



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Giordano Brunno Magrini Martins

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE
RELACIONAMENTO COM CLIENTES DE SUPERMERCADOS (ERC
SUPER)**

Brasília – DF
2016

Giordano Brunno Magrini Martins

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE RELACIONAMENTO
COM CLIENTES DE SUPERMERCADOS (ERC SUPER)**

Trabalho de conclusão de curso submetido ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Gisela Demo

Giordano Brunno Magrini Martins

DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES DE SUPERMERCADOS (ERC SUPER)

Trabalho de conclusão de curso submetido ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Gisela Demo

Aprovado em ___ / ___ / _____

Profa. Dra. Gisela Demo
Orientadora (Universidade de Brasília – ADM/UnB)

Dra. Natasha Fogaça
Professora Examinadora (Universidade de Brasília – ADM/UnB)

Dra. Eluiza Watanabe
Professora Examinadora (Universidade de Brasília – ADM/UnB)

**BRASÍLIA – DF
2016**

Dedico este trabalho à minha Brilhante Estrela da Manhã, aquele que me inspira todos os dias, o Grande Deus de Israel. Quando penso que será impossível, Ele me traz a solução, quando penso que não posso, então Ele me levanta e diz: “Você não está sozinho, Eu estou contigo”. Não existiria vida em mim sem a presença do meu amado Deus!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao bom e maravilhoso Deus por mais esta conquista, este momento tão especial da minha vida devo ao Senhor Deus, minha inspiração de todas as manhãs, minha calma no momento da turbulência, minha Brilhante Estrela da Manhã. Se não fosse a graça de Deus, nada disso seria possível, a Ele dedico este trabalho, e mais além, dedico a minha vida.

É impossível deixar de agradecer aos meus pais, Claudio Rodrigues Martins e Edimara Magrini Maia. Vocês são sem dúvida os melhores pais do mundo, Deus não poderia ter sido melhor comigo ao me conceder ser filho de vocês. Ao meu pai, também meu mentor, meu amigo, meu ponto de referência, obrigado pelo apoio durante estes anos de faculdade, obrigado por confiar em mim. Para mim o senhor sempre será o administrador mais brilhante que já conheci, se me tornar metade do homem que o senhor é, tenho certeza que terei chegado muito longe, para mim é um privilégio ser o seu filho. À minha mãezinha, obrigado por me amar, sem o seu amor os meus dias não teriam sido tão coloridos, obrigado por orar por mim, por confiar que eu alcançaria, por ser a mãe que sempre fostes, enfim, eu não poderia ter tido uma mãe melhor.

Agradeço também à Amanda e ao Pedrinho, o apoio de vocês foi fundamental durante todos estes anos. Ao Eneias e ao Arthur, vocês me fazem muito bem, mesmo tão longe, obrigado por me ensinarem o quanto podemos ser felizes. Não poderia deixar de agradecer a flor mais bela do meu jardim, Mariana Joelly, minha irmã amada, você é dez, obrigado por ser esta irmã tão incrível e por ter me ajudado no meu trabalho de conclusão de curso, sem a sua ajuda, a etapa de coleta de dados teria sido muito mais difícil.

Agradeço também aos meus tios, Ednaldo e Eliane, e também à minha prima, ou melhor, minha irmã, Rebeca, pelo apoio durante todos estes anos. Vocês me ensinaram o quanto a família é importante, e que o bem mais precioso que Deus confiou a nós é a família. Obrigado por terem me amado quando eu nada tinha a oferecer, se não, minhas dúvidas, incertezas e um sorriso. Carregarei vocês para a eternidade.

Não posso deixar de agradecer aos meus avós Ivo e Lourdes Magrini, e também a vovó Divina Martins e ao vovô Osvaldo Martins, que já descansa com o Senhor. Vocês são muito fofinhos, as melhores companhias que já tive, vocês me divertem em proporções

astronómicas. Como a família é muito grande, deixo expresso o meu muito obrigado a todos os tios, primos, e aos demais.

Não poderia deixar de agradecer ao Quarteto Fantástico, Ana Júlia Padula, Érica Martins e Iago Henriques, vocês fizeram dos anos da faculdade os mais agradáveis possíveis. Agradeço em especial ao meu amigo mais íntimo, Iago Henriques pela sua amizade, pelos conselhos, por me ouvir e por todos os almoços e jantares que tivemos, confesso que sentirei muita saudade deles, sua companhia me tornou uma pessoa melhor. Agradeço também ao meu amigo Diogo Batista, eu dificilmente teria conseguido realizar a coleta de dados sem a sua ajuda, o que você fez por mim, carregarei para a eternidade.

Agradeço do profundo do meu coração à minha orientadora, professora Gisela Demo. A senhora me ensinou coisas incríveis, que eu jamais teria aprendido dentro das salas de aula. Muito mais do que marketing de relacionamento, a senhora me ensinou o quanto a dedicação e a diligência podem nos conduzir à superação. Obrigado pelos puxões de orelha, pelos conselhos, e por ter confiado em mim para este trabalho. Quando eu crescer quero ser um professor tão competente quanto a senhora, além de competente, tão rápido quanto à senhora, pois mais rápida nas respostas e na solução de problemas que a senhora, somente a velocidade da luz.

Agradeço também às professoras examinadoras, Dra. Eluiza Watanabe e Dra. Natasha Fogaça, muito obrigado por terem aceitado participar da banca examinadora do meu trabalho, a contribuição de vocês é fundamental.

Agradeço também a todos os professores, colegas e servidores da UnB, da FACE, e também à Universidade de Brasília como um todo que durante estes quatro anos e meio contribuíram para que este sonho estivesse sendo realizado.

Agradeço também a todos que contribuíram para a pesquisa, todos os participantes das entrevistas, os avaliadores da equipe que realizou a análise semântica e a de juízes. Agradeço a todos os participantes dos questionários, a participação de você que permitiram responder à pergunta de pesquisa, e realmente espero que consigamos auxiliar as organizações com esta resposta. Enfim, obrigado a todos que contribuíram para esta pesquisa.

Não julgo ter contemplado aqui todas as pessoas que contribuíram para este trabalho, mas todos os que passaram pela minha vida durante estes anos, deixo aqui evidenciado o meu muito obrigado. O sentimento que tenho agora, depois de tudo, é o de gratidão, que ousemos sonhar, ousemos alcançar.

RESUMO

A competitividade nunca foi tão discutida no cenário organizacional como no presente, exigindo dos administradores estratégias eficazes para se perpetuar no mercado, atendendo às exigências dos clientes que cada dia se tornam mais intensas. No setor de supermercado é notória a competitividade por meio da concorrência, haja vista que é um setor que está presente na vida de grande maioria da população, e por intensa competitividade, é peremptório a busca de estratégias empresariais para se diferenciar no mercado. Uma das estratégias adotadas pelas organizações está pautada no desenvolvimento de relacionamento entre supermercados e cliente, por meio do marketing de relacionamento ou CRM (*Customer Relationship Management*), por proporcionar fonte vantajosa de diferenciação competitiva. As recentes revisões da literatura sobre CRM deixam claro a importância do tema e permite observar a lacuna existente quanto ao desenvolvimento e validação de escalas que avaliam o relacionamento entre cliente e empresa, sendo ainda mais escasso entre clientes e supermercados. Destarte, como objetivo geral, buscou-se desenvolver e validar um instrumento científico para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com os supermercados. Trata-se de um estudo de natureza multimétodo, utilizando entrevistas e aplicação de questionários. Os resultados foram analisados por meio de análise de conteúdo categorial temática, e análise fatorial exploratória e confirmatória, por meio da modelagem por equações estruturais. A escala ficou composta por três fatores de primeira ordem e um fator de segunda ordem, apresentando validade interna, de conteúdo e confiabilidade. Como contribuição acadêmica, pode se ponderar o desenvolvimento e validação de uma escala de CRM em um setor pouco explorado pela literatura de marketing de relacionamento. Como contribuição gerencial, os resultados podem ser usados como diagnóstico para os gestores do setor supermercadista estabelecerem relacionamentos duradouros com seus clientes, tendo em vista que os resultados apresentam que os clientes têm percebido poucas iniciativas de CRM no setor. Limitações e sugestões para pesquisas futuras são discutidas.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento (CRM); supermercados; validação exploratória e confirmatória da escala; modelagem por equações estruturais.

ABSTRACT

Competitiveness has never been as discussed in the organizational scene as in the present, demanding efficient strategies from administrators in order to remain in the market, attending client's demands, which are everyday more intense. In the supermarket business competitiveness is notorious in competition, considering this is a sector present in most of the population's lives, and due to this intense competition, it is peremptory the search for managerial strategies for the sake of differentiating oneself on the market. One of the strategies adopted by organizations is based on the development of a relationship between supermarkets and clients, through relationship marketing or CRM (*Customer Relationship Management*), as it provides an advantageous competitive differentiation. Recent literature revisions on CRM clearly indicate the importance of this theme and allows observation of the gap the existing gap regarding the development and validation of scales that evaluate the relationship between client and company, being even more scarce between clients and supermarkets. Thus, as a general objective, it was sought the development and validation of a scientific instrument capable of evaluating clients' perception on their relationship with supermarkets. It is a multimethod study, making use of interviews and the application of questionnaires. The results were analyzed through thematic categorical content analysis and factorial explanatory and confirmatory analysis, through the shaping of structural equations. The scale was composed by three first order factors and one second order factor, presenting internal validation, of content and reliability. As academic contribution, it can be pondered the development and validation of a CRM scale in a sector seldom explored by relationship marketing literature. As management contribution, the results may be used as diagnosis for the supermarket sector's managers to establish long-lasting relationships with its clients, seeing as the results indicate that clients have perceived few initiatives in the CRM sector. Limitations and suggestions for future researches are debated.

Keywords: Relationship marketing (CRM); supermarkets; exploratory and scale confirming validation; shaping of structural equations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico Scree Plot	56
Figura 2 - Representação da estrutura fatorial obtida.....	59
Figura 3 – Análise fatorial confirmatória	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento do faturamento do setor supermercadista entre 2008 e 2015(R\$ bilhões)..	34
Gráfico 2 - Crescimento do número de lojas no setor supermercadista entre 2008 e 2015	35
Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos participantes do Estudo 1	41
Gráfico 4 – Tempo de relacionamento dos participantes do Estudo 1 com o supermercado escolhido	42
Gráfico 5 - Frequência de compra dos participantes do Estudo 1.....	42
Gráfico 6 – Grau de escolaridade dos participantes do Estudo 2.....	43
Gráfico 7 – Tempo de relacionamento dos participantes do Estudo 2 com o supermercado escolhido	44
Gráfico 8 – Frequência de compra dos participantes do Estudo 2.....	44
Gráfico 9 – Grau de escolaridade da amostra total	45
Gráfico 10 — Tempo de relacionamento dos participantes com o supermercado escolhido.....	46
Gráfico 11 – Frequência de compras dos participantes	46
Gráfico 12 – Frequência relativa dos itens do fator Fidelização de Clientes	73
Gráfico 13 – Frequência relativa dos itens do fator Experiência de Compra	74
Gráfico 14 – Frequência relativa dos itens do fator Experiência de Valor Agregado	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado da análise de conteúdo.....	50
Quadro 2 – Validade de Conteúdo da ERC Super	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados do setor supermercadista entre 2008 e 2015.....	35
Tabela 2 – Variância Total Explicada.....	56
Tabela 3 – Resultados da Análise Paralela.....	57
Tabela 4 – Matriz de Correlação entre os 3 Fatores.....	58
Tabela 5 – Conteúdo avaliado pelos fatores de primeira ordem em suas cargas fatoriais.....	59
Tabela 6 – Coeficientes alfa (α) e o número de itens para os fatores extraídos.....	60
Tabela 7 – Índices psicométricos da versão completa da ERC Super.....	61
Tabela 8 – Índices de ajuste da análise confirmatória.....	67
Tabela 9 – Validade discriminante.....	70
Tabela 10 – Visão geral da percepção de relacionamento.....	71
Tabela 11 – Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Fidelização de Clientes.....	72
Tabela 12 – Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Experiência de Compra.....	74
Tabela 13 – Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Experiência de Valor Agregado.....	75
Tabela 14 – Net Promoter Score (NPS).....	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1. Contextualização.....	15
1.2 Formulação do Problema.....	18
1.3 Objetivo Geral.....	18
1.4 Objetivos Específicos.....	18
1.5 Justificativa.....	19
2 ESTADO DA ARTE SOBRE CRM.....	21
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	33
3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	33
3.2 Caracterização do Setor.....	34
3.3 Estudo Qualitativo.....	36
3.3.1 Participantes da pesquisa.....	36
3.3.1.1 Caracterização dos participantes.....	37
3.3.2 Instrumento de pesquisa.....	37
3.3.3 Procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados.....	38
3.4 Estudo Quantitativo.....	38
3.4.1 Participantes da pesquisa.....	38
3.4.1.1 Tratamento dos dados.....	40
3.4.1.2 Caracterização dos participantes.....	41
3.4.1.2.1 Estudo 1.....	41
3.4.1.2.2 Estudo 2.....	42
3.4.1.2.3 Amostra total.....	44
3.4.2 Instrumento de pesquisa.....	46
3.4.3 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	47
4 RESULTADOS.....	49
4.1 Estudo Qualitativo.....	49
4.1.1 Análise de conteúdo.....	49
4.1.2 Análise semântica.....	53
4.1.3 Análise de juízes.....	54

4.2 Estudo Quantitativo	54
4.2.1 Estudo 1: Validação Exploratória da ERC Super	55
4.2.2 Estudo 2: Validação Confirmatória da ERC Super	65
4.2.3 Identificação da Percepção de Relacionamento com Supermercados.....	70
4.2.4 Metodologia <i>Net Promoter</i> para avaliar a Satisfação de Clientes	77
5 CONCLUSÃO.....	80
5.1 Síntese dos Principais Resultados	80
5.2 Contribuições Acadêmicas e Gerenciais	81
5.3 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros.....	82
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	84
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	94
Apêndice B – Termo de Consentimento de Entrevista	95
Apêndice C – Instrumento de Pesquisa (Estudo Quantitativo).....	97
Apêndice D - Escala de Gestão do Relacionamento com Clientes	101

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo possui a finalidade de apresentar os principais pontos iniciais referentes à pesquisa que será realizada. Este capítulo está estruturado em cinco tópicos: contextualização; formulação do problema; objetivos gerais; objetivos específicos; e justificativa.

1.1 Contextualização

As empresas existem por um motivo, gerar lucro (ROSS; WESTERFIELD; BRADFORD, 2013). Pensar na geração de lucro implica dizer que são necessários dois fatores diretamente envolvidos, algo a oferecer e alguém que queira comprar o que está sendo oferecido. A este último é denominado o substantivo cliente. Segundo Pepper, Rogers e Dorf (2001), a taxa de infidelidade tem sido crescente, e as margens de lucro cada vez menores, isto por considerar que a competitividade é cada vez mais acirrada. Diante disso é possível pensar que para obterem lucro, as empresas precisarão encantar, cortejar, cativar os seus mantenedores, os famosos clientes estratégicos.

Demo e Rozzett (2013) afirmam que a competitividade organizacional é imperativa e inevitável, o que tem levado as organizações a buscarem alternativas de diferenciação competitiva. Porter (1991) apresenta o conceito de fonte de vantagem competitiva como sendo formada pelo valor que a empresa cria para o cliente, face aos custos que tem para criá-lo.

Diante disso, os custos devem ser considerados, e dentro deste espaço, podem-se colocar os custos de conquistar e os custos de manter os clientes. Para Reichheld (1996), manter clientes é menos custoso do que atrair clientes. Custa entre cinco a seis vezes mais conquistar um novo cliente que manter um cliente atual e acrescenta dizendo que mais de 90% dos clientes insatisfeitos jamais voltarão a comprar na empresa que o deixou insatisfeito (DEMO *et al.* 2015).

Ligados à busca de vantagem competitiva, os estudos do marketing de relacionamento apresentam-se como um novo fenômeno, entrelaçando aspectos da satisfação e da lealdade de clientes para a geração de diferencial competitivo (DEMO; ROZZETT, 2013). Nesta área vale

dar destaque à Vavra (1993), que traz para o conhecimento científico e empresarial a noção do que seria o marketing de relacionamento, também denominado CRM (*Customer Relationship Management*) ou Gestão do Relacionamento do Cliente.

Na visão de Payne (2006), o CRM consiste em uma abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com clientes a fim de criar valor para o acionista. Para o autor, o CRM inova ao unir o potencial da TI às estratégias de marketing de relacionamento, gerenciando os dados e informações para o entendimento dos clientes; porém ele não se limita a uma ferramenta tecnológica. Portanto para Payne (2006) é de suma importância definir corretamente o CRM, não sendo uma questão de preciosismo semântico.

Zablah, Bellenger e Johnston (2004) propõem uma definição do CRM como sendo um "processo contínuo que envolve o desenvolvimento e alavancagem de inteligência de mercado com o objetivo de construir e manter um portfólio de maximização do lucro de relacionamento com os clientes" (p. 475).

Para Vavra (1993), os clientes estão cada vez mais maduros, e sua decisão no que tange a adquirir um produto, será baseada em experiências passadas. Isso permitiu ao autor ligar o fato de que a melhor maneira de lucrar num ambiente de imensa competitividade é aumentando o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Isso remete à Peppers, Rogers e Dorf (2001), que ao apresentarem o marketing *one to one (1 to 1)*, dizem que ele é o marketing de relacionamento propriamente dito e a empresa deve aproveitar os seus recursos de conhecimento (dados e informações) sobre o cliente, para então dar atenção às diferentes necessidades de cada cliente.

Para Reichheld e Sasser Jr. (1990), cliente lucrativo é aquele que rende à organização uma receita que exceda o fluxo de custo de atração, atendimento e venda ao longo prazo. Para tanto, sugere-se que a lucratividade seja então, analisada e calculada individualmente, para cada cliente.

Diante dessa breve contextualização, já é possível observar que a gestão do relacionamento com o cliente tem auxiliado as organizações no aumento da lucratividade e principalmente como fonte de vantagem competitiva. Essa afirmação vincula o marketing de relacionamento à estratégia da empresa (MISHRA; MISHRA, 2009).

Dentre os diversos setores da economia, o setor varejista mostra claramente a competitividade imperativa acima discorrida. O varejo é comumente entendido como o setor de disponibilização e venda de mercadorias para o consumidor; o que por sua vez é uma

compreensão rasa, já que no varejo existem trocas de valores, trocas subjetivas e objetivas, que colocam o cliente na posição de receber um produto, serviço ou conveniência, e por outro lado coloca a empresa como recebedora do tempo, do dinheiro e da disposição do cliente (CHAMIE; IKEDA, 2015).

Dentro do setor varejista, deve-se dar destaque ao setor varejista supermercadista, o qual será o foco de pesquisa deste trabalho. Mesquita e Lara (2007) apresentam o setor supermercadista como sendo extremamente competitivo, em face ao grande número de estabelecimentos do setor.

O varejo é comumente entendido como o setor de disponibilização e venda de mercadorias para o consumidor; o que por sua vez é uma compreensão rasa, já que no varejo existem trocas de valores, trocas subjetivas e objetivas, que colocam o cliente na posição de receber um produto, serviço ou conveniência, e por outro lado coloca a empresa como recebedora do tempo, do dinheiro e da disposição do cliente (CHAMIE; IKEDA, 2015).

Segundo os últimos dados da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), o setor supermercadista contribuiu com 5,35% de participação no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro em 2015. Nestes mesmo período, o número de lojas ultrapassava a quantia de 84 mil por todo o país, com faturamento de 315,8 bilhões de reais (SUPERHIPER, 2016).

Diante desses números, pode-se observar que o setor é extremamente competitivo, haja vista o número de lojas dispostas por todo o país. Esse número de estabelecimentos revela que o cliente possui mais opções para o local de compra, já que todos os estabelecimentos supermercadistas oferecem praticamente o mesmo produto, com variação às vezes do seu portfólio de produtos.

Haja vista dessa competição acirrada, o grande desafio dos supermercados é manter fiéis os seus clientes, ao invés de tentar conquistar novos (MESQUITA; LARA, 2007). Segundo McKenna (1999), manter e fidelizar clientes implica colocá-los em posição estratégica na organização, conduzindo a empresa para um envolvimento com o cliente, desta maneira, atuando em acordo com o marketing de relacionamento.

De maneira complementar, Chamie e Ikeda (2015) afirmam que o cliente possui uma visão do que seria valor para si, e o supermercado deve entender a noção de valor para o cliente para então desenvolver estratégias de posicionamento mais sofisticadas. Este entendimento sobre o valor para o cliente permitirá, em última análise, a satisfação dos consumidores e o aumento do desempenho do supermercadista.

A ABRAS criou em 2013 um plano de crescimento do setor supermercadista, chamado de Plano Abras Maior que tinha como intenção aumentar os numerários do setor para os anos de 2013 e 2014 (SUPERHIPER, 2013). Os dados divulgados apresentam que o setor não conseguiu atingir as projeções feitas, o que abre espaço para estratégias de CRM a serem estabelecidas no setor, corroborando para a busca de melhores resultados.

1.2 Formulação do Problema

Dado a contextualização, observa-se que o marketing de relacionamento é um criador de vantagem competitiva para a organização (DEMO; ROZZETT, 2013). Entretanto é necessário medir qual é a percepção que o cliente tem do relacionamento com o supermercado que frequenta, para então constatar a existência de criação de vantagem competitiva por meio da criação de valor ao cliente, conforme apontado por Porter (1991), e atestar a existência de um bom relacionamento com o cliente.

Nesta verve, e considerando que medidas de construtos traduzem as percepções que pessoas têm de ações organizacionais e só conhecendo tais percepções e avaliando-as por meio de instrumentos científicos, saber-se-á sobre sua efetividade, este estudo anseia responder a seguinte problemática: os clientes percebem iniciativas de marketing de relacionamento por parte dos supermercados que frequentam?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo precípua é desenvolver e validar um instrumento científico para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com os supermercados, doravante denominado ERC Super.

1.4 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram determinados:

1. Desenvolver uma escala de relacionamento com o cliente de supermercados;
2. Validar a escala de relacionamento com clientes de supermercados;

3. Realizar a validação confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com supermercados obtido no objetivo 2, atestando sua validade de construto (convergente e discriminante);
4. Identificar a percepção que os clientes de supermercados possuem quanto aos seus relacionamentos com eles;
5. Avaliar o índice de satisfação dos clientes pesquisados com os supermercados mais citados.

1.5 Justificativa

Para esta pesquisa, se faz necessário trazer contribuições científicas e práticas, tanto para a sociedade acadêmica quanto para o ambiente das empresas, levando em consideração que a administração é uma ciência essencialmente aplicada. No que tange ao direcionamento da pesquisa para o marketing de relacionamento no setor de supermercados, não existe na literatura de CRM uma escala validada para o mercado B2C – *Business to Consumer* (mercado consumidor onde pessoas físicas são clientes) – para esse setor da economia.

No que tange às medidas de CRM, foram encontrados alguns estudos com validação de escala baseados principalmente nos trabalhos de Wilson e Vlosky (1997), Sin, Tse e Yim (2005), Agariya e Singh (2012) e Rozzett e Demo (2010). Os trabalhos destes autores abrangem validação de escala para avaliar o relacionamento no mercado corporativo, também compreendido como mercado B2B – *Business to Business* - e em mercados consumidores de indústrias específicas bem como dimensões de CRM praticadas pelas empresas.

Rozzett e Demo (2010) conduziram estudos no Brasil e nos Estados Unidos (DEMO; ROZZETT, 2013) para desenvolver e validar uma escala para o mercado consumidor (B2C) com o objetivo de avaliar a percepção dos clientes quanto aos seus relacionamentos com as empresas em geral. A partir destes trabalhos, três escalas personalizadas foram adaptadas e validadas em diferentes setores: parques de diversões (VASCONCELOS; DEMO, 2012), jogos eletrônicos (BATELLI; DEMO, 2012) e bebidas (DEMO; LOPES, 2014).

O modelo de Demo e Rozzett (2013) serviu como base para a presente pesquisa por apresentar bons índices psicométricos e ter sido validado transculturalmente, inclusive no Brasil. Considerando que o modelo das pesquisadoras Demo e Rozzett (2013) foi validado para

o mercado B2C, sendo este o mercado em estudo nesta pesquisa, e não o mercado cooperativo.

O setor varejista supermercadista foi escolhido por se tratar de um setor que todas as pessoas na sociedade necessitam de seus serviços e produtos oferecidos, e também por ser um ambiente que não possui muitos estudos científicos de aplicabilidade disponível na administração. Com a ERC Super, os gestores de supermercado poderão desenvolver novas estratégias e ações que favoreçam a manutenção e construção de relacionamentos duradouros e lucrativos com os seus clientes.

Destarte, ter um diagnóstico científico da percepção que seus clientes possuem quanto ao seu relacionamento, poderá subsidiar futuras tomadas de decisão dos gestores para otimizar o relacionamento com o consumidor e, em última análise, os resultados organizacionais, como já foi comprovado empiricamente (SOCH; SANDHU, 2008; ERNST *et al.*, 2011).

No próximo capítulo será apresentado o estado da arte sobre CRM.

2 ESTADO DA ARTE SOBRE CRM

É peremptório considerar que desde a revolução industrial as organizações vêm passando por modificações de comportamento significativas, intensificando-se nas últimas décadas. (TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009). McKenna (1997) destaca que a tecnologia tem contribuído para a mudança de posicionamento tanto das organizações como dos consumidores.

A tecnologia tornou o mercado mais competitivo e a concorrência mais acirrada. O desenvolvimento tecnológico aplicado nas máquinas tem proporcionado a programabilidade destas para a produção de vários produtos, de distintas formas e cores, utilizando uma única máquina ou equipamento (MCKENNA, 1997).

O aumento do portfólio de produtos oferecidos pelas empresas abre ao consumidor um leque de escolhas. E estas escolhas geralmente vêm acompanhadas de novas empresas no mercado, com novas tecnologias e novas estratégias (PEPPERS; ROGERS; DORF, 2001). Assim sendo, para que a organização consiga o olhar e o favor do cliente, ela deve criar valor para este, fazendo da compra um momento de relacionamento (CHAMIE; IKEDA, 2015).

Se for analisada a essência deste contexto, pode-se atribuir à área de marketing a responsabilidade por proporcionar à organização uma solução ímpar, que a coloque à frente das suas concorrentes, não somente ao satisfazer os desejos e demandas dos seus clientes, devendo ir mais além, superando suas expectativas e oferecendo-lhes conveniência (DEMO; ROZZETT, 2013).

Estudando o crescimento da competitividade e da concorrência acirrada, Porter (1991) apresenta o conceito de vantagem competitiva como sendo um algo a mais que garantirá à organização uma maior lucratividade e permanência no mercado. Para tal autor, a organização das atividades de negócio da empresa é capaz de oferecer um valor diferenciado para o cliente.

É possível arrazoar diante deste contexto que, a era da tecnologia da informação proporcionou aos consumidores uma mudança de comportamento de compra, e às empresas, um novo comportamento de produção; promovendo consigo um novo modelo de marketing, baseado na experiência e no conhecimento (MCKENNA, 1997). Destarte ocorre uma mudança do marketing transacional para o marketing de relacionamento, sendo que no primeiro a

empresa centra-se no produto, no segundo a empresa se orienta para o mercado, com o objetivo de estabelecer relacionamento de longo prazo com os clientes (SHAPIRO, 1998).

Segundo Shapiro (1998), Naver e Slater (1990), uma empresa orientada para o mercado é aquela que compreende a sua posição no mercado, reconhecendo quem são os seus concorrentes, identificando os seus consumidores e absorvendo o máximo de informações possíveis sobre eles; e visando o longo prazo e também a lucratividade. Kumar, Jones, Venkatesan e Leone (2011) acrescentam que a orientação para o mercado proporciona vantagem competitiva para a organização ao estabelecer ações para a criação de valor diferenciado ao cliente.

Neste contexto Shapiro (1998) aponta que as informações pertinentes ao cliente fornecerão à organização dados que permitam a ela identificar o cliente como sendo estratégico ou não. Para este autor, o cliente estratégico é o cliente que gera lucro para a organização, fazendo propaganda boca a boca positiva e trazendo novos clientes. Para estes a organização deve despender a maior atenção e zelo possível.

De maneira complementar, Demo et al. (2015) destacam que as empresas orientadas para o mercado devem preocupar-se com dois fatores indispensáveis: a interação das diversas áreas da empresa; e o trabalho da equipe. Estes fatores revelam uma visão holística na organização.

Como discorrido por Demo e Rozzett (2013), as organizações dos anos 1990, principalmente nos Estados Unidos, começaram a compreender que suas forças deveriam ser despendidas para a satisfação do cliente, e o envolvimento deste com a organização, e não apenas na venda de produtos para esses. O que proporcionou um novo paradigma de marketing como apresentado por McKenna (1997), o marketing baseado no conhecimento e na experiência.

Segundo McKenna (1997), o marketing baseado no conhecimento exige que uma empresa domine uma escala de conhecimento: pertinente à tecnologia de uso; sobre as empresas adversárias; sobre os seus clientes; sobre forças que podem alterar o ambiente competitivo; e também o conhecimento sobre a própria organização. Diante de todo este conhecimento, a empresa pode envolver o cliente no desenvolvimento de um produto, atingindo diretamente o seu nicho de mercado.

O marketing baseado na experiência enfatiza a interação, a conexão e a criatividade (CHAMIE; IKEDA, 2015). A organização deve-se atentar, sobretudo, ao cliente, ao concorrente

e também ao produto, colhendo informações suficientes para investir de maneira precisa no desenvolvimento do mercado, assumindo riscos calculados e previsíveis, pois os produtos ou serviços serão desenvolvidos com base nas experiências dos clientes e ideias já frutificadas dos concorrentes, isto dá ao cliente a integração à empresa, desenvolvendo uma relação entre a empresa e o cliente (MCKENNA, 1997).

Todo este contexto permite analisar segundo Demo e Guanabara (2015), que as organizações modernas ao buscarem fontes de vantagem competitiva, devem estar orientadas para os seus clientes (SHAPIRO, 1988, NAVER; SLATER, 1990, PORTER, 1991, MCKENNA, 1997, MISHRA; MISHRA, 2009; CHAMIE; IKEDA, 2015, DEMO et al., 2015a). Tal orientação compreende agregar valor diferenciado para o consumidor, focando num relacionamento vantajoso, tanto para a organização no aspecto de lucratividade quanto para o consumidor no aspecto de satisfação (REICHELDELD; SASSER, 1990; VAVRA, 1993).

Diante dessas conceituações, abre-se espaço para definir o CRM, que é uma área de marketing que trata do gerenciamento do relacionamento com o cliente (PARVATIYAR; SHETH, 2001). Segundo Demo (2014), no anseio da organização de obter maiores lucros, otimizando a sua produção e capacidade competitiva, o CRM engloba os aspectos de satisfação e da lealdade de clientes, oferecendo-lhes experiências mais que gratificantes.

Demo e Guanabara (2015) apresentam que na busca de vantagem competitiva, e também da prosperidade das organizações, o relacionamento entre organizações e clientes ganham destaque, abrindo espaço para o CRM (*Customer Relationship Management*) ou Gestão do Relacionamento com o Cliente. Peppers e Rogers (2010) apresentam o CRM como sendo o conjunto de estratégias e processos que possibilitam uma conotação diferenciada no modo de competir das organizações.

De maneira complementar, para Mishra e Mishra (2009) as organizações que entendem o valor e a importância de se manterem centradas nos clientes, adotam o CRM como estratégia de negócio da organização, o que possibilita o gerenciamento do relacionamento com os clientes de forma mais eficaz, gerando vantagem competitiva. Demo e Rozzett (2013) sugerem que o CRM é estrategicamente relevante para as organizações contemporâneas.

Outrossim, a lealdade e satisfação do cliente é um divisor de águas entre maior lucratividade da organização e perda de vantagem competitiva (PEPPERS; ROGERS, 2010). Reichheld e Sasser Jr. (1990, p.105) assinalam que à medida que o relacionamento do cliente

com a empresa estende-se, os lucros crescem. Eles afirmam que “as empresas podem aumentar seus lucros em quase 100% retendo apenas mais 5% de seus clientes”. Demo *et al.* (2015) complementam que custa entre cinco a seis vezes mais conquistar um novo cliente que manter um cliente atual.

Os números referentes aos custos e ganhos das estratégias de relacionamento com o cliente, fornecidos por Reichheld e Sasser Jr. (1990) e Vavra (1993) permitem às organizações considerarem que manter e fidelizar o cliente garantirá a ela grande parcela de lucro. Conforme apresentado por Demo (2014) e Demo, Alvarenga e Guarnieri (2014), um cliente insatisfeito pode influenciar a decisão de compra de várias pessoas e com o advento da internet, esse número cresce em progressão geométrica.

Segundo Vavra (1993), a retenção de clientes é imensamente mais importante do que a atração de clientes. Conforme Vavra (1993), Grönroos (1994), Sheth e Parvatiyar (2001) e Payne (2006), marketing de relacionamento inova ao apresentar uma nova visão, por sua vez estratégica, dos conceitos de marketing, defendendo uma mudança na orientação do marketing para a conquista de clientes para o foco na retenção ou lealdade de clientes.

Reter, manter ou fidelizar clientes implica, de forma bastante óbvia, não perdê-los. Como apresentado por Gerson (2001), cerca de 68% da perda de clientes decorrem do mau atendimento do pessoal da linha de frente da empresa. Isto corrobora com Iglesias *et al.* (2011), concluindo que os empregados das empresas, especialmente os que possuem contato direto com o cliente, possuem papel decisivo nas interações com os seus clientes, sendo responsáveis por formar uma boa imagem da organização na mente dos consumidores.

Para Sheth e Parvatiyar (2001), o CRM representa uma abordagem empresarial que exige a integração de toda a organização na visão de marketing de relacionamento, dando valor ao conhecimento sobre o comportamento e preferências do cliente, incentivando-o por meio de programas e estratégias para o melhoramento contínuo do relacionamento comercial com a empresa. Payne (2006) conceitua o CRM como sendo uma abordagem de negócio que visa o desenvolvimento e fortalecimento das relações com os clientes estratégicos, aumentando o valor para o cliente e a lucratividade da empresa.

Payne (2006) destaca que o CRM proporciona oportunidades para utilizar as informações, conhecer melhor os clientes, oferecer por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos duradouros. Para tanto, a empresa deve possuir processos, operações e pessoas integradas para que a essência do marketing possa ser a filosofia que

norteia todo o negócio. Isto remete à ideia holística de que o marketing de relacionamento exige que haja integração com todas as partes da organização (DEMO; ROZZETT, 2013).

Apesar do CRM ser reconhecido como uma importante estratégia de negócios, não existe acordo na literatura de uma definição única sobre CRM (NGAI, 2005). Além das definições dadas sobre CRM, Swift (2001, pag.12) define CRM como uma *“abordagem empresarial para entender e influenciar o comportamento do cliente através de comunicações significativas, a fim de melhorar a aquisição, retenção, lealdade e rentabilidade dos clientes”*.

Partindo para a influência da tecnologia da informação sobre esta nova perspectiva de marketing, Kincaid (2003), apresenta o CRM como sendo a administração do relacionamento com o cliente por meio do uso estratégico da informação, dos processos, da tecnologia, e também dos próprios colaboradores da organização.

Na visão de Parvatiyar e Sheth (2001), para que o CRM seja encarado como uma prática empresarial bem sucedida, a empresa deve integrar seus processos, operações e pessoas para que o marketing atual seja a filosofia que conduz a organização à maior rentabilidade ao acionista (DEMO; ROZZETT, 2013).

Como afirma Ngai (2005), o CRM surge nos anos noventa do século passado, e em uma década depois do seu surgimento, ele se consagrou como uma área atrativa, tanto para pesquisadores como para gestores, como também atraiu intensa produção acadêmica sobre si. Talvez por coincidência ou por consequência, o CRM surgiu justamente quando ocorreu uma crescente expansão da tecnologia da informação (TI) e também dos sistemas de informação (SI) (PEPPERS; ROGERS, 2010).

Tal fato tem levado no meio da literatura concernente ao marketing de relacionamento, associar o CRM à uma ferramenta de TI, e não como uma filosofia organizacional que norteia a companhia para a entrega de valor diferenciado ao cliente (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006). Firth (2001) compreende que o CRM é conduzido pela tecnologia da informação, concluindo que o CRM seria uma forma de tecnologia, e não conjunto de estratégias de fidelização de clientes.

Não obstante, Ngai (2005), após examinar mais de duzentos artigos, de oitenta e nove periódicos, afirma que a tecnologia da informação (TI) e os sistemas de informação (SI) podem ser usados como suporte e ferramenta da estratégia do CRM para satisfazer as necessidades do consumidor. Campbell (2003), afirma que o CRM integrado a sistemas de informação, como um banco de dados sobre o cliente, também denominado *database*, oferece valor

diferenciado ao cliente. Porém implementar ferramentas de *software* para a administração do relacionamento com o cliente não garantirá bons resultados (CAMPBELL, 2003). Na mesma linha, Zablah et al. (2004) definem CRM como um *“processo contínuo que envolve o desenvolvimento e alavancagem de inteligência de mercado com o objetivo de construir e manter um portfólio de maximização do lucro de relacionamento com os clientes”* (p.475).

Pensar no CRM como uma ferramenta tecnológica para o gerenciamento do relacionamento do cliente como proposto por Firth (2001), seria desconsiderar as pesquisas de Parvatiyar e Sheth (2001), quando apresentam que o CRM ou marketing de relacionamento para ser bem-sucedido e promover bons resultados na construção da lealdade dos clientes, deve exigir que todas as áreas da organização estejam integradas, inclusive o marketing com as ferramentas tecnológicas, como o banco de dados ou DBM.

Como citado anteriormente, o marketing de relacionamento não deve ser detido apenas ao departamento de marketing da empresa, mas estar conectado em toda a organização (CAMPBELL, 2003). Tal situação implica investigar sobre a cultura organizacional da empresa orientada para o relacionamento com os seus clientes. Iglesias, Sauquet e Montaña (2011) demonstram em sua pesquisa sobre cultura corporativa que dois fatores são indispensáveis para a efetividade do CRM na organização, sendo eles a *“orientação para o cliente”* e o *“alto nível de cuidado com os funcionários”*. Também acrescentam que para o desenvolvimento da orientação para o marketing de relacionamento devem ser considerados seis valores, sendo eles: confiança, envolvimento, trabalho em equipe, inovação, flexibilidade e orientação para resultados.

Ademais, na visão de Payne (2006), é certo que o CRM consiste em uma abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com clientes a fim de criar valor para o acionista. O autor defende que o CRM provê mais oportunidades para o uso de dados e informações no sentido de entender o cliente e implementar melhor as estratégias de marketing de relacionamento, mas isso não o limita a um sistema de informação ou a uma ferramenta tecnológica. Ressalta, ainda, que a importância em definir o CRM corretamente não é apenas um preciosismo semântico. Tal definição impacta significativamente a maneira como o CRM é entendido, implantado e praticado nas organizações. Nesse contexto, o CRM, para ser bem-sucedido, precisa estar imbuído de visão estratégica para criar valor ao acionista através do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, unindo o potencial

da tecnologia da informação (TI) às estratégias de marketing de relacionamento que resultarão no estabelecimento de relacionamentos lucrativos de longo prazo.

No que se refere às últimas linhas de pesquisa sobre CRM no mundo, foram executadas buscas no portal de periódicos da CAPES, contemplando períodos entre os anos de 2011 e 2015. As palavras de busca para periódicos internacionais foram CRM e *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente). A seleção dos artigos foi feita analisando se existia exploração sobre o tema, caso só tivesse breves citações sobre CRM o artigo era desclassificado para o estudo desta pesquisa. No total dos artigos internacionais publicados no ano de 2015, foram selecionados 9 artigos; e os artigos publicados no período entre 2011 e 2015 totalizaram 15 artigos.

A produção empírica recente sobre CRM apresenta seu potencial também no desenvolvimento de novos produtos (ERNST; HOYER; KRAFFT; KRIEGER, 2011), a importância da confiança, do envolvimento, do trabalho em equipe, da inovação, da flexibilidade e do foco nos resultados para se construir uma cultura corporativa orientada para o CRM (IGLESIAS; SAUQUET; MONTAÑA, 2011) e do papel fundamental que os funcionários exercem na construção de relacionamentos duradouros com clientes no contexto do varejo (LORENÇO; SETTE, 2013).

Ademais, pesquisas dedicaram-se a analisar os efeitos do CRM e do e-CRM (CRM eletrônico) no desempenho e na qualidade do relacionamento de clientes bancários (REFAIE; TAHAT; BATA, 2014), e a proposição de um modelo de lealdade no contexto do CRM, desvelando o impacto da comunicação com o cliente no desempenho das vendas (TOEDT, 2014). Também despertou interesse dos pesquisadores o estudo do desempenho do CRM no uso de tecnologias de mídias sociais, ou CRM social (TRAINOR et al, 2014) e, nessa linha, uma proposta de abordagens inovadoras de marketing de relacionamento no contexto do e-CRM e do CRM social (LENDEL; VARMUS, 2015).

Além destes, Wang e Yang (2015) demonstraram a impossibilidade de um CRM bem estruturado caso não haja integração entre os elementos de TI com as capacidades dos recursos humanos. Ademais, as organizações devem atentar-se para o domínio das ferramentas do CRM por parte dos funcionários a fim de não se tornarem ineficientes na gestão do relacionamento com os consumidores (KIM; LEE; WANG; MIRUSMONOV, 2015) e também aplicar mecanismos para mensurar o desempenho dos *softwares* de CRM, por meio de escalas de mensuração (VENTURINI; BENITO, 2015).

As pesquisas mais contemporâneas demonstram preocupação com o grande número de informações advindos do banco de dados do CRM, destacando que o mal uso destes pode comprometer o desempenho organizacional (REIMER; BECKER, 2015), mas em contrapartida a utilização estratégica e bem estruturada destes dados pode proporcionar à organização eficiência e rapidez na tomada de decisão (FAED; CHANG; SABERI; HUSSAIN; AZADEH, 2015), além da possibilidade de desenvolvimento de novos produtos adequados aos clientes (BANDARU et al, 2015).

Ao que tange o uso generalizado da internet, Wang e Yang (2015) falam sobre a relevância do *e-commerce* (comércio eletrônico) no cenário do desempenho organizacional, e para eles o CRM é a estratégia-chave para o sucesso deste canal de vendas. Complementando, Harrigan et al. (2015) destacaram a importância das empresas atuarem no relacionamento com o cliente por meio das mídias sociais, além de sustentar-se sobre o relacionamento baseado no conhecimento particular do consumidor (ALAMGIR; SHAMSUDDOHA, 2015).

No que se refere às últimas linhas de pesquisa sobre CRM no Brasil, foram executadas buscas no portal de periódicos da CAPES, contemplando períodos entre os anos de 2011 e 2015. As palavras de busca para periódicos nacionais foram CRM, Gestão do Relacionamento com o Cliente, e Marketing de Relacionamento.

A produção empírica nacional recente problematiza que o marketing de relacionamento traz benefícios ímpares para as empresas que as adotam como filosofia, porém pode trazer desvantagens inerentes, quando mal implementado, destacando assim, a importância do desenvolvimento de habilidades de relacionamento dos funcionários da linha de frente para com os clientes, ou seja, uma cultura focada no cliente (LORENÇO; SETTE, 2013).

No intuito de reter clientes, o marketing de relacionamento precisa identificar sinais que sirvam como sintomas da perda de consumidores para que haja uma atuação profícua do gestor sobre a estratégia de retenção de clientes (AMÂNCIO et al., 2010) e a redução da taxa de *churn* ou da probabilidade de clientes abandonarem o relacionamento com uma organização (BOTELHO; TOTES, 2010). Destarte, abre-se espaço para criar relacionamentos baseados em confiança, possibilitando a recomendação da empresa pelo marketing boca-a-boca (ROCHA; CLARO, 2013).

Destacando as ferramentas do CRM, os programas de fidelidade podem ser muito mais efetivos na lealdade de clientes se estiverem alinhados à estratégia de marketing da empresa (MENDES; PEDRON, 2014) e as redes sociais podem propiciar o acesso às informações dos clientes de maneira muito mais rápida e menos custosa, possibilitando a oferta de produtos e serviços mais customizadas (CARNEIRO; SIMÕES; FELIPE, 2013). Ligado às informações sobre a tomada de decisões mais direcionadas, o LTV – *Lifetime Value*, ou Valor de Tempo de Vida do Cliente pode servir como indicador de tomada de decisão de investimentos no processo de gerenciamento de relacionamento com o Cliente (VICHROSKI et al. 2010). Por fim, estendendo os pressupostos do CRM para a esfera pública, Demo e Pessoa (2015) validaram uma escala de relacionamento com os cidadãos, dentro do contexto do CiRM (*Citizen Relationship Management* ou Gestão do Relacionamento com o Cidadão).

No tocante a revisões da literatura sobre o CRM, Ngai (2005) foi o pioneiro em analisar estudos sobre o CRM. Analisou 205 artigos da literatura científica acadêmica sobre gestão de relacionamento de clientes, em diferentes bases de dados e publicados em 85 revistas acadêmicas, no período 1992-2002. Ngai (2005) concluiu que a produção e pesquisa na área de CRM continuariam crescendo significativamente no futuro, tendo como base nas taxas de publicações passadas na área e o crescente interesse na área.

A partir daí, em âmbito internacional, várias revisões de literatura têm sido realizadas e as mais recentes foram as de como Sojan, Raphy e Thomas (2014), Benouakrim e El Kandoussi (2013), Gupta e Sahu (2012), Mohammadhossein e Zakaria (2012).

Gupta e Sahu (2012) realizaram uma revisão de literatura a fim classificar a pesquisa em marketing de relacionamento e classificaram-na em cinco categorias amplas: compreensão, aplicação a indústrias, desenvolvimento de mercado, questões tecnológicas e desempenho de firma. As áreas mais populares, segundo os autores, foram compreensão do marketing de relacionamento e desenvolvimento de mercado, seguidas de artigos em variadas áreas da administração como varejo, serviços bancários, construção, entre outros.

Mohammadhossein e Zakaria (2012), a partir de uma revisão da literatura entre 2005 e 2012, identificaram os principais benefícios relatados em pesquisas quanto à aplicação das ferramentas de CRM nas organizações: aperfeiçoamento do serviço ao cliente, maior personalização do serviço, resposta às necessidades do cliente, segmentação de clientes, aumento da customização de marketing, integração multicanal, economia de tempo, e aumento do conhecimento a respeito do cliente.

Benouakrim e El Kandoussi (2013) realizaram revisão de estudos relacionais sobre marketing de relacionamento, identificando principais variáveis mediadoras e consequentes em trocas de relacionamento, quais sejam, comprometimento, confiança, satisfação e qualidade do relacionamento, como mediadoras, e desempenho de vendas, lealdade, comunicação boca-a-boca e cooperação, como consequentes. Por fim, Sojan, Raphy e Thomas (2014) propuseram um modelo aplicado ao CRM, a partir da revisão das técnicas mais utilizadas em sistemas de suporte à decisão para o CRM, considerando o aumento da entrada de dados de clientes, o que faz com que a mineração de dados seja estratégica para as organizações que pretendem implementá-lo.

Nacionalmente foram mapeadas as revisões realizadas e já publicadas sobre CRM. São elas: Almeida, Lopes e Pereira (2006); Brambilla (2010); Coelho e Reinaldo (2014); Faria, Giuliani, Pizzinatto e Spers (2014) e Demo *et al.* (2015).

Brambilla (2010) diz que a relevância dada ao CRM na produção científica é uma imagem da percepção empresarial em relacionar-se com seus clientes. Após coletar sistematicamente artigos em periódicos e anais de eventos, escolhidos por familiaridade do autor, com data final de corte para a coleta de trabalhos para 2009, ao concluir, o autor elenca algumas dimensões e preceitos em CRM que são pouco estudadas, além de sugerir maior aprofundamento em alguns tópicos de CRM.

Faria et al. (2014) ao selecionar uma amostra de publicações científicas nacional na área de CRM, no período entre 1992 a 2012, com a base de dados formada por três veículos de publicação científica, baseia-se na revisão da literatura feita por Almeida, Lopes e Pereira (2006), atualizando o estudo até 2012. Faria et al. (2014), observam que durante vinte anos, a pesquisa B2C (*business-to-consumer*) que é a relação da empresa com o consumidor final, diverge das preferências de pesquisa internacional, que focam na pesquisa B2B (*business-to-business*) que é a relação entre empresas.

Coelho e Reinaldo (2014) analisaram 95 artigos, no período de 1997 a 2013 nas principais fontes acadêmicas brasileiras. Tais autores constataam a predominância de artigos empíricos, além de observar a forte influência da produção científica internacional sobre a nacional. Diferente de Faria et al. (2014) e Brambilla (2010), Coelho e Reinaldo (2014) ressaltaram que no período de análise, não ocorreu o aumento no número de artigos publicados. Tal discrepância pode ocorrer pelo fato da base de dados de tais autores serem distintas, apesar de utilizarem épocas semelhantes.

E a mais recente revisão da literatura nacional sobre CRM foi a publicada por Demo *et al.* (2015). Os autores realizaram um levantamento bibliográfico sobre CRM no período 2001-2013, para retratar a produção no novo milênio. A busca compreendeu periódicos brasileiros de primeira linha da área de administração, totalizando 25 periódicos, sendo encontrados 52 artigos. Para os autores, o período analisado foi produtivo, tendo como pico de produção no ano de 2008, apresentando 19% da produção no período analisado. A maioria dos artigos foi teórico-empírico, com representação de 79%. Dentre os temas mais estudados apresentou-se “CRM B2C” (*Business to Consumer*) e “Variáveis Correlatas” (por exemplo: qualidade, lealdade, satisfação e serviço de atendimento ao cliente, no contexto do CRM). Os autores concluem que os resultados alcançados apontam a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre CRM em tempos de grande competitividade, o que foi demonstrado por um patente aumento no interesse de pesquisadores sobre o tema. Como agenda, os autores coadunam que as micro e pequenas empresas merecem maior atenção para os estudos de CRM.

Considerando o marketing como sendo uma área de estudo da administração, e esta é uma ciência essencialmente aplicada, para a aplicação do CRM se faz necessária algumas medidas que consigam avaliar a percepção que os clientes possuem com as empresas. Nessa verve a literatura apresenta alguns estudos com validação de escala baseados principalmente nos trabalhos de Wilson e Vlosky (1997), Sin, Tse e Yim (2005), Agariya e Singh (2012) e Rozzett e Demo (2010).

Wilson e Vlosky (1997) desenvolveram uma escala de CRM para o mercado corporativo (B2B) e Viana, Cunha Jr. e Slongo (2005) adaptaram-na para o setor industrial metalomecânico no Brasil. Sin, Tse e Yim (2005) validaram uma escala para medir as dimensões de CRM praticadas pelas empresas do setor de serviços financeiros de Hong Kong. A partir daí, Soch e Sandhu (2008) desenvolveram uma escala de CRM aplicada às indústrias manufactureiras na Índia, Wang e Feng (2008) validaram uma escala de práticas de CRM para o setor de serviços na China e Öztaysi, Sezgin e Özok (2011) propuseram um instrumento para avaliar os processos internos de CRM na Turquia.

Agariya e Singh (2012) estudaram e desenvolveram indicadores de CRM para os setores bancário e de seguros e validaram uma escala de CRM para a área da saúde pública na Índia. De maneira semelhante, Zulkifli e Tahir (2012) também validam uma escala de práticas de CRM para clientes de bancos.

No Brasil, as pioneiras em validação de escalas de CRM são as pesquisadoras Rozzett e Demo (2010) e Demo e Rozzett (2013). Rozzett e Demo (2010), inovaram ao validarem uma escala de relacionamento para o mercado consumidor (B2C) de maneira geral, até aquele momento existiam apenas validações para o mercado corporativo. Demo e Rozzett (2013) validaram a escala de relacionamento com o cliente nos Estados Unidos, objetivando avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com as empresas em geral.

A partir das escalas de Rozzett e Demo (2010), Demo e Rozzett (2013), foram desenvolvidas três escalas personalizadas, adaptadas e validadas em diferentes setores: parques de diversões (VASCONCELOS; DEMO, 2012), jogos eletrônicos (BATELLI; DEMO, 2012) e bebidas (DEMO; LOPES, 2014).

No próximo capítulo será explanado sobre os métodos e técnicas de pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Serão apresentados nesta seção os procedimentos adotados na execução dos objetivos propostos neste trabalho, a saber, tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização do setor, caracterização da amostra e, por fim, procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados. Ressalta-se que o método é coerente com o problema de pesquisa formulado, com os objetivos precípuos e específicos e com os princípios conceituais estabelecidos na fundamentação teórica.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

O tipo de uma pesquisa pode ser definido em relação a seus fins e a seus meios (HAIR *et al.*, 2005). No que tange aos seus fins, esta pesquisa possui caráter descritivo, de acordo com o seu objetivo específico 4, por pretender identificar a percepção que os clientes de supermercados possuem quanto aos seus relacionamentos com eles. Para Hair *et al.* (2005), as pesquisas descritivas servem para medir características em uma questão de pesquisa.

A presente pesquisa também possui caráter instrumental, uma vez que os seus objetivos específicos 1, 2 e 3 convergem com o objetivo de validar uma escala de pesquisa por meio de Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória (DRENTH, 1984).

Quanto aos meios utilizados para o cumprimento dos objetivos, a pesquisa utilizará o método levantamento (*survey*), que pode ser descrito como a obtenção de dados primários de uma grande amostra de indivíduos, cujas características, ações ou opiniões se deseja conhecer para, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (HAIR *et al.*, 2005; FREITAS; MASCAROLA, 2002).

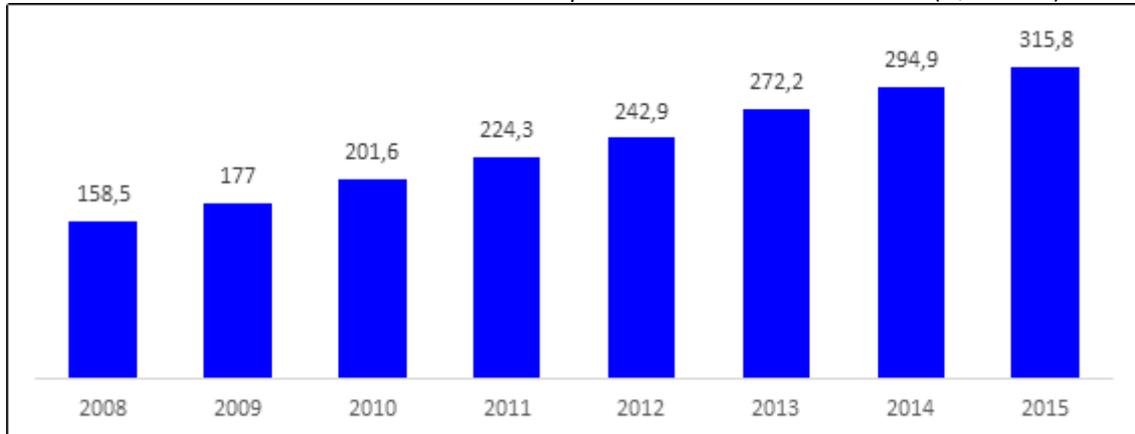
Esta pesquisa também é de natureza qualitativa e quantitativa, ou seja, multimétodo. É qualitativa por buscar desenvolver a escala de relacionamento com cliente de supermercados (ERC Super). Os dados qualitativos permitem conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente, por isto das entrevistas. Quanto aos dados quantitativos, eles permitem a quantificação e análise dos resultados por meio de técnicas estatísticas, para esta parte, aplicar-se-á questionários aos clientes de supermercados (GODOY, 1995).

Por fim, o trabalho proposto possui recorte temporal transversal, uma vez que os dados serão coletados em um único período de tempo (COOPER; SCHINDLER, 2008; MALHOTRA, 2012).

3.2 Caracterização do Setor

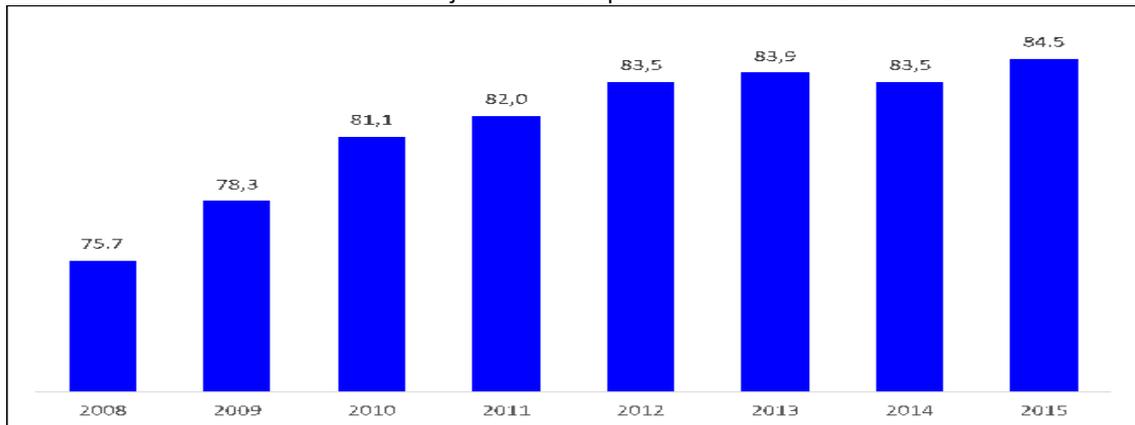
O setor varejista supermercadista brasileiro é considerado um setor relevante na economia nacional (VIEIRA; DAMACENA, 2007). Segundo a SuperHiper (2016), revista da Associação Brasileira de Supermercados, o faturamento dos supermercados em percentagem do PIB em 2015, teve a representação numérica de 5,35 % com faturamento bruto de R\$ 315,8 Bilhões, ligeiro aumento na comparação com 2014 (5,3%), tendo tido faturamento de R\$ 294,9 Bilhões. A variação da contribuição do setor para o PIB percentual nos últimos anos é apresentada no Gráfico 1. Cabe ressaltar que este gráfico é fruto de informações coletadas da SuperHiper.

Gráfico 1 - Crescimento do faturamento do setor supermercadista entre 2008 e 2015 (R\$ bilhões)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ademais, o setor supermercadista possui a clara marca da competitividade conforme apresentado por Mesquite e Lara (2007). Pode-se demonstrar numericamente tal competitividade por meio do número de lojas espalhadas por todo o Brasil. Segundo a edição número 478 da revista SuperHiper de abril de 2016, revista da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercado), o setor fechou o ano de 2015 com um número de 84.547 lojas, um aumento aproximado de 1,5% em relação ao ano de 2014.

Gráfico 2 - Crescimento do número de lojas no setor supermercadista entre 2008 e 2015

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 1 apresentada logo abaixo traz algumas informações sobre o setor nos últimos 8 anos, a saber, o número de lojas; faturamento bruto anual em bilhões de reais; número de empregos diretos; área de vendas em mil metros quadrados e; o número de *check-outs*, terminal de finalização da compra. Novamente, ressalta-se que esta tabela é fruto informações coletadas do Plano Abras Maior 2013, e também da Super Hiper (2016).

Tabela 1 - Dados do setor supermercadista entre 2008 e 2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº de Lojas	75.725	78.311	81.128	82.010	83.572	83.914	83.581	84.547
Faturamento Bruto Anual (R\$ Bilhões)	158,5	177,0	201,6	224,3	242,9	272,2	294,2	315,8
Nº de Empregos Diretos	1.289	1.388	1.513	1.595	1.664	1.753	1.836	1.847
Área de Vendas (Milhões de m ²)	18,8	19,2	19,7	20,6	21,0	21,1	21,3	21,6
Nº de <i>Check-outs</i>	185.889	191.512	199.376	206.627	210.245	210.647	212.964	215.580

Fonte: Elaborada pelo autor

No que tange a produção científica no setor, tendo em vista que os estudos sobre supermercado e comércio varejista na literatura nacional são escassos, mas não sendo inexistentes, alguns dos estudos nacionais que se tem nós últimos quinze anos estão relacionados à questões econômicas (VASCONCELOS; SAMPAIO, 2009); artigos ligados a marcas próprias de supermercado em contraste com as marcas de fabricantes (PEREIRA, 2001; SILVA; MERLO; NAGANO, 2012; PORTO; SILVA, 2014); além de estudos que relacionam o retorno do cliente à um supermercado à aspectos físicos e ambientais da loja (COSTA; FARIAS, 2015; ESPINOZA; ZILLES, 2007).

Pereira (2001) destaca que no Brasil os estudos acadêmicos na área supermercadista são escassos, o que abre espaço para novos temas de pesquisa para o setor. No que tange aos

estudos diretamente ligados à gestão de relacionamento com clientes de supermercado, observou-se de fato um campo aberto para pesquisas, sendo assim justificado a relevância da pesquisa no setor.

A seguir, a metodologia referente à população e amostra, instrumentos de pesquisa e procedimentos de tratamento e análise de dados será exposta de acordo com cada etapa desta pesquisa, a saber, estudo qualitativo e quantitativo.

3.3 Estudo Qualitativo

3.3.1 Participantes da pesquisa

Uma população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características, formando o universo para o propósito do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2012). Neste sentido, o autor aponta que a amostra é um subgrupo dos elementos de uma população utilizado para a pesquisa.

Na etapa qualitativa, a amostra contemplou gestores e consumidores de supermercados. Para o número de sujeitos, baseou-se no princípio de Bardin (2013), que sugere que, em pesquisas descritivas, a quantidade de participantes constitua um grupo variado e representativo. Como a pesquisa qualitativa não propõe um número ideal de participantes, a definição do número de entrevistados seguiu o critério de saturação ou exaustividade, que ocorre quando as respostas começam a se repetir e não são mais gerados novos dados, determinando que a amostra é suficiente (BARDIN, 2013).

Analogamente, Gaskell (2002) diz que para o número de entrevistados, deve-se considerar a possibilidade de esgotamento do tema, além de ter claramente definido o tema da pesquisa e os diferentes ambientes que merecem atenção. Salienta-se que o número de entrevistados abarcou os objetivos da pesquisa e, principalmente, a possibilidade de esgotamento do tema. Numa pesquisa qualitativa, ao selecionar uma amostra, o ponto elevado é explorar e entender as opiniões distintas sobre algo. À vista disto, esta pesquisa explorou e compreendeu os diferentes pontos de vista do contexto de relacionamento com supermercados (FRASER; GONDIM, 2004).

3.3.1.1 Caracterização dos participantes

A etapa quantitativa abarcou uma amostra de 18 participantes, sendo quatorze consumidores e quatro gestores de supermercados.

Os clientes entrevistados foram identificados por meio de contatos pessoais do pesquisador. Os participantes desta etapa possuíam entre 20 e 49 anos, residentes da cidade de Brasília/DF. Quanto à frequência de compra dos clientes, 50% da amostra de clientes vão ao supermercado ao menos uma vez por semana, seguido pela frequência mensal, que corresponde a 22% da amostra, os que vão ao supermercado com frequência diária corresponde 14%, este mesmo percentual foi encontrado para a frequência quinzenal.

A amostra de gestores de supermercados de médio e grande porte foi composta por três homens e uma mulher, sendo estes abordados por meio de contatos pessoais do pesquisador. As idades variaram entre 27 e 47 anos. Quanto aos cargos, tem-se um proprietário, dois gerentes e um diretor. No quesito de quanto tempo o gestor ocupa a função, houve a variação entre 5 e 21 anos.

3.3.2 Instrumento de pesquisa

Para o desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes de Supermercado (ERC Super), foram realizadas 18 entrevistas com clientes e gestores de supermercado.

Tais entrevistas seguiram as recomendações de Manzini (2004). Este sugere que as entrevistas sejam direcionadas por um roteiro previamente elaborado, composto por questões abertas, proporcionando que a interação entre o entrevistador e o entrevistado seja focada, entretanto um campo farto para a colheita de informações extras e mais comentários.

O roteiro serviu, desta forma, para coletar informações básicas e como um meio para o pesquisador organizar o processo de interação com o informante, sendo indicado para buscar informações a respeito de opiniões, concepções, expectativas, percepções sobre objetos ou fatos (MANZINI, 2004). A questão do roteiro foi construída de acordo com os objetivos da pesquisa e com base na literatura pesquisada (ROZZETT; DEMO, 2010; DEMO; ROZZETT, 2013). O roteiro utilizado nesta etapa encontra-se no Apêndice A.

3.3.3 Procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados

No que tange à coleta de dados, esta foi realizada a partir do formulário semi-estruturado, partindo para as entrevistas com os consumidores e gestores de supermercado, seguindo as orientações de Manzini (2004).

Para contemplar o objetivo específico 1, a saber, desenvolver uma escala de relacionamento com os clientes de supermercados, a pesquisa qualitativa foi realizada entre os meses de outubro e novembro de 2015. Todos os participantes assinaram um termo de consentimento, sendo que dezessete autorizaram a gravação da entrevista e um não autorizou, sendo a entrevista registrada por via escrita. Esse documento se encontra no Apêndice B deste estudo.

Após a conclusão das entrevistas, realizou-se a transcrição destas. A saber, todas as entrevistas e as respectivas transcrições foram realizadas pelo pesquisador.

Quanto à técnica de análise de dados, utilizou-se da análise de conteúdo categorial temática proposta por Bardin (2013), onde o conteúdo transcrito deve ser classificado segundo sua frequência, em categorias temáticas. Vale ressaltar que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2013). Por tanto, da análise de conteúdo surgiram aspectos significantes no estabelecimento de relacionamentos duradouros entre consumidores e supermercados.

Após a realização das entrevistas e compilação dos dados, seguiu-se à elaboração do questionário, visando à etapa quantitativa do estudo.

3.4 Estudo Quantitativo

3.4.1 Participantes da pesquisa

Para a etapa quantitativa, o público-alvo contemplou os clientes de supermercados em geral, sendo como condição para participação da pesquisa a idade mínima de 18 anos de idade. A amostra caracteriza-se como não probabilística e por conveniência (adesão), utilizando-se coleta pela internet via plataforma eletrônica *TypeForm* e face a face por meio

de questionário impresso. Haja vista que os clientes de supermercado tendem à um número incalculável, a amostra admite ser não probabilística (COCHRAN, 1977). Além de ser não probabilística, a amostra é considerada por conveniência, tendo em vista que considera para participar da pesquisa elementos que estejam mais disponíveis e que possam oferecer informações necessárias (HAIR et. Al., 2005).

Neste estudo, utilizou-se duas amostras distintas. A primeira destinou-se à análise fatorial exploratória, que resulta na validação da escala de relacionamento com clientes de supermercados (ERC Super), contemplando assim o objetivo 2 deste estudo. A segunda amostra foi utilizada para a validação confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com supermercados, no que lhe concerne, o objetivo 3 deste estudo.

Sobre o tamanho da primeira amostra, Tabachnick e Fidell (2013) apontam que o tamanho da amostra para análise fatorial exploratória deve contemplar um mínimo de 300 indivíduos, sugerindo, ainda, como regra, entre 5 e 10 sujeitos por item do questionário. No ensejo de dimensionar o tamanho da segunda amostra, para a análise fatorial confirmatória, Hair *et al.* (2009), Byrne (2009) e Kline (2011) sugerem entre 10 e 20 sujeitos por variável ou item.

Para realizar a validação confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com clientes de supermercados utiliza-se a *Structural Equation Modeling – SEM* (Modelagem por Equações Estruturais - MEE), seguindo Kline (2011) que sugere minimamente uma amostra média entre 100 e 200 sujeitos para modelos simples.

Seguindo as recomendações da literatura, estimou-se para a primeira amostra um mínimo de 300 sujeitos e para a segunda amostra um mínimo de 200 sujeitos. Considerando uma margem de segurança por conta da etapa de tratamento de dados, a amostra total obtida para o estudo quantitativo contemplou 838 sujeitos, considerando que, destes, 500 responderam ao questionário disponibilizado de forma presencial e 338 responderam ao questionário disponibilizado online. Estas duas amostras, online e presencial foram analisadas para verificar a homogeneidade da amostra total, o que de fato ocorreu, haja vista que nas duas amostras, a maioria dos respondentes têm idade entre 18 e 29 anos, maioria de sujeitos do sexo feminino, possui ensino médio completo, são clientes do supermercado escolhido entre 1 e 5 anos e fazem compras neste supermercado com frequência quinzenal.

3.4.1.1 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados teve início com a análise de distribuição de frequência (média, desvio-padrão, variância, máximo e mínimo), visando confirmar a precisão da transcrição dos dados. Seguindo com o tratamento, utilizou-se o procedimento *listwise* para a análise de dados faltantes (*missing values*), que consiste na eliminação de questionários que apresentaram algum item em branco (TABACHNICK; FIDELL, 2013). Nesta etapa, contabilizou-se 128 perdas em razão de questionários incompletos.

A averiguação quanto à presença de *outliers*, valores que divergem consideravelmente da média e da maioria dos dados, foi realizado pelo método Mahalanobis, conforme orientação de Tabachick e Fidell (2013). Com base na verificação da tabela do qui-quadrado, com índice de significância $p < 0,001$ e considerando 57 variáveis, obteve-se o valor $\chi^2 = 99,607$ e assim, foram eliminados 32 *outliers*. Portanto, tem-se uma amostra final de 678 sujeitos.

Foram realizadas as análises de multicolinearidade e de singularidade, não sendo apresentado problemas para a amostra pesquisada, visto que os valores de tolerância foram superiores a 0,1 e os valores referentes ao fator de inflação de variância foram inferiores à 5,0 (MYERS, 1990).

Por fim, direcionou-se para a análise dos pressupostos para a utilização da análise multivariada, de acordo com HAIR *et al.* (2009). Desta forma, foram gerados gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos com o intuito de verificar normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados. Todos os pressupostos foram confirmados.

Portanto, a amostra final composta por 680 sujeitos atendeu aos critérios estatísticos supracitados. Esta amostra final foi então dividida aleatoriamente em duas amostras distintas, a primeira, destinada à análise fatorial exploratória (Estudo 1), composta por 377 sujeitos; e a segunda, referente à análise fatorial confirmatória (Estudo 2), composta 301 sujeitos. Deve-se destacar que, para o Estudo 2, onde foi utilizada a modelagem por equações estruturais, analisou-se, ainda, a normalidade multivariada no programa Amos, a qual também não apresentou problema. Ainda, para o alcance dos objetivos específicos 4 e 5 da pesquisa, a saber, identificar a percepção que os clientes de supermercados possuem quanto aos seus relacionamentos com eles; e avaliar o índice de satisfação dos clientes pesquisados com os supermercados mais citados, foi utilizada a amostra total de 680 sujeitos.

3.4.1.2 Caracterização dos participantes

A amostra foi caracterizada em termos de idade, grau de escolaridade, há quanto tempo o sujeito era cliente do supermercado escolhido e a frequência de compra neste mesmo supermercado. Considerando que os estudos contemplam amostras independentes, estas serão qualificadas separadamente.

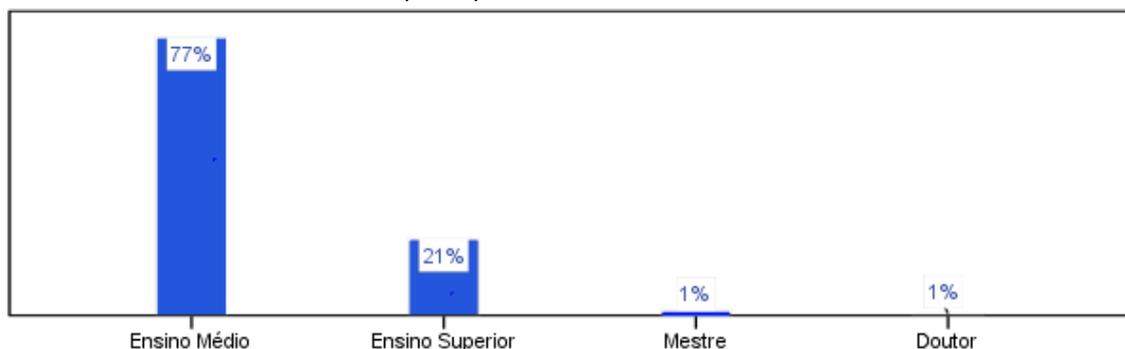
3.4.1.2.1 Estudo 1

O Estudo 1, referente à validação exploratória da ERC Super, contou com uma amostra de 377 sujeitos.

No tocante à idade dos participantes, constatou-se que 93,9% apresentam idade entre 18 e 28 anos. Os participantes com idade entre 29 e 39 anos representam 4,5% da amostra. Já os participantes entre 40 e 50 anos constituem 1,1% da amostra, enquanto que os participantes com idade entre 51 e 61 anos totalizam 5% do total.

A respeito do grau de escolaridade dos participantes, a maioria destes, 77% da amostra, possuem ensino médio completo, seguido pelo ensino superior com dimensão 21% do total. Os participantes com mestrado e doutorado somam 1% do total da amostra cada um. Tais resultados são apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos participantes do Estudo 1

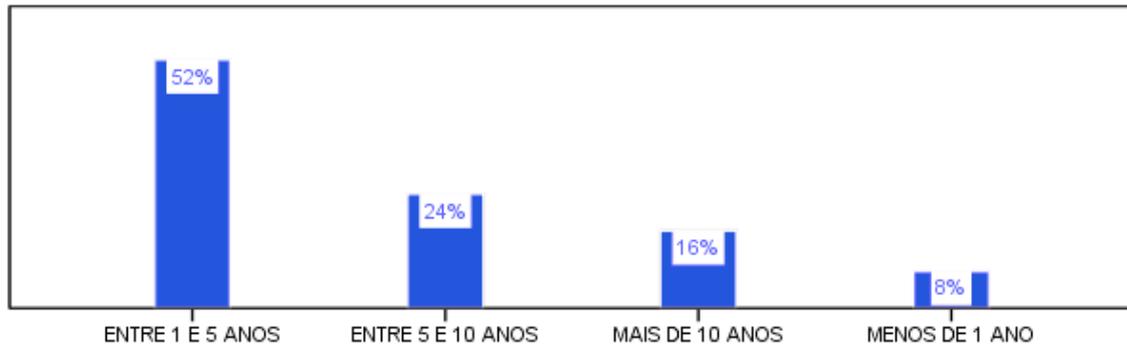


Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados que se seguem tratam do tempo de relacionamento que o cliente tem com o supermercado escolhido. Segundo ilustrado pelo Gráfico 4, a maior parte dos sujeitos relaciona-se com o supermercado escolhido entre 1 e 5 anos, com frequência percentual de 52% do total. Na sequência, figuram o período entre 5 e 10 anos com 24% e o período superior

a dez anos contabiliza 16% do total. Apenas 8% dos clientes compram a menos de 1 ano no supermercado escolhido.

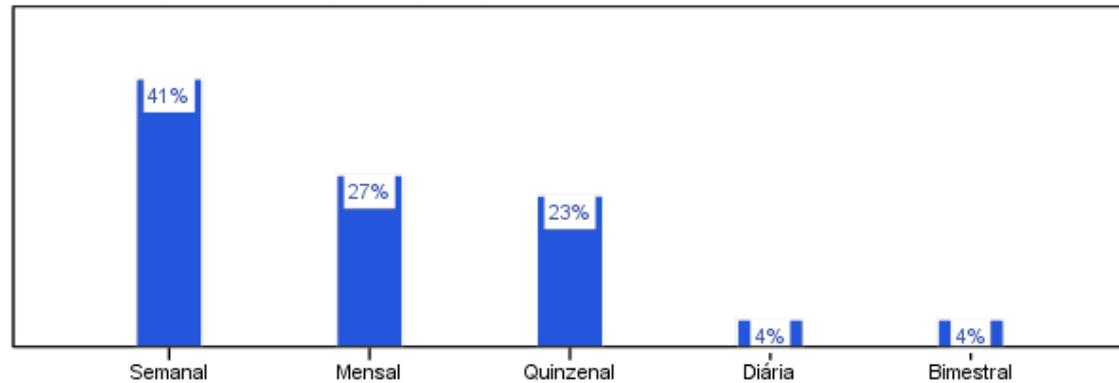
Gráfico 4 – Tempo de relacionamento dos participantes do Estudo 1 com o supermercado escolhido



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, buscou-se identificar a frequência de compra no supermercado escolhido. Conforme pode constatar-se no Gráfico 5, a maior parte dos sujeitos, contabilizando 41% do total, realiza compras semanalmente, seguindo pelas compras mensais, somando 27%. Em seqüência, a frequência de compra quinzenal totaliza 23% da amostra, e as frequências de compra diária e bimestral representam 4% cada uma.

Gráfico 5 - Frequência de compra dos participantes do Estudo 1



Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.1.2.2 Estudo 2

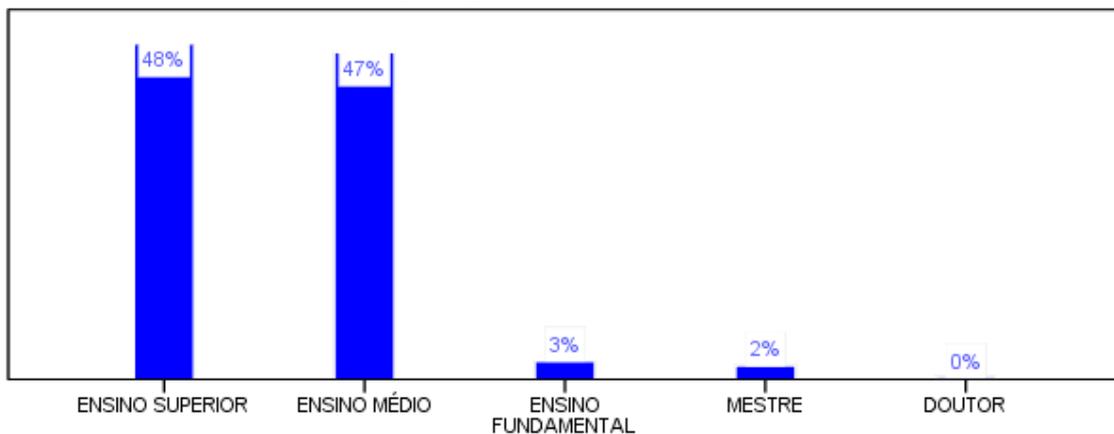
O Estudo 2, referente à validação confirmatória da ERC Super, contou com uma amostra de 301 sujeitos.

Considerando a idade dos participantes da amostra 2, 64,6% possuem entre 18 e 28 anos; 15,5% possuem entre 29 e 39 anos. Os sujeitos com idade entre 40 e 50 totalizam 14,8%

do total da amostra e os participantes que possuem idade entre 51 e 65 anos representam 5,1%.

No tocante ao grau de escolaridade, foi solicitado a fim de melhor caracterização da amostra, que o participante elegeesse o seu nível de escolaridade completo, onde as opções variavam entre ensino fundamental e doutorado. Conforme será apresentado no Gráfico 6, a maioria dos respondentes possui ensino superior completo, representando 48% da amostra. Já os respondentes que possuem o ensino médio completo somam 47%. Seguindo, ensino fundamental representa 3% e mestres 2%. A participação de doutores foi bem irrisória, por isto o *software* registrou como valor próximo de zero.

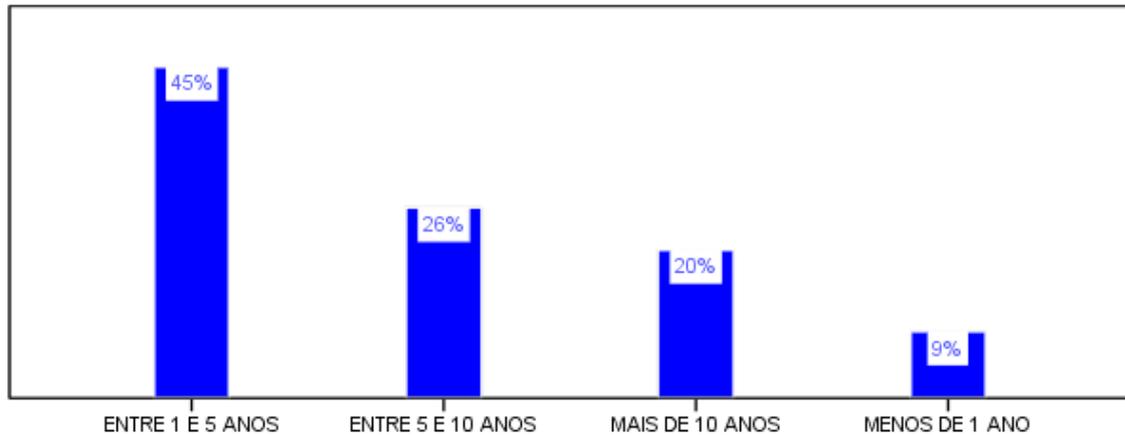
Gráfico 6 – Grau de escolaridade dos participantes do Estudo 2



Fonte: Elaborado pelo autor

Na sequência, os clientes foram questionados quanto ao tempo em que são clientes do supermercado escolhido. Conforme apresentado no Gráfico 7, 45% dos participantes compravam no supermercado escolhido no período entre 1 e 5 anos; na sequência 26% dos respondentes eram clientes do supermercado elegido num período entre 5 e 10 anos. Relacionamento com o supermercado a mais de 10 anos representa 20% e totalizando 100%, relacionamento com tempo inferior a 1 ano representa 9%.

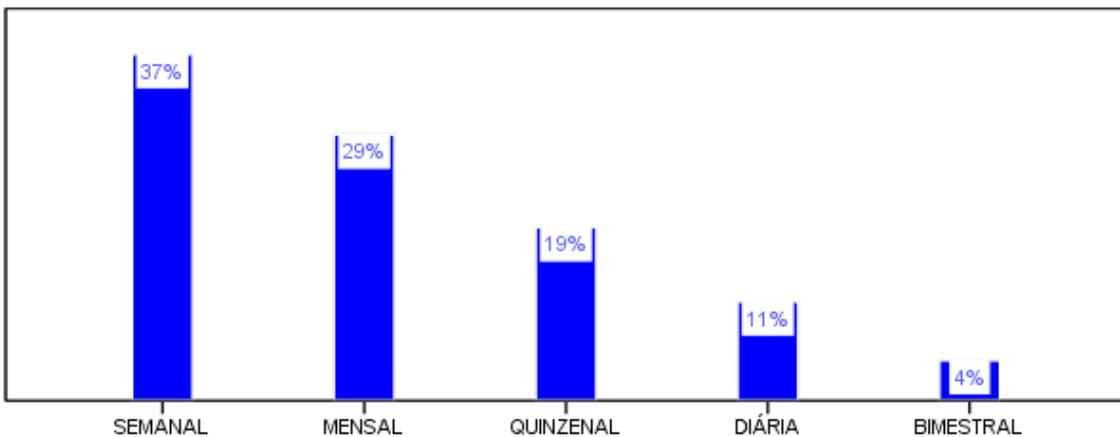
Gráfico 7 – Tempo de relacionamento dos participantes do Estudo 2 com o supermercado escolhido



Fonte: Elaborado pelo autor

Por último, foi solicitado aos participantes que escolhessem a frequência de compra no supermercado escolhido. Como pode ser observado no Gráfico 8, a maior parte dos sujeitos possuem frequência de compras semanal, somando 37%. Na sequência, 29% dos sujeitos vão ao supermercado ao menos 1 vez por mês; seguido por 19% de participantes que fazem compras quinzenalmente. A frequência diária representa 11% do total, ao passo que a frequência bimestral representa 4% do total da amostra.

Gráfico 8 – Frequência de compra dos participantes do Estudo 2



Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.1.2.3 Amostra total

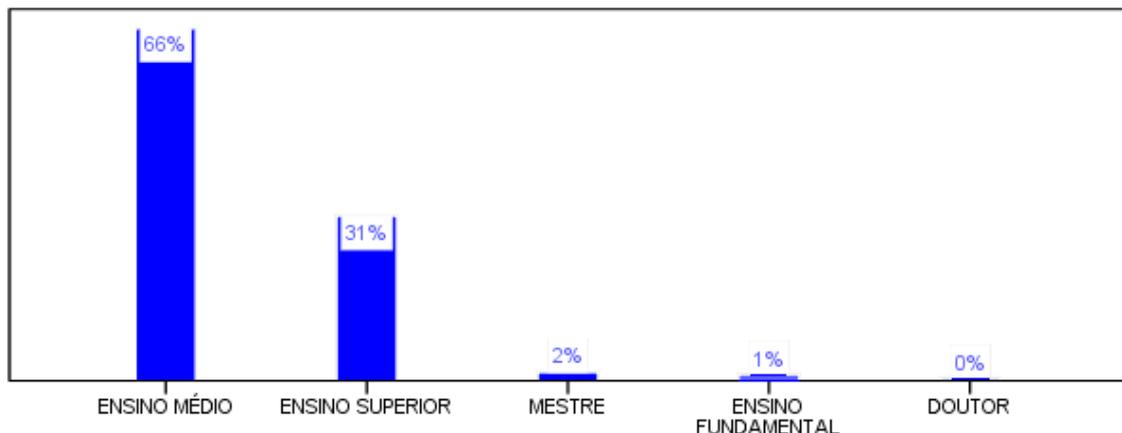
Considerando os objetivos específico 4 e 5, a saber, identificar a percepção que os clientes de supermercados possuem quanto aos seus relacionamentos com eles; e avaliar o índice de satisfação dos clientes pesquisados com os supermercados mais citados, foi

necessária uma amostra total válida de 678 respondentes. Assim sendo, se faz necessário caracterizar a amostra total da pesquisa.

No tocante à idade dos participantes, constatou-se que 80,9% apresentam idade entre 18 e 28 anos. Os participantes com idade entre 29 e 39 anos representam 9,6% da amostra total. Já os participantes entre 40 e 50 anos constituem 7,1% da amostra total, enquanto que os participantes com idade entre 51 e 65 anos totalizam 2,4% do total.

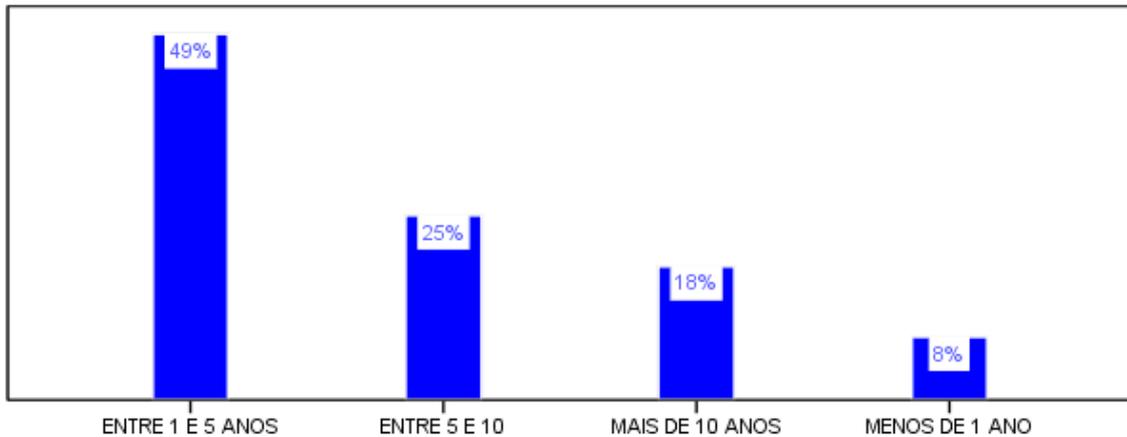
A respeito do grau de escolaridade de todos os participantes, a maioria destes, representando 66%, possuem ensino médio completo, seguido pelo ensino superior com dimensão 31% do total. Os participantes com mestrado e ensino fundamental somam 2% e 1% respectivamente. Em comparação com o tamanho da amostra, o número de doutores foi muito pequeno, o que levou o programa gráfico arredondar esta participação a zero. Tais resultados são apresentados no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Grau de escolaridade da amostra total



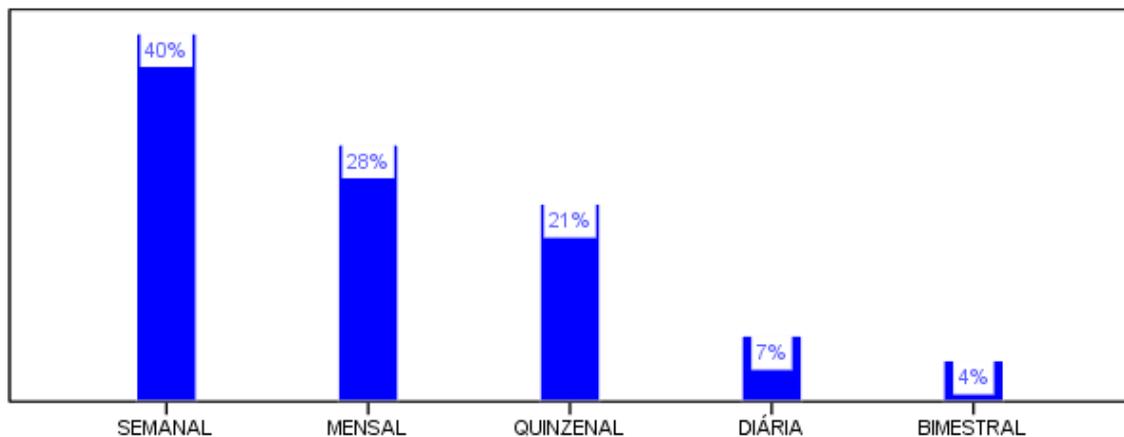
Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados que se seguem tratam do tempo de relacionamento que o cliente tem com o supermercado escolhido. Segundo ilustrado pelo Gráfico 10, a maior parte de todos os participantes relaciona-se com o supermercado escolhido entre 1 e 5 anos, com percentual de 49% do total. Na sequência, figuram o período entre 5 e 10 anos com 25% e o período superior a dez anos contabiliza 18% do total. Apenas 8% dos clientes compram a menos de 1 ano no supermercado escolhido.

Gráfico 10 — Tempo de relacionamento dos participantes com o supermercado escolhido

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, buscou-se identificar a frequência de compra no supermercado escolhido. Conforme pode constatar-se no Gráfico 11, a maior parte de todos os sujeitos da pesquisa, contabilizando 40% do total, realiza compras semanalmente, seguindo pelas compras mensais, somando 28%. Em sequência, a frequência de compra quinzenal totaliza 21% da amostra, e as frequências de compra diária e bimestral representam 7% e 4% respectivamente.

Gráfico 11 – Frequência de compras dos participantes

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.2 Instrumento de pesquisa

O questionário aplicado aos clientes de supermercado foi construído com base num instrumento de pesquisa, sendo este, a Escala de Relacionamento com Clientes de supermercado, desenvolvida e validada no presente estudo.

Com a realização das entrevistas com gestores e clientes de supermercado, etapa qualitativa do estudo, além da análise de conteúdo das mesmas e a partir da Escala de Relacionamento com Clientes – ERC, desenvolvida e validada por Demo e Rozzett (2013), foram desenvolvidos os itens do questionário referentes ao setor supermercadista.

O instrumento piloto, composto por 56 itens, 42 itens advindos da análise de conteúdo, e 14 itens da ERC de Demo e Rozzett (2013), foi submetido à análise semântica e de juízes, seguindo as orientações da literatura (KERLINGER; LEE, 2008; PASQUALI, 2012). Uma amostra de 14 mestrandos e mestres em administração na Universidade de Brasília avaliou a clareza dos itens. Simultaneamente, 9 doutorandos do mesmo curso e da mesma instituição participaram da análise de juízes, que consiste na revisão do questionário por especialistas sugerida por Richardson (1999), em que foi analisado se os itens propostos se referiam ao construto relacionamento, no caso específico dos consumidores de supermercado.

3.4.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

A versão de aplicação da ERC Super foi disponibilizada na versão *online*, desenvolvida na plataforma eletrônica TypeForm, via redes sociais e via correio eletrônico. Segundo Malhotra (2012), a captação de visitantes em um *site* ou de acordo com a divulgação por e-mail entre pessoas é um exemplo de amostragem por conveniência. Cabe ressaltar também as vantagens da coleta *online*, entre elas a flexibilidade, a economia de tempo e o baixo custo (GONÇALVES, 2008). Assim, será validada e confirmada a versão final da ERC Super. Ademais, a fim de atingir a amostra necessária, foi realizada também a coleta presencial pelo próprio pesquisador.

Os dados advindos da aplicação do questionário supracitado, foram transferidos ao programa *Statiscal Package for Social Sciences* (SPSS) e, após a etapa de tratamento de dados, realizou-se a análise de componentes principais e análise fatorial exploratória (AFE) para validar a escala ERC para o setor varejista supermercadista, contemplando o objetivo específico 2 proposto pelo estudo, seguindo as recomendações de HAIR *et al.* (2009) e Tabachnick e Fidell (2013). A AFE, segundo os autores, descreve e sumariza dados ao agrupar variáveis que apresentam correlação, sendo uma das mais utilizadas técnicas psicométricas para validar instrumentos de pesquisa. Foram ainda verificadas a confiabilidade, precisão ou consistência interna da escala (índice alfa de Cronbach), de acordo com os critérios propostos

por Nunnally e Bernstein (1994), bem como a qualidade ou validade dos itens que a compõem, conforme critérios indicados por Comrey e Lee (1992), e o total de variância do construto “percepção de relacionamento” que foi por ela explicada para que a escala esteja apta a ser utilizada como ferramenta em estudos diagnósticos e relacionais.

Segundo Hair *et al.* (2009) e Kline(2011), a modelagem por equações estruturais consiste em uma técnica que examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, unindo a regressão múltipla linear com uma ou mais variáveis dependentes à análise fatorial. Pode-se caracterizar por um componente básico, a saber, o modelo de mensuração, que permite confirmar o ajuste do modelo exploratório obtido na AFE, o que consiste na realização da validação confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com clientes de supermercado, objetivo 3 deste estudo.

Na próxima seção serão apresentados os resultados e discussões da pesquisa.

4 RESULTADOS

No presente capítulo, serão apresentados os resultados das etapas qualitativas e quantitativas da pesquisa e suas discussões. Na etapa qualitativa, serão apresentados os resultados e discussões da análise de conteúdo, análise semântica e de juízes, conduzidas a fim de desenvolver a ERC Super. Já na etapa quantitativa, serão apresentados os resultados e discussões referentes à validação da ERC Super, à realização da validação confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com supermercados, à identificação da percepção que os clientes de supermercados possuem quanto aos seus relacionamentos com eles e à avaliação do índice de satisfação de clientes para cada supermercado pesquisado, contemplando aqui os objetivos específicos 2, 3, 4 e 5 da pesquisa.

4.1 Estudo Qualitativo

4.1.1 Análise de conteúdo

A análise das 18 entrevistas realizadas na etapa qualitativa foi baseada nos princípios da análise categorial temática proposta por Bardin (2013), onde se sugere que o conteúdo das entrevistas seja classificado em categoria temáticas e frequência. As categorias advindas das análises de conteúdo reúnem grupos de elementos com uma razão comum, surgindo, assim categorias temáticas.

Neste estudo, as unidades de registro consistem em relatos e narrações identificados nas entrevistas. No que tange à enumeração dos temas, foi utilizada a regra de frequência, onde cada tema é enumerado de acordo com sua aparição nas entrevistas e todos os elementos foram considerados de igual importância. O Quadro 1 revela os resultados da análise de conteúdo.

Quadro 1 – Resultado da análise de conteúdo

Categoria: Experiência de Valor Agregado			
Verbalização	Tema	Frequência	(%)
"Porque você compra uma quantidade maior daquele produto, e você paga geralmente bem mais barato do que num mercado normal. Então, apesar de andar um pouquinho mais eu prefiro ir lá, ir um pouquinho mais longe" / "Na verdade, é bom quando você tem vantagens com o cartão fidelidade do supermercado, como por exemplo o Extra, o cliente normal paga um valor X, o cliente fidelidade Extra paga pelo mesmo produto um valor com desconto, e as vezes um desconto bom"	Desconto	2	11
"Uma coisa que é importante o supermercado oferecer aos seus clientes é a conveniência de um banheiro bem arruma e limpo, pois no momento da compra você pode precisar e um banheiro ruim pode gerar um péssima experiência com o mercado" / "É bom encontrar uma lanchonete, um <i>fast-food</i> dentro do mercado, pois você está com a sua família, e às vezes bate aquela fome, ou então você saiu do trabalho e no caminho de casa lembra que precisa comprar alguns produtos, então com uma lanchonete você faz um lanche e segura para uma refeição melhor até chegar em casa"	Espaços de conveniência	2	11
"Com a internet tudo fica mais prático, né? É bom se o supermercado tiver um site ou página no facebook para falar de promoções, informar o cliente de alguma coisa legal ou importante(...)" / "Hoje em dia as pessoas não precisam sair de suas casas para fazer compra, o Pão de Açúcar mesmo me oferece a opção de compras pelo site, é fácil e poupa o seu tempo, só não é bom comprar produtos como verduras e frutas"	Canais virtuais de contato com o cliente	2	11
Categoria: Experiência de Compra			
Verbalização	Tema	Frequência	Freq.(%)
"Bom, é primeiro, o supermercado ele tem que ser mais ou menos próximo da sua residência, ele não pode ser muito longe, se não a gente não vai ter aquele ânimo de ir" / "É, a gente acaba frequentando assim, normalmente os supermercados mais próximos da residência da gente, por incrível que pareça, parece até um paradoxo, você procura preço, mas você vai no mais próximo da sua casa" / "Para mim um supermercado, em primeiro lugar deve ter localização, a	Localização próximo à residência	10	56

localização é muito importante, próximo à minha residência"			
"Este local, ele tem que ser um local é de bom acesso, a loja tem que apresentar bons aspectos, né?" / "Para mim a conveniência tem que ter uma via de fácil acesso, um lugar que você não tem que fazer muita volta para entrar, isto é importante"	Localização em via de fácil acesso	2	11
"Um ambiente salubre, isto é importante, um espaço para que a gente possa percorrer os corredores, com acesso fácil, inclusive para pessoas de idade(...)" / " Corredores muito apertados não funcionam, isto para mim é importante, é um item de qualidade" / "O espaço tem que ser amplo dentro do supermercado"	Ambiente espaçoso	2	11
A localização combinada com um ambiente agradável, gera, uma maior satisfação / "O ambiente, tem que ser climatizado(...)" / "(...) dentro do supermercado, ser bastante iluminado (...)"	Ambiente agradável	5	28
" (...) um ambiente salubre e de acesso à pessoas com dificuldade de locomoção" / " isto é importante, um espaço para que a gente possa percorrer os corredores, com acesso fácil, inclusive para pessoas de idade"	Ambiente adaptado	2	11
"Certo, no meu caso a diversidade ela é um aspecto extremamente importante, é algo que eu dou bastante atenção, até por conta da quantidade de itens que eu devo adquirir. Então este sortimento ele é fundamental" / "(...) Então assim, você tem acesso à variedades, produtos diferentes, que você quer conhecer, ou você já conhece e você quer comprar" / "(...) e o que me deixa fidelizada é novidade, você toda vez que você vai, você ver um produto que você ainda não viu antes"	Diversidade de produtos, marcas e serviços	14	78

"Geralmente eu olho se é limpo, se é bem higiênico, porque se você for na parte do supermercado que tem açougue e for sujo, ninguém vai comprar, eu mesmo não compro" / "A limpeza, né? Do estabelecimento, que para mim é primordial (...)" / "(...) a higiene também é bom, principalmente nos açougues, porque hoje em dia tá bem complicado"	Limpeza da loja	9	50
"(...) um estacionamento privativo, ele é de suma importância a fim de evitar assaltos, furtos, por ventura sequestros, ainda que sejam aqueles relâmpagos, então isto também é um aspecto extremamente importante, digo até mais no meu caso, ser tão importante quanto ao preço, e a diversidade." / "Não sem mencionar o estacionamento, lógico, se você não tiver onde estacionar o carro, você acaba não indo ao supermercado." / "(...) ter lugar para estacionar o carro, isto é importante, ter lugar para parar o carro (...)"	Estacionamento privativo	3	17
"É, qualidade no supermercado primeiro é a distribuição ordenada, a parte visual é muito importante, a parte de organização dos itens, fácil acesso. Um lugar adequado para colocar os carrinhos, e alguém para que também tire eles do meio do estacionamento, para facilitar a vida do cliente ali" / "O que me fideliza à um supermercado é o atendimento e a organização do mercado. Os funcionários, os produtos bem organizados" / "e o que eu também gosto assim, num supermercado, é quando o preço que tá na etiqueta é o preço que passa no caixa (...)"	Organização da loja	11	61
Categoria: Fidelização de clientes			
Verbalização	Tema	Frequência	Freq.(%)
"E promoções, que são essenciais, algumas promoções" / "E preço, as vezes você vai num mercado que faz uma promoção que faz uma promoção numa quarta, um mercado que faz uma promoção específica em algum dia da semana, você vai lá consumir um produto que está na promoção"	Promoção	3	17
"É oferecer uma diversidade de produtos de qualidade e preços, né? Tem que ter preços acessíveis, (...)" / "Acho que o preço influencia bastante, né? Até mesmo pela distância que você vai percorrer, né? Para ir neste mercado, então eu acredito que o preço justo realmente"	Preço justo	5	28

<p>"(...) e também a qualidade deles, são muito bons os produtos, verduras, são muito bons estas coisas e estão lá. É mais ou menos isto, os produtos, a validade dos produtos" / " (...) você vai lá no Oba, todos os produtos são nossa assim, de altíssima qualidade, são sempre limpos " / "Quanto à qualidade, eu olho muito assim, a qualidade dos produtos, acho que tem que ter qualidade, não adianta ser muito barato e não ter um produto que atenda bem"</p>	Produtos de qualidade	8	44
<p>"Quanto ao atendimento, eu acho que todo mercado, ele tem uma carência sobre o atendimento" / "A comunicação simples e objetiva entre gestor e colaborador, facilita também na comunicação com o cliente, ajudando-o mais rapidamente, compreendendo sua procura e melhorando o atendimento, aumentando assim a probabilidade de fidelidade"</p>	Atendimento eficaz	7	39

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados da análise de conteúdo, análise semântica e de juízes, somados aos itens da Escala de Relacionamento com Clientes (DEMO; ROZZETT, 2013), tiveram por intento a elaboração dos itens da versão de aplicação da Escala de Relacionamento com Clientes de supermercado – ERC Super. Para tanto, um instrumento piloto, com 56 itens sobre CRM foi disponibilizado para análise semântica e análise de juízes. Este instrumento piloto foi composto pelos 14 itens da escala de Demo e Rozzett (2013) e mais 42 itens gerados a partir da análise de conteúdo realizada.

4.1.2 Análise semântica

Segundo Pasquali (2012), a análise semântica visa avaliar a clareza dos itens e diminuir quaisquer dúvidas que possam ocorrer no momento em que os sujeitos estiverem respondendo ao questionário. Esta análise contou com participação de 14 respondentes, este número compreende mestrandos e mestres em administração, com diferentes idades, profissões e áreas de pesquisa dentro da administração, de modo a obter uma maior variabilidade e representatividade amostral.

A análise semântica resultou na alteração do texto de nove itens, não havendo inserido nenhum item à escala. A análise semântica não resultou em perda de itens.

4.1.3 Análise de juízes

Esta etapa de análise dos dados foi feita simultaneamente à análise semântica, sendo composta por 9 doutorandos em administração na Universidade de Brasília (UnB). Os participantes desta etapa avaliaram os itens com o propósito de verificar a pertinência dos mesmos em relação aos conceitos de CRM e aos fatores com os quais estariam supostamente relacionados. O nível de concordância dos juízes foi de 80%, seguindo as recomendações de Pasquali (2012).

Os juízes analisaram a versão da ERC Super composta pelos 56 itens sem alteração no texto ocorrida na análise semântica. Esta etapa resultou na retirada de nove itens, visto que não houve consenso a respeito deles entre os juízes. Ainda, a redação de 2 itens foi alterada, de forma a torna-los mais claros e objetivos e acrescentou-se 10 itens de sugestão dos juízes.

À vista disto, tem-se pronta a versão de aplicação do instrumento Escala de Relacionamento com Clientes de supermercado – ERC Super, com um total de 57 itens, sendo 14 originários da escala Demo e Rozzett (2013), 33 advindas da análise de conteúdo e 10 resultam da análise de juízes, avaliados por meio de uma escala de concordância tipo Likert, variando entre pontos extremos de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), sendo 3 (Não concordo, nem discordo/ Não se aplica) o ponto neutro da escala (MALHOTRA, 2012). A composição final, inclusa as cinco questões sócio-demográficas, uma questão para avaliar a satisfação dos clientes, revela um questionário com 63 itens, além da pergunta de indicação do supermercado do qual o cliente é consumidor. Este instrumento de pesquisa encontra-se no Apêndice C. Assim, parte-se à etapa quantitativa.

4.2 Estudo Quantitativo

Esta seção apresentará os resultados, de acordo com cada objetivo proposto pela pesquisa.

4.2.1 Estudo 1: Validação Exploratória da ERC Super

Conforme visto no capítulo um desta pesquisa, o objetivo específico número dois consiste em “validar a escala de relacionamento com clientes de supermercados”, cuja versão de aplicação foi gerada na etapa qualitativa descrita previamente. Investigou-se a validação psicométrica da escala pela análise dos componentes principais e pela análise fatorial exploratória (AFE).

Em primeiro lugar, a utilização da análise dos componentes principais visou verificar a viabilidade do uso de análise fatorial para a amostra pesquisada, ou fatorabilidade, ao inspecionar a matriz de correlação e o índice de adequação da amostra proposto por *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Os resultados indicaram correlações significativas entre variáveis e altos valores das comunalidades, constituindo indicações da fatorabilidade da matriz. Além disto, o cálculo do KMO obteve índice de 0,94, classificado como “maravilhoso”, o que corrobora a comunalidade entre as variáveis e a fatorabilidade da matriz, visto que, quanto mais próximo de 1, maior a comunalidade e melhor a fatorabilidade do conjunto (KAISER, 1974).

Para a realização da AFE, seguiu-se as orientações de Fava e Velice (1996), escolhendo-se um conjunto de fatores cuja quantidade não fosse sub ou superextraída, evitando distorcer resultados de análises posteriores. Desta maneira, os parâmetros para esta decisão foram os *eigenvalues* ou autovalores, a porcentagem de variância explicada, o gráfico *scree plot*, também denominado gráfico de sedimentação e a análise paralela.

O método *eigenvalues* maiores que 1,0 indicou nove fatores e a variância total explicada maior que 3% indicou 4 fatores, conforme a Tabela 2.

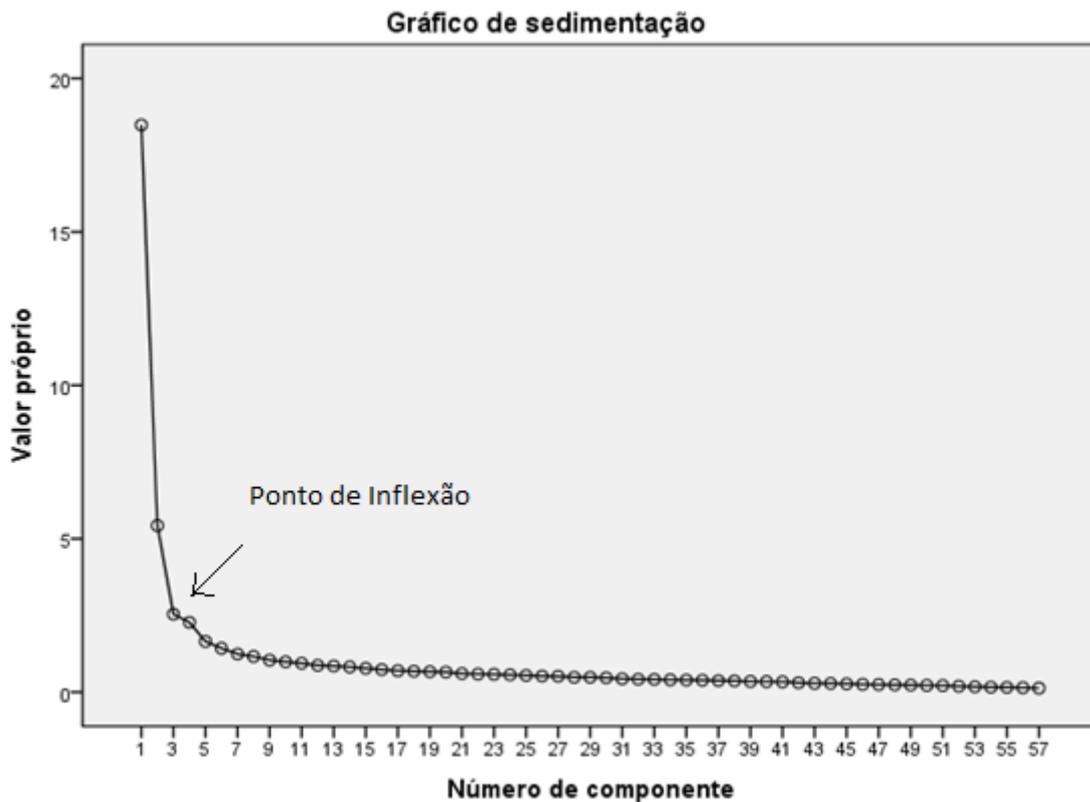
Tabela 2 – Variância Total Explicada

Fator	Valores Próprios Iniciais			Somadas de Extração de Carregamentos ao Quadrado		
	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa
1	18,484	32,429	32,429	18,484	32,429	32,429
2	5,429	9,525	41,953	5,429	9,525	41,953
3	2,540	4,457	46,410	2,540	4,457	46,410
4	2,275	3,991	50,401	2,275	3,991	50,401
5	1,652	2,899	53,300	1,652	2,899	53,300
6	1,430	2,509	55,808	1,430	2,509	55,808
7	1,242	2,179	57,987	1,242	2,179	57,987
8	1,163	2,039	60,027	1,163	2,039	60,027
9	1,044	1,831	61,858	1,044	1,831	61,858
10	,989	1,736	63,593			

Fonte: Elaborada pelo autor

O Gráfico *scree plot*, ou gráfico de sedimentação, permite a análise visual do gráfico de autovalores. Para tanto, foi identificado o ponto em que a inclinação deixou de ser acentuada para se tornar quase horizontal (PASQUALI, 2012). Desta forma, o número de fatores a ser extraído é indicado à esquerda do ponto de inflexão e o teste indicou entre três e quatro fatores. A Figura 1 confirma o resultado.

Figura 1 – Gráfico Scree Plot



Fonte: Elaborado pelo autor

A análise paralela foi utilizada por garantir fidelidade na determinação da quantidade de fatores, de acordo com Hayton, Allen e Scarpello (2004). Indo além, Horn (1965) aponta que a técnica é precisa em 92% dos casos, possibilitando uma melhor determinação do conjunto de valores a ser extraído.

O valor dos *eigenvalues* aleatórios foram estimados por meio do *software* RanEigen (ENZMANN, 1997). A análise sugeriu, como mais apropriada, a utilização de quatro fatores, conforme revela a Tabela 3, considerando que a quantidade de fatores é indicada no momento em que o valor empírico supera o valor estimado (REISE; WALLER; COMREY, 2000).

Tabela 3 – Resultados da Análise Paralela

Fator	Valor Estimado	Valor Empírico
1	1,968	18,484
2	1,882	5,429
3	1,807	2,540
4	1,747	2,275
5	1,695	1,652
6	1,648	1,430

Fonte: Elaborada pelo autor

Diante disto, tem-se que a análise dos componentes principais indicou entre três e quatro fatores. Seguindo o suporte teórico da literatura de CRM segundo Vavra (1993), este autor sugere três fatores como sendo os componentes-chave do marketing de relacionamento ou CRM, a saber, qualidade, serviço de atendimento ao cliente e pós-marketing ou estratégias de fidelização de clientes. Por razões teóricas, então, optou-se pela solução de 3 fatores.

A partir deste resultado, teve início a análise dos eixos principais, ou análise fatorial, com rotação oblíqua Promax, uma vez que os estudos comportamentais, segundo Pasquali (2012), pressupõem correlações entre variáveis. Estabeleceu-se como carga mínima aceitável 0,45, visando reter itens razoáveis, bons, muito bons e excelentes (COMREY; LEE, 1992).

Em sequência, foram realizados os testes de correlação entre os três fatores. Observou-se alta correlação entre os fatores, ilustrada na Tabela 4. A média aritmética da correlação dos três fatores foi de 0,51, acima de 0,3, o que indica a presença de fator de segunda ordem (PASQUALI, 2012).

Tabela 4 – Matriz de Correlação entre os 3 Fatores

FATOR	1	2	3
1	1	0,51	0,46
2	0,51	1	0,57
3	0,46	0,57	1

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim sendo, os três fatores extraídos foram redimensionados como fatores indicadores latentes de um fator de segunda ordem.

Como resultado, a escala obteve três fatores de primeira ordem, em que o Fator 1 foi denominado Experiência de Compra; o Fator 2, Experiência de Valor Agregado; e o Fator 3, que recebeu o nome de Fidelização de Clientes. Cabe destacar que tais resultados corroboram a análise de conteúdo realizada para o cumprimento do objetivo específico 1, além de encontrar suporte teórico na literatura (VAVRA, 1993).

No que tange ao fator de segunda ordem, este foi denominado Relacionamento com Clientes, e é formado pelos três fatores de primeira ordem supracitados.

A Tabela 5 demonstra o conteúdo avaliado pelos fatores e suas cargas fatoriais. Observa-se que o fator Experiência de Compra pode ser considerado o melhor representante ou elemento mais central para o construto relacionamento com clientes, com carga fatorial

de 0,79. O fator Experiência de Valor Agregado apresentou carga fatorial de 0,72 enquanto o fator Fidelização de Clientes revelou carga de 0,64.

Tabela 5 – Conteúdo avaliado pelos fatores de primeira ordem em suas cargas fatoriais

FATOR	CONTEÚDO	CARGA
1	Experiência de Compra	0,79
2	Experiência de Valor Agregado	0,72
3	Fidelização de Clientes	0,64

Fonte: Elaborada pelo autor

A Figura 2 traz uma representação visual da estrutura fatorial obtida, onde o fator de segunda ordem, relacionamento com o cliente, explica a variância comum dos fatores de primeira ordem.

Figura 2 - Representação da estrutura fatorial obtida



Fonte: Elaborada pelo autor

A partir de análises fatoriais hierárquicas, como aqui realizada, torna-se possível identificar a presença de fatores de segunda ordem, o que contribui à compreensão da estrutura fatorial das escalas, possibilitando, ainda, o desenvolvimento teórico dos campos investigados ao oferecer subsídios adicionais sobre os elementos constitutivos centrais e periféricos dos construtos estudados (LAROS; PUENTE-PALÁCIOS, 2004).

A etapa que se seguiu buscou avaliar os índices psicométricos da escala, onde os itens da escala foram testados em relação a sua validade ou qualidade dos itens, confiabilidade e variância total explicada (HAIR et al., 2009).

A validade da escala foi analisada por meio da verificação das cargas fatoriais de seus itens, identificando, a correlação do item com o seu fator (FIELD, 2009). Visto que foi estabelecido como carga mínima 0,45, Comrey e Lee (1992) avaliam que as cargas com valores entre 0,45 e 0,54 são classificadas como razoáveis; as cargas com valores entre 0,55 e 0,62 são classificadas como boas; entre 0,63 e 0,70 são consideradas muito boas; e superior a 0,71 são consideradas excelentes.

Destarte, a versão final da solução de primeira ordem da ERC Super resultou em um instrumento composto por 28 itens, a saber, 2 itens excelentes, 8 muito bons, 10 bons e 8 razoáveis. Assim sendo, na análise fatorial, 29 itens do instrumento de pesquisa aplicado aos consumidores foram excluídos. Ademais, Pasquali (2012) defende que um construto, para ser bem representado, necessita de cerca de 20 itens.

O grau de confiabilidade da escala foi mensurado por meio do indicador alfa de Cronbach e resultou em bons indicadores, a saber, 0,84 para o Fator 1 de Fidelização de Clientes; 0,88 para o Fator 2 de Experiência de Compra; e 0,82 para o Fator 3 de Experiência de Valor Agregado. Neste sentido, Cortina (1993) assegura que o alfa é um bom parâmetro de confiabilidade, precisão ou consistência interna da escala, porém, perde sua utilidade em escalas compostas por mais de 40 itens, o que não foi o caso deste estudo. Os resultados acima de 0,70 são considerados confiáveis e acima de 0,80 muito confiáveis (NUNNALLY; BERSTEIN, 1994).

A Tabela 6 apresenta os coeficientes alfa (α) e o número de itens para os fatores extraídos.

Tabela 6 – Coeficientes alfa (α) e o número de itens para os fatores extraídos

FATOR	COEFICIENTE α	Nº DE ITENS
EXPERIÊNCIA DE COMPRA	0,88	8
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	0,84	12
EXPERIÊNCIA DE VALOR AGREGADO	0,82	8

Fonte: Elaborada pelo autor

Outrossim, os fatores de primeira ordem explicaram 46,4% da variância do construto. De acordo com Hair et al. (2009), variâncias explicadas em torno de 50% representam boas soluções fatoriais. Por fim, a Tabela 7 apresenta os índices psicométricos da ERC Super.

Tabela 7 – Índices psicométricos da versão completa da ERC Super

Item	Carga Fatorial			Qualidade do Item
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
12-Este supermercado me oferece atendimento personalizado.	0,72			Excelente
11-Este supermercado merece a minha confiança.	0,67			Muito bom
4-Eu prefiro este supermercado em relação aos seus concorrentes.	0,64			Muito bom
15-Este supermercado procura conhecer as minhas preferências.	0,61			Bom
8-Eu me sinto um cliente importante para este supermercado.	0,56			Bom
3-Eu me identifico com este supermercado.	0,56			Bom
6-Eu recomendo este supermercado a amigos e familiares.	0,56			Bom
5-Este supermercado me trata com respeito.	0,53			Razoável
2-Este supermercado é rápido na solução de problemas.	0,53			Razoável
14-Este supermercado possui uma imagem positiva/credibilidade no mercado.	0,50			Razoável
29-Este supermercado considera as minhas sugestões.	0,48			Razoável
1-Minhas experiências de compras com este supermercado superam as minhas expectativas.	0,46			Razoável
32-O estacionamento deste supermercado é seguro.		0,69		Muito bom
52-As seções deste supermercado são sinalizadas.		0,67		Muito bom
33-Este supermercado possui variedade de produtos ou marcas (ex.: produtos importados, lançamentos, etc).		0,66		Muito bom
18-Este supermercado possui boas instalações para receber os clientes (ex.: climatização, iluminação, etc).		0,65		Muito bom
36-Este supermercado está adaptado para receber pessoas com deficiência.		0,65		Muito bom
43-Os corredores deste supermercado são espaçosos.		0,61		Bom

38-As seções deste supermercado são organizadas.		0,57		Bom
39-Este supermercado é limpo.		0,50		Razoável
19-Este supermercado oferece opção de compras online.			0,72	Excelente
24-Este supermercado recompensa minha fidelidade (ex.: descontos nas compras, facilidade de pagamento, etc).			0,63	Muito bom
25-O site deste supermercado atende as minhas necessidades.			0,59	Bom
21-Conheço ações sociais deste supermercado (ex.: campanhas beneficentes, etc).			0,57	Bom
22-Conheço estratégias de preservação do meio ambiente deste supermercado (ex.: sacolas ecológicas, etc).			0,55	Bom
20-Este supermercado me oferece presentes ou brindes em datas comemorativas.			0,55	Bom
37-Este supermercado está presente em redes sociais.			0,54	Razoável
48-Este supermercado oferece espaços de conveniência aos seus clientes (ex.: brinquedoteca, banheiro, lanchonete, etc).			0,50	Razoável
Confiabilidade (Coeficiente α de Cronbach)	0,84	0,88	0,82	
Variância Total Explicada				46,41%

Fonte: Elaborada pelo autor

Além da análise de indicadores psicométricos, é importante que os itens encontrem amparo teórico na literatura. Observa-se que os conjuntos de itens que compõem os três fatores revelaram conteúdo teórico pertinente ao construto abordado, visto que Vavra (1993) aponta que o marketing de relacionamento é formado por três componentes, quais sejam, qualidade, serviços de atendimento e pós-marketing ou fidelização de clientes.

O fator Fidelização de Clientes corresponde ao fator pós-marketing de Vavra (1993); o fator Experiência de Compra, no contexto de supermercado, traduz as percepções relativas aos aspectos físicos da loja, organização do ambiente interno, além de variedade de produto, fazendo correspondência com Vavra (1993), à qualidade dos serviços prestados; e, por fim, o

fator Experiência de Valor Agregado remete ao fator de atendimento ao cliente, especificamente o atendimento de novas demandas sociais no setor supermercadista.

O fator 1 representa o construto teórico ‘Fidelização de Clientes’, representando as estratégias de pós-marketing relativas à retenção de clientes, por meio de programas e ações que promovem a lealdade dos clientes (VAVRA, 1993). Já o fator 2 refere-se ao construto teórico ‘Experiência de compra’, englobando aspectos físico da loja, compreendendo uma estrutura física segura e adequada, além de organização do ambiente interno (WESTBROOK, 1981), e também a oferta diversificada de produtos e serviços aos clientes (MESQUITA; LARA, 2007). Por fim, o fator 3 representa o construto teórico ‘Experiência de Valor Agregado’, uma vez que explica as diversas maneiras que a organização oferece conveniência, consideração e respeito pelos seus clientes, e também para com a sociedade como um todo, traduzindo o atendimento a demandas sociais por conveniência, responsabilidade socioambiental, dentre outras (DEMO; ALVARENGA; GUARNIERI, 2014; VAVRA 1993).

A seguir, o Quadro 2 apresenta os itens da ERC Super e a sua aderência à literatura visitada.

Quadro 2 – Validade de Conteúdo da ERC Super

FATOR	DESCRIÇÃO DO ITEM	SUPORTE TEÓRICO
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	12-Este supermercado me oferece atendimento personalizado.	Sheth e Parvatiyar (2002), Payne (2006), Huang (2015)
	11-Este supermercado merece a minha confiança.	Vavra (1993), Payne (2006), Mota, Freitas (2008), Demo e Rozzett (2013)
	4-Eu prefiro este supermercado em relação aos seus concorrentes.	Lovelock, Wirtz (2011), Demo <i>et al.</i> (2015)
	15-Este supermercado procura conhecer as minhas preferências.	Berry e Gresham (1986), Hoffman (2000)
	8-Eu me sinto um cliente importante para este supermercado.	McKenna (1999), Demo, Rozzett (2013)
	3-Eu me identifico com este supermercado.	Fournier (1998), McKenna(1999)
	6-Eu recomendo este supermercado a amigos e familiares.	Morgan e Hunt (1994), Reichheld (1996),
	5-Este supermercado me trata com respeito.	McKeena (1999), Sheth e Parvatiyar (2002)
	2-Este supermercado é rápido na solução de problemas.	Garvin (1987), Payne (2002)
	14-Este supermercado possui uma imagem positiva/credibilidade no mercado.	Vavra (1993), McKeena (1999), Malar <i>et al.</i> (2012).

	29-Este supermercado considera as minhas sugestões.	Grönroos (2009), Payne, Storbacka, Frow (2008).
	1-Minhas experiências de compras com este supermercado superam as minhas expectativas.	Connellan (2006), Grönroos (2009), Steel, Dubelaar e Ewing (2013)
EXPERIÊNCIA DE COMPRA	32-O estacionamento deste supermercado é seguro.	Prado, Marchetti (1997)
	52-As seções deste supermercado são sinalizadas.	Parente, Barki (2014), Engel, Blackwell, Miniard (2000)
	33-Este supermercado possui variedade de produtos ou marcas (exs.: produtos importados, lançamentos, etc).	Vavra (1993), Mesquita, Lara (2007), Porto, Silva (2014)
	18-Este supermercado possui boas instalações para receber os clientes (exs.: climatização, iluminação, etc).	Engel, Blackwell, Miniard (2000)
	36-Este supermercado está adaptado para receber pessoas com deficiência.	Westbrook (1981), Parente, Barki (2014)
	43-Os corredores deste supermercado são espaçosos.	Parente, Barki (2014)
	38-As seções deste supermercado são organizadas.	Vavra (1993), Mesquita, Lara (2007)
	39-Este supermercado é limpo.	Westbrook (1981), Mesquita, Lara (2007)
EXPERIÊNCIA DE VALOR AGREGADO	19-Este supermercado oferece opção de compras online.	Boulersox, Closs, Cooper (2006); Demo, Alvarenga, Guarnieri (2014)
	24-Este supermercado recompensa minha fidelidade (ex.: descontos nas compras, facilidade de pagamento, etc).	Shapiro (1998), Demo <i>et al.</i> (2015)
	25-O site deste supermercado atende as minhas necessidades.	McKenna (1999), Demo, Alvarenga, Guarnieri (2014)
	21-Conheço ações sociais deste supermercado (ex.: campanhas beneficentes, etc).	Guarnieri (2015)
	22-Conheço estratégias de preservação do meio ambiente deste supermercado (ex.: sacolas ecológicas, etc).	Guarnieri (2015)
	20-Este supermercado me oferece presentes ou brindes em datas comemorativas.	Huang(2015)
	37-Este supermercado está presente em redes sociais.	Demo, Alvarenga, Guarnieri (2014)
	48-Este supermercado oferece espaços de conveniência aos seus clientes (exs.: brinquedoteca, banheiro, lanchonete, etc).	Mckenna (1999), Payne (2006), Demo (2014)

4.2.2 Estudo 2: Validação Confirmatória da ERC Super

Visando cumprir o objetivo específico 3, ‘realizar a validação confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com supermercados obtido no objetivo específico 2, atestando sua validade de construto (convergente e discriminante)’, partiu-se à análise fatorial confirmatória, por meio da modelagem por equações estruturais (MEE), método de estimação da máxima verossimilhança, uma vez que é o método de estimação mais usado em MEE por ser mais robusto a problemas de normalidade, além de ser eficaz tanto para amostras pequenas quanto para amostras grandes, entre 150 e 400 sujeitos (HAIR *et al.*, 2009).

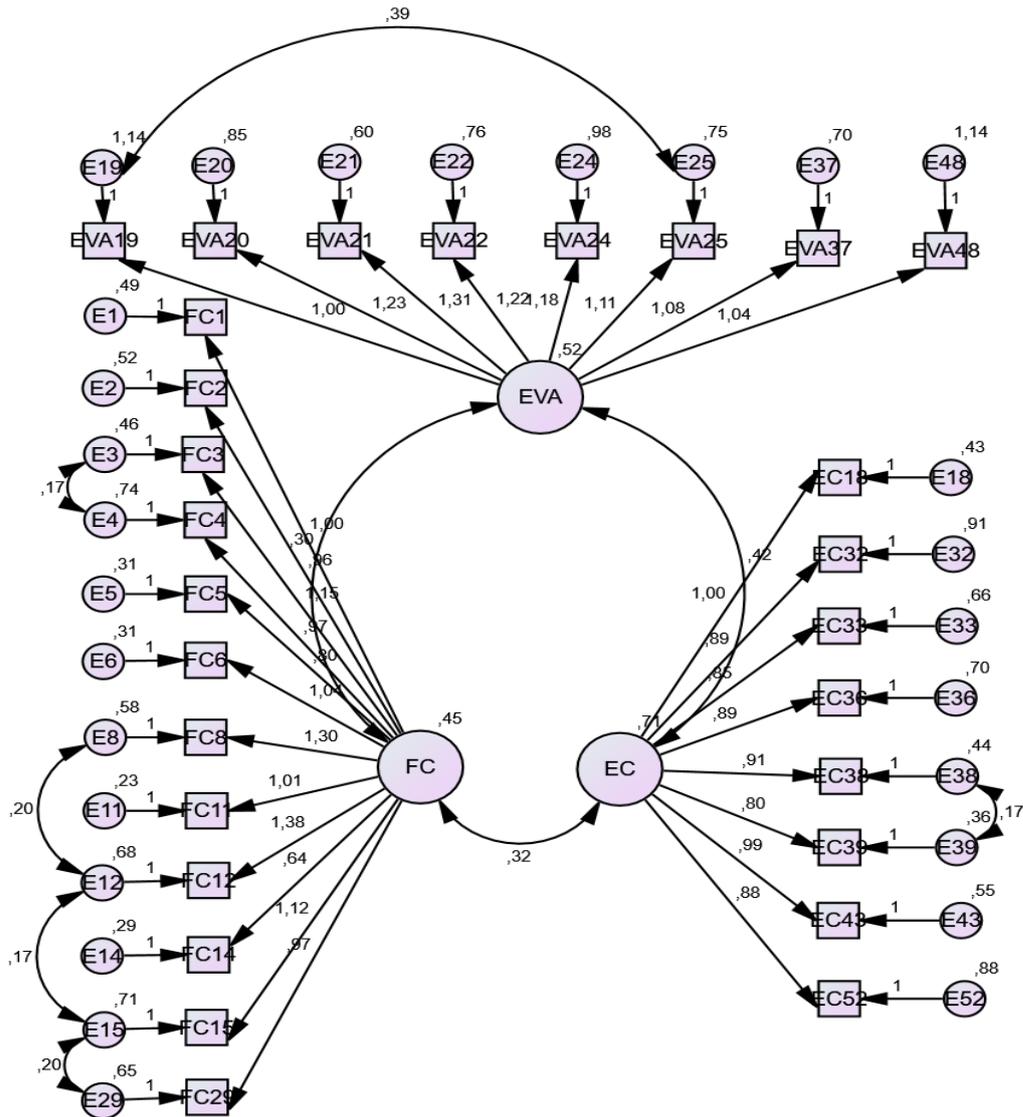
A análise por meio da MEE envolve o teste da teoria de mensuração – como os construtos são representados, e a teoria estrutural – como os construtos se relacionam entre si (HAIR *et al.*, 2009).

Posto isto, índices de ajuste são utilizados para estabelecer a aceitabilidade de um modelo MEE. Para tanto, conforme Hair *et al.* (2009), o pesquisador deve usar um índice incremental e um índice absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados. Um modelo que relata o valor χ^2 normado (NC, ou CMIN/df, onde CMIM é a estatística do χ^2 e df são os graus de liberdade do modelo), CFI (*Comparative Fit Index* ou índice de ajuste comparativo) e RMSEA (Raiz de Erro Médio Quadrático de Aproximação) disporá de suficiente informação para sua avaliação (HAIR *et al.* 2009).

Na mesma linha, seguindo Kline (2011), a verificação do ajuste global de um modelo à amostra pesquisada pode ser feita pelo teste de ajuste absoluto, que utiliza a estatística de teste qui-quadrado (NC) e pela estatística que avalia a raiz do erro médio quadrático de aproximação (RMSEA), que também é um índice de má qualidade do ajuste (valores maiores indicam ajustes pobres) e que representa melhor quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação; e, por fim, por um indicador de ajuste incremental, como o CFI que, por ser mais insensível à complexidade dos modelos, está entre os índices mais usados (HAIR *et al.*, 2009).

A Figura 3 apresenta o modelo de mensuração obtido na análise fatorial confirmatória com os respectivos parâmetros.

Figura 3 – Análise fatorial confirmatória



Nota: $\chi^2(341)=824,23$; $p=0,000$; $NC=2,42$; $CFI=0,90$; $RMSEA=0,07$
 Fonte: Elaborada pelo autor

Kline (2011) orienta, que para que os valores sejam satisfatórios para um modelo estrutural, eles devem obedecer aos seguintes critérios: valores para NC (CMIN/DF) de 2,0 ou 3,0 e no máximo até 5,0; valores para CFI iguais ou superiores a 0,90; e valores para RMSEA inferiores a 0,05 ou até 0,08.

Com o intento de verificar as dimensões da escala os modelos unifatorial e multifatorial foram testados e comparados, seguindo as recomendações de parcimônia de Byrne (2009). O modelo unifatorial revelou índices piores ($NC=5,64$; $CFI=0,65$; $RMSEA=0,12$) quando comparado ao modelo multifatorial de três fatores ($NC=2,42$; $CFI=0,90$; e $RMSEA=0,07$), sendo assim, este apresenta um ajuste bastante superior ao modelo unifatorial (KLINE, 2011).

Dessa maneira, pode-se dizer que a escala possui um bom ajuste, uma vez que todos os parâmetros estão dentro das recomendações de Kline (2011). Além disto, a estrutura obtida na análise exploratória foi confirmada, de modo que na análise fatorial confirmatória também foram mantidos os 28 itens distribuídos em três fatores. A Tabela 8 representa esses índices.

Tabela 8 – Índices de ajuste da análise confirmatória

PARÂMETROS	REFERÊNCIA (KLINE, 2011)	ERC SUPER
NC (χ^2/df)	<3,0	2,42
CFI	$\geq 0,90$	0,90
RMSEA	<0,08	0,07

Fonte: Elaborado pelo autor

Além de tudo isto, as cargas fatoriais dos itens da validação confirmatória variaram entre 0,5 e 0,82, revelando boa qualidade e, portanto, validade da escala (HAIR *et al.*, 2009).

Ainda, no intento de melhorar o ajuste obtido, os índices de modificação (I.M.) também foram analisados, de acordo com as orientações de Kline (2011). Os I.M. entre as variáveis EVA19 ('Este supermercado oferece opção de compras online') e EVA25 ('O site deste supermercado atende as minhas necessidades') foram de 45,64. Desta forma, uma seta dupla foi introduzida entre as variáveis, indicando correlação positiva entre os itens, sendo que há efetivamente, amparo teórico para esta associação. A internet traz para as organizações um novo mundo de relacionamentos, pois oferece um importante canal de contato direto com a empresa (BOULERSOX; CLOSS; COOPER, 2006). Ao passo que Vavra (1993) aponta que a empresa no ensejo de cultivar relacionamentos duradouros deve oferecer serviços de conveniência para o consumidor, corroborando com Demo, Alvarenga e Guarnieri (2014) que afirmam que os sítios eletrônicos das empresas ao proporcionarem a opção de compras *online*, gera potencial de preferência e lealdade do cliente, mas sendo necessário atenção ao contexto e conteúdo do *site*, focado no seu público alvo, fornecendo as informações de que eles necessitam.

Já os I.M. entre as variáveis EC38 ('As seções deste supermercado são organizadas') e EC39 ('Este supermercado é limpo') foram de 36,87. A seta dupla introduzida entre as variáveis representando correlação positiva entre os itens, que de igual forma, possui base teórica para a associação. Segundo Mesquita e Lara (2007), um cliente escolherá um supermercado analisando determinados atributos, apontando assim que a satisfação do cliente com a loja

pode ser medida com base na organização, limpeza, disposição e manutenção da loja. Neste sentido, Westbrook (1981) aponta entre fatores que levam um cliente a ser leal à um supermercado a atratividade do ambiente interior, o *layout*/ disponibilidade de espaço; a facilidade de encontrar produtos e a limpeza da loja.

Ao que se refere os I.M. entre as variáveis FC8 ('Eu me sinto um cliente importante para este supermercado') e FC12 ('Este supermercado me oferece atendimento personalizado') foram de 28,68; os I.M. entre as variáveis FC15 ('Este supermercado procura conhecer as minhas preferências') e FC29 ('Este supermercado considera as minhas sugestões') foram de 28,07; e os I.M. foi entre a variável FC12 ('Este supermercado me oferece atendimento personalizado') e FC15 ('Este supermercado procura conhecer as minhas preferências'), com mensuração 27,17. Estas três correlações indicam correlação positiva, admitindo seta dupla entre as variáveis.

No que se refere às três correlações acima, encontra-se amparo teórico que indique tais correlações, conforme apontado por Vavra (1993), interações e contatos estabelecidos entre cliente e empresa, aumenta a satisfação do cliente, sendo este um dos principais mecanismos para manter relacionamentos duradouros com o cliente. O que corrobora com McKenna (1999), que se posiciona sobre o marketing focado no cliente, demonstrando que a criação de valor para o cliente é alcançada ao passo que a empresa integra o cliente ao processo de criação do produto ou serviço a ser ofertado, o que inclui escutar as sugestões, preferências, gostos e ideias dos clientes, para que se ofereça a ele atendimento personalizado (SHETH; PARVATIYAR, 2002; PAYNE, 2006; HUANG, 2015). Não é em vão que Grönroos (2009) traça como uma medida de ação estratégica de relacionamento o buscar contato com o cliente, justamente, dar ouvidos ao cliente e lhe proporcionar ofertas que também sejam peculiares e personalizadas às suas demandas.

Os I.M. entre as variáveis FC3 ('Eu me identifico com este supermercado') e FC4 ('Eu prefiro este supermercado em relação aos seus concorrentes') foram de 28,26, apresentando assim correlação positiva. Na literatura de marketing de relacionamento McKenna (1999) aponta que o genuíno envolvimento com cliente e ações voltadas para estes, geram um ambiente propício para que o cliente se identifique com a empresa, aumentando o nível de contato com esta, e por sua vez diminuindo a possibilidade de escolha alternativa dos serviços e produtos da empresa concorrente (LOVELOCK; WIRTZ, 2011).

Por fim, as análises realizadas permitem concluir que a relação entre clientes e supermercados é multidimensional, envolvendo três fatores distintos, a saber, Fidelização com Clientes (FC), Experiência de Compra (EC) e Experiência de Valor Agregado (EVA), consistentes com o modelo teórico proposto por Vavra (1993) para marketing de relacionamento ou CRM.

A confiabilidade dos três fatores foi analisada pelo *Jöreskog's rho*, medida de confiabilidade mais precisa do que o alfa de *Cronbach* para modelagem por equações estruturais, visto que se baseia em cargas fatoriais e não nas correlações observadas entre as variáveis (CHIN, 1998). O fator Fidelização de Clientes obteve $\rho=0,92$; o fator Experiência de Compra obteve $\rho=0,89$ e, por fim, o fator Experiência de Valor Agregado apontou $\rho=0,84$. De acordo com Chin (1998), estes valores são considerados bastantes satisfatórios, uma vez que os índices *Jöreskog's rho* devem ser superiores a 0,7.

Na sequência, a validade de construto da ERC Super foi testada por meio de validade convergente e validade discriminante.

Outrossim, a validade convergente refere-se ao grau de concordância entre duas ou mais medidas de um mesmo construto (HAIR *et al.*, 2009). Neste sentido, o primeiro indício de validade convergente dos fatores de uma escala reside na confiabilidade de cada fator (HAIR *et al.*, 2009); no caso da ERC Super, todos acima de 0,7, indicam convergência apropriada. Segundo os autores, outra constatação da validade convergente da escala são as cargas fatoriais superiores a 0,5 o que ocorre em todos os 28 itens da ERC Super. Com isso, atesta-se que a escala, em suas três dimensões de relacionamento com clientes possui validade convergente.

Ademais, a validade discriminante indica o grau em que cada medida mensura um construto distinto. Para acessar a validade discriminante, Hair *et al.* (2009) indicam ser necessário analisar as correlações entre os fatores obtidos no modelo e compará-los com a estimativa da variância extraída para cada dimensão. As evidências de validade discriminante ocorrem quando o valor da variância extraída estimada de cada fator supera o quadrado da correlação entre eles (valores abaixo da diagonal), conforme o critério de Fornell-Larcker (HAIR *et al.*, 2009), o qual diz que um construto latente deve explicar suas medidas de itens melhor do que outro construto. A validade discriminante foi confirmada, como ilustrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Validade discriminante

FATOR	FC	EC	EVA
FC	0,50 ^a	-	-
EC	0,25	0,49 ^a	-
EVA	0,28	0,40	0,45 ^a

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: ^a Variância Extraída

Em síntese, os resultados revelam que a ERC Super possui validade de construto, ou seja, os três fatores Experiência de Compra, Experiência de Valor Agregado e Fidelização de Clientes representam efetivamente o construto relacionamento com clientes e são distintos entre si, constituindo sub-escalas independentes.

A versão final da ERC Super encontra-se no Apêndice D.

4.2.3 Identificação da Percepção de Relacionamento com Supermercados

O quarto objetivo específico deste trabalho, propõe ‘Identificar a percepção que os clientes de supermercados possuem quanto aos seus relacionamentos com eles’. Para que tal objetivo fosse alcançado, análises descritivas foram realizadas.

A análise das respostas, levando em consideração cada fator, apontou para o fator 1 ‘Fidelização de Clientes’ uma média de 3,32 com desvio padrão de 0,64; para o fator 2 ‘Experiência de Compra’ uma média de 3,76 com desvio padrão de 0,73 e; para o fator 3 ‘Experiência de Valor Agregado’ uma média de 2,63 com desvio padrão de 0,84.

A variável Relacionamento com o Cliente apresentou média 3,25 e desvio padrão 0,60, o que permite atribuir ao relacionamento identificado uma percepção positiva, considerando 3 o ponto neutro da escala.

Com exceção do fator Experiência de Compra, cuja a média é 3,76, o que revela proximidade com o ponto 4 que indica percepção positiva, o fator 1 obteve média próxima de 3 (ponto neutro), e o fator 3 indicou média inferior a 3, entretanto próximo a este ponto.

Dessa forma, os resultados revelam que os clientes percebem de maneira fraca as iniciativas de marketing de relacionamento por parte dos supermercados dos quais são clientes, ou uma segunda opção é que os supermercados têm investido pouco nas iniciativas certas de marketing de relacionamento. Isto pode ser observado com maior clareza na média do fator de segunda ordem, o relacionamento com cliente, quando o valor de 3,25 mostra

média próximo do ponto neutro, que indicando a fraca percepção quanto às iniciativas de relacionamento com o cliente por parte do supermercado.

O fator que claramente possui maior atenção com iniciativas de marketing de relacionamento é o fator 2, apontando média próxima de 4. Em princípio, este fator está diretamente ligado à estrutura física e organização do ambiente interno da empresa, ao contraste dos demais fatores, que indicam contato direto com o cliente, e tal contato se faz com os clientes internos (LOBOS, 1993).

Ao observar que mesmo com o fator com maior média, existe muito caminho a se percorrer até o ponto 5 (ponto máximo), especialmente no que se refere às estratégias de fidelização de clientes e experiências de valor agregado, as quais não foram percebidas. O que revela que os supermercados em muito podem melhorar o seu relacionamento com o cliente, seguindo ideias elementares do marketing de relacionamento, e que essencialmente exige contato direto e atenção ao cliente conforme aponta Vavra (1993), Grönroos (2009), Demo, Rozzett (2013). A Tabela 10 ilustra estas análises descritivas.

Tabela 10 – Visão geral da percepção de relacionamento

TIPO	CONTEÚDO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Primeira Ordem	Fidelização de Clientes	3,32	0,64
	Experiência de compra	3,76	0,73
	Experiência de Valor Agregado	2,63	0,84
Segunda Ordem	Relacionamento com o Cliente	3,25	0,60

Fonte: Elaborada pelo autor

As respostas também foram avaliadas em relação a cada questão de forma isolada, de maneira a melhorar a visualização dos fatores de primeira ordem. Assim, para destacar as questões positivas e negativas de cada fator de primeira ordem, foi realizada uma avaliação dos itens com base na frequência relativa das respostas obtidas. Utilizou-se a média e a moda como medidas de tendência central, além da análise de distribuição de frequência, haja vista que alguns desvios padrões foram superiores a 1.

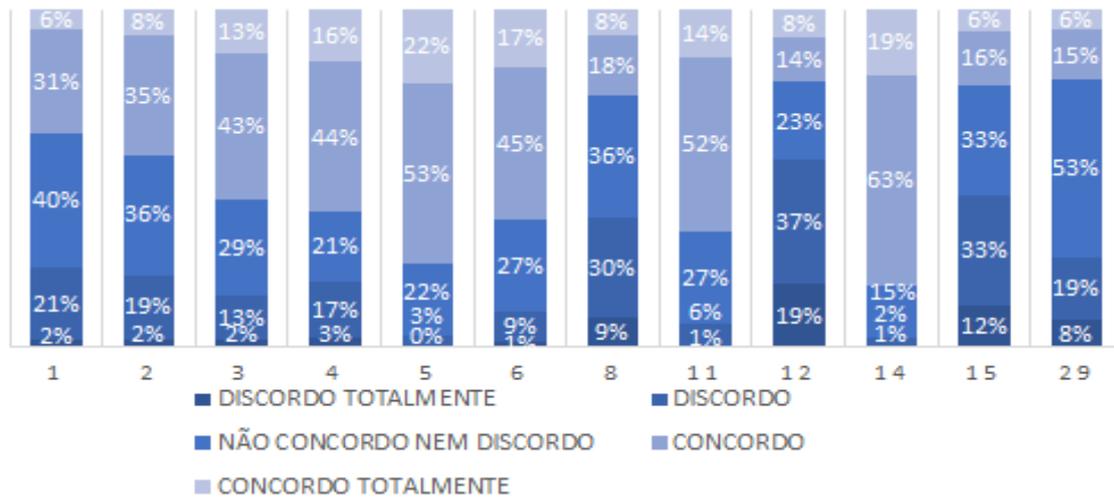
A Tabela 11 apresenta os valores do fator 1, “Fidelização de cliente”.

Tabela 11 – Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Fidelização de Clientes

DESCRIÇÃO DO ITEM	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MODA
14-Este supermercado possui uma imagem positiva/credibilidade no mercado.	3,98	0,70	4,00
5-Este supermercado me trata com respeito.	3,93	0,76	4,00
11-Este supermercado merece a minha confiança.	3,73	0,80	4,00
6-Eu recomendo este supermercado a amigos e familiares.	3,68	0,91	4,00
4-Eu prefiro este supermercado em relação aos seus concorrentes.	3,53	1,03	4,00
3-Eu me identifico com este supermercado.	3,52	0,96	4,00
2-Este supermercado é rápido na solução de problemas.	3,27	0,93	3,00
1-Minhas experiências de compras com este supermercado superaram as minhas expectativas.	3,18	0,90	3,00
29-Este supermercado considera as minhas sugestões.	2,93	0,94	3,00
8-Eu me sinto um cliente importante para este supermercado.	2,86	1,05	3,00
15-Este supermercado procura conhecer as minhas preferências.	2,71	1,07	2,00
12-Este supermercado me oferece atendimento personalizado.	2,55	1,17	2,00

Fonte: Elaborada pela autora

A frequência relativa das respostas do fator 1 de primeira ordem, “Fidelização de clientes”, é ilustrada no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Frequência relativa dos itens do fator Fidelização de Clientes

Fonte: Elaborado pelo autor

O fator 1, “Fidelização de Clientes”, revelou médias acima do ponto neutro (3) para dois terços dos itens, demonstrando que grande maioria das iniciativas voltadas à fidelização dos clientes por parte dos supermercados são percebidas pelos mesmos. No contexto de supermercados, um fator preponderante para a fidelização do cliente é a percepção que o cliente tem do supermercado, algo associado à reputação da marca, que se baseia na qualidade dos serviços experimentados, recomendados e também a opinião de amigos e colegas (VIEIRA; DAMACENA, 2007).

Como destaque positivo do fator 1 está o item 14, “Este supermercado possui uma imagem positiva/credibilidade no mercado”, com média 3,98 (DP=0,70) e moda 4. Isto corrobora com Assael (1998), que considera a fidelização dos clientes à uma loja ou marca está associada com a imagem ou reputação da marca no mercado.

Como ponto crítico do fator Fidelização de Clientes encontra-se o item 12, “Este supermercado me oferece atendimento personalizado”, cuja média é 2,55 (DP=1,17) e moda 2, isto revela que o clientes não tem encontrado o atendimento personalizado nos supermercados, o que realmente aponta como um desafio para os supermercados, aja vista do número de consumidores que possuem, se comparado com outros segmentos da economia, o que por sua vez poderia ser aprimorado com práticas de relacionamento e vendas via internet, conforme aponta Boulersox, Closs, Cooper (2006).

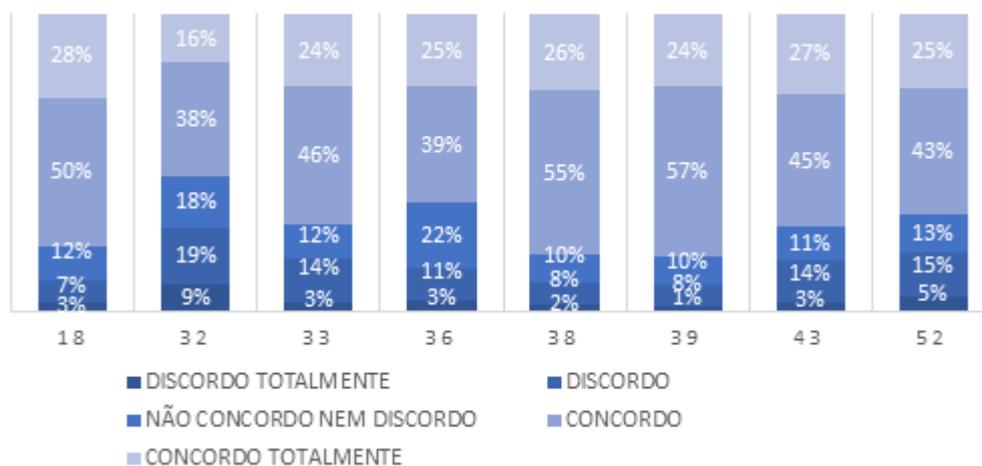
A Tabela 12 apresenta a percepção dos clientes quanto ao fator 2, “Experiência de Compra”.

Tabela 12 – Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Experiência de Compra

DESCRIÇÃO DO ITEM	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MODA
38-As seções deste supermercado são organizadas.	3,96	0,91	4,00
39-Este supermercado é limpo.	3,95	0,88	4,00
18-Este supermercado possui boas instalações para receber os clientes (exs.: climatização, iluminação, etc).	3,93	0,97	4,00
43-Os corredores deste supermercado são espaçosos.	3,79	1,08	4,00
33-Este supermercado possui variedade de produtos ou marcas (exs.: produtos importados, lançamentos, etc).	3,75	1,07	4,00
36-Este supermercado está adaptado para receber pessoas com deficiência.	3,70	1,06	4,00
52-As seções deste supermercado são sinalizadas.	3,67	1,15	4,00
32-O estacionamento deste supermercado é seguro.	3,34	1,22	4,00

Fonte: Elaborada pelo autor

A frequência relativa das respostas o fator 2 de primeira ordem, “Experiência de Compra”, é ilustrada pelo Gráfico 13

Gráfico 13 – Frequência relativa dos itens do fator Experiência de Compra

Fonte: Elaborado pelo autor

O fator 2, “Experiência de Compra” apresentou bons resultados em relação à percepção dos clientes quanto ao esforço dos supermercados em proporcionar um bom ambiente físico de compra cliente. Pode-se fazer tal consideração por todas as médias serem superiores ao ponto neutro (3), e todas as modas terem dado valor 4. Neste contexto, Mesquita e Lara (2007) destacam que aspectos relacionados à organização interna da loja e também à estrutura física segura e espaçosa são importantes indicadores de fidelização.

O destaque positivo do segundo fator é o item 38, “As seções deste supermercado são organizadas”, com média 3,96 (DP=0,91) e moda 4. Sobre isto, Westbrook (1981) aponta que a satisfação com a loja envolve, entre outros fatores, a limpeza da loja, a organização interna e a organização das seções. Tal satisfação com a loja permitirá o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com o supermercado.

No que tange ao ponto crítico, no sentido de ser pior avaliado comparativamente aos outros itens, o item 32 “O estacionamento deste supermercado é seguro” revelou média 3,34 (DP=1,22) e moda 4. Mesmo sendo a média mais baixa, ainda está acima do ponto neutro, mostrando-se com percepção positiva quanto a este aspecto, mas ao se comparar com os outros itens, é o que enseja melhorias. Aqui vale ressaltar que o estacionamento seguro é um quesito relacionado à experiência de compra, uma vez que na segurança de não ter que se preocupar com o seu carro, o cliente pode aproveitar melhor o momento da compra (COSTA; FARIAS, 2015).

Por fim, a Tabela 13 mostra a visão geral sobre a percepção dos clientes em relação ao fator 3, “Experiência de Valor Agregado”.

Tabela 13 – Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Experiência de Valor Agregado

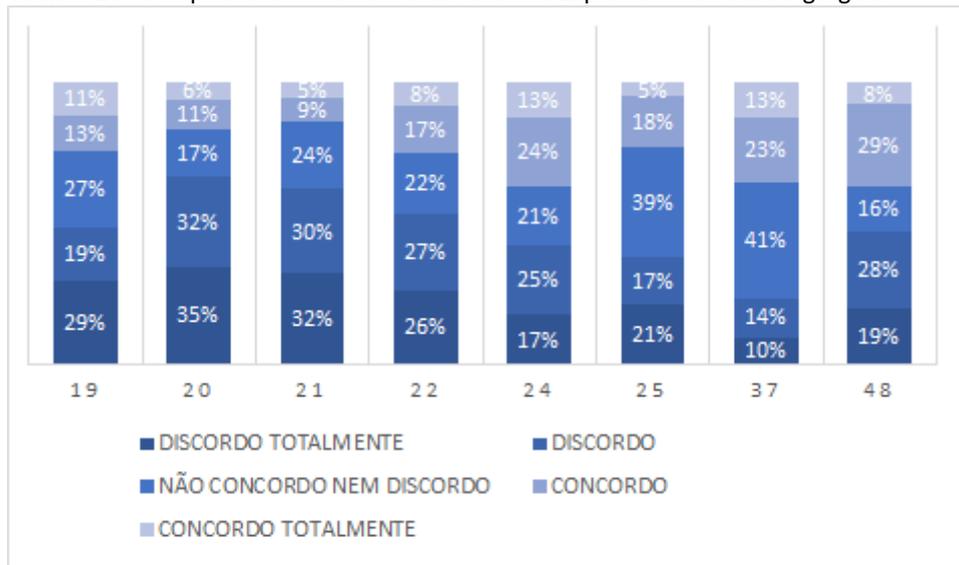
DESCRIÇÃO DO ITEM	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MODA
37-Este supermercado está presente em redes sociais.	3,15	1,11	3,00
24-Este supermercado recompensa minha fidelidade (ex.: descontos nas compras, facilidade de pagamento, etc).	2,90	1,29	2,00
48-Este supermercado oferece espaços de conveniência aos seus clientes (ex.: brinquedoteca, banheiro, lanchonete, etc).	2,78	1,27	4,00
25-O site deste supermercado atende as minhas necessidades.	2,68	1,14	3,00

19-Este supermercado oferece opção de compras online.	2,58	1,33	1,00
22-Conheço estratégias de preservação do meio ambiente deste supermercado (ex.: sacolas ecológicas, etc).	2,54	1,26	2,00
21-Conheço ações sociais deste supermercado (ex.: campanhas beneficentes, etc).	2,25	1,14	1,00
20-Este supermercado me oferece presentes ou brindes em datas comemorativas.	2,21	1,19	1,00

Fonte: Elaborada pelo autor

A frequência relativa das respostas do fator 3 de primeira ordem, “Experiência de Valor Agregado”, é ilustrada pelo Gráfico 14.

Gráfico 14 – Frequência relativa dos itens do fator Experiência de Valor Agregado



Fonte: Elaborado pelo autor

Dos três fatores do construto relacionamento com clientes, o fator 3, Experiência de Valor Agregado foi o que apresentou as menores médias, apresentando-se como aspecto mais frágil frente à percepção dos clientes pesquisados e, portanto, aquele que mais necessita de atenção por parte dos gestores. Dentro deste contexto, a literatura aponta que diante das novas demandas sociais, principalmente com a globalização da internet e a conscientização de assuntos socioambientais, as empresas devem direcionar suas iniciativas de relacionamento com cliente aliando atividade de contato por meio *online* e também a preocupação da empresa com o meio ambiente, além de expressar gratidão aos clientes

estratégicos (DEMO; ALVARENGA; GUARNIERI, 2014; GUARNIERI, 2015;). Deve-se privilegiar, ainda, a conveniência ao cliente como estratégia de valor agregado (MCKENNA, 1999; PAYNE, 2006).

Como destaque positivo dentro do fator 3, “Experiência de Valor Agregado”, encontra-se o item 37, “Este supermercado está presente em redes sociais”, com média 3,15 (DP=1,11) e moda 3. Isto mostra que na era da tecnologia, a presença dos supermercados em redes sociais pode estreitar o relacionamento com o cliente, aumentando a abertura para a fidelização com clientes (BOULERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

Apesar de no fator 3, oitenta e oito por cento dos itens serem pontos crítico, pois ficaram abaixo do ponto neutro (3), o que teve a pior avaliação da percepção dos clientes foi o item 20, “Este supermercado me oferece presentes ou brindes em datas comemorativas”, com média 2,21 (DP=1,19) e moda 1. Este contexto revela a necessidade dos supermercados aperfeiçoarem o seu relacionamento, retribuindo com algum tipo de lembrança a lealdade do seu cliente, isto o faz se sentir recompensado e membro importante do supermercado, ao passo que demonstra que o supermercado está atento a momentos importantes da vida de um cliente, como uma data comemorativa (HUANG, 2015).

Os resultados por ora obtidos delineiam um diagnóstico da percepção que os clientes de supermercados possuem em relação às iniciativas de marketing de relacionamento. Os pontos positivos destacados podem auxiliar a elaboração e implementação de estratégias de diferenciação, comunicação e promoção dos supermercados, sendo capazes de trazer impacto positivo nos relacionamentos com os clientes. Outrossim, os pontos críticos identificados demandam atenção especial por parte dos gestores, no sentido de engendrar ações corretivas para estabelecer relacionamentos de longo prazo com os seus clientes de supermercado.

4.2.4 Metodologia *Net Promoter* para avaliar a Satisfação de Clientes

A metodologia *Net Promoter* visa avaliar o índice de satisfação de clientes para cada empresa pesquisada, sendo resultante do objetivo cinco de “avaliar o índice de satisfação dos clientes pesquisados com os supermercados mais citados”. Segundo Reichheld (2006), existe uma pergunta soberana que realmente importa para mensurar a satisfação do cliente: “Qual a probabilidade de você recomendar essa empresa a um amigo ou colega?”. Segundo o autor,

a pré-disposição de um cliente indicar a empresa, produto ou serviço, é consequência do tratamento que ele recebe quando está em contato com os funcionários da linha de frente da empresa, e isto se traduz em relevante indicador de satisfação.

Para a realização da metodologia, primeiramente foi levantado o *Net Promoter Score* (NPS), avaliado em porcentagem, em que os clientes avaliaram na escala de 1 a 10 a probabilidade de recomendarem o supermercado por eles escolhido. Logo após, foram separados os detratores (quem deu nota de 0 a 6) dos promotores (quem deu nota 9 ou 10) e os que deram nota 7 ou 8, sendo considerado sujeitos passivamente satisfeitos, foram utilizados somente para compor o número total de pessoas que avaliaram o supermercado em análise no cálculo da porcentagem. Por fim, subtraiu-se o percentual de detratores do percentual de promotores, conforme recomendação de Reichheld (2006).

Ainda de acordo com Reichheld (2006), o índice mais comum do NPS está na faixa entre 10% e 30%, sendo que empresas mundialmente conhecidas podem apresentar um NPS com valor igual ou até mesmo superior à 50%, caso da Apple e do Google.

Neste estudo, os supermercados mais citados foram: Big Box; Carrefour; Extra; Pão de Açúcar; e Super Maia. A maior parte destes supermercados obteve um NPS negativo, sendo que para o “Big Box”, o NPS foi de -26%, para o “Carrefour”, o NPS foi de -27%, já para o “Extra”, o NPS foi de -21%, e o que teve o índice negativo de maior valor foi o “Super Maia”, com NPS de -53%. Estes resultados significam que existem mais detratores para essas empresas do que promotores e, logo, é importante que elas tenham um ponto de atenção para satisfação de seus clientes.

O único supermercado que teve NPS positivo foi o “Pão de Açúcar”, com um NPS de 10%, o que aponta que há mais promotores destas marcas do que detratores, embora considerando a meta de 100% de satisfação, há um grande espaço para melhorias a serem implementadas, principalmente a partir dos resultados obtidos no presente trabalho, os quais apontam que clientes de supermercados valorizam sobremaneira a experiência de compra, seguido pela experiência de valor agregado.

A Tabela 14 apresenta os NPS dos supermercados mais citados.

Tabela 14 – Net Promoter Score (NPS)

SUPERMERCADO	NPS
Big Box	-26%
Carrefour	-27%
Extra	-21%
Pão de Açúcar	10%
Super Maia	-53%

Fonte: Elaborada pelo autor

Estes índices negativos, representando oitenta por cento da amostra significativa de supermercados citados, demonstram que o setor de supermercado tem investido pouco em iniciativas de relacionamento com o cliente, corroborando com os resultados obtidos na seção anterior, haja vista que um bom relacionamento com os clientes proporcionará o aumento da satisfação do cliente com a empresa (MCKENNA, 1999; REICHHELD, 2006; DEMO *et al.*, 2015).

A seguir, as conclusões do estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho permitiu alcançar os objetivos estabelecidos, atingindo, assim, a consecução do objetivo geral, além de revelar aspectos relevantes à literatura de marketing de relacionamento com os clientes de supermercado.

É ensejo deste capítulo apresentar uma síntese dos resultados da pesquisa empreendida, contribuições acadêmicas, implicações gerenciais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Síntese dos Principais Resultados

O objetivo precípua deste estudo foi desenvolver e validar um instrumento científico customizado para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com os supermercados dos quais são clientes. Para tanto, se fez necessário estabelecer cinco objetivos específicos, a saber, “(1) Desenvolver uma escala de relacionamento com clientes de supermercados”; “(2) Validar a escala de relacionamento com clientes de supermercados”; “(3) Realizar a validação confirmatória do modelo exploratório de mensuração do relacionamento com supermercados obtido no objetivo 2, atestando sua validade de construto (convergente e discriminante)”; “(4) Identificar a percepção que os clientes de supermercados possuem quanto aos seus relacionamentos com esses”; e “(5) Avaliar o índice de satisfação dos clientes pesquisados com os supermercados mais citados”.

Para a consecução do objetivo específico 1, foi realizada uma etapa qualitativa, contemplando entrevistas com clientes e gestores de supermercado. Após a transcrição das informações coletadas, estas foram analisadas por meio da análise de conteúdo categorial temática proposta por Bardin (2013). Desta análise de conteúdo categorial, acrescida de itens do instrumento original (DEMO; ROZZETT, 2013), foi possível tecer uma escala com itens que contemplaram o contexto de relacionamentos em supermercados. A etapa quantitativa contemplou os demais objetivos da pesquisa. Para o objetivo 2, a ERC Super confirmou os três fatores obtidos na etapa qualitativa, a saber, “Fidelização de Clientes”, “Experiência de Compra”, e “Experiência de Valor Agregado”, resultando numa escala de 28 itens. No que tange ao objetivo 3, o modelo exploratório de mensuração do relacionamento com clientes

de supermercados foi confirmado, mantendo os três fatores e também os mesmos 28 itens, apresentando validade e confiabilidade.

Ao que diz respeito ao objetivo 4, o fator “Experiência de Compra” apresentou-se, para a amostra pesquisada, como o melhor representante do construto “Relacionamento com Cliente”, seguido pelo fator “Fidelização de Cliente”. Entretanto, o fator “Experiência de Valor Agregado” revelou-se ponto crítico, demandando maior atenção por parte dos gestores de supermercados. Por fim, o objetivo específico 5 observou que o supermercado que indica que, dos seus clientes, a maioria está satisfeita com a marca é o Pão de Açúcar, apresentando um NPS de 10% positivo, ao contrário dos outros 4 supermercados mais citados, que apresentaram NPS negativo, inaugurando amplo espaço para implementação de melhorias.

Desta forma, tem-se o cumprimento do objetivo geral, tendo em vista que foi desenvolvido e validado um instrumento científico para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com os supermercados, ficando evidenciado que os fatores que um cliente considera importantes para a construção de um relacionamento duradouro com o supermercado que frequenta são: aspectos físicos e ambientais da loja, englobando o fator “Experiência de Compra”; demonstração de preocupação e respeito da empresa para com o cliente e para com a sociedade, além da oferta de conveniência ao cliente, abarcando então o fator “Experiência de Valor Agregado”; e por fim iniciativas de pós-marketing relativas à retenção de clientes, pertencente ao fator “Fidelização de clientes”.

5.2 Contribuições Acadêmicas e Gerenciais

Considerando o foco deste estudo no setor supermercadista, um setor carente de pesquisas científicas, e a fundamentação na teoria de marketing de relacionamento para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que gerem vantagem competitiva para este segmento da economia, pode-se dizer que esta pesquisa contribuiu para os estudos nas áreas de marketing de relacionamento e comportamento do consumidor.

Entretanto, a contribuição principal foi o desenvolvimento de uma escala de relacionamento com clientes de supermercado, doravante denominada ERC Super, apresentando três fatores de primeira ordem, sendo eles, “Experiência de Compra”, “Experiência de Valor Agregado” e “Fidelização de Clientes” e um fator de primeira ordem, a saber, “Relacionamento com Clientes”, diminuindo então uma lacuna na literatura, visto que

não foram encontrados estudos direcionados à investigação de marketing de relacionamento no setor de varejo supermercadista. Além do mais, o segmento de supermercados é de relevância para a economia nacional, haja vista sua participação significativa no PIB, desditosamente carente de estudos científico que explorem seu contexto de atuação.

Além disso, a pesquisa propôs a validação exploratória e confirmatória de um instrumento de pesquisa, cujo o resultado é a ERC Super, com bons índices psicométricos, podendo ser usada posteriormente em estudos relacionais das áreas de marketing e comportamento do consumidor, no contexto de supermercados.

No tocante às implicações gerenciais, a ERC Super se mostra uma ferramenta para o diagnóstico do relacionamento com clientes de supermercados, oferecendo ao mercado um instrumento de mensuração válido e confiável, capaz de orientar a tomada de decisão por parte dos gestores no sentido de investir tempo e recursos nas iniciativas certas de relacionamento com o cliente, que por fim se traduzirá em maior lealdade dos clientes.

5.3 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros

A motivação desta pesquisa em primeira instância foi a de construir um modelo conceitual para o relacionamento com clientes de supermercados, além de se atentar à percepção que os clientes possuem quanto ao seu relacionamento com os supermercados dos quais são clientes. Diante disto, observa-se os resultados desta pesquisa como sendo prioritariamente indicativos, sendo aqui apresentada a primeira limitação da pesquisa. Diante disto, recomenda-se novas validações da ERC Super em diferentes amostras, com diferentes perfis e em distintos contextos econômicos e sociais, a fim de confirmar a estabilidade do modelo, aperfeiçoando, em última análise, a sua generalidade e validade externa.

Haja vista o dinamismo das organizações, inclusive do setor supermercadista, além da constante mudança nas demandas dos consumidores, têm-se a partir daqui a segunda limitação do presente estudo. A pesquisa possui um recorte transversal, ou seja, a coleta de dados foi feita num momento fixo no tempo, o que abre espaço para futuras pesquisas com o desenvolvimento de estudos longitudinais, envolvendo distintos momentos no tempo, podendo assim ser alcançado um maior refinamento da escala. Conforme ocorra transformações nas tendências de negócios, nas demandas de consumo, especialmente no que tange a demandas sociais e tecnológicas, e também nas perspectivas em marketing de

relacionamento para o setor varejista supermercadista, a medida deve ser aprimorada e constantemente atualizada.

Sugere-se, também, o estudo focado no setor de atacarejos, ou seja, estabelecimentos comerciais que vendem tanto para o varejo quanto para o atacado, entretanto, dando a opção do cliente comprar mais barato quando compra em atacado, ou seja, maiores volumes. O intuito disto seria verificar se a estrutura obtida da ERC Super se confirmaria com um segmento semelhante, entretanto que acrescenta a opção de compra por atacado.

Recomenda-se, ainda, que em estudos futuros busque-se a validação da escala com uma amostra mais representativa em termos de Brasil e também no exterior para incrementar sua validade externa em termos de generalização e replicabilidade. Também poder-se-á executar a validação por regiões demográficas, para se constatar a existência de variação de percepções de relacionamento com supermercados em diferentes localidades.

Por fim, apesar das limitações enumeradas, o principal objetivo deste estudo foi alcançado. O estudo desenvolveu uma medida operacionalmente válida e confiável para possibilitar à gestão do setor um diagnóstico fidedigno, viabilizando o desenho e, mormente, a implementação de estratégias de relacionamento com clientes que produzam melhores experiências e, subsequentemente, qualidade superior nos relacionamentos do setor supermercadista.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AGARIYA, A. K.; SINGH, D. CRM scale development and validation scale in Indian public hospitals, **Journal of Health Management**, v. 15, n. 2, p. 275-291, 2013.

ALAMGIR, M.; SHAMSUDDOHA, M. Customer relationship management (CRM) success factors: an exploratory study. **ECOFORUM**. V.4, I1(6), 2015.

ALMEIDA, S.O.; LOPES, T.C.; PEREIRA, R.C.F. A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, Anais. XXX, 2006.

AMÂNCIO, J.A.; GONÇALVES, C.A.; GONÇALVES, M.A.; SILVEIRA, C.A.C; SIQUEIRA, P.C. Sinais de baixa frequência e a estratégia de retenção de clientes. **Revista de Gestão USP**, v.17, n.1, p. 59-74, 2010.

ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**: subtítulo do livro. 6 ed. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing., 1998.

BANDARU, S.; GAUR, A.; DEB, K.; KHARE, V.; CHOUGULE, R. BANDYOPADHYAY, P. Development, analysis and applications of a quantitative methodology for assessing customer satisfaction using evolutionary optimization. **Applied Soft Computing**. V.30, p.265-278, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 2013.

BATELLI, L.S.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação de uma escala para avaliar o relacionamento entre jogadores e os jogos do Nintendo Wii. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Bento Gonçalves, 2012.

BENOUKRIM, H.; EL KANDOUSSI, F. Relationship marketing: literature review. **International Journal of Science and Research**, 2(10), 148-152, 2013.

BERRY, L. L.; GRESHAM, L. G. Relationship retailing: transforming customers into clients.

Business Horizons, v. 29, n. 6, p. 43-47, 1986.

BOTELHO, D.; TOSTES, F.D. Modelagem de probabilidade de churn. **RAE**, v.50, n.4, 2010.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.

BRAMBILLA, F. R. (2010). Análise qualitativa da produção acadêmica brasileira sobre Customer Relationship Management (CRM): o primeiro passo em busca da consolidação conceitual. **Revista Ciências Exatas e Naturais**, 12(2), 295-326, 2010.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. New York: Routledge, 2009.

CAMPBELL, A. J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. **Industrial Marketing Management**, North Holland, 32, 375-383, 2003.

CARNEIRO, C.L.; SIMÕES, D.; FILIPE, S. A gestão do relacionamento com o cliente na era das redes sociais. **Estudos do ISCA**, série IV, n.5, 2013.

CHAMIE, B. C.; IKEDA, A. A. O valor para o cliente no varejo. **Brazilian Business Review**, v.12, n.2, p. 49-69, 2015.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

COCHRAN, W. G. **Sampling Techniques**. 3.ed., New York: John Wiley & Sons, Inc. 1977.

COELHO, P. F. C., & REINALDO, H. O. A. *Revisão sistemática da literatura nacional sobre marketing de relacionamento entre 1997 e 2013*. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, Anais. XXXVIII, 2014.

COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A First Course in Factor Analysis**. New York. 1992.

COOPER, C. R., & SCHINDLER, P. S. **Business research methods** . Boston: McGraw-Hill, 2008.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications.

Journal of applied psychology, v. 78, n. 1, p. 98, 1993.

COSTA, M.F.; FARIAS, S.A. Efeitos da música ao vivo e mecanizada em ambientes de varejo supermercadista. **Revista de Administração Contemporânea**. v.20, n.2, art.2, p.154-174, Mar./Abr.2016.

D'ANGELO, A.C.; SCHNEIDER, H.; LARAN, J.A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, Mar. 2006.

DEMO, G. FOGAÇA, N.; PONTE, V.; FERNANDES, T.; CARDOSO, H. Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte, Revisão Bibliométrica da Produção Nacional de Primeira Linha, Institucionalização da Pesquisa no Brasil e Agenda de Pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, 2015.

DEMO, G; GUANABARA, M. Marketing de Relacionamento com a *APPLE*: O papel do julgamento e significado de produto na escolha do *iPhone*. **Revista Eletrônica de Administração**, 01, abr. 2015.

DEMO, G.; PESSÔA, R. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, 49(3):677-697, 2015.

DEMO, G. **B2C Market: Development of a CRM Scale**. In: GHORBANI, A. (Ed.). Marketing in the Cyber Era. Hershey, PA: IGI Global, 2014, p. 85-95, 2014.

DEMO, G.; ALVARENGA, B.; GUARNIERI, P. Validação de uma Escala de Avaliação do E-commerce (EAE): a Importância do Sistema Logístico e da Experiência de Compra In: **Encontro da ANPAD**, 2013, Rio de Janeiro. Anais do EnANPAD 2014, 2014.

DEMO, G.; LOPES, C. Guaraná Antarctica e Cerveja Skol: Desenvolvimento e validação de escalas de relacionamento com clientes. In: Águas, P., Santos M., Correia, M., Ramos, C., editors. **Perspectivas Contemporâneas em Marketing** (pp. 183-199). Faro: TMS Conference Series, Universidade do Algarve; 2014. p. 183-199.

DEMO, G.; ROZZETT, K. Customer Relationship Management Scale for the Business-to-Consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. **International Business Research**, v. 6, p. 29-42, 2013.

DRENTH, P.J.D. **Research in work and organizational psychology: principles and methods**. In: DRENTH, P.J.D.; THIERRY, H.; WILLEMS, P.J.; WOLF, C.J. de (eds.). Handbook of work and organizational psychology. Chichester, Reino Unido, John Wiley and Sons, 1984. p.13-50

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

ENZMANN, D. RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. **Applied Psychological Measurement**, v. 21, n. 3, p. 232-232, 1997.

ERNST, H.; HOYER, W.; KRAFFT, M.; KRIEGER, K. Customer relationship management and company performance: the mediating role of new product performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 39(2), 290 – 306, 2011.

ESPINOZA, F. S.; ZILLES, F. P. A geração de afeto negativo e sua influência na intenção de retorno do consumidor. **RAC-Eletrônica**, v.1, n.3, art.5, p.69-85, Set./Dez. 2007.

FAED, A.; CHANG, E.; SABERI, M.; HUSSAIN, O.K.; AZADEH, A. Intelligente customers complaint handling utilising principal componente and data envelopment analysis. **Applied Soft Computing Journal**. 2015.

FARIA, L. H. L., GIULIANI, A. C., PIZZINATO, N. K., & SPERS, V. R. E. 20 anos de publicações sobre marketing de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012. **Revista Brasileira de Marketing**, 13(1), 106-118, 2014.

- FAVA, J. L.; VELICER, W. F. The effects of underextraction in factor and component analyses. **Educational and Psychological Measurement**, v. 56, n. 6, p. 907-929, 1996.
- FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FIRTH, D.R. The organizing vision for Customer Relationship management. In: **Americas Conference on Information Systems**, Boston, 7., 2001.
- FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343-353, 1998.
- FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.
- FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE electron.**, São Paulo , v. 1, n. 1, jun.2002.Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482002000100006&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 16 de Junho 2016.
- GARVIN, D. A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**, v.65, n.6, 1987.
- GASKELL, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. IN: BAUER, W.; Gaskell, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes. 2002. p. 64-89.
- GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GODOY, A . S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
- GONÇALVES, D. I. F. Pesquisas de marketing pela internet: as percepções sob a ótica dos entrevistados. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 70-88, 2008.
- GRÖNROOS, C. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 351-359, 2009.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigmshift in marketing. **Asia-Australia Marketing**, v. 2, n.1, 1994.
- GUARNIERI, P. A importância da logística reversa no comportamento pós-compra do consumidor. In: Demo, G., editor. **Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos**, São Paulo: Atlas; p.175-194, 2015.

- GUPTA, A.; SAHU, G. P. A literature review and classification of relationship marketing research. **International Journal of Customer Relationship Marketing and Management**, 3(1), 56-81, 2012.
- HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Artmed, 2005.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABI, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARRIGAN, P.; SOUTAR, G.; CHOUDHURY, M.M.; LOWE, M. Modelling CRM in a social media age. **Australasian Marketing Journal**. V.23(1), P.27-37, 2015.
- HAYTON, J. C.; ALLEN, D. G.; SCARPELLO, V. Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. **Organizational research methods**, v. 7, n. 2, p. 191-205, 2004.
- HOFFMAN, N. P. An examination of the “Sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future. **Academy of Marketing Science Review**, n. 4, p. 1-16, 2000.
- HORN, J. L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. **Psychometrika**, v. 30, n. 2, p. 179-185, 1965.
- HUANG, M. The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 6, p. 1318-1323, 2015.
- IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. The role of corporate culture in relationship marketing. **European Journal of Marketing**, 45(4), 631-650, 2011.
- KAISER, H. F. An index of factorial simplicity. **Psychometrika**, v. 39, n. 1, p. 31-36, 1974.
- KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 5 ed. Independence, KY: Wadsworth Thomson, 2008.
- KIM, C.; LEE, I.; WANG, T.; MIRUSMONOV, M. Evaluating effects of mobile CRM on employees' performance. **Industrial Management & Data Systems**. V.115, p.740-764, 2015.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling** (3a ed.). New York: The Guilford Press, 2011.
- KINCAID, J.W. **Customer relationship management: Gettin it right**. Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, NJ, 2003.
- KUMAR. V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n.1, p. 16-30, 2011.

- LAROS, J. A.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 113-119, 2004.
- LENDEL, V.; VARMUS, M. Proposal of innovative approaches of relationship marketing in business. **Business: Theory and Practice**, 16(1), 63-74, 2015.
- LOBOS, J. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo: Hamburg, 1993.
- LORENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S. Marketing de relacionamento em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. **Revista Brasileira de Marketing**, 12(3), 152-178, 2013.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MALAR, L.; NYFFENEGGER, B.; KROHMER, H.; HOYER, W. D. Implementing na intended brand personality: a dyadic perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 5, p. 728-744, 2012.
- MALHOTRA, N; **Pesquisa de Marketing: Foco da Decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MANZINI, E. J. **Entrevista: definição e classificação**. Marília: Unesp, 2004. 4 transparência. P&b, 39 cm x 15 cm.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MENDES, V.L.; PEDRON, C.D. Programas de fidelidade: um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas. **Revista Brasileira de Marketing**, v.13, n.1 p.60-74, 2014.
- MESQUITA, J. M. C.; LARA, J. E. Atributos determinantes da lealdade à loja: estudo do setor supermercadista. **Brazilian Business Review**, v. 4, n. 3, p. 233-251, 2007.
- MISHRA, A.; MISHRA, D. Customer Relationship Management: implementation process perspective. **Acta Polytechnica Hungarica**, 6(4), 83-99, 2009.
- MOHAMMADHOSSEIN, N.; ZAKARIA, N. H. CRM benefits for customers: literature review (2005-2012). **International Journal of Engineering Research and Applications**, 2(6), 1578-1586, 2012.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.
- MOTA, M.O.; FEITAS, A.A.F. Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**. V.9, n.6, Oct. 2008.

- NARVER, J. C; SLATER, S F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n.4, p.20-35, oct.1990.
- NGAI, E. W. T. Customer Relationship Management research (1992-2002): na academic literature review and classification. **Marketing Intelligence & Planning**, 23(6-7), p. 582-605, 2005.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3.ed. New York: McGraw-Hill,1994.
- ÖZTAYSI, B.; SEZGIN, S.; ÖZOK, A. F. A measurement tool for customer relationship management processes. **Industrial Management & Data Systems**, 111(6), 943–960, 2011.
- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J.N. Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. **Journal of Economic & Social Research**, v.3, n.2, p.1-34, 2001.
- PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.
- PAYNE, A.F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the Co-creation of Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36 (1), p. 83-96, 2008.
- PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management**. Oxford: Elsevier, 2006.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. **Marketing one to one: ferramenta para implementação de programas de marketing direto one too ne**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Managing Customer Relationships: A Strategic Framework**. 2.ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- PEREIRA, I. Marcas de Supermercado. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, Jan./Mar. 2001.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTO, R.B.; SILVA, A.T.V. Efeitos da precificação, da diferenciação e da oferta de valor no desempenho de marcas em contextos competitivos. **Revista de Administração**, v.49, n.1, p.103-115, Jan./Mar. 2014.
- PRADO, P. H. M.; MARCHETTI, R. Excelência em supermercados: a dimensão da satisfação do consumidor. **Revista de Administração USP**, São Paulo: v. 32, n 2, abr./jun. 1997.

- REFAIE, A. A.; TAHAT, M. D. A. L.; BATA, N. CRM/e-CRM effects on banks performance and customer-bank relationship quality. **International Journal of Enterprise Information Systems**, 10(2), 62-81, 2014.
- REICHHELD, F. F. The ultimate question: Driving good profits and true growth. **Harvard Business Press**, 2006.
- REICHHELD, F. F. Learning from customer's defections. **Harvard Business School Press**, 1-22, 1996.
- REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., W. E. Zero defections – quality comes to services. **Harvard Business Review**, 107-111, 1990.
- REIMER, K.; BECKER, J.U. What customer information should companies use for customer relationship management? Practical insights from empirical research. **Management Review Quarterly**. V.65(3), p.149(34), 2015.
- REISE, S. P.; WALLER, N. G.; COMREY, A. L. Factor analysis and scale revision. **Psychological assessment**, v. 12, n. 3, p. 287, 2000.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, L.; CLARO, D.P. Impacto do marketing de relacionamento sobre a recomendação: Evidência do varejo de materiais de construção brasileiro. **Revista Brasileira de Marketing**. V. 12, n.3, p.123-151, 2013.
- ROSS, S.; WESTERFEILD, R.; BRADFORD, J. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9. ed. Rio de Janeiro: McGraw Hill – Artmed, 2013.
- ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **Revista Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 383-395, 2010.
- SHAPIRO, B. What the Hell Is "Market Oriented"?, **Harvard Business Review**, Nov, 1998.
- SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1 n. 1, p. 3-16, 2002.
- SILVA, L.A.; MERLO, E.M.; NAGANO, M.S. Uma análise dos principais elementos influenciadores da tomada de decisão de compra de produtos de marca própria de Supermercado. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v.71, n.1, p.97-129, jan./abril 2012.
- SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; YIM, F. H. K. CRM: conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, Esmerald, v. 39, n. 11/12, p. 1264-1290, 2005.
- SOCH, H.; SANDHU, H.S. Does Customer Relationship Management affect firm performance? **Global Business Review**,9(2), 189---206, 2008.

- SOJAN, S.; RAPHY, S. K.; THOMAS, P. Techniques used in decision support system for CRM – a review. **Interational Journal of Information Technology Infrastructure**, 3(1), 9-12, 2014.
- STEEL, M.; DUBELAAR, C.; EWING, M. T. Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1328-1344, 2013.
- SUPERHIPER. São Paulo: ABRAS, ano 42, N. 478. Abril, 2016.
- SWIFT, R.S. **Accelerating customer relationship using CRM and relationship Technologies**. Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, NJ, 2001.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6. ed. Boston: Pearson Allyn And Bacon, 2013.
- TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). **Turismo, Visão e Ação**, v. 11, p. 157-174. 2009.
- TOEDT, M.. A model for loyalty in the context of customer relationship marketing. **European Scientific Journal**, 4, 229-237, 2014.
- TRAINOR, K. J.; ANDZULIS, J., RAPP, A.; AGNIHOTRI, R. Social media technology usage and customer relationship performance: a capabilities-based examination of social CRM. **Journal of Business Research**, 67(6), 1201-1208, 2014.
- VASCONCELOS, H.; DEMO, G. Enchant to retain: an instrumental study about the relationship between Walt Disney World Parks and its Brazilian customers. **Anais do International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Guimarães, Portugal, 18, 2012.
- VASCONCELOS, L.H.R.; SAMPAIO, M. The stockouts study: an examination of the extent and the causes in the São Paulo Supermarket Sector. **Brazilian Administration Review**. v.6, n.3, art.6, p.263-279, Jul./Sept. 2009.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VENTURINI, W.T.; BENITO, O. G. CRM software success: a proposed performance measurement scale. **Journal of Knowledge Management**. V. 19(4), p.856-875, 2015.
- VIANA, D. A.; CUNHA JR.; M. V. M.; SLONGO, L. A. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor 79 industrial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais XXIII Foz do Iguaçu**, 1999.

VICHROSKI, T.S.F.; PFITCHER, E.D.; GALLON, A.V.; RICHARTZ, F. O valor do cliente no processo de CRM e a contabilidade: um estudo de caso em empresa do setor de varejo supermercadista. **Revista de Gestão**. v.17, n.4, p. 471-488, 2010.

VIEIRA, V.A.; DAMACENA, C. Loyalty in the Supermarket. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 4, n3, art.4, p47-62, set./dec. 2007.

ZABLAH, A. R.; BELLENGER, D. N.; & JOHNSSTON, W. J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. **Industrial Marketing Management**, 33(6), 475-489, 2004.

WANG, Y.; FENG, H. CRM capability in service industries: conceptualization and scale development. **Proceedings of 2008 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics**, Beijing, China, 2008.

WANG, Y.; YANG, Y. The impact and interection effect of HR and IT applications on the performance of Customer Relationship Management in the Banking Industry: An Empirical Study of Five Taiwanese Banks. **Information Resources Management Journal**. V.28(3), 2015.

WESTBROOK, R. A. Sources of consumer satisfaction with retail outlets. **Journal of Retailing**, v. 57, n. 3, 1981.

WILSON, E. J; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research, **Journal of Business Research**, v.39, n. 1, p. 59-70, 1997.

ZULKIFLI, Z., & TAHIR, I. M. Developing and validating Customer Relationship Management (CRM) practices construct. **International Journal of Business and Behavioral Sciences**, 2(1), 35–48, 2012.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

	Pergunta	Suporte Teórico
GESTORES DE SUPERMERCADOS	Quais aspectos você considera relevantes para desenvolver um bom relacionamento com seus clientes considerando itens como qualidade, diversidade/sortimento, atendimento, localização/conveniência, ambiente para a satisfação e fidelização de seus clientes?	Suporte Teórico para elaboração das perguntas: Demo e Rozzett (2013); Demo e Lopes (2014).
CLIENTES DE SUPERMERCADOS	Quais aspectos você considera relevantes para desenvolver um bom relacionamento com o (os) supermercado (os) que frequenta, considerando itens como qualidade, diversidade/sortimento, atendimento, localização/conveniência, ambiente, dentre outros para sua satisfação e fidelização?	

Apêndice B – Termo de Consentimento de Entrevista



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CONVITE E INFORMAÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo do Departamento de Administração da Universidade de Brasília e pelo aluno em conclusão do curso de Administração Giordano Magrini sobre o tema **Desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com clientes de Supermercados.**

Você só estará apto (a) a participar da pesquisa se fizer compras em supermercados regularmente ou trabalhar na gestão dos mesmos e tiver 18 anos ou mais de idade.

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder às perguntas do entrevistador. O tempo estimado para realização da entrevista é de 10 minutos.

É importante ressaltar que as questões sócio-demográficas buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária de sorte que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar gbrunno.adm@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela como entrevistado.

Autorizo o uso de gravador durante a entrevista ()

Não autorizo o uso de gravador durante a entrevista ()

ASSINATURA

DATA

QUESTÕES PARA CLIENTES:

Qual sua idade? _____

Sexo:

Masculino

Feminino

Frequência de compras

Diária

Semanal

Quinzenal

Mensal

Bimestral

Apêndice C – Instrumento de Pesquisa (Estudo Quantitativo)



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA SOBRE O RELACIONAMENTO COM OS SUPERMERCADOS

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pelo aluno Giordano Magrini, do curso de bacharelado em Administração da Universidade de Brasília, sob a orientação da Professora Dra. Gisela Demo, sobre O Relacionamento dos Clientes com o(s) Supermercado(s).

Assim, você só poderá participar da pesquisa se for cliente de algum supermercado e tiver 18 anos ou mais. Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário objetivo a seguir com as devidas orientações para preenchimento. O tempo estimado para responder às questões é de 5 a 10 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. É importante ressaltar que as questões sócio-demográficas ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de sorte que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa. Por gentileza, evite deixar itens em branco, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (exs: não se aplica; não concordo nem discordo). Agradecemos sua colaboração!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar gbrunno.adm@gmail.com.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela.

Assinatura: _____

Data: _____

Parte I: Escala de Gestão do Relacionamento com Clientes

Por favor, escreva o nome de um supermercado do qual seja cliente:

Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando na coluna à direita o quanto você concorda ou discorda de cada afirmativa. Escolha o número (de 1 a 5) que melhor reflete sua percepção quanto ao seu relacionamento com a empresa escolhida.

Classifique com base na escala 1 a 5 descrita abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo Totalmente

1	Minhas experiências de compras com este supermercado superam as minhas expectativas.	
2	Este supermercado é rápido na solução de problemas.	
3	Eu me identifico com este supermercado.	
4	Eu prefiro este supermercado em relação aos seus concorrentes.	
5	Este supermercado me trata com respeito.	
6	Eu recomendo este supermercado a amigos e familiares.	
7	Este supermercado cumpre o que promete em suas vendas.	
8	Eu me sinto um cliente importante para este supermercado.	
9	A publicidade realizada por este supermercado condiz com o que ele realmente oferece.	
10	Os produtos vendidos por este supermercado possuem qualidade.	
11	Este supermercado merece a minha confiança.	
12	Este supermercado me oferece atendimento personalizado.	
13	Os preços dos produtos deste supermercado são justos (relação custo/benefício).	
14	Este supermercado possui uma imagem positiva/credibilidade no mercado.	
15	Este supermercado procura conhecer as minhas preferências.	
16	Este supermercado oferece serviços de peixaria.	
17	Este supermercado está presente em diferentes localizações para oferecer conveniência aos clientes.	
18	Este supermercado possui boas instalações para receber os clientes (ex.: climatização, iluminação, etc).	
19	Este supermercado oferece opção de compras online.	
20	Este supermercado me oferece presentes ou brindes em datas comemorativas.	
21	Conheço ações sociais deste supermercado (ex.: campanhas beneficentes, etc).	

22	Conheço estratégias de preservação do meio ambiente deste supermercado (ex.: sacolas ecológicas, etc).	
23	Este supermercado me oferece opção de entrega domiciliar.	
24	Este supermercado recompensa minha fidelidade (ex.: descontos nas compras, facilidade de pagamento, etc).	
25	O site deste supermercado atende as minhas necessidades.	
26	Os funcionários deste supermercado são atenciosos (ex.: auxílio quanto à localização e disponibilidade de produtos, etc).	
27	O processo de pagamento das compras nos caixas deste supermercado é rápido.	
28	Este supermercado oferece serviços de açougue.	
29	Este supermercado considera as minhas sugestões.	
30	Este supermercado oferece serviços de confeitaria.	
31	Este supermercado oferece produtos de hortifrutigranjeiros.	
32	O estacionamento deste supermercado é seguro.	
33	Este supermercado possui variedade de produtos ou marcas (exs.: produtos importados, lançamentos, etc).	
34	Os funcionários deste supermercado estão capacitados para atender os clientes.	
35	Este supermercado possui atendimento preferencial.	
36	Este supermercado está adaptado para receber pessoas com deficiência.	
37	Este supermercado está presente em redes sociais.	
38	As seções deste supermercado são organizadas.	
39	Este supermercado é limpo.	
40	Este supermercado possui estacionamento gratuito.	
41	Este supermercado oferece serviços de padaria.	
42	Este supermercado oferece produtos frescos.	
43	Os corredores deste supermercado são espaçosos.	
44	Todos os produtos deste supermercado estão precificados.	
45	Os produtos deste supermercado estão dentro do prazo de validade.	
46	Os produtos perecíveis deste supermercado estão adequadamente armazenados.	
47	Este supermercado preza pela venda de produtos em bom estado de conservação (exs.: embalagem não danificadas, limpa, etc).	
48	Este supermercado oferece espaços de conveniência aos seus clientes (exs.: brinquedoteca, banheiro, lanchonete, etc).	
49	Este supermercado comercializa produtos para clientes com intolerância alimentar (exs.: diabéticos, intolerância a glúten, lactose, etc).	
50	Este supermercado comercializa alimentos orgânicos.	
51	Este supermercado aceita diversas formas de pagamento para oferecer conveniência aos seus clientes (exs.: cartão de crédito, dinheiro, vale alimentação, etc).	
52	As seções deste supermercado são sinalizadas.	
53	Este supermercado cobre as ofertas dos concorrentes.	

54	Neste supermercado, os preços nas etiquetas correspondem aos preços identificados no caixa.	
55	Os carrinhos/cestinhas de compra deste supermercado estão em boas condições de utilização.	
56	Este supermercado possui equipamentos para consulta de preços.	
57	Este supermercado disponibiliza funcionários para ajudar a empacotar as compras.	

58	Indique uma nota de 0 a 10, a probabilidade de você indicar este supermercado para amigos e familiares, sendo 10 a maior probabilidade.	
----	---	--

Parte II – Informações Sóciodemográficas

59. Qual sua idade? _____

60. Gênero:

Masculino

Feminino

61. Frequência de compras

Diária

Semanal

Quinzenal

Mensal

Bimestral ou mais

62. Por favor, indique sua escolaridade (curso completo):

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Mestre

Doutor

63. Há quanto tempo é cliente deste supermercado?

Menos de 1 ano

Entre 1 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

Apêndice D - Escala de Gestão do Relacionamento com Clientes

Por favor, escreva o nome de um supermercado do qual seja cliente:

Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando na coluna à direita o quanto você concorda ou discorda de cada afirmativa. Escolha o número (de 1 a 5) que melhor reflete sua percepção quanto ao seu relacionamento com a empresa escolhida.

Classifique com base na escala 1 a 5 descrita abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo Totalmente

1) Este supermercado me oferece atendimento personalizado.	
2) Este supermercado merece a minha confiança.	
3) Eu prefiro este supermercado em relação aos seus concorrentes.	
4) Este supermercado procura conhecer as minhas preferências.	
5) Eu me sinto um cliente importante para este supermercado.	
6) Eu me identifico com este supermercado.	
7) Eu recomendo este supermercado a amigos e familiares.	
8) Este supermercado me trata com respeito.	
9) Este supermercado é rápido na solução de problemas.	
10) Este supermercado possui uma imagem positiva/credibilidade no mercado.	
11) Este supermercado considera as minhas sugestões.	
12) Minhas experiências de compras com este supermercado superam as minhas expectativas.	
13) O estacionamento deste supermercado é seguro.	
14) As seções deste supermercado são sinalizadas.	
15) Este supermercado possui variedade de produtos ou marcas (exs.: produtos importados, lançamentos, etc).	
16) Este supermercado possui boas instalações para receber os clientes (exs.: climatização, iluminação, etc).	
17) Este supermercado está adaptado para receber pessoas com deficiência.	
18) Os corredores deste supermercado são espaçosos.	
19) As seções deste supermercado são organizadas.	
20) Este supermercado é limpo.	
21) Este supermercado oferece opção de compras online.	
22) Este supermercado recompensa minha fidelidade (ex.: descontos nas compras, facilidade de pagamento, etc).	
23) O site deste supermercado atende as minhas necessidades.	
24) Conheço ações sociais deste supermercado (ex.: campanhas beneficentes, etc).	

25) Conheço estratégias de preservação do meio ambiente deste supermercado (ex.: sacolas ecológicas, etc).	
26) Este supermercado me oferece presentes ou brindes em datas comemorativas.	
27) Este supermercado está presente em redes sociais.	
28) Este supermercado oferece espaços de conveniência aos seus clientes (ex.: brinquedoteca, banheiro, lanchonete, etc).	

Parte II – Informações Sóciodemográficas

29) Qual sua idade? _____

30) Gênero:

Masculino

Feminino

31) Frequência de compras

Diária

Semanal

Quinzenal

Mensal

Bimestral ou mais

32) Por favor, indique sua escolaridade (curso completo):

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Mestre

Doutor

33) Há quanto tempo é cliente deste supermercado?

Menos de 1 ano

Entre 1 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

Fatores	Itens	Total	Índice de Confiabilidade (alpha de cronbach/rho de Jöreskog)
Fidelização de Clientes	1 ao 12	12	.84/.92
Experiência de Compra	13 ao 20	8	.88/.89
Experiência de Valor Agregado	21 ao 28	8	.82/.84
TOTAL		28	Total da Variância Explicada: 46%

