

## **ANTECEDENTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES EM RESTAURANTES DELIVERY**

**João Paulo Santa Cecília Moraes**<sup>1</sup>  
**Lorena Manzan Hortêncio**<sup>2</sup>  
**Antonio Sérgio Torres Penedo**<sup>3</sup>  
**Vinicius Silva Pereira**<sup>4</sup>

### **RESUMO**

A retenção de clientes está intimamente relacionada à rentabilidade e lucratividade dos negócios. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo entender os fatores que antecedem a retenção de clientes no mercado delivery. Para tanto, foi desenvolvido um modelo teórico utilizando os construtos valor percebido, reputação do provedor de serviços, confiança e custos de troca, como antecedentes da retenção de clientes no segmento de restaurantes delivery. O estudo foi realizado por meio de survey com corte transversal aplicada a uma amostra de 107 consumidores. Os dados foram analisados por modelos de regressão e correlação linear de Pearson. Os resultados mostram que a confiança e o valor percebido são antecedentes da retenção de clientes no segmento analisado, além de contribuir com interessantes relações entre os demais construtos. Para estudos futuros, sugere-se a replicação do modelo desenvolvido para outros segmentos tanto no cenário business to consumer (B2C) quanto no business to business (B2B).

**PALAVRAS-CHAVE:** Valor percebido. Reputação. Confiança. Custos de troca. Retenção de clientes.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Graduação em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). E-mail: [joapaulo\\_scm@hotmail.com](mailto:joapaulo_scm@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Graduação em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) E-mail: [lorenamanzanh@gmail.com](mailto:lorenamanzanh@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela UFSCAR, Mestre em Administração pela USP. Engenheiro Mecânico pela UNESP. E-mail: [drpenedo@gmail.com](mailto:drpenedo@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutor em Administração pela FGV, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Graduação em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). E-mail: [viniciuss56@gmail.com](mailto:viniciuss56@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

Em cenários competitivos, nos quais a repetição de compra não ocorre por ausência de concorrência, a lealdade é associada com retenção de clientes e estimada com base na taxa de recompra (DOMINGUEZ, 2000). A lealdade é definida como compromisso profundo de recompra de um produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing com potencial de causar mudança de comportamento (OLIVER, 1999).

Em empresas do setor de serviço, a retenção de clientes está relacionada à lucratividade do negócio. O lucro esperado de um cliente cresce conforme o tempo de relacionamento aumenta. As empresas que desenvolvem um público leal podem cobrar preços maiores como prêmio pela confiança no negócio, visto que os consumidores tendem a permanecer consumindo serviços de empresas em que confiam ao invés de dar a chance a um concorrente que ofereça um preço mais barato. Além disso, à medida que a empresa ganha experiência com seus clientes pode desenvolver técnicas para atendê-los com maior eficiência (REICHHHELD; SASSER, 1990).

Eberle, Milan e Matos (2016) ressaltam a importância de identificar os aspectos que antecedem a retenção de clientes em empresas do setor de serviços, devido ao impacto dessas relações na lucratividade e rentabilidade das empresas. Os autores desenvolveram um modelo teórico relacionando os construtos valor percebido, reputação, confiança e custos de troca com a retenção de clientes. Em seguida, aplicaram uma *survey* a uma amostra de empresas operadoras de planos de saúde e realizaram a análise dos dados por meio de modelagem de equações estruturais.

O estudo constatou que, em um contexto de empresas B2B, a reputação do provedor de serviço é influenciada pelo valor percebido e impacta na confiança e nos custos de troca. Além disso, foi identificado que os custos de troca são um antecedente da retenção de clientes, a qual é influenciada pela reputação.

Eberle, Milan e Matos (2016) advertem, no entanto, que o modelo teórico testado não pode ser considerado definitivo, de modo que se torna relevante desenvolver e testar novos modelos e compará-los com outros setores para entender

as particularidades de cada contexto empresarial em relação a retenção de clientes. Assim sendo, esta pesquisa tem como objetivo entender os fatores que antecedem a retenção de clientes em um contexto de venda direta ao consumidor final.

De acordo com informações da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2019), o mercado de delivery de alimentos movimentou 10 bilhões de reais em 2017. Pesquisa realizada pelo SEBRAE (2017) aponta que 49% dos empresários do ramo de alimentação atendidos pela instituição realizam serviço de delivery para proporcionar maior comodidade ao cliente.

Não obstante, o advento de aplicativos focados no setor de restaurantes delivery tornam o processo de compra mais cômodo para o consumidor e facilita o acesso a várias opções de concorrentes, reduzindo as barreiras de troca e acirrando a concorrência. Nesse contexto, entender os fatores que antecedem a retenção de clientes se faz necessário para definição de estratégias com o objetivo de garantir a rentabilidade e continuidade do negócio.

## **DESENVOLVIMENTO TEÓRICO**

Com base no estudo desenvolvido por Eberle, Milan e Matos (2016), os construtos analisados na presente pesquisa como antecedentes na retenção de clientes no contexto de restaurantes delivery foram valor percebido, reputação, confiança e custos de troca. As hipóteses de pesquisas foram adaptadas ao contexto estudado, tendo por base pesquisas relevantes sobre o tema.

Para que o cliente tenha a intenção de voltar a fazer negócio ou indicar um fornecedor, espera-se que os benefícios da compra superem as dificuldades enfrentadas e que as expectativas do cliente tenham sido atendidas. Por esse motivo, o primeiro construto analisado foi o valor percebido, resultado do contraste entre os benefícios provenientes da compra de um produto ou serviço com os sacrifícios enfrentados pelo cliente para sua obtenção (ZEITHAML, 1988). Dessa forma, apresenta-se a primeira hipótese da pesquisa:

**H1** - O valor percebido influencia positivamente a retenção de clientes.

O valor percebido ocorre em três dimensões: funcional, relacionada com a qualidade percebida e o desempenho esperado dos serviços; dimensão emocional, que corresponde aos sentimentos e estado afetivo oferecidos e ao processo de decisão; e a dimensão social, derivada da aceitação e aprovação social do serviço oferecido. (KALAJDZIC; ZABKAR, 2017)

O valor percebido é resultado da percepção da qualidade do serviço prestado frente aos custos envolvidos, sendo um antecedente da satisfação do cliente (LAI; CHEN, 2011). Outrossim, o valor percebido influencia a reputação do prestador de serviço e representa um antecedente da confiança (EBERLE; MILAN; MATOS, 2016). Nesse contexto, apresenta-se a segunda hipótese de pesquisa:

**H2** - O valor percebido pelo cliente influencia positivamente a reputação do provedor de serviços.

Provedores de serviços realizam esforços de gestão de reputação corporativa com o objetivo de moldar as atitudes e comportamentos do consumidor, de modo que a reputação do provedor reduz o risco percebido pelo cliente e afeta positivamente o valor percebido (WALSH; SCHAARSCHMIDT; IVENS, 2018).

As percepções dos clientes em relação à reputação do provedor ocorrem em 4 dimensões: ética, referente a capacidade da empresa de agir honestamente; equidade relacional, correspondente a capacidade da empresa em estabelecer relacionamentos valiosos com a comunidade; *expertise*, referente a experiência e competência da empresa no atendimento ao cliente; e foco no cliente, referente a capacidade de resposta e compromisso com o cliente. A reputação e suas dimensões estão positivamente associadas com resultados de marketing, intenções de lealdade e confiança (WALSH, BEATTY, HOLLOWAY, 2015). A terceira hipótese da pesquisa analisa a existência da relação entre a reputação do provedor e a confiança:

**H3** - A reputação do provedor de serviços influencia positivamente a confiança do cliente no provedor de serviços.

Espera-se que fornecedores com boa reputação inspirem maior confiança nos consumidores, influenciando positivamente a retenção. A satisfação do cliente aumenta o nível de confiança entre os clientes e aumenta a possibilidade de que os clientes façam indicações dos serviços, reforçando a boa reputação do prestador de

serviços (MANSORI; TYNG; ISMAIL, 2014). Nesse sentido, foi formulada a quarta hipótese da pesquisa:

**H4** - A confiança no provedor de serviço influencia positivamente a retenção de clientes.

O estudo realizado por Eberle, Milan e Matos (2016) confirma a relação positiva e direta entre a reputação do provedor de serviços e os custos de troca, além de relação indireta entre a reputação e a retenção de clientes. Os autores Walsh, Dinnie, Wiedmann (2006) evidenciaram uma relação entre a reputação corporativa e os custos de troca, sendo que a reputação elevada reduz as intenções de troca. A quinta hipótese da pesquisa visa analisar essa relação no contexto de serviços de restaurante delivery.

**H5** - A reputação do provedor de serviços influencia positivamente os custos de troca.

Os autores Silva, Moriguchi e Lopes (2018) identificaram, em pesquisa sobre intenção de recompra de serviços logístico em pequenas e médias empresas, que a manutenção do relacionamento e repetição de compra não estão relacionados ao custo de troca, mas sim com possibilidades de ganhos com relacionamentos baseados em qualidade e experiência.

Um maior envolvimento percebido no serviço torna os custos de troca toleráveis para os clientes e levam a uma maior atenção à satisfação na determinação da lealdade e na repetição de negócios (DAGGER; DAVID, 2012). Milan, Eberle e Bebbler (2015) evidenciaram uma relação direta e positiva entre a reputação do provedor de serviços e os custos de troca e uma relação indireta com a retenção de clientes. Além disso, os autores confirmaram o efeito positivo da relação entre custos de troca e retenção de clientes. Com o objetivo de aprofundar o estudo da relação entre a retenção de clientes e os custos de troca, foi formulada a sexta hipótese:

**H6** - Os custos de troca influenciam positivamente a retenção de clientes

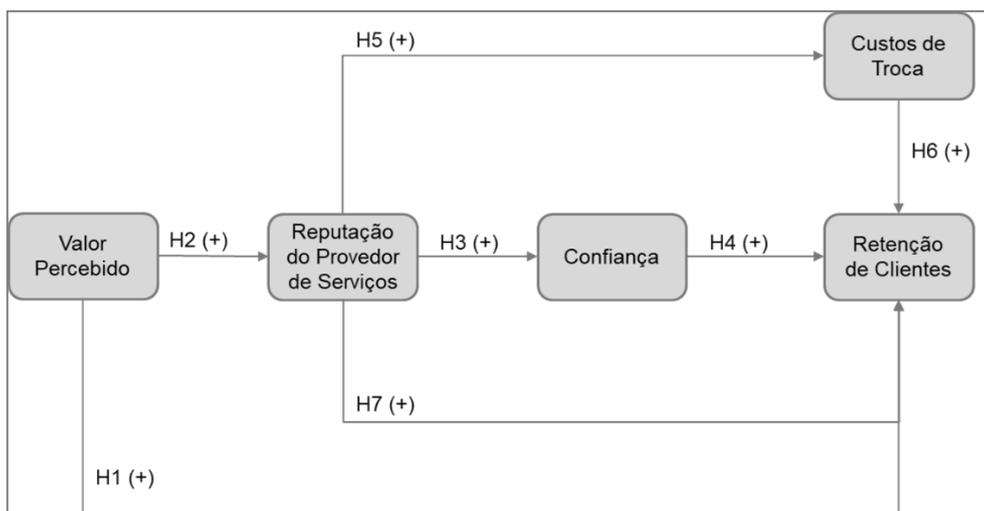
É importante também entender a relação existente entre a reputação do provedor de serviços e a retenção de clientes. Uma boa reputação inspira mais confiança, resulta em maiores custos de troca e, conseqüentemente impacta positivamente a lealdade e retenção de clientes (MILAN et.al, 2018; WALSH,

BEATTY, HOLLOWAY, 2015). Nesse contexto, apresenta-se a sétima hipótese da pesquisa.

**H7** - A reputação do provedor de serviços influencia positivamente a retenção de clientes.

A figura 1 representa o modelo teórico proposto para a pesquisa.

**Figura 1 – Modelo Teórico**



Fonte: Adaptado de Eberle, Milan e Matos (2016)

## MATERIAL E MÉTODOS

O estudo trabalhou com o método *survey* com corte transversal e com o público entre 18 e 45 anos na cidade de Uberlândia-MG. Esta abordagem, de acordo com Fowler Jr (2013), tem o propósito de oferecer uma estimativa das características de um público de interesse por meio de uma única coleta de dados.

As informações foram coletadas durante o mês de maio/19, por meio de formulário eletrônico, e a amostragem utilizada foi a não probabilística por julgamento ou intencional (MARROTI *et al.*, 2008). O público definido entre 18 e 45 anos se deu pelo entendimento dos autores de que esta faixa etária representa a maior população consumidora de serviços *delivery* de alimentação e assim captaria melhor os efeitos da relação desta modalidade de compra e a retenção dos clientes.

Foram obtidas 107 respostas, sendo 104 delas aproveitadas. A invalidade dos três questionários excluídos se deu por 2 se tratarem de repetição de outras

respostas, devido a um erro comum no envio da confirmação de conclusão da pesquisa, e uma por ter sido preenchida por respondente de outra cidade.

Para mensuração dos construtos (Quadro 1), foi utilizada escada Likert de 5 pontos, assim como os trabalhos de Lai e Chen (2011), Mansori, Tyng e Ismail (2014) e Castelo e Cabral (2018). De acordo com Júnior e da Costa (2014), escalas de 5 pontos oferecem maior facilidade para resposta e, conseqüentemente, retornam maior segurança nas informações obtidas.

**Quadro 1 – Operacionalização dos construtos**

<b>Construto</b>	<b>Autores</b>
Valor Percebido	Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), Perin et al. (2004), Milan e De Toni (2012), Milan et al. (2013), Eberle, Milan e Matos (2016), e Milan et al (2018).
Reputação	Ganesan (1994), Doney e Cannon (1997), Milan e De Toni (2012), Milan et al. (2013), Eberle, Milan e Matos (2016), e Milan et al. (2018).
Confiança	Morgan e Hunt (1994), Doney e Cannon (1997), Hewett, Money e Sharma (2002), Milan e De Toni (2012), Milan et al. (2013), Eberle, Milan e Matos (2016), e Milan et al. (2018).
Custos de Troca	Jones, Mothersbaugh e Beatty (2000), Edward e Sahadev (2011), Eberle, Milan e Matos (2016), e Milan et al. (2018).
Retenção de Clientes	Ganesh, Arnold e Reynolds (2000), Milan (2006), Milan e De Toni (2012), Milan et al. (2013), Eberle, Milan e Matos (2016), e Milan et al. (2018).

Fonte: Adaptado de Eberle, Milan e Matos (2016)

A elaboração do questionário passou por validação de conteúdo ou validade nominal. Segundo Alexandre e Coluci (2011), esta avaliação é fundamental no desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa, pois representa a associação entre conceitos abstratos e indicadores observáveis e mensuráveis. Para isso, recorreu-se

à validação por expert da área de gestão em serviços da Universidade Federal de Uberlândia e empresários do ramo delivery alimentício.

O questionário foi formado por 20 perguntas, sendo 6 relacionadas à Valor Percebido, 3 à Reputação, 4 à Confiança, 3 à Custos de Troca e 4 à Retenção (Apêndice 1). Apesar do número de perguntas, o questionário foi formulado para que fosse rapidamente respondido. Carneiro e Dib (2011), em estudo sistemático sobre pesquisas *survey* com uso da Internet, concluem que questionários extensos e que exigem maior tempo de resposta dos respondentes possuem menor taxa de resposta devido a frequentes desistências. Neste sentido, portanto, procurou-se a elaboração de um conjunto de perguntas simples e objetivas de forma a manter a atenção e concentração do respondente para obtenção de respostas fidedignas.

Para análise dos dados e estabelecimento de relações entre as variáveis desejadas, o trabalho utilizou a análise multivariada. Segundo Hair *et al.* (2009), esta técnica analítica oferece melhor visualização e otimização de um conjunto de informações e auxilia na formulação de questões relativamente complexas de forma específica e precisa.

Para a formação dos construtos a partir do questionário, foi utilizado o método de PCA – *Principal Component Analysis*. De acordo com Shlens (2014), este método extrai informações relevantes de um conjunto de dados confusos, reduzindo diversas variáveis em componentes principais que representam um agrupamento de informações similares. Além disso, este método permite rotações dos dados de forma a maximizar as diferenças entre as variáveis, possibilitando assim maior assertividade no agrupamento das informações.

Por meio da obtenção dos componentes principais, foram calculados os scores para cada construto de forma a possibilitar as análises de correlação e regressão linear múltipla entre as variáveis de interesse. Foram aplicados testes de multicolinearidade e homocedasticidade. Quanto ao primeiro teste, não foram identificados problemas, já para controle e correção dos resíduos que se mostraram heterocedásticos, foi aplicado nas regressões o comando de robustez disponível no *software Stata®*.

$$\text{REP} = \beta_0 + \beta_1 \text{CT} + \beta_2 \text{CONF} + \beta_3 \text{RET} + \beta_4 \text{VP} + \varepsilon$$

(1)

$$\text{CONF} = \beta_0 + \beta_1 \text{CT} + \beta_2 \text{RET} + \beta_3 \text{VP} + \beta_4 \text{REP} + \varepsilon$$

(2)

$$\text{CT} = \beta_0 + \beta_1 \text{CONF} + \beta_2 \text{RET} + \beta_3 \text{VP} + \beta_4 \text{REP} + \varepsilon$$

(3)

$$\text{RET} = \beta_0 + \beta_1 \text{CT} + \beta_2 \text{CONF} + \beta_3 \text{VP} + \beta_4 \text{REP} + \varepsilon$$

(4)

Em que:

RET = retenção de clientes;

CT = custos de troca;

CONF = confiança;

REP = reputação;

VP = valor percebido; e

$\varepsilon$  = erro do modelo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para atingir os objetivos deste trabalho e testar as hipóteses foram rodados 4 modelos de regressão, alternando entre eles a variável de interesse, além da correlação linear de Pearson.

### Análise de Correlação

Antes das análises de regressão, foi feito levantamento prévio descritivo por meio da correlação de Pearson para identificação das relações entre as variáveis uma a uma. O coeficiente obtido desta relação representa o grau de associação linear entre duas variáveis quantitativas, variando entre o intervalo de -1 a 1.

Como pode ser visto na Tabela 1, relações significantes são encontradas para as variáveis Retenção, Confiança, Valor Percebido e Reputação. A relação entre as variáveis sugere que tanto Confiança quanto Valor Percebido exercem influência positiva na Retenção de clientes nos negócios de delivery de restaurantes. Enquanto isso, a Confiança parece ser explicada por todas as variáveis do estudo, com exceção dos Custos de Troca.

Destaca-se também nesta primeira análise as relações que o construto Custos de Troca retornou junto às demais variáveis, sendo todas as relações sem significância estatística.

**Tabela 1 – Correlação Linear de Pearson**

	Retenção	Confiança	Valor Percebido	Reputação	Custos de Troca
Retenção	1				
Confiança	0.3247***	1			
Valor Percebido	0.3579***	0.4771***	1		
Reputação	0.0105	0.2960***	0.1651	1	
Custos de Troca	-0.035	0.0255	0.1354	0.0064	1

Nota: \*, \*\*, \*\*\* estatisticamente significante ao nível de 10%, 5% e 1% respectivamente.

Fonte: Elaborada pelos autores

### **Análises de Regressão Linear Múltipla**

Aprofundando a análise inicial de correlação, em que as variáveis são avaliadas em suas relações individualmente umas com as outras, foram rodados 4 modelos de regressão para melhor percepção dos impactos entre as variáveis considerando a presença de todas elas nas relações objetivadas nas hipóteses deste trabalho.

No primeiro modelo foi identificado quais variáveis explicam o construto de Reputação, o segundo modelo detalhou as relações com a Confiança e o terceiro as relações com Custo de Troca. O quarto e último modelo teve o construto de maior interesse do estudo, Retenção, como variável dependente, no intuito de identificar quais são os antecedentes mais relevantes na relação entre consumidores e restaurantes delivery na cidade de Uberlândia. Os resultados dos modelos são exibidos na Tabela 2.

**Tabela 2 - Relação entre as variáveis em modelos de regressão múltipla**

<b>Variáveis Explicativas</b>	<b>Modelo 1 Reputação</b>	<b>Modelo 2 Confiança</b>	<b>Modelo 3 Custos Troca</b>	<b>Modelo 4 de Retenção</b>
CT	-0.014	-0.026		-0.078
	-0.09	-0.142		-0.096
CONF	<b>0.241***</b>		-0.022	<b>0.177*</b>
	-0.087		-0.121	-0.106
RET	-0.111	0.237	-0.092	
	-0.099	-0.194	-0.115	
VP	0.05	<b>0.379***</b>	0.147	<b>0.223**</b>
	-0.077	-0.091	-0.105	-0.101
REP		<b>0.292***</b>	-0.015	-0.101
		-0.1	-0.096	-0.087
_cons	0	0	0	0
	-0.139	-0.148	-0.139	-0.128
Observações	104	104	104	104
R <sup>2</sup>	0.027	0.308	0.027	0.174

Nota: a) (\*), (\*\*), (\*\*\*) estatisticamente significante ao nível de 10%, 5% e 1% respectivamente. b) O teste VIF apresentou coeficiente menor que 10 para todas as variáveis, deste modo, não foi identificado multicolinearidade.

Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados do primeiro modelo, evidenciam que apenas a confiança exerce influência positiva na reputação. Apesar de não confirmar o encontrado por Eberle, Milan e Matos (2016) e Milan et al. (2018), em que o valor percebido influencia a reputação do prestador de serviço, os resultados retornaram que a confiança possui significativa relação positiva, sugerindo que a reputação de um restaurante que presta serviços delivery pauta-se fortemente na confiança que seu consumidor tem em seu produto e serviço. Com isso, conclui-se que a hipótese 2 não foi suportada.

A hipótese 3 busca entender o impacto que a reputação possui sobre a confiança do cliente no provedor de serviços. Corroborando os estudos de Walsh, Beatty e Holloway (2015) e Milan *et al.* (2018), a reputação influencia positivamente a confiança. Este resultado reforça o encontrado no Modelo 1, em que a inversão dos construtos também retorna valores similares. Diante disto, a hipótese 3 é suportada.

É válido ainda destacar os resultados obtidos na relação entre valor percebido e confiança. Assim como exposto por Lai e Chen (2011), o valor percebido é resultado da percepção da qualidade de um produto ou serviço frente a seus custos e, por isso, pode ser fator fundamental na construção de um relacionamento de confiança entre consumidor e prestador.

O terceiro modelo evidencia as relações entre custos de troca e as demais variáveis. Contradizendo a hipótese 5 deste trabalho e os resultados obtidos por Walsh, Dinnie, Wiedmann (2006), Eberle, Milan e Matos (2016) e Milan *et al.* (2018), a reputação do provedor de serviços não se mostrou significativa na relação com os custos de troca. Ainda é importante ressaltar que nenhuma das variáveis do modelo apresentaram relações relevantes com os custos de troca. A facilidade atual de migrar de um restaurante para outro, potencializada pelas plataformas eletrônicas, e a enorme oferta de opções disponíveis no mercado são possíveis razões para os resultados retornados.

Ainda comparando com o trabalho de Eberle, Milan e Matos (2016), os resultados obtidos sugerem uma mudança dos antecedentes de retenção quando analisadas as relações entre empresas ou B2C. As barreiras existentes para troca de fornecedores nas relações B2B parecem ser pontos relevantes, enquanto nas relações B2C o risco na troca do prestador de serviço para o consumidor é pequeno,

diminuindo o impacto deste construto na retenção. O cliente neste caso pode mais facilmente testar novas opções sem sofrer grandes prejuízos em caso de insucesso na troca. Conclui-se, então, que a hipótese 5 não é suportada.

O quarto e último modelo representa o objetivo principal deste trabalho, que é entender os antecedentes da retenção de clientes em restaurantes delivery na cidade de Uberlândia. Segundo Zeithaml (1988), o valor percebido é o resultado do contraste entre benefícios e sacrifícios na obtenção de um produto ou serviço, sugerindo que este construto tem fundamental importância na retenção de clientes. Neste sentido, os resultados corroboram tal ideia e suportam a hipótese 1 deste trabalho em que o valor percebido influencia positivamente a retenção de clientes.

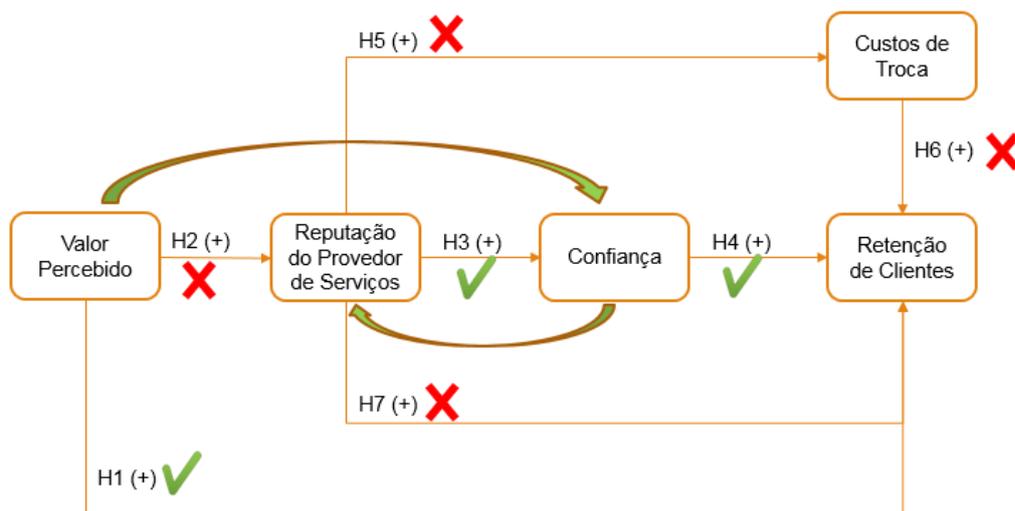
De acordo com os resultados, a confiança também apresenta relação positiva com a retenção de clientes. Suportando a hipótese 4 e o exposto por Mansori, Tyng e Ismail (2014), a medida que aumenta o nível de confiança entre os clientes, aumenta também a possibilidade destes retornarem e fazerem indicações.

Por fim, destaca-se ainda que tanto custos de troca quanto reputação não se mostraram significantes quando analisada a relação com a retenção de clientes para restaurantes delivery em Uberlândia. Contrariando os resultados de Milan, Eberle e Bebbler (2015) e Milan et al. (2018), a hipótese 6 não foi confirmada. A hipótese 7, em que a reputação influencia positivamente a retenção de clientes, contradiz o encontrado por Eberle, Milan e Matos (2016) e também não foi confirmada. Apesar de não retornar relação direta, os resultados obtidos corroboram os trabalhos de Mansori, Tyng e Ismail (2014), Walsh, Beatty e Holloway (2015) e Milan *et al.* (2018) no sentido de sugerir influência indireta da reputação na retenção, uma vez que há relações diretas com a confiança e que esta exerce impacto positivo na lealdade e desejo de retorno dos clientes.

Diante aos resultados expostos, evidenciados na Figura 2, percebe-se diferenças relevantes entre as relações obtidas no trabalho base deste artigo. Diferente de Eberle, Milan e Matos (2016), não foi confirmado impactos do Valor Percebido na Reputação e nem da Reputação nos Custos de Troca e na Retenção. Além disso, não foi identificado que os Custos de Troca influenciam na Retenção de

clientes, porém, assim como o trabalho base, a Reputação se mostrou fator determinante no estabelecimento de Confiança junto ao prestador de serviços.

**Figura 2 – Resultados do modelo teórico**



Fonte: Elaborada pelos autores

Comparando com seu trabalho motivador, este artigo o complementa evidenciando novas relações entre os construtos. Para a relação analisada entre consumidores e restaurantes delivery de Uberlândia, foi percebido que a Confiança e o Valor Percebido são antecedentes na Retenção de clientes, além das influências positivas que a Confiança exerce sobre a Reputação e que o Valor Percebido exerce sobre a Confiança. As diferenças e as novas relações obtidas podem ser explicadas pela mudança do perfil das partes envolvidas, tendo como objeto de trabalho deste estudo uma relação B2C, diferente do anterior que estudou um caso B2B, e também o segmento de mercado analisado.

Ainda sobre os resultados, conforme os resultados obtidos por Milan *et al.* (2018), percebe-se que o segmento de mercado analisado, mesmo no mesmo cenário B2C, pode retornar resultados diferentes em torno dos construtos analisados. Enquanto custos de troca e reputação exercem considerável influência sobre a lealdade de um cliente junto a um banco, o mesmo não é obtido quando relacionamos estas variáveis para um cliente junto ao seu restaurante delivery favorito.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi entender os antecedentes da retenção de clientes em restaurantes delivery. O grande montante de dinheiro que este mercado movimenta bem como a representatividade do serviço delivery dentro dos restaurantes justificam a pesquisa em termos de relevância. Não obstante, os seus resultados desta pesquisa contribuem tanto com a literatura quanto com a prática, haja vista que o estudo fornece a gestores do ramo alimentício informações relevantes para a tomada de decisão relacionada à oferta deste serviço analisado.

Assim como o apontado por Eberle, Milan e Matos (2016), identificar os aspectos que antecedem a retenção de clientes é fundamental para o alcance da lucratividade e rentabilidade nos negócios. De acordo com Oliver (1999), apesar de influências que podem mudar o comportamento do consumidor, a lealdade é um compromisso profundo de recompra de um produto ou serviço no futuro e, por isso, incentivá-la é fundamental para o sucesso das organizações.

Este trabalho contribui, sob a ótica da relação B2C no setor alimentício e mais precisamente no serviço delivery, que os principais antecedentes da Retenção são Valor Percebido e Confiança. Se, de acordo com Lai e Chen (2011), o valor percebido é resultado da percepção da qualidade do serviço prestado frente aos custos envolvidos, a relação positiva do VP sobre a Retenção é justificada, uma vez que qualidade é um importante fator considerado para a efetivação de uma nova compra. Além disso, a medida que se aumenta a confiança junto a um prestador, maiores são as chances de retorno (MANSORI; TYNG; ISMAIL, 2014).

A Reputação, também objeto deste estudo, não apresentou relações diretas com Custos de Troca e Retenção, restringindo-se apenas na construção de Confiança junto ao prestador. Os resultados ainda apontaram que o Valor Percebido não impacta a Reputação do provedor, mas contribui na construção de Confiança, respaldando o afirmado por Eberle, Milan e Matos (2016) em que VP é um de seus antecedentes.

Quanto as hipóteses relacionadas a Custos de Troca, percebe-se que o construto, para este mercado analisado, não tem tanta relevância como no mercado de B2B para planos de saúde, e não retornou relações significantes com nenhum dos demais construtos. Esse resultado sugere que no cenário B2C os riscos percebidos para troca de prestadores de serviço por parte dos consumidores é muito menor e, por isso, as barreiras de troca são mais fáceis de transpor. Além disso, destaca-se também a facilidade de acesso e a abundância de ofertas de diferentes empresas neste setor de delivery.

Podem se destacar como limitações deste trabalho o tamanho da amostra, a qual números maiores de amostragem podem retornar resultados ainda mais confiáveis, e o público alvo ser específico à um determinado segmento e dentro de uma única cidade, não permitindo a extensão dos resultados às relações B2C em geral.

Para estudos futuros, sugere-se a replicação deste modelo para outros segmentos tanto no cenário B2C quanto no B2B, devido ao sucesso dos resultados obtidos neste e no trabalho base. A tentativa de visualizar a retenção de maneira geral nestes dois cenários também é válida. Além disso, a utilização de diferentes métodos de análise dos dados é recomendada. Enquanto este trabalho optou pela utilização da análise de componentes principais, o artigo base optou pela modelagem de equações estruturais, mostrando que diferentes abordagens podem retornar relações interessantes.

## **BACKGROUND OF CUSTOMER RETENTION IN DELIVERY RESTAURANTS**

### **ABSTRACT**

Customer retention is closely related to the profitability of the business. This research aims to understand the factors that precede the retention of customers in the delivery market. For that, a theoretical model was developed using the constructs perceived value, reputation of the service provider, trust and costs of exchange, as antecedents of the retention of customers in the segment of restaurants delivery. A cross-sectional survey was applied to a sample of 107 consumers. Data were analyzed by Pearson's regression and linear correlation models. The results show that trust and perceived value are antecedents of customer retention in the analyzed segment, besides

contributing with interesting relationships between the other constructs. For future studies, it is suggested to replicate the model developed for other segments in both the business to consumer (B2C) and business to business (B2B) scenarios.

**KEYWORDS:** Perceived value; Reputation; Trust; Switching costs; Customer retention.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL. Delivery movimentada R\$11 bilhões por ano. **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes**, março, 2019.

ALEXANDRE N. M. C., COLUCI M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**.16(7):3061-3068, 2011.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. da R. O uso da internet em surveys: oportunidades e desafios. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 4, out-nov, 2011, p. 641-670 Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração Rio de Janeiro, Brasil.

CASTELO, J. S. F.; & CABRAL, J. E. de O. Consumidores em rede social: a percepção da qualidade do vestuário por gênero. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo v. 20, n. 1, p. 22-36, jan-mar, 2018.

DAGGER, T.S.; DAVID, M.E. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: The critical role of involvement and relationship benefits. **European Journal of Marketing**, 36, p 447–468, 2012.

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 7, n. 4, out./dez, 2000.

DONEY, P.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

EBERLE, L., MILAN, G., MATOS, C. A. de. Antecedents to Customer Retention in a Corporate Context. **Brazilian Business Review**, v 13(1), p. 1-23, 2016.

EDWARD, M.; SAHADEV, S. Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 22, n. 3, p. 327-345, 2011.

FOWLER JR., F. J. Survey research methods. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2013.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GANESH, J.; ARNOLD, M. J.; REYNOLDS, K. Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 3, p. 65-87, 2000.

HAIR JR., J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. Análise multivariada de dados. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEWETT, K.; MONEY, R. B.; SHARMA, S. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 3, p. 229-239, 2002.

JONES, M. A.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEATTY, S. E. Switching barriers and repurchase intentions in services. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 76, n. 2, p. 259-274, 2000.

KALAJDZIC, M. A.; ZABKAR, V. Is perceived value more than value for money in professional business services? **Industrial Marketing Management**, v. 65, August 2017.

LAI, W-T.; CHEN, C-F. Behavioral Intentions of Public Transit Passengers – The Roles of Service Quality, Perceived Value, Satisfaction and Involvement. **Transportmetrica A: Transport Science**, 2011.

MANSORI, S.; TYNG, G. G.; ISMAIL, Z. M. M. Service Recovery, Satisfaction and Customers' Post Service Behavior in the Malaysian Banking Sector. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, v. 2, p. 5-20, 2014

MAROTTI J, GALHARDO A. P. M., FURUYAMA R. J., PIGOZZO M. N., CAMPOS T.N., LAGANÁ D.C. Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo* 2008; 20(2):186-94.

MILAN, G. S.; DE TONI, D. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviço. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 433-467, 2012.

MILAN, G. S.; EBERLE, L.; BEBBER, S. Perceived Value, Reputation, Trust, and Switching Costs as Determinants of Customer Retention, **Journal of Relationship Marketing**, 14:2, 109-123, 2015. DOI: 10.1080/15332667.2015.1041353

MILAN, G.S. A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, 224p, 2006.

MILAN, G. S. et al. The relational practice existing between a service provider and its customers and the customer retention: a comparison between a theoretical model and rival. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 7, n. 7, p. 904-915, 2013.

MILAN, G. S.; SLOGO, L. A.; EBERLE, L.; TONI D.; BEBBER, S. Determinants of customer loyalty: a study with customers of a Brazilian bank", **Benchmarking: An International Journal**, V. 25 Issue: 9, p.3935-3950, 2018. DOI: doi-org.ez34.periodicos.capes.gov.br/10.1108/BIJ-08-2017-0231

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

OLIVER, R. Whence customer loyalty? **Journal of Marketing**, n. 63, p. 33, 1999.

PERIN, M. G. et al. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28., 2004, Curitiba (PR). **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

REICHHELD, F.F.; SASSER Jr., W.E. Zero defections: Quality comes to service. **Harvard Business Review**, 68(5): p. 105-111, 1990.

SEBRAE. Pesquisa com os pequenos negócios que atuam no segmento de Alimentação fora do Lar. **SEBRAE**, setembro 2017.

SHLENS, J. A tutorial on principal component analysis. arXiv preprint arXiv:1404.1100, 2014.

SILVA, C. M. S., MORIGUCHI, S. N., LOPES, J. E. F. A Formação Da Percepção De Valor Para Pequenos e Médios Consumidores B2b. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, 2018. DOI 10.5585/remark.v17i2.3549

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e phrase completion. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing**, Opinião e Mídia, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out. 2014.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

WALSH, G.; SCHAARSCHMIDT, M.; IVENS, S. Assessing the effects of multichannel service provider corporate reputation on customer new product adoption and RFM value. **Journal of Service Management**, v. 29 Issue: 4, pp.680-702, 2018.

WALSH G.; BEATTY S.; HOLLOWAY B. B. Measuring client-based corporate reputation in B2B professional services: scale development and validation. **Journal of Services Marketing**, v. 29 Issue: 3, p.173-187, 2015. DOI 10.1108/JSM-04-2014-0141

WALSH, G; DINNIE, K; WIEDMANN K-P. How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany. **Journal of Services Marketing**. v. 20 Issue: 6, p.412-420, 2006. DOI <https://doi.org/10.1108/08876040610691301>

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model of synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1988

**APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO (20 perguntas) – Escala Likert 5 pontos.**

VP1: Considerando o preço pago pelos produtos e serviços, o custo benefício da compra é bom.

VP2: O restaurante de minha preferência apresenta cardápio variado.

VP3: O processo de escolha e realização do pedido é simples e rápido.

VP4: O tempo de entrega é satisfatório.

VP5: O pedido é entregue em temperatura e embalagem adequada.

VP6: Acredito nas informações que este provedor de serviços fornece.

REP1: O restaurante de minha preferência tem a reputação de se preocupar com seus clientes.

REP2: O restaurante de minha preferência tem uma reputação destacada perante o mercado.

REP3: O restaurante de minha preferência tem sua reputação destacada pelos meus amigos e conhecidos.

CONF1: Acredito que serviço de cozinha do estabelecimento é confiável (condições sanitárias adequadas).

CONF2: Acredito que sempre serei bem atendido neste estabelecimento.

CONF3: Acredito que a comida sempre estará gostosa neste estabelecimento.

CONF4: Acredito que meu pedido será entregue no tempo e condições acordadas.

CT1: Mudar para outro restaurante delivery significaria risco de perda de tempo e esforço.

CT2: Mudar para outro restaurante delivery significaria risco de insatisfação por atendimento ruim e/ou produto com qualidade aquém ao esperado.

CT3: Se eu consumisse em outro restaurante delivery eu teria uma elevação dos meus gastos.

RET1: Eu certamente recomendaria este restaurante a outras empresas/pessoas.

RET2: É provável que eu faça comentários positivos a respeito deste restaurante aos amigos e conhecidos.

RET3: Mesmo que este provedor de serviços aumentasse os preços dos produtos, ainda continuaria a ser seu cliente.

RET4\* Se um outro estabelecimento concorrente oferecesse preço melhor ou desconto nos produtos, trocaria de restaurante.

\*A variável RET4 foi tratada e utilizada de maneira inversa. Ou seja, a resposta “concordo totalmente” tem efeito negativo na retenção, logo foi considerado de maneira que representasse este impacto negativo.