



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

CAROLINA LOPES DE OLIVEIRA

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DAS ESCALAS DE  
RELACIONAMENTO COM CLIENTES DA CERVEJA SKOL E  
DO GUARANÁ ANTARTICA**

Brasília – DF

2011

CAROLINA LOPES DE OLIVEIRA

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DAS ESCALAS DE  
RELACIONAMENTO COM CLIENTES DA CERVEJA SKOL E  
DO GUARANÁ ANTARTICA**

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

Oliveira, Carolina Lopes.

Desenvolvimento e validação das escalas de relacionamento com clientes da cerveja Skol e do Guaraná Antarctica / Carolina Lopes de Oliveira. – Brasília, 2011.

93 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. Bebidas. 3. Percepção de clientes. 4. Análise Fatorial Exploratória. 5. Construção e validação de instrumento. I. Título.

CAROLINA LOPES DE OLIVEIRA

**DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DAS ESCALAS DE  
RELACIONAMENTO COM CLIENTES DA CERVEJA SKOL E  
DO GUARANÁ ANTARTICA**

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

**Carolina Lopes de Oliveira**

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

Prof<sup>o</sup>. Mestre, Pedro Henrique Melo  
Albuquerque,  
Professor-Examinador

Brasília, 13 de Julho de 2011

À minha família, Maurício, Cláudia e André, que são  
as pessoas que eu mais amo no mundo.

.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo na minha vida. Sem Ele nada seria possível.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado nas conquistas e nos fracassos. Vocês são a luz do meu viver! Mãe, você é maravilhosa. Sem você este trabalho não seria o mesmo. Pai, você é o meu maior exemplo da vida. André, irmão querido que tanto me orgulha. Amo muito vocês!

Ao Rendell, meu parceiro de todos os momentos. Seu apoio foi fundamental. Obrigada por sempre me acalmar quando eu precisei. Você é o amor da minha vida!

À Prof<sup>ª</sup> Gisela Demo, por todos os ensinamentos, apoio técnico e confiança no meu trabalho. Obrigada por tornar real esta pesquisa!

Obrigada a Késia Rozzett e Sueli Menelau por todos os artigos e livros que vocês me emprestaram. A ajuda de vocês foi vital para o aporte teórico deste trabalho.

A todos os meus amigos da UnB, principalmente a Anna Paula Nunes, Leticia Arelano, Viviane Barreto, Déborah Naoum e todos do 1º/2007 da Administração.

A todas as pessoas que eu tive o prazer de trabalhar na AD&M. Vocês me ensinaram muito sobre Administração e muito sobre a vida. Desejo todo o sucesso a vocês.

Aos colegas da Ambev, obrigada por toda a colaboração para esta monografia.

A todos que participaram de alguma forma da pesquisa. Aos que responderam o questionário, aos alunos da turma B de Administração de Marketing que colaboraram com a análise semântica, aos professores que foram os juízes e a todos que ajudaram a divulgar a pesquisa. Vocês foram ótimos!

“Não há boa vida onde não há boa bebida”.

Benjamin Franklin

## RESUMO

O mercado vive uma era de intensa competitividade e rápidas mudanças. As empresas defrontam-se com aceleradas transformações, levando ao aumento da diversidade de produtos e serviços em pequenos segmentos do mercado. Há pouca diferença entre os produtos e os ciclos de vida estão cada vez mais curtos. Nesse cenário, o marketing de relacionamento se torna importante, tanto para a manutenção de clientes estratégicos, como para a atração de novos. Este trabalho teve o objetivo de elaborar e validar duas Escalas de Relacionamento com Clientes (ERC), chamadas ERC Skol e ERC Guaraná Antarctica, desenvolvidas com o fim de avaliar a percepção de relacionamento no caso específico dos consumidores da cerveja Skol e do refrigerante Guaraná Antarctica. Foi identificada a percepção dos consumidores acerca dos aspectos do seu relacionamento com as marcas, com ênfase para as diferenças de percepção entre homens e mulheres. A pesquisa, multimétodo, utilizou-se das seguintes estratégias metodológicas: realização e análise de conteúdos de 20 entrevistas; Análise Fatorial Exploratória para a validação experimental do instrumento, valendo-se de uma amostra de 605 sujeitos de ambos os sexos e idade predominante de 18 a 30 anos; análise das médias e das variâncias (ANOVA). Os resultados mostram que as ERCs Skol e Guaraná Antarctica apresentaram estrutura unifatorial com bons índices psicométricos. A primeira escala é composta por 11 itens que explicam cerca de 40% da variância do construto, possuindo alta confiabilidade (alfa de Cronbach de 0,90) e validade, com 73% dos itens classificados como excelentes, muito bons ou bons. A segunda escala é composta por 16 itens que explicam cerca de 35% da variância do construto, possuindo alta confiabilidade (alfa de Cronbach de 0,87) e validade, com 63% dos itens classificados como excelentes, muito bons, bons ou razoáveis. A percepção de relacionamento com a Skol foi caracterizada pela credibilidade no fabricante, o investimento em eventos e patrocínios e as experiências com o produto. Dentre os fatores de satisfação, disponibilidade no mercado, criatividade das propagandas e presença na mídia foram os com maior percentual de satisfação. Já percepção de relacionamento com o Guaraná Antarctica foi marcada pela brasilidade do produto, credibilidade do fabricante e as experiências com o produto. Sobre a satisfação do consumidor, qualidade, sabor, disponibilidade no mercado e presença na mídia indicaram elevada satisfação do consumidor. A ANOVA indicou que, no caso da Skol, as médias de resposta do público masculino foram superiores ao público feminino em todos os itens da análise. Sobre o Guaraná Antarctica, as mulheres valorizam mais que os homens o fato do refrigerante ser uma marca brasileira. Por fim, a ERC Skol e ERC Guaraná Antarctica constituem um importante diagnóstico, tanto para a fabricante (Ambev), quanto para outras empresas de bebidas que já implementaram ou pretendem implementar programas de relacionamento com o cliente e, em nível acadêmico, o estudo contribui ao produzir instrumentos validados cientificamente que viabilizem estudos diagnósticos e relacionais, preenchendo uma lacuna apontada na literatura.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Bebidas. Percepção de clientes. Análise Fatorial Exploratória. Construção e validação de instrumento.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de fidelização dos clientes. ....	23
Figura 2: Processos-chave de CRM proposto por Payne .....	25
Figura 3: Níveis de marketing de relacionamento. ....	27

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequência das categorias - Pergunta 1 .....	61
Tabela 2 - Frequência das categorias - Pergunta 2 .....	62
Tabela 3 – Contribuição de itens.....	57
Tabela 4 – Matriz de Correlação Fatorial da ERC Skol (3 fatores).....	64
Tabela 5 – Matriz de Correlação Fatorial da ERC Skol (2 fatores).....	65
Tabela 6 - Matriz de Correlação Fatorial da ERC Guaraná Antarctica (três fatores).65	
Tabela 8 - Cargas Fatoriais da ERC Skol .....	66
Tabela 9 - Cargas Fatoriais da ERC Guaraná Antarctica.....	67
Tabela 10 – Resultado ANOVA - ERC Skol .....	75
Tabela 11 - Resultado ANOVA - ERC Guaraná Antarctica .....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Marketing transacional <i>versus</i> marketing de relacionamento.....	20
Quadro 2: Distribuição dos artigos sobre CRM e <i>data mining</i> .....	30
Quadro 3: Temas de pesquisa discutidos no CRM. ....	31
Quadro 4: Esquema da Escala Wilson e Vlosky. ....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Levantamento de publicações por anais e periódicos. ....	46
Gráfico 2 – Levantamento de publicações por ano. ....	47
Gráfico 3 – Levantamento de publicações por tema. ....	47
Gráfico 4 - Levantamento de publicações por enquadramento de estudo. ....	48
Gráfico 5 - Levantamento de publicações por natureza do estudo. ....	48
Gráfico 6 - Levantamento de publicações por região brasileira.....	49
Gráfico 7 - Levantamento de publicações por universidades. ....	49
Gráfico 8 – Gênero.....	54
Gráfico 9 – Idade.....	54
Gráfico 10 – Escolaridade .....	55
Gráfico 11 – Percepção de relacionamento com a Skol.....	69
Gráfico 12 - Percepção de satisfação com a Skol.....	70
Gráfico 13 – Percepção de relacionamento com o Guaraná Antarctica.....	71
Gráfico 14 - Percepção de satisfação com o Guaraná Antarctica. ....	72
Gráfico 15 – Distribuição de médias ERC Skol: comparação por gênero. ....	76
Gráfico 16 – Distribuição das modas ERC Skol: comparação por gênero. ....	77
Gráfico 17 - Distribuição de médias ERC Guaraná: comparação por gênero. ....	78
Gráfico 18 - Distribuição das modas ERC Skol: comparação por gênero. ....	78

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Contextualização .....	13
1.2	Formulação do problema.....	14
1.3	Objetivo Geral.....	15
1.4	Objetivos Específicos .....	15
1.5	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Estado da Arte .....	18
2.2	Revisão da produção nacional dos últimos cinco anos .....	34
2.2.1	Síntese do levantamento da produção nacional.....	46
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	51
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	51
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	52
3.3	População, amostra e participantes do estudo .....	53
3.3.1	Qualitativa .....	53
3.3.2	Quantitativa .....	53
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	55
3.4.1	Qualitativa.....	55
3.4.2	Quantitativa .....	56
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	56
3.5.1	Qualitativa.....	56
3.5.2	Quantitativa .....	57
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	61
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	79
	REFERÊNCIAS.....	82
	APÊNDICES.....	89
	Apêndice A – Instrumento de Aplicação das ERCs Skol e Guaraná Antarctica .....	89

# 1 INTRODUÇÃO

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

## 1.1 Contextualização

“O mercado não é mais como era antes” (KOTLER; KELLER, 2006, p.11). Pode-se afirmar que a partir da década de noventa, o mercado sofreu mudanças significativas e assim, novos comportamentos, desafios e oportunidades foram criados. Kotler e Keller (2006) confirmam que, entre os fatores que influenciaram este novo mercado, está a mudança tecnológica com início da Era da Informação (níveis de produção mais precisos e o uso da internet nos negócios); a globalização e a facilidade de transporte, comunicação e comércio entre países; a desregulamentação de setores; o aumento do poder do cliente e o processo de compra mais inteligente; a customização de produtos e serviços; a concorrência ampliada; a convergência setorial; a transformação do varejo; e a desintermediação na entrega de produtos e serviços.

Este conjunto de mudanças exigiu novas práticas de marketing. As empresas passaram a orientar os processos para os clientes e não mais para os produtos e serviços. O lucro passou a ser obtido pela fidelização dos clientes e não pelo volume de vendas. A preocupação do marketing passou a ser mais do nunca, conquistar e manter clientes, (LEVITT, 1986).

A manutenção de clientes, além de ser mais complexa, tornou-se estratégica, pois clientes fidelizados trazem mais retorno para a empresa. Segundo estatísticas, 68% dos negócios das empresas vêm de clientes antigos e considera-se dez vezes mais barato manter do que conquistar clientes (DEMO; PONTE, 2008).

Conforme Dominguez (2000), a estratégia de retenção de clientes pode ser incrementada entregando melhor valor ao cliente. A entrega de valor evita a entrada

da concorrência e contribui para a lealdade dos clientes. O valor percebido pelo cliente está vinculado à utilidade do produto ou serviço e à percepção do cliente. O valor envolve a noção de troca de benefícios por custos.

A partir da preocupação das empresas em aumentar a satisfação e conquistar a lealdade dos clientes, surgiu o marketing de relacionamento, também denominado de gestão do relacionamento com clientes, marketing de relações, ou ainda, do inglês, *Customer Relationship Management* (CRM).

Segundo McKenna (1992), o marketing de relacionamento tem como meta construir relacionamentos de longo prazo e mutuamente satisfatórios entre os clientes e a empresa. O autor diz que o marketing de relações é essencial para o desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado.

Na perspectiva de Payne (2006 *apud* DEMO; PONTE, 2008), o CRM tem o objetivo de incrementar a aquisição e a fidelização de clientes lucrativos e o aperfeiçoar do relacionamento com eles.

## **1.2 Formulação do problema**

O mercado vive uma era de intensa competitividade e rápidas mudanças. De acordo com McKenna (1992), as empresas defrontam-se com aceleradas e imprevisíveis transformações, tais como o aumento da diversidade de produtos e serviços em pequenos segmentos do mercado; pouca diferença entre os produtos e ciclos de vida cada vez mais curtos. Além disso, a globalização possibilita a competição em escala mundial.

Outros fatores que ilustram tais mudanças são o fluxo constante dos canais de distribuição que dificultam o diálogo com o cliente; a mensagem comunicada pela mídia promocional não é clara e gera confusão; as organizações buscam novas formas de fazer negócio a partir da reestruturação; enfim, há imprevisibilidade no ambiente de negócios.

A partir do contexto estabelecido pela era competitiva, a conquista da lealdade dos clientes é vista como prioridade das organizações para a sobrevivência do negócio

(DEMO, 2010). Conquistar um cliente não corresponde apenas em atraí-lo para o negócio, significa um trabalho muito maior, é o atendimento superior das expectativas e o encantamento.

Neste sentido, Vavra (1993) defende que o marketing de relacionamento é orientado a reter ou a promover a lealdade de clientes, e não simplesmente atrair.

Visto a relevância do marketing de relacionamento, pretende-se responder com este trabalho o seguinte questionamento: como os consumidores percebem o seu relacionamento com a cerveja Skol e o Guaraná Antarctica?

### **1.3 Objetivo Geral**

Elaborar e validar duas escalas a partir da ERC, validada por Rozzett e Demo (2010), chamadas ERC Skol e ERC Guaraná Antarctica, para avaliar a percepção de relacionamento no caso específico dos consumidores da cerveja Skol e do refrigerante Guaraná Antarctica.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

1. Identificar a percepção dos consumidores da Skol e do Guaraná Antarctica acerca dos aspectos do seu relacionamento.
2. Verificar se o gênero dos consumidores influencia a percepção do relacionamento com a cerveja Skol.
3. Verificar se o gênero dos consumidores influencia a percepção do relacionamento com o Guaraná Antarctica.



## 1.5 Justificativa

O consumo de cerveja é um hábito tipicamente brasileiro, presente em distintas classes sociais. O Brasil é um país tropical e o costume de servir a cerveja gelada agrada o paladar do público. O brasileiro vem consumindo mais cerveja e em maior quantidade, de acordo com dados da pesquisa da *Euromonitor International* (*Alcoholic Drinks in Brazil*, 2011), o consumo *per capita* de cerveja passou de 54 litros/ano, em 2007, para 64,4 litros/ano em 2010. Um crescimento de 19,2% no volume consumido por habitante, em curto intervalo de três anos, fez o Brasil passar da 48ª posição para a 23ª no *ranking* global de consumo de cerveja.

A Skol é uma marca de cerveja fabricada no Brasil pela Ambev, com a licença da empresa dinamarquesa Carlsberg. O nome Skol tem origem sueca “skål”, que significa ‘à nossa saúde’, expressão conhecida que antecede os brindes e confraternizações.

Conforme pesquisa divulgada pela *Nielsen* (*Retail Highlights*, 2008), a Skol é líder no mercado de cervejas no Brasil. A marca é conhecida no mercado por sua associação a imagens de irreverência, espírito jovem e diversão. Foi a pioneira na utilização das latas de alumínio e das garrafas de vidro de 330 ml, conhecidas como *long neck*, como embalagens do produto. É avaliada pelo público como uma cerveja suave, fator que influencia na aceitação do produto junto aos mais jovens.

Nos anos 2009 e 2010, a marca realizou várias inovações, entre elas, a Skol Litrão, embalagem retornável de um litro que gera maior custo/benefício para o consumidor na relação entre volume e preço; a Skol 360º, a modalidade com o conceito de que não estufa e voltada para churrascos; além de embalagens temáticas como a Skol Lata Torcedora, por ocasião da Copa do Mundo de Futebol.

Com a promulgação da chamada Lei Seca (Lei 11.705/2008), que alterou o Código Brasileiro de Trânsito para considerar infração todo o consumo de álcool superior a 0,1mg por litro de ar expelido, a Ambev adotou uma posição diferenciada frente às demais fabricantes de cerveja. A Ambev incentiva o cumprimento das leis de trânsito e a proibição de venda de bebidas alcoólicas a menores de 18 anos. Para estimular o cumprimento destas leis, a empresa doou milhares de bafômetros a governos em âmbito estadual e federal. Desde 2008, é realizada a campanha ‘Dia da Responsa’

que destaca a importância do consumo responsável e alerta a população do risco de beber e dirigir. Além disso, a empresa financia um programa de prevenção do uso abusivo de álcool entre jovens de comunidades de baixa renda, que tem como o principal objetivo inibir o consumo antes dos 18 anos. A respeito dos refrigerantes, a empresa se comprometeu em não direcionar publicidade aos menores de 12 anos (AMBEV, 2010).

Os refrigerantes não-alcoólicos alcançam altos índices de consumo no mercado brasileiro. Segundo pesquisa realizada pelo Ministério da Saúde (2007), 24,6% da população brasileira acima de 18 anos consome refrigerantes regularmente (no mínimo uma vez por semana). Em 2009, este número aumentou para 27,9%. Dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) comprovam que o consumo de refrigerante aumentou 400% de 1975 a 2003.

Considera-se que o aumento do consumo desse tipo de produto no período deveu-se a mudanças de comportamento, barateamento do custo, facilidade de acesso não apenas em comércios alimentícios, como em lojas de conveniências, farmácias e até lojas de material de construção e de outros ramos podem ter refrigeradores para venda do produto.

A marca de refrigerante estudada neste trabalho é o Guaraná Antarctica. Este produto foi lançado no mercado brasileiro em 1921. A base da bebida é o processamento do extrato de guaraná, fruta de origem amazônica e dotada de propriedades estimulantes. O Guaraná Antarctica é uma marca nacional e líder absoluto no segmento guaraná, com 37% de participação no mercado brasileiro (AMBEV, 2010).

As duas marcas citadas foram escolhidas, pois são facilmente reconhecidas pelas pessoas, são produtos presentes no mercado brasileiro há muito tempo e a participação de mercado tanto da Skol quanto do Guaraná Antarctica é alta comparada aos principais concorrentes.

Além disso, há interesse profissional da autora nesta pesquisa, pois esta trabalha na fabricante destes produtos, a Companhia de Bebidas das Américas (Ambev).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma síntese do estado da arte a respeito do Marketing de Relacionamento, bem como uma revisão da produção nacional recente (2006 – 2010) sobre do tema.

### 2.1 Estado da Arte

Em 1948, época que o mundo se reerguia após a II Guerra Mundial, a *American Marketing Association* (AMA) definiu marketing como “a realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (NICKELS; WOODS, 1999, p.4). Após quatro décadas, a mesma associação revelou o marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (NICKELS; WOODS, 1999, p.4). A preocupação com a satisfação dos objetivos pessoais e organizacionais citado pela AMA é o início da construção do relacionamento com o cliente.

Nos anos 1990, o marketing viveu uma revitalização. Conforme McKenna (1992), o tema deixou de ser considerado como a manipulação da mente dos clientes, passando a ser compreendido como o atendimento de suas necessidades. O marketing era entendido pelas empresas de uma forma equivocada, uma função separada, isolada do desenvolvimento de produtos, do processo de produção, das finanças e vendas. A área resumia-se a obter a atenção do público. O declínio do marketing de massa e o aperfeiçoamento contínuo do mercado, a customização dos serviços e produtos, assim como a intensificação da competição mundial e o uso de novas ferramentas tecnológicas nos negócios levaram a uma reavaliação do marketing (MCKENNA, 1992).

Segundo McKenna, o mercado é transformado por escolhas e as escolhas são transformadas por tecnologias. O novo paradigma do marketing mudou o foco

centrado no aumento do volume de vendas, tal como utilizado no passado, para a ênfase em um marketing baseado na experiência e no conhecimento.

McKenna (1992) explica o que o marketing baseado no conhecimento se caracteriza pelo domínio da empresa sobre uma escala de conhecimentos, a saber: a tecnologia atual, a concorrência, os clientes, as novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo, a própria organização, os recursos, planos e formas de fazer negócio. O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Desta forma, as empresas podem dedicar-se aos clientes, monitorar regularmente os concorrentes e desenvolver um sistema de *feedback* (retorno) sobre o mercado.

As empresas bem sucedidas são as voltadas para o mercado e que adaptam seu produto às estratégias dos clientes. McKenna (1992) aponta a importância da criação de um nicho de mercado e não o controle do mesmo.

O CRM foi publicado pela primeira vez no livro 'Marketing de relacionamento: *after marketing*', em 1993, pelo autor Terry G. Vavra. Nesta obra, Vavra (1993) confirma a mudança da orientação do marketing, que deixa de visar a conquista para almejar a retenção de clientes. Uma das principais dificuldades que uma empresa enfrenta para a retenção de clientes é a similaridade entre os produtos, o que torna a lealdade dos consumidores a uma marca específica pouco provável.

O principal meio para manutenção de relacionamentos com os clientes é incrementar sua interação com a empresa. A interação é vista como todos os momentos de contato entre o consumidor e a empresa (VAVRA, 1993). A interação feita de forma positiva representa estreitar os contatos do cliente com a empresa os quais, por mais rápidos que sejam, representam uma oportunidade única de criar um relacionamento proveitoso e duradouro.

Neste sentido, Vavra (1993) defende que a ação de *after marketing* (pós-venda) contribui em igual valor que a venda para a volta do cliente em negócios futuros. Muitas empresas concentram todos os esforços na atividade de venda e ignoram o pós-marketing. O marketing deve, então, mudar a mentalidade de completar uma venda para a de iniciar um relacionamento; de fechar um negócio para construir lealdade (Vavra, 1993).

Na sequência, o autor destaca a importância de existir um banco de dados dos clientes (DBM – *database marketing*). O DBM é um sistema de informação relacional que contém dados relevantes dos clientes ativos e potenciais. O sistema colabora para a identificação dos clientes estratégicos com a intenção de conhecê-los melhor e desenvolver relacionamentos duradouros.

Conforme Nickels e Woods (1999), para que o marketing exista, deve haver uma troca. Os autores apresentam este ato como ação de comércio ou venda de algo de valor. Para que aconteça a troca, é preciso três elementos, a saber: duas ou mais pessoas ou organizações possuem algo de valor para negociar; ambas as partes estão dispostas e podem negociar aquilo que possuem em troca de outra coisa a qual dão valor; e as partes são capazes de comunicar uma com a outra no que diz respeito à troca. Nesta troca, tanto o vendedor (fornecedor) quanto o cliente devem se beneficiar.

Para os autores, o marketing exercido no passado foi o transacional, este passa a ser de relacionamento quando a ênfase na venda, entendida como a transação de valores entre duas partes, não é mais considerada suficiente para o sucesso da empresa.

As diferenças entre o marketing transacional e o de relacionamento podem ser identificadas a partir do Quadro 1:

<b>Marketing Transacional</b>	<b>Marketing de Relacionamento</b>
1. Ênfase em conquistar novos clientes.	1. Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos.
2. Orientação para o curto prazo.	2. Orientação para o longo prazo.
3. Interesse em realizar uma única venda.	3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros.
4. Compromisso limitado com os clientes.	4. Alto nível de compromisso com os clientes.
5. Pesquisa sobre a necessidade dos clientes utilizada para complementar uma transação.	5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizada para melhorar o relacionamento.
6. Sucesso significa realizar uma venda.	6. Sucesso significa realizar uma venda.
7. Qualidade é uma preocupação da produção.	7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados.
8. Compromisso limitado com o serviço.	8. Alto grau de compromisso com o serviço.

Quadro 1: Marketing transacional versus marketing de relacionamento.  
Fonte: Adapado de Nickels e Wood (1999, p.5).

Na perspectiva de Gordon (2001), o marketing transacional tinha as seguintes características: as informações sobre os clientes se resumiam a informações bancárias, concentradas em relatórios, e o esforço de venda era direcionado para todos os clientes dentro de um dado segmento. Em comparação, no marketing de relacionamento, as informações sobre os clientes passam a ser distribuídas em rede e o esforço de venda é focado na criação de valor para clientes estratégicos.

Similarmente, o CRM caracteriza-se como o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longa duração e que sejam mutuamente benéficos para as organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse (HUNT; MORGAN, 1994). Nickels e Woods (2001) diferenciam grupo de interesse e clientes. O primeiro é caracterizado como indivíduos ou organizações que influenciam ou são influenciados pelo negócio da empresa, enquanto o segundo se refere a indivíduos ou organizações que compram ou trocam alguma coisa de valor pelos produtos do vendedor.

Dando continuidade, Swift (2001) apresenta algumas questões sobre o construto cliente. O cliente é a primazia do marketing, está vinculado a vendas, contatos, produtos, serviços, tempo, alocação de recursos, lucratividade e crescimento a longo prazo.

Os papéis do cliente e o do fornecedor sofreram uma forte mudança com o tempo, os clientes deixaram de ser caçados e passaram a ser cultivados. No passado, as técnicas de marketing pareciam ser montadas em função da demanda do produto, em vez de voltadas para o cliente. A célebre frase de Henry Ford ilustra esta época, ele dizia que o cliente poderia ter o carro da cor que quisesse desde que fosse preto. Ela acabou no dia em que alguém decidiu ouvir os clientes e oferecer uma segunda alternativa de cor de veículo (SWIFT, 2001).

No presente, o cliente exige que o fornecedor ofereça flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preço vantajoso. “Desta forma, são necessárias novas técnicas para descobrir estes atributos, para que as organizações tenham sucesso em um mundo de desejos, preferências, comportamentos e lealdades de clientes em constante mutação” (SWIFT, 2001, p.2). As novas técnicas a que o autor se refere envolvem a implementação de um sistema de gerenciamento que ouça os clientes, documente os problemas e soluções, modifique o comportamento dos funcionários e promova a

interação com a linha de frente, a fim de realmente construir relacionamentos (SWIFT, 2001).

Partindo da premissa de que custa menos manter os clientes atuais que obter novos, Swift (2001) reforça que as empresas devem investir na melhor forma de manutenção de clientes lucrativos (estratégicos), visando o aumento do gasto destes clientes na empresa ao longo do tempo, e somente então buscar novos clientes. Em alguns casos pode ser vantajosa a ida de clientes para a concorrência, especialmente se não forem estratégicos ou se o custo estimado para que se tornem estratégicos seja muito alto.

É verdade que clientes atraídos pelo preço não são leais. Facilmente novos clientes são aliciados por promoções de preço ou outros incentivos, mas essas pessoas se vão tão logo os concorrentes ofereçam outros incentivos tão ou mais atrativos. A concorrência com base no preço não traz nenhum diferencial, qualquer um pode fazer isso (SWIFT, 2001). Segundo Demo e Ponte (2008), este fenômeno é chamado de falácia da promoção.

Swift (2001) declara que a gestão do relacionamento com clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e aumentar a lucratividade da organização.

Em seguida, Greenberg (2001) declara que, no momento que o consumidor procura uma empresa, ele tem um interesse e uma expectativa específica. O que vier a acontecer em seguida será uma experiência determinante de seu comportamento. Uma experiência positiva fortalece a probabilidade de fidelidade do cliente e a tendência de que venha a comprar novamente. Por outro lado, uma experiência negativa pode levá-lo ao concorrente. A capacidade de reconhecer este processo e agir ativamente sobre ele constitui a base da gestão do relacionamento com o cliente.

O desafio das empresas é assegurar que as experiências sobrepujem às expectativas e encantem o cliente. É improvável que clientes fieis sejam atraídos pela concorrência, uma vez que teriam que reconstruir o relacionamento, o que configura uma importante vantagem competitiva para os negócios (GREENBERG, 2001).

Sobre o construto cliente e o grau de relacionamento, Griffin (2002) classificou os clientes em cinco níveis, a saber: o *prospect*, representado por clientes potenciais; o *shopper*, cliente que concretiza a primeira compra; o *costumer*, aquele que compra com certa regularidade e o preço não é o principal fator de escolha; o *client*, aquele que compra produtos variados e com frequência; e, por último, o *advocate*, aquele que além de comprar os produtos defende a empresa e a indica para outros clientes.

O último nível de relacionamento, o *advocate*, é o tão almejado cliente fiel. Este cliente é caracterizado pela repetição regular de compras, faz a propaganda boca a boca dos produtos e serviços a outras pessoas (principalmente familiares e amigos), é imune à concorrência e tolera eventuais problemas sem desertar. Chama-se fidelização o processo que converte clientes de níveis mais baixos de relacionamento em clientes fieis. A fidelização envolve atração, retenção e recuperação (GRIFFIN, 2002).

A Figura 1 sintetiza os cinco níveis de fidelização dos clientes supracitados.



Figura 1: Níveis de fidelização dos clientes.  
Fonte: Elaborado pela autora.

As seis etapas de um programa de fidelização de clientes propostas por Griffin (2002) são:

1. Converter pessoas em *prospects*, através de pesquisas de mercado e estratificação de segmentos.



2. Transformar os *prospects* em *shoppers*, para isso é importante analisar os motivos de vendas perdidas para potencializar as vendas futuras.
3. Mudar os *shoppers* para *customers*, o que exige agradecer pela compra, buscar o *feedback* imediato e reforçar o valor do cliente ao fazer algo diferenciado, o *high-touch*.
4. Converter os *customers* em *clients* deve-se realizar o inesperado, que inclui fatores de desempenho atraentes e surpreendentes que diferenciam a empresa.
5. Transformar *clients* em *advocates* é importante dar ao cliente motivos para falar bem da empresa, buscar formas de gerar temas de conversa e colocar os produtos ao alcance de pessoas influentes e formadoras de opinião.
6. Recuperar clientes valiosos perdidos. A recuperação exige que a empresa peça desculpas, ouça os motivos da saída do cliente, satisfaça os pedidos e conquiste a confiança novamente (GRIFFIN, 2002).

Em relação aos atributos tecnológicos, Brown (2001) trata dos três sistemas de bancos de dados mais conhecidos utilizados como ferramentas do CRM. São eles: *database marketing*, *data warehouse* e *data mining*.

Estes sistemas coletam informações de marketing de várias fontes e permitem que a organização seja mais eficaz na retenção de clientes e no marketing. Os bancos de dados devem conter não apenas as informações demográficas básicas, mas também as preferências e os hábitos dos clientes. Dentro de algumas organizações essas informações incluem expectativas e experiências do cliente, relacionamentos anteriores, frequência e volume de compra, correlação entre tipos de compra e a evolução da satisfação do cliente (BROWN, 2001).

Payne, em 2006, escreveu o *handbook* que revitalizou o conceito de CRM. Para o autor, o CRM deve ser fundamentado em uma visão estratégica direcionada por processos, orientada ao negócio e focada em resultados.

O autor declara que os fatores que impulsionaram as organizações para o desenvolvimento de um relacionamento duradouro com os clientes foram o aparecimento do comércio eletrônico, o reconhecimento da necessidade de reter clientes estratégicos, a definição e segmentação de clientes como o marketing um-para-um, o marketing de permissão e a customização em massa.

As principais diferenças do conceito de CRM apontadas por Payne são a necessidade de uma visão estratégica e não tática; a importância da relação ganha-ganha entre as empresas e os clientes; o CRM deve ser visto como um processo e não um *software* (programa); os resultados finais são mais importantes que os intermediários; e o CRM é uma estratégia de longo prazo e não curto prazo. Vale ressaltar que o CRM aproxima-se muito mais de uma filosofia a ser implementada de maneira holística por toda a organização, pressupondo uma nova maneira de pensar, de se posicionar e de conduzir os negócios, do que de táticas específicas do departamento de marketing ou de ferramentas de *softwares* ou de TI (PAYNE, 2006 *apud* DEMO; PONTE, 2008, p. 150).

A definição de CRM elaborada por Payne é “uma abordagem estratégica e holística de gestão do relacionamento com os clientes para criar valor com os acionistas”, (PAYNE, 2006 *apud* DEMO; PONTE, 2008 p.122). Os princípios-chave do marketing de relacionamento são a ênfase na fidelização dos clientes e na expansão do valor do seu tempo de vida; o reconhecimento da importância da construção de relacionamentos duradouros com seus *stakeholders* (partes interessadas ou afetadas pela empresa); e, por último, a necessidade de uma visão holística e de responsabilidades compartilhadas dentro da organização.

Afinal, Payne argumenta que o CRM proporciona uma revisão detalhada da estratégia organizacional, criação da vantagem competitiva a partir da troca de valor entre clientes e empresas, criação de experiências superiores em cada interação com o cliente, deve haver uma coleta e o uso inteligente das informações sobre os clientes e o mercado, e, finalmente, o CRM precisa ser avaliado a partir da melhoria dos resultados e o crescimento do valor para o acionista.

Os cinco processos-chave do CRM propostos por Payne são ilustrados na Figura 2.

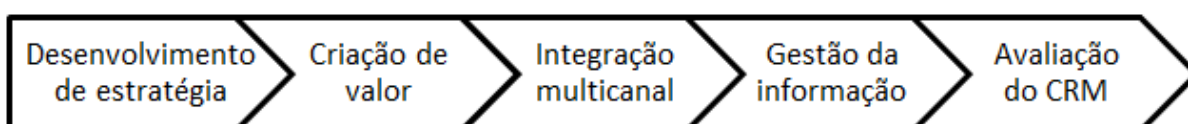


Figura 2: Processos-chave de CRM proposto por Payne  
Fonte: Elaborado pela autora.

Lovelock e Wirtz (2006) discorrem sobre o papel das estratégias de CRM na entrega de serviços individualizados e no crescimento da fidelidade. Os autores defendem a

ideia que a organização inteira deve seguir as estratégias e ações que envolvem os programas e sistemas de CRM. Estas estratégias são a classificação de clientes de acordo com o nível de relacionamento e entrega de serviços; a criação de vínculos de fidelidade; o incentivo à fidelidade e ao fortalecimento do relacionamento por meio de vendas cruzadas e pacotes conjugados; o esforço pela redução da deserção (afastamento do cliente). É importante que existam processos eficazes de recuperação e tratamento de reclamações e outros fatores que possam estimular a deserção.

Na ótica do consumidor, o atendimento customizado e a qualidade do serviço prestado são o diferencial em empresas que adotam as estratégias de CRM. É interessante que a linha de frente conheça as preferências, peculiaridades e histórico de compras dos clientes mais importantes. Além do cliente se sentir especial, isto resulta em um avanço considerável na prestação de serviço e o atendimento individualizado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Na perspectiva da empresa, os sistemas de CRM facilitam a segmentação da base de clientes, ajudam na eficácia de promoções e vendas cruzadas e auxiliam na criação de alertas de deserção de clientes. O principal resultado do uso destas estratégias será o incremento do lucro e o valor da empresa para os acionistas. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Os autores chamam a atenção para o fato de mais da metade dos projetos de implementação de CRM fracassam porque as empresas costumam acreditar que a utilização de um sistema irá substituir o desenvolvimento de estratégias de relacionamento com os clientes.

Kotler e Keller (2006) concordam que as empresas que desejam criar vínculos fortes com os clientes precisam engajar todos os departamentos (não só o de marketing) para gerenciar o processo de satisfação e retenção de clientes. Os produtos e serviços devem proporcionar experiências superiores às da concorrência. Os bancos de dados devem disponibilizar informações sobre as necessidades, as preferências, os contatos, a frequência de compras e a satisfação individual dos clientes. Deve haver um canal aberto para os clientes expressarem suas necessidades, percepções e reclamações (KOTLER; KELLER, 2006).

Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) avisam que os custos não devem exceder os ganhos na construção da fidelidade do cliente. Os autores propõem cinco níveis de investimento. O primeiro é o marketing básico, o antigo marketing transacional, aquele que o vendedor simplesmente vende o produto. O segundo é o marketing reativo, além de vender o produto, o vendedor incentiva que o cliente telefone caso surja alguma dúvida ou reclamação. O terceiro é o marketing responsável, o vendedor que se procura em coletar do cliente o *feedback* e sugestões de melhoria para o produto. O quarto é o marketing proativo, o vendedor entra em contato com o cliente regularmente para apresentar modos mais eficientes de usar o produto ou novos produtos. O quinto, e último, é o marketing de parceria, a empresa trabalha continuamente com o cliente para descobrir a melhor forma de alcançar alto desempenho.

Para tanto, as empresas que possuem um número alto de clientes e pequena margem de lucro por unidade, é recomendada a prática do marketing básico. Já nos mercados com muitos clientes e altas margens de lucro, as empresas inclinam para a prática do marketing responsável. O marketing responsável também é sugerido quando a empresa tem poucos clientes e baixa margem de lucro. No caso de empresas com uma carteira de clientes pequena e margem alta de lucro por unidade, todos os clientes devem ser considerados como estratégicos e o investimento no relacionamento deve ser alto, portanto, o marketing mais adequado é o de parceria.

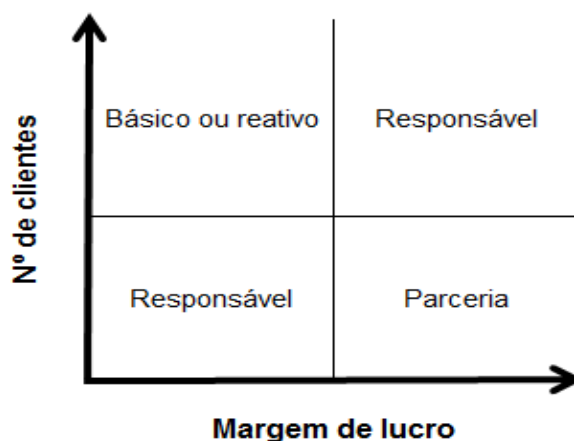


Figura 3: Níveis de marketing de relacionamento.  
Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 155).

Na Figura 3, é possível identificar que o nível de marketing de relacionamento depende da quantidade de clientes e da margem de lucro, (KOTLER; KELLER, 2006).

Demo e Ponte (2008) relatam que a maior causa da perda de clientes para a concorrência é, em geral, o mau atendimento. Neste sentido, os colaboradores da linha de frente ou do atendimento, possuem uma grande responsabilidade em tornar a interação com o cliente mutuamente satisfatória. Segundo pesquisas, 70% da perda de clientes de uma organização são em função de um atendimento mau feito. Para evitar esta grande falta, as empresas devem cuidar de todos os momentos da verdade vividos pelos clientes.

A expressão momento da verdade, ou hora da verdade, foi definida em 2005 pelo empresário Jan Carlzon. Ela representa todos os momentos em que os clientes criam uma imagem da empresa, seja ela positiva ou negativa. Os momentos da verdade são percebidos em todos os instantes, da propaganda que atrai um cliente ao relacionamento duradouro ou a deserção. A organização deve primar que os momentos da verdade sejam especiais para o cliente e façam com que eles retornem à empresa e construam vínculos fortes (CARLZON, 2005).

Desta maneira, Demo e Ponte (2008) lembram que os clientes buscam experiências de valor mais que soluções de problemas na forma de produtos ou serviços. As empresas devem ter a dedicação em oferecer “mais que produtos inovadores, serviços rápidos e flexíveis, preços bons, conveniência, tecnologia e atendimento customizado, o que efetivamente ‘ganha’ clientes são a integração de todos estes fatores através da experiência entregue a eles e nos momentos de interação com a organização” (DEMO; PONTE, 2008, p.3).

Na trilha de Payne (2006), Demo e Ponte (2008) entendem o marketing como uma filosofia de toda a organização. É preciso que todas as áreas trabalhem juntas para satisfazer plenamente às necessidades, desejos e expectativas dos clientes, proporcionando experiências que se diferenciem da concorrência e com o objetivo de lograr a lealdade.

Várias empresas enxergam os programas de fidelidade como uma grande ferramenta do CRM. Para tanto, estes devem estar alinhados a uma estratégia pré-definida de relacionamento com os clientes de acordo com a missão, os objetivos e

as metas da empresa. O mais importante de um programa de fidelidade é o reconhecimento e a valorização de um cliente fiel e não o sentimento de ganho de um prêmio a partir da compra de um produto (DEMO; PONTE, 2008).

Para que o cliente aumente os seus negócios com a empresa e, por consequência, a rentabilidade da mesma, Demo e Ponte (2008) lembram o conceito de participação do cliente (este conceito foi proposto por Pepper e Rogers em 1999). As técnicas que permitem o aumento da participação do cliente são a *cross-selling* (venda de outros produtos da empresa) e a *up-selling* (venda de acessórios e atualizações do produto, *upgrades*). Assim, a proposta do marketing de massa de vender um produto para muitos clientes é trocada pela do marketing um-para-um, vender vários produtos para o mesmo cliente. Pepper e Rogers (1999) enunciam os quatro passos da metodologia de gestão de clientes um-para-um, a saber: identificar clientes em todos os pontos de contato, diferenciá-los por valor e necessidade, interagir com eles e, por último, personalizar ofertas, atendimento e soluções.

Sabe-se que a satisfação dos clientes é um forte atributo refletido no relacionamento com as empresas. As empresas que tem em sua filosofia a satisfação dos clientes procuram sempre surpreendê-los de forma positiva e recorrente. Para que isso aconteça, é importante que a empresa conheça de fato o seu cliente.

Em 2005, o pesquisador chinês Ngai publicou um estudo baseado em 205 artigos acadêmicos extraídos de 89 revistas científicas sobre o tema gestão do relacionamento com clientes e veiculados no período entre 1992 e 2002.

Os artigos foram separados em cinco categorias de temas: CRM, Marketing, Vendas, Serviço e Suporte, e Tecnologia da Informação. Dentre as categorias, Tecnologia da Informação obteve o maior número de artigos publicados, 76, logo após CRM com 65. Praticamente a metade dos artigos analisados foi publicada no último ano da pesquisa, 2002 (NGAI, 2005).

Os resultados das análises de Ngai foram que há uma tendência ao aumento de pesquisas sobre CRM no futuro; *softwares*, ferramentas e sistemas são importantes para o desenvolvimento e a implementação do CRM; e há poucos artigos sobre a privacidade dos consumidores na gestão do relacionamento (NGAI, 2005).

Em 2009, os pesquisadores Ngai, Xiu e Chau realizaram a primeira revisão de artigos científicos sobre o uso das técnicas de *Data Mining* (DM) em CRM. Foram analisados 87 artigos em 26 periódicos, no período entre 2000 e 2006.

Neste estudo, Ngai, Xiu e Chau (2009) definem que o CRM é o modo como as organizações alocam e discriminam, de forma eficiente, os recursos aos clientes rentáveis. A utilização do *data mining* é necessária para prever ou suportar os efeitos de uma estratégia de CRM. Nesse sentido, o CRM foi dividido em quatro dimensões, a saber: identificação, atração, retenção e relacionamento com os clientes.

Todos os artigos apresentaram, no mínimo, uma prática de *data mining*. Dentre as práticas mais citadas, se destacam redes neurais, árvore de decisão, regras de associação, regressão e algoritmo genético. Ao final, foram identificadas 125 diferentes práticas de *data mining* (NGAI; XIU; CHAU, 2009).

Os artigos foram classificados de acordo com o uso do DM nas quatro dimensões do CRM. A distribuição dos artigos é encontrada no Quadro 2.

Dimensões do CRM	Elementos do CRM	Nº de artigos
1. Identificação	Análise do público-alvo Segmentação dos clientes	13
2. Atração	Marketing direto	7
3. Retenção	Marketing um-para-um Programas de fidelidade Gestão das reclamações	54
4. Relacionamento	Valor do tempo de vida Up/cross selling	13
Total		87

Quadro 2: Distribuição dos artigos sobre CRM e *data mining*.  
Fonte: Adaptado de Ngai, Xiu e Chau (2009, p.2599).

Foi concluído da pesquisa que o uso do *data mining* em CRM é um tema promissor para publicações futuras, há uma tendência para maior discussão sobre os temas marketing um-para-um e programas de fidelização (estes foram os elementos do CRM mais encontrados nos artigos pesquisados por Ngai, Xiu e Chau). Por fim, os artigos oferecem subsídios para que as organizações utilizem as práticas do *data mining* para a retenção de clientes.

Wahlberg et al. (2009) também revisaram artigos científicos sobre CRM. A pesquisa buscou identificar as tendências do CRM sob a perspectiva de quatro categorias, CRM estratégico, CRM analítico, CRM colaborativo e CRM operacional.

A distribuição dos artigos de acordo com as categorias de CRM estão ilustrados no Quadro 3.

<b>Categorias do CRM</b>	<b>Principais tópicos</b>	<b>Nº de artigos</b>
1. Estratégico	Mudança organizacional, paradigma de CRM, novas práticas de negócios e cadeia de valor	185
2. Analítico	Gestão do conhecimento, <i>data mining</i> , retenção, segmentação e comportamento do cliente	180
3. Colaborativo	Internet	35
4. Operacional	Atendimento ao cliente	19
5. Técnico	Software, banco de dados e segurança	20
6. Outro	Gestão da qualidade e projetos	32
7. Não se aplica	Artigos fora do padrão	16
<b>Total</b>		<b>487</b>

Quadro 3: Temas de pesquisa discutidos no CRM.  
Fonte: Adaptado de Wahlberg et al. (2009).

O conceito apresentado de CRM estratégico é a análise e o uso sistemático das informações sobre os clientes como uma plataforma do marketing e da gestão. Desta forma, o cliente é o foco da estratégia empresarial. O CRM analítico se refere à coleta e o armazenamento dos dados dos clientes. Assim, a análise do banco de dados torna o marketing mais eficiente. O CRM operacional é o serviço de suporte para a linha de frente e vendedores. E, por último, o CRM colaborativo está vinculado às novas formas de comunicação com os clientes (WAHLBERG et al., 2009).

No trabalho de Wahlberg et al. (2009) foram estudados 468 artigos científicos publicados em de três periódicos escolhidos. A pesquisa buscou responder como aconteceu o desenvolvimento do CRM ao longo do tempo e quais são os principais tópicos em uma análise de CRM.

As conclusões de Wahlberg et al. (2009) foram que a abordagem em CRM vem recebendo maior atenção no meio acadêmico; o estudo de CRM é estabelecido



como um campo de pesquisa; as categorias CRM estratégico e CRM analítico são as mais populares e têm maior probabilidade de crescimento no meio empresarial, porém, há escassez de pesquisas baseadas em recursos estratégicos de CRM; e pesquisas de CRM em larga escala geram viés sobre a empresa.

Sobre medidas de CRM, três obras se destacam: Wilson e Vlosky (1997), Sin, Tse e Yim (2005) e Rozzett e Demo (2010).

O modelo de Wilson e Vlosky (1997) mede a força do marketing de relacionamento entre o fornecedor e o cliente corporativo, de acordo com o Quadro 4.

Categorias	Tópicos de mensuração
1. Dependência do fornecedor	Sentimento da dependência do recurso
	Importância estratégica do fornecedor
	Prejuízo financeiro com a substituição do fornecedor
	Prejuízo financeiro com a substituição do cliente corporativo.
2. Nível de comparação com fornecedores	Existência de outros fornecedores
	Equivalência de benefícios com a troca do fornecedor
	Bom relacionamento com o fornecedor.
3. Investimentos no relacionamento	Transtorno operacional com o encerramento do relacionamento com o fornecedor
	Investimento de capital para a implementação de uma parceria com o fornecedor
	Alto custo de mudança para um fornecedor alternativo
	Baixo custo de transferência para um fornecedor alternativo
	Existência de dificuldades para o encerramento do relacionamento com o fornecedor
4. Troca de informações	Comparação de informações trocadas com o fornecedor e os outros
	Compartilhamento de informações com este fornecedor e não com outro.
5. Confiança	Sentimento que o fornecedor se preocupa com os interesses da empresa
	Falta de necessidade de supervisão das transações feitas com o fornecedor
	Respeito e confidencialidade às informações repassadas pela empresa-cliente
	Confiança na veracidade das informações recebidas do fornecedor
	Omissão do fornecedor sobre informações importantes
	Aceitação dos produtos deste fornecedor sem a conferência precisa das quantidades
	Merecimento da confiança neste fornecedor por parte da empresa.
6. Comprometimento	Esperança de um relacionamento duradouro com o fornecedor
	Fortalecimento do relacionamento com o fornecedor ao longo do tempo
	Aumento das compras com este fornecedor no futuro
	Disposição em investir no fortalecimento do relacionamento com o fornecedor
	Comparação do relacionamento com o fornecedor a uma parceria.

Quadro 4: Esquema da Escala Wilson e Vlosky.

Fonte: Adaptado de Wilson e Vlosky (1997, p.70).

A escala criada por Wilson e Vlosky tem 30 itens, estes itens estão divididos em seis categorias, a saber: dependência do fornecedor; nível de comparação com fornecedores alternativos; investimentos no relacionamento; troca de informações; confiança; e comprometimento.

Há vários anos a escala de Wilson e Vlosky é usada nos Estados Unidos e diversas pesquisas utilizaram este modelo de escala para estudar o relacionamento interorganizacional.

Sin, Tse e Yim (2005) validaram uma escala de medição de CRM dentro da organização. A escala tem a função de uma ferramenta de diagnóstico que identifica quais são as áreas da empresa precisam melhorar as práticas de CRM e quais são os aspectos do CRM que a empresa precisa desenvolver.

As dimensões de CRM usadas na escala de Sin, Tse e Yim (2005) são: foco do cliente, organização do CRM, gestão do conhecimento e tecnologia.

O instrumento de pesquisa continha 18 itens e foi aplicado em 276 executivos de empresas financeiras chinesas. A análise dos dados mostrou a correlação positiva entre a *performance* do marketing com o CRM e o desempenho financeiro. Os resultados validaram que o CRM é um fator crítico de sucesso para os negócios. Além disso, corroboraram com a importância do monitoramento constante dos comportamentos e processos internos das empresas que desejam melhorar as relações com os clientes (SIN; TSE; YIM, 2005).

Outro estudo para a mensuração do CRM foi o desenvolvimento e a validação fatorial da escala de relacionamentos com cliente (ERC) elaborada pelas autoras Rozzett e Demo em 2010.

A diferença básica entre a escala de Wilson e Vlosky para a de Rozzett e Demo é que a última se refere aos clientes físicos das empresas. A ERC é a pioneira em medida de marketing de relacionamento entre empresas e pessoas.

Os procedimentos para a construção da ERC foram baseados na teoria de Pasquali (2001). A validação psicométrica ou fatorial remete-se a cinco etapas: coleta, limpeza e tratamento dos dados, a análise fatorial propriamente dita e a aferição da confiabilidade dos fatores através do índice alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) (ROZZET; DEMO, 2010).

Foi constatada na pesquisa a forte relação entre satisfação e lealdade. Assim, é possível admitir que satisfação e lealdade sejam partes essenciais na construção de um relacionamento.

Os itens com as maiores cargas fatoriais foram os relacionados à confiança na empresa, recomendação a amigos e familiares e o tratamento como um cliente importante.

Ao final, a ERC é composta por 8 itens, apresenta 64,11% variância explicada e possui alta confiabilidade de Cronbach de 0,92.

## **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 ou igual a B2 pelo Qualis da CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Os periódicos pesquisados foram a 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), *Brazilian Business Review* (BBR), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista Organizações e Sociedade (O&S), Revista de Administração Pública (RAP) e Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE). Compreende-se, também, as publicações dos Anais do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).

Os artigos pesquisados continham o termo Marketing de Relacionamento ou CRM em títulos, resumos ou palavras-chave. Ao total foram encontrados 33 artigos nos periódicos RAE, RAC, RAM, REAd, O&S e EnANPAD. Os estudos encontrados foram delineados quanto aos objetivos, métodos e resultados. Os artigos foram classificados em cinco temas: *business-to-consumer* (B2C), implantação do CRM, ensaios teóricos, *business-to-business* (B2B) e construção e validação de escala.

O tema *business-to-consumer* (B2C) representa o relacionamento entre a empresa e o consumidor. Este tema apresentou o maior índice de publicações, foram encontrados 13 artigos, 39% do total. A descrição e a análise da postura de grandes empresas brasileiras para o desenvolvimento do relacionamento com os consumidores finais foi o objetivo do estudo de D'Angelo, Schneider e Larán (2006).

Para a pesquisa foram entrevistados em profundidade 19 gerentes de empresas do setor de serviços financeiros, telecomunicações, mídia impressa e varejo. Os resultados indicaram um descompasso entre o que prescreve a literatura dominante em marketing de relacionamento e as práticas das empresas entrevistadas. As empresas enfrentaram dificuldades em todas as etapas do marketing de relacionamento, principalmente na mudança da cultura. As organizações estudadas depositaram maior atenção nas ferramentas operacionais e não foram capazes de instituir o marketing de relacionamento na cultura e nas estratégias, porém se mostraram conscientes da importância do relacionamento com os clientes.

O objetivo do estudo de Mota e Freitas (2008) foi analisar as relações entre os benefícios relacionais percebidos por consumidores e seus antecedentes e consequentes no contexto de serviços. De natureza quantitativa, o estudo fez uso da pesquisa descritiva do tipo *survey*. Os dados da amostra de 415 consumidores de serviços foram submetidos a testes estatísticos por meio da técnica de modelagem em equações estruturais com a intenção de testar o modelo apresentado. Foi possível concluir que independentemente do grau de customização dos serviços, os consumidores percebem os benefícios advindos do relacionamento. O resultado da pesquisa mostrou que o benefício que mais influencia a satisfação com os empregados é a confiança, além disso, a satisfação foi identificada como o antecedente do comprometimento com um impacto significativo e positivo.

Roses (2007) teve o objetivo de estabelecer um modelo conceitual de sucesso na terceirização de TI em um banco brasileiro, a partir da perspectiva de satisfação no relacionamento cliente-fornecedor. Foi empregado o método qualitativo sobre os dados coletados em 11 entrevistas com gerentes de seis agências internacionais, além de uma análise documental. O resultado mostrou um modelo com os seguintes componentes: satisfação do cliente, qualidade do relacionamento e satisfação no relacionamento e foi adequado aos propósitos da pesquisa. As limitações do estudo residiram no fato dos resultados serem dependentes do contexto onde foram coletados.

O tema do trabalho de Souza Neto e Mello (2009) foi o desenvolvimento de programas de relacionamento feito pelas empresas de serviços e a percepção dos clientes sobre este relacionamento com as organizações. A pesquisa teve como objetivo identificar se os consumidores e as empresas percebem seus

relacionamentos da mesma forma, ainda que as organizações sejam de tipos diferentes de serviços, e como as características do serviço podem ser relacionadas com as percepções dos atributos dos relacionamentos. Com base no levantamento teórico e na utilização da técnica de escalonamento, foram validados 300 questionários que indicavam quais eram os serviços utilizados pelos sujeitos nos últimos seis meses e avaliavam, por meio de uma escala intervalar, até doze relacionamentos diferentes com base em vinte e quatro atributos previamente determinados. Os atributos eram equidade, compatibilidade de desejos e objetivos, cooperação, frequência de interação, entre outros. Os serviços citados pelos sujeitos foram academias de ginástica, bancos, escola de idiomas, supermercados, etc. Os resultados identificaram que alguns serviços podem ser agregados de acordo com as características que os consumidores percebem no relacionamento estabelecido entre a empresa e o consumidor. Desta forma, as empresas de serviços podem agrupar seus consumidores com base não mais apenas em suas características, mas na forma como eles percebem e/ou desejam o relacionamento.

Gosling, Gonçalves e Diniz (2006) apresentaram um estudo sobre o relacionamento entre uma escola privada da região Sudeste e os clientes (os responsáveis pelos alunos). Foi proposto, validado e testado um modelo de marketing de relacionamento que incluiu relações entre facilitadores do relacionamento, resultados comportamentais e efeitos do relacionamento. A pesquisa teve corte transversal e foi construída em várias fases: uma fase quantitativa descritiva inicial, para geração de grupos homogêneos, que seriam pressupostos para etapa qualitativa exploratória (grupos focais para elaboração do instrumento de pesquisa) e, por último, uma etapa quantitativa de caráter experimental para o teste das hipóteses. Os resultados indicaram que a propensão de deixar o relacionamento é dependente do grau de satisfação do contratante, que também exerce influência na propaganda boca a boca favorável. Desta forma, os gestores de escolas devem monitorar sistematicamente a satisfação dos responsáveis pelos alunos e aumentar a percepção de qualidade e valor percebido.

Ainda sobre o tema marketing de relacionamento entre clientes e instituições de ensino, Rodrigues Filho et al. (2007) e Marques e Brasil (2008) buscaram identificar as informações estratégicas de suporte à implementação do CRM em instituições privadas de ensino superior. Rodrigues Filho et al. (2007) realizaram nove

entrevistas em profundidade com pessoas-chaves no relacionamento com os estudantes. O resultado apresentou três dimensões: alunos, instituição de ensino e mercado. Sobre os alunos, viu-se necessário aprofundar os conhecimentos sobre o cliente, entender os anseios, expectativas e acompanhar a trajetória de relacionamento com a instituição. Sobre as instituições, o mais importante foi garantir a qualidade do atendimento ao cliente. Sobre o mercado, foi identificada a demanda pelo acompanhamento a longo prazo do aluno, desde sua configuração como cliente potencial até a situação de ex-aluno. Já Marques e Brasil (2008) fizeram uma pesquisa quantitativa com 678 alunos e chegaram à conclusão que a qualidade percebida e o comprometimento emocional influenciam significativamente a lealdade dos clientes e contribuíram para o relacionamento com a instituição.

Sobre o marketing de relacionamento junto a classe médica, Magalhães et al. (2009) e Gomes, Rezende e Oliveira (2008) investigaram as influências das práticas de CRM em clínicas privadas e empresas farmacêuticas na conquista da lealdade dos clientes. A pesquisa de Gomes, Rezende e Oliveira (2008) de natureza quantitativa obteve uma amostra de 452 médicos que foi dividida, de acordo com as respostas, em dois grupos, 'médico leal' e 'não leal'. Logo, foi verificado que as práticas de marketing de relacionamento realizadas pela indústria farmacêutica exerceram influência sobre o comportamento da lealdade do cliente-médico. As variáveis que compuseram o CRM neste caso foram respeito ao tempo médico, informações científicas, habilidade de comunicação, conhecimento do cliente, conhecimento técnico do representante, entre outras. Já Magalhães et al. (2009) perceberam que o marketing de relacionamento é utilizado moderadamente pelas clínicas médicas privadas, entretanto foi constatada a importância das práticas de CRM no estabelecimento do relacionamento duradouro com os clientes leais.

Tendo como objetivo identificar a criação de relacionamentos entre uma empresa da construção civil e seus principais clientes, Gomes et al. (2010) realizaram uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa e utilizaram o método de estudo de caso. Os autores abordaram todos os relacionamentos com os parceiros da cadeia de valor que poderiam influenciar na satisfação dos clientes, tais como fornecedores, concorrentes, funcionários e clientes. Os resultados revelaram que a empresa pesquisada consegue manter um bom relacionamento com os seus parceiros e

confirma o conceito de CRM como um processo de criação de valor, cooperação, comprometimento e confiança entre as partes.

Sobre o relacionamento entre os supermercados e clientes, Prado (2006) elaborou um estudo sobre programas de fidelidade, satisfação, qualidade no relacionamento e lealdade. A amostra de 392 clientes foi dividida entre os clientes que possuíam, ou não, o cartão fidelidade do supermercado que mais frequentavam. A partir de um estudo quantitativo, os construtos citados foram validados através da análise fatorial exploratória. Os resultados encontrados foram a relação da satisfação com a qualidade do relacionamento e a lealdade à marca. Neste sentido, foi constatada a influência da qualidade dos serviços e dos benefícios percebidos no relacionamento sobre a confiança e o comprometimento dos clientes. Além disso, foi verificada uma maior interação com a empresa por parte dos clientes que possuíam o cartão fidelidade.

Moura Junior e Maia (2008) também investigaram os programas de relacionamento, bem como comportamento dos clientes em relação à escolha de uma empresa, satisfação, lealdade e custos de mudança. Inicialmente, o estudo de caráter exploratório realizou oito entrevistas com especialistas de cinco empresas diferentes (e setores diversos). Na etapa seguinte, foi feita uma pesquisa quantitativa, do tipo *survey*, com a amostra de 157 respondentes moradores de Belo Horizonte (MG). O estudo concluiu que os programas de relacionamento são, na verdade, programas de recompensa que fornecem aos clientes pequenos prêmios em troca de pontos acumulados com a aquisição de novos produtos ou serviços. Para que o cliente tenha intenção de continuar cliente da empresa, deve haver envolvimento pessoal, relação de confiança, satisfação e liberdade.

Por fim, Espartel, Müller e Pompiani (2009) tiveram como propósito analisar as condições que determinam a fidelidade manifestada pelos torcedores de futebol em relação ao seu time. Para sustentação empírica, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 441 universitários que avaliaram os construtos satisfação, confiança, valor e lealdade no contexto do futebol. Os resultados mostraram que jogadores, técnicos e dirigentes têm a maior parte na responsabilidade em satisfazer e fidelizar os torcedores. A garantia de segurança nos estádios também foi considerada importante para o relacionamento com os clientes, além de outras manifestações de atenção ao torcedor.

Quanto ao tema implantação do CRM, foram identificadas 7 publicações, 21% dos artigos pesquisados. Xavier e Dornelas (2006) investigaram o papel do gerente no que concerne o trato com o cliente. Eles defendem que o relacionamento com o cliente é o principal agente para a mudança organizacional apoiado a tecnologia. A partir deste conceito, foi feito um estudo de caso em uma empresa que é fornecedora de tecnologia e esteve no processo de implantação da cultura de CRM. Assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa com a análise de conteúdo de entrevistas que abordaram temas como mudança organizacional, marketing de relacionamento, tecnologia da informação e gestão do relacionamento com o cliente. Os resultados constatarem os benefícios com a implantação do CRM, que além de demandar mudanças nos processos, inclui uma postura gerencial mais proativa em relação ao contato e o atendimento ao cliente e possibilita o melhor planejamento das atividades.

A compreensão dos aspectos delineadores da importância do marketing de relacionamento e as implicações deste conceito para a definição da estratégia foram os temas de pesquisa de Yamashita e Gouvêa (2007). Foi feita uma pesquisa exploratória com entrevistas com executivos de empresas de grande porte inseridas em diversos setores do mercado. Desta maneira, foi identificado com clareza que a filosofia de relacionamento (PAYNE *apud* DEMO; PONTE) é bastante positiva para as estratégias, porém algumas empresas declaram que a resistência, o desinteresse de funcionários e a falta de recursos são fatores desestimulantes para o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

A relação entre estratégia e desempenho mediada pelas variáveis relacionais foi assunto abordado por Marques e Coelho (2006). O objetivo do trabalho foi investigar esta relação a partir de modelos comparativos no contexto empresarial europeu. A pesquisa de natureza quantitativa recolheu informações de empresas privadas europeias e investigou o impacto das orientações estratégicas na lealdade dos clientes e no desempenho da organização. Ao final, foi elaborado um modelo teórico que validou a relação entre estratégia e alto desempenho, mediada por variáveis relacionais, e a confirmação que empresas relacionais são mais competitivas no mercado.

O objeto de estudo de Francisco-Maffezzoli (2007) foi a averiguação do impacto da qualidade do relacionamento e lealdade dos usuários nos resultados financeiros da



organização de telefonia celular. Com caráter metodológico quantitativo-descritivo e método hipotético-dedutivo, foi realizada a pesquisa com 493 sujeitos usuários de telefonia celular. Os resultados do estudo demonstraram que a satisfação não é determinante da lealdade, porém impacta positivamente. Em sequência, foi encontrado que a confiança exerce influência na lealdade por intermédio do comprometimento do usuário. Por último, não foi comprovada a relação direta entre lealdade e resultado financeiro, o que demonstra indícios de certas peculiaridades da avaliação do relacionamento de clientes de operadoras de celular no Brasil.

Por sua vez, Pedron e Bessi (2007) realizaram um estudo de caso com uma empresa brasileira de telecomunicações a fim de analisar a importância do componente humano nas adoções de CRM. Para os autores, apesar dos sistemas de informação desempenharem um importante papel nas adoções de CRM, também são requeridas capacidades organizacionais que vão além das tecnológicas. A coleta de dados para a pesquisa, de natureza qualitativa e método de estudo de caso único, contou com 10 entrevistas a gestores, análise documental (sites, materiais de treinamentos e reportagem da mídia), e a observação direta sobre o dia-a-dia dos gestores entrevistados. Foi percebido que o componente humano é entendido, na visão dos participantes do estudo, como chave do processo de mudança organizacional. Uma das estratégias utilizada pela empresa foi munir o funcionário que está se relacionando diretamente com o cliente final com todas as informações que ele necessita para melhor conduzir a interação. A pesquisa contribuiu para estudos futuros na mesma organização, ou em outras, que possuam a estratégia de CRM implantada.

A importância do construto identidade no relacionamento da marca com o consumidor foi o tema que norteou o trabalho de Fonsêca (2008). Com o objetivo de desvelar o significado da identidade do relacionamento marca-consumidor e compreender quais são as propriedades relacionais consideradas relevantes pelos parceiros que pretendem engajar em uma relação. Para isso, foram entrevistados em profundidade gerentes de uma rede de *fast-food*. A análise e a interpretação dos relatos dos entrevistados indicaram que as propriedades relacionais que constituem a identidade da relação são a identificação, valência e relevância, marca-signo, convergência de valores e reconhecimento.

Morais et al. (2006) buscaram discutir se a cidadania social exercida pelas empresas reflete no relacionamento com os consumidores e se representa um diferencial competitivo para a reputação corporativa e suas marcas. Por meio de um estudo de campo de natureza quantitativa com 41 empresários e 96 consumidores, concluiu-se que o aumento da competitividade mercadológica, da lealdade dos consumidores e do respeito da empresa no mercado estão relacionados ao engajamento das empresas em causas sociais.

No que tange à categoria de ensaios teóricos foram encontrados 5 estudos, que equivalem a 15% do total. Larentis (2007) estudou a interação entre o marketing de relacionamento e a cultura organizacional em uma perspectiva interorganizacional. Após o levantamento teórico, o autor propõe que os relacionamentos não ocorrem de maneira ampla e bem distribuída entre todos os integrantes das organizações envolvidas, mas principalmente entre determinados grupos de organizações diferentes, como profissionais de marketing de uma e profissionais de suprimentos da outra. Desta forma, o ensaio teórico concluiu que o relacionamento entre organizações pode influenciar a forma como determinados grupos adquirem valores, crenças sentimentos e comportamentos comuns.

Já Pedron e Caldeira (2008) realizaram um ensaio sobre o CRM e as capacidades dinâmicas organizacionais. Os autores discutiram a necessidade do dinamismo organizacional para a criação e sustentação da vantagem competitiva gerada a partir da gestão do relacionamento com o cliente. A conclusão do estudo foi que as capacidades dinâmicas se apresentam de forma difusa e possuem a característica da dependência trajetória. São essas as características que podem conferir sustentabilidade à vantagem competitiva resultante do relacionamento entre a empresa e o cliente.

As trocas, segundo Lourenço e Pereira (2007), são fenômenos sociais e não devem ser tratadas somente a partir de uma perspectiva econômica e utilitarista. Nesta ótica, os autores elaboraram um estudo que tem por objetivo demonstrar, teoricamente, que as relações de troca comercial da sociedade contemporânea são compostas tanto por elementos utilitários quanto simbólicos. Nesse sentido, 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 muitas vezes mais importantes que os utilitários.

É de interesse das organizações a utilização de bancos de dados como instrumento de suporte para o desenvolvimento de estratégias de fidelização de clientes. Sobre este assunto, Pinto, Marques e Santos (2006) acreditam que o CRM apoiado às tecnologias da informação desenvolve relacionamentos mais próximos com os clientes, além de mais duradouros e rentáveis. O objetivo da pesquisa foi estabelecer um novo modelo que viabilize e oriente a utilização dos dados em atividades de CRM através da Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados (DCBD). Os autores definem DCBD como o processo de identificação de padrões presentes nos dados e que estes sejam válidos, novos, potencialmente úteis e compreensíveis. Neste sentido, a relação do CRM com o DCBD é a captação e angariação de clientes, fidelização e recuperação de clientes ativos. A pesquisa foi feita baseada na literatura sobre CRM, ciclo de vida do cliente e DCBD, e as interações destes três temas. O resultado do estudo foi a construção de um modelo que abordava quatro momentos: o estabelecimento de objetivos do marketing (as metas e seleção dos dados), dados (estes devem existir para que seja possível a construção do relacionamento com o cliente), processamento (momento que concretiza a interação entre as atividades de CRM e as informações contidas no banco de dados) e os resultados (apresentação das estratégias para aplicação dos conhecimentos extraídos do banco de dados), como a prospecção de novos clientes, segmentação, incentivo à fidelização, etc.

A pesquisa de Rocha e Luce (2006) buscou analisar as origens e perspectivas no marketing de relacionamento. Os autores pesquisaram os principais construtos envolvidos na análise do relacionamento entre compradores e vendedores, tais como confiança, equidade, comprometimento, cooperação, entre outros. Além disso, afirmaram que houve um fortalecimento das pesquisas sobre marketing de relacionamento no Brasil que representa um aumento na parcela de trabalhos de marketing apresentados nos encontros anuais do Anpad (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).

Sobre o *business-to-business* (B2B) foram identificados 7 artigos, 21% da pesquisa. Ribeiro (2007) diz que a estratégia de marketing de relacionamento pode oferecer à empresa fornecedora de matéria-prima as ferramentas necessárias para gerir e estreitar as relações com seus clientes, bem como facilitar a personalização dos produtos fornecidos e fidelizá-los. O estudo teve como intuito mostrar que, para empresas B2B, as técnicas de CRM têm muita importância para o cultivo de relacionamentos produtivos e duradouros. O método utilizado foi o estudo de caso descritivo em uma empresa multinacional brasileira fornecedora de minérios a Ásia. A pesquisa foi feita por meio de entrevistas e observação participante em eventos de relacionamento entre o Brasil e o Japão. O caso apresentou um desempenho de relacionamento intercultural muito marcante, os relacionamentos comerciais se mostraram duradouros (a visão de benefício mútuo perdura por mais de 50 anos), projetos são desenvolvidos em conjunto e as metas são negociadas abertamente. Pode-se concluir que os princípios de interculturalidade servem como base para a definição de indicadores ou métricas específicas para mensuração do resultado do investimento em relacionamento.

Com o intuito de analisar as relações entre o marketing de relacionamento em segmentação de clientes e a qualidade do serviço logístico nos relacionamentos *business-to-business*, Vieira e Ladeira (2008) elaboraram um modelo teórico. Este modelo verifica tais relações e descreve os relacionamentos de acordo com a importância estratégica dos clientes. Para tanto, foram apresentados os construtos de estratégia de relacionamento, qualidade e as lacunas do serviço logístico que podem ser aproveitados em estudos de gerenciamento dos processos logísticos e utilizados na gestão dos canais de marketing. Além disso, foi identificado que há relação colaborativa entre o cliente e o fornecedor, como a busca do valor agregado e a vantagem competitiva.

Já Frederico e Robic (2008) investigaram a influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre os varejistas de moda e os seus fornecedores. Para o estudo, foi analisado o fenômeno da confiança, seus principais fatores determinantes e suas conseqüências nos diversos relacionamentos entre organizações do varejo de moda e seus fornecedores. Foi feita uma pesquisa de natureza mista, o questionário foi elaborado através de entrevistas e os dados foram coletados por meio da aplicação do instrumento em 154 gerentes de produto de 29

empresas pertencentes a 4 distintos formatos do varejo de vestuário: butiques, lojas de departamento, lojas populares e hipermercados. Os fatores que influenciaram no relacionamento varejista-fornecedor foram: a competência no fornecimento, as características do vendedor, a disposição ao acordo, os valores do fornecedor, o desenvolvimento de produto, e a agilidade no fornecimento. Os resultados do estudo indicaram que os gerentes de produtos atribuíram pesos distintos aos seis fatores influenciadores da confiança dependendo do formato varejista a que pertenciam. Sobre relacionamento interorganizacional e cultura.

A fim de compreender o porquê clientes e fornecedores estabelecem práticas relacionais para o desenvolvimento conjunto de projetos de *software*, Pereira e Luce (2009) realizaram uma pesquisa qualitativa no setor de *software*. Desta forma, foram analisados os benefícios e custos envolvidos, além das teorias utilizadas para explicar os relacionamentos de negócio que apoiaram a criação de valor neste setor. Para a pesquisa, foram entrevistados em profundidade 30 fornecedores que atuaram com o desenvolvimento de *software* e executaram projetos de tecnologia da informação e que, portanto, desenvolviam relacionamento com seus clientes. Os autores analisaram as variáveis sobre os benefícios para o cliente, os custos de projeto, os custos de adaptação e custos pessoais, os benefícios de aprendizagem e os custos de investimento. Sobre os resultados, foi constatado contradições nos discursos dos clientes e fornecedores. Em contra partida, viu-se a participação decisiva do fornecedor de TI com os demais relacionamentos dos clientes no mercado.

Similarmente, Pereira e Belini (2006) estudaram os relacionamentos e as interações entre fornecedores e clientes durante e depois do desenvolvimento de *software*. A pesquisa descritiva e de caráter misto contemplou os principais construtos para análise de relacionamentos de negócio (comprometimento, confiança, adaptação, cooperação e comunicação) e variáveis contextuais que influenciaram a manutenção dos mesmos (incerteza, interdependência e disponibilidade de fornecedores alternativos). Foram verificadas as nuances que trataram de marketing de relacionamento no setor de *software* e, desta forma, foi concluído que a relação de compra é fortemente marcada pela existência de outros fornecedores; pela interdependência entre os parceiros (o fornecedor é dependente economicamente e

o cliente ao sistema e método de trabalho); e pela influência dos relacionamentos pessoais nos relacionamentos das empresas.

Larentis, Antonello e Slongo (2010) acreditam que as estratégias de marketing de relacionamento B2B permitem que haja vantagens competitivas sustentáveis, interações frequentes e com qualidade. Além disso, os relacionamentos podem interferir nos sistemas de símbolos e significados de organizações diferentes. O estudo teve como propósito analisar a contribuição dos relacionamentos B2B nas transformações culturais organizacionais. Para alcançar este objetivo foram realizadas 46 entrevistas em profundidade que avaliavam a relação empresa-fornecedor. Os resultados indicaram a importância da transformação das culturas organizacionais envolvidas, continuidade dos relacionamentos, diminuição dos conflitos e o compartilhamento de um sistema de símbolos e significados entre grupos ou indivíduos de organizações distintas.

Neste contexto, Zancan e Prado (2006) analisaram o estabelecimento do relacionamento duradouro entre as empresas produtoras e as distribuidoras no setor do canal de distribuição da maça brasileira na visão dos dirigentes estratégicos destas empresas. Foi explorado o construto Qualidade do Relacionamento (QR) formado a partir da combinação entre a satisfação, a confiança e o comprometimento no relacionamento. A pesquisa realizada foi do tipo quantitativa e os resultados confirmaram a influência que a QR exerce no processo de estabelecimento manutenção dos relacionamentos duradouros analisados neste canal.

Por fim, acerca do tema de construção e validação de escala, foi encontrado somente 1 estudo, a pesquisa de Rozzett e Demo (2010). Este estudo validou um novo instrumento de pesquisa, composto por oito itens e capaz de mensurar o relacionamento entre empresas e clientes (ERC). A ERC apresenta 64,11% de variância e confiabilidade explicada pelo alfa de Cronbach de 0,92. A escala se tornou um instrumento tanto para organizações que já implementaram o CRM quanto para aquelas que desejam adotar o CRM.

### 2.2.1 Síntese do levantamento da produção nacional

A partir do delineamento dos estudos sobre CRM, apresenta-se a síntese dos resultados deparados com o intuito de favorecer o acesso do leitor às principais informações.

Ao traçar o cenário dos anais e periódicos que publicaram artigos com o tema Marketing de Relacionamento nos últimos anos, a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) se destacou pelo número de publicações. Ao total a Anpad publicou 22 artigos no tema, equivalente a 67% dos artigos pesquisados.

Vale ressaltar a lacuna de publicações sobre Marketing de Relacionamento nos principais periódicos brasileiros em Administração. Todas as revistas juntas equivalem somente a metade do que foi publicado no Anpad.

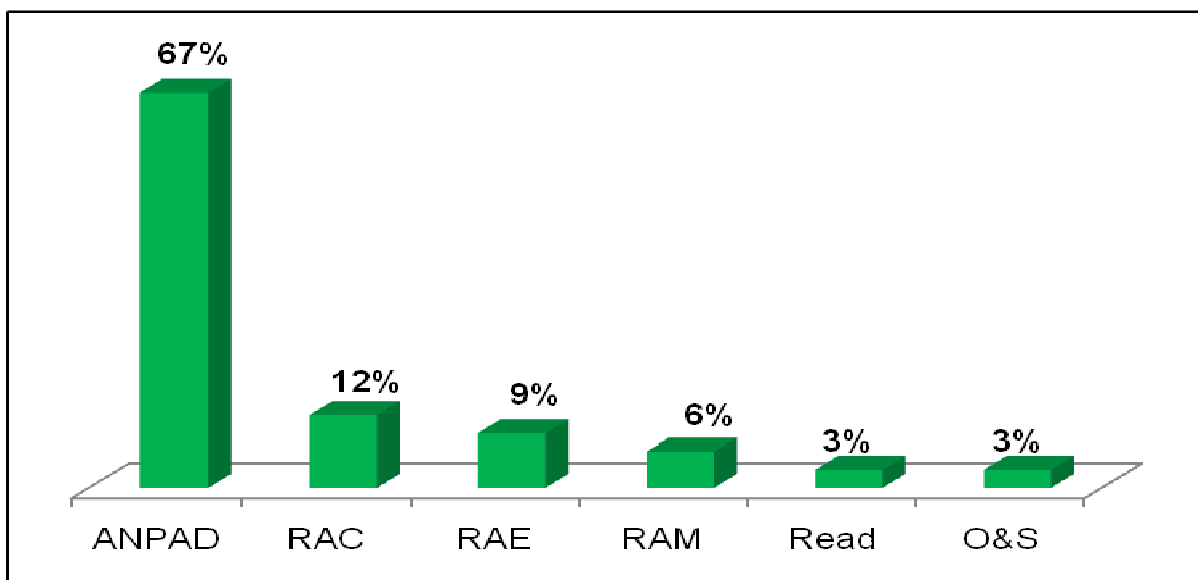


Gráfico 1 – Levantamento de publicações por anais e periódicos.  
Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 2, há o levantamento dos artigos de acordo com o ano que foram publicados. Percebe-se que os anos 2006, 2007 e 2008 concentraram o maior número de artigos.

Nos últimos dois anos, o número de publicações sobre CRM caiu pela metade. Desta forma, há oportunidade que novas pesquisas sobre o tema sejam feitas,

construtos sejam reavaliados e tragam outras perspectivas sobre o relacionamento entre empresas e clientes.

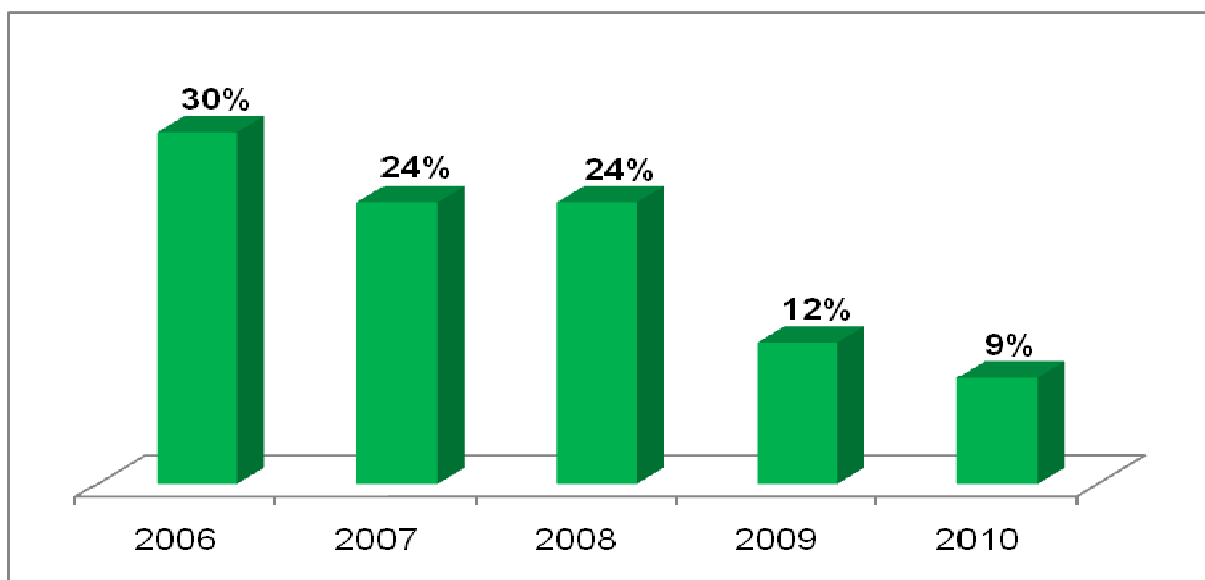


Gráfico 2 – Levantamento de publicações por ano.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 3 mostra o levantamento das categorias de temas dos artigos. O maior número de pesquisas foi sobre estudos relacionais, 39%. Há oportunidade para pesquisas sobre construção e validação de escalas, pois este apresentou o menor índice de publicações.

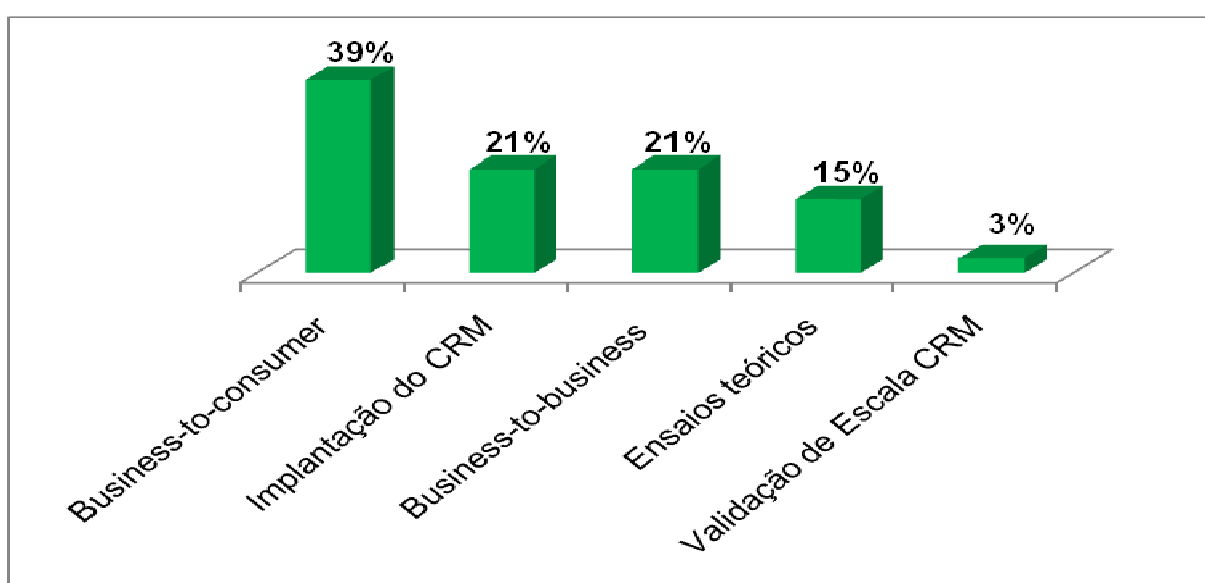


Gráfico 3 – Levantamento de publicações por tema.

Fonte: Elaborado pela autora.



Sobre o enquadramento do estudo, os artigos foram classificados em teórico-empírico ou ensaio teórico. Nesse sentido, foi identificado um número alto de trabalhos teórico-empíricos, 85% do total.

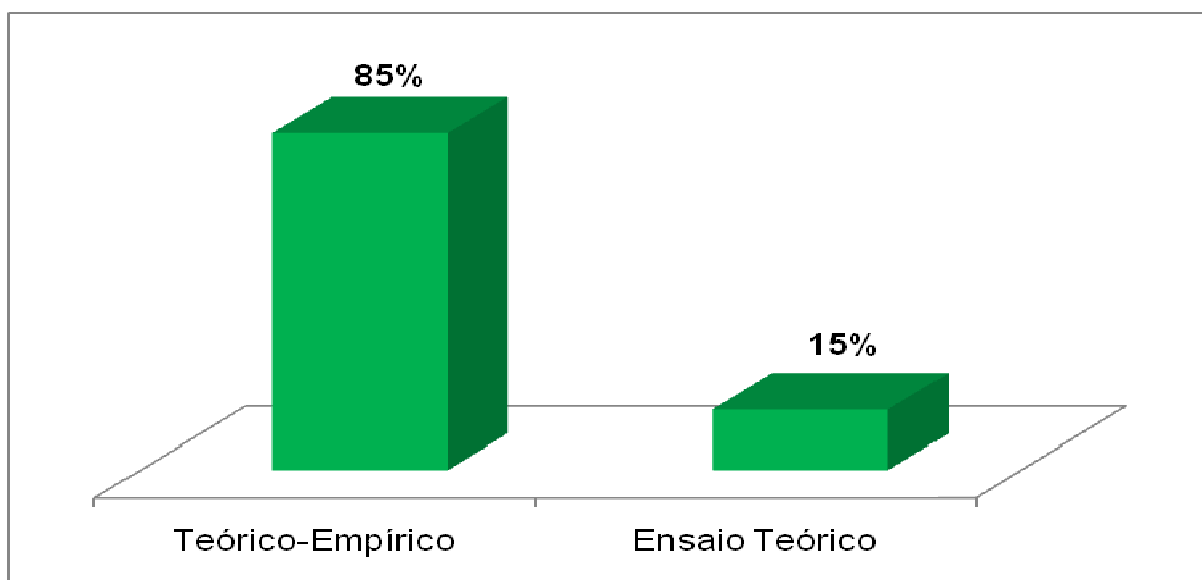


Gráfico 4 - Levantamento de publicações por enquadramento de estudo.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os artigos teórico-empíricos, há um equilíbrio nos métodos utilizados nas pesquisas. Conforme o gráfico 5, a natureza predominante é a qualitativa, porém não há um distanciamento perante o número de artigos quantitativos e mistos.

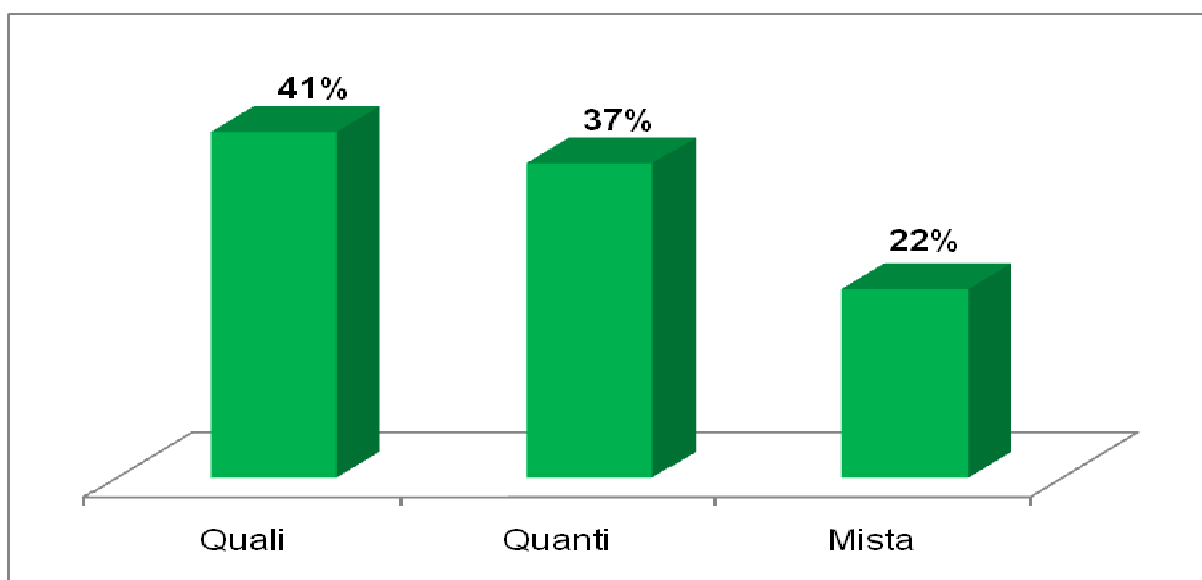


Gráfico 5 - Levantamento de publicações por natureza do estudo.  
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 6 mostra as regiões brasileiras com o maior número de publicações em CRM. A região Sul possui maior número de estudos sobre o tema, 40%. Em seguida, aparecem as regiões Sudeste (34%) e Nordeste (22%). A região Norte não apresentou nenhuma publicação.

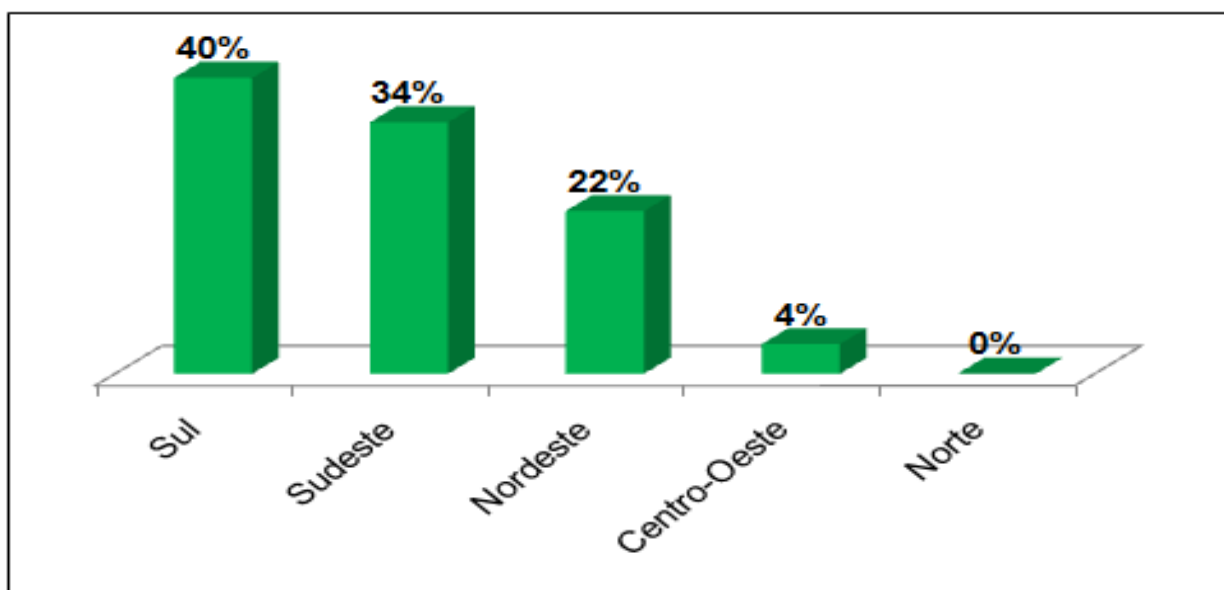


Gráfico 6 - Levantamento de publicações por região brasileira.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Por último, o gráfico 7 apresenta as universidades que mais investiram em pesquisa sobre CRM.

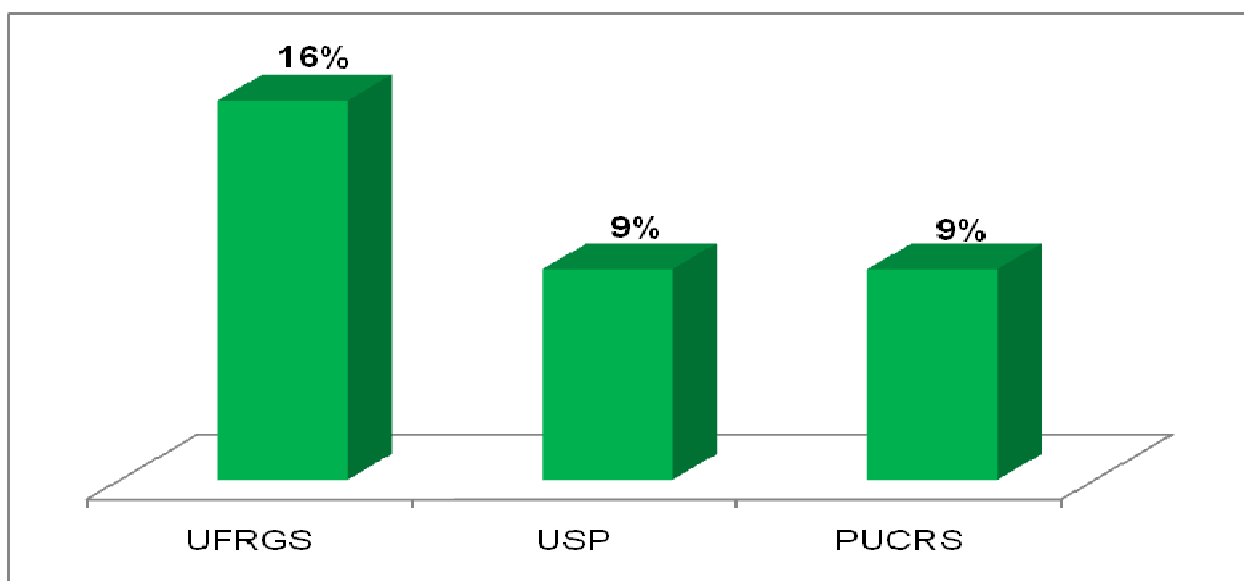


Gráfico 7 - Levantamento de publicações por universidades.  
Fonte: Elaborado pela autora.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) se destaca com 16% de todos os artigos, em seguida a Universidade de São Paulo (USP) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) com 9% cada uma. Ao analisar a publicação destes artigos na esfera de universidades públicas e particulares, as públicas concentram 64% das pesquisas.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esse capítulo mostra como será realizada a pesquisa quanto ao seu objetivo, sua natureza e seu caráter, além de detalhar como foram feitos os processos de coleta e análise de dados e caracterização do instrumento de pesquisa e da amostra.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para a classificação desta pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2000), que classifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva e instrumental. Os planos de pesquisa descritiva são em geral estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR et al., 2003). Trata-se de uma pesquisa instrumental uma vez que se pretende validar um instrumento, por meio de Análise Fatorial Exploratória, capaz de avaliar a percepção de relacionamento no caso específico dos consumidores da cerveja Skol e o refrigerante Guaraná Antarctica.

Quanto aos meios, é uma pesquisa tipo *survey*. O *survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir de uma ampla amostra de indivíduos. Para esta pesquisa será utilizado o *survey* eletrônico. Hair et al. (2003) apontam uma série de vantagens do uso da *internet* em coleta de dados: baixo custo, agilidade e flexibilidade.

A natureza desta pesquisa é qualitativa e quantitativa (multimétodo ou mista), pois para a construção e validação do instrumento pressupõe o uso de técnicas qualitativas (entrevistas) e quantitativas (análise fatorial). Além disso, o horizonte temporal é transversal, visto que a coleta foi feita em um único momento da realidade.

### 3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A cerveja Skol e o refrigerante Guaraná Antarctica são produzidos pela Companhia de Bebidas das Américas (Ambev). A Ambev é uma empresa de capital aberto, com sede localizada em São Paulo, integrante da maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo: a Anheuser-Busch InBev (AB InBev).

A Ambev mantém operações em 14 países das Américas, entretanto o Brasil é a maior operação e corresponde a 70% do mercado. Os produtos são distribuídos em aproximadamente dois milhões de pontos de venda (metade deles no Brasil). As principais marcas comercializadas são as cervejas Skol, Antarctica, Brahma, Bohemia e Stella Artois, o refrigerante Guaraná Antarctica, entre muitas outras. Além disso, é a maior engarrafadora da Pepsico fora dos Estados Unidos. A empresa possui 41 mil funcionários, sendo 29 mil somente no Brasil.

A missão da companhia é a criação de vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços. Vale ressaltar que a preocupação com o relacionamento com os consumidores está estampada na razão de ser da Ambev. A visão, ou o sonho da Cia, é ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor. A empresa apresenta valores ambientais, sociais e econômicos.

Os valores ambientais são essenciais para a realização do sonho de um mundo melhor, assim a Ambev adota o Sistema de Gestão Ambiental que possibilita a redução do consumo de recursos naturais e de emissão de CO<sub>2</sub> no processo fabril. Cada fábrica tem metas claras de ecoeficiência: redução do consumo de água, menor gasto de energia, diminuição da emissão de poluentes, aumento do índice de reciclagem dos resíduos e, não menos importante, garantia do tratamento da água utilizada para a devolução na natureza.

Sobre os valores sociais, a empresa figura todos os anos nos principais *rankings* na área de recursos humanos. Em 2011, a Cia venceu a categoria Desenvolvimento e Carreira do Guia Você S/A - As Melhores Empresas para Começar a Carreira 2011. A empresa também recebeu nota máxima no quesito Liderança, que avalia a formação de atuais e futuros líderes da organização.

Em relação aos valores econômicos, a empresa gera valores diretos para a economia dos países onde está presente. A Ambev é a maior geradora de impostos da iniciativa privada no Brasil, com o volume de R\$ 11,5 bilhões em tributos somente em 2009 (AMBEV, 2011).

### **3.3 População, amostra e participantes do estudo**

Nesta subseção serão explicados separadamente os participantes do estudo na etapa qualitativa e a população e amostra da etapa quantitativa.

#### **3.3.1 Qualitativa**

Em relação aos participantes do estudo, foram entrevistadas 20 pessoas que colaboraram para a construção de novos itens sobre relacionamento com consumidores. Os entrevistados foram pessoas físicas consumidoras de Skol e/ou Guaraná Antarctica.

O número de participantes foi baseado nos princípios de Bardin (1977). Segundo a autora, em pesquisas descritivas, a quantidade de participantes deve constituir um grupo variado e representativo. Principalmente, deve ser avaliado se o padrão de respostas começa a se repetir, o que indica que a amostra é suficiente.

#### **3.3.2 Quantitativa**

Pasquali (1999) afirma que são necessários para a amostra entre 5 e 10 sujeitos para cada item do instrumento, com a observação de que uma análise fatorial com menos de 200 sujeitos prejudica a confiabilidade da pesquisa. Por outro lado, de acordo com Tabachnick e Fidell (2001), uma amostra com menos de 300 sujeitos torna inadequada a análise fatorial.

Para esta pesquisa foi atingida uma amostra de 633 sujeitos. Os gráficos 8, 9, 10 apresentam a caracterização demográfica da amostra no que se refere ao gênero, escolaridade e idade. Houve um equilíbrio no número de respondentes femininos e masculinos, porém maioria dos sujeitos era composta por mulheres, 55%.

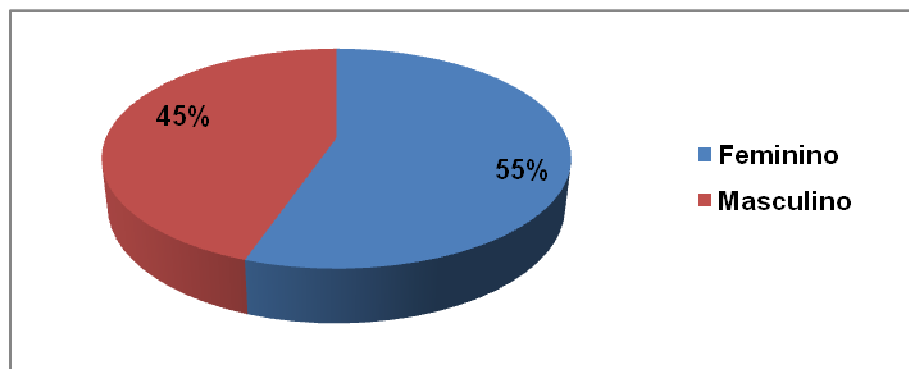


Gráfico 8 – Gênero  
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à idade, 80% dos respondentes tinham entre 18 e 30 anos. Este intervalo de idade é típico entre estudantes de ensino superior, que também apresentou maioria na amostra. Poucos sujeitos eram menores de idade ou com mais de 50 anos.

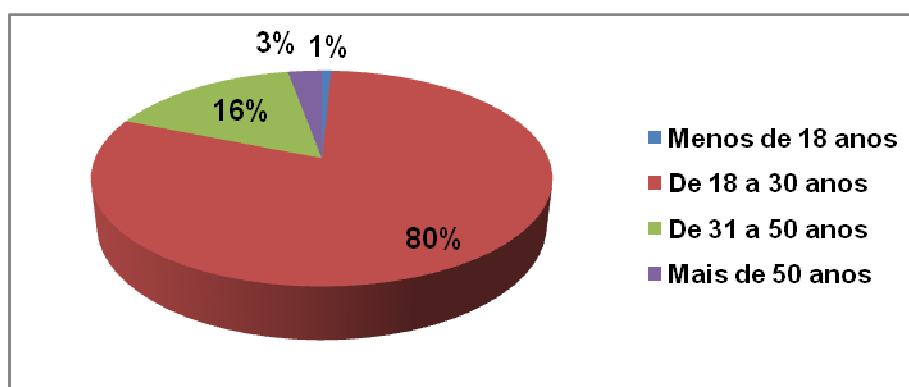


Gráfico 9 – Idade  
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 10 demonstra a escolaridade da amostra, saber: 71% cursam ou cursaram a graduação, 24% a pós-graduação e 5% o ensino médio. Não houve nenhuma participação do Ensino Fundamental.

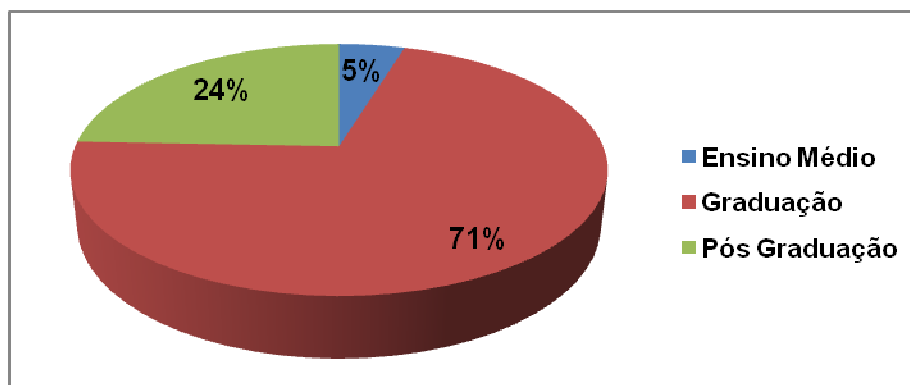


Gráfico 10 – Escolaridade  
Fonte: Elaborado pela autora.

Visto que o instrumento apresentou 34 itens, o número da amostra atende aos critérios de Pasquali (2001) e Tabachnick e Fidell (2001).

A amostra foi restrita a sujeitos pessoa física e limitada ao acesso à internet, pois o instrumento de pesquisa foi aplicado de maneira *online*.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Esta subseção tem o propósito de caracterizar a entrevista feita na pesquisa qualitativa e a escala utilizada na pesquisa quantitativa.

#### 3.4.1 Qualitativa

Para a definição dos itens da ERC Skol e da ERC Guaraná Antarctica, foram realizadas entrevistas com consumidores destes produtos. O tipo da entrevista foi a focalizada, que possui características de entrevistas informais, porém sobre um tema específico. Este tipo de entrevista exige a habilidade e sensibilidade por parte do entrevistador de não permitir que o tema da conversa se desvie do tema original (GRESSLER, 2004).

A entrevista contou com duas perguntas:



1. Quais são os aspectos que proporcionam a fidelidade do público que consome a cerveja Skol e o Guaraná Antarctica?
2. Quais são os aspectos que contribuem para a satisfação do público que consome a cerveja Skol e o Guaraná Antarctica?

### 3.4.2 Quantitativa

A ERC Skol e a ERC Guaraná Antarctica foram elaboradas pela compilação e adaptação de itens do instrumento previamente validado por Rozzett e Demo (2010), além dos itens mais citados pelos entrevistados na etapa qualitativa da pesquisa.

## 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A seguir serão apresentados os procedimentos de coleta e a análise de dados nas etapas qualitativa e quantitativa.

### 3.5.1 Qualitativa

Segundo Bardin (1977) a análise do conteúdo possui três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação). A pré-análise constituiu-se na elaboração das perguntas, seleção dos entrevistados e a marcação das entrevistas. As duas perguntas da entrevista, uma sobre o construto fidelidade e outra sobre satisfação, tiveram o objetivo de identificar a percepção de relacionamento dos consumidores com a cerveja Skol e o Guaraná Antarctica. A seleção dos entrevistados e a marcação das entrevistas não apresentaram dificuldade para a realização.

A exploração do material foi caracterizada pela compilação de todo o conteúdo extraído das entrevistas. Durante a entrevista, o pesquisador formalizou por escrito

todo o conteúdo proporcionado pelos entrevistados e reuniu em um único documento para facilitar o tratamento dos resultados.

Na última etapa, tratamento dos resultados, foi feita a categorização do conteúdo e a enumeração da frequência. Bardin (1977, p.109) diz que “a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição.”

### 3.5.2 Quantitativa

Após a revisão da literatura, entrevistas e adaptações de itens da escala de Rozzett e Demo (2010), foram elaboradas as versões iniciais da ERC Skol e da ERC Guaraná.

A Tabela 3 apresenta o número de itens da versão inicial que foram originados da ERC Rozzett e Demo (2010) e das entrevistas. Além destes itens, foram criados mais três sobre informações demográficas.

Tabela 1 – Contribuição de itens

<b>Versão inicial das escalas</b>	<b>Nº de Itens</b>		
	<b>ERC Rozzet e Demo (2010)</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>Total</b>
<b>ERC Skol</b>	10	4	14
<b>ERC Guaraná Antarctica</b>	12	3	15
<b>Total</b>	-	-	29

Após a definição dos itens, Pasquali (1999) recomenda a análise teórica dos itens. Quanto à análise teórica, os itens foram submetidos à análise semântica e à análise de juízes. A análise semântica teve como propósito verificar se a escala era compreensível para os membros da população à qual o instrumento se destinava e para diminuir as dúvidas que os itens suscitavam. Essa etapa totalizou quarenta e duas participações de estudantes do curso de Administração da Universidade de Brasília (UnB).

Simultaneamente, foi realizada a análise de juízes, também chamada por Pasquali (1999) de análise do construto. Esta etapa contou com a participação de sete pessoas especializadas na teoria e no mercado de bebidas, a saber: doutores,

professores de marketing e gerentes nas áreas de cerveja e refrigerante da Ambev. Os juízes avaliaram se os itens propostos se referiam, ou não, ao construto em questão, percepção de relacionamento no caso específico dos consumidores da cerveja Skol e do refrigerante Guaraná Antarctica. De acordo com Pasquali (1999), uma concordância mínima de 80% entre os juízes pode servir de critério de decisão sobre a pertinência do item ao fator que teoricamente se remete.

Ao final da validação teórica, além da modificação dos itens com falta de clareza, dois itens foram adicionados em cada ERC por sugestão dos juízes, a fabricante da Skol (e do Guaraná Antarctica) se preocupa com o meio-ambiente e o grau de satisfação com a criatividade das propagandas da Skol (e do Guaraná Antarctica). Além disso, um item em cada ERC foi excluído, o grau de satisfação com a funcionalidade das embalagens da Skol (e do Guaraná Antarctica).

Após a análise teórica dos itens, a versão de aplicação contou com 31 itens.

Em seguida, o instrumento foi transformado na versão *online* com o uso da ferramenta de escrita colaborativa, *Google Docs*.

A coleta de dados aconteceu entre a segunda quinzena do mês de Maio e a primeira quinzena no mês de Junho. O *link* de acesso ao questionário foi divulgado via *e-mail*, em redes sociais e em grupos de pesquisa. A meta de 600 sujeitos foi atingida no período de 25 dias. Ao final, participaram da pesquisa 633 sujeitos.

A versão de aplicação da ERC Skol foi composta por 15 itens teóricos que foram divididos em duas partes. A primeira parte apresenta uma escala *Likert* para relacionamento (itens Q1 a Q8). Já a segunda apresenta uma escala tipo *Likert* de cinco pontos que avalia o grau de satisfação (itens Q18 a Q24). A análise destes itens possibilitou o atendimento ao objetivo específico 1, no que se refere a Skol.

A versão de aplicação da ERC Guaraná Antarctica foi composta por 16 itens que também foram divididos em duas partes. A primeira parte apresenta uma escala *Likert* para relacionamento (itens Q9 a Q17). Já a segunda parte apresenta uma escala tipo *Likert* de cinco pontos que avaliam o grau de satisfação (itens Q25 a Q24). A análise destes itens possibilitou o atendimento ao objetivo específico 1, no que se refere a Guaraná Antarctica.

Além dos itens teóricos, os sujeitos da pesquisa responderam três itens demográficos, idade, gênero e escolaridade. A verificação da variável gênero foi importante para alcançar os objetivos específicos 2 e 3.

O Quadro 5 representa o instrumento aplicação ERC Skol e o instrumento de aplicação da ERC Guaraná Antarctica está representado no Quadro 6.

---

### ERC SKOL

---

**I. Cada uma das seguintes afirmativas deve ser avaliada de acordo com a tabela abaixo. Escolha a que reflete melhor sua percepção.**

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

Q1. Eu bebo Skol regularmente.

Q2. Eu me identifico com a imagem da Skol.

Q3. Eu recomendo a Skol aos meus amigos e familiares.

Q4. Na maior parte das vezes em que bebo cerveja, escolho Skol.

Q5. A Skol investe em eventos e patrocínios para estimular a interação com consumidores.

Q6. As experiências com a Skol atendem às minhas expectativas.

Q7. A fabricante da Skol (Ambev) possui credibilidade.

Q8. A fabricante da Skol (Ambev) preocupa-se com a sociedade e o meio-ambiente.

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

1	2	3	4	5
<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito satisfeito</b>

Q18. Qualidade

Q19. Sabor

Q20. Preço

Q21. Variedade de embalagens

Q22. Presença na mídia

Q23. Criatividade das propagandas

Q24. Disponibilidade no mercado (restaurantes, bares, mercados)

---

**Número de Itens: 15**

---

Quadro 5 – Versão de Aplicação ERC Skol.

Fonte: Elaborado pela autora.

---

**ERC GUARANÁ ANTARCTICA**


---

**I. Cada uma das seguintes afirmativas deve ser avaliada de acordo com a tabela abaixo. Escolha a que reflete melhor sua percepção.**

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

Q9. Eu bebo Guaraná Antarctica regularmente.

Q10. Eu me identifico com a imagem do Guaraná Antarctica.

Q11. Eu recomendo o Guaraná Antarctica aos meus amigos e familiares.

Q12. Na maior parte das vezes em que bebo refrigerante, escolho Guaraná Antarctica.

Q13. O Guaraná Antarctica investe em eventos e patrocínios para estimular a interação com consumidores.

Q14. As experiências com o Guaraná Antarctica superam as minhas expectativas.

Q15. Eu valorizo o Guaraná Antarctica por ser uma marca brasileira.

Q16. A fabricante do Guaraná Antarctica (Ambev) possui credibilidade.

Q17. A fabricante do Guaraná Antarctica (Ambev) preocupa-se com a sociedade e o meio-

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

1	2	3	4	5
<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Sem opinião</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito satisfeito</b>

Q25. Qualidade

Q26. Sabor

Q27. Preço

Q28. Variedade de embalagens

Q29. Presença na mídia

Q30. Criatividade das propagandas

Q31. Disponibilidade no mercado (restaurantes, bares, mercados)

---

**Número de Itens: 16**

---

Quadro 6 - Versão de Aplicação ERC Guaraná Antarctica.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta subseção serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa e a discussão teórica.

### 4.1 Qualitativa

Os aspectos de fidelidade à cerveja Skol mais citados pelos entrevistados na primeira pergunta da entrevista foram: o posicionamento do produto e a confiança na marca. Dentro da categoria posicionamento do produto foram citadas a imagem da cerveja que remete à diversão, jovialidade e alegria. Mckenna (1992) afirma que o posicionamento do produto fica cada vez mais difícil com a intensificação da concorrência e para conquistar uma posição forte no mercado, a empresa tem que diferenciar o seu produto de todos os outros concorrentes. A outra categoria foi a confiança na marca que diz respeito à credibilidade do fabricante e tempo de mercado da marca.

Os aspectos de fidelidade ao Guaraná Antarctica foram concentrados na Nacionalidade do produto e na experiência do consumidor com a marca. Ficou claro nas entrevistas a importância do Guaraná Antarctica em ser uma marca brasileira e com grande participação no mercado. As experiências com o produto foram identificadas nos momentos de consumo do Guaraná com a família e amigos.

Desta forma, as categorias de conteúdo que apresentaram a maior frequência nas entrevistas estão representadas na Tabela 1 e 2 .

Tabela 2 – Frequência das categorias - Pergunta 1

<b>Fidelidade - Skol</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Posicionamento do produto	14	70
Confiança na marca	6	30
<b>Fidelidade - Guaraná Antarctica</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Nacionalidade do produto	18	90
Experiências com o produto	6	30

Os aspectos de satisfação com a Skol com maior frequência foram: a criatividade das propagandas e o sabor suave da cerveja. Sobre as propagandas, 70% dos entrevistados demonstraram satisfação a alguma propaganda da Skol. Sobre o sabor, outros 70% disseram que a suavidade da cerveja agrada o paladar.

Já a satisfação com o Guaraná Antarctica foi concentrada no sabor do refrigerante.

Tabela 3 - Frequência das categorias - Pergunta 2

<b>Satisfação - Skol</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Criatividade das propagandas	14	70
Sabor suave da cerveja	14	70
<b>Satisfação - Guaraná Antarctica</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sabor	16	80

As categorias apontadas nas Tabelas 2 e 3 constituíram-se em itens das escalas.

## 4.2 Quantitativa

Para atender o objetivo geral da pesquisa - validar duas escalas, ERC Skol e ERC Guaraná Antarctica, para avaliar a percepção de relacionamento no caso específico dos consumidores da cerveja Skol e do refrigerante Guaraná Antarctica - as respostas ao instrumento de aplicação foram submetidas à Análise Fatorial Exploratória (AFE), análise das médias e desvio padrão de cada item e a análise da variância (ANOVA).

### 4.2.1 Análise Fatorial Exploratória

A validação psicométrica ou fatorial de uma escala remete-se, basicamente, à coleta dos dados, à sua limpeza e tratamento, à análise fatorial propriamente dita e à aferição da confiabilidade, ou precisão, dos fatores através do índice alfa de

Cronbach ( $\alpha$ ). O *software* estatístico utilizado nessas análises foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 17.0.

Quanto ao tratamento e à limpeza dos dados, foram realizadas análises exploratórias e de distribuição de frequência, seguindo os princípios apresentados por Tabachnick e Fidell (2001) para examinar questões como multicolinearidade e singularidade, omissão de informações e presença de *outliers* (valores claramente afastados dos demais e da média). Nesse sentido, os dados mostraram-se precisos, sem erros no registro dos valores ou discrepâncias nas medidas de média e desvio-padrão. Também não houve nenhum caso de multicolinearidade ou singularidade, de acordo com os testes recomendados por Tabachnick e Fidell (2001). A porcentagem de dados omissos foi de 0%, pois o questionário *online* não permitia itens em branco.

A presença de *outliers* multivariados foi identificada pela distância Mahalanobis, que é “a distância de um caso do centróide dos casos remanescentes, em que o centróide é o ponto criado com a interseção das médias de todas as variáveis” (TABACHNICK e FIDELL, 2001, p. 68). Foram eliminados 28 sujeitos (4,42%) que possuíam distância Mahalanobis maior que 61,098, a partir das instruções de Tabachnick e Fidell (2001). Mesmo após a eliminação de 28 sujeitos, o tamanho da amostra continuou superando os critérios recomendados por Pasquali (1999) e por Tabachnick e Fidell (2001), com uma amostra validada de 605 sujeitos.

Quanto à validação psicométrica, foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que, segundo Pasquali (2001), é uma técnica estatística imprescindível para a Psicometria, sobretudo no que tange à validação de instrumentos psicológicos. Na Análise Fatorial Exploratória, “busca-se descrever e sumarizar dados ao agrupar variáveis que são correlacionadas” (TABACHNICK e FIDELL, 2001, p. 583). Em relação à fatorabilidade, analisou-se a matriz de correlações, que, conforme Pasquali (2001) é o primeiro passo no sentido de verificar se a matriz é fatorável. O tamanho das correlações foi inspecionado e então foram observados o determinante da matriz e os resultados do teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que trabalha com as correlações parciais das variáveis. O valor do KMO foi 0,871, número considerado meritório para a fatorabilidade da amostra.

Para a extração de fatores, foi feita a Análise dos Componentes Principais ou *Principal Components Analysis* (PCA), que considera a variância total dos dados e



procura uma combinação linear entre as variáveis a fim de que o máximo de variância seja explicado por essa combinação (DIAS FILHO, CORRAR e PAULO, 2007). Sendo a matriz fatorável, foram, então, examinados os *eigenvalues* (autovalores), a porcentagem de variância explicada de cada fator, o gráfico *scree plot* (gráfico de declive) e a análise paralela, a fim de determinar a quantidade de fatores a serem extraídos.

O gráfico *scree plot* apontou a existência de dois fatores, enquanto a análise paralela indicou a presença de três fatores. Para determinar a quantidade de fatores das escalas ERC Skol e ERC Guaraná Antarctica foram feitas as Análises de Eixos Principais, ou *Principal Axis Factoring* (PAF) para cada ERC, considerando 3, 2 e 1 fator. O método de rotação utilizado foi o oblíquo, uma vez que se pressupunha a correlação entre os fatores.

A definição do número de fatores baseou-se no índice de correlação entre cada fator. De acordo com Pasquali (1999), caso a correlação entre os fatores extraídos seja significativa (acima de 0,3), é possível identificar a presença de fatores de segunda ordem.

Ao inspecionar a Análise dos Eixos Principais e rotação oblíqua para os itens da ERC Skol (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23 e Q24) considerando três fatores, foi encontrada correlação significativa entre os fatores 1 e 2 (0,427) e entre os fatores 2 e 3 (0,407). Assim, com o resultado da Tabela 4, foi descartada a existência de três fatores na ERC Skol.

Tabela 4 – Matriz de Correlação Fatorial da ERC Skol (3 fatores)

<b>ERC Skol - 3 fatores</b>			
Fator	1	2	3
1	1,000	,427	,296
2	,427	1,000	,407
3	,296	,407	1,000

Após rodar a PAF com dois fatores, a Tabela 5 mostra a correlação significativa (0,487) entre eles. Desta forma, pode-se inferir que a ERC Skol é uma escala unifatorial.

Tabela 5 – Matriz de Correlação Fatorial da ERC Skol (2 fatores)

<b>ERC Skol - 2 fatores</b>		
Fator	1	2
1	1,000	,487
2	,487	1,000

Posteriormente, foi feita a mesma análise para os itens da ERC Guaraná Antarctica (Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30 e Q31). A Tabela 6 mostra a Matriz de Correlação Fatorial para três fatores.

Tabela 6 - Matriz de Correlação Fatorial da ERC Guaraná Antarctica (três fatores)

<b>ERC Guaraná Antarctica - 3 fatores</b>			
Fator	1	2	3
1	1,000	,379	,454
2	,379	1,000	,410
3	,454	,410	1,000

A partir do resultado da Tabela 6, é identificada correlação significativa entre todos os fatores. Logo na primeira análise é descartada a existência de dois ou mais fatores na ERC Guaraná Antarctica, e esta classificada como unifatorial.

Quanto as índices psicométricos, analisou-se a validade, a confiabilidade e o percentual da variância total explicada. Ambas as escalas apresentaram bons índices. Sobre a validade, Pasquali (1999) afirma que um item válido é aquele que representa bem um fator, ou seja, um item que possui boa carga fatorial. Comrey (1973) classifica os itens com carga maior ou igual a 0,71 como excelentes; maior ou igual a 0,63 como muito bons; maior ou igual a 0,55 como bons; maior ou igual a 0,45 como razoáveis; maior ou igual a 0,32 como pobres. Porém, Tabachnick e Fidell (2001) dizem que a carga fatorial mínima a ser considerada é 0,45.

A ERC Skol apresentou 73% dos itens classificados como excelentes, muito bons ou bons. Em comparação, a ERC Guaraná contou com 63% dos itens classificados como excelentes, muito bons, bons ou razoáveis.

A Tabela 8 mostra a carga fatorial e a respectiva qualidade dos itens da ERC Skol.

Tabela 7 - Cargas Fatoriais e Qualidade dos itens da ERC Skol

<b>ERC Skol - Cargas Fatoriais</b>		
<b>VARIÁVEL</b>	<b>Fator</b>	<b>Qualidade</b>
Q2. Eu me identifico com a imagem da Skol.	,785	Excelente
Q3. Eu recomendo a Skol aos meus amigos e familiares.	,773	Excelente
Q18. Skol: [Qualidade]	,756	Excelente
Q6. As experiências com a Skol atendem às minhas expectativas.	,752	Excelente
Q1. Eu bebo Skol regularmente.	,712	Excelente
Q19. Skol: [Sabor]	,686	Muito bom
Q4. Na maior parte das vezes em que bebo cerveja, escolho Skol.	,664	Muito bom
Q24. Skol: [Disponibilidade no mercado (restaurantes, bares, mercados)]	,596	Bom
Q22. Skol: [Presença na mídia]	,582	Bom
Q23. Skol: [Criatividade das propagandas]	,536	Razoável
Q21. Skol: [Variedade de embalagens]	,514	Razoável
Q8. A fabricante da Skol (Ambev) preocupa-se com a sociedade e o meio-ambiente.	,359	Pobre
Q5. A Skol investe em eventos e patrocínios para estimular a interação com consumidores.	,348	Pobre
Q7. A fabricante da Skol (Ambev) possui credibilidade.	,332	Pobre
Q20. Skol: [Preço]	,326	Pobre
<b>Número de itens</b>		<b>11</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,9</b>
<b>Variância total explicada</b>		<b>40,20%</b>

Em relação à confiabilidade dos fatores, Pasquali (2001) atesta que alfas acima de 0,70 são considerados confiáveis e, acima de 0,80, muito confiáveis. Para Neiva, Abbad e Tróccoli (2008), devem ser considerados índices maiores ou iguais a 0,75, apesar da literatura internacional aceitar índices superiores a 0,60. Para a medição confiabilidade do fator foi utilizado índice alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach, que indicou um fator bastante confiável para as duas escalas. Para a ERC Skol, foram eliminados os itens pobres e o alfa obtido foi 0,90. Para a ERC Guaraná foi alcançado um alfa igual a 0,87.

Por fim, a porcentagem de variância total explicada da ERC Skol foi 40,2% e da ERC Guaraná, 35,5%.

A Tabela 9 mostra a carga fatorial e a respectiva qualidade dos itens da ERC Guaraná Antarctica.

Tabela 8 - Cargas Fatoriais e Qualidade dos itens da ERC Guaraná Antarctica

<b>ERC Guaraná Antarctica - Cargas Fatoriais</b>		
<b>VARIÁVEL</b>	<b>Fator</b>	<b>Qualidade</b>
Q14. As experiências com o Guaraná Antarctica atendem às minhas expectativas.	,749	Excelente
Q10. Eu me identifico com a imagem do Guaraná Antarctica.	,735	Excelente
Q25. Guaraná Antarctica: [Qualidade]	,731	Excelente
Q11. Eu recomendo o Guaraná Antarctica aos meus amigos e familiares.	,729	Excelente
Q26. Guaraná Antarctica: [Sabor]	,689	Muito bom
Q9. Eu bebo Guaraná Antarctica regularmente.	,650	Muito bom
Q12. Na maior parte das vezes em que bebo refrigerante, escolho Guaraná Antarctica.	,588	Bom
Q15. Eu valorizo o Guaraná Antarctica por ser uma marca brasileira.	,557	Bom
Q29. Guaraná Antarctica: [Presença na mídia]	,467	Razoável
Q16. A fabricante do Guaraná Antarctica (Ambev) possui credibilidade.	,457	Razoável
Q28. Guaraná Antarctica: [Variedade de embalagens]	,442	Pobre
Q13. O Guaraná Antarctica investe em eventos e patrocínios para estimular a interação com consumidores.	,411	Pobre
Q27. Guaraná Antarctica: [Preço]	,399	Pobre
Q30. Guaraná Antarctica: [Criatividade das propagandas]	,396	Pobre
Q17. A fabricante do Guaraná Antarctica (Ambev) preocupa-se com a sociedade e o meio-ambiente.	,382	Pobre
Q31. Guaraná Antarctica: [Disponibilidade no mercado (restaurantes, bares, mercados)]	,326	Pobre
<b>Número de itens</b>		<b>16</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0,87</b>
<b>Variância total explicada</b>		<b>35,50%</b>

Não obstante os números terem se mostrado satisfatórios, é também preciso analisar a consistência teórica das ERC Skol e Guaraná Antarctica, a partir da literatura revisada, verificando se os itens das escalas apresentaram adesão aos conceitos teóricos que as embasaram. Pasquali (2001) afirma que não é apropriado reter um fator que tenha apenas sentido matemático, pois o fator deve representar relevância no contexto da teoria científica.

Dentre todos os itens que apresentaram carga fatorial de qualidade excelente, quatro deles estão presentes nas duas escalas: identificação do consumidor com a imagem do produto, recomendação do produto a amigos e familiares, grau de satisfação com a qualidade do produto e expectativas com o produto atendidas. A ERC Skol apresenta um item excelente a mais, que tange a frequência do consumo do produto.

A identificação do consumidor com o produto (Q2 e Q10) é um indicador de relacionamento validado teoricamente por Demo e Ponte (2008). A recomendação do produto a amigos e familiares (Q3 e Q11) reforça as propostas de Payne (2006 apud DEMO; PONTE, 2008), Griffin (2002) e Ravalb e Grönroos (1996) ao afirmarem que clientes fiéis não apenas compram repetitivamente o produto, como também agem como defensores, recomendando a empresa a novos clientes.

Oliver (1999) corrobora a importância da qualidade em relação ao grau de satisfação com o produto (Q18 e Q25). Os itens sobre o atendimento de expectativas com o produto (Q6 e Q14) refletem o valor de um cliente satisfeito para a construção e manutenção de um relacionamento, conforme afirma Vavra (1993)

O consumo regular do produto (Q1 e Q9) é validado teoricamente por Ravalb e Grönroos (1996). Os autores concordam que a frequência de compra pode é capaz de apontar a fidelização do cliente e a consequente manutenção de um relacionamento.

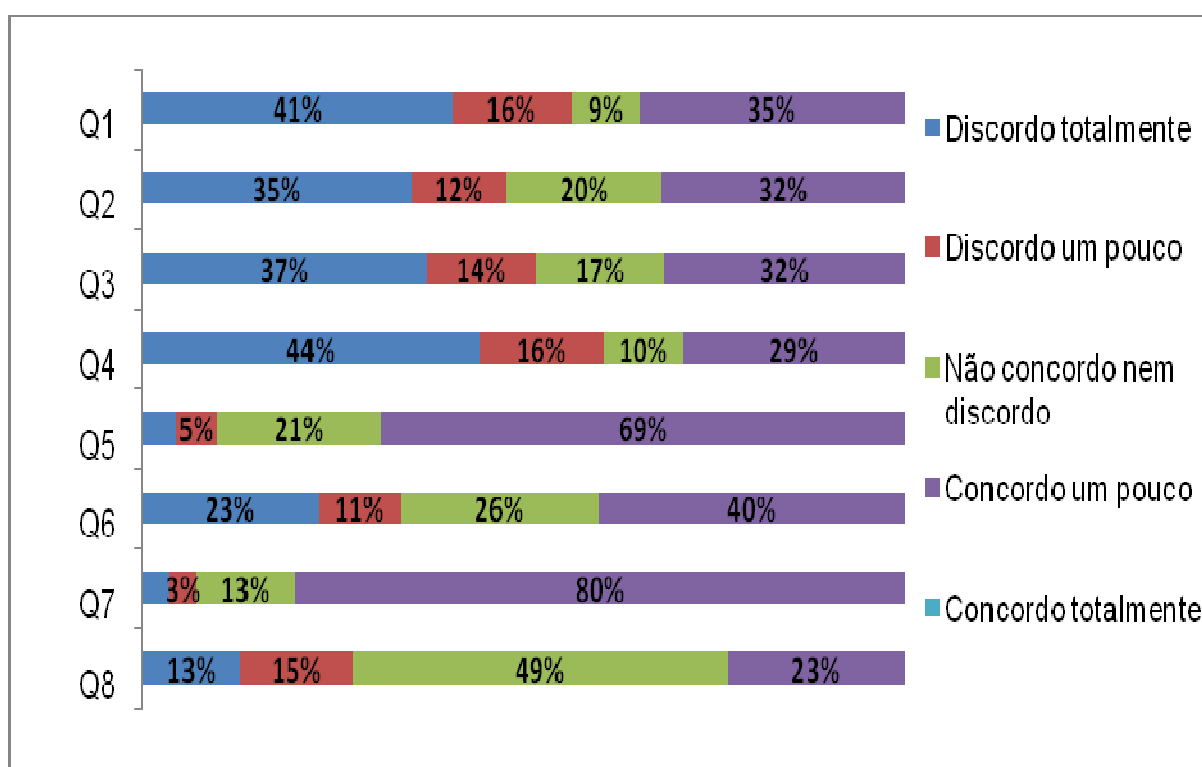
Os indicadores sugeridos por Demo e Ponte (2008) foram validados através dos itens Q4, Q5, Q12, Q13, Q24 e Q31. Sobre o preço do produto (Q20 e Q27), Vavra (1993) diz que este é um aspecto importante do relacionamento empresa-cliente.

Portanto, todos os itens, exceto os provenientes das entrevistas realizadas, possuem amparo teórico.

#### 4.2.2 Percepção dos aspectos de relacionamento

Esta subseção atende ao primeiro objetivo específico, identificar a percepção dos consumidores da Skol e do Guaraná Antarctica acerca dos aspectos do seu relacionamento. Para o alcance deste objetivo, as respostas da amostra validada (605 sujeitos) foram sintetizadas nos gráficos subsequentes. Para cada item do instrumento em questão, o sujeito pôde escolher entre cinco percepções de concordância. Estas percepções foram classificadas de 1 a 5. Assim, o 1 representou discordância total com a afirmativa e o 5 é a concordância total. Para os itens de satisfação a escala variou de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito).

A percepção de relacionamento dos consumidores com a cerveja Skol está apresentada no Gráfico 11.



Item	Descrição	Média	DP
Q1	Eu bebo Skol regularmente.	2,38	1,32
Q2	Eu me identifico com a imagem da Skol.	2,49	1,26
Q3	Eu recomendo a Skol aos meus amigos e familiares.	2,43	1,28
Q4	Na maior parte das vezes em que bebo cerveja, escolho Skol.	2,24	1,29
Q5	A Skol investe em eventos e patrocínios para estimular a interação com consumidores.	3,55	0,79
Q6	As experiências com a Skol atendem às minhas expectativas.	2,83	1,19
Q7	A fabricante da Skol (Ambev) possui credibilidade.	3,69	0,71
Q8	A fabricante da Skol (Ambev) preocupa-se com a sociedade e o meio-ambiente.	2,83	0,93
<b>Total</b>		<b>2,80</b>	<b>0,25</b>

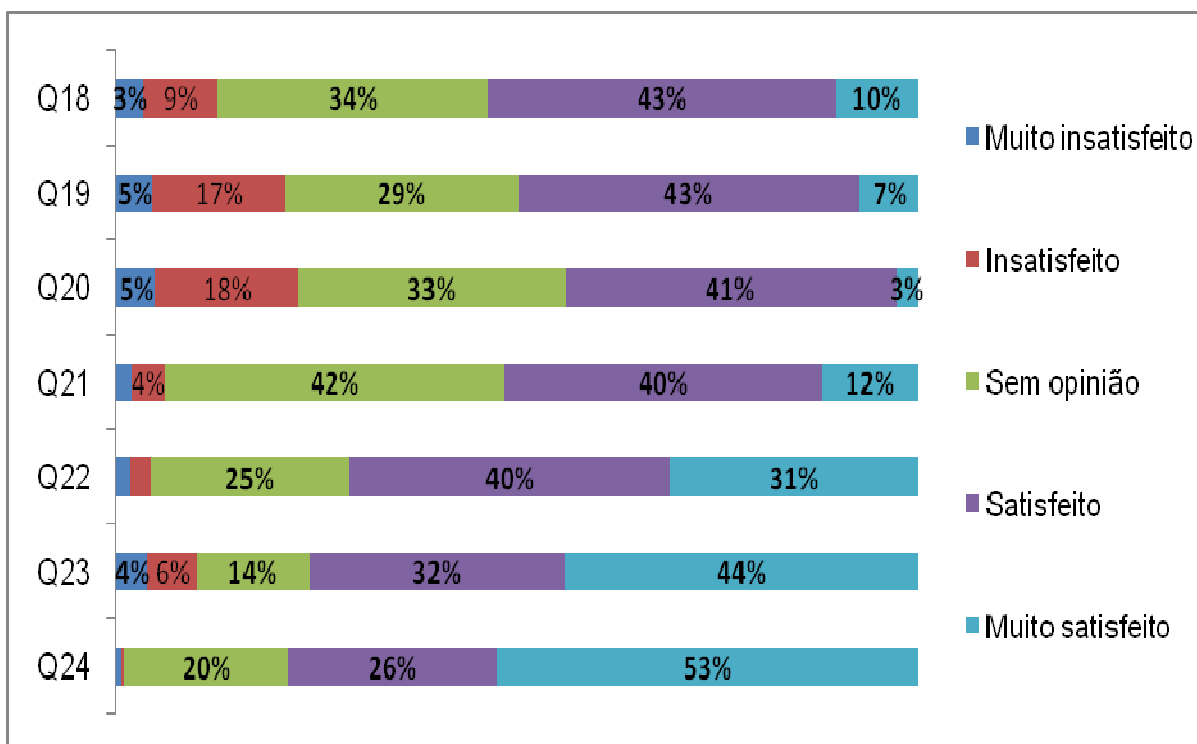
Gráfico 11 – Percepção de relacionamento com a Skol.

Fonte: Elaborado pela autora.

A credibilidade no fabricante da Skol se mostrou com o maior percentual de relacionamento com os consumidores, 80% dos sujeitos concordam com a credibilidade da Ambev e confiam no fabricante. Neste sentido, o investimento da empresa em eventos e patrocínios e as experiências com o produto também indicaram o relacionamento produto-consumidor. Em contrapartida, aspectos como o consumo regular do produto, preferência à Skol e recomendação da cerveja a amigos e familiares não apresentaram indicativos de relacionamento. Vale ressaltar

que nenhum sujeito afirmou que concorda totalmente com algum dos itens Q1 a Q8, o que demonstra uma oportunidade para a Ambev.

A percepção de satisfação dos consumidores com a cerveja Skol está apresentada no Gráfico 12.



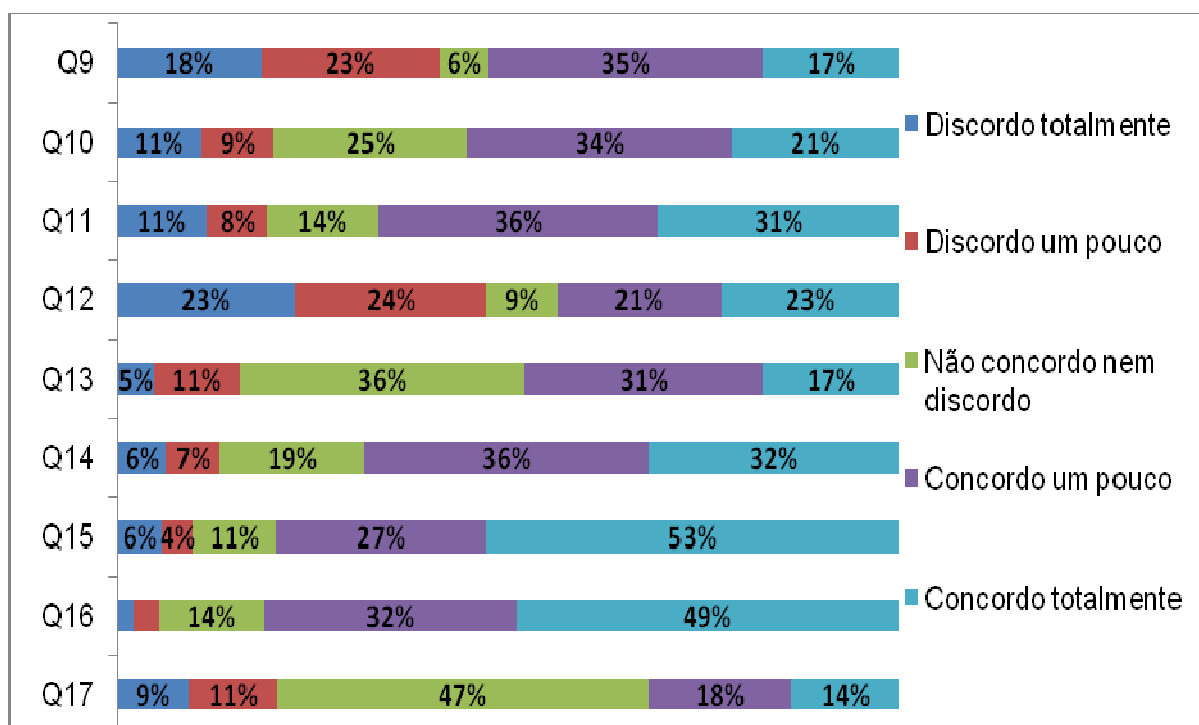
Item	Descrição	Média	DP
Q18	Qualidade	3,47	0,92
Q19	Sabor	3,31	0,99
Q20	Preço	3,19	0,93
Q21	Variedade de embalagens	3,55	0,83
Q22	Presença na mídia	3,95	0,91
Q23	Criatividade das propagandas	4,05	1,09
Q24	Disponibilidade no mercado	4,29	0,85
<b>Total</b>		<b>3,69</b>	<b>0,09</b>

Gráfico 12 - Percepção de satisfação com a Skol.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os fatores de satisfação, disponibilidade no mercado, criatividade das propagandas e presença na mídia foram os com maior percentual de satisfação. A Ambev está presente em todo o país, o que possibilita maior disponibilidade do produto. A presença na mídia e as propagandas estão alinhadas ao posicionamento do produto e agradam o público. Pode-se inferir que a variedade de embalagens e o preço da Skol não afetam o relacionamento com os clientes.

A percepção de relacionamento dos consumidores com o Guaraná Antarctica está apresentada no Gráfico 13.



Item	Descrição	Média	DP
Q9	Eu bebo Guaraná Antarctica regularmente.	3,10	1,41
Q10	Eu me identifico com a imagem do Guaraná Antarctica.	3,46	1,23
Q11	Eu recomendo o Guaraná Antarctica aos meus amigos e familiares.	3,67	1,30
Q12	Na maior parte das vezes em que bebo refrigerante, escolho Guaraná Antarctica.	2,96	1,51
Q13	O Guaraná Antarctica investe em eventos e patrocínios para estimular a interação com consumidores.	3,45	1,05
Q14	As experiências com o Guaraná Antarctica atendem às minhas expectativas.	3,81	1,14
Q15	Eu valorizo o Guaraná Antarctica por ser uma marca brasileira.	4,17	1,13
Q16	A fabricante do Guaraná Antarctica (Ambev) possui credibilidade.	4,23	0,94
Q17	A fabricante do Guaraná Antarctica (Ambev) preocupa-se com a sociedade e o meio-ambiente.	3,16	1,09
<b>Total</b>		<b>3,56</b>	<b>0,25</b>

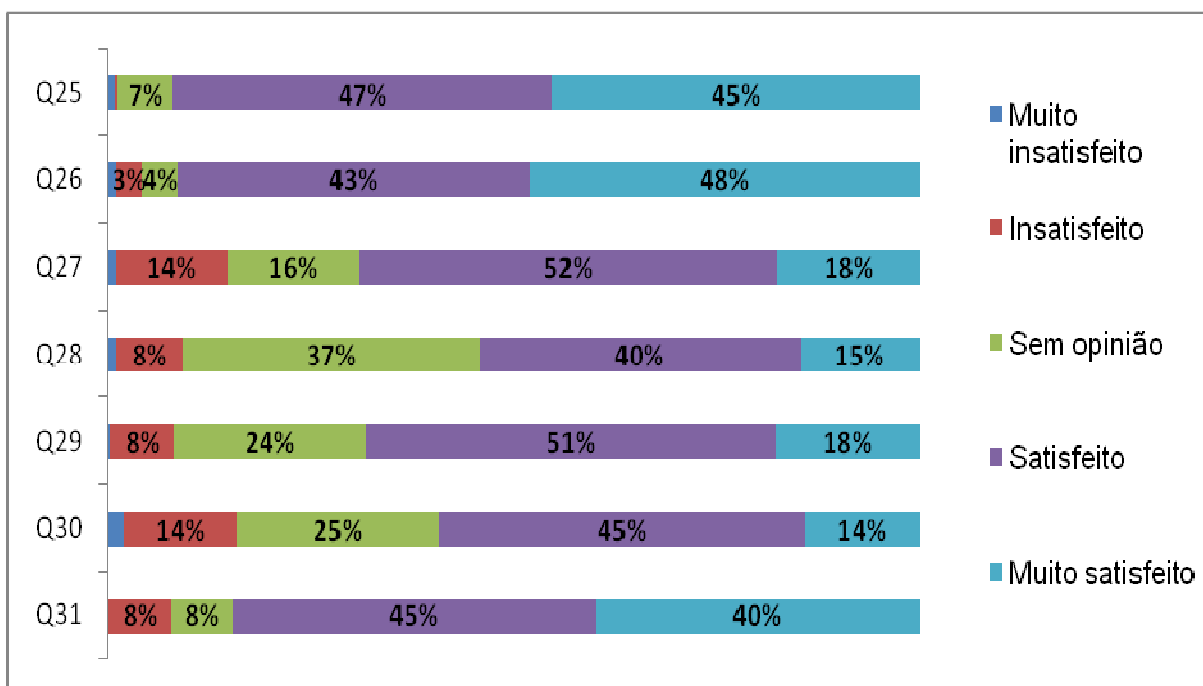
Gráfico 13 – Percepção de relacionamento com o Guaraná Antarctica

Fonte: Elaborado pela autora.

A percepção de relacionamento com o Guaraná Antarctica está concentrada nas questões da brasilidade do produto, credibilidade do fabricante e as experiências com o produto. O Guaraná Antarctica investe na nacionalidade da marca e isto é reconhecido pelo público pesquisado, 49% das pessoas concordam totalmente com a valorização do refrigerante por ser uma marca brasileira.



A percepção de satisfação dos consumidores com o Guaraná Antarctica está apresentada no Gráfico 14.



Item	Descrição	Média	DP
Q25	Qualidade	4,35	0,70
Q26	Sabor	4,34	0,79
Q27	Preço	3,70	0,94
Q28	Variedade de embalagens	3,58	0,87
Q29	Presença na mídia	3,77	0,84
Q30	Criatividade das propagandas	3,55	0,96
Q31	Disponibilidade no mercado	4,16	0,88
<b>Total</b>		<b>3,92</b>	<b>0,09</b>

Gráfico 14 - Percepção de satisfação com o Guaraná Antarctica.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 14 mostra a alta satisfação do público pesquisado para com o Guaraná Antarctica. Mais de 90% da amostra está satisfeita com a qualidade e o sabor do refrigerante. Além disso, a disponibilidade no mercado e a presença na mídia também indicaram elevada satisfação do consumidor.

### 4.2.3 Análise de Variância

Como parte integrante do segundo e do terceiro objetivos específicos, foi realizada uma comparação entre as percepções de consumidores femininos e masculinos no que diz respeito aos seus respectivos relacionamentos com a Skol e o Guaraná Antarctica. Para isso, foi feita a análise da variância, chamada ANOVA.

Vale lembrar que primeiro foi preciso fazer a análise da homocedasticidade (igualdade de variâncias), pois é importante que a variável dependente exiba uma dispersão constante ao longo dos valores da variável independente. O teste de Levene é indicado para testar a homocedasticidade da variável dependente entre os valores definidos pela variável independente, pressuposto da ANOVA.

O teste de Levene da ERC Skol está representado na Tabela 9.

Tabela 9 – Teste de Levene para ERC Skol

<b>Teste de Leneve - Skol</b>				
Itens	F	df1	df2	Sig.
<b>Q1</b>	,149	1	603	<b>,699</b>
<b>Q2</b>	,001	1	603	<b>,982</b>
<b>Q3</b>	2,162	1	603	<b>,142</b>
<b>Q4</b>	,009	1	603	<b>,925</b>
<b>Q5</b>	,000	1	603	<b>,983</b>
Q6	6,948	1	603	,009
<b>Q7</b>	,158	1	603	<b>,691</b>
<b>Q8</b>	1,407	1	603	<b>,236</b>
Q18	4,586	1	603	,033
Q19	4,380	1	603	,037
Q20	21,518	1	603	,000
Q21	8,093	1	603	,005
<b>Q22</b>	2,096	1	603	<b>,148</b>
<b>Q23</b>	2,852	1	603	<b>,092</b>
<b>Q24</b>	,132	1	603	<b>,716</b>

Os itens que apresentaram homoscedasticidade no teste de Levene são os com significância maior que 0,05. No caso da ERC Skol são: Q1, Q1, Q3, Q4, Q5, Q7, Q8, Q22, Q23 e Q24.

O teste de Levene da ERC Guaraná Antarctica está representado na Tabela 10.

Tabela 10 – Teste de Levene para ERC Guaraná Antarctica

<b>Teste de Leneve - Guaraná Antarctica</b>				
Itens	F	df1	df2	Sig.
<b>Q9</b>	6,066	1	603	<b>,014</b>
<b>Q10</b>	1,719	1	603	<b>,190</b>
<b>Q11</b>	1,087	1	603	<b>,298</b>
Q12	8,518	1	603	,004
<b>Q13</b>	1,248	1	603	<b>,264</b>
<b>Q14</b>	,800	1	603	<b>,371</b>
<b>Q15</b>	,982	1	603	<b>,322</b>
<b>Q16</b>	,044	1	603	<b>,834</b>
<b>Q17</b>	,142	1	603	<b>,707</b>
<b>Q25</b>	,994	1	603	<b>,319</b>
<b>Q26</b>	,583	1	603	<b>,445</b>
<b>Q27</b>	,817	1	603	<b>,367</b>
<b>Q28</b>	,107	1	603	<b>,743</b>
<b>Q29</b>	2,761	1	603	<b>,097</b>
<b>Q30</b>	,079	1	603	<b>,779</b>
<b>Q31</b>	1,556	1	603	<b>,213</b>

Os itens que apresentaram homoscedasticidade no teste de Levene são, no caso da ERC Guaraná Antarctica: Q9, Q10, Q11, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30 e Q31.

A partir dos resultados do teste de Levene, foi possível realizar análises das variâncias (ANOVA).

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 consumidores femininos e masculinos e a Skol e o Guaraná Antarctica.

A Tabela 11 sumariza os parâmetros estatísticos descritivos obtidos para cada gênero, o valor da ANOVA e a significância de cada um dos itens referentes à ERC Skol.

Tabela 11 – Resultado ANOVA - ERC Skol

Itens	Sexo	N	Média	DP	F	p
Q1. Eu bebo Skol regularmente.	Feminino	335	2,23	1,317	9,838	,002
	Masculino	270	2,57	1,308		
	Total	605	2,38	1,323		
Q2. Eu me identifico com a imagem da Skol.	Feminino	335	2,37	1,252	6,880	,009
	Masculino	270	2,64	1,265		
	Total	605	2,49	1,264		
Q3. Eu recomendo a Skol aos meus amigos e familiares.	Feminino	335	2,30	1,248	7,284	,007
	Masculino	270	2,58	1,293		
	Total	605	2,43	1,275		
Q23. Satisfação na criatividade das propagandas.	Feminino	335	3,98	1,142	4,441	,035
	Masculino	270	4,16	1,007		
	Total	605	4,06	1,087		
Q24. Satisfação com a disponibilidade no mercado.	Feminino	335	4,23	,836	4,356	,037
	Masculino	270	4,37	,856		
	Total	605	4,29	,847		

\*Significância estatística (p) > 0,05

Conforme se apresenta o resultado da ANOVA realizada, as significâncias (p) dos itens Q1, Q2, Q3, Q23 e Q24 se mostraram abaixo de 0,05. Portanto, pode-se dizer que, para a amostra pesquisada, somente nestes itens há diferenças significativas na percepção do relacionamento com a Skol se visualizado sob a perspectiva do consumidor feminino ou masculino.

De acordo com o resultado na coluna “Média”, pode-se inferir que a percepção de consumidores masculinos em relação à Skol é mais positiva que a feminina em todos os itens.

O Gráfico 15 ilustra a distribuição das médias por item significativo da ERC Skol para cada gênero de cliente a fim de melhor comparar as percepções encontradas no resultado da pesquisa.

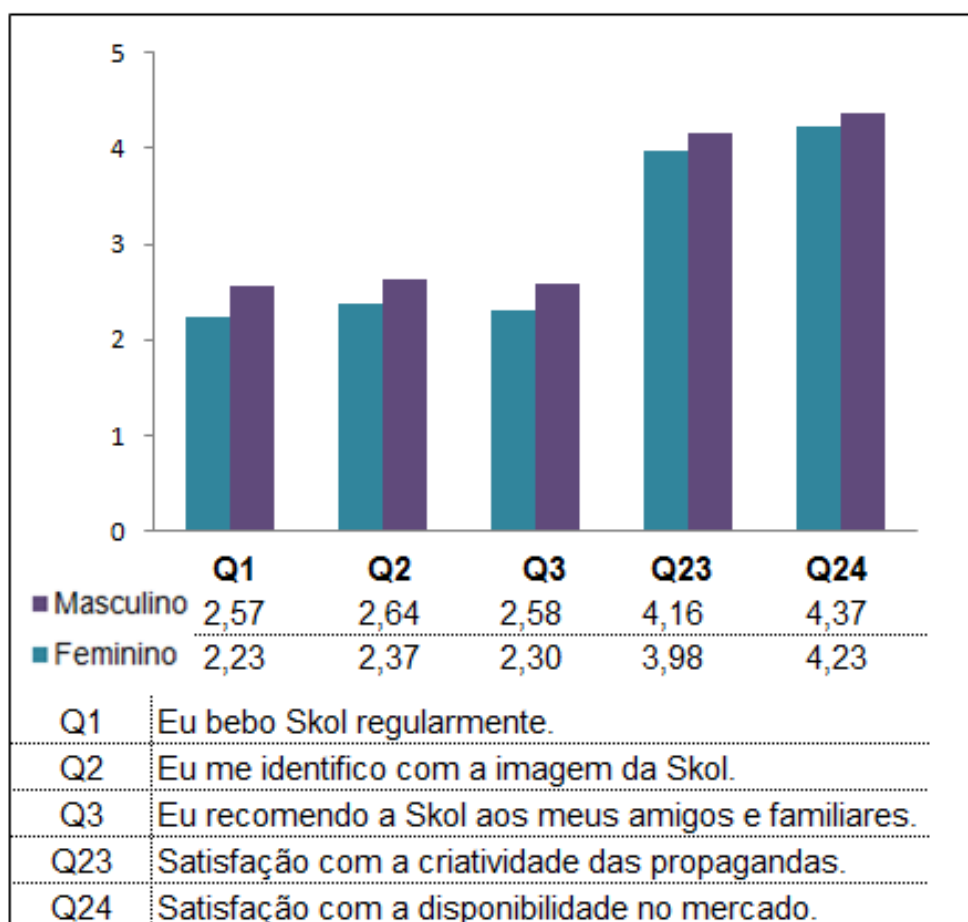


Gráfico 15 – Distribuição de médias ERC Skol: comparação por gênero.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

As médias do público masculino são superiores ao público feminino em todos os itens da ANOVA. Neste caso, a Ambev deve manter os investimentos em campanhas publicitárias voltadas ao público masculino.

O gráfico 16 apresenta as modas das respostas dos itens que tiveram significância na ANOVA para a Skol. Desta forma, as mulheres mostram maior concordância e satisfação com os itens referentes ao consumo regular da cerveja, identificação com a imagem do produto e recomendação a amigos e familiares.

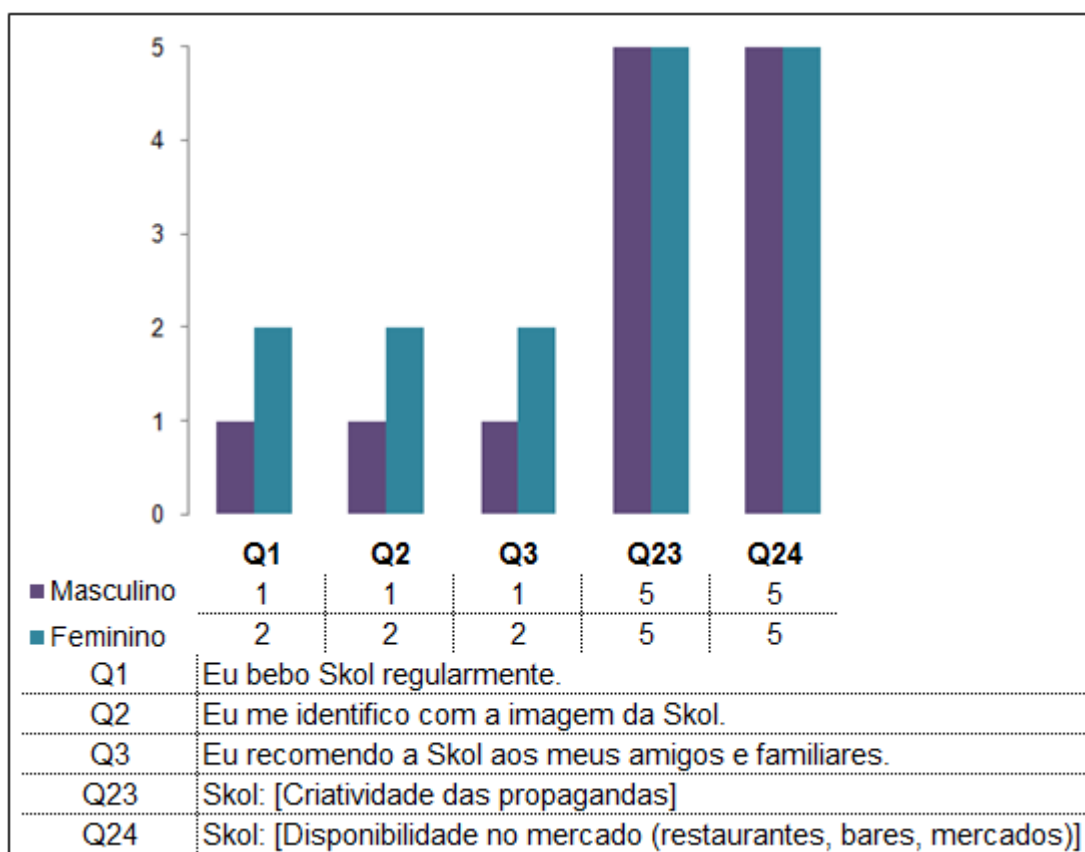


Gráfico 16 – Distribuição das modas ERC Skol: comparação por gênero.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Para a ERC Guaraná Antarctica, somente um item foi significativo para a ANOVA, o Q15.

Tabela 12 - Resultado ANOVA - ERC Guaraná Antarctica

Itens	Sexo	N	Média	DP	F	p
Q15. Eu valorizo o Guaraná Antarctica por ser uma marca brasileira.	Feminino	335	4,27	1,080	5,226	,023
	Masculino	270	4,06	1,176		
	Total	605	4,17	1,128		

De acordo com o resultado da Tabela 12, as mulheres valorizam mais que os homens o fato do Guaraná Antarctica ser uma marca brasileira. Desta forma, é recomendado que a Ambev invista em campanhas publicitárias voltadas ao público feminino e que valorizem a brasilidade do produto.

O Gráfico 17 ilustra a distribuição das médias por item significativo da ERC Guaraná Antarctica para cada gênero de cliente.

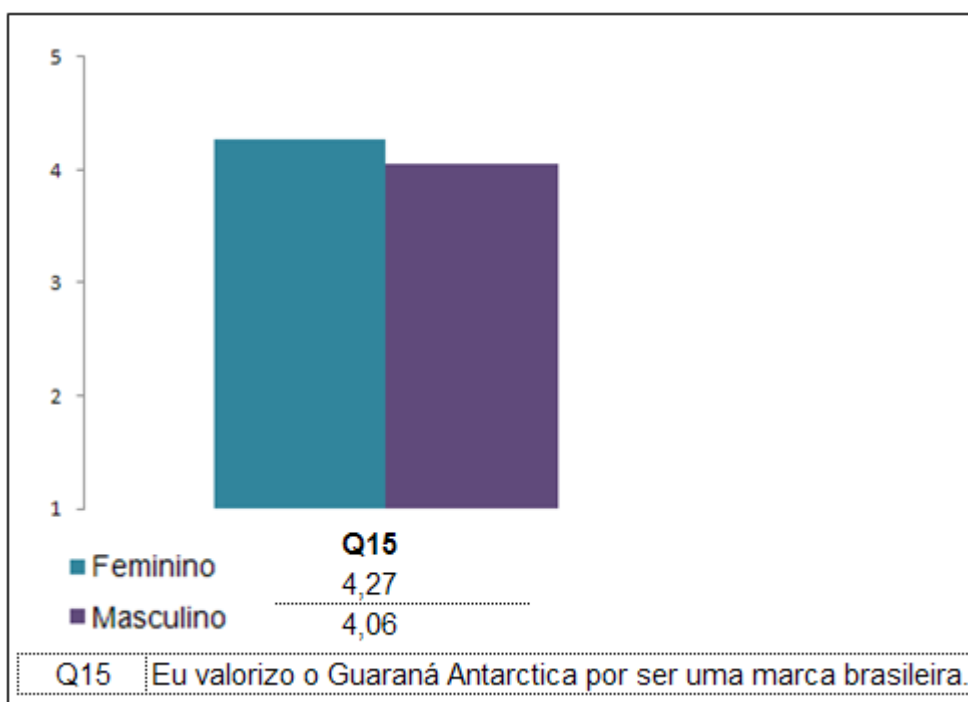


Gráfico 17 - Distribuição de médias ERC Guaraná: comparação por gênero.  
Fonte: Elaborado pela autora.

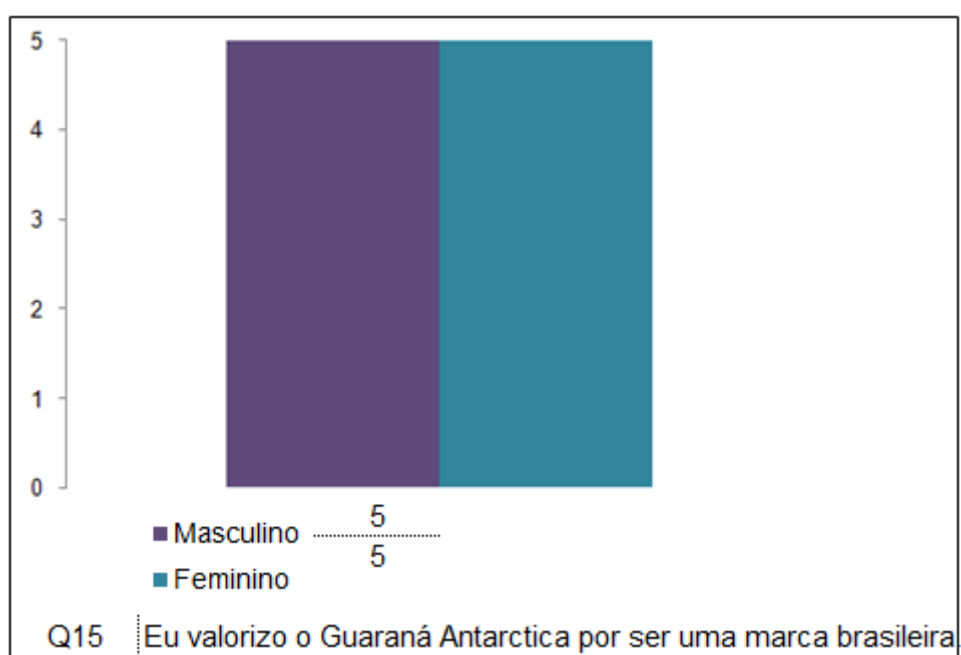


Gráfico 18 - Distribuição das modas ERC Skol: comparação por gênero.  
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 18 apresenta a moda da resposta do item que teve significância na ANOVA para o Guaraná Antarctica. Desta forma, tanto as mulheres quanto os homens valorizam a marca por ela ser brasileira.

## **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 principais resultados**

Para a elaboração e validação das duas escalas, foram feitas pesquisas qualitativa e quantitativa. No que tange à análise de conteúdo na etapa qualitativa, os resultados das entrevistas que apontaram maior frequência, sintetizando categorias que subsidiaram à elaboração de itens para as escalas foram: posicionamento e nacionalidade do produto, confiança na marca, experiência com o produto, criatividade das propagandas e sabor.

Em relação à pesquisa quantitativa, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória, a mensuração da percepção dos aspectos de relacionamento e a Análise de Variância (ANOVA). A respeito da Análise Fatorial Exploratória, foram validadas as Escalas de Relacionamento com Clientes (ERC) Skol e Guaraná Antarctica que apresentaram estrutura unifatorial com bons índices psicométricos. A primeira escala é composta por 11 itens que explicam cerca de 40% da variância do construto, possuindo alta confiabilidade (alfa de Cronbach de 0,90) e validade, com 73% dos itens classificados como excelentes, muito bons ou bons. A segunda escala é composta por 16 itens que explicam cerca de 35% da variância do construto, possuindo alta confiabilidade (alfa de Cronbach de 0,87) e validade, com 63% dos itens classificados como excelentes, muito bons, bons ou razoáveis.

A mensuração da percepção dos aspectos de relacionamento dos consumidores com a Skol mostrou que a credibilidade no fabricante é o aspecto do relacionamento mais valorizado pelos consumidores. Além disso, o investimento em eventos e patrocínios e as experiências com o produto também se destacaram. Em contrapartida, aspectos como o consumo regular do produto, preferência à Skol e recomendação da cerveja a amigos e familiares não foram aspectos considerados importantes pelos consumidores pesquisados. Dentre os fatores de satisfação,



disponibilidade no mercado, criatividade das propagandas e presença na mídia foram os com maior percentual de satisfação.

Já em relação à percepção dos aspectos de relacionamento dos consumidores com o Guaraná Antarctica, os aspectos de relacionamento mais valorizados estão concentrados nas questões da brasilidade do produto, credibilidade do fabricante e as experiências com o produto. Sobre a satisfação do consumidor, mais de 90% da amostra está satisfeita com a qualidade e o sabor do refrigerante. Além disso, a disponibilidade no mercado e a presença na mídia também indicaram elevada satisfação do consumidor.

A Análise de Variância (ANOVA) indicou que, no caso da Skol, as médias de resposta do público masculino foram superiores ao público feminino em todos os itens da análise. Sobre o Guaraná Antarctica, as mulheres valorizam mais que os homens o fato do refrigerante ser uma marca brasileira. Estes resultados podem subsidiar os gestores das marcas Skol e Guaraná Antarctica em suas tomadas de decisões referentes a ações promocionais.

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

O objetivo geral deste trabalho foi atingido, e aí reside a principal contribuição da pesquisa, uma vez que se conseguiu elaborar e validar duas escalas a partir da ERC, validada por Rozzett e Demo (2010), chamadas ERC Skol e ERC Guaraná Antarctica, para avaliar a percepção de relacionamento no caso específico dos consumidores da cerveja Skol e do refrigerante Guaraná Antarctica

No que tange às limitações do estudo e, a partir daí, seguem as recomendações para futuras pesquisas, sugere-se a incorporação de novos itens para aumentar a abrangência dos indicadores do relacionamento com os clientes. É interessante a aplicação da ERC Skol para outra marca de cerveja e a ERC Guaraná Antarctica para outro refrigerante e comparar os resultados obtidos no afã de se verificar a possibilidade de se padronizar os resultados para “cervejas” e “refrigerantes”.

### 5.3 Recomendações para estudos futuros

As contribuições deste trabalho alcançam tanto o meio acadêmico quanto o meio empresarial. A ERC Skol e a Guaraná Antarctica podem ser utilizadas em futuros estudos relacionais das áreas de Marketing e de Comportamento do Consumidor, incrementando a produção de conhecimento científico. As ERCs também podem contribuir em pesquisas promovidas pela Ambev, como diagnóstico do relacionamento entre marcas e seus clientes, com o propósito de otimizar resultados e implementar ações de melhoria.

Não obstante, seria válido aplicar as escalas validadas em outras amostras e com características distintas como, por exemplo, em outras regiões do Brasil, visando incrementar sua padronização e aplicabilidade, uma vez que estes resultados se aplicam exclusivamente aos participantes da amostra pesquisada e ao momento pesquisado.

Nos últimos anos, segundo a revisão da produção nacional por ora realizada, ocorreu uma queda nas publicações de artigos sobre marketing de relacionamento, indicando uma possível consolidação dos estudos sobre o tema, não obstante a demanda do meio empresarial por trabalhos que elucidem melhor o CRM. Recomenda-se a realização de mais pesquisas que contemplem a construção e validação de instrumentos científicos, pois há uma patente lacuna na literatura nacional, e mesmo internacional, nesse sentido, uma vez que só foram localizados os instrumentos validados por Wilson e Vlosky (1997), Sin, Tse e Yim (2005) e Rozzet e Demo (2010). Há poucas publicações de ensaios teóricos sobre Marketing de Relacionamento, bem como estudos com natureza quali-quantitativa (multimétodo). Por fim, há muita oportunidade de publicação de pesquisas sobre CRM nas universidades das regiões Norte e Centro-Oeste.

Em síntese, considerando a importância do desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento nas organizações e seu impacto benéfico nos resultados da empresa, a ERC Skol e a Guaraná Antarctica constituem em uma importante ferramenta diagnóstica, tanto para a Ambev, quanto para outras empresas bebidas que já implementaram ou pretendem implementar programas de relacionamento com o cliente.

## REFERÊNCIAS

- AMBEV. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/pt-br>>. Acesso em 15 mai. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 1977.
- BRASIL. Consumo de refrigerantes. **Ministério da Saúde**. 2007.
- BRASIL. Aquisição Alimentar Domiciliar *per Capita*. **Instituto Brasileiro de Geografia Estatística**. 2008.
- BROWN, S. **CRM - Customer relationship management**: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- COMREY, A. L. **A first course in factor analysis**. 2. ed. Hillsdale, New York: Academic Press, 1973.
- 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**, v. 10, n. 1, p.73-93, jan./mar. 2006.
- DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de Relacionamento (CRM)**: estado da arte e estudo de casos. São Paulo: Atlas, 2008.
- DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações**: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS FILHO, J. M.; CORRAR, L. J. & PAULO, E. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para se obter a lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v.7, n.4, Out./Dez. 2000. Disponível em: <<http://www2.ifes.com.br/webifes/conhecimento/Files/ESTRAT%C9GIA%20e%20MARKETING/Valor%20Percebido%20e%20Lealdade%20dos%20Clientes.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2011.

ESPARTEL, L. B.; MÜLLER NETO, H. F.; POMPIANI, A. E. M. Amar é ser fiel a quem nos trai: a relação do torcedor com o seu time de futebol. **Organização & Sistemas**, v. 16, n. 48, p. 59-80, jan./mar. 2009.

EUROMONITOR INTERNACIONAL. **Alcoholic Drinks in Brazil**. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-brazil/report>>. Acesso em 20 mai. 2011.

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: 20 jun. 2011.

GOMES, C. M. G.; KNEIPP, J. M.; VELTER, A. N.; ARENHARDT, D. Marketing de relacionamento: um estudo de caso na construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 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.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e matê-los para sempre. 4ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A.; DINIZ, L. C. O. Análise experimental de estratégias de relacionamento no ensino privado: um estudo multigrupos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

GREENGERG, P. **CRM - customer relationship management**: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GRIFFIN, J. **Customer loyalty**: how to earn it, how to keep it. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

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

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

KOTLER, P.; KELLER K. **Administração de Marketing**. 12ª 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.; SLONGO, L. A. Marketing de relacionamento e transformações culturais organizacionais: um estudo de casos múltiplos em díades In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

LEVITT, T. **The marketing imagination**. New York: Simon e Schuster, 1986.

LOURENÇO, C. D. S.; PEREIRA, J.R. Relações de troca sob a ótica do marketing de relacionamento e da teoria da dádiva. 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. 5ª 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.

MARQUES, A. M. A.; COELHO, A. F. M. A relação entre estratégia e performance mediada por variáveis relacionais: a investigação de modelos comparativos no

contexto empresarial português. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

MARQUES, L.; BRASIL, V. S. Validação de um modelo de lealdade do estudante com base na qualidade do relacionamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

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.

MORAIS, M. R. B.; GIULIANI, A. C.; FARAH, O. E.; SACOMANO NETO, M. Marketing social: os reflexos na relação entre empresas e consumidores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

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.

MOURA JUNIOR, A. L.; MAIA, R. S. Programas de relacionamento: uma avaliação multi-setorial envolvendo satisfação e custos de mudança segundo a percepção dos clientes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

NEIVA, E. R., ABBAD, G. & TRÓCCOLI, B. T. **Roteiro para análise fatorial de dados**. Brasília: [S.n.], 2008. (Apostila da disciplina Análises Multivariadas e Regressão Múltipla, Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília).

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.

NGAI, E. W. T.; XIU, L.; CHAU, D. C. K. Application of data mining techniques in customer relationship management: a literature review and classification. **Expert Systems with Applications**: v. 36, p. 2592-2602.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NIELSEN. Publicações. **Retail Highlights**. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br/pubs/documents/RetailHighlights-Marco08.pdf>>

Acesso em: 20 mai. 2011.

OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, Vol. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

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

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

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

PEDRON, C. D.; BESSI, V. G. CRM e a gestão da componente humana: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

PEDRON, C. D.; CALDEIRA, M. O CRM e as capacidades dinâmicas organizacionais: um estudo de caso em uma empresa européia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **One to one b2b**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. A Perspectiva da Díade em Relacionamentos entre Empresas e Clientes de Software. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

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.

PINTO, F.; MARQUES, A.; GAGO, P.; SANTOS, M. F. Integração da descoberta de conhecimento em bases de dados como suporte a atividades de CRM. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, P. H. M. Programas de fidelidade, satisfação, qualidade no relacionamento e lealdade entre clientes e supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

RAVALD, A. & GRONROOS, C. The Value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, Vol. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

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.

RODRIGUES FILHO, A. L. M.; SILVA, R. C.; MEURER, R. S.; OLIVEIRA, L. R. Informações estratégicas de suporte à implementação de gestão de relacionamento com cliente em instituições de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 87-93, jul./set., 2006.

ROSES, L. K. Modelo de sucesso na terceirização da TI: perspectiva da satisfação no relacionamento cliente-fornecedor. 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.

SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; YIM, F. H. K. CRM: conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, Esmerald, v. 39, n. 11/12, p. 1264-1290, 2005.

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. **CRM - customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 4ªed. 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. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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.

WAHLBERG, O; STRANDBERG, C; SUNDBERG, H; SUNDBERG, K. W. Trends, topics and under-researched areas in CRM research: a literature review. **International Journal of Public Information Systems**, Sundsvall, v. 3, p. 191-208, 2009.

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 – Instrumento de Aplicação das ERCs Skol e Guaraná Antarctica

#### Escala de Relacionamento com a Skol e o Guaraná Antarctica

Prezado(a),

Sou Carolina Lopes, estudante de Administração da Universidade de Brasília. Realizo esta pesquisa como parte do meu trabalho de conclusão de curso que pretende identificar o relacionamento dos consumidores com a cerveja Skol e o refrigerante Guaraná Antarctica. As pessoas que tiverem interesse no resultado desta pesquisa ou qualquer outro esclarecimento, enviem um email para [escalacrm@gmail.com](mailto:escalacrm@gmail.com).

Muito obrigada!

**\*Obrigatório**

#### **Sexo \***

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

#### **Idade \***

Informações demográficas

- ☐ Menos de 18 anos  
☐ De 18 a 30 anos  
☐ De 31 a 50 anos  
☐ Mais de 50 anos

#### **Escolaridade \***

Completa ou em curso

- ☐ Ensino Fundamental  
☐ Ensino Médio  
☐ Graduação  
☐ Pós Graduação

**Você gosta de cerveja? \***

- ☐ Sim
- ☐ Não

**Avalie cada uma das afirmativas de acordo com a sua percepção sobre a Skol: \***

Cerveja Skol

	Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente
Eu bebo Skol regularmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me identifico com a imagem da Skol.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recomendo a Skol aos meus amigos e familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na maior parte das vezes em que bebo cerveja, escolho Skol.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Skol investe em eventos e patrocínios para estimular a interação com consumidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As experiências com a Skol atendem às minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A fabricante da Skol (Ambev) possui credibilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A fabricante da Skol (Ambev) preocupa-se com a sociedade e o meio-ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Avalie cada item de acordo com a sua satisfação sobre a Skol: \***

Cerveja Skol

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Sem opinião	Satisfeito	Muito satisfeito
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de embalagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presença na mídia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade das propagandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade no mercado (restaurantes, bares, mercados)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Você gosta de refrigerante? \***

- ☐ Sim
- ☐ Não

**Avalie cada uma das afirmativas de acordo com a sua percepção sobre o Guaraná Antarctica: \***

Refrigerante Guaraná Antarctica

	Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente
Eu bebo Guaraná Antarctica regularmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me identifico com a imagem do Guaraná Antarctica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recomendo o Guaraná Antarctica aos meus amigos e familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na maior parte das vezes em que bebo refrigerante, escolho Guaraná Antarctica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Guaraná Antarctica investe em eventos e patrocínios para estimular a interação com consumidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As experiências com o Guaraná Antarctica atendem às minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu valorizo o Guaraná Antarctica por ser uma marca brasileira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A fabricante do Guaraná Antarctica (Ambev) possui credibilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A fabricante do Guaraná Antarctica (Ambev) preocupa-se com a sociedade e o meio-ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Avalie cada item de acordo com a sua satisfação sobre o Guaraná Antarctica: \***

Refrigerante Guaraná Antarctica

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Sem opinião	Satisfeito	Muito satisfeito
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de embalagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presença na mídia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade das propagandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade no mercado (restaurantes, bares, mercados)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Enviar**

Tecnologia [Google Docs](#)