



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

**BÁRBARA DE GASPAR BRAVIM**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: percepção dos  
clientes da Coca-Cola no mercado de Brasília**

Brasília – DF

2011

BÁRBARA DE GASPAR BRAVIM

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: percepção dos  
clientes da Coca-Cola no mercado de Brasília**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>.  
Gisela Demo Fiuza

Brasília – DF

2011

Bravim, Bárbara de Gaspar.

Marketing de Relacionamento: percepção dos clientes da Coca-Cola no mercado de Brasília / Bárbara de Gaspar Bravim. – Brasília, 2011.

76 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Gisela Demo Fiuza, Departamento de Administração.

1. Marketing de Relacionamento. 2. Coca-Cola. 3. Percepção de Clientes. I. Título.

**BÁRBARA DE GASPAR BRAVIM**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: percepção dos  
clientes da Coca-Cola no mercado de Brasília**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Bárbara de Gaspar Bravim**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo Fiuza  
Professor-Orientador

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Solange Alfinito  
Professor-Examinador

Prof<sup>a</sup>. Bel. Késia Rozzett Oliveira  
Professor-Examinador

Brasília, 02 de fevereiro de 2011

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marco e Suely, por me passarem a importância de se construir uma vida sólida através do autoconhecimento, simplicidade, estudo e muita força de vontade. Obrigada pelas oportunidades que me proporcionaram e todo amor, carinho e atenção que sempre dedicaram. Amo muito vocês!

Aos meus irmãos, Marco e Andréia, por todos os momentos que passamos e tudo o que construímos juntos. Os nossos tropeços nos fizeram ainda mais fortes e unidos. Amo vocês!

Ao meu avô, Lyrio, *in memoriam*, pelo exemplo de vida e lembranças que sempre me acompanharão.

Às minhas avós, tias, tio, prima e primos por estarem sempre presentes, mesmo longe! Família querida e tão amada!

Ao meu namorado, Felipe Rossi, pela paciência e compreensão nos momentos difíceis, pelo carinho sempre tão espontâneo, pela amizade e parceria que me completa mais a cada dia!

À querida professora e orientadora Gisela Demo, pela atenção, carinho e comprometimento dedicados de forma sempre tão doce! Obrigada por fazer parte dessa história!

À uma amiga de longa data, que me mostrou o que é amizade e companheirismo! Sarinha, obrigada por estar sempre por perto!

Aos queridos amigos da UnB pela companhia marcante nessa trajetória. Em especial, Mariana Galvão e Felipe Barros pelos momentos históricos, na sua maioria hilários, pelos cantos da Universidade!

A todos que participaram de alguma forma desta fase, muito obrigada!

## RESUMO

A Coca-Cola é a marca mais valiosa do mundo, segundo a consultoria de marcas *Interbrand* (INTERBRAND, 2010). Com a perspectiva da competitividade, já é imprescindível considerá-la em estudos organizacionais, por ser um fenômeno que leva as organizações a repensar suas estratégias de condução dos negócios, de posicionamento no mercado e de alcance de metas, como também refletir sobre a necessidade de construir e manter relacionamentos de longo prazo com seus clientes (McKENNA, 1992; VAVRA, 1993; WILSON; VLOSKY, 1997; NGAI, 2005; PAYNE, 2006; DEMO; PONTE, 2008). Nesse contexto, seria interessante investigar a percepção dos clientes de tão renomada empresa quanto ao relacionamento que efetivamente desenvolvem com ela. Desta forma, este estudo tem por objetivo identificar e analisar como clientes corporativos e clientes pessoa física avaliam aspectos do seu relacionamento com a Coca-Cola no mercado de Brasília. A pesquisa, de caráter transversal, descritiva e quantitativa, utilizou duas escalas validadas cientificamente para avaliar os relacionamentos de cada tipo de cliente apresentado com a organização pesquisada. Objetivou-se, ainda, identificar se a percepção do relacionamento com a Coca-Cola difere entre os clientes pessoa física e os clientes corporativos. Como resultado, foram apresentadas boas percepções de ambos os tipos de clientes quanto ao relacionamento com a Coca-Cola. Entretanto, clientes corporativos mostraram ter um melhor relacionamento com a organização do que clientes pessoa física. Recomendam-se mais estudos com diferentes amostras de clientes pessoa física e corporativos para ratificar ou não os resultados por ora obtidos. Estudos longitudinais e com abordagem qualitativa ou multimétodo e mais desenvolvimentos e validações de escalas também se fazem necessários, haja vista a lacuna na literatura identificada nesses aspectos.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Coca-Cola. Percepção de clientes.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Levantamento de publicações por periódicos e anais .....	35
Gráfico 2 - Levantamento de publicações por ano .....	36
Gráfico 3 - Levantamento de publicações por tema .....	36
Gráfico 4 - Levantamento de publicações por enquadramento de estudo .....	37
Gráfico 5 - Levantamento de publicações por natureza do estudo .....	37
Gráfico 6 - Resultado <i>business-to-business</i> fator 1 .....	45
Gráfico 7 - Resultado <i>business-to-business</i> fator 2 .....	46
Gráfico 8 - Resultado <i>business-to-business</i> fator 3 .....	47
Gráfico 9 - Resultado <i>business-to-business</i> fator 4 .....	48
Gráfico 10 - Resultado <i>business-to-business</i> fator 5 .....	49
Gráfico 11 - Resultado <i>business-to-business</i> fator 6 .....	50
Gráfico 12 - Distribuição de médias <i>business-to-business</i> .....	51
Gráfico 13 - Resultado ERC afirmativa 1 .....	52
Gráfico 14 - Resultado ERC afirmativa 2 .....	53
Gráfico 15 - Resultado ERC afirmativa 3 .....	53
Gráfico 16 - Resultado ERC afirmativa 4 .....	54
Gráfico 17 - Resultado ERC afirmativa 5 .....	55
Gráfico 18 - Resultado ERC afirmativa 6 .....	56
Gráfico 19 - Resultado ERC afirmativa 7 .....	57
Gráfico 20 - Resultado ERC afirmativa 8 .....	58
Gráfico 21 - Distribuição de médias ERC .....	59
Gráfico 22 - Distribuição de médias: comparação por tipo de clientes .....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Instrumento de Wilson e Vlosky .....	41
Tabela 2 - Escala <i>Likert</i> da ERC, parte 1 .....	41
Tabela 3 - Escala do tipo <i>Likert</i> da ERC, parte 2 .....	41
Tabela 4 - Resultado ANOVA.....	61
Tabela 5 - Comparativo de frequência de respostas mínimas ERC.....	61

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização .....	9
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral.....	11
1.4	Objetivos Específicos .....	12
1.5	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	Estado da Arte.....	14
2.2	Revisão da produção nacional dos últimos cinco anos .....	20
2.2.1	Tecnologia e serviços da informação .....	20
2.2.2	Serviços e atendimento .....	22
2.2.3	CRM em geral .....	25
2.2.4	CRM, seus efeitos e relações.....	29
2.2.5	Síntese do levantamento da produção nacional.....	35
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	38
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	38
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	38
3.3	População e amostra.....	40
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	40
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	42
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	44
4.1	Intensidade do relacionamento com clientes corporativos .....	44
4.2	Percepção dos clientes pessoa física.....	51
4.3	Comparação das percepções dos clientes corporativos e pessoa física sobre o relacionamento com a Coca-Cola .....	59

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	63
5.1	Síntese dos resultados .....	63
5.2	Limitações e contribuições do estudo.....	63
5.3	Recomendações para estudos futuros .....	64
	REFERÊNCIAS.....	66
	APÊNDICES.....	72
	Apêndice A – Carta de apresentação: pesquisa com clientes corporativos .....	72
	Apêndice B – Carta de apresentação: pesquisa com clientes pessoa física.....	73
	ANEXOS .....	74
	Anexo A – Escala para mensuração de marketing de relacionamento <i>business-to-business</i> .....	74
	Anexo B – Escala de Relacionamento com o Cliente - ERC.....	76

# 1 INTRODUÇÃO

Nas seções subsequentes deste primeiro capítulo serão apresentados uma breve contextualização, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa para esta pesquisa.

## 1.1 Contextualização

Conforme apresentado por Vavra (1993), o mercado está cada vez mais agressivo e composto de inúmeros concorrentes, que oferecem produtos e serviços muito semelhantes. Os consumidores, que estão ainda mais exigentes, não temem em escolher outra marca que não a favorita, após análise da concorrência.

Nesse sentido, Demo e Ponte (2008) apresentam a competitividade como um fenômeno que trouxe para as organizações a importância de repensar suas maneiras de conduzir os negócios, seu posicionamento no mercado e suas estratégias. Dessa forma, juntam forças e esforços para garantir a melhor oferta para os consumidores, em busca da excelência. E mais do que oferecer produtos e serviços superiores, as organizações devem investir na maior satisfação em todos os seus relacionamentos, uma vez que, os clientes também buscam experiência de valor.

McKenna (1992) já dizia que o mercado estava sendo modificado pelas escolhas e que, por sua vez, as escolhas vinham sofrendo influência da tecnologia. Logo, o poder e a facilidade de disseminação da tecnologia geraram as transformações no marketing. A consequência dessas mudanças levou ao surgimento de um marketing baseado na experiência e no conhecimento, e não mais no aumento do volume de vendas, presente nos discursos do passado (CUNDIFF; STILL; GOVONI, 1981; COBRA, 1992; SWIFT, 2001).

Cundiff, Still e Govoni (1981) explicam que as empresas colocam em prática o conceito de marketing no seu mercado de atuação, com o objetivo de obter bens e resultados. Tendo em vista que tal conceito sofre influências de alguns fatores

externos, se estes mudam, aquele deverá sofrer alterações. Portanto, com as mudanças ocorridas nos mercados, mudança tecnológica, nos canais de distribuição e na distribuição física, assim como com o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, a orientação tradicional para o produto é suplantada pelo foco no cliente, identificando-se melhor as necessidades e desejos dos consumidores, voltando-se para mercado.

Já Cobra (1992) apresenta uma linha do tempo para exemplificar a evolução dos discursos. Inicia com a fase de subsistência, seguida pela fase por encomenda, da produção especulativa e da produção seriada, que somam três séculos de duração. Logo após, surge a fase da venda massiva, que dura por meio século, seguido pelo foco no produto e, 30 anos mais tarde, pela ênfase no consumidor.

Por fim, Swift (2001) coloca o cliente como alvo de análise. Dessa forma, mostra que, no passado, os líderes de mercado decidiam quem eram os clientes e definiam em que categoria eles se enquadrariam. Entretanto, os consumidores passaram a exigir maior flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preço competitivo dos fornecedores e prestadores de serviços. Para tanto, novas técnicas tiveram que ser desenvolvidas para buscar as preferências e lealdade deste cliente, que está em constante mutação. Por isso,

o que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra (MCKENNA, 1992, p. 45).

As práticas do marketing de relacionamento, ou CRM (*Customer Relationship Management*), portanto, buscam desenvolver relacionamentos de longo prazo com o objetivo de conduzir as empresas a melhores resultados (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006). Por isso, nas últimas duas décadas, o tema surgiu como um campo promissor de investigação do marketing, tornando-se alvo de interesse gerencial.

Esta pesquisa, por sua vez, entende que o marketing de relacionamento constitui uma estratégia promissora para que as organizações atinjam melhores resultados e vantagem competitiva. Por isso, busca identificar e descrever os aspectos percebidos no relacionamento entre clientes corporativos e clientes pessoa física da Coca-Cola.

## 1.2 Formulação do problema

O marketing de relacionamento tem por objetivo fidelizar clientes por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Logo, a empresa deve estabelecer relacionamentos com seus clientes, fazendo uso dos bancos de dados que permitem detalhamento de informações, customização de ofertas, comunicação e interação (VAVRA, 1993).

Yamashita e Gouvêa (2007) abordam os fatores que exaltam a importância do marketing de relacionamento. Dentre eles, estão o acirramento da concorrência, a sofisticação das necessidades do consumidor e o aumento da lucratividade da organização.

Nessa linha, Demo e Ponte (2008, p. 4) argumentam que o marketing de relacionamento “foca especialmente a relação cliente-organização, não obstante algumas teorias mais recentes estarem ampliando o conceito para os diversos relacionamentos intra e inter-organizacionais”.

Portanto, haja vista a importância do marketing de relacionamento para a competitividade, que estabelece relacionamentos mais intensos com seus clientes, em busca da maior satisfação das suas necessidades e, considerando o foco e as teorias mais recentes a respeito do tema, que falam da relação entre a organização e seus clientes pessoa física (*business-to-consumer*) e corporativos (*business-to-business*), busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: como clientes corporativos e clientes pessoa física avaliam aspectos do seu relacionamento com a Coca-Cola no mercado de Brasília?

## 1.3 Objetivo Geral

Identificar como clientes corporativos e clientes pessoa física percebem aspectos do seu relacionamento com a Coca-Cola no mercado de Brasília.

## 1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar como clientes corporativos, representantes das redes de *fast-food* McDonald's, Subway e Giraffas em Brasília, mensuram a intensidade do marketing de relacionamento com a Coca-Cola;
2. Descrever como clientes pessoa física das redes de *fast-food* McDonald's, Subway e Giraffas em Brasília percebem os aspectos de seu relacionamento com a Coca-Cola;
3. Verificar se o fato de o cliente ser corporativo ou pessoa física influencia a percepção dos aspectos do relacionamento com a Coca-Cola.

## 1.5 Justificativa

Conforme apresentado por Demo e Ponte (2008, p. 1), é imprescindível que “as organizações repensem suas maneiras de conduzir negócios, seu posicionamento no mercado e suas estratégias empresariais na consecução de suas metas”. Por esse motivo, tendo em vista o surgimento da interdependência econômica global no final do século passado, a competitividade e a globalização se estabelecem como fatores de suma importância a serem considerados em estudos organizacionais, ao se tratar de diferencial competitivo.

Lovelock e Wirtz (2006, p. 22) apresentam, nessa mesma linha, como “vencedores nos atuais mercados de serviços de alta competitividade” aqueles que estão em busca constante de fazer reconsiderações na forma como tocam seus negócios, a partir de melhorias e inovações na maneira de atender o cliente, assim como com a utilização de novas tecnologias.

Visto que há cada vez mais opções para efetivação do consumo e que o mercado está mais exigente, as organizações precisam apresentar melhores ofertas aos consumidores (DEMO; PONTE, 2008). “Ao entrar em contato com a organização, um cliente vivencia milhares de momentos da verdade que começam na propaganda da organização que, geralmente, é ostensiva e bem feita” (DEMO; PONTE, 2008, p.

3). Por isso, as empresas precisam mobilizar todo o seu quadro de funcionários para garantir que sua imagem reflita num atendimento profícuo e em boas experiências de marca.

Corroborando essa visão, McKenna (1992, p.150) diz que “é fundamental que todos os membros da equipe gerencial conheçam seus papéis na empresa e partilhem de uma visão conjunta de seus planos e objetivos”. Ou seja, a equipe gerencial deve entender o mercado e interagir com os demais departamentos. Por esse meio, os funcionários conseguiriam participar do marketing de relações e o time de vendas integrar o produto na sua totalidade ao cliente.

Neste contexto, Yamashita e Gouvêa (2007) apresentaram em sua pesquisa que treinar seus funcionários para o atendimento ao cliente é um diferencial entre as empresas, visando o aumento da competitividade e o amadurecimento dos consumidores. Dessa forma, eles estarão mais preparados para representar a organização, apesar de nem sempre estarem cientes do peso dessa responsabilidade.

Observa-se, assim, que “as empresas deveriam considerar o cliente um detentor de conhecimentos específicos e de alto grau de exigência” (POPADIUK, 2009, p. 137), e deveriam usar esse conhecimento na formulação das suas estratégias.

Segundo Kotler e Kelller (2006), muitas empresas buscam fortalecer seus vínculos com os clientes e o fazem através do CRM, que se trata “do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade” (KOTLER; KELLER, 2006, p.151).

Esta pesquisa, portanto, visa entender se a multinacional de bebidas em questão está passando para seus clientes corporativos a imagem que gostaria, através de seu time de vendas, e como os clientes pessoa física enxergam seu relacionamento com o produto, segundo as estratégias de marketing de relacionamento identificadas por eles.

No capítulo seguinte, é apresentado o referencial teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa apresentar o estado da arte sobre CRM, assim como identificar e disponibilizar uma revisão da produção nacional a respeito do tema.

### 2.1 Estado da Arte

Uma vez que o estado da arte abrange a teoria predominante sobre o tema, assim como a evolução de conceitos, neste capítulo serão abordadas as principais obras sobre CRM.

McKenna (1992) apresenta algumas questões que acontecem nessa nova era competitiva, como: o crescimento da diversidade de produtos e serviços até mesmo em nichos; o aumento da competição mundial; alta segmentação do mercado; distinção entre produtos muito sutis e ciclos de vida acelerados; constante fluxo de canais de distribuição; reestruturação das organizações a fim de reduzir níveis hierárquicos para otimização de processos e custos (*downsizing*); assim como busca de novas formas de se fazer negócio e falta de um caminho claro para ação vindo de previsões e pesquisas, devida a rápida mudança das necessidades, desejos e expectativas dos consumidores.

Frente a esses pontos, McKenna (1992) sugere uma redefinição do conceito de marketing e posicionamento, a partir de alguns novos temas de marketing, para que atenda uma abordagem baseada nas relações com o cliente e infra-estrutura do setor. Referente ao primeiro tema, o autor coloca como forças da empresa o produto, a tecnologia, os recursos financeiros, o tempo, o serviço e suporte e o pessoal; e como forças do mercado as relações estratégicas com o cliente, a infra-estrutura do mercado, o MID (sigla da abreviação de medo, incerteza e dúvida), a concorrência, a sequência de adaptação e as tendências sociais.

Como segundo tema, McKenna (1992) coloca que, ao invés das empresas batalharem para ganhar uma fatia de participação no mercado, o marketing aparece como uma forma de traçar estratégias para criar novos, a partir da aplicação de

tecnologia, educação para o mercado, desenvolvimento de relacionamentos com a infra-estrutura e criação de novos padrões. No terceiro tema, é apresentado o marketing como processo e não como táticas promocionais, onde busca mostrar que propaganda e promoção constituem uma pequena parcela de estratégias de marketing. O que deve ser construído são relacionamentos duradouros com os clientes e *stakeholders* (públicos que têm relacionamento e/ou interesse na organização ou que são afetados por ela).

O quarto tema introduz o qualitativo, em detrimento do quantitativo. Isso porque as análises quantitativas fazem uso do passado para prever o futuro. Já as análises de marketing qualitativas estudam o produto num contexto ambiental, o que ajuda as empresas a entenderem seus produtos e mercados. O quinto e último tema fala que o marketing é um trabalho para todos, incentivando uma visão holística, que visa construir e sustentar o relacionamento com clientes e infra-estrutura.

Vavra (1993), precursor da proposta de marketing de relacionamento, inicia a sua obra falando sobre a mudança de orientação do marketing, de conquista para retenção de clientes. A partir deste ponto, mostra que o mercado encontra-se cada vez mais agressivo e competitivo, devido à entrada constante de novos concorrentes, que produzem e oferecem serviços semelhantes. O fato, também, de os consumidores não demonstrarem lealdade firme às marcas, pode levá-los, portanto, a flertar com outros produtos sem o sentimento de traição àquela marca favorita. Com esses argumentos, o autor afirma que conquistar clientes incide em maiores custos e que, o caminho para o lucro, nesta situação, é prolongar o período de compras dos clientes conquistados. Assim, é mais estratégica a retenção de clientes em relação à atração de novos.

Em seguida, Vavra (1993) introduz o conceito de pós-marketing, que apresenta a compra como o início de um relacionamento, pela perspectiva do cliente. Este conceito surgiu com a necessidade de mudar a mentalidade do marketing de “complementar venda” para “iniciar relacionamento”, ou seja, ao invés de “fechar um negócio”, pensar em “construir lealdade”. Nessa linha, com o objetivo de construir relacionamentos longos, o pós-marketing é mostrado como “processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes” (VAVRA, 1993, p. 40).

Brown (2001) aponta o CRM como uma estratégia de negócios. Portanto, acredita que, para a gestão do relacionamento ser eficiente, a organização precisa definir uma estratégia de clientes, criar uma estratégia de canal e produto, e, por fim, entender a importância de uma estratégia de infra-estrutura robusta e integrada.

A partir dos pontos supracitados, Brown (2001) mostra que o resultado da aplicação do CRM em uma instituição financeira levou a um aumento da satisfação do cliente, redução dos custos operacionais e consequente aumento do lucro. O autor apresenta também um estudo sobre o impacto da implantação do CRM na lucratividade, que demonstra a reconquista de clientes e crescimento da taxa de fidelidade, o que pode significar um aumento no interesse dos investidores nas organizações capazes de atrair e reter clientes.

São três os estágios que as organizações passam rumo à evolução frente à estratégia de CRM, são eles: aquisição de clientes, retenção de clientes e atendimento estratégico ao cliente. A análise feita nesses pontos apresenta o nível de fidelidade e de lucratividade de cada estágio. A taxa de ambos os índices são baixas no estágio de aquisição de clientes. Já no estágio de retenção, os índices apresentam taxas médias, e no atendimento estratégico ao cliente, as taxas são altas nos dois indicadores (BROWN, 2001).

Para Lovelock e Wirtz (2006, p. 293), “visar, conquistar e reter os clientes certos são aspectos fundamentais de muitas empresas de serviços bem-sucedidas”. Neste sentido, os autores enfatizam a importância de se escolher segmentos-alvo cuidadosamente e de se esforçar para o desenvolvimento e manutenção da fidelidade desses clientes, fazendo uso de estratégias de marketing de relacionamento. Ou seja, logo após as estratégias de conquista de novos clientes tenham sido concretizadas de forma efetiva, a organização passa a ter o desafio de desenvolver esses relacionamentos para transformar os novos clientes em clientes fiéis, pois, somente assim, eles, futuramente, ajudarão no crescimento da receita da empresa.

São quatro os fatores observados que levam ao crescimento do lucro empresarial e que trabalham a favor do fornecedor, a fim de criar lucros incrementais, conforme apresentado por Lovelock e Wirtz (2006). Esses fatores são: lucro derivado do aumento no número de compras, lucro derivado da redução de custos operacionais,

lucro gerado por indicações a outros clientes e lucro gerado por preços mais elevados.

O grande desafio das organizações está na construção, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos com clientes, pois principalmente quando a empresa possui muitos clientes, estes interagem com ela de diversas maneiras, como por e-mails, centrais de atendimento e pessoalmente. Entretanto, se bem implementado, o CRM ajudará os gestores a entender melhor seus clientes, a personalizar serviços e a concentrar esforços de retenção (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Alguns fatores contextuais levaram as organizações rumo ao desenvolvimento de relacionamentos mais duradouros com seus clientes para obtenção de lealdade, como o surgimento do comércio eletrônico (*e-commerce*) e a facilidade de usar ferramentas de baixo custo, como a internet, para selecionar e segmentar clientes (PAYNE, 2006). Partindo deste ponto, Payne (2006), autor do *handbook* mais recente sobre o tema, fala que o CRM, denominado modernamente “gestão do cliente”, apresenta-se também no meio eletrônico e entende que não há distinção entre CRM e “e-CRM”.

Payne (2006) enumera as principais diferenças entre a abordagem que vinha sendo feita comumente e a sua proposta, a saber: estratégia, não táticas; clientes, não companhias; processos, não *softwares*; resultados finais, não intermediários; e visão de longo prazo, não curto prazo. Sua obra foca no desenvolvimento de uma abordagem estratégica para a gestão do relacionamento com o cliente. No decorrer das pesquisas, chegou-se à conclusão de que existem cinco processos multifuncionais de CRM que devem ser considerados pelas organizações, a saber: o processo de desenvolvimento de estratégia, o processo de criação de valor, o processo de integração multifuncional, processo de gestão da informação, e o processo de avaliação de desempenho.

Haja vista que o CRM trata de um conjunto estratégico de processos ou atividades que se inicia com uma revisão detalhada da estratégia da organização e finaliza com uma melhoria nos resultados do negócio, aumentando o valor para o acionista, são apresentados por Payne (2006) três princípios-chaves do marketing de relacionamento. Esses princípios, portanto, servem de base para a construção do CRM.

O primeiro princípio-chave baseia-se na retenção de clientes rentáveis, ou seja, busca a fidelização do cliente e a expansão do valor de sua duração. Adotando o princípio de maximizar o período de influência do valor do cliente, a organização reconhece que nem todos os clientes são igualmente rentáveis, o que a leva ao desenvolvimento de estratégias que alavanquem a lucratividade perante eles. O segundo princípio diz respeito ao reconhecimento da necessidade das organizações desenvolverem relacionamentos duradouros com *stakeholders*. O marketing de relacionamento reconhece que o domínio de múltiplos mercados pode afetar direta ou indiretamente a habilidade de se conquistar e manter clientes rentáveis. E, por fim, o terceiro princípio-chave enfatiza a importância de se ter uma visão holística e de responsabilidades compartilhadas dentro das empresas. Todavia, para que seja efetivo, é necessário clima e cultura organizacional propícios à colaboração e cooperação (PAYNE, 2006).

Quanto a medidas relacionadas ao CRM, segundo Rozzett e Demo (2010), algumas escalas validadas para se avaliar satisfação, lealdade e valor para o cliente podem ser encontradas na literatura. Entretanto, especificamente sobre CRM, somente era encontrada a escala elaborada por Wilson e Vlosky (1997), específica para mensurar intensidade do marketing de relacionamento no mercado corporativo. Portanto, tendo em vista o crescimento da competitividade, a maior relevância dada à gestão de relacionamentos e a carência de instrumentos acerca do tema, as autoras apresentaram o desenvolvimento e validação de uma escala para avaliar o relacionamento entre empresas e clientes pessoa física.

No que concerne à produção em periódicos internacionais a respeito do tema CRM, Wilson e Vlosky (1997), tiveram como propósito de seu estudo formular um modelo indutivo para atividades de relacionamento entre organizações (“*business partnering relationship*”) fazendo uso de dados qualitativos na forma de estudo de caso. Para tanto, apresentaram três objetivos. Primeiro, ilustrar detalhadamente o processo de construção da teoria a partir do estudo de caso. Segundo, usar a técnica “*degrees of freedom analysis*” para avaliar os resultados. E por fim, rever o modelo de relacionamento *business-to-business* proposto sob o enfoque de outros estudos na literatura. Este foi o único instrumento encontrado que avalia o CRM no âmbito *business-to-business*.

Em seu artigo, Ngai (2005) teve como objetivo revisar a literatura acadêmica acerca do tema CRM, fornecer uma bibliografia abrangente e propor um método de classificação dessa literatura fornecida. Para tanto, uma gama de base de dados online foram pesquisadas a fim de repassar uma ampla lista de artigos de publicações acadêmicas sobre CRM. Foi considerado o primeiro estudo de revisão da literatura acadêmica acerca de pesquisas sobre CRM. Sua bibliografia apresenta uma base de dados entre 1992 e 2002, englobando 89 revistas científicas. Seu estudo e pesquisa fixaram cinco categorias para delimitar as tipologias dos estudos encontrados (tecnologia e serviços da informação, CRM em geral, marketing, serviços pós-vendas e vendas), e ainda mais 34 subcategorias.

Visto que o CRM tem atraído a atenção de profissionais da área e acadêmicos, o que explica o crescimento significativo das pesquisas sobre o tema ao longo dos últimos anos, Ngai (2005) apresenta resultados e implicações importantes. Dentre eles, encontra-se a grande possibilidade de crescimento em pesquisas sobre CRM no futuro, baseando-se nas taxas de publicação do passado e o aumento do interesse na área. Apresentado como importante estratégia de desenvolvimento e implementação do CRM, comprovada pela grande quantidade de artigos que falam de tecnologia e serviços da informação, outra implicação do presente estudo será a de ajudar a transformar os dados dos consumidores em informações úteis e conhecimento.

Um terceiro ponto frisado por Ngai (2005) como resultado de sua pesquisa, discute os poucos estudos que questionam a privacidade do cliente no CRM. Ou seja, as empresas podem capturar e analisar informações de clientes através da tecnologia de CRM. Empresas podem usar essa informação para os planos estratégicos que envolvem campanhas de vendas, como também para outros usos. No entanto, os clientes podem não saber ou até não estar disposto a ter sua informação capturada. Por isso, as organizações não podem ignorar a privacidade do cliente, uma vez que o respeito a sua privacidade ajuda a contruir confiança. Portanto, mais pesquisas devem ser consideradas nesta área.

Por fim, foram encontrados muitos artigos relacionados com “geral, conceito e estudo” e “gestão, planejamento e estratégia” de CRM, o que não foi uma surpresa para a autora, porque CRM ainda é um fenômeno novo para muitas empresas. A maioria desses artigos descreve CRM conceitualmente e de uma forma genérica.

Entretanto, os pesquisadores poderiam estudá-lo mais a fundo, buscando pesquisa sobre funções específicas do CRM, como marketing, vendas e serviços e suporte.

## **2.2 Revisão da produção nacional dos últimos cinco anos**

Este capítulo apresenta uma revisão da produção nacional em periódicos científicos acerca do tema marketing de relacionamento, durante o período de 2006 a 2010, com menção superior pelo Qualis da CAPES ( $\geq$  B2), a saber, Revista de Administração de Empresas (RAE e RAE-e), Revista de Administração Contemporânea (RAC e RAC-e), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista Organizações & Sociedade (O&S), Revista de Administração Pública (RAP) e Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Cadernos EBAPE). Incluíram-se, também, as publicações dos anais do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e do EMA (Encontro de Marketing da ANPAD), os principais eventos da área de Administração e Marketing no Brasil. Foram encontrados 34 artigos.

Cada um dos estudos encontrados foi sintetizado quanto aos seus objetivos, métodos e resultados e estão sumarizados nas subseções a seguir, de acordo com o tema de enquadramento dentro do grande tema CRM.

### **2.2.1 Tecnologia e serviços da informação**

A categoria tecnologia e serviços da informação é a que apresenta o menor índice de publicações, 12% do total, ou quatro estudos, que abordam o tema marketing de relacionamento. Vieira e Ladeira (2008) visaram analisar as relações entre o marketing de relacionamento em segmentação de clientes e a qualidade do serviço logístico nos relacionamentos *business-to-business*. Nesse estudo, é proposto um modelo teórico para verificar tais relações e descrever os relacionamentos de acordo

com a importância estratégica dos clientes. Além disso, apresentam construtos de estratégias de relacionamento e qualidade e *gaps* (ou lacunas) do serviço logístico, que podem ser utilizados em estudos de gerenciamento dos processos logísticos e vinculados à gestão dos canais de marketing. Quando há relações colaborativas entre fornecedor e cliente, o relacionamento prospera na mesma intensidade, uma vez que existe um interesse comum, como a busca de valor adicional ou redução de custos, o que gera vantagem competitiva.

Visto a necessidade de maiores estudos sobre aquisição e desenvolvimento de *softwares* no que diz respeito ao tema marketing de relacionamento, Pereira e Bellini (2008) buscaram discutir os atributos de relacionamentos e variáveis contextuais de influência positiva e negativa, uma vez que se faz necessário que clientes e fornecedores fomentem relacionamentos com parceiros, buscando criação de valor e vantagem competitiva. Foram considerados como atributos do relacionamento: comprometimento e confiança, adaptação, cooperação e comunicação. Como variáveis contextuais: incerteza e interdependência, e disponibilidade dos fornecedores alternativos. A pesquisa, do tipo qualitativa, mostrou que clientes e fornecedores de TI (tecnologia da informação) percebem diferentes custos e benefícios durante relacionamentos de negócio, como também indica especificidades no relacionamento entre eles, como: natureza técnica da confiança, comunicação sob foco operacional, relevância dos relacionamentos pessoais e criação de interdependência entre parceiros.

Uma vez que pouca ênfase é dada sobre o conhecimento dos benefícios acerca do desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo entre empresas, principalmente quando se refere ao valor criado, Pereira e Luce (2009) objetivaram, em seu estudo, analisar o valor percebido pelo relacionamento entre cliente e fornecedor. A construção da análise partiu de teorias de marketing de relacionamento com influências da economia, ciência política, ciências organizacionais, sociologia, psicologia social e direito. A presente pesquisa de natureza qualitativa foi feita no setor gaúcho de software, escolhido por ser economicamente representativo, viável de aplicação de conceitos do marketing de relacionamento e por apresentar estudos no setor a respeito do tema. A aquisição de softwares organizacionais resulta em benefícios quantitativos e qualitativos para clientes e fornecedores, podendo ser

incrementados, a depender dos vínculos relacionais que eles matêm entre si, conforme resultados apresentados pela pesquisa.

Por fim, Oliveira e Huertas (2010) abordam o marketing de relacionamento baseado na comunicação, que surgiu com o avanço da tecnologia e entrada de novas mídias, permitindo o aumento da interatividade na *internet*. Sob o conceito de comunicação dialógica, considerada pelos autores como ferramentas que contribuem para a criação e manutenção de relacionamentos através da troca de idéias e informações entre as partes, Oliveira e Huertas (2010) objetivaram analisar o uso de ferramentas dialógicas, como *e-mail*, *chats* online, dentre outras, em *websites* brasileiros. Foram analisados *sites* de empresas especializadas em vagas de estágio para estudantes, uma vez que essa geração de jovens busca maior interatividade com meios de comunicação, principalmente *internet*. No geral, a comunicação dialógica dos sites das empresas analisadas é deficiente. Os resultados mostraram que é baixa a utilização dessas ferramentas na dimensão retorno de visitantes, o que mostra o atraso dessas empresas em adotar redes sociais para conversar com seu público. A pesquisa revela uma possível falta de infraestrutura de algumas organizações pelo baixo uso de ferramentas da dimensão *loop* dialógico, preocupação em responder ao público. Entretanto, as outras duas dimensões, utilidade da informação e facilidade de interface, apresentaram um maior número de ferramentas utilizadas.

### 2.2.2 Serviços e atendimento

Quanto à categoria serviços e atendimento, a segunda colocada no *ranking* de tipologias de estudos, apresentou 6 pesquisas sobre o tema, ou 18% do total. O primeiro estudo, de Xavier e Dornelas (2006), investigou o papel do gerente no relacionamento com o cliente. A pesquisa objetivou avaliar a mudança na postura desses gerentes a partir da implantação e utilização do CRM, assim como identificar as mudanças no processo de trabalho, novos perfis de atuação e avaliar a melhoria na relação com o cliente. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa. A empresa estudada é do ramo de informática, com abrangência nacional, fornecedora e usuária da tecnologia da informação. Os resultados verificaram que a implantação e utilização de um sistema de gerenciamento de relacionamento (CRM) possibilitou

a mudança na postura dos gerentes regionais da empresa pesquisada. O gerente passa a ter uma postura mais proativa em relação ao contato e atendimento ao cliente, uma vez que possui informações sobre ele, o que possibilita uma maior efetividade na gerência e melhor planejamento de atividades. O resultado encontrado nesta pesquisa mostra que a organização estudada por Xavier e Dornelas (2006), ao implantar o CRM, incumbiu aos gerentes a tarefa de acrescentá-lo em suas rotinas e processos de trabalho, ajudando na criação de uma mentalidade de manutenção de clientes.

Já Campos, Boeing-da-Silveira e Marcon (2007) tiveram como objetivo verificar se o comportamento da segmentação, do marketing de relacionamento e da promoção em grupos educacionais e não-educacionais de organizações do terceiro setor era discriminatório quanto à captação de recursos. A pesquisa feita foi do tipo multimétodo. Foram apresentados, como resultado, que muitas fundações não utilizam, como deveriam, os meios e estratégias para incentivar sua participação no mercado, a fim de captar recursos financeiros, materiais e humanos. Muitas vezes, elas os deixam de utilizar por falta de preparo de sua equipe. Um segundo ponto abordado neste estudo, se dá aos montantes arrecados por estas organizações. A maioria da amostra da pesquisa não respondeu ao item em questão. Entretanto, aquelas que responderam, mostraram obter uma grande quantia de recursos financeiros, apesar da falta de ações mercadológicas para captação.

O objetivo do estudo de Yamashita e Gouvêa (2007) foi compreender a importância do marketing de relacionamento e seu impacto nas organizações com foco nas práticas adotadas pelas empresas. O estudo apresenta uma pesquisa do tipo qualitativa de natureza exploratória, concentrada em oito empresas de grande porte com sede em São Paulo, dos setores varejistas e industriais. Dentre os resultados apresentados, observa-se que as empresas possuem uma grande variedade de estratégias para os programas de fidelidade. Entretanto, algumas delas revelaram não avaliar de forma efetiva o desempenho desses programas. Com relação às maneiras de ouvir o cliente, Yamashita e Gouvêa (2007) mostram como resultado que as empresas reconhecem a importância de monitorar e agir rapidamente quanto à recepção de críticas ou sugestões. Por isso, apresentam diversos níveis, formas e canais para incentivar a manifestação espontânea e para disseminar aos funcionários as interações do cliente. Com relação às metas de satisfação dos

clientes, as empresas, de um modo geral, não mostraram uma resposta objetiva, apesar de demonstrarem aprovar tal ação, o que pode ser explicado pela complexidade na definição de indicadores.

Com as mudanças que têm ocorrido com relação ao comportamento e exigências dos consumidores, Lemos, Popadiuk e Berndt (2008), assim como Yamashita e Gouvêa (2007), também abordaram os programas de fidelidade, somando, neste caso, alguns outros atributos. Buscaram, portanto, identificar a importância de atributos de preferência por lojas na compra de eletrodomésticos e apresentar um modelo de identificação de fidelidade de clientes sob o enfoque do marketing de relacionamento e de lealdade. A pesquisa feita foi do tipo multimétodo, cujos resultados apresentados apontaram que os atributos de preferência mais importantes para a amostra pesquisada são: ter serviço de ligação gratuita para reclamações e sugestões; ter um cartão de lealdade que fornecesse desconto pela frequência; informar sobre uma promoção. Verificou-se também que os dois principais aspectos que podem contribuir para reforçar a preferência são: benefícios especiais por ser cliente e ter um cartão fidelidade. Com esse estudo, pode-se dizer, segundo os autores, que o cliente de eletrodomésticos fiel tem como características básicas: ter entre 15 e 50 anos, pertencente à classe de renda baixa, com baixo nível de escolaridade, ser gerador de renda e desejar comprar independente do valor, ter o hábito de pesquisa em somente uma loja e dar valor no relacionamento antes da compra.

Por sua vez, Popadiuk (2009) objetivou identificar se a visão da gerência difere da visão dos atendentes sobre a gestão do conhecimento de reclamações dos clientes que acessam *call centers*. A metodologia da pesquisa apresenta a seleção de um questionário, de natureza quantitativa. Para tanto, cinco empresas foram selecionadas por facilidade de acesso. Dentre elas, empresas das áreas de telecomunicações, bancária, telemarketing e alimentícia. O estudo mostrou que do ponto de vista dos gerentes e supervisores, há evidências de que a gestão do conhecimento é favorável à solução de reclamações dos clientes. Entretanto, o mesmo não foi avaliado pelos atendentes. Portanto, a hipótese da pesquisa foi comprovada, ou seja, para que a gestão do conhecimento pudesse se estabelecer como algo realmente praticado, seria ideal que aparecesse de forma mais marcante na visão dos atendentes, uma vez que eles são a porta de entrada de reclamações

de clientes. Por isso, seria desejável que eles participassem de forma mais ativa em atividades relativas ao andamento dos trabalhos nos *call centers*.

Por fim, tendo em vista que o contexto do cooperativismo exige uma abordagem díade entre vendedor e comprador, Bonfadini e Machado (2010) objetivaram em seu estudo dentro do terceiro setor, buscar uma escala que abordasse, além do marketing de relacionamento tradicional, um relacionamento mais amplo do que o observado em relações comerciais, como também, avaliar como o fortalecimento das trocas relacionais ocorre a partir do tempo de relacionamento. Para tanto, foi utilizada uma pesquisa de campo com clientes-sócios de uma cooperativa de crédito da região sul do país. Este estudo mostrou como resultado que clientes que ingressam em cooperativas de créditos entram predispostos a um maior relacionamento, visto que, a integração financeira e participação optativa em assembleias, leva à complexidade e durabilidade deste relacionamento quando comparado a um banco tradicional. Por isso, as cooperativas de créditos devem estar preparadas para assumir esse tipo de relação com o associado, uma vez que, esse contato mais próximo com os clientes pode gerar customização dos serviços.

### 2.2.3 CRM em geral

Quanto à categoria CRM em geral, foram encontrados 10 estudos a respeito do tema marketing de relacionamento, ou seja, 29% do total. D'Angelo, Schneider e Larán (2006) objetivaram descrever e analisar a postura das grandes empresas brasileiras para a criação e manutenção dos relacionamentos, por uma visão de longo prazo, com consumidores finais. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa com gestores de empresas como bancos, operadoras de telefone móvel, editoras de revistas e jornais e outras de varejo. A análise de conteúdo visou classificar essas entrevistas em três dimensões, a saber, cultura organizacional, onde foi encontrado um grande passo a ser dado na inserção da mentalidade da empresa sobre a importância em se manter clientes como forma mais eficiente e eficaz que conquistar novos; estratégia organizacional, que demonstrou como dificuldade da organização o foco em resultados de curto prazo, somados à incapacidade da empresa em casar dados armazenados em banco de dados com as

informações dos clientes; e operação, que mostrou que, dos pilares que sustentam as estratégias de marketing de relacionamento (processos, métricas, infra-estrutura e ferramentas de análise), somente as duas últimas parecem ter uma atenção maior das organizações, por não serem tão dependentes de uma formação de cultura e estratégia adequada para a implantação do marketing de relacionamento.

Já Almeida, Lopes e Pereira (2006) buscaram analisar a publicação científica nacional a respeito do tema marketing de relacionamento. Encontraram 33 artigos publicados, entre 1990 e 2004, nos principais periódicos de administração. Tendo por objetivo colaborar para o desenvolvimento do tema no Brasil, apresentando as lacunas a serem preenchidas, foram escolhidas as seguintes variáveis para análise: principais autores, bases de suas investigações e perfis metodológicos mais frequentes. A pesquisa identificou uma supremacia de trabalhos que focam o relacionamento com o consumidor final e que utilizam métodos quantitativos, o que, segundo as autoras, pode demonstrar uma linha de pesquisa diferente de estudos iniciais sobre o tema internacionalmente e explicar a dificuldade de compreensão mais profunda na natureza dos vínculos existentes entre empresas e consumidores, respectivamente.

Em um ensaio teórico, Pereira e Luce (2006), discutem a pesquisa em marketing de relacionamento sob o contexto empresarial, a fim de identificar abordagens que ajudem na análise dos relacionamentos no Brasil. Para tanto, colocam que a evolução de conceitos e processos de marketing de relacionamento ocorre a partir da absorção de conceitos de outras áreas de conhecimento, da busca de novos temas e utilização de novas vertentes para análise empírica de relacionamentos. Os autores destacam como problemas enfrentados pela disciplina de marketing, que também se apresentam quando se fala em marketing de relacionamento, como “o isolamento em relação a outras disciplinas, a hegemonia do positivismo estatístico e a aversão à pluralidade e à crítica” (PEREIRA; LUCE, 2006, p. 9).

Tendo em vista o aumento da importância de relacionamentos interorganizacionais, como parcerias e alianças geradas a fim de agregar valor e promover vantagem competitiva, Larentis (2007) apresenta um ensaio teórico propondo que o relacionamento entre organizações parceiras e aliadas pode influenciar como os grupos de profissionais formam valores, crenças, sentimentos e comportamentos comuns. Tal estudo utiliza conceitos da cultura organizacional e marketing de

relacionamento para montar uma perspectiva interorganizacional, o que sugere a existência de uma cultura também interorganizacional, caracterizada por sua complexidade e multifaces.

Seguindo nesta linha, Ribeiro (2007) aborda o marketing de relacionamento num contexto de comércio *business-to-business* a partir de um estudo de caso descritivo da Companhia Vale do Rio Doce no mercado Japonês. Nesse cenário, o marketing de relacionamento é utilizado para gerir, estreitar relações com clientes, fidelizá-los e personalizar produtos. O resultado apresentado mostra que as estratégias de marketing de relacionamento existentes devem ser adaptadas para se encaixarem neste segmento de negócio. Dessa forma, o relacionamento privilegia o desenvolvimento de uma interculturalidade entre as empresas, conforme explicado por Larentis (2007), com base em princípios específicos a esta abordagem.

O marketing de relacionamento, segundo Lourenço e Pereira (2007), tende a considerar por uma visão mais econômica e utilitarista as relações de troca, apesar de serem fenômenos sociais. Em seu estudo, objetivaram mostrar que tais relações comerciais da sociedade contemporânea englobam elementos utilitários (relações entre coisas, "troca-mercadoria") e simbólicos (relações entre pessoas, "troca dádiva"). Para tanto, se valeram de uma pesquisa teórica para a realização de uma análise comparativa entre as trocas ocorridas na sociedade tradicional, a partir da teoria da dádiva, que trás o conceito de valor de vínculo, e na sociedade contemporânea, sob o viés utilitarista das relações. Essa pesquisa abriu espaço para que novos estudos pudessem tratar das relações de troca como fenômenos sociais e simbólicos, uma vez que a extensa revisão da literatura feita pelos autores mostrou que os elementos simbólicos do marketing de relacionamento são mais importantes que os utilitários, na maioria das vezes.

As abordagens qualitativas vêm crescendo em pesquisas de marketing, uma vez que estudos complexos que abordam situações de interação entre empresa e consumidor se mostram de difícil compreensão (LOURENÇO; FERREIRA; ROSA, 2008). Portanto, os autores objetivaram discutir a etnografia, que é um tipo de pesquisa interpretativa embasada no interacionismo simbólico, juntamente com outra abordagem qualitativa, como metodologias em marketing de relacionamento no mercado consumidor. Essa abordagem conjunta permite melhor captar a dinâmica deste relacionamento e do fator comportamento do consumidor. Este

ensaio teórico apresenta como resultado que a aplicação do marketing de relacionamento no mercado consumidor se adequa a pesquisas sobre o tema, por abordar aspectos subjetivos e conseguir revelar os motivos pelos quais consumidores e empresas se relacionam em processos de troca.

Assim como Larentis (2007), Ribeiro (2007) e Vieira e Ladeira (2008), Larentis e Antonello (2009) também focaram em seu estudo o marketing de relacionamento interorganizacional, que se baseiam principalmente na confiança, comprometimento e cooperação entre indivíduos. Como objetivo dessa pesquisa, que consiste num ensaio teórico, está a discussão dos processos de aprendizagem dentro das práticas do marketing de relacionamento em interações interpessoais e intergrupais, na área de marketing das organizações. A partir desse estudo, pode-se verificar que os indivíduos envolvidos nas relações entre organizações aprendem interagindo e participando de grupos, negociando significados, além do compartilhamento de informações e conhecimentos, gerando, principalmente, conhecimento tácito.

Botelho e Tostes (2010) colocam que diagnóstico e compreensão devem ser foco de análise no caso de clientes abandonarem uma organização que mantém altos investimentos em prospecção e retenção. Para tanto, o estudo visa modelar a probabilidade de clientes saírem de um relacionamento com uma empresa na qual mantêm algum vínculo. Tal fenômeno, segundo os autores, é denominado churn, ou seja, abandono. Foram utilizados dados secundários, advindos de *database marketing* da empresa pesquisada, coletados longitudinalmente, onde a amostra considerada é a de clientes que possuíam o cartão de crédito próprio da organização. Este estudo apresenta como resultado alguns pontos que ajudam a empresa a compreender a taxa de abandono de seus clientes, que está relacionada à taxa de rotatividade da base de clientes. A partir da compreensão desse quisito, a empresa torna-se capaz de personalizar ações de comunicação de marketing e um tratamento diferenciado para o segmento que consta como risco de abandono, o que leva a otimizar tempo e esforços.

Por fim, Pinto e Lara (2010) colocam que, no campo do marketing de relacionamento, predominam as pesquisas de cunho quantitativo, como já abordado por Almeida, Lopes e Pereira (2006) nesta categoria, o que gera uma lacuna quanto a trabalhos que prezem uma maior diversidade de métodos e abordagens que possam munir os pesquisadores na busca da compreensão de

fenômenos sob o ponto de vista de outras metodologias e paradigmas. Outra lacuna apresentada pelos autores está nas relações de troca, que se mostra predominantemente sob uma perspectiva econômica e utilitarista. Portanto, Pinto e Lara (2010) objetivaram apresentar e discutir: propostas para uma abordagem das relações de troca como fenômenos sociais, que devem ser também analisadas pelo aspecto simbólico; e possíveis pesquisas acerca da antropologia do consumo e das experiências do consumo, dentro do marketing de relacionamento. A contribuição deste ensaio teórico se encontra nas possibilidades de pesquisas com novas problemáticas e novas formas de ver e entender o relacionamento empresa e consumidor.

#### 2.2.4 CRM, seus efeitos e relações

A respeito da categoria CRM e seus efeitos, a campeã de estudos publicados no *ranking* proposto, apresenta 14 estudos ou 41% do total. Zancan e Prado (2006), inicialmente, estudaram a relação entre os produtores e empresas distribuidoras no setor de canal de distribuição da maçã brasileira. Tiveram como objetivo principal identificar a relação do construto QR, ou qualidade do relacionamento, com seus antecedentes e consequências nas trocas de relação entre os produtores e distribuidores neste setor. A pesquisa teve como base metodológica a fase exploratória-qualitativa e descritiva-quantitativa, caracterizando-se, portanto, como multimétodo. O processo de formação do construto QR consistiu em comprovar hipóteses que delimitavam uma ligação entre os construtos do relacionamento estabelecido. São eles: satisfação, confiança e comprometimento. Essa relação foi comprovada, uma vez que a satisfação tem fortes influências nas ações conjuntas firmadas neste canal de distribuição, como também, a cooperação estabelecida entre os produtores e distribuidores, os custos de término do relacionamento e os valores compartilhados foram considerados primordiais para esta relação.

Francisco-Maffezzolli (2007), assim como Zancan e Prado (2006), baseou sua pesquisa acerca do construto qualidade do relacionamento. Objetivou, portanto, em seu estudo, compreender quais seriam as possíveis relações entre a QR e a lealdade para o impacto no resultado dos usuários de telefonia celular. Utilizou como

metodologia a pesquisa quantitativa. Foram apresentados como resultados que a satisfação não é determinante para a lealdade, ou seja, dos clientes satisfeitos pesquisados, não foi constatada expectativa de continuidade do relacionamento. Entretanto, foi comprovado que a confiança é um fator antecedente da lealdade, por representar redução de risco e da incerteza do relacionamento. Uma vez que a confiança influencia a lealdade através do comprometimento do cliente, este explica a continuidade do relacionamento. Portanto, a qualidade do relacionamento, constituída pela satisfação, confiança e comprometimento, construtos estes também apresentados por Zancan e Prado (2006), mostrou impacto positivo sobre a lealdade.

No estudo de Frederico e Robic (2008), a percepção dos fatores determinantes da continuidade do relacionamento em diversos formatos varejistas de vestuário para a obtenção da fidelidade de clientes mostra-se como objetivo principal. Para tanto, a metodologia da pesquisa foi dividida em duas fases, uma qualitativa e outra quantitativa. Os resultados foram gerados a partir de regressões e sugeriram uma priorização distinta dos fatores antecedentes da confiança para os diferentes formatos varejistas. A confiança, para hipermercados, mostrou-se determinada pelo cumprimento dos acordos de fornecimento. Para o varejista popular, foi apresentada uma valorização pela negociação, geralmente caracterizada pelo preço, a fim de conseguir oportunidades de mercado. Já a loja de departamentos, por trabalhar com produtos ditos como modinha (moda passageira), considerados altamente perecíveis, com alto giro e valor mais econômico, trabalha com planejamento antecipado e rigor no controle. Por fim, as boutiques mostraram a necessidade do rápido desenvolvimento de produtos diferenciados por parte do fornecedor.

A partir de uma pesquisa quantitativa, Gomes, Rezende e Oliveira (2008) investigaram em seu estudo a influência das práticas do marketing de relacionamento junto à classe médica, no que diz respeito às empresas farmacêuticas e suas estratégias para a conquista da lealdade dos médicos, uma vez que estes são os responsáveis pela prescrição de medicamentos a pacientes. A pesquisa foi feita em Minas Gerais e pretendia, também, comparar informações obtidas com uma pesquisa feita anteriormente com médicos de São Paulo. Os resultados apontaram que as práticas de marketing de relacionamento realizadas pela indústria farmacêutica influenciam o comportamento da lealdade dos médicos,

apesar de serem avaliadas de forma diferente entre mineiros e paulistas, devido ao perfil regional diferenciado apontado no estudo. Por isso, tal indústria deve traçar estratégias de marketing de relacionamento específicas para cada região, para obter maiores níveis de lealdade da classe médica.

Analisar as relações ocorridas entre os benefícios relacionais percebidos pelos consumidores e seus antecedentes, assim como consequências geradas no contexto de serviços, foi o foco de estudo de Mota e Freitas (2008), que compreendeu uma pesquisa descritiva do tipo quantitativa. A percepção dos benefícios relacionais (satisfação, confiança, fidelidade, recomendação e comprometimento) irá variar a depender dos tipos de serviços prestados, assim como entre os serviços customizados e padronizados. Os resultados encontrados também mostraram relações significativas entre a satisfação com os empregados e os demais construtos, o que leva à importância da ligação entre empregados e consumidores. Portanto, Mota e Freitas (2008) afirmam que todas as empresas, inclusive as que não oferecem serviços customizados, devem se preocupar com os benefícios ofertados, uma vez que gerarão consequências de marketing essenciais.

Milan et al (2008) também estudaram os construtos satisfação e confiança, todavia, em outra perspectiva. Os construtos satisfação de clientes, valor, reputação do provedor de serviços e confiança são considerados antecedentes da retenção de clientes em um modelo teórico proposto por Milan et al (2008), que objetivaram compará-lo com um modelo rival quanto às estratégias de retenção de clientes por meio da prática do marketing de relacionamento no ambiente de serviços. Esse modelo rival foi selecionado após análise e interpretação de um conjunto de modelos, que foram testados para se chegar a um que tivesse similaridade com o modelo teórico proposto, coerência e consistência. Os resultados mostraram evidências de que o valor percebido pelos clientes é antecedente da confiança depositada no provedor de serviços e sua reputação e que, por sua vez, a retenção de clientes é influenciada pela confiança neste provedor. Portanto, o estudo indica que este modelo teórico apresenta um melhor ajuste que o modelo rival em comparação, apesar de mostrar necessidade de amadurecimento teórico-empírico.

Para Fonsêca (2008), identidade é um construto essencial para se entender o início das relações comerciais, assim como seu desenvolvimento, manutenção e dissolução. Portanto, seu estudo visa descobrir o significado da identidade no

relacionamento entre marca e consumidor, a fim de entender quais as características são consideradas relevantes para esta relação. Para alcance do objetivo, foi feita uma pesquisa qualitativa com gerentes de uma grande rede de *fast-food*. Os resultados foram encontrados através de análise de conteúdo e interpretação de significados. Logo, as propriedades relacionais geradas pelas interações marca-consumidor encontradas no estudo, que constituem a identidade da relação, foram a identificação, valência e relevância, marca-signo, convergência de valores e reconhecimento.

Já em sua pesquisa, Reichelt (2008) focou na relação entre instituições de ensino superior do setor privado e seus alunos, sob o tema valor percebido do marketing de relacionamento. A pesquisa foi feita em três etapas: a primeira qualitativa, com entrevistas em profundidade com estudantes, a segunda quantitativa para validação das escalas de mensuração e a terceira, também quantitativa, para testar os modelos estruturais. Esses modelos buscaram relacionar os temas de interesse deste estudo: valor percebido, satisfação, satisfação com o relacionamento e lealdade. A autora constatou com a pesquisa que os preditores dos valores percebidos são a qualidade percebida, preço comportamental, preço monetário, reputação e resposta emocional. Destes preditores, os que mostraram maior influência no valor percebido, em ordem decrescente, foram preço monetário e reputação.

A respeito dos benefícios acerca da retenção de clientes, Joia e Sanz (2008) investigam a rentabilidade das transações entre clientes frequentes e esporádicos no setor de varejo virtual de eletrodomésticos, argumentando que estes se mostram mais valiosos que aqueles. A pesquisa, de cunho quantitativo, feito em duas empresas, demonstra que os compradores esporádicos propiciam maior lucratividade, apesar dos varejistas eletrônicos não interagirem no relacionamento com seus clientes. O estudo mostra, portanto, que o valor dos clientes associa-se ao modo como essas empresas se relacionam com eles e que, investindo nesse relacionamento, os benefícios comerciais entre consumidores e as organizações virtuais tendem a aumentar.

Visando focar na forma como o consumidor entende o seu vínculo com uma prestadora de serviços e o modo como as organizações intencionam esses relacionamentos, Souza Neto e Mello (2009) apresentaram uma pesquisa com dois

objetivos. Primeiramente, investigar se os consumidores têm a intenção de conduzir um relacionamento com as empresas e como as características dos serviços prestados podem ser relacionados com atributos de relacionamentos. O segundo pretende identificar como os serviços prestados podem ser agrupados a partir das características indentificadas pelos consumidores através do relacionamento com a empresa. O instrumento utilizado foi de natureza quantitativa. Foram apresentados como resultado que os relacionamentos dos consumidores com as empresas, que prestam diferentes tipos de serviços, podem demonstrar características similares, apesar delas não poderem ser consideradas efetivas, uma vez que, cada tipo de serviço influencia de uma forma o relacionamento empresa-consumidor, apesar de serviços completamente diferentes poderem apresentar estruturas de relacionamentos semelhantes. Assim como, do ponto de vista do consumidor, grupos com características parecidas, não são suficientes para explicar diferenças ou semelhanças nos relacionamentos com as empresas de diferentes prestações de serviços. Por conta da percepção da não suficiência de justificativa de determinadas características para relacionamentos, foi proposto aprofundar alguns quisitos com pesquisas qualitativas.

Assim como as pesquisas de Zancan e Prado (2006) e Francisco-Maffezzolli (2007), Bergamo e Giuliani (2009) também utilizaram a relação entre o construto lealdade e QR. Neste caso, estudaram a lealdade do estudante baseada na qualidade do relacionamento com a instituição de ensino superior. Segundo eles, o marketing de relacionamento é primordial para a efetivação da relação entre alunos e escolas, possibilitando que as organizações possam desenvolver estratégias relacionadas à retenção e lealdade. Portanto, se apresenta como objetivo do estudo, verificar se os alunos estão propensos à firmar lealdade com as instituições de ensino. Foi utilizado o método quantitativo para a pesquisa, que evidenciou uma resposta positiva quanto ao objetivo proposto. Portanto, a qualidade percebida, satisfação, comprometimento emocional e confiança são os construtos destacados que influenciam a lealdade do aluno à instituição.

Devido ao grande crescimento do setor de serviços de saúde privado, setor também estudado por Gomes, Rezende e Oliveira (2008), incentivado pelo aumento da disponibilidade de serviços de saúde domésticos, Magalhães et al (2009) tiveram como objetivo principal do estudo avaliar com que intensidade clientes externos e

gerentes de clínicas médicas privadas de João Pessoa utilizam componentes do marketing de relacionamento (cultura e valores; liderança; estratégia; estrutura; pessoal; tecnologia; conhecimento e percepção; e processos), assim como identificar quais destes agregam valor significativo na estratégia de fidelização e manutenção de clientes. A pesquisa utilizou métodos quantitativos e qualitativos. Este estudo mostrou que as clínicas pesquisadas utilizam os componentes supracitados de forma moderada, apesar de gerentes e clientes apresentarem percepções similares com relação à sua importância para acentuação e manutenção de relacionamentos duradouros. Portanto, sugere-se que as estratégias de abordagem dessas clínicas deve ser revista, tendo em vista o aumento da competitividade no ramo e das demandas da clientela, que possui mais informação a respeito do tema, se apresentando mais exigente.

Lopes et al (2010) apresentam que o desenvolvimento da prática de marketing de relacionamento tem sugerido maiores esforços das organizações por uma abordagem vinculada à manutenção de relacionamentos compensadores de longo prazo, para ambas as partes, ao invés de uma abordagem unicamente transacional. Portanto, este estudo, de natureza quantitativa, tem por objetivo verificar as táticas financeiras, sociais e estruturais utilizadas para criação de vínculos no relacionamento com clientes e os impactos nas variáveis de marketing de relacionamento: confiança, compromisso e lealdade. A pesquisa com consumidores de lojas físicas e internautas do ramo varejista trouxe como resultados: que todos os esforços de marketing de relacionamento possuem efeitos positivos na confiança do consumidor; que quanto maior a confiança, maior o comprometimento; que o compromisso e a duração do relacionamento atraem efeitos positivos para a lealdade; que não foi encontrada relação relevante entre envolvimento com o produto com as variáveis comprometimento e confiança. Este último resultado encontrado leva a suposição de que a confiança do consumidor numa loja virtual foi influenciada com maior potência pelo reconhecimento da sua robusta estrutura organizacional e não pelo tipo de produto comercializado.

Por fim, Rozzett e Demo (2010) apresentaram a única pesquisa encontrada quando se trata de validação de um novo instrumento de pesquisa. O objetivo do estudo de Rozzett e Demo (2010) foi alcançado, uma vez que conseguiram validar a escala e, portanto, cobrir uma das lacunas encontradas na literatura. O instrumento científico

proposto, denominada Escala de Relacionamento com Clientes (ERC), unifatorial e composto por oito itens, é capaz de mensurar o relacionamento entre empresas e clientes. A ERC apresenta 64,11% da variância explicada e possui alta confiabilidade com alfa de Cronbach de 0,92. Logo, a escala validada passou a estar disponível não somente para as organizações que já implementaram programas de relacionamento com o cliente, como também para aquelas que desejam desenvolver tais ações para adotar o CRM.

### 2.2.5 Síntese do levantamento da produção nacional

Delineado o cenário dos estudos a respeito do CRM, procedeu-se à síntese dos resultados encontrados com o objetivo de facilitar o acesso do leitor às principais informações.

Traçando um cenário dos estudos publicados nos periódicos e anais supracitados a respeito do tema, entre 2006 e 2010, os anais do EnANPAD apresentaram o maior número de publicações, com 32,4%. O Gráfico 1 ilustra os resultados.

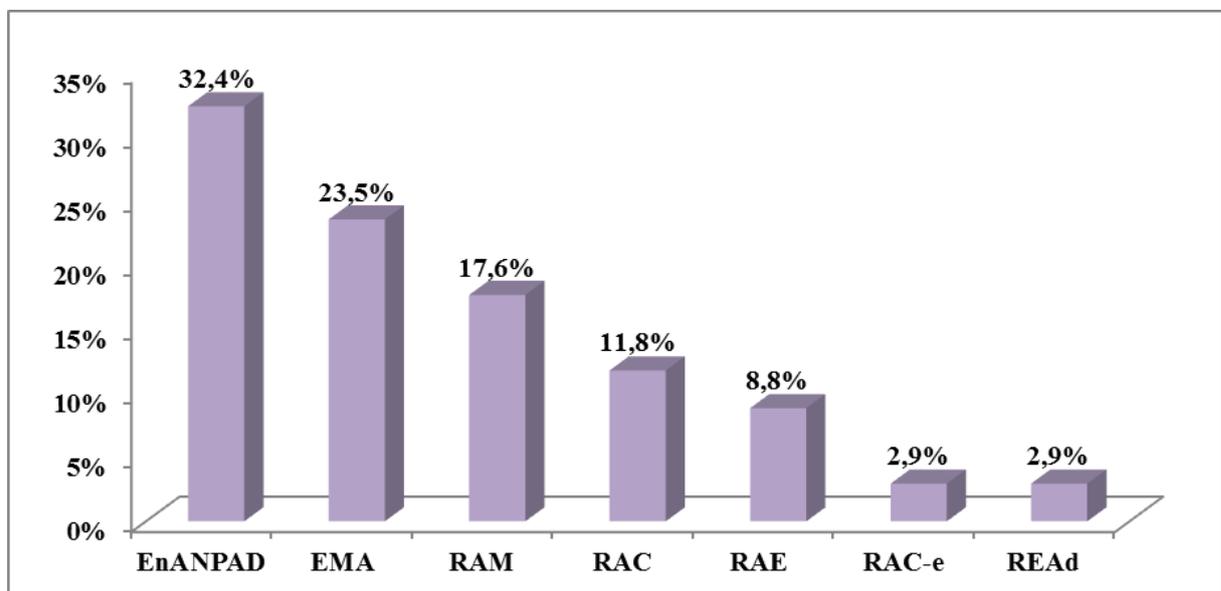


Gráfico 1 - Levantamento de publicações por periódicos e anais

No Gráfico 2, segue um levantamento do número de artigos publicados nacionalmente sobre marketing de relacionamento.

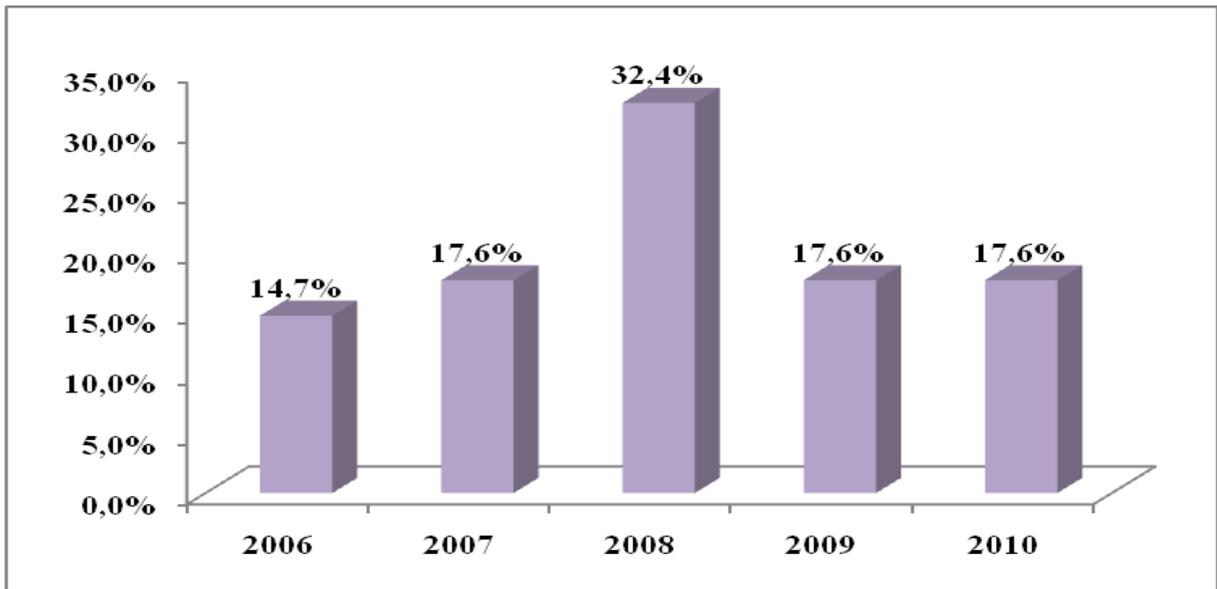


Gráfico 2 - Levantamento de publicações por ano

Com base em algumas das categorias propostas por Ngai (2005), a fim de delimitar as tipologias dos estudos encontrados, segue levantamento do número de artigos publicados por área temática, ilustrada pela Gráfico 3.

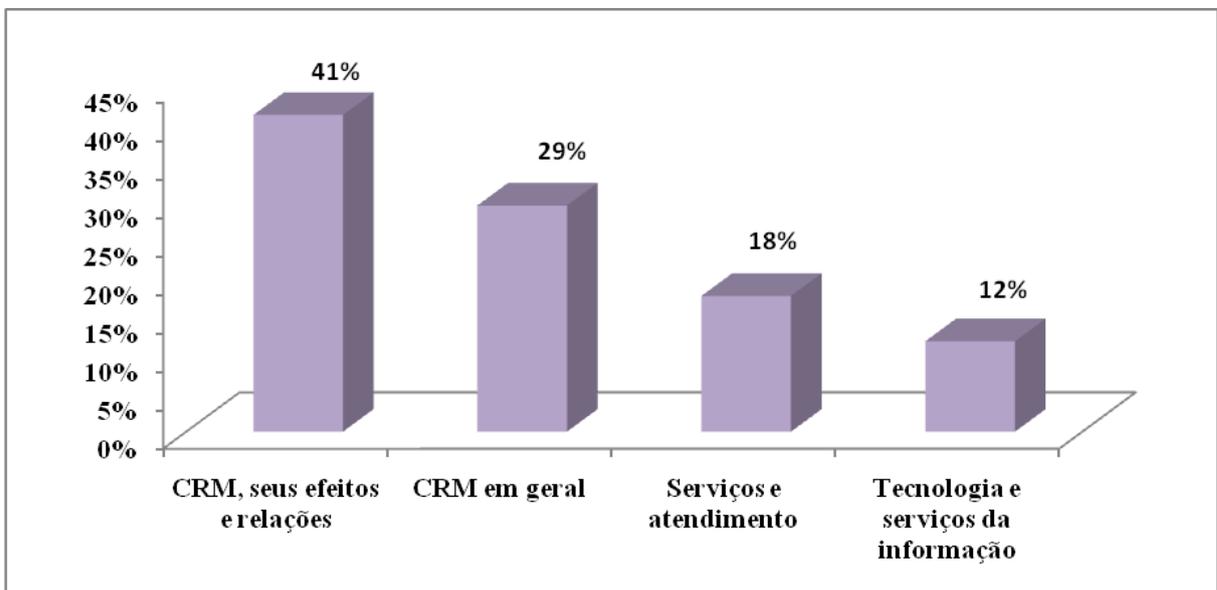


Gráfico 3 - Levantamento de publicações por tema

Quanto ao enquadramento do estudo, foram encontrados um maior número de pesquisas teórico-empíricas, como pode ser visualizado na Gráfico 4.

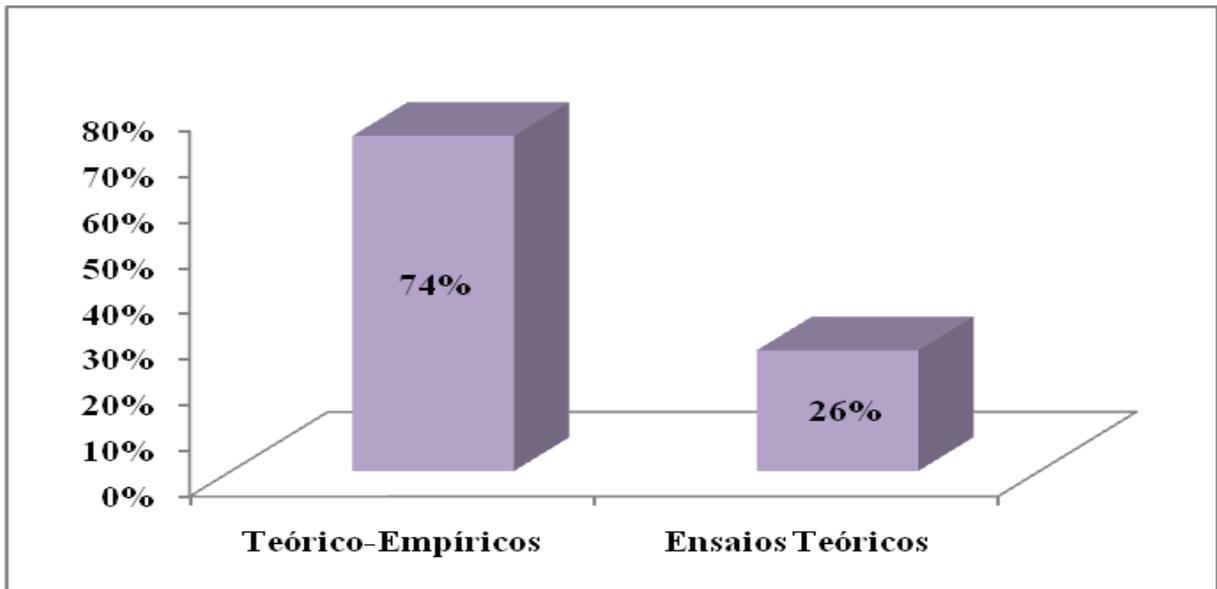


Gráfico 4 - Levantamento de publicações por enquadramento de estudo

Dos estudos teórico-empíricos, conforme Gráfico 5, prevalecem as pesquisas quantitativas, com 44%, confirmando o que foi dito por Almeida, Lopes e Pereira (2006) e Pinto e Lara (2010) quanto à predominância de estudos quantitativos acerca do tema marketing de relacionamento.

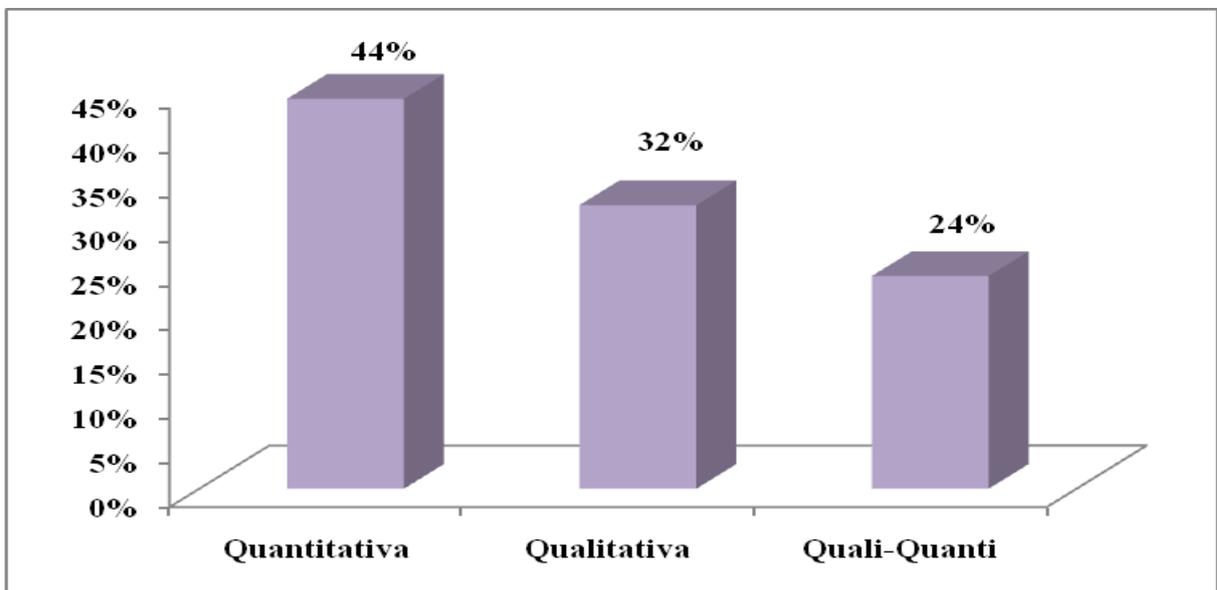


Gráfico 5 - Levantamento de publicações por natureza do estudo

O capítulo a seguir apresenta os métodos e as técnicas utilizadas na pesquisa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa pode ser caracterizada quanto ao escopo do tópico como estudo estatístico, por ser voltado para a amplitude e não profundidade, por tentar captar características de uma população. E quanto à dimensão do tempo, como estudo transversal, por representar um determinado momento da realidade (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Segundo Vergara (2000), o tipo de pesquisa pode ser categorizado quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, por expor características de uma população ou fenômeno, sem o compromisso de explicá-lo. Quanto aos meios, caracteriza-se por uma pesquisa de campo, por ser uma investigação empírica. Quanto à natureza, a pesquisa é quantitativa, pois utiliza instrumentos para aferição de variáveis. Os dados coletados são objetivos e foram traduzidos em números, tornando possíveis as análises estatísticas (HAIR JR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2003).

#### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

A Coca-Cola, considerada a marca mais valiosa do mundo, segundo a consultoria *Interbrand* (INTERBRAND, 2010), foi a organização estudada. É uma multinacional de bebidas que possui 26 fabricantes regionais no Brasil, responsáveis pelo envase dos produtos, e está presente em mais de 200 países no mundo. É, portanto, uma empresa do setor privado, de grande porte e faz parte de uma marca reconhecida internacionalmente, por todos os públicos. Dentre as mais de 400 marcas de bebidas não-alcólicas das quais esta organização é responsável, encontram-se em

seu portfólio categorias como: sucos, chás, energéticos, hidrotônicos, isotônicos e refrigerantes.

A Coca-Cola apresenta como missão “Refreshar o mundo – em corpo, mente e espírito. Inspirar momentos de otimismo – através de nossas marcas e ações. Criar valor e fazer a diferença – onde estivermos, em tudo o que fizermos”. Como princípios e valores, a organização preza a liderança, paixão, integridade, responsabilidade, colaboração, inovação e qualidade.

Conforme apresentado e explanado pela empresa em seu sítio na *internet* (COCA-COLA, 2010), foi estruturado um “Manifesto para o Crescimento”, um código interno contruído sobre cinco pilares (planeta, pessoas, parceiros, portfólio e lucro) por acreditar que o crescimento da organização depende diretamente do desenvolvimeno da sociedade e da sustentabilidade dos recursos naturais.

Ainda dentro deste perfil de sustentabilidade, a Coca-Cola apresenta como uma de suas atividades a plataforma “Viva Positivamente”, que visa o desenvolvimento econômico e social, considerando a preservação ambiental para o desenvolvimento sustentável do Sistema Coca-Cola Brasil. Para tanto, esta plataforma se subdivide em sete frentes de atuação: água, embalagens sustentáveis, comunidade, energia e clima, vida sustentável, ambiente de trabalho e benefícios das bebidas

Como forma de exemplificar um dos trabalhos que compõe a plataforma supracitada, a organização se apresenta como pioneira ao expor a garrafa do futuro, que se trata de uma embalagem 100% reciclável composta por até 30% de material vegetal, a *PlantBottle*. Esta inovação reduz a utilização de recursos não renováveis, além de chegar a uma redução de 25% nas emissões de CO<sub>2</sub>.

Buscando criar novos canais de relacionamento com o cliente, a organização em questão conta com uma grande infra-estrutura que visa treinar, desenvolver, capacitar e suprir as necessidades de seus clientes, de forma a elevar sua satisfação e reconhecimento das marcas e produtos, assim como gerar crescimento do ponto de venda.

### 3.3 População e amostra

Para a pesquisa de clientes corporativos, as empresas pesquisadas foram as redes de restaurantes *fast-food* McDonald's, Subway e Giraffas que comercializam exclusivamente os produtos da Coca-Cola, na cidade de Brasília. Dividindo a cidade de Brasília em 4 regiões (Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte, Lago Sul), são 54 os estabelecimentos presentes na cidade, compondo a população. Destes 54, foram selecionados, por critério de conveniência, 32 estabelecimentos, ou 60% do total.

Quanto à pesquisa de clientes pessoa física, foram entrevistados aqueles clientes que frequentaram algum desses restaurantes no período da pesquisa, a saber, dezembro de 2010 a janeiro de 2011. A população média desses restaurantes, conforme informado pelos seus gerentes, conta com 2100 consumidores únicos mensais. Segundo o cálculo feito no site RAOSOFT, no *Sample Size Calculator*, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, para a referida população, a amostra representativa foi de 335 sujeitos.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foram utilizados na pesquisa dois questionários cientificamente validados. São eles a escala para mensuração do marketing de relacionamento *business-to-business* de Wilson e Vlosky (1997) e Escala de Relacionamento com o Cliente (ERC) de Rozzett e Demo (2010).

Conforme apresentado por Demo e Ponte (2008, p. 161), o modelo de Wilson e Vlosky “se revelou um instrumento consistente e eficaz na verificação do grau de relacionamento entre empresas (cliente corporativo e fornecedor)”. Tal escala mede a intensidade do marketing de relacionamento presente nos processos de troca entre cliente e fornecedor. Ela é composta por 30 questões, divididas em seis fatores e suas respectivas confiabilidades, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Instrumento de Wilson e Vlosky

<b>Fatores</b>	<b>Quantidade de Itens</b>	<b>Confiabilidade (<math>\alpha</math>)</b>
Dependência do fornecedor	5	0,61
Nível de comparação com fornecedores alternativos	4	0,66
Investimentos no relacionamento	5	0,71
Troca de informações	2	0,78
Confiança	7	0,88
Comprometimento	7	0,92

A mensuração dos itens se faz através de uma escala *Likert*. Segue no Anexo A, a Escala de Wilson e Vlosky para mensuração do marketing de relacionamento entre empresas e no Apêndice A a carta de apresentação do entrevistador ao gestor.

A segunda escala utilizada, que compõe o instrumento da presente pesquisa, foi a ERC de Rozzett e Demo (2010). Esse modelo é unifatorial e composto por oito itens, com mensuração realizada em duas partes: por escala *Likert* para relacionamento (itens de 1 a 6), conforme Tabela 2, e por escala tipo *Likert* de cinco pontos para satisfação (2 últimos itens), conforme Tabela 3.

Tabela 2 - Escala *Likert* da ERC, parte 1

<b>Percepção</b>	<b>Número Equivalente</b>
Discordo totalmente da afirmativa	1
Discordo um pouco da afirmativa	2
Não concordo nem discordo da afirmativa	3
Concordo um pouco com a afirmativa	4
Concordo totalmente com a afirmativa	5

Tabela 3 - Escala do tipo *Likert* da ERC, parte 2

<b>Percepção</b>	<b>Número Equivalente</b>
Muito insatisfeito	1
Insatisfeito	2
Sem opinião / não se aplica	3
Satisfeito	4
Muito satisfeito	5

As questões desse instrumento explicam cerca de 64% da variância do construto com confiabilidade de 0,92. Segue no Anexo B a escala acima citada e no Apêndice B a carta de apresentação do entrevistador aos clientes pessoa física.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os questionários, referentes às escalas apresentadas, foram aplicados em meados do mês de dezembro de 2010 e janeiro de 2011.

Para a pesquisa com clientes corporativos, foram visitados os 32 restaurantes de redes *fast-food* de Brasília e solicitados aos gerentes gerais que participassem da pesquisa respondendo ao instrumento de Wilson e Vlosky (1997), após apresentação prévia da entrevistadora, que foi a própria pesquisadora, e do propósito da pesquisa. Os gerentes gerais também responderam à ERC de Rozzett e Demo (2010), para que as percepções entre pessoa física e cliente corporativo pudessem ser comparadas, atendendo ao objetivo específico 3. Os estabelecimentos foram visitados por conveniência até atingir o número de questionários válidos definidos em amostra.

Para a pesquisa com clientes pessoa física, foram feitas visitas aos restaurantes de redes *fast-food* da cidade de Brasília, escolhidos por conveniência. A entrevistadora foi ajudada por um estudante universitário, abordando os clientes após o momento de efetivação de compra. Em seguida, foi apresentado o propósito da pesquisa e sugerido aproveitar o momento de espera pelo pedido para que o questionário fosse respondido.

Para alcançar os objetivos específicos 1 e 2, identificar e descrever como são percebidos, por clientes corporativos e clientes pessoa física, os aspectos de seus respectivos relacionamentos com a Coca-Cola, os dados de ambos os questionários foram armazenados no *software Microsoft Excel*, versão 2007, através do qual foram montados gráficos e tabelas com informações de média e desvio-padrão, fazendo uso de estatística descritiva simples.

Para o objetivo específico 3, os dados adquiridos com o preenchimento dos instrumentos, foram armazenados no *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 17.0, através do qual foi aplicada a análise de variância (ANOVA) para se avaliar se há diferenças de percepção entre os clientes corporativos e pessoas físicas quanto aos aspectos do relacionamento com a organização estudada. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), a análise de variância é usada para comparar

duas ou mais médias com o intuito de verificar se há diferenças significativas entre elas.

O próximo capítulo apresenta os resultados e discussão da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

São apresentados, neste capítulo, os resultados encontrados na aplicação das duas escalas, que compõem o instrumento da pesquisa, de acordo com cada um dos objetivos específicos listados. Inicia-se em como clientes corporativos mensuram a intensidade do seu relacionamento com a Coca-Cola, seguido de como clientes pessoa física percebem aspectos de seu relacionamento com esta organização e, por fim, se há influência, no fato de o cliente ser corporativo ou pessoa física para a percepção deste relacionamento.

### 4.1 Intensidade do relacionamento com clientes corporativos

Nesta subseção, apresenta-se descrita a intensidade do relacionamento segundo cada fator da escala de Wilson e Vlosky (1997). Uma amostra de 32 empresas dentre as redes *fast-food* pesquisadas (McDonald's, Subway e Giraffas) respondeu o questionário entre dezembro de 2010 e janeiro de 2011. Para cada item dos seis fatores do instrumento em questão, o então cliente corporativo, representado pelo gerente geral, pôde escolher entre cinco percepções de concordância.

O primeiro fator, composto por cinco itens, representa a dependência do cliente corporativo ao fornecedor. O item que apresentou a maior média (4,63) foi primeiro (“nós nos sentimos dependentes deste fornecedor”) e o que apresentou menor média (2,03) foi o quarto (“acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor”). Este fator apresentou média de 3,67 e desvio-padrão de 0,49, conforme apresentado no Gráfico 6.

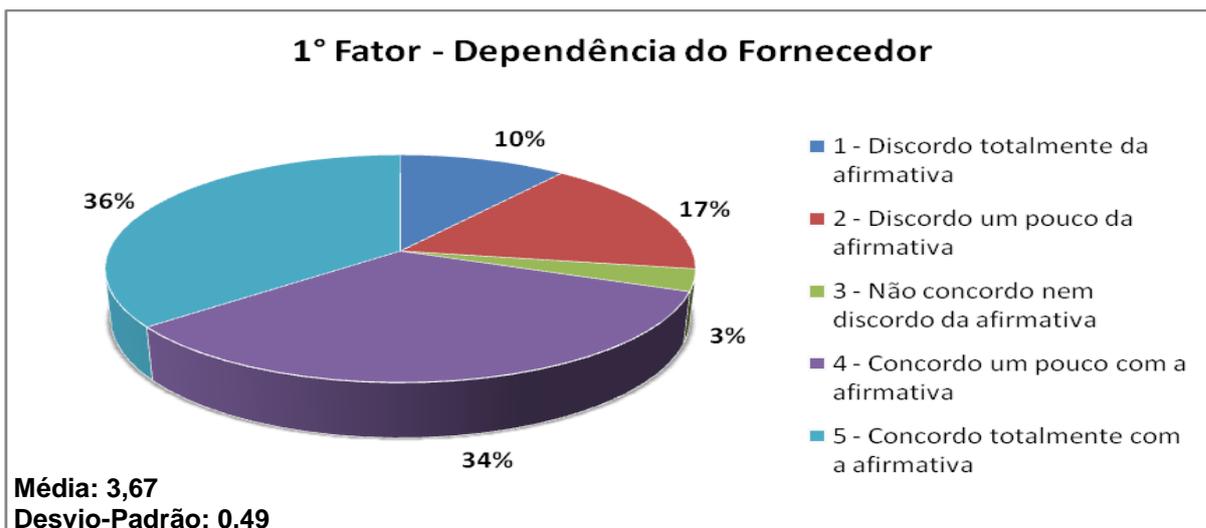


Gráfico 6 - Resultado business-to-business fator 1

O resultado do primeiro fator mostra que 36% das respostas indica o item “concordo totalmente” para este quesito, assim como 34% concorda um pouco. Logo, observa-se o alto nível de dependência dessas redes *fast-food* com a Coca-Cola, segundo percepção dos gerentes gerais. Essa alta taxa de concordância pode ser explicada pelos dois primeiros itens do fator (“nós nos sentimos dependentes deste fornecedor” e “este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa”), que representam 94% e 97%, respectivamente, de concordância.

Uma vez que se faz necessário que clientes e fornecedores fomentem seu relacionamento, Pereira e Bellini (2008) discutiram em seu estudo os atributos de relacionamentos e variáveis contextuais de influência positiva e negativa, conforme abordado na seção de revisão da produção nacional. Como variável contextual, os autores apresentaram a interdependência entre parceiros como um dos benefícios no relacionamento. Nesse contexto, o resultado do primeiro fator da presente pesquisa sugere uma oportunidade a ser trabalhada pela Coca-Cola para fortalecer seu relacionamento com clientes corporativos.

O segundo fator, composto por quatro itens, mostra o nível de comparação com fornecedores alternativos. O item melhor avaliado, com média de 4,09, foi o terceiro (“comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor”) e o pior avaliado (média de 2,94), em termos de marketing de relacionamento, foi o primeiro (“há muitos fornecedores alternativos para os produtos que compramos deste fornecedor”), ou seja, os clientes corporativos entendem que

há muitos fornecedores que podem substituir a Coca-Cola. O fator apresentou média de 3,42 e desvio-padrão de 0,77.

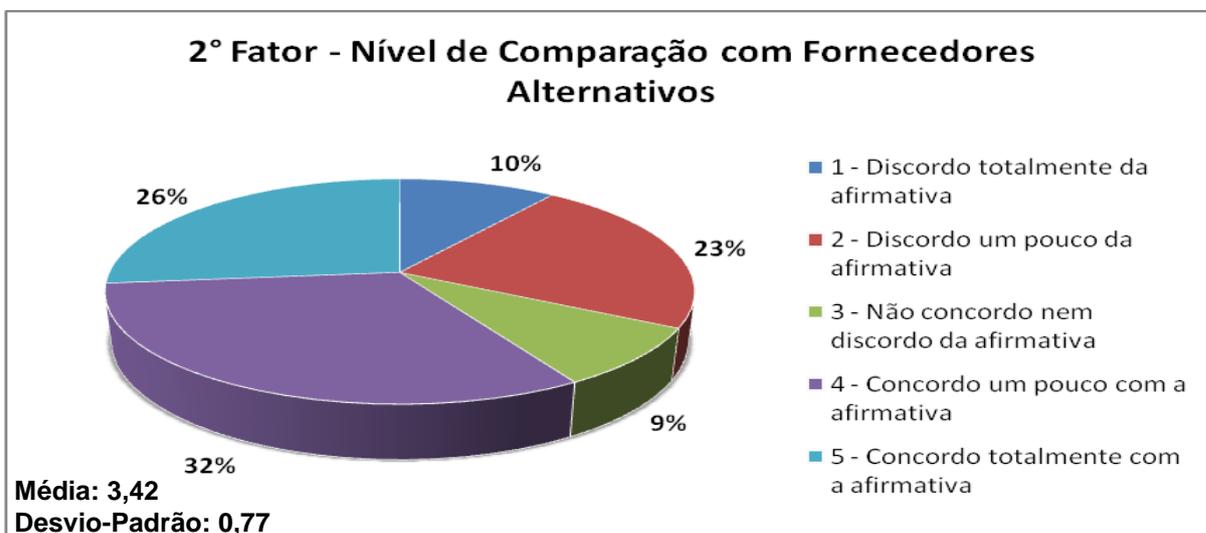


Gráfico 7 - Resultado *business-to-business* fator 2

Conforme ilustrado no Gráfico 7, o segundo fator apresenta grande porcentagem de concordância quanto ao nível de comparação com fornecedores alternativos (58%), ou seja, é positiva a visão dos clientes corporativos a respeito do seu relacionamento com a Coca-Cola, quando comparado aos demais fornecedores, percepção esta influenciada pelo terceiro item, o melhor avaliado. Entretanto, os 33% referentes à discordância, deram-se pelo fato dos gerentes perceberem que há fornecedores alternativos para os produtos que compram da empresa em questão, influenciado pelo primeiro item, que obteve pior avaliação.

A vantagem competitiva é gerada pelas relações colaborativas entre fornecedor e cliente, uma vez que o relacionamento prospera na mesma intensidade devido ao interesse que possuem em comum (VIEIRA; LADEIRA, 2008). Por isso, é positivo pensar que existem outros fornecedores, uma vez que a maioria dos clientes corporativos percebe ter um relacionamento melhor com a Coca-Cola. Entretanto, cabe ficar atento, pois o item “o melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa” mostra 50% de concordância.

Investimentos no relacionamento é o terceiro fator do instrumento utilizado para a pesquisa com clientes corporativos, composto por cinco itens. O primeiro e o segundo item foram os melhores avaliados com 4,06 de média (“seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este

fornecedor” e “o investimento que temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo”) e o pior foi o quarto (“os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa”) com 3,03 de média. A média do fator foi de 3,63 e o desvio-padrão foi de 0,69.

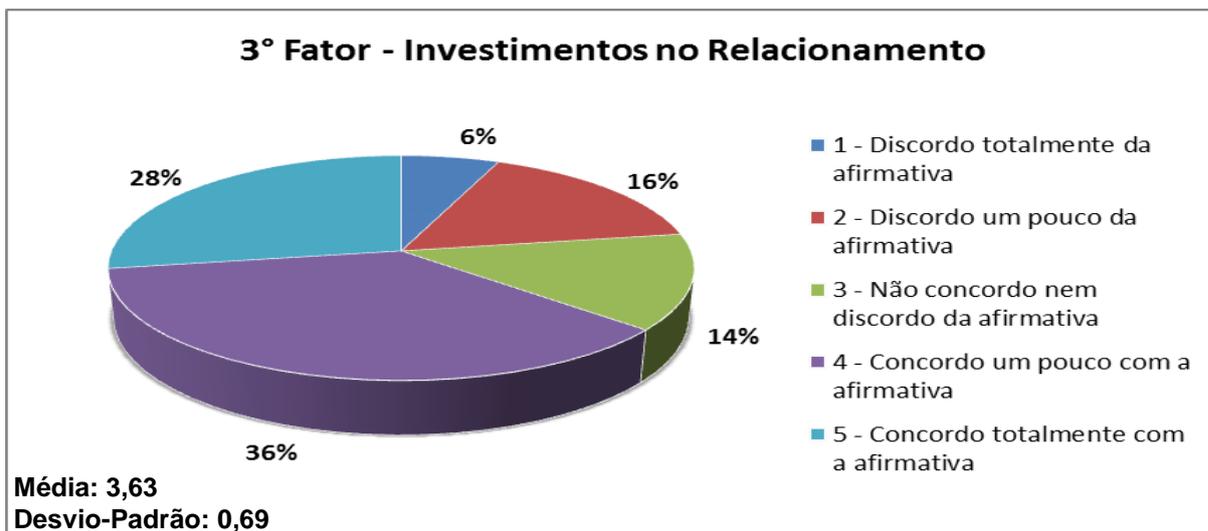


Gráfico 8 - Resultado *business-to-business* fator 3

Como pode ser observado no Gráfico 8, o terceiro fator apresenta um alto nível de concordância, 36% dos gerentes gerais concordam um pouco e 28% concordam totalmente, nos itens que falam sobre esforços em investir neste relacionamento, influenciado pelo item melhor avaliado.

Em contrapartida, o alto índice de concordância dos itens "seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor" e "os mecanismos que estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor" ajudam também a explicar o grau de dependência dessas redes *fast-food* com a Coca-Cola, conforme mostrado pelo primeiro fator. Sugere-se, dessa forma, uma relação entre esses dois fatores.

Tendo em vista o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre empresas, principalmente no que se refere ao valor criado, Pereira e Luce (2009) analisaram o valor percebido pelo relacionamento entre cliente e fornecedor, mostrando que benefícios quantitativos e qualitativos irão depender dos vínculos

relacionais que eles mantêm. Portanto, este terceiro fator demonstra que investimentos estão sendo feitos a fim de fortificar tais vínculos relacionais.

O quarto fator, denominado “troca de informações”, possui apenas dois itens, que se apresentam com resultados opostos, onde um é muito bem avaliado e o outro não. O primeiro item ("nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores") obteve média de 3,84 e o segundo ("nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não compartilharia com outro fornecedor") obteve média de 2,41. A média apresentada do fator foi de 3,13 e o desvio-padrão de 0,96.

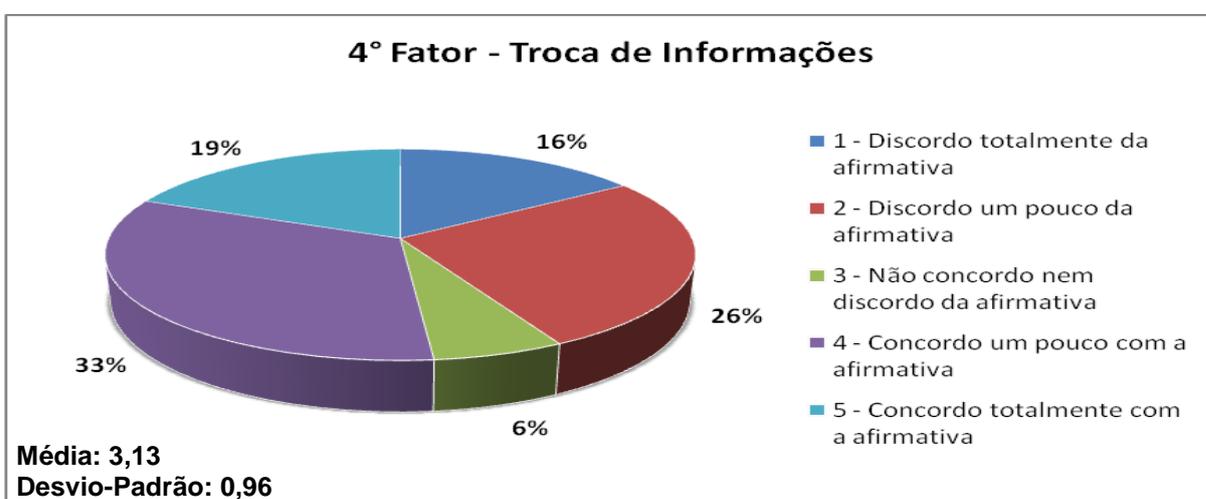


Gráfico 9 - Resultado *business-to-business* fator 4

Os clientes corporativos pesquisados percebem o quarto fator positivamente, segundo mostra o Gráfico 9, com 52% de concordância, influenciado pelo primeiro item, melhor avaliado, que eleva resultado geral do presente fator. Este resultado mostra que, apesar de os clientes corporativos trocarem mais informações com a Coca-Cola, tais informações poderiam ser repassadas aos demais fornecedores, apesar de não ser feito no momento.

Visto que marketing de relacionamento busca fidelizar clientes por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, fazendo uso do gerenciamento de informações detalhadas sobre o cliente (KOTLER; KELLER, 2006; LOVELOCK; WIRTZ, 2006; PAYNE, 2006; VAVRA, 1993) e conforme resultado da pesquisa de Xavier e Dornelas (2006) que aponta a posse de informações como possibilitador de maior efetividade e planejamento de atividades levando à criação de uma mentalidade de manutenção de clientes, este quarto fator indica um ponto que pode

ser trabalhado pela Coca-Cola para melhorar a percepção de seus clientes quanto ao relacionamento que matêm.

O quinto fator, confiança, é formado por sete itens. O item melhor avaliado é o terceiro (“estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós”), que apresenta 4,65 de média. O item com pior percepção foi o sexto (“aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades”), com 2,16 de média. A média e o desvio-padrão apresentados do fator foram de 3,61 e 0,39, respectivamente.

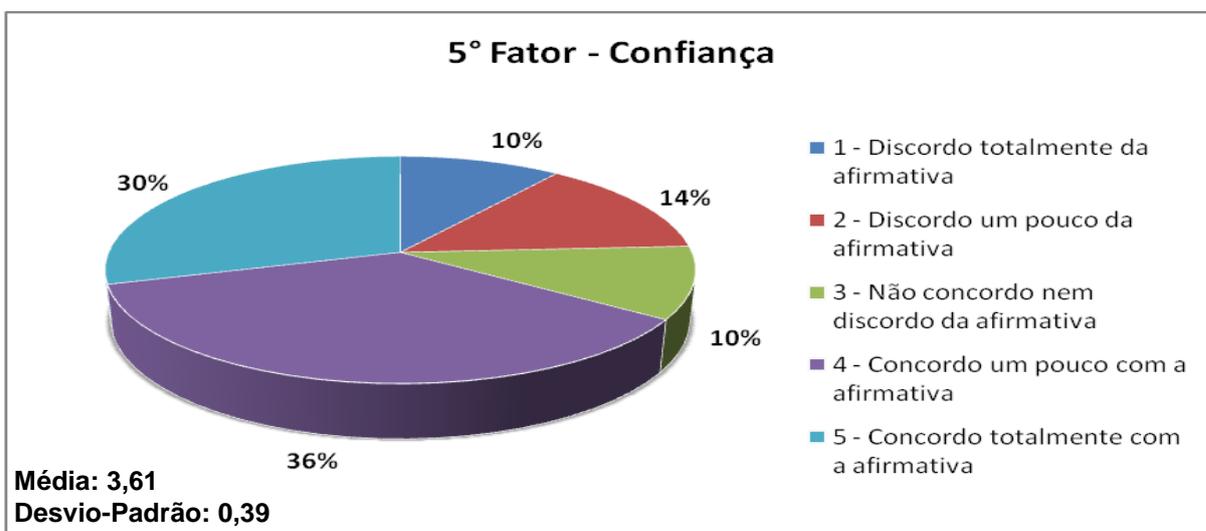


Gráfico 10 - Resultado *business-to-business* fator 5

Resultados muito positivos foram apresentados pelo quinto fator. Conforme segue no Gráfico 10, 66% das respostas mostraram concordância, onde 30% concorda totalmente e 36% concorda um pouco quanto ao merecimento de confiança. Esse índice foi influenciado pela percepção de concordância nos itens que dizem respeito à confidencialidade, veracidade das informações repassadas pelo fornecedor e preocupação com interesses dos clientes.

Frederico e Robic (2008), em seu estudo, sugeriram uma priorização distinta dos fatores antecedentes da confiança a partir da percepção dos fatores determinantes da continuidade do relacionamento para a obtenção da fidelidade. Nesse contexto, visto que o quinto fator demonstra boa média, trabalhar em cima dos fatores antecedentes da confiança de clientes corporativos seria interessante para que a Coca-Cola melhorasse tal percepção identificada, a fim de auxiliar na percepção dos demais fatores e se manter como preferência de fornecedor.

O sexto fator, comprometimento, é composto por sete itens, dos quais o único item que obteve algum tipo de percepção negativa foi o primeiro (“esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo”), com média de 4,13. A média do fator foi de 4,47 e o desvio-padrão de 0,38.

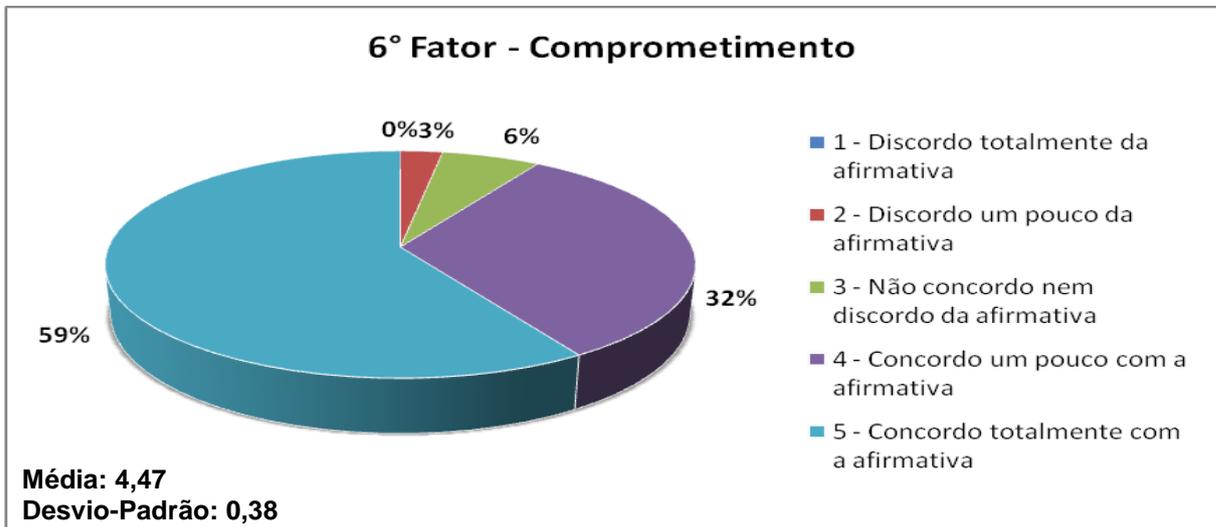


Gráfico 11 - Resultado *business-to-business* fator 6

Como pode ser visualizado no Gráfico 11, o sexto fator do instrumento apresenta um alto índice de respostas de concordância plena (59%), que se somadas à concordância parcial, chega à percepção de que 91% dos clientes pesquisados se mostram comprometidos com o relacionamento com a Coca-Cola. Portanto, todos os sete itens que compõem esse fator apresentam alta concordância em pontos de comprometimento com o fornecedor, a saber: dar continuidade e fortalecer relacionamento a longo prazo, aumentar compras, alocar esforços e investimentos para fortalecimento das relações, empenho, comprometimento e consideração de parceria, o que significa forte intenção de manutenção do relacionamento com a Coca-Cola.

Conforme apresentado por Zancan e Prado (2006) e Francisco-Maffezzolli (2007), a Qualidade do Relacionamento é constituída pela satisfação, confiança e comprometimento. Larentis e Antonello (2009) mostraram em seu estudo que os indivíduos envolvidos nas relações entre organizações aprendem interagindo e participando de grupos, negociando significados, além do compartilhamento de informações e conhecimentos, gerando, principalmente, conhecimento tácito. Esses estudos ajudam a embasar os resultados encontrados no sexto fator.

Segue, no Gráfico 12, a distribuição das médias por fator do instrumento utilizado, seguido da média geral e desvio-padrão, calculados a partir dos resultados obtidos. A partir dele, pôde-se verificar a alta importância do sexto fator (comprometimento) no que diz respeito ao relacionamento entre clientes corporativos e a Coca-Cola.

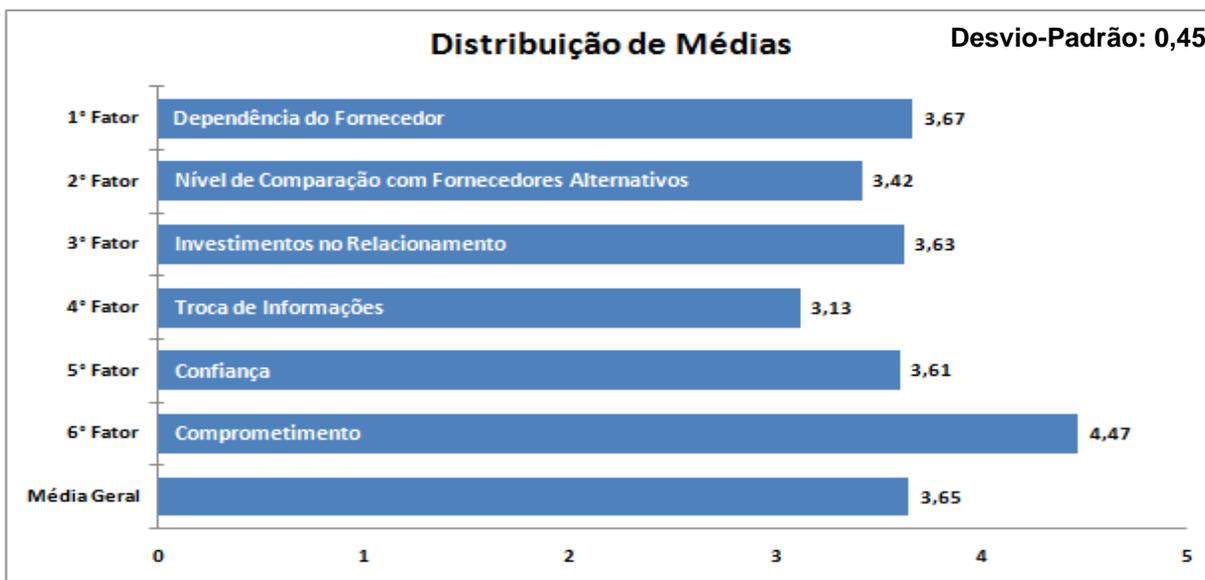


Gráfico 12 - Distribuição de médias *business-to-business*

Em suma, verifica-se que somente o sexto fator, comprometimento, apresentou média acima de quatro, representando um ponto forte, em termos de estratégia, do relacionamento da Coca-Cola com seus clientes corporativos. Não obstante, todos os outros fatores ilustram possibilidades de melhoria, uma vez que apresentam médias razoáveis. Considerando o cenário atual de competitividade recrudescente, a Coca-Cola deve atentar para estes aspectos no afã de permanecer na liderança do mercado.

## 4.2 Percepção dos clientes pessoa física

A avaliação de cada aspecto do relacionamento mensurado no instrumento de Rozzett e Demo (2010), a ERC, é descrita nesta subseção.

O primeiro item, “as experiências/contatos com essa empresa superam minhas expectativas”, ilustrado pelo Gráfico 13, apresentou média de 3,33 e desvio-padrão de 1,03.

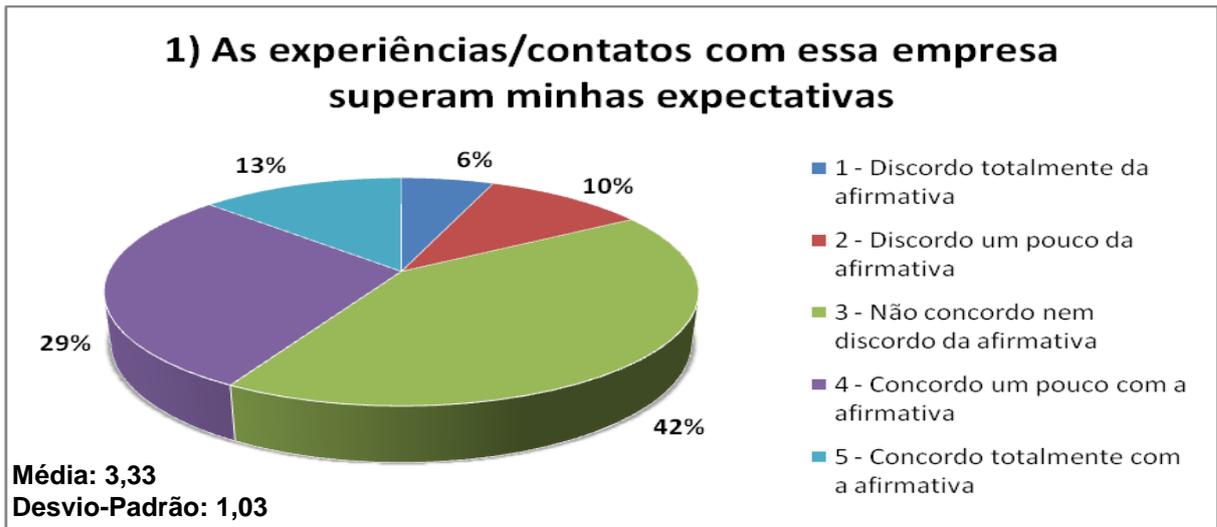


Gráfico 13 - Resultado ERC afirmativa 1

Este primeiro item mostra que a maioria dos clientes, o que corresponde a 42%, respondeu que não concorda nem discorda quanto à superação de suas expectativas para experiências/contatos com a empresa. Como a segunda maior resposta, 29%, corresponde ao item “concordo um pouco com a alternativa”, pode-se dizer que há uma oportunidade de ação da Coca-Cola nesse quesito para melhorar a percepção de seus clientes.

Barbosa (2006) propõe um modelo para a compreensão do processo de oferta e consumo de experiências extraordinárias em serviços, cujas dimensões são motivação, expectativa, interação, envolvimento, satisfação e encantamento. A experiência extraordinária em serviços é explicada como a função dos elementos da oferta de serviços, que são as experiências sensoriais, afetivas, físicas e relacionais, somado à experiência do consumo. Portanto, tais dimensões e elementos são um ponto de partida para que a empresa passe a investir mais no relacionamento baseado em experiências e contatos com seu cliente, em busca de encantá-lo e superar suas expectativas.

O segundo item, “essa empresa é correta e honesta com seus clientes”, conforme mostra o Gráfico 14, apresentou em seu resultado média de 3,18 e desvio-padrão de 1,11.

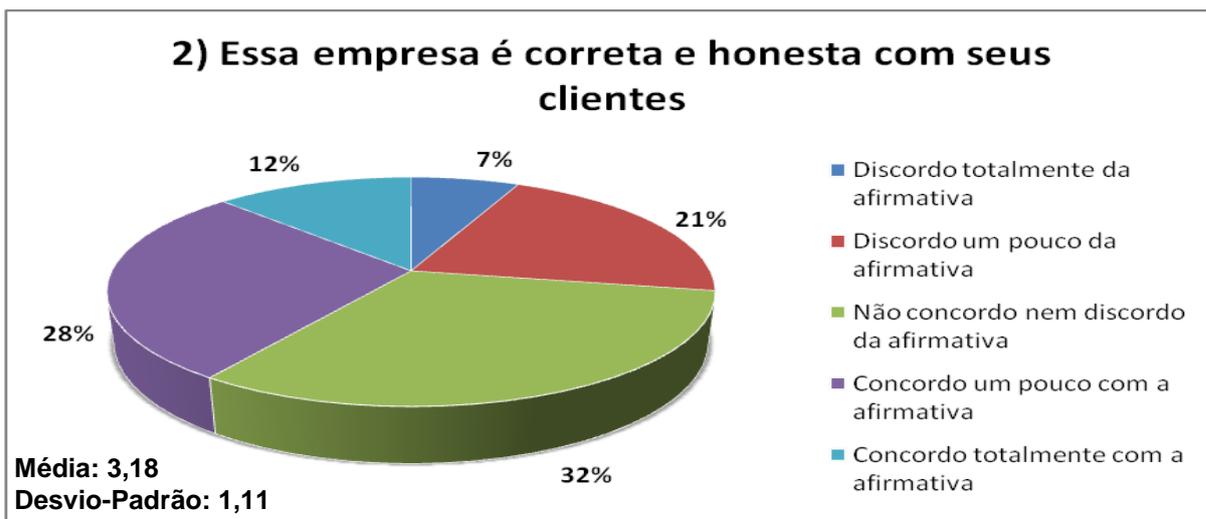


Gráfico 14 - Resultado ERC afirmativa 2

Assim como no item anterior, o segundo mostrou que a maioria dos clientes (32%) escolheu a terceira alternativa e 28% a quarta alternativa. Logo, grande parte dos entrevistados ou não tem opinião ou concorda que a empresa é correta e honesta com seus clientes. A média apresentada também demonstra uma oportunidade de ação da empresa, para evitar que a percepção dos clientes pessoa física chegue à alternativa de discordância.

O item “identifico-me com essa empresa” é o terceiro do instrumento aplicado. A média obtida foi de 3,24 e o desvio-padrão de 1,28, conforme o Gráfico 15.

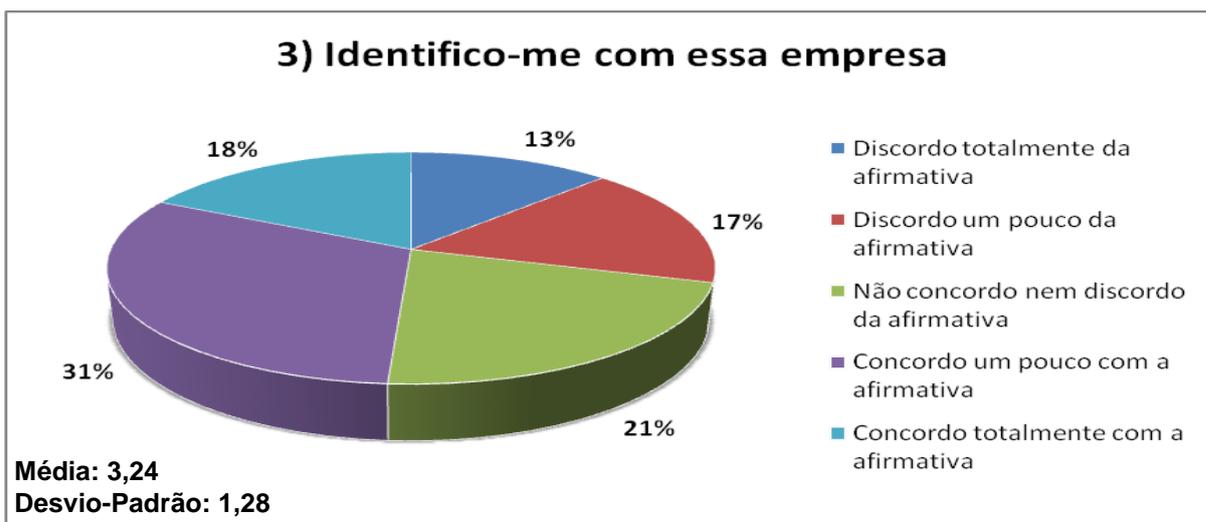


Gráfico 15 - Resultado ERC afirmativa 3

No terceiro item, a alternativa “concordo um pouco com a afirmativa” obteve o maior número de respostas (31%), seguida do ponto neutro “3” (21%), e concordância

plena (18%). Dessa forma, pode-se dizer que 49% dos clientes pessoa física da Coca-Cola se identificam com a organização. A média, nesse caso, foi de 3,24.

O item quatro, “essa empresa me trata como um cliente importante”, apresentado pelo Gráfico 16, apresentou média de 2,72 e desvio-padrão de 1,26.



Gráfico 16 - Resultado ERC afirmativa 4

No item quatro, 32% mantiveram-se sem opinião. Entretanto, apesar de quase empatadas as alternativas de pouca concordância e pouca discordância, prevaleceu a discordância geral quanto a tratar seus clientes de maneira importante. A média abaixo de 3 confirma a percepção negativa.

A respeito dos itens dois, três e quatro, Demo e Ponte (2008) apontam o tratamento atencioso, honesto e personalizado como indicadores de relacionamentos duradouros, que faz com que os clientes sintam-se importantes. Segundo os autores, esses indicadores intencionam levar os clientes a uma identificação com a empresa, buscando a construção de um relacionamento baseado na atenção, no conhecimento e na confiança. Dessa forma, esta relação se torna única, sendo difícil reproduzi-la em outra empresa.

O quinto item, “essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece minha confiança”, como pode ser visto no Gráfico 17, apresentou média e desvio-padrão de 3,56 e 1,19, respectivamente.

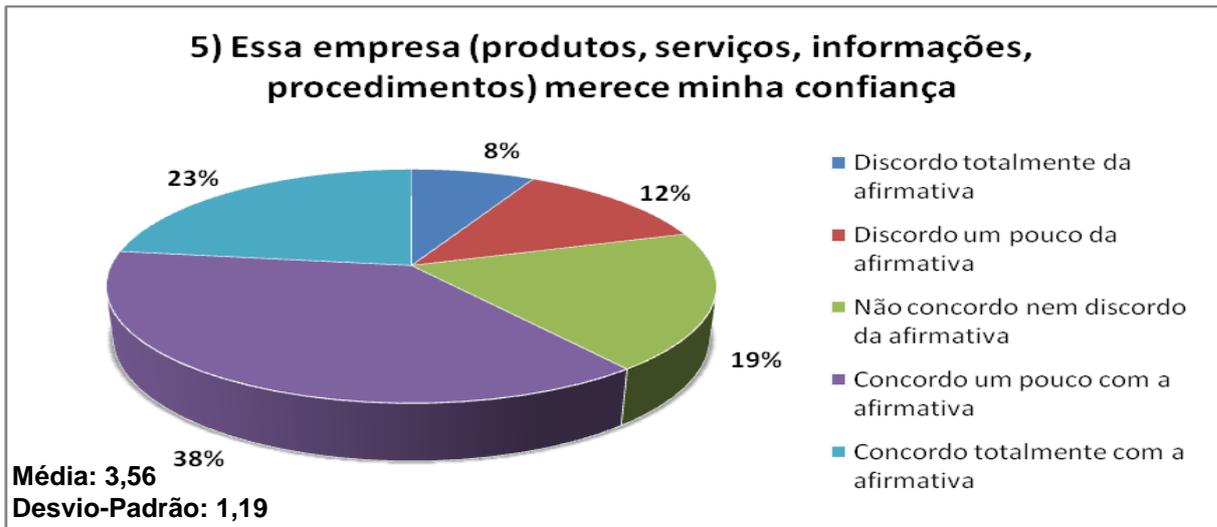


Gráfico 17 - Resultado ERC afirmativa 5

A maioria dos clientes, no quinto item, concordou um pouco (38%) e totalmente (23%) com a afirmativa de que os produtos, serviços, informações e procedimentos da Coca-Cola merecem a sua confiança. A média apresentada juntamente com os 61% de concordância, mostra um alto nível de confiança dos clientes na Coca-Cola.

Segundo Milan et al (2008), o valor percebido pelo cliente é antecedente da confiança e a retenção de clientes é influenciada por ela. Brei e Rossi (2005) também falam em seu estudo sobre a importância da confiança nas trocas relacionais, possuindo um papel relevante no sentido de tornar essa relação entre cliente e empresa longa e duradoura, o que explica os 61% de clientes que confiam na empresa pesquisada, conforme demonstram os resultados da afirmativa 5.

O sexto item do instrumento de pesquisa, “eu recomendo essa empresa a amigos e familiares”, apresentou média de 3,56 e desvio-padrão de 1,33.

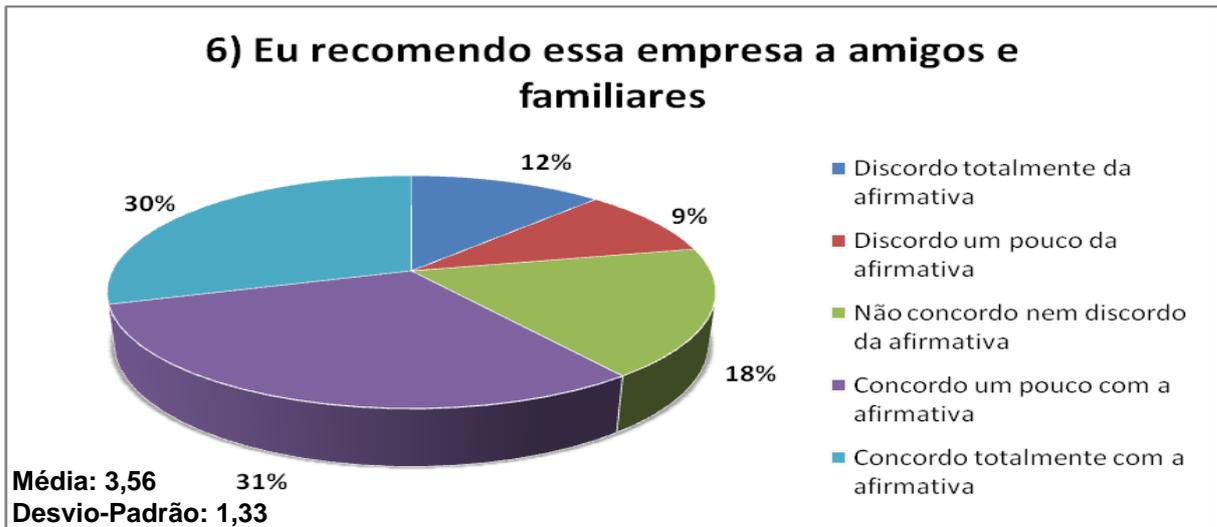


Gráfico 18 - Resultado ERC afirmativa 6

Como representado no Gráfico 18, 61% dos clientes pessoa física da Coca-Cola recomendam a empresa para amigos e familiares, representados por 30% daqueles que concordaram totalmente com o sexto item e 31% que concordaram um pouco.

Visto que o resultado do quinto item mostrou alta confiança do cliente pessoa física com a Coca-Cola e os outros quatro itens anteriores demonstraram a sua satisfação com este relacionamento, o sexto item demonstra a importância de um cliente satisfeito (VAVRA, 1993) e a relação positiva entre satisfação, confiança e comprometimento (ZANCAN; PRADO, 2006), uma vez que clientes fiéis compram repetidamente (PAYNE, 2006) e recomendam a empresa a novos clientes (MOTA; FREITAS, 2008)

A respeito do sétimo item, “personalização do atendimento”, a média encontrada foi de 3,21 e o desvio-padrão de 0,79. No Gráfico 19, está ilustrado o índice de respostas para cada percepção.

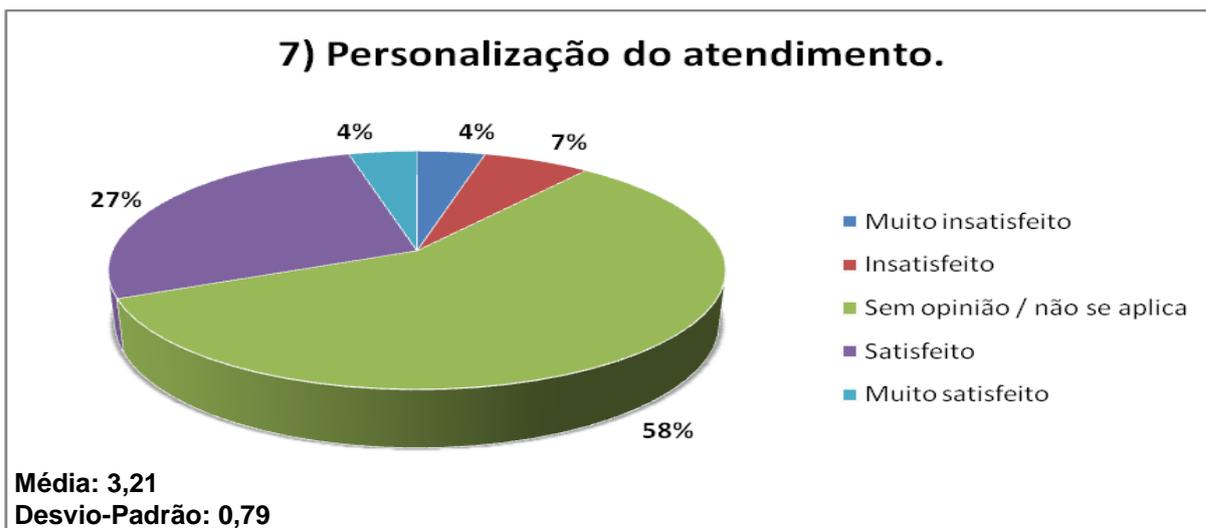


Gráfico 19 - Resultado ERC afirmativa 7

Mais da metade dos participantes desta pesquisa não tinha uma opinião formada ou categorizou como item sem aplicação à empresa, quanto à personalização do atendimento da Coca-Cola. Uma vez que essa foi uma pesquisa com clientes pessoa física, o entendimento do entrevistado tende a seguir a linha de relacionamento com os produtos oferecidos pela empresa, por serem produtos de produção, distribuição e promoção em massa, e não com a empresa em si, explicando o resultado encontrado, em consonância com o que atestam Kotler e Keller (2006). Entretanto, a visibilidade dessa questão ainda pode ser considerada boa, uma vez que os itens de satisfação (31%) se apresentam em maior porcentagem que os de insatisfação (11%).

Vavra (1993) coloca que a fim de alcançar o objetivo do marketing de relacionamento, fidelizar clientes através do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, a empresa precisa estabelecer relações, utilizando banco de dados, possibilitando a customização de ofertas, a comunicação e a interação. Bonfadini e Machado (2010), por sua vez, colocam que clientes que estão predispostos a um maior relacionamento buscam mais integração e participação no relacionamento com a organização, exigindo das empresas o preparo para o contato mais próximo, podendo gerar customização dos serviços.

Por conseguinte, visto o resultado do sétimo item e lembrando das teorias de estratégia propostas por autores como Porter (1989), a empresa pesquisada se encontra numa posição de oportunidade de evoluir neste relacionamento, uma vez

que os resultados anteriores demonstraram satisfação, alta confiança e recomendação por parte dos clientes.

O oitavo item, “qualidade dos produtos/serviços”, encontrou média de 4,01 e desvio-padrão de 0,97 e seu resultado é apresentado pelo Gráfico 20.

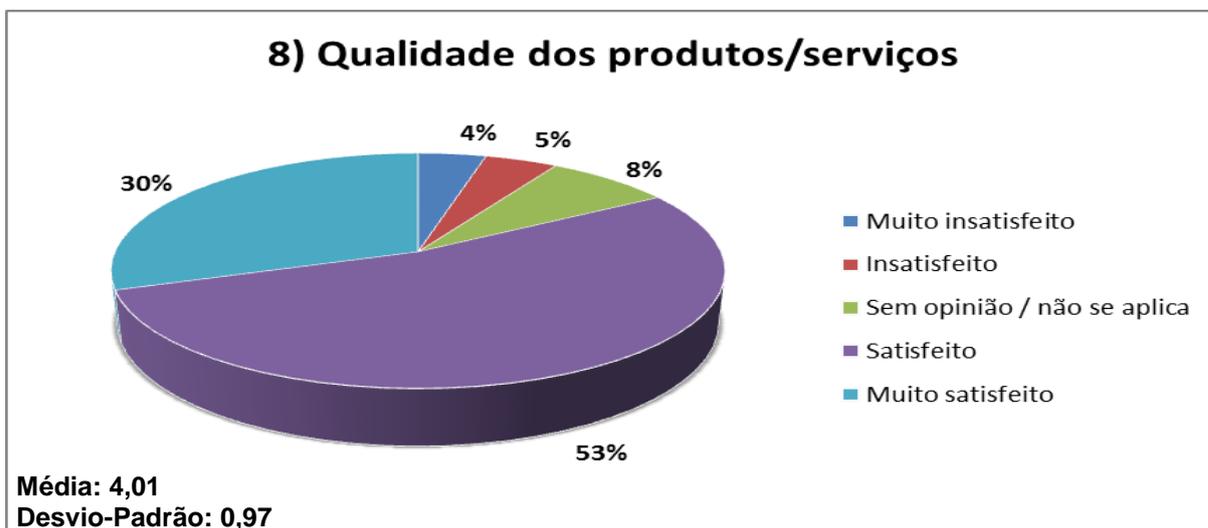


Gráfico 20 - Resultado ERC afirmativa 8

Neste item relativo à qualidade, 83% dos clientes pesquisados mostraram alguma satisfação com a qualidade de produtos/serviços da Coca-Cola, representados por 53% de pessoas satisfeitas e 30% muito satisfeitas.

Na pesquisa de Mota e Freitas (2008), foi confirmada a hipótese de que, quando o consumidor está satisfeito com a empresa, ele tende a recomendá-la a terceiros, explicando o alto índice de recomendação (61%) demonstrado pelos clientes da Coca-Cola, conforme afirmativa 6, uma vez que há alta satisfação (83%) na qualidade dos produtos/serviços da organização (afirmativa 8). De fato, a Coca-Cola é uma empresa reconhecida pela alta qualidade de seus produtos, consoante com sua estratégia de liderança em qualidade.

No Gráfico 21, a distribuição das médias por item do instrumento utilizado é ilustrada. O oitavo item (qualidade dos produtos/serviços) foi o que apresentou melhor percepção por parte dos clientes pessoa física a respeito da organização estudada (média acima de 4). Já o quarto item (“essa empresa me trata como um cliente importante”), apresentou a pior percepção (média abaixo de 3). A média geral apresentada foi de 3,35 e o desvio-padrão foi de 0,37.

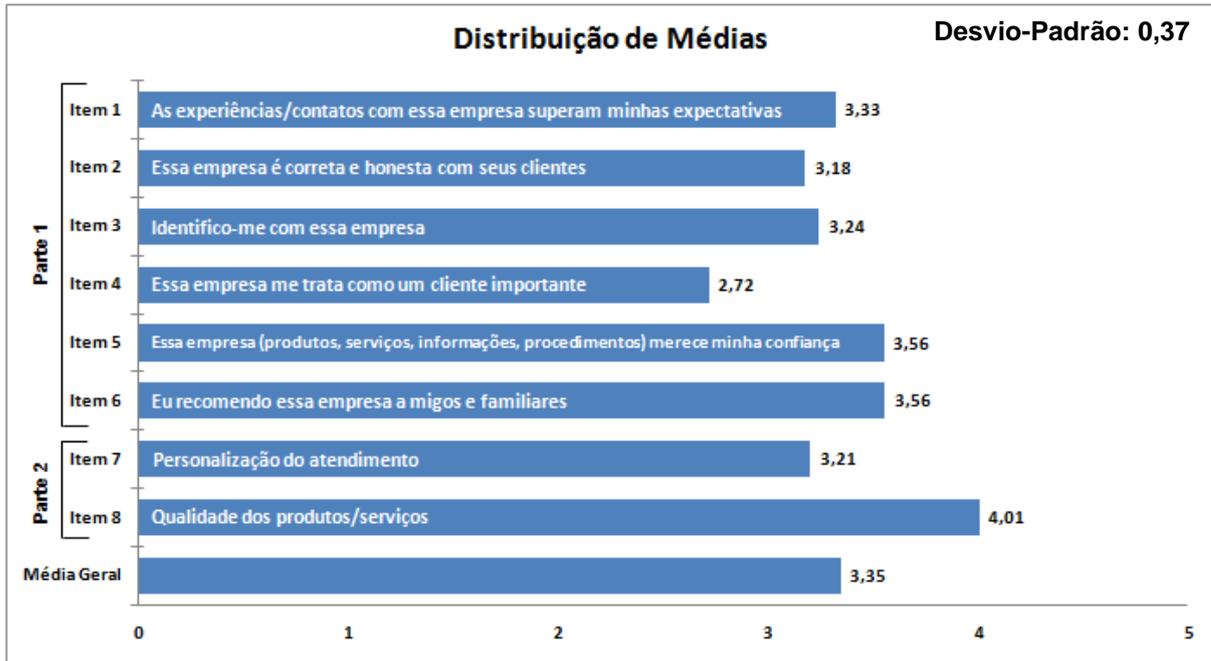


Gráfico 21 - Distribuição de médias ERC

Em síntese, constata-se que todos os aspectos mensurados do relacionamento apresentaram percepção positiva, no entanto, sinalizando grandes oportunidades de melhoria, haja vista a existência de um único item, o oitavo (qualidade dos produtos/serviços), com média acima de 4. Como colocado na análise *business-to-business*, uma empresa precisa estar acima da média na avaliação pelos clientes no intuito de manter a vanguarda.

### 4.3 Comparação das percepções dos clientes corporativos e pessoa física sobre o relacionamento com a Coca-Cola

Como parte integrante do terceiro objetivo específico, esta subseção apresenta uma comparação entre as percepções de clientes corporativos e pessoa física no que diz respeito aos seus respectivos relacionamentos com a Coca-Cola. Para que pudesse ser possível fazer essa comparação, ambos os clientes deveriam responder o mesmo instrumento de pesquisa. Portanto, os clientes corporativos responderam, além do instrumento específico para relacionamentos *business-to-business*, a ERC, utilizada para verificar a percepção de clientes pessoa física quanto ao relacionamento com a empresa em questão.

Como premissa que deveria ser satisfeita, para que essa comparação de médias pudesse ser realizada através de análise de variância (ANOVA), é que as amostras a serem comparadas deveriam ser parecidas em sua quantidade. Portanto, foram escolhidos, aleatoriamente, 40 questionários respondidos por clientes pessoa física para que houvesse compatibilidade com a amostra de 32 questionários de clientes corporativos.

Stevenson (1986), Tabachnick e Fidell (2001), Glamst, Meyers e Guarino (2010) e Mc Clave, Benson e Sincich (2008) apresentam a análise de variância como uma técnica usada para determinar se as médias de duas ou mais populações são iguais e que se baseia numa amostra extraída de cada população. Logo, a ANOVA pode ser utilizada para verificar se as médias das populações amostrais sugerem diferenças efetivas, no caso aqui apresentado, quanto ao relacionamento entre os tipos de clientes e a Coca-Cola.

No que tange à limpeza e ao tratamento dos dados, eles apresentaram-se precisos, sem erro no registro das respostas, apresentando máximos e mínimos dentro do limite da escala *Likert*. Não foi encontrado nenhum *missing* nem anomalias nas médias e desvio-padrão. Foi calculada a distância *mahalanobis*, com “p” mais rígido quanto à significância ( $p < 0,001$ ) e não foi apresentado nenhum dado maior que 26,125, descartando a possibilidade de casos extremos (*outliers*). Também não houve nenhum caso de multicolinearidade e foi identificada a normalidade e homoscedasticidade dos dados, seguindo orientação de Tabachnick e Fidell (2001).

A Tabela 4 sumariza os parâmetros estatísticos descritivos obtidos para cada tipo de cliente, o valor da ANOVA e a significância de cada um dos itens.

Conforme se apresenta o resultado da ANOVA realizada, a significância de todos os itens se mostrou abaixo de 0,05. Portanto, pode-se dizer que, para a amostra pesquisada, há diferenças significativas na percepção do relacionamento com a organização pesquisada se visualizado sob a perspectiva do cliente pessoa física ou do cliente.

Segundo mostra o resultado na coluna de média, pode-se visualizar que a percepção de clientes corporativos é mais positiva do que o de pessoa física quando avaliado o relacionamento com a organização.

Tabela 4 - Resultado ANOVA

Itens	Tipo de Clientes	N	Média	DP	F	p
1 - As experiências/contatos com essa empresa superaram minhas expectativas.	Pessoa Física	40	3,15	1,001	41,162	,000
	Corporativos	32	4,50	,718		
	Total	72	3,75	1,110		
2 - Essa empresa é correta e honesta com seus clientes.	Pessoa Física	40	3,15	,949	55,709	,000
	Corporativos	32	4,63	,660		
	Total	72	3,81	1,109		
3 - Identifico-me com essa empresa.	Pessoa Física	40	3,25	1,214	32,463	,000
	Corporativos	32	4,59	,615		
	Total	72	3,85	1,195		
4 - Essa empresa me trata como um cliente importante.	Pessoa Física	40	2,70	1,203	58,947	,000
	Corporativos	32	4,50	,622		
	Total	72	3,50	1,332		
5 - Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece minha confiança.	Pessoa Física	40	3,48	1,109	42,123	,000
	Corporativos	32	4,81	,397		
	Total	72	4,07	1,092		
6 - Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares.	Pessoa Física	40	3,45	1,197	33,976	,000
	Corporativos	32	4,75	,440		
	Total	72	4,03	1,138		
7 - Personalização do atendimento.	Pessoa Física	40	3,20	,516	78,507	,000
	Corporativos	32	4,44	,669		
	Total	72	3,75	,852		
8 - Qualidade dos produtos/serviços.	Pessoa Física	40	4,00	,906	26,839	,000
	Corporativos	32	4,88	,336		
	Total	72	4,39	,832		

A coluna de mínimo também mostra a melhor percepção dos clientes corporativos sobre o relacionamento mantido com a Coca-Cola, uma vez que, para eles, em cinco dos oito itens do instrumento obtiveram como percepção mínima o ponto neutro “3”, enquanto a percepção mínima para clientes pessoa física foi de discordância total para sete dos oito itens, o que leva à indicação de não-percepção (avaliação negativa), conforme segue a Tabela 5 com o comparativo de frequência das respostas mínimas.

Tabela 5 - Comparativo de frequência de respostas mínimas ERC

Minimum	Frequência				
	Resposta 1	Resposta 2	Resposta 3	Resposta 4	Resposta 5
<b>Cliente Pessoa Física</b>	7	1	0	0	0
<b>Cliente Corporativo</b>	0	0	5	3	0

O Gráfico 22 ilustra a distribuição das médias por item da ERC para cada tipo de cliente a fim de melhor comparar as percepções encontradas no resultado da pesquisa.

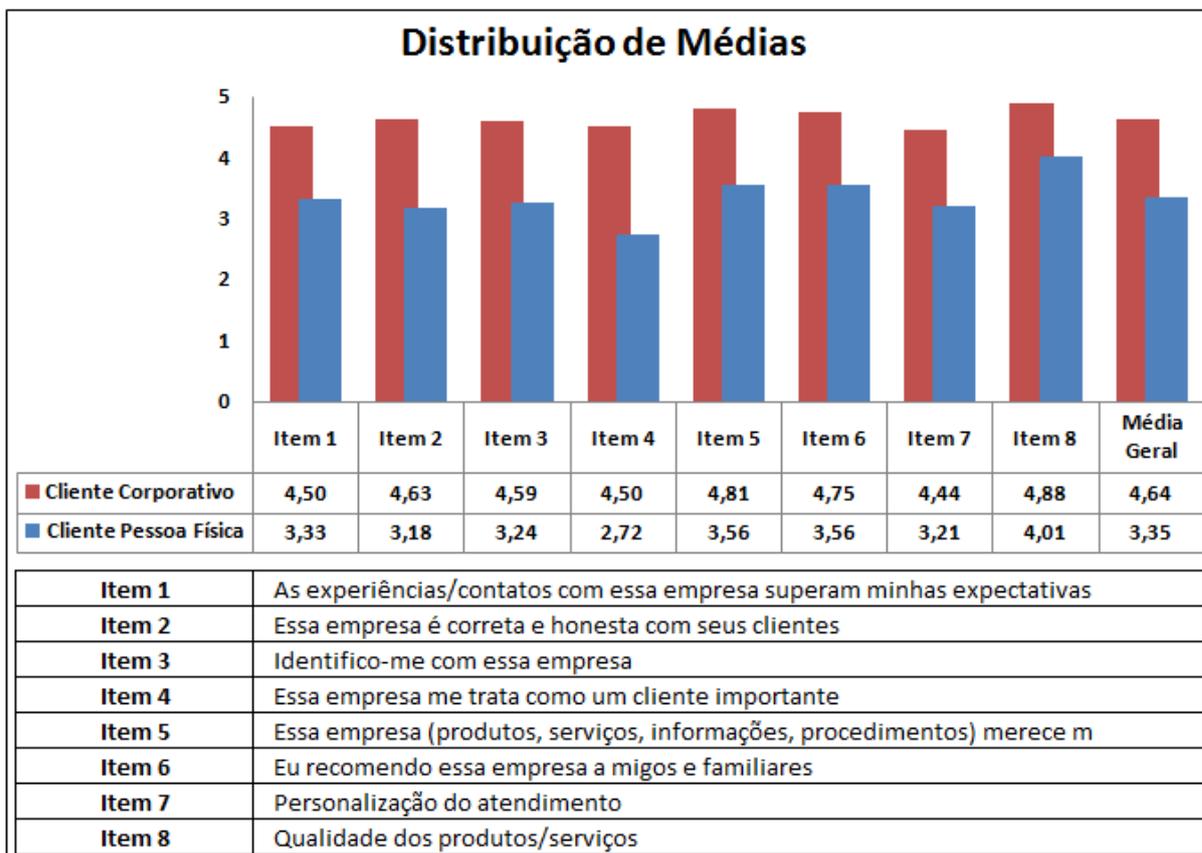


Gráfico 22 - Distribuição de médias: comparação por tipo de clientes

As diferentes percepções entre os tipos de clientes a respeito do seu relacionamento com a Coca-Cola podem ser explicadas pelo fato de clientes corporativos terem maior contato com a organização, uma vez que ela fornece produtos para seus estabelecimentos, tornando necessário esse contato direto com pessoas vinculadas à empresa. Por outro lado, os clientes pessoa física mantêm contato com a Coca-Cola através de seus produtos, principalmente, e comunicações de marketing. O contato direto entre cliente pessoa física e a organização acontece em casos esporádicos, quando o cliente procura a empresa através do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor).

No capítulo a seguir, as conclusões e recomendações do presente estudo são apresentadas.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo apresenta uma síntese dos resultados encontrados, limitações e contribuições da pesquisa e, por fim, recomendações para estudos futuros.

### **5.1 Síntese dos resultados**

Este estudo mostrou, num primeiro momento, as percepções de relacionamento dos clientes corporativos com a Coca-Cola. Os fatores que mais se destacaram, segundo resultados da pesquisa aplicada, foram: o alto índice de confiança e comprometimento que os clientes manifestam frente ao fornecedor, o que explica o grande investimento alocado por eles nessa relação; e o alto grau de dependência que os clientes pesquisados mostraram ter perante este fornecedor; em outras palavras, os clientes corporativos não identificam outros fornecedores com o mesmo valor que a Coca-Cola tem para eles.

Num segundo momento, foram apresentadas as percepções de relacionamento dos clientes pessoa física com a Coca-Cola. Esse relacionamento, segundo resultados da pesquisa aplicada, se mostrou principalmente embasado na identificação do cliente com a empresa, na confiança nesta organização, na recomendação para terceiros e na qualidade dos produtos fornecidos por ela.

Por fim, a ANOVA realizada apontou que efetivamente há diferença na avaliação dos aspectos do relacionamento pesquisados dependendo de o cliente ser pessoa física ou corporativo. No caso, os clientes corporativos apresentaram percepções mais positivas que os clientes pessoa física.

### **5.2 Limitações e contribuições do estudo**

A presente pesquisa contribuiu para o avanço nos estudos acerca do tema marketing de relacionamento ao realizar uma síntese do estado da arte e uma

revisão da produção nacional recente que pode subsidiar futuras agendas de pesquisa.

No que concerne à organização estudada, este estudo descreveu um cenário de como está o seu relacionamento com os clientes, sob dois pontos de vistas fundamentais para uma empresa: consumidor e cliente corporativo. A aplicabilidade da pesquisa, considerando o curso de Administração realizado, deu-se no diagnóstico elaborado acerca dos aspectos de relacionamento mensurados que poderão embasar decisões dos gestores da empresa.

Como limitações deste estudo, apresentam-se o caráter transversal da pesquisa, uma vez que os resultados obtidos aplicam-se exclusivamente à amostra consultada e ao momento pesquisado; o tempo curto disponível para coleta dos dados; a rotina dos clientes corporativos, que levou a um aumento do tempo previsto para aplicação do questionário; e, por fim, a disponibilidade de apenas uma escala de mensuração da intensidade do relacionamento *business-to-business* (WILSON; VLOSKY, 1997), que apresentou baixa confiabilidade em alguns de seus fatores.

### **5.3 Recomendações para estudos futuros**

Visto que um dos limitadores deste estudo foi o caráter transversal da pesquisa realizada, segue como primeira recomendação a elaboração de um estudo longitudinal, uma vez que, dessa forma, as medidas adotadas após análise dos resultados aqui apresentados, poderão ser melhor implementadas e avaliadas a fim de se verificar a efetividade das ações realizadas. Devem ser realizadas pesquisas com outras amostras de clientes pessoa física e corporativo, considerando a imensa capilaridade da Coca-Cola.

Conforme apresentado na revisão da produção nacional, há uma quantidade grande de pesquisas quantitativas. Portanto, recomenda-se também que sejam feitas pesquisas qualitativas ou multimétodo a respeito do tema marketing de relacionamento, colocando como foco tanto a percepção de relacionamento consumidor-empresa, como também o relacionamento interorganizacional. Dessa

forma, tais relacionamentos poderão ser compreendidos e diagnosticados com mais profundidade.

Por fim, foi identificada uma lacuna na literatura, apontada nas limitações, no que tange à existência de instrumentos validados no Brasil para mensurar o relacionamento *business-to-business*. A opção por ora disponível é a escala de Wilson e Vlosky (1997), já bastante utilizada nacionalmente (ROZZET; DEMO, 2010), mas que possui alguns fatores, a saber, dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos e investimentos no relacionamento com alfas de Cronbach menores que 0,70, contrários às recomendações da psicometria (PASQUALI, 1999). Assim, deixa-se o convite para o desenvolvimento e validação de instrumentos científicos com esse teor que permitirão a realização de mais estudos diagnósticos e relacionais, incrementando a produção acadêmica sobre CRM.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. O.; LOPES, T. C.; PEREIRA, R. C. F. A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.

BARBOSA, Maria de L. de. A. Bem-vindo a uma experiência extraordinária: proposições para uma interpretação sobre consumo de serviços. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

BERGAMO, F. V. M.; GIULIANI, A. C. A lealdade do estudante baseada na qualidade do relacionamento: uma análise em instituições de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

BONFADINI, G. J.; MACHADO, M. A. A construção de relacionamento em cooperativas de crédito: a validação de uma escala e implicações para a construção de relacionamento entre cooperativas e seus associados. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 4., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2010.

BOTELHO, D.; TOSTES, F. D. Modelagem de probabilidade de churn. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, out./dez., 2010.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 145-168, abr./jun. 2005.

BROWN, S. **CRM - Customer relationship management**: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMPOS, L. M. S.; BOEING-DA-SILVEIRA, R.; MARCON, R. Elementos do marketing na captação de recursos do terceiro setor. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 104-127, 2007.

COBRA, M. Orientação de marketing orientada para o mercado. In: \_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. cap. 1.

COCA-COLA. Disponível em: <<http://www.cocacolabrasil.com.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Estratégias do planejamento. In: \_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. cap. 6.

CUNDIFF, E. W.; STILL, R. R.; GOVONI, N. A. P. O conceito de marketing. In: \_\_\_\_\_. **Marketing básico: fundamentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1981. cap. 2.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 73-93, jan./mar., 2006.

DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de relacionameto (CRM): estado da arte e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FONSÊCA, F. R. B. Relacionamento e identidade: desafios para a identificação entre marca e consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, E. C. Qualidade do relacionamento, lealdade e resultado financeiro dos usuários de telefonia celular: uma possível contra regra. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

FREDERICO, E.; ROBIC, A. R. A influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e suas fornecedores. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. especial, p. 89-118, 2008.

GLAMST, G.; MEYERS, L. S.; GUARINO, A. J. **Analysis of variance designs**. Disponível em: <[www.cambridge.org/9780521874816](http://www.cambridge.org/9780521874816)>. Acesso em: 23 nov. 2010.

GOMES, G. S. G.; REZENDE, D. C.; OLIVEIRA, L. H. Marketing de relacionamento na conquista da lealdade do cliente: um estudo comparado entre médicos mineiros e paulistanos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Artmed, 2003.

INTERBRAND. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Brands-2010.aspx>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

JOIA, L. A.; SANZ, P. S. S. Rentabilidade transacional no varejo eletrônico brasileiro de eletrodomésticos. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 68-87, jan./abril, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LARENTIS, F. Marketing de relacionamento e cultura organizacional: uma perspectiva interorganizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem organizacional e situada: referenciais possíveis para compreensão do marketing de relacionamento? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

LEMOS, L.; POPADIUK, S.; BERNDT, A. Fidelidade em compra de eletrodomésticos no varejo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, n. 2, p. 83-125, 2008.

LOPES, E. L.; FURRIER, M. T.; PIZZINATTO, N. K.; CUNHA, R. A. N. Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 4., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2010.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; ROSA, A. R. Etnografia e grounded theory na pesquisa de marketing de relacionamento no mercado consumidor: uma proposta metodológica. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, ed. especial, v. 9, n. 4, p. 99-124, 2008.

LOURENÇO, C. D. S.; PEREIRA, J.R. Relações de troca sob a ótica do marketing de relacionamento e da teoria da dívida. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MAGALHÃES, M. R. A.; MORETTI, S. L. A.; PIZZINATTO, N. K.; OLIVEIRA, L. C. V. Marketing de relacionamento em serviços médicos privados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

MC CLAVE, J. T.; BENSON, P. G.; SINCICH, T. **Estatística para administração e economia**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D.; TONI, D.; LARENTIS, F. A prática relacional existente entre um provedor de serviços e seus clientes e a retenção de clientes: a comparação entre um modelo teórico e um modelo rival. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F. Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 126-147, set./out., 2008.

NGAI, E. W. T.; Customer relationship management research (1992-2002): an academic literature review and classification. **Marketing Intelligence & Planning**: v. 23, n. 6/7, p. 582-605, 2005.

OLIVEIRA, M. J.; HUERTAS, M. K. Z. Comunicação na internet: uma análise do uso de ferramentas dialógicas em websites de agentes de integração no Brasil. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 4., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2010.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) - Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

PAYNE, A. **Handbook of CRM**: achieving excellence in customer relationship management. Oxford: Elsevier, 2006.

PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. Namoro ou amizade? A visão de clientes e fornecedores sobre os relacionamentos de negócio no setor de software. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2008.

PEREIRA, R.C.F.; LUCE, F.B. Até que os custos os separem: por que clientes e fornecedores estabelecem práticas relacionais para o desenvolvimento conjunto de projetos de software? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 4, p. 545-563, out./dez., 2009.

PEREIRA, R. C. F.; LUCE, F. B. Identificando lacunas e perspectivas para a pesquisa em marketing de relacionamento no Brasil. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. O marketing de relacionamento no mercado consumidor em uma perspectiva experiencial e simbólica: buscando novas proposições para pesquisas. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 4., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2010.

POPADIUK, S. Gestão do conhecimento de reclamações de clientes em call centers. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 135-163, mar./abr., 2009.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAOSOFT. **Sample Size Calculator**. Disponível em: <<http://www.raosoft.com/samplesize.html>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

REICHELDT, V. P. Valor percebido, satisfação e lealdade: um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2008.

RIBEIRO, C. S. Marketing de relacionamento e interculturalidade em B2B: o caso Cia. Vale do Rio Doce no mercado Japonês. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 383-395, out./dez., 2010.

SOUZA NETO, A. F.; MELLO, S. C. B. Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 309-322, jul./set., 2009.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada a Administração**. São Paulo: HARBRA, 1986.

SWIFT, R. Gerência de relacionamento com clientes 1:1. In: \_\_\_\_\_. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. cap. 1.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 4. ed. San Francisco: Allyn & Bacon, 2001.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: \_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 4.

VIEIRA, F. L.; LADEIRA, M. B. Estruturas de relacionamento e qualidade dos serviços logísticos em canais de marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

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.

XAVIER, R. O; DORNELAS, J. S. O papel do gerente num contexto de mudança baseado no uso da tecnologia CRM. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 09-30, jan./mar., 2006.

YAMASHITA,S. S.; GOUVÊA, M. A. Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.

ZANCAN, C.; PRADO, P. H. M. Uma análise da Qualidade do Relacionamento (QR) no canal de distribuição da maçã brasileira sob a ótica de produtores. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, ed. 53, v. 12, n. 5, set./out., 2006.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de apresentação: pesquisa com clientes corporativos

**Caro (a) Gestor (a),**

Eu, Bárbara de Gaspar Bravim, estou me graduando em Administração de Empresas na Universidade de Brasília. O meu trabalho de conclusão de curso tem como tema de pesquisa “**marketing de relacionamento**”.

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder aos questionários a seguir que possuem suas devidas orientações para preenchimento. **Os questionários são todos objetivos e bem simples de responder.**

Preciso 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 lembrar que você não deve se identificar (não são solicitadas informações neste sentido em nenhum momento) e que os resultados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.**

Fico à disposição para o caso de qualquer dúvida no preenchimento do formulário.

***Por gentileza, não deixe nenhum item em branco!***

**A SUA COLABORAÇÃO É MUITO IMPORTANTE!**

**OBRIGADA!**

**Bárbara de Gaspar Bravim**

## **Apêndice B – Carta de apresentação: pesquisa com clientes pessoa física**

**Caro (a),**

Eu, Bárbara de Gaspar Bravim, estou me graduando em Administração de Empresas na Universidade de Brasília. O meu trabalho de conclusão de curso tem como tema de pesquisa “**marketing de relacionamento**”.

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir que contém 8 itens com as devidas orientações para preenchimento. **O questionário é todo objetivo e bem simples de responder.**

Preciso 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 lembrar que você não deve se identificar (não são solicitadas informações neste sentido em nenhum momento) e que os resultados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.**

***Por gentileza, não deixe nenhum item em branco!***

**A SUA COLABORAÇÃO É MUITO IMPORTANTE!**

**OBRIGADA!**

**Bárbara de Gaspar Bravim**

## ANEXOS

### Anexo A – Escala para mensuração de marketing de relacionamento *business-to-business*

Você deve avaliar cada uma das 30 afirmativas seguintes na coluna à direita de acordo com a escala abaixo indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação ao relacionamento entre sua empresa e a empresa **COCA-COLA**.

Escolha o número que melhor reflete a sua percepção de acordo com a tabela abaixo. ***Por favor, não deixe nenhum item em branco! Obrigada!***

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Não concordo, nem discordo da afirmativa	Concordo um pouco com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

<b>DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR</b>	
1. Nós nos sentimos dependentes deste fornecedor.	
2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.	
3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.	
4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.	
5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor. (*)	
<b>NÍVEL DE COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES ALTERNATIVOS</b>	
6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que compramos deste fornecedor. (*)	
7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa.	
8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.	
9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa. (*)	
<b>INVESTIMENTOS NO RELACIONAMENTO</b>	
10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.	
11. O investimento que temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.	
12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.	
13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são	

facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa. (*)	
14. Os mecanismos que estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.	
<b>TROCA DE INFORMAÇÕES</b>	
15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.	
16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não compartilharia com outro fornecedor.	
<b>CONFIANÇA</b>	
17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses.	
18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	
19. Estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.	
20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.	
21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações. (*)	
22. Aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.	
23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.	
<b>COMPROMETIMENTO</b>	
24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.	
25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo tempo.	
26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.	
27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.	
28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.	
29. Estamos comprometidos com este fornecedor.	
30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.	

(\*) Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância (ponto “1” na escala) é que indica a orientação para o marketing de relacionamento.

## Anexo B – Escala de Relacionamento com o Cliente - ERC

Os itens a seguir pretendem identificar aspectos do seu relacionamento com a empresa **COCA-COLA**.

Escolha o número que melhor reflete a sua percepção de acordo com a tabela abaixo. **Por favor, não deixe nenhum item em branco! Obrigada!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa	Concordo um pouco com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

1. As experiências/contatos com essa empresa superam minhas expectativas.	
2. Essa empresa é correta e honesta com seus clientes.	
3. Identifico-me com essa empresa.	
4. Essa empresa me trata como um cliente importante.	
5. Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece minha confiança.	
6. Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares.	

De acordo com a tabela abaixo, indique o seu grau de satisfação com cada um dos seguintes itens.

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Sem opinião/ Não se aplica	Satisfeito	Muito satisfeito

7. Personalização do atendimento.	
8. Qualidade dos produtos/serviços.	