). As empresas eleitas possuem semelhanças na gestão, organização, estrutura e porte, e atuam em regiões de abrangência distintas.

Para a preparação inicial e análise dos dados, foram aplicadas técnicas de análise multivariada, sendo realizada a identificação dos *missing values* e *outliers* (Hair Jr. et al., 2018; Kline, 2023). Deste modo, nesta primeira etapa da pesquisa, dos 408 questionários coletados, foram considerados 395 questionários (casos válidos) em conformidade à abordagem *listwise deletion* (Byrne, 2016). A análise dos *outliers* foi implementada por meio dos *Z-scores*, sendo que, por apresentarem índices superiores a 3, onde foram eliminados 48 questionários, resultando em 347 casos válidos. No caso do cálculo da Distância de *Mahalanobis* (D^2) em que foram considerados níveis de referência conservadores para as medidas D^2/df (0,005 ou 0,001), ou seja, valores de 3 ou 4 (Malhotra et al., 2017; Hair Jr. et al., 2018), foram excluídos nove casos, pois seus índices foram superiores a 3, repercutindo, portanto, em uma amostra final de 338 casos válidos.

Buscando verificar se os dados da amostra são estáveis foi também realizado o teste de *bootstrapping* que se utiliza em modelagem de equações estruturais para calcular os erros padrões do modelo ou os índices de ajustes os quais tendem a ter uma distribuição complexa (Malhotra et al., 2017; Kline, 2023). A partir dos betas médios da amostra total com os betas médios de 200 casos da subamostra do *bootstrap*, observou-se que os resultados não diferiram significativamente dos resultados da média dos betas das 200 subamostras (Byrne, 2016; Kline, 2023). Assim sendo, foi possível atestar que os dados são estáveis.

A última etapa da preparação dos dados foi composta pelos testes estatísticos da análise multivariada de dados, a partir dos testes de normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolinearidade (Malhotra et al., 2017; Hair Jr. et al., 2018), sendo que, para todos os testes operacionalizados, os resultados apresentaram níveis aceitáveis para todas as variáveis.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra foi realizada com a descrição de informações tais como sexo e instrução dos respondentes, setor de atuação, tipo de tributação e tempo como cliente do provedor de serviços contábeis.

Analisando-se o sexo dos respondentes, verificou-se predominância masculina, com 60,7% dos respondentes do sexo masculino (205 homens) e 39,3% do sexo feminino (133 mulheres). O nível de instrução dos respondentes variou entre ensino fundamental incompleto e ensino superior com pós-

graduação concluída. Destaca-se o índice de respondentes com elevado grau de escolaridade, sendo que aproximadamente 3/4 da amostra (74,3% ou 251 respondentes) se classificam entre nível superior em andamento e nível superior com pós-graduação concluída.

Em relação ao tempo como cliente, foram encontrados relacionamentos de um ano até trinta anos junto aos provedores de serviços contábeis. O tempo mais frequente como cliente do provedor foi de dez anos, representando 18,3% (62 casos) da amostra, seguido de dois anos (11,8% ou 40 casos), cinco anos (8,9% ou 30 casos) e 8 anos (9,2% ou 31 casos), respectivamente.

4.2 Validação Individual dos Construtos

A validação individual dos construtos, foi realizada por meio da validade convergente dos construtos através da Análise Fatorial Confirmatória, seguindo os pressupostos de Malhotra et al. (2017) e Hair Jr. et al. (2018), tendo como parâmetros valores acima de 0,7 para o Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta, e acima de 0,5 para a variância extraída. Os valores de Alfa de Cronbach variaram de 0,841 a 0,730, da Confiabilidade Composta, de 0,832 a 0,912, e da Variância Extraída, 0,499 a 0,784, atendendo às recomendações da literatura. Para tanto, a Tabela 1 é elucidativa.

Tabela 1

"Alpha de Cronbach, confiabilidade composta e variância extraída".

Construtos	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Táticas Vinculantes Financeiras	0,841	0,912	0,784
Táticas Vinculantes Sociais	0,731	0,894	0,691
Táticas Vinculantes Estruturais	0,768	0,868	0,529
Confiança	0,730	0,892	0,516
Compromisso	0,761	0,867	0,624
Retenção de Clientes	0,751	0,832	0,499

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Na sequência, foi verificada a validade discriminante dos construtos, sendo realizada a extração das variâncias de cada um dos construtos, comparando-as com as variâncias compartilhadas resultantes do cálculo das correlações entre construtos ao quadrado (Fornell & Larcker, 1981). Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

"Validade discriminante".

Construtos Analisados	T.V. Financeiras	T. V. Sociais	T. V. Estruturais	Confiança	Compromisso	Retenção de Clientes
Táticas Vinculantes Financeiras	0,782					
Táticas Vinculantes Sociais	0,202	0,689				
Táticas Vinculantes Estruturais	0,222	0,551	0,529			
Confiança	0,073	0,502	0,478	0,515		
Compromisso	0,086	0,312	0,317	0,471	0,623	
Retenção de Clientes	0,093	0,299	0,355	0,570	0,573	0,487

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Nota: Os valores em negrito mostram a variância extraída e os outros valores são a variância compartilhada.

Os resultados demonstraram que a variância extraída do construto Confiança (0,515) resultou inferior à variância compartilhada do construto Retenção de Clientes (0,570), evidenciando a possibilidade de redundância entre os construtos, sinalizando correlação entre eles. Por isso, Bagozzi e Yi (2012) explicam que a validade discriminante é mais facilmente demonstrada quando dois ou mais construtos são altamente correlacionados, mas ao mesmo tempo distintos, de acordo com a teoria, o que pode explicar os resultados apresentados, justificando-se a manutenção destes dois construtos.

Dando continuidade na análise dos dados, para a validação do modelo teórico e verificação da qualidade de ajustes do modelo, utilizou-se medidas de ajuste absoluto (GFI e RMSEA), medidas de ajuste incremental (AGFI, NFI, IFI e TLI) e uma medida de ajuste parcimonioso (CFI), seguindo os pressupostos de Byrne (2016), Malhotra et al. (2017), Hair Jr. et al. (2018), Arbuckle (2019) e Kline (2023).

Analisando as medidas de ajuste, observa-se que os resultados do NFI (0,906), IFI (0,919), TLI (0,903) e CFI (0,919) do Modelo Teórico proposto (Figura 1) são satisfatórios, pois resultados iguais ou superiores a 0,900 são desejáveis. O RMSEA (0,066) também está adequado aos parâmetros recomendados, pois valores entre 0,05 e 0,08 são aceitáveis (Byrne, 2016; Kline, 2023). Porém, as medidas GFI (0,871) e AGFI (0,825) apresentaram valores na zona de fronteira (*cut-off*), superiores a 0,800, mas, inferiores a 0,900 (Hair Jr. et al., 2018), de acordo com a Tabela 3. Entretanto, destaca-se que, segundo Bagozzi e Yi (2012), o GFI e o AGFI, em muitos casos e em função do tamanho da amostra, podem resultar em valores abaixo de 0,900, apresentando um desempenho inferior às outras medidas.

Tabela 3

“Medidas de ajuste do Modelo Teórico”.

Medidas de Ajuste	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
		0,871	0,825	0,906	0,919	0,903	0,919

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Dando continuidade à validação do Modelo Teórico proposto, foi realizado o teste de hipóteses, contemplando os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os *t-values* e as probabilidades, o que é apresentado na Tabela 4.

Tabela 4

“Teste de hipóteses do Modelo Teórico proposto”.

Hi	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	<i>t-values</i>	p	Resultados
H1a	TV_FIN→CONF	-0,032	0,014	-0,114	-2,387	p=0,018	Suportada
H1b	TV_SOC→CONF	0,193	0,041	0,386	4,659	p<0,001	Suportada
H1c	TV_ESTR→CONF	0,587	0,106	0,550	5,538	p<0,001	Suportada
H2	CONF→COMPR	1,001	0,093	0,683	10,632	p<0,001	Suportada
H3	CONF→RETEN	0,815	0,121	0,626	6,707	p<0,001	Suportada
H4	COMPR→RETEN	0,382	0,070	0,434	5,368	p<0,001	Suportada

Obs.: Nível de significância de 0,05.

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Avaliando os resultados obtidos pelo teste de hipóteses, foram confirmadas todas as hipóteses do modelo proposto foram suportadas estatisticamente: **H1a** (as Táticas Vinculantes Financeiras influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços, $\beta = -0,114$, $p = 0,018$), **H1b** (as Táticas Vinculantes Sociais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços, $\beta = 0,386$, $p < 0,001$), **H1c** (as Táticas Vinculantes Estruturais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços, $\beta = 0,550$, $p < 0,001$), **H2** (a Confiança do cliente no provedor de serviços influencia positivamente no Compromisso do cliente com o provedor de serviços, $\beta = 0,683$, $p < 0,001$), **H3** (a Confiança do cliente no provedor de serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes, $\beta = 0,626$, p

< 0,001) e **H4** (o Compromisso do cliente com o provedor de serviços influencia positivamente a Retenção de Clientes, $\beta = 0,434$, $p < 0,001$).

Com a intenção de ampliar a validação do Modelo Teórico proposto, foi verificado o coeficiente de determinação (R^2), no sentido de averiguar o seu poder explicativo (Malhotra et al., 2017). Sendo assim, verificou-se que 94,90% ($R^2 = 0,949$) da variância da retenção de clientes (variável dependente) é explicada pelas variáveis independentes ou determinantes (Táticas Vinculantes Financeiras, Sociais e Estruturais, Confiança e Compromisso). Conforme Hair Jr. et al. (2018) e Tabachnick e Fidell (2019), este resultado denota um forte poder explicativo do modelo teórico proposto. Deste modo, são apresentados, na Tabela 5, os coeficientes de determinação (R^2) resultantes do Modelo Teórico proposto.

Tabela 5

“Coeficientes de determinação do Modelo Teórico proposto”.

Construtos	Coeficientes de Determinação (R^2)
Confiança	0,687
Compromisso	0,466
Retenção de Clientes	0,949

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Principais Resultados

Considerando que o Modelo Teórico proposto (vide Figura 1) procurou-se compreender melhor as relações que antecedem a Retenção de Clientes. Para tanto, foram testados os construtos Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Confiança e o Compromisso. De acordo com os resultados do estudo, as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) são posicionadas como o construto inicial do relacionamento entre os parceiros de troca, influenciando a Confiança, que afeta positivamente o Compromisso e a Retenção de Clientes. Desta forma, é possível afirmar que as Táticas Vinculantes impactam positivamente na Retenção de Clientes.

Outra contribuição evidenciada é no sentido de que no contexto B2B – *Business-to-Business*, sendo que o Modelo Teórico proposto pode ser usado como referência ao se tratar da retenção de clientes como um fator estratégico da ampliação dos relacionamentos com os clientes já existentes, com o objetivo de tornar a empresa mais lucrativa, rentável e competitiva, dado o seu elevado poder explicativo, considerando as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Confiança e o Compromisso responsáveis por 94,9% da Retenção de Clientes.

O Modelo Teórico proposto apresentou importantes contribuições, comprovando algumas expectativas iniciais no desenvolvimento deste estudo, ressaltando-se que: (i) as Táticas Vinculantes Financeiras influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços; (ii) as Táticas Vinculantes Sociais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços; (iii) as Táticas Vinculantes Estruturais influenciam positivamente a Confiança do cliente no provedor de serviços; (iv) a Confiança influencia positivamente a Retenção de Clientes; e (v) o Compromisso influencia positivamente a Retenção de Clientes.

5.2 Implicações Teóricas

A primeira contribuição teórica, portanto, é no sentido da confirmação das hipóteses de pesquisa: **H1a** (TV_FIN→CONF), em que as Táticas Vinculantes Financeiras antecedem e impactam positivamente a Confiança, **H1b** (TV_SOC→CONF), em que as Táticas Vinculantes Sociais antecedem e impactam positivamente a Confiança e **H1c** (TV ESTR→CONF), em que as Táticas Vinculantes Estruturais antecedem e impactam positivamente a Confiança, confirmando parcialmente o modelo orientativo de Liang

e Wang (2008). No modelo proposto por estes autores, foram confirmados os impactos positivos dos vínculos sociais e estruturais como antecedentes da Confiança, enquanto neste estudo foram confirmados como antecedentes também os vínculos financeiros. Ou seja, no presente estudo, foram validadas as três dimensões das Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais).

O estudo de Liang e Wang (2008) em um varejista brasileiro do segmento de construção e decoração, houve confirmação de que as Táticas Vinculantes (Financeira, Social e Estrutural) têm efeitos na Confiança (Lopes et al., 2012). Outros estudos mais recentes reforçam as Táticas Vinculantes Sociais como antecedentes (Ponder, Holloway & Hansen, 2016) da Confiança ou como mediadores na relação Confiança e Compromisso (Paulssen, Roulet & Wilke, 2014). Destaca-se, no entanto, a carência de estudos que analisem o impacto dos vínculos nas relações, em especial os vínculos financeiros e os estruturais (Milan et al., 2018).

A terceira contribuição teórica reside na confirmação de que a Retenção de Clientes tem relação com as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), ou seja, os vínculos entre parceiros de negócios na prática relacional (Palmatier et al., 2006; Halim, 2018) pode levar a comportamentos recíprocos de interesse, minimizando a deserção de clientes (Shaalán, Reast, Johnson & Tourky, 2013; Halim, 2018). Sob o ponto de vista das Táticas Vinculantes Financeiras, embora se questionando se, de fato, seria um relacionamento (Berry & Parasuraman, 1991; Rui-Xye, 2011), podem ser estratégicas aos provedores de serviços, principalmente à parcela de clientes cuja motivação envolve poupar dinheiro (Peterson, 1995), sendo atraídos principalmente por ofertas especiais de preços ou outros incentivos financeiros (Da-Hai, Rui-Xue & Yang, 2009; Wang et al., 2016).

A quarta confirmação teórica diz respeito ao fato que as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) tenham sido testadas até então como antecedentes da lealdade, não havendo precedentes na Retenção de Clientes, sendo únicos os resultados e incomparáveis com qualquer outro estudo publicado. Neste sentido, há que se considerar a possibilidade de relação direta das Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) sobre a Retenção de Clientes, igualmente sem testagem nos estudos empíricos publicados até o momento.

A quinta contribuição sustentada pelo Modelo Teórico é a confirmação de **H2** (CONF→COMPR), pela qual a Confiança impacta positivamente o Compromisso, em consonância aos modelos orientativos e também à literatura atual, em particular no ambiente de serviços profissionais (Ponder, Holloway & Hansen, 2016; Guo, Gruen & Tang, 2017). Apesar das relações entre estes construtos terem sido amplamente testadas desde a década de 90 (Morgan & Hunt, 1994), a composição de modelos teóricos que envolvam outras variáveis e relações contribuem para análise mais ampla das relações entre provedores de serviços e seus clientes (Brown et al., 2019; Santini et al., 2023), como é o caso deste estudo que incorporou as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais).

Este estudo apresentou, também, a confirmação de **H3** (CONF→RETEN), em que a confiança impacta positivamente a Retenção de Clientes. A relação entre a Confiança e a Retenção de Clientes é testada e confirmada em outros estudos aplicados ao ambiente de serviços (Milan, Eberle & Bebber, 2015; Al-Nassar, 2015). Empresas de prestação de serviços desenvolvem a confiança passo a passo, ano após ano, aprofundando e ampliando o relacionamento com o cliente, elevando a diferenciação de seus serviços, estabelecendo possíveis vantagens competitivas sustentáveis (Aurier & N'Goala, 2009; Grönroos, 2016). Isto posto, a sétima contribuição teórica deste estudo está na confirmação do impacto positivo da Confiança na Retenção de Clientes, porém neste estudo aplicado em um ambiente de serviços não testado anteriormente, permitindo evoluir no entendimento deste construto nas relações entre clientes e prestadores de serviços.

Outra contribuição diz respeito à confirmação da hipótese **H4** (COMPR→RETEN), em que o Compromisso impacta positivamente a Retenção de Clientes. A relação entre o Compromisso e a Retenção de clientes é testada e confirmada em outros estudos aplicados ao ambiente de serviços (Lin & Wu, 2011; Moliner-Velazquez, Fuentes-Blasco & Gil-Saura, 2014). Assim como confirmado neste estudo, o Compromisso aparece como antecedente na Retenção de Clientes, com vistas à manutenção do cliente ao longo do tempo e, o mais importante, neste caso, é analisar com quem a relação foi (ou será) estabelecida e por quanto tempo será mantida, em detrimento do tipo ou da quantidade ou intensidade de negociação

envolvida com o parceiro (Aurier & N'Goala, 2009), fazendo com que a empresa seja mais competitiva no mercado em que atua, lucrativa e rentável (Zhang, Ghosh & Ali, 2024).

5.3 Implicações Gerenciais

Do ponto de vista gerencial, em síntese, este estudo propiciou um entendimento mais amplo sobre os construtos que antecedem a Retenção de Clientes em empresas prestadoras de serviços, repercutindo em algumas recomendações gerenciais. O conhecimento mais aprofundado acerca da percepção dos clientes em relação aos construtos testados neste estudo pode contribuir para as práticas gerenciais nos provedores de serviços, para o aumento da *performance* e do desempenho econômico-financeiro.

Portanto, de forma sucinta, os provedores de serviços contábeis devem: (i) atentar para os antecedentes da Retenção de Clientes, ampliando o entendimento da qualidade, satisfação e valor percebido, comuns na literatura disponível; (ii) elevar o nível de envolvimento em atividades sociais e filantrópicas com vistas ao estreitamento das relações sociais e/ou comunitárias; (iii) investir na customização dos serviços, na preocupação com o cliente, na condução das demandas, na estruturação de soluções e diferenciação na prestação de serviços; (iv) elevar o nível de confiabilidade das informações prestadas e agilidade no atendimento às demandas; (v) estabelecer relação de custo *versus* benefício em relação à cobrança pelos serviços prestados; (vi) demonstrar boa vontade, competência e honestidade em suas atitudes, demonstrando preocupação com o cliente; (vii) investir em segurança da informação, correção das saídas e na qualificação do pessoal da linha de frente; (viii) monitorar continuamente as expectativas do cliente; e (ix) investir em linhas específicas de serviços, plataformas *web*, comunicação próxima e permanente e pós-vendas, como forma de elevar a excelência operacional, fortalecimento da imagem, estreitamento da relação e redução de incertezas.

5.4 Limitações da Pesquisa e Sugestões de Estudos Futuros

Em se tratando da limitação do estudo, por se tratar de pesquisa destinada à abordagem de clientes de provedores de serviços contábeis, e isto implicar em questão estratégica de cada provedor contemplado, os dados dos clientes não foram disponibilizados ao pesquisador. Desta forma, para viabilização da pesquisa foram contratados funcionários (um de cada provedor) pelo período de sessenta dias para que pudessem proceder à aplicação da pesquisa, desde a entrega dos formulários (questionário de pesquisa) até o controle do retorno dos formulários preenchidos. Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se, a testagem da mediação da confiança e do compromisso na relação entre as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais) e a Retenção de Clientes. Propõe-se, também, que o estudo seja replicado em outros ambientes de prestação de serviços (ex: serviços financeiros, de saúde, educacionais, ligados ao entretenimento e às telecomunicações), tendo em a heterogeneidade de cada contexto, podendo, inclusive, despertar a necessidade de incorporar outros construtos capazes de influenciar a Retenção de Clientes.

De forma ampla, as contribuições teóricas deste estudo por meio do desenvolvimento de um modelo teórico estruturado em construtos verificados na literatura e testado no ambiente da prestação de serviços, avançando nas conclusões empíricas. Esta pesquisa contribui efetivamente para o entendimento das relações entre as Táticas Vinculantes (Financeiras, Sociais e Estruturais), a Confiança e o Compromisso como antecedentes da Retenção de Clientes no ambiente de serviços contábeis, com vistas à eficácia das suas estratégias competitivas, focadas na manutenção e no estreitamento dos relacionamentos com os seus clientes e na possibilidade de aumento no volume de negócios, de sua lucratividade e rentabilidade.

REFERÊNCIAS:

Al-Nassar, B. A. Y. (2015). The customer trust and customer commitment of e-customer relationship management: study at Jordan of mobile phone services. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 9(1), 33-55.

Alqershi, N., Ismail, I., Abualrejal, R., & Salahudin, S. N. (2020). Competitive advantage achievement through customer relationship management dimensions. *Journal of Distribution Science*, 18(11), 61-67.

- Arbuckle, J. L. (2019). *IBM® SPSS® Amos™ 26 user's guide*. Chicago: IBM.
- Ascarza, E. (2018). Retention futility: targeting high-risk customers might be ineffective. *Journal of Marketing Research*, 55(1), 80-98.
- Aurier, P., & N'Goala, G. (2010). The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academic Marketing Science*, 38(6), 303-325.
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L.W. (2012). Representing and testing organizational theories: a holistic construal. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 459-489.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Haws, K. L. (2011). *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Bianchi, C., & Saleh, A. M. (2020). Investigating SME importer-foreign supplier relationship trust and commitment. *Journal of Business Research*, 119, 572-584.
- Bove, L., & Mitzifiris, B. (2007). Personality traits and the process of store loyalty in a transactional prone context. *Journal of Services Marketing*, 21(7), 507-519.
- Brown, J. R., Crosno, J. L., & Tong, P. Y. (2019). Is the theory of trust and commitment in marketing relationships incomplete? *Industrial Marketing Management*, 77, 155-169.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts applications, and programming*. 3rd edition. New York: Routledge.
- Chang, K., Wang, C., Chin, L., & Tsai, O. (2012). Carbon allowance allocation in the transportation industry. *Energy Policy*, 6(2), 234-256.
- Dagger, T. S., David, M. E., & Ng, S. (2011). Do relationship benefits and maintenance drive commitment and loyalty? *Journal of Services Marketing*, 25(4), 273-281.
- Da-Hai, D., Rui-Xue, Z., & Yang, G. (2009). Reexamination an extension of customer bonding tactics in B2C e-commerce industry. In: Conference of Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2009. *Proceedings...* Dalian: University of Technology.
- Darzi, M. A., & Bhat, S. A. (2018). Personnel capability and customer satisfaction as predictors of customer retention in the banking sector: a mediated-moderation study. *International Journal of Bank Marketing*, 26(4), 663-679.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- Eberle, L., Milan, G. S., & Matos, C. A. (2016). Antecedents to customer retention in a corporate context. *BBR - Brazilian Business Review*, 13(1), 1-23.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 8, 39-50.
- Fullerton, G. (2014). The moderating effect of normative commitment on the service quality-customer retention relationship. *European Journal of Marketing*, 48(3/4), 657-673.

- Ganesh, J., Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65-87.
- Gefen, D. (2002). Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), 27-51.
- Gounaris, G. (2005). Measuring service quality in B2B services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421-435.
- Grashuis, N. J., & Cook, M. L. (2019). A structural equation model of cooperative member satisfaction and long-term commitment. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 22, 247-263.
- Grashuis, N. J., & Cook, M. L. Members of cooperatives: more heterogeneous, less satisfied? *The International Food and Agribusiness Management Review*, 24(5), 813-825.
- Grönroos, C. (2016). *Service management and marketing: managing the service profit logic*. 4th edition. Chichester: Wiley.
- Guo, L., Gruen, T. W., & Tang, C. (2017). Seeing relationships the lens of psychological contracts: the structure of consumer service relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 357-376.
- Guo, L., Jian, J. X., & Tang, C. (2009). Understanding the psychological process underlying customer satisfaction and retention in a relational service. *Journal of Business Research*, 62(34), 1.152-1.159.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218.
- Ha, H., Janda, S., & Muthaly, S. (2010). An understanding of satisfaction model in e-repurchase situation. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 997-1016.
- Hair Jr., J. F., Barry, J. B., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). *Multivariate data analysis*. 8th edition. Boston: Cengage.
- Halim, R. E. (2018). The economic impact of relationship bonding tactics: a research agenda. *European Research Studies Journal*, 21(1), 65-81.
- 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.
- Heweyy, 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.
- Islam, J. V., Shahid, S., Rasool, A., Rahman, Z., Khan, I., & Rather, R. A. (2020). Impact of website attributes on customer engagement in banking: a solicitation of stimulus-organism-response theory. *International Journal of Bank Marketing*, 38(6), 1.279-1.303.
- Jaiswal, A., Niraj, R., Park, C. H., & Agarwal, M. K. (2018). The effect of relationship and transactional characteristics on customer retention in emerging online markets. *Journal of Business Research*, 92, 25-35.
- Kale, S. H. (2004). Failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, 13(5), 42-46.
- Kim, J., Hong, S., Min, J., & Lee, H. (2012). Antecedents of application service continuance: a synthesis of satisfaction and trust. *Expert Systems With Applications*, 38, 9.530-9.542.
- Kim, J. (2019). The impact of different price promotions on customer retention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 95-102.

- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. 5th edition. New York: The Guilford Press.
- Larsson, A., & Broström, E. (2020). Ensuring customer retention: insurers' perception of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(2), 151-166.
- Li, J. C., Xu, Y., & Li, H. (2005). An empirical study of dynamic customer relationship management. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(4), 431-441.
- Liang, C. J., & Wang, W. H. (2008). Do loyal and more involved customers reciprocate retailers' relationship efforts. *Journal of Services Research*, 8(1), 73-85.
- Liang, C. J., & Wang, W. H. (2007). The behavioral sequence of information education services industry in Taiwan: relationship bonding tactics, relationship quality and behavioral loyalty. *Measuring Business Excellence*, 11(2), 62-74.
- Lin, J. S. C., & Wu, C. Y. (2011). The role of expected future use in relationship-based service retention. *Managing Service Quality*, 21(5), 535-551.
- Liu, T., & Wu, L. (2007). Customer retention and cross-buying in the banking industry: an integration of service attributes satisfaction and trust. *Journal of Financial Services Marketing*, 12, 132-145.
- Lopes, E. L., Marcio, T. F., Pizzinatto, N. K., & Cunha, R. (2012). Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: uma aplicação no varejo tradicional e virtual. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9(2), 116-133.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: applied approach*. 5th edition. New York: Pearson.
- Milan, G. S. (2006). *A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços*. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia.
- Milan, G. S., Eberle, L., & Bebber, S. (2015). Perceived value, reputation, trust, and switching costs as determinants of customer retention. *Journal of Relationship Marketing*, 14(2), 109-123.
- Milan, G. S., Slongo, L. A., Eberle, L., De Toni, D., & Bebber, S. (2018). Determinants of customer loyalty: a study with customers of a Brazilian bank. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3.935-3.950.
- Moliner, M. A., Sanchez, J., Rodríguez, R. M., & Callarisa, L. (2007). Perceived relationship quality and post-purchase perceived value. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1.392-1.422.
- Moliner-Velazquez, B., Fuentes-Blasco, M., & Gil-Saura, I. (2014). Value antecedents in relationship between tourism companies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(3), 215-226.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- N'Goala, G. (2007). Customer switching resistance (CSR): the effects of perceived equity, trust and relationship commitment. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 510-533.
- Odekerken-Schröder, G., De Wulf, K., & Schumaker, P. (2003). Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships – the dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. *Journal of Business Research*, 56(3), 177-90.

- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evan, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P., & Grewal, D. (2013). Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13-30.
- Parawansa, D. A. S. (2018). Effect of commitment and customers' satisfaction on the relationship between service quality and customer retention in rural banks in Makassar, Indonesia. *Journal of Management Development*, 37(1), 53-64.
- Parker, K. R., Nitse, P., & Tay, A. S. M. (2009). The impact of inaccurate color on customer retention and CRM. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 12(4), 105-121.
- Paulssen, M., Roulet, R., & Wilke, S. (2014). Risk as moderator of the trust-loyalty relationship. *European Journal of Marketing*, 48(5/6), 964-981.
- Peterson, R. (1995). Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 345-356.
- Ponder, N., Holloway, B. B., & Hansen, J. D. (2016). The mediating effects of customers intimacy perceptions on the trust-commitment relationship. *Journal of Services Marketing*, 3(1), 75-87.
- Quach, S. (2022). Customer retention: exploring the effects of relationship layers and perceived indifference. *Journal Consumer Behavior*, 212, 543-553.
- Rodríguez, C., & Wilson, D. (2002). Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S. - Mexican strategic alliances: a structural equation modeling approach. *Journal of International Marketing*, 10(4), 53-76.
- Rousseau, D. J., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 45(16), 393-404.
- Rui-Xye, Z. (2011). The effects of customer bonding tactics of e-tailors on customer retention orientation. International Conference on E-Business and E-Government.– *Proceedings...*, 5881857, 1723-1726.
- Saleh, A., Ali, G., & Quazi, K. (2013). Comparative study of consumer and B2B goods importers trust and commitment: evidence from an Asian developing country. *Australasian Marketing Journal*, 21(2), 126-136.
- Salem, S. F. (2021). Do relationship marketing constructs enhance consumer retention? An empirical study within the hotel industry. *Sage Open*, 11(2), 215824402110092.
- Santini, F. O., Eberle, L., Ladeira, W. J., Milan, G. S., Graciola, A. P., & Sampaio, C. H. (2023). Trust in the financial services context: a meta-analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 41(7), 1.693-1.714.
- Shalan, A. S., Reast, J., Johnson, D., & Tourky, M. E. (2013). East meets west: toward a theoretical model linking Guanxi and relationship marketing. *Journal of Business Research*, 66(12), 2515-2521.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. 7th edition. Boston: Pearson.
- Turner, L., & Ash, J. (1970). *La horda dorada: el turismo internacional y la periferia del placer*. Madrid: Endymion.
- Wang, S. W. (2014). The moderating effects of involvement with respect to customer relationship management of the airline sector. *Journal of Air Transport Management*, 35(7), 57-63.

- Wang, W., Liang, C., & Wu, Y. (2006). Relationship bonding tactics, relationship quality and customer behavioral loyalty - behavioral sequence Taiwan's information services industry. *Journal of Services Research*, 6(1), 345-356.
- Wang, W., Wang, N., Jiang, L., Yang, Z., & Cui, Y. (2016). Managing relationship with power advantage buyers: the role of supplier initiated bonding tactics in long-term buyer-supplier collaborations. *Journal of Business Research*, 69(12), 5.587-5.596.
- Watanabe, Y. (2019). Value co-creation in business-to-business and business-to-consumer service relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 203-228.
- White, L., & Yanamandram, V. (2007). A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality*, 17(3), 298-316.
- Yoon, S. (2002). The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 47-63.
- Yufang, J., & Xiaobing, S. (2012). Bonding tactic sets of on-line stores: an empirical study. *Joint Conference on Service Sciences*, 34(4), 95-99.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Mende, M. (2023). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. 8th edition. New York: McGraw-Hill.
- Zhang, J. (2005). Channel coordination in the presence of a dominant retailer. *Marketing Science*, 24(2), 254-262.
- Zhang, J., Dong, P., & Leone, P. (2009). Quantifying the benefits of individual-level targeting in the presence of firm strategic behavior. *Journal of Marketing Research*, 46(2), 207-221.
- Zhang, X., Ghosh, A., & Ali, D. A. (2024). Research on marketing strategy management based on customer retention. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 6(2), 66-70.

Endereço dos Autores:

Rua: Clemente Tarasconi, 71 – Bairro: Centro – CEP: 95.320-000
Nova Prata – RS - Brasil