



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE

E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – ADM/UNB

EVANDRO GARCIA DE LIMA

**CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO, QUALIDADE E
ATENDIMENTO: FATORES PREPONDERANTES PARA O
RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES DE
CHOCOLATES**

Brasília - DF

2019

EVANDRO GARCIA DE LIMA

**CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO, QUALIDADE E
ATENDIMENTO: FATORES PREPONDERANTES PARA O
RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES DE CHOCOLATES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

Brasília - DF

2019

EVANDRO GARCIA DE LIMA

**CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO, QUALIDADE E ATENDIMENTO:
FATORES PREPONDERANTES PARA O RELACIONAMENTO COM
CONSUMIDORES DE CHOCOLATES**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno Evandro Garcia de Lima.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof^a. Dra. Gisela Demo
Universidade de Brasília - UnB
Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

Dra. Natasha Fogaça
Universidade de Brasília - UnB
Professora - Examinadora

M.^a Ana Carolina Costa
Universidade de Brasília - UnB
Professora - Examinadora

Brasília, 19 de Junho de 2019

Dedico esse trabalho à minha amada mãe, Denise Garcia Leal, que sempre foi um grande exemplo de dedicação, luta, resistência e esperança. A pessoa que apesar dos desafios da vida nunca desistiu ou abaixou a cabeça e me ensinou que desde os sonhos até as conquistas, sempre podemos mais. Sua alegria, força e energia estão presentes em minha essência e tenho muito orgulho disso!

Agradecimentos

A gratidão deve ser inerente às pessoas, para que as relações possam ser valorosas e agregadoras. Em primeiro lugar, eu agradeço imensamente, de todo o meu coração, à minha tão amada mãe, Denise Garcia Leal. A graduação e este trabalho são algumas conquistas que eu tenho, no sincero e distinto sonho de mudar a nossa realidade. Você foi a pessoa responsável por eu ter confiança, vontade e recursos para tentar, conquistar e aproveitar todas as oportunidades que me foram concedidas e as que eu mesmo cunhei.

Em segundo lugar, agradeço à minha segunda mãe, Maria de Lourdes e aos meus primos Andressa, Andrei e Anderson. Vocês, junto à luz de Luna me acolheram, me deram um segundo lar, me fizeram sentir bem e seguro e me incentivaram a ser um estudante melhor... uma pessoa melhor. Obrigado por agregarem tanto em minha vida e sempre me mostrar que o sucesso é fruto de esforço, gratidão e honestidade. Além disso, obrigado por me estender a mão de forma tão natural e orgânica. Jamais me esquecerei do que foi ofertado e de todo o amor que recebo até hoje.

Também agradeço à minha amiga Fernanda Thaís, que desde o ensino médio me mostrava o mundo e todas as oportunidades que poderíamos ter se nós nos dedicássemos de verdade. Esse sonho foi possível graças a você, fiel companheira.

Não posso deixar de agradecer todos os meus familiares e amigos que dividiram comigo os momentos bons e desafiadores dessa jornada. Sinto a presença de vocês comigo e toda a energia boa para que eu pudesse sempre dar o próximo passo.

Agradeço também, de todo o meu coração à minha orientadora, Gisela Demo, peça mais do que essencial para que esse trabalho existisse. Muito obrigado por ser tão solícita, sincera, atenciosa, disposta, exigente e engajada. Todos os seus conselhos, aprendizados, dicas e *feedbacks* deram a base para esse trabalho e garantiram o atingimento dos resultados finais. Obrigado por não desistir de mim e por acreditar que eu poderia realizar o trabalho proposto, de uma temática que você possui tanto apreço. Não me esquecerei de todo o carinho que recebi e tudo o que aprendi. Você é um exemplo pessoal e profissional para mim e, me sinto privilegiado por poder ter trabalhado ao seu lado.

Agradeço aos professores com quem tive contato, nas aulas e fora delas, obrigado por dividirem seus conhecimentos comigo e com todos os discentes que tiveram a oportunidade, tudo o que aprendi foi essencial para meu futuro profissional e neste momento, para a realização de um trabalho relevante de conclusão de curso.

Agradeço também às outras oportunidades vivenciadas durante o curso de Administração. A AD&M, a Atlética Presidência e o Programa de Monitorias foram escolas

complementares que me auxiliaram muito na exploração do meu potencial e também de horizonte. Acredito que toda a jornada foi mais rica, porque participei de movimentos que acreditam na força jovem e na capacidade que a educação e o engajamento têm na construção de novas e melhores realidades, para um futuro melhor. Além de conhecer amigos e colegas que levarei para toda a vida, como por exemplo, o meu tão amado “2/2016”, as minhas eternas líderes Gabriela Villar e Camila Gontijo e o meu esquadrão “*House Baratheon*”.

Agradeço conjuntamente mais uma escola que tive, a bxblue, empresa que me deu a oportunidade de primeiro estágio. Estar imerso em uma *startup* é o desejo de muitos jovens e eu sou grato pela experiência. Mais grato ainda pelas vivências diárias e por todos os desafios com um time de contato semelhante a uma família. Obrigado por todo o apoio, incentivo, flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento.

Não posso deixar de agradecer também aos programas de incentivo estudantil, no qual, sem eles, muito dificilmente eu teria aproveitado todas as oportunidades que vivi. Ao PNAES – Programa Nacional de Assistência Estudantil e ao Programa de Bolsas da CAPES, o meu sincero sentimento de gratidão, vocês são essenciais para a promoção de oportunidades aos discentes, que assim como eu, vem de uma realidade menos favorecida e precisa de auxílios e incentivos financeiros para poder se formar com o máximo da vivência em ensino, pesquisa e extensão.

Agradeço também à todas as pessoas que de forma direta e indireta colaboraram com a realização desse trabalho, se disponibilizando para entrevistas, participação de etapas e realizando sugestões e correções para que esse trabalho atingisse os seus objetivos. Além disso, agradeço também às participantes da avaliação de banca no meu projeto, Natasha e a Ana Carolina, muito obrigado por disponibilizarem o tempo e o conhecimento de vocês.

Por fim, há uma série de agradecimentos que podem ser realizados de forma mais específica, mas não foram destacados aqui. Dessa forma, é importante considerar que eu sempre me lembrarei do tempo vivido, com todo o carinho pelas instituições e todas as pessoas das quais tive contato, seja em maior ou menor grau.

“Há duas épocas na vida, infância e velhice, em que a felicidade está numa caixa de bombons. ”

Carlos Drummond de Andrade

Resumo

Em um período de grande avanço tecnológico e disseminação de conhecimentos, as organizações imergiram em um cenário de grande competitividade, buscando por estratégias de atuação e diferenciação perante seus concorrentes. Nesse cenário, são relevantes os conceitos de marketing de relacionamento e *Customer Relationship Management* – CRM, pois buscam a compreensão do comportamento do consumidor para a promoção de fidelização e relacionamento entre empresas e consumidores. Para o setor de chocolates, a competitividade destaca-se como latente, já que o produto é amplamente consumido no mundo. Com base na identificação de lacunas de conteúdo científico para o setor, especificamente no que diz respeito a instrumentos de avaliação do relacionamento entre consumidores e marcas de chocolates, o presente trabalho, teve como objetivo central o desenvolvimento de uma escala de relacionamento com consumidores de chocolates, denominada ERC Chocolates. Sendo este trabalho realizado por meio de entrevistas com consumidores de chocolates e especialistas, que trabalham ou atuaram no setor. Os resultados foram analisados por meio de análise de conteúdo das entrevistas e por análise teórica (de juízes e semântica), tendo como resultado uma versão de aplicação para a ERC Chocolates. Foram identificadas quatro categorias para a mensuração de relacionamento com consumidores de chocolates, a saber: confiança, comprometimento/lealdade, qualidade percebida e atendimento e serviços de valor agregado. Como contribuição acadêmica, destaca-se o desenvolvimento de um instrumento de avaliação de relacionamento com consumidores de chocolates, preenchendo uma lacuna na literatura. Como contribuição gerencial, destaca-se a usabilidade da escala para a avaliação de estratégias empresariais que os profissionais do setor de chocolates podem ter baseadas na avaliação das informações coletadas, promovendo assim ações de CRM. No que se refere à agenda de pesquisa, são recomendadas novas pesquisas, para a validação estatística do instrumento e outros estudos relacionados ao mercado de chocolates, como: processo produtivo, comportamento dos consumidores, expectativas para o setor, entre outros tópicos.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. *Customer Relationship Management* – CRM. Relacionamento com consumidores. Chocolates. Consumidores de chocolate. Análise de conteúdo. Análise teórica.

Abstract

In a period of great technological advancement and dissemination of knowledge, organizations immersed themselves in a scenario of great competitiveness, searching for strategies of performance and differentiation towards their competitors. In this scenario, the concepts of Relationship Marketing and Customer Relationship Management - CRM are relevant, as they seek to understand consumer behavior to promote loyalty and long-term relationships between companies and consumers. Regarding the chocolate sector, competitiveness stands out as latent, since the product is widely consumed all over the world. Based on the identification of literature gaps, specifically concerning scales for evaluation of the relationship between consumers and brands of chocolates, this study main objective was the development of a relationship scale with chocolates consumers, denominated ERC Chocolates. This work is carried out through interviews with chocolates consumers and specialists who work or have worked in the sector. The results were analyzed through content analysis of the interviews and by theoretical analysis (judges and semantics), resulting in an application version of the ERC Chocolates. Four categories were identified to measure relationship with consumers, namely: trust, commitment/loyalty, perceived quality, and customer service and value-added. As an academic contribution, we highlight the development of an instrument to evaluate relationships with chocolates consumers, filling a gap in the literature. As a managerial contribution, we presented the pertinence of the scale for evaluation of business strategies developed by professionals in the chocolate sector, thus promoting CRM actions. With regard to the research agenda, the statistical validation of the instrument is recommended and other studies related to the chocolate market as well, such as: production process, consumer behavior, expectations for the sector, among other topics.

Keywords: Marketing relationship. *Customer Relationship Management* – CRM. Relationship with consumers. Chocolates. Chocolate consumers. Content analysis. Theoretical analysis.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Questões do roteiro de entrevista posterior análise de conteúdo	33
Tabela 2 - Resultado da análise de Conteúdo: Consumidores – Categoria: Confiança.....	36
Tabela 3 - Resultado da análise de Conteúdo: Consumidores – Categoria: Comprometimento/ Lealdade	36
Tabela 4 - Resultado da análise de Conteúdo: Consumidores – Categoria: Qualidade percebida	37
Tabela 5 - Resultado da análise de Conteúdo: Consumidores – Categoria: Atendimento e serviços de valor agregado	38
Tabela 6 - Resultado da análise de Conteúdo: Especialistas – Categoria: Confiança	40
Tabela 7 - Resultado da análise de Conteúdo: Especialistas – Categoria: Comprometimento/ Lealdade	41
Tabela 8 - Resultado da análise de Conteúdo: Especialistas – Categoria: Qualidade percebida	41
Tabela 9 - Resultado da análise de Conteúdo: Especialistas – Categoria: Atendimento e serviços de valor agregado	42
Tabela 10 - Itens finais da versão de aplicação x categoria x origem	46

Lista de abreviaturas e siglas

ABICAB	Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoins e Balas
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ECRM	<i>e-commerce Customer Relationship Management</i>
ERC	Escala de Relacionamento com Consumidores
ERC Chocolates	Escala de Relacionamento com Consumidores de Chocolates
FACE	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Políticas Públicas
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
TI	Tecnologia da Informação
UnB	Universidade de Brasília

Sumário

1	Introdução.....	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Formulação do projeto	15
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos específicos	16
1.5	Justificativa	16
2	Referencial teórico	19
3	Métodos e técnicas de pesquisa	27
3.1	Caracterização geral da pesquisa.....	27
3.2	Caracterização do setor	27
3.3	Caracterização dos participantes	31
3.4	Caracterização dos instrumentos	32
3.5	Procedimentos de coleta e tratamento de dados	33
3.6	Procedimentos de análise de dados	34
4	Resultados e discussão	35
4.1	Análise de Conteúdo.....	35
4.2	Análise de Juízes	44
4.3	Análise Semântica	45
5	Conclusões.....	52
5.1	Síntese dos resultados coletados.....	52
5.2	Contribuição acadêmica e gerencial	53
5.3	Limitações de pesquisa	54
5.4	Recomendações de pesquisa	54
6	Referências	56
	Apêndice A – Termo de Consentimento de Entrevista	63
	Apêndice B – Formulário de Análise de Juízes.....	65
	Apêndice C – Formulário de Análise Semântica	74
	Apêndice D – Versão de Aplicação ERC Chocolates.....	79

1 Introdução

Este capítulo tem por objetivo a apresentação dos tópicos iniciais acerca do estudo realizado, apresentando: contextualização do tema, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1 Contextualização

Com a globalização, as novas tecnologias, e o desenvolvimento do conhecimento, é importante compreender que a competitividade está cada vez mais presente nas organizações. Demo e Guanabara (2015) destacam esses fatores, enfatizando o impacto que a essência da competitividade tem sobre a busca incessante de diferenciais competitivos por parte de organizações, empresas e marcas, pois, estes podem ser responsáveis por sua ascensão ou declínio. Neste contexto, para Mishra e Mishra (2009), o marketing de relacionamento auxilia as organizações no que tange a gerenciar, de forma efetiva, as interações com os consumidores para manter a competitividade.

Pensando no aspecto da competitividade nos tempos atuais, é coerente pensar em diferenciação como vantagem competitiva que, de acordo com Porter (1991), é o resultado da capacidade da organização de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo menor que o dos concorrentes, ou de organizar tais atividades de forma única e capaz de gerar um valor diferenciado para os clientes. Segundo Demo, Rozzett, Ponte, Ferreira e Mendes (2011), é importante abordar, nos estudos organizacionais, a perspectiva da competitividade, fenômeno que faz com que as organizações repensem suas maneiras de conduzir negócios, seu posicionamento no mercado e suas estratégias empresarias para a consecução de metas.

Visando, assim, a prosperidade das organizações e a otimização de sua capacidade de se reinventar e competir, os relacionamentos entre organizações e clientes adquirem conotação especial. Nesse sentido, o marketing de relacionamento, que abarca aspectos da satisfação, da lealdade de clientes e, sobretudo, da oferta constante de experiências únicas e encantadoras a eles, apresenta-se como um diferencial essencial quando a questão é competitividade (Demo, 2014).

Segundo Grönroos (1994) e Sheth e Parvatiyar (2002), o marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing, defendendo uma mudança na sua orientação para a conquista de clientes, o que é chamado de marketing de

relacionamento, focado na retenção e/ou lealdade de clientes difere-se então do tradicional marketing relacional, que visa apenas a atração do consumidor.

Ao unir as estratégias de marketing de relacionamento ao potencial da tecnologia da informação, a partir de uma concepção holística e estratégica para gerenciar de maneira mais profícua o relacionamento com os clientes, surge o *Customer Relationship Management* (CRM). Na percepção de Payne (2012), para ser bem-sucedido, o CRM precisa estar imbuído de uma visão estratégica para gerar valor ao acionista, por meio do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, que resultarão no estabelecimento de relacionamentos lucrativos de longo prazo.

Em um estudo conduzido por Almeida, Lopes e Pereira (2006), buscou-se estudar a produção de artigos acerca do CRM e verificou-se uma grande concentração de publicações entre poucas instituições, o que demonstrava tratar-se de um tema pouco difundido à época. Com o decorrer do tempo, surgiram outros estudos para a verificação da produção nacional e identificou-se uma melhora nesse aspecto, segundo Faria, Giuliani, Pizzinatto e Spers (2014), no entanto, o marketing de relacionamento é um tema de pesquisa relativamente recente nas agendas dos pesquisadores da área.

Nota-se, assim, um desenvolvimento nos estudos do marketing de relacionamento no passar dos anos. Demo et al. (2011) ratificam a relevância atual do tema marketing de relacionamento para as organizações e a possível formação de um arcabouço teórico consistente, que fomente novos estudos. Essa afirmação pode ser sustentada, pelos estudos de Ngai (2005), que realizou pesquisas sobre a produção de conteúdo científico e questionou a proporção de estudos relacionados sobre marketing de relacionamento, interrogando a baixa quantidade de trabalhos relacionados à privacidade em CRM, afirmando que o tema continuará a apresentar um crescimento significativo nos próximos anos.

Ademais, segundo Demo et al. (2011), há grandes oportunidades para revisões de literatura, desenvolvimento e validações de medidas, e pesquisas de natureza qualitativa ou multimétodo para abranger com maior propriedade estratégias, pressupostos e resultados do CRM. Sobre essa perspectiva, segundo Demo, Fogaça, Ponte, Fernandes e Cardoso (2015), mesmo com o passar do tempo e com o desenvolvimento de novas pesquisas relacionados ao CRM, a temática segue tendo lacunas e oportunidades de desenvolvimento, principalmente em estudos que destacam o desenvolvimento e validação de medidas.

No que tange a escalas para avaliação do CRM, foram encontrados alguns estudos com validação de escala baseados, principalmente, nos trabalhos de Agariya e Singh (2012), Rozzett e Demo (2010), Sin, Tse e Yim (2005) e Wilson e Vlosky (1997). Os trabalhos destes autores

abrangem validação de escala para avaliar o relacionamento no mercado corporativo (B2C) e em mercados consumidores de indústrias específicas bem como dimensões de CRM praticadas pelas empresas.

Escalas voltadas para setores específicos da economia são de grande relevância, para que sejam consideradas as características relacionadas à visão do público consumidor do produto ou serviço que é objeto de pesquisa, obtendo informações mais alinhadas com a realidade, captando assim de forma científica as especificidades de cada setor e o modo como o relacionamento entre consumidores e marcas é construído a depender da temática e do setor de estudo.

A partir destes trabalhos, cinco escalas personalizadas foram adaptadas e validadas em diferentes setores, quais sejam, parques de diversões (Vasconcelos & Demo, 2012), bebidas (Demo & Lopes, 2014), jogos eletrônicos (Demo, Batelli & Albuquerque, 2015), supermercados (Magrini & Demo, 2017) e companhias aéreas (Demo, Rozzett, Fogaça & Souza, 2018).

No entanto, não existe escala desenvolvida e validada para o setor de chocolates, notadamente caracterizado por competitividade recrudescendo constituindo-se, portanto, em uma lacuna na literatura e este é um construto de grande relevância para a temática de marketing de relacionamento e para o setor de chocolates, como destaca a agenda de pesquisa de Moreno (2017), que destacou essa necessidade em seu estudo sobre personalidade de marcas para o setor de chocolates.

1.2 Formulação do problema

A partir da contextualização por ora desenhada e considerando que medidas ou escalas de construtos traduzem as percepções que pessoas têm de ações organizacionais, bem como tendo-se em vista que tais percepções e avaliações só se dão por meio de instrumentos científicos para que se avalie sua efetividade, este projeto debruça-se sobre a seguinte problemática: **como mensurar atributos que avaliem relacionamentos entre consumidores e marcas de chocolates?**

1.3 Objetivo Geral

Para tanto, o objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma Escala de Relacionamento com Clientes (ERC) específica para avaliar a percepção dos consumidores quanto ao seu

relacionamento com as marcas de chocolate que consomem, doravante denominada ERC Chocolates.

1.4 Objetivos específicos

Considerando o objetivo geral deste trabalho e a problemática apresentada, pretendeu-se alcançar os resultados por meio dos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar a percepção de especialistas e colaboradores que trabalham no setor de chocolates sobre o modo como se dá o relacionamento entre consumidores do produto chocolate, visando a sua fidelização;
2. Identificar a percepção que os consumidores possuem quanto a aspectos importantes para estabelecer relacionamentos para com suas marcas de chocolate favoritas;
3. Realizar a análise teórica (de juízes e semântica) para validar os itens obtidos na análise de conteúdo das entrevistas realizadas nos objetivos 1 e 2.

1.5 Justificativa

Tem-se o setor de chocolates como relevante para as investigações devido ao produto estar presente em muitos momentos do cotidiano das pessoas, além de ser compartilhado em datas especiais como presente. Esse produto é fabricado a partir de diferentes insumos derivados de cacau (Agência Nacional de Vigilância Sanitária [ANVISA], 2005). De acordo com Hetherington e Macdiarmid (1993) ao degustar um chocolate, todos os sentidos dos seres humanos são aguçados. Segundo Kaplinsky (2004), o ramo de chocolates move uma grande quantidade de riquezas socioeconômicas no seu processo de produção e de consumo. No mesmo sentido, o autor afirma que o chocolate é um dos alimentos mais consumidos a nível mundial, desde os bombons mais simples até os mais elaborados, conhecidos como chocolates *gourmet*.

Diante desse contexto, nota-se que o produto, mesmo em suas versões sem açúcar, sem lactose ou sem glúten, é apreciado por crianças, adultos e idosos, e o ramo possui o *status* de altamente consolidado, caracterizado por uma concorrência que se revela cada vez mais acirrada. Atualmente, ocupante do quinto maior mercado consumidor de chocolate no mundo, com consumo médio de 2,8 kg *per capita* por ano, o Brasil presencia uma aceleração no lançamento de produtos e ações de marketing variadas (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoins e Balas [ABICAB], 2017). Uma pesquisa realizada pelo Instituto

Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) Inteligência, encomendada pela ABICAB, revelou que metade dos brasileiros consome chocolate pelo menos uma vez a cada três meses, e $\frac{1}{4}$ (um quarto) da amostra o faz toda semana (ABICAB, 2017). A presente proposta avança em termos acadêmicos ao propor a elaboração de uma medida científica para avaliar o relacionamento dos consumidores com suas marcas de chocolate preferidas.

Além disso, em um outro trabalho voltado para a verificação da produção nacional acerca de conteúdo teórico e científico sobre o CRM, Demo, Fogaça, Ponte, Fernandes e Cardoso (2015) identificaram que apenas 8% dos trabalhos representam a classe de “desenvolvimento e validação de medidas”, destacada como a menor parcela encontrada pelo estudo. Significando, assim, uma demanda latente por pesquisas nesse campo. Ainda no mesmo trabalho, Demo et al. (2015) destacam que a maioria dos estudos têm foco no setor bancário, que representou 11% do total. No estudo, ainda foi observado que apenas 4% do total estava focado no setor alimentício, proposta do presente trabalho.

Em estudos posteriores sobre a produção científica brasileira acerca do marketing de relacionamento, como o de Scussel, Petroll, Semprebon e Rocha (2017), foi apresentada uma nova reavaliação da temática de marketing de relacionamento no Brasil, observando-se uma potencialização de pesquisas sobre o CRM relacionadas à área de tecnologia da informação. A área está presente em 27% das publicações, resultado que talvez possa ser reflexo da confusão conceitual sobre os termos marketing de relacionamento e CRM, se for considerado o conteúdo das publicações levantadas pelo estudo. Na sequência, encontram-se as empresas do setor bancário, de eletrônicos e educacional presentes, cada uma, em 16% dos artigos. Logo após, com 13% cada, estão as empresas de alimentação, serviços, turismo, hotelaria e varejo e, por fim, com 8%, as empresas manufactureiras.

Apesar do aumento em relação às pesquisas sobre o setor alimentício, é observado um grande espaço de atuação relacionado à compreensão do setor, do perfil dos consumidores, das relações com as marcas presentes no mercado e da percepção sobre os produtos no mercado brasileiro, tópicos que o presente trabalho objetiva estudar.

É notável o crescente esforço no desenvolvimento e validação de instrumentos de pesquisa capazes de mensurar construtos dentro do marketing de relacionamento (Demo et al 2015; Demo & Pessoa, 2015; Demo & Rozzett, 2013). Sendo assim, o desenvolvimento de instrumentos válidos contribui para a produção científica na área de marketing, sejam eles de natureza qualitativa ou quantitativa, visto que permitem a mensuração de construtos e o entendimento da percepção dos consumidores, bem como da realidade das organizações. Além

disso, viabilizará outros estudos relacionais nas áreas de marketing e comportamento do consumidor (Scussel et al., 2017).

Outrossim, Demo et al. (2011); destacam a relevância estratégica, para as organizações, dos estudos sobre o CRM em tempos de competitividade recrudescente, o que foi demonstrado por um patente aumento no interesse de pesquisadores sobre o tema. Justificando, mais uma vez, a relevância do estudo para o mercado em desenvolvimento e competitivo de chocolates, no Brasil.

Por fim, considerando que a satisfação dos clientes é um importante pressuposto para o desenvolvimento de sua lealdade às marcas (Bolton, 1998; Larán & Espinoza, 2004), os resultados engendrados proporcionaram uma ferramenta para diagnóstico aos gestores do ramo desenharem suas estratégias de comunicação, posicionamento de marca e relacionamento com clientes de maneira mais direcionada e efetiva, aí residindo sua contribuição prática.

O presente trabalho, além da introdução, possui uma estrutura composta por: referencial teórico, métodos, resultados e discussões, conclusões e, por fim, as referências e apêndices constituintes. A seguir, o capítulo de referencial teórico.

2 Referencial teórico

O conceito de marketing de relacionamento vem evoluindo com o decorrer dos anos. Segundo Demo, Rozzett, Ponte, Ferreira e Mendes (2011), o marketing de relacionamento tem emergido como um novo fenômeno, que vem se desenvolvendo com o decorrer do tempo, tornando-se uma iniciativa mais estratégica inerente a toda a organização. Payne (2012) afirma que a responsabilidade pelo desenvolvimento de estratégias de relacionamento com o cliente não é limitada ao departamento de marketing.

No que se refere ao conceito central, Scussel, Petroll, Semprebon e Rocha (2017) apontam em seu trabalho o excesso de definições para marketing de relacionamento, a consequente ausência de um conceito unificador e a necessidade de tal. Os autores citam definições clássicas como: “marketing de relacionamento consiste em todas as atividades de marketing orientadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas” (Morgan & Hunt, 1994, p.22). Citam também que o marketing de relacionamento consiste em “abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com clientes, a fim de criar valor para o acionista” (Payne, 2012, p.23). Finalizam considerando que o marketing de relacionamento pode ser conceituado por “atração, retenção e manutenção de relacionamentos com os consumidores” (Berry, 1983, p.25).

Grönroos (2009) afirma, por sua vez, que o termo marketing de relacionamento tem sido usado para indicar uma gama de estratégias, como o comportamento de compra repetitivo, programas de fidelidade, conquista de novos clientes e até mesmo como uma ferramenta de marketing utilizada para manipular consumidores.

Stone, Woodcock e Machtynger (2001) conceituam marketing de relacionamento como o estudo de uma gama de abordagens, unindo estudos de marketing, vendas, comunicação, serviços e atendimento ao cliente para identificar os consumidores individuais de uma empresa, para criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui, com o objetivo de gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa. O benefício ao consumidor seria entregue por meio de serviços e produtos agregadores de valor (Brown, 2001), e a empresa seria beneficiada com o aumento da cartela de clientes e com a obtenção de uma fonte de lucros (Vavra, 1993).

Dessa forma, são realizados estudos de unificação de conceitos e construtos para chegar em uma conceituação que aborde os tópicos essenciais e faça uso de construtos alinhados evitando, assim, más interpretações no que se refere à terminologia adequada. Scussel et al. (2017, p.19) trazem, então, a seguinte proposta de conceito: “o marketing de relacionamento

consiste em uma filosofia de negócio que promove a interação de colaboradores internos, parceiros e clientes visando o engajamento com a organização e criação de valor para todas as partes”.

Assim, os autores trazem a perspectiva da “interação” e da “geração de valor”, pontos que acreditam ser essenciais, considerando a integração organizacional necessária (aspecto interno) entre processos e pessoas para gerar valor ao cliente (foco externo), abordando também construtos que a pesquisa relata como resultados de associações realizadas com marketing de relacionamento, são eles: benefícios relacionais, cocriação, engajamento, interação, cultura organizacional e marketing interno.

Scussel et al. (2017) aconselham também a forte exploração da relação entre marketing de relacionamento e recursos humanos, haja vista a relevância dos colaboradores para a consecução das estratégias de relacionamento com os clientes. Nesse sentido, estudos que relacionem o marketing de relacionamento com cultura organizacional são fundamentais para o desenvolvimento da literatura na área.

De acordo com Payne (2012), de fato há uma influência significativa da inexistência de um conceito geral e a maneira como o marketing de relacionamento é entendido, implementado e praticado nas organizações afetando, assim, os resultados organizacionais dessas iniciativas e a implementação de estratégias. Muitas empresas entendem o CRM como uma solução tecnológica, confundindo a gestão do relacionamento com o cliente com os sistemas de apoio para implementação do CRM (Demo et al. 2011).

Payne (2012, p.25), então, propôs o conceito de CRM mais utilizado na literatura:

“Uma abordagem estratégica holística para o gerenciamento do relacionamento com os clientes, a fim de gerar valor ao acionista. Para isso, pode ser utilizado o potencial da Tecnologia da Informação (TI) e o uso de dados, para conhecer o cliente e agir com base nas melhores iniciativas de marketing de relacionamento, todavia, isso não significa uma limitação do CRM a um sistema de dados e/ou informações”

Levando esse contexto em consideração, segundo Brown (2001), o CRM pode ser compreendido como uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. Nesse sentido, Lopes e Demo (2012) trazem a compreensão de que o CRM pode ser entendido como proficiente diferencial competitivo em tempos de competitividade crescente nas organizações, vantagem essa que pode ser adquirida por meio do conhecimento das expectativas, preferências e comportamentos do consumidor. Dessa maneira, a compreensão de diferencial competitivo pode ser transmitida

pela geração de valor ao cliente, por meio de ofertas agregadoras e personalizadas (Payne, 2012).

Iglesias, Sauquet e Montaña (2011), por sua vez, apresentaram um modelo de cultura corporativa de uma empresa orientada para o CRM. Os resultados demonstraram dois fatores primordiais necessários para a sua efetivação, quais sejam, a “orientação ao cliente” e o “alto grau de cuidado para com os funcionários”.

Scussel et al. (2017) corroboram com a perspectiva de Huang e Xiong (2010) em relação à multidisciplinariedade que o CRM pode ter para ser efetivamente aplicável e representativo, constando que o CRM atingiu uma maturidade estratégica e influencia todo o ciclo de vida de um produto, explorando ainda mais a ideia de que marketing de relacionamento é uma ação pautada em toda a organização e não deve ser concentrada em departamentos específicos, como defende Demo (2010).

Apesar de não haver estudos posteriores comparativos entre a relevância dos conceitos antigos e da nova proposta, é possível afirmar que há pontos compartilhados por ambos os conceitos, trabalhando a ideia de relação empresa-consumidor e o ganho para ambas as partes. Para Payne (2012), essa relação faz total sentido, pois o CRM provê oportunidades para utilizar informações, conhecer melhor os clientes, oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos duradouros.

Para sustentar a perspectiva de Payne (2012), deve-se demonstrar a proposta do cliente como protagonista. Conforme Grönroos (1994) e Sheth e Parvatiyar (2002), o marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing, defendendo uma mudança na orientação do marketing para a conquista de clientes, ou marketing transacional, para o foco na retenção ou lealdade de clientes. Isso porque, segundo McKenna (1993), há uma alteração no foco das ações de marketing, onde a visão estratégica do marketing de relacionamento coloca o cliente em primeiro lugar e muda o seu papel, que de manipulador de clientes passa a gerar um relacionamento genuíno com eles.

Assim, destaca-se a perspectiva da importância do CRM, uma vez que, sem este relacionamento, o cliente fica exposto e suscetível a qualquer oferta que apresente valor (Rozzett & Demo, 2010). Isso porque a conquista da lealdade dos clientes vem se estabelecendo como prioridade das organizações (Demo, 2010).

“Visando, então, à prosperidade das organizações e à otimização de sua capacidade de se reinventar e competir, os relacionamentos entre as organizações e clientes adquirem conotação especial e o CRM, englobando aspectos da satisfação e da lealdade de clientes e, mormente, a oferta constante de

experiências únicas e encantadores, apresenta-se como diferencial profícuo quando a questão é competitividade (Demo et al., 2011 p.2). ”

Com o advento da Globalização e as novas tecnologias, a competitividade torna-se irrefutável, ocasionada a busca das organizações por alternativas de diferenciação competitiva perante os concorrentes. E por causa do grande aumento da concorrência e do constante aprimoramento tecnológico, os clientes possuem um leque muito maior de escolha do que possuíam anteriormente (Demo et al., 2011).

Conforme Payne (2012), é necessário que a empresa tenha processos, operações e pessoas integradas para que a essência do marketing possa ser a filosofia que norteia a todos. Destacando então a ideia de que a responsabilidade pelo desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento com o cliente não é limitada ao departamento de marketing. O autor elenca, ainda, a ideia de que marketing de relacionamento dá ênfase a dois importantes aspectos: (1) só é possível otimizar relacionamentos com os clientes a partir do entendimento e gerenciamento de relacionamentos com outros *stakeholders* relevantes; e (2) as ferramentas e técnicas usadas no marketing para os clientes, como plano de marketing, podem ser igualmente efetivas se utilizadas no gerenciamento de relacionamento com outros, que não são os clientes.

Marketing de relacionamento consiste, então, em uma filosofia de negócio que promove a interação de colaboradores internos, parceiros e clientes, visando o engajamento com a organização e a criação de valor para todas as partes. Ampliou-se a perspectiva para “filosofia de negócio” para que seja possível que o marketing de relacionamento estivesse presente onde houver qualquer transação comercial, não se limitando à atividade empresarial, mas a todo negócio que se beneficie do desenvolvimento de relacionamentos (Scussel et al., 2017).

Bygstad (2003) conclui que projetos de CRM devem ser tratados como desafios complexos e sob uma perspectiva gerencial, necessitando de controle rigoroso e da aplicação de técnicas de gestão da mudança, com foco nos processos de marketing e na qualidade das informações. Tudo isso para que seja possível mais do que produzir produtos e serviços de qualidade superior, produzir satisfação superior em todos os seus relacionamentos, como defende Demo (2010).

Quando consumidores e produtores lidam um com o outro, há um grande potencial para o desenvolvimento de um laço emocional que transcende a troca econômica. Uma parte consegue entender melhor as necessidades da outra, o que faz com que ambas sejam mais propensas a cooperarem mutuamente e a fortalecerem seu relacionamento (Demo et al. 2011). Isso é muito positivo, uma vez que, de acordo com Demo e Ponte (2008), custa cerca de 10

vezes mais conquistar novos clientes do que mantê-los. Dessa forma, à medida que o relacionamento do cliente com a empresa se amplia, os lucros crescem (Reichheld & Sasser, 1990). Registra-se que a organização também deve trabalhar confiança, satisfação e lealdade como pilares para o marketing de relacionamento com o consumidor, como observado por Scussel et al. (2017). Ademais, “clientes de longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição” (Reichheld, 1996, p.2).

Com isso, é de suma importância o estudo do CRM, considerando que este promove oportunidades para utilizar informações, conhecer melhor os clientes, oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos duradouros e lucrativos com eles (Rozzett & Demo, 2010).

Para o desenvolvimento acerca da temática do CRM, quanto ao estado da arte, composto pelos estudos empíricos publicados recentemente sobre o tema, foi realizada uma busca no portal de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) com os termos “*Customer Relationship Management*” e “marketing de relacionamento”. Retornaram 56.937 artigos, o que demandou a aplicação de filtros de pesquisa, quais sejam: tempo (2018), área (marketing, *business*) e artigo científico (não outras publicações), sendo estes revisados por pares. Esses critérios foram aplicados para considerar as publicações relevantes e recentes (tempo: 2018) acerca da temática de CRM e do objeto de estudo no geral, no que tange o marketing de relacionamento, considerando assim as áreas de marketing e *business*. A partir daí, obteve-se 227 artigos, sendo os conteúdos seguir um extrato da parte constituinte dos artigos destacados como mais relevantes.

Sigala (2018) estudou o CRM como uma potencial tendência de transformação em CRM Social, em uma pesquisa guiada pela observação da mudança do modelo transacional para o de experiência do usuário. Como resultados, a autora concluiu que utilizando uma abordagem que reconhece o valor do cliente, promovido pela tecnologia, o CRM social deve apoiar a facilitação do contato e o envolvimento do consumidor na cocriação de experiências aos clientes.

Nicuta, Luca e Apetrei (2018) reforçam a importância de seguir estudando o CRM, considerando o estado atual das organizações, onde enfrenta-se uma economia geralmente inserida em um “modo rápido”. Com isso, por meio de um estudo que revisa o estado da arte do CRM, os autores concluem que empresas que desejam inovar e se destacar no mercado empreendedor devem potencializar ações e se voltar para a aproximação com o consumidor.

Powell, Noble, Noble e Han (2018) buscaram estudar, sob uma ótica da contingência ambiental, o uso da tecnologia em recursos de suporte ao gerenciamento do relacionamento

com o cliente, para compreender a eficácia da tecnologia aplicada ao CRM como forma de gerar comprometimento do cliente e incrementar o desempenho geral da organização. Concluindo, por fim, que o uso da tecnologia como suporte ao CRM é de veras complexo e a sua efetividade depende do suporte humano, integrado às áreas de uma empresa, principalmente marketing, vendas e tecnologia da informação, assim como a dinâmica do ambiente de trabalho, ratificando o afirmado por Payne (2012), ao defender o CRM como sistema integrado de gestão e não tecnologia pura e simples.

Ozer, Subramanian e Wang (2018) investigaram a relação do atendimento e do suporte de fornecedores e empresas ao consumidor, em relação à disponibilidade de informações e ao suporte sobre dúvidas e eventuais instruções. Os autores compararam as perspectivas da qualidade e eficiência desse suporte quando o questionamento central é baseado em remuneração por esse serviço, direta ou indiretamente. Por meio do estudo, concluíram que processos de assistência podem obter resultados mais satisfatórios, mesmo que os benefícios relacionados à remuneração sejam inalterados.

Yu, Allon, Bassamboo e Iravani (2018) estudaram a satisfação de consumidores heterogêneos em sistemas de serviços. Como problemática central, os autores procuraram compreender a melhor forma de atender clientes diferentes em relação às expectativas de qualidade, atendimento, prazo e priorização. Concluíram, por fim, que é altamente relevante que uma empresa possua sistemas de gerenciamento de dados de seus clientes, para compreender as melhores maneiras de atendê-los, e compreender também o valor pecuniário que cada um pode oferecer, além dos aspectos que cada perfil de consumidor pode tolerar ou não. Observou-se, também, que o estudo desses aspectos pode gerar credibilidade às organizações que os aplicam, uma vez que, levam em conta a “personalização” do sistema ao cliente. Por fim, a criação dessa credibilidade pode elevar o lucro das empresas, mas o contrário não necessariamente acarreta prejuízos.

Chinomona e Omoruyi (2018) estudaram a relação do CRM com outras práticas de gestão (no caso, o Marketing Verde) com o objetivo de compreender como trabalhar o marketing de relacionamento, o marketing verde e processos logísticos em pequenas e médias empresas, integrados para a potencialização da imagem da empresa, por meio da geração de valor em um contexto onde os consumidores veem importância na temática ambiental. Concluiu-se que a integração das temáticas do estudo pode ser bem-sucedida e gerar valor para a organização que aplica isto de forma eficiente.

Shen e Villas-Boas (2018), por sua vez, buscaram compreender como a relação entre o CRM e publicidade podem ser vantajosas para uma empresa. Os autores investigaram se o uso

de informes publicitários e anúncios para um consumidor, baseados em suas pesquisas e compras recentes, podem ser vantajosos financeiramente para uma empresa. Estudando modelos de anúncios de produtos ao consumidor e a frequência de envios, os autores concluíram que caso a quantidade de anúncios seja moderada e não irrite o consumidor, há um potencial de lucratividade por meio dessa publicidade, mas o contrário inibe o consumidor na realização de uma compra.

No que se refere a aplicações do estudo do CRM, Ngo, Pavalkova, Pan e Nguyen (2018); observaram o setor hoteleiro, buscando estudar a integração do CRM com práticas de capacidades dinâmicas para micro e pequenas empresas do setor, concluindo que há uma inter-relação entre os processos do CRM e a observação das dinâmicas de negócio, inter-relação esta que constitui o principal fator de geração de valor ao cliente, segundo os autores.

Por outro lado, ao estudar a percepção dos turistas, Alananzeh, Masa´deh, Jawabrehe, Mahmoud e Hamada (2018), buscando compreender os impactos da gestão de relacionamento no que se refere à satisfação do turista, indicam que há um impacto significativo da utilização do CRM na satisfação em relação às atrações turísticas, instalações, serviços de apoio e atendimento, impacto não comprovado quanto à satisfação com pontos de venda.

Por sua vez, Mulyono e Situmorang (2018) buscaram pesquisar a relação do CRM com estratégias *online*, associando-o ao termo eCRM, investigando o impacto desse aspecto em economia colaborativa e de compartilhamento, especificamente em serviços de aplicativos *online* para a divisão de transporte. Os autores identificaram, por meio de pesquisa de marketing e validação de instrumento, que a experiência do consumidor é relacionada diretamente com a sua satisfação e lealdade, que podem ser efetivamente sustentadas por práticas de eCRM.

Visando o estudo das aplicações de marketing de relacionamento ao comportamento do consumidor, Larentis, Antottone e Slongo (2018) realizaram uma pesquisa que relaciona a importância desses aspectos para as mudanças dentro de um contexto organizacional, entre fornecedores e clientes. Os resultados revelaram que fatores como a confiança, o comprometimento, a cooperação e os processos de aprendizagem têm papel relevante tanto na adaptação de aspectos organizacionais quanto na redução de confrontos não agregadores para a empresa.

Frederico e Ferreira (2018) estudaram o marketing de relacionamento no contexto do setor de materiais de construção, testando a confiabilidade dos fornecedores de materiais aos varejistas. Os autores observaram que a confiabilidade pode ter papel central na moderação e na manutenção do relacionamento da empresa com fornecedores, uma vez que sejam

devidamente considerados o papel do vendedor, o suporte de vendas, a adequação de produto e a atenção do fabricante às necessidades do segmento.

Por fim, citando os estudos mais tradicionais de marketing de relacionamento, que tratam da atenção e da fidelização a uma marca ou empresa, destaca-se a pesquisa de Bernardo, Giuliani, Pizzinato e Monteiro (2018), que se dispuseram a estudar a paixão por marcas no setor de cosméticos. Os autores realizaram um estudo empírico para checar o amor de representantes comerciais à marca empregadora. Concluíram que o tipo de relacionamento entre as representantes e a marca pode derivar de aspectos relacionados à naturalidade (local de nascimento) permitindo, assim, a criação de estratégias assertivas, baseadas em características culturais e regionais.

Observa-se, sob o estudo da arte que os estudos recentes acerca de CRM e marketing de relacionamento estão em grande parte concentrados na observação acerca da interação da tecnologia com o CRM e como fazer uso dos recursos tecnológicos para promover o relacionamento, encantamento e relacionamento com os consumidores. É possível visualizar também que, dentre as áreas de estudo apresentadas a que mais se destaca é também a de tecnologia (instrumentos e aplicativos), seguidas por turismo e seus tópicos relacionados.

A seguir, o capítulo de métodos e técnicas de pesquisa, caracterizando a pesquisa, o setor, as técnicas de coleta e análise dos dados.

3 Métodos e técnicas de pesquisa

Neste capítulo, tem-se por objetivo a apresentação dos métodos utilizados para a realização deste estudo. Dessa forma, são abordados os processos realizados para o alcance dos objetivos propostos anteriormente, quais sejam o tipo e a caracterização geral da pesquisa, a caracterização do setor de chocolates, as características da amostra, os instrumentos de pesquisa e por último, os métodos e técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados coletados.

Com isso, é necessário destacar que os métodos de pesquisa são coerentes com os objetivos do presente trabalho, buscando o atingimento dos resultados esperados e seguindo as perspectivas em relação ao tipo de estudo e dos objetivos específicos.

3.1 Caracterização geral da pesquisa

O presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa de teor descritivo, instrumental, transversal e de natureza qualitativa. No que se refere ao teor descritivo, visa pesquisar um objeto de estudo já conhecido, para potencializar os conhecimentos acerca do tema, por meio da coleta e análise de dados, que segundo Hair, Babin, Money e Samouel (2005), pode ser utilizada para medir características em uma questão de pesquisa. Em relação ao aspecto instrumental, a pesquisa pode ser caracterizada dessa maneira pois visa, de acordo com o objetivo, a construção de um instrumento de pesquisa, nesse caso, uma escala para avaliar o relacionamento com clientes no setor de chocolates.

Por sua vez, no que se refere ao aspecto temporal, a pesquisa assume caráter transversal, considerando que é aplicada em um período específico (Malhotra, 2012). Por fim, a pesquisa possui natureza qualitativa. O aspecto qualitativo tem como produto a versão da ERC Chocolates, considerando os resultados coletados após a pesquisa com consumidores e especialistas do setor e, também, da análise teórica.

3.2 Características do setor

O setor de chocolates é altamente relevante para o varejo no Brasil. Segundo a Associação Brasileira de Chocolates, Amendoins, Balas e Derivados (ABICAB, 2017), o setor foi um dos poucos que apresentou crescimento em 2017, devido à crise que impactou a economia brasileira.

Ainda segundo a ABICAB (2017), no Brasil, o chocolate é encontrado em vários tipos e versões, sendo consumido por grande parte da população, que tem o consumo de 2,8 kg (quilogramas) per capita por ano. Os tipos mais consumidos pelos brasileiros são tablete (43%), bombons (40%) e *waffle* com chocolate (34%). Segundo o estudo, o chocolate ao leite é o preferido dos brasileiros (42%), seguido pelo meio amargo (31%) e pelo chocolate branco (18%).

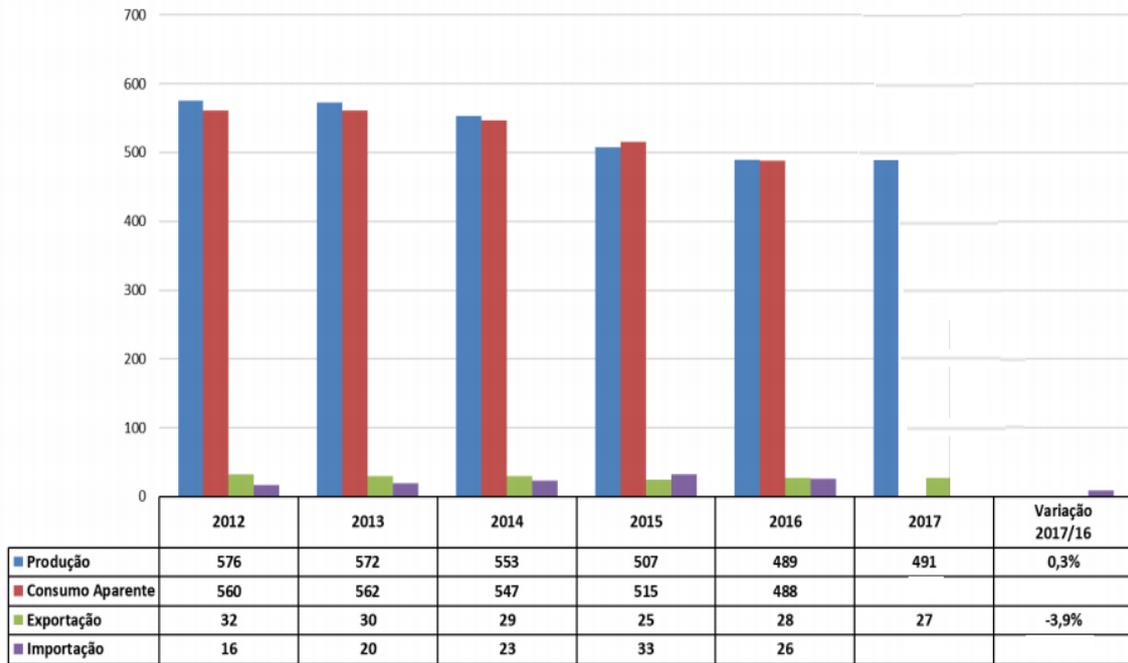
Em relação à produção, em 2017, foram produzidos no Brasil cerca de 491 mil toneladas para suprir a demanda do produto, que é um dos mais consumidos no país. Segundo dados da ABICAB, em 2017, o volume de vendas acumulado registrou um faturamento de 12,8 bilhões de reais e, em um estudo realizado juntamente com especialistas da CNC (Confederação Nacional do Comércio), indicando que em 2018 seria registrado um aumento no faturamento desse setor.

Também em 2017, verificou-se uma baixa variação positiva em relação à produção de chocolates: cerca de 0,3% de aumento da produção em relação à 2016, o que corrobora com a informação apresentada anteriormente, no que diz respeito ao crescimento do setor em relação aos últimos anos. Entretanto, considerando que a exportação do produto teve uma redução de 3,9%, é possível presumir que o aumento deve ter sido impulsionado pelo mercado consumidor, como é representado na Figura 1. Os dados atuais de consumo aparente e importação não haviam sido aferidos até o presente momento.

Em relação ao consumo, o Brasil é um dos países que mais se destaca, sendo o 5º maior consumidor de chocolates no varejo, ficando atrás apenas de Estados Unidos, Rússia, Alemanha e Reino Unido, segundo a ABICAB (2018).

No que se refere à balança comercial, nota-se que, em 2018, houve uma queda significativa dos valores em relação aos anos anteriores e que desde 2013 o saldo tem sido negativo em relação ao valor das exportações frente às importações. Todavia, é importante considerar que em 2018 houve um crescimento considerável em relação à exportação, entretanto, esse fator também acompanha a importação, com isso, destaca-se uma movimentação econômica nas transações do setor como apresenta a Figura 2.

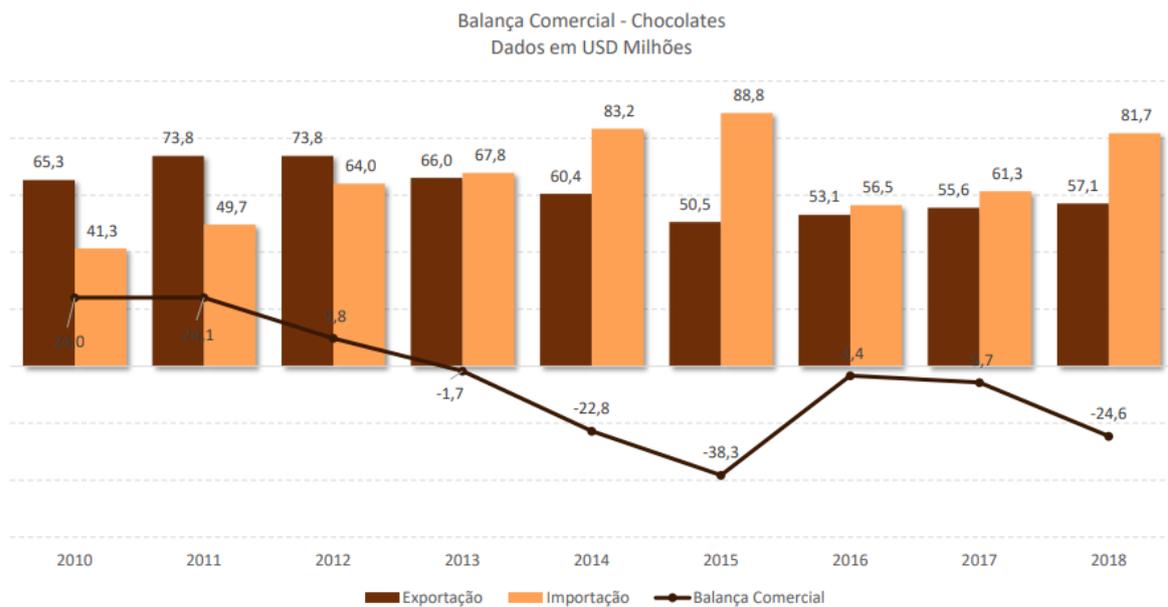
Figura 1: Chocolate: Produção, Consumo Aparente, Exportação e Importação (Sem Achocolatado em pó) em Volume(mil.ton.)



Elaboração: ABICAB

Fonte: Associados – Auditados UHY Moreira / ALICE WEB / MDIC

Figura 2: Balança Comercial da categoria de Chocolates (USD Milhões)

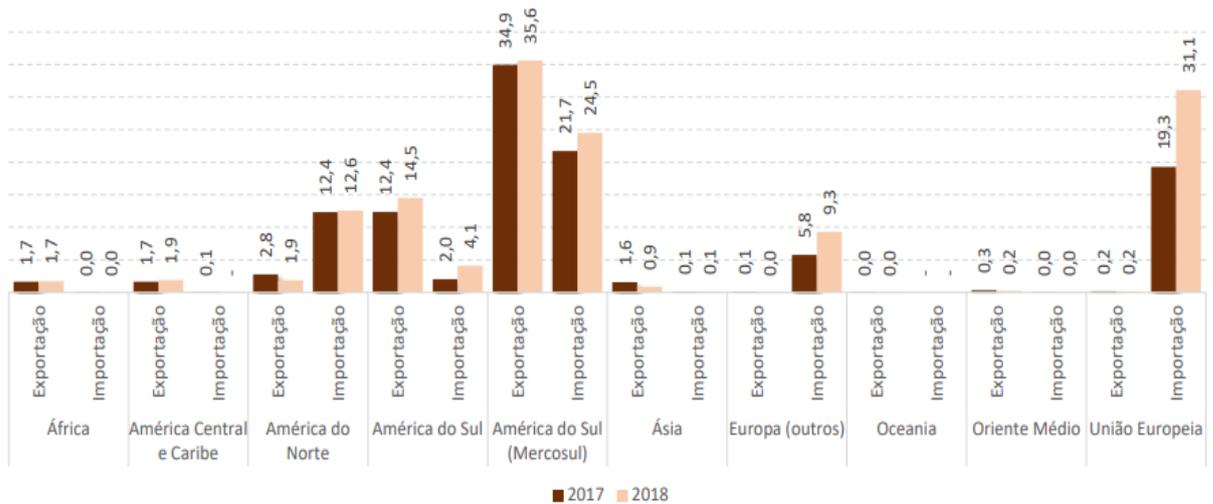


Elaboração: ABICAB

Fonte: Aliceweb

Seguindo os dados de balança comercial, é destacado pela Figura 3 que o principal mercado consumidor do chocolate brasileiro segue sendo o Mercosul, e destaca-se também o crescimento de exportações para a América do Sul em geral. No que diz respeito à importação, o mercado brasileiro passa por um aumento nas transações com a União Europeia, segundo a ABICAB (2018).

Figura 3: Balança Comercial por Região de Chocolates (USD Milhões)



Elaboração: ABICAB

Fonte: Aliceweb

Por fim, com base nos dados apresentados, ratificam-se a relevância e o potencial de contribuição para a indústria e o varejo nacionais, da produção de estudos no setor de chocolates. Considerando a forte relação que o comércio brasileiro apresenta, tanto da importação e na exportação de chocolates e produtos relacionados, com uma série de países e grupos econômicos.

Observando dessa forma, que o produto é relevante para a balança comercial do país, em aspectos econômicos e sociais (no que se refere ao consumo das famílias), como por exemplo: índices de consumo aparente e produção.

Nesse sentido, o chocolate pode ser considerado um item de grande relevância, desde o consumo até as relações comerciais brasileiras com o exterior, destacando assim, a representatividade que os estudos sobre o setor possuem, estudos estes que podem auxiliar na compreensão acerca dos fatores de consumo, podendo assim promover maiores observações e projeções estatísticas acerca da balança, nacional e internacional, prevendo índices de desenvolvimento do setor e da arrecadação com o produto.

3.3 Caracterização dos participantes da pesquisa

Segundo Malhotra (2012), é importante considerar dois elementos essenciais para a realização de pesquisa, são eles: população, definida como a soma de todos os indivíduos que compartilham de uma característica ou um conjunto de características em comum e a amostra, que representa um extrato dos indivíduos de uma população. Ambos são relevantes para uma pesquisa, por representarem o universo que está sendo destacado no problema de pesquisa.

A primeira etapa é a de análise de conteúdo, para este estudo, a amostra é representada por dois públicos: especialistas em chocolates, ou seja, profissionais que trabalham na área ou que já estiveram envolvidos com o setor, e consumidores de chocolates, em seus perfis variados. Para a representação da amostra, é utilizada a teoria de Bardin (2016), que destaca nas pesquisas descritivas a necessidade de uma amostra heterogênea e representativa.

Com isso, seguindo ainda as recomendações da autora para tamanho da amostra, foi utilizado o princípio de saturação e exaustividade, ou seja, o tamanho suficiente é atingido quando as respostas não gerarem novos dados que tragam insumos representativos para o estudo, considerando que não há um valor ideal para amostra em estudos qualitativos.

Como a coleta de dados deu-se em três momentos distintos, houve 3 amostras. Na parte das entrevistas, a pesquisa abarcou uma amostra de 27 participantes, sendo 21 consumidores e 6 especialistas e colaboradores que trabalham em lojas do setor de chocolates. Os consumidores entrevistados foram identificados por meio de contatos pessoais do pesquisador e por abordagem em pesquisa em campo, em Brasília/DF. Já os especialistas e colaboradores do setor, foram abordados por meio de contatos pessoais do pesquisador, pesquisados e recomendados em redes sociais, como Whatsapp e Instagram, verificando assim, no Instagram, perfis relevantes que utilizavam *tags* como por exemplo: #chocolates, #chocolateira, entre e pesquisa em campo, em Brasília/DF e em São Paulo/SP.

Para a parte de entrevistas na análise de conteúdo, os participantes representantes do público consumidor, possuem entre 18 e 56 anos, residentes na cidade de Brasília/DF, sendo 67% do público amostral do sexo feminino e 33% do sexo masculino. Quanto à frequência de consumo de chocolates pelo público amostral, 43% afirmam consumir semanalmente, 33% afirmam consumir diariamente, 19% quinzenalmente e 5% bimestralmente.

A amostra de especialistas e colaboradores do setor de chocolates foi composta por dois homens e quatro mulheres. As idades variaram entre 22 e 50 anos. Quanto aos cargos e funções que executam, eram dois proprietários, uma atendente, uma *chocolatier* e outros dois

proprietários que também atuam como *chocolatier*. As questões realizadas e detalhes acerca do questionário estão disponíveis no Apêndice A.

A análise de juízes foi realizada por 6 juízes, sendo 4 docentes do Departamento de Administração da FACE/UnB (Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília), com formação de nível superior (Doutorado) em áreas da Administração, e 2 analistas de Marketing que atuam no mercado. A análise de juízes teve como objetivo geral a avaliação dos itens elaborados por meio da análise de conteúdo, de maneira a verificar a pertinência à temática do CRM e à definição de categoria no qual cada item se inseria, considerando as dimensões obtidas na análise de conteúdo das entrevistas, quais sejam “confiança”, “comprometimento”, “qualidade percebida” e “atendimento e serviços de valor agregado”. Nesta etapa, também era possível incluir e recomendar a exclusão de itens. O formulário de análise de juízes encontra-se disponível no Apêndice B deste estudo.

Por fim, a análise semântica foi realizada por 22 alunos da graduação em Administração da FACE/UnB, com o objetivo de verificar a clareza dos itens para a avaliação de relacionamento entre consumidores e marcas de chocolates, além da verificação de itens redundantes para futura aplicação e validação do instrumento. O formulário de análise semântica está disponível no Apêndice C deste estudo.

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

Para o atingimento dos objetivos do presente trabalho, em uma primeira etapa, foram consideradas as percepções de especialistas e consumidores de chocolates, por meio de entrevistas.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, foi utilizado um roteiro previamente elaborado, construído com questões abertas, permitindo a interação entre entrevistador e entrevistado, com foco na temática central, mas com liberdade para a coleta de percepções além das questões apresentadas (Manzini, 2004). Ainda segundo Manzini (2004), essa é uma estratégia para que o pesquisador possa explorar e melhor compreender a temática em questão.

Com base no suporte teórico oferecido por Rozzett e Demo (2010) e Demo, Watanabe, Chauvet e Rozzett (2017), foram realizadas duas perguntas centrais, uma para cada público, com questões relacionadas ao conceito de fidelidade, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1

Questões do roteiro de entrevista posterior análise de conteúdo

Público	Pergunta
Consumidores	Quais aspectos você considera relevantes para ser fiel a uma marca de chocolates?
Especialistas	Quais aspectos você considera relevantes para desenvolver um bom relacionamento com os consumidores, considerando sua satisfação com o produto e a fidelização à marca?

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

O roteiro de questões foi desenvolvido com base nos objetivos específicos e de acordo com a literatura pesquisada, conforme consta do Apêndice A deste estudo. Posteriormente, com base nos resultados da análise de conteúdo das entrevistas, foi elaborado o formulário para análise de juízes (Apêndice B) e, a partir dos resultados da análise de juízes, foi elaborado o formulário de análise semântica (Apêndice C).

3.5 Procedimentos de coleta e tratamento de dados

No que diz respeito à coleta de dados, esta foi realizada pelo próprio pesquisador, no primeiro semestre de 2019, juntamente com a análise, entre os meses de janeiro e maio. Com base no roteiro semiestruturado, o qual foi utilizado para as entrevistas com especialistas e consumidores de chocolates, seguindo as recomendações de Manzini (2004).

Além da apresentação da carta convite contendo explicações sobre os objetivos da pesquisa, foi solicitado aos participantes a assinatura de um termo de consentimento para a gravação das entrevistas, para o processo de transcrição e subseqüentes análises. Apenas 3 participantes não consentiram com a gravação e, para estes, os resultados foram coletados por meio de anotações.

No que se refere ao tratamento de dados, após a coleta por meio de entrevistas, foi realizada a transcrição destas. A saber, todas as transcrições foram realizadas pelo pesquisador. Com base nos resultados coletados foi realizada a análise de conteúdo, utilizando as verbalizações das falas dos consumidores e especialistas, como define Bardin (2016). Definindo, assim, itens preliminares para a ERC Chocolates.

Posteriormente foi realizada a análise de juízes, com docentes em Administração e com profissionais especialistas em marketing, para avaliar a pertinência dos itens em relação ao CRM, identificando também suas dimensões dentro dos parâmetros definidos (categorias). Esta

foi realizada com base em um carta-convite com informações acerca da temática, descrição das categorias e um campo de preenchimento para cada item. Os resultados foram compilados, considerando a versão de todos os participantes e desenvolvendo os itens para a próxima etapa.

Por fim, a análise semântica, assim como a de juízes, foi realizada à luz de Pasquali (2012), em que ambas as partes formam a análise teórica do conteúdo dos itens. A análise semântica foi aplicada com alunos de graduação, para avaliar a clareza e redação dos itens desenvolvidos, verificando se eles estariam, posteriormente, entendíveis para o público respondente. Além da recomendação de itens adicionais para ampliar a captação de informações do instrumento desenvolvido buscando, assim, uma concepção mais assertiva acerca dos fatores para relacionamentos com marcas de chocolates.

3.6 Procedimentos de análise de dados

Em relação à análise, foi utilizada a técnica proposta por Bardin (2016), definida como análise de conteúdo categorial temática. Nesse modelo, o conteúdo transcrito deve ser classificado segundo sua frequência, em categorias temáticas, de acordo com os dados coletados. Segundo a autora, trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens coletadas, observando a frequência de repetição de cada resposta, pois, segundo a autora, quanto maior o grau de repetição da resposta e do fator observado, maior é a sua relevância.

Com base nessa relevância, foram identificadas as percepções dos especialistas acerca desse relacionamento e fidelização, e a observação da percepção dos consumidores quanto ao relacionamento com as marcas de chocolates, de acordo com os objetivos 1 e 2 desta pesquisa, respectivamente.

Posteriormente, foi realizada a análise teórica, que engloba a análise de juízes e a análise semântica, seguindo a recomendação de Pasquali (2012), para a verificação da pertinência, a relevância e a coerência dos itens elaborados, para o alcance do objetivo central, de desenvolvimento de uma escala para a avaliação de relacionamento com consumidores de chocolates.

A seguir, o capítulo de resultados e discussões.

4 Resultados e discussão

No presente capítulo, serão apresentados os resultados das etapas da pesquisa e suas discussões, iniciando com os resultados da análise de conteúdo e seguindo com as análises de juízes e semântica, conduzidas a fim de desenvolver a versão de aplicação da escala de relacionamento com os consumidores de chocolates – ERC Chocolates, a qual constitui o produto final deste trabalho.

4.1 Análise de Conteúdo

A análise das 27 entrevistas realizadas foi baseada nos princípios da análise categorial temática proposta por Bardin (2016), a qual se sugere que o conteúdo das entrevistas seja classificado por suas categorias temáticas em grandes blocos, que agrupam as informações coletadas de acordo com o seu conteúdo e a sua frequência.

As categorias advindas das análises de conteúdo reúnem grupos de elementos com uma razão comum surgindo, assim, temas. Neste estudo, as unidades de registro são baseadas nas informações e percepções destacadas por meio das verbalizações do público entrevistado (especialistas e consumidores). Os temas, por sua vez, podem ser agrupados em categorias definidas, a priori, de acordo com a literatura ou, a posteriori, a partir dos dados coletados (Bardin, 2016). No que tange à enumeração dos temas, foi utilizada a regra de frequência, onde cada tema é destacado de acordo com a quantidade de pessoas que o citaram, atribuindo a frequência geral.

Para este estudo, foram elaborados 2 grupos de análise de conteúdo. O primeiro, diz respeito à avaliação da percepção dos 21 consumidores (Tabela 2, Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5) e o segundo, para a percepção dos 6 especialistas e colaboradores do setor (Tabela 6, Tabela 7, Tabela 8 e Tabela 9).

As tabelas são compostas, por exemplo, de verbalizações as quais compuseram os temas, que definiram as categorias das dimensões da ERC Chocolates, as quais correspondem às categorias definidas a priori na análise de conteúdo, possuem suporte teórico em Berry (1983), Vavra (1993), Morgan e Hunt (1994), Payne (1995) e Wilson e Vlosky (1997). Vavra (1993) vislumbra três fatores centrais para o marketing de relacionamento, destacando a importância de: qualidade, atendimento e estratégias de fidelização (ou pós-marketing). Wilson e Vlosky (1997) destacam a importância de confiança e comprometimento nos relacionamentos com consumidores. Berry (1983) e Morgan e Hunt (1995) reforçam a importância da confiança, e estudam como o comprometimento se aproxima da lealdade, no sentido atitudinal, ou seja, a

intenção de compra. Enquanto isso, Payne (1995) realiza um estudo com o objetivo de agregar todas as visões apresentadas, dizendo que: confiança, comprometimento (no sentido de lealdade atitudinal), qualidade de produto/serviço, atendimento e serviços de valor agregado, são fatores que corroboram para promover uma melhor experiência ao cliente, melhorando a percepção de relacionamento.

A seguir, são apresentadas as tabelas referentes aos resultados de análise de conteúdo específicas às percepções dos consumidores, para as categorias: confiança (Tabela 2), comprometimento/lealdade (Tabela 3), qualidade percebida (Tabela 4) e atendimento e serviços de valor agregado (Tabela 5).

Tabela 2

Resultado da análise de Conteúdo: Consumidores – Categoria: Confiança

Exemplos de verbalizações	Tema	Frequência	%
“Eu não tenho uma tendência a escolher o chocolate por questões muito técnicas, acho que tem muito a ver com a percepção que eu tenho com a marca geral, percepção positiva e tal. ” / “Eu não fico trocando de marca e de produto, geralmente eu consumo o que já conheço. ”	Confiabilidade	3	14%
“Eu espero uma consistência de sabor no chocolate que eu estou comprando” / “Eu espero que o sabor seja o mesmo, isso é um componente forte de costume. ” / “É importante manter a qualidade da marca que eu já consumo há muito tempo. ”	Padronização	3	14%
“Eu acho que deixaria de consumir de uma marca, se eu soubesse que ela está envolvida com alguma coisa. ” / “Hoje o principal aspecto que eu levo é se a marca é vegana, ou seja, se ela não tem nenhum ingrediente de origem animal ou realiza testes em animais para o desenvolvimento do produto. ”	Responsabilidade Socioambiental	2	10%
“Tem uma marca que eu particularmente gosto muito que é Nugale, não sei se você já conhece ou já ouviu falar [...] e lá ela faz só esses chocolates que a gente chama de gourmet, com ingredientes <i>super</i> selecionados e tal. ”	Procedência	1	5%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Tabela 3

Resultado da análise de Conteúdo: Consumidores – Categoria: Comprometimento/Lealdade

Exemplos de verbalizações	Tema	Frequência	%
“Eu tenho uma tendência de comprar produtos que remetam a minha infância” / “Os chocolates que eu prefiro são a Nutella da Ferrero e o Sonho de Valsa da Lacta, que é um chocolate que eu como até hoje.”	Vínculo afetivo	3	14%
“Tem marcas que são mais rebuscadas e você não vê elas sendo vendidas em qualquer lugar, você vai ver uma loja especializada dela no shopping ou é em locais que vendem produtos importados, porque ela quer levar uma imagem de exclusividade e tudo mais. Levo bastante o tipo de consideração o tipo de interação que tem comigo. ” / “Conhecer o seu cliente pelo nome, conhecer que tipo de chocolate ele prefere. Então por exemplo, quando eu vou a Lindt do Parkshopping a vendedora já me conhece e ela já sabe quais produtos eu gosto, então eu vou entrando na loja e ela já vai separando as minhas barrinhas e isso é muito legal porque isso é personalização e para mim lealdade está muito ligada a personalização de produto. ”	Personalização e exclusividade	2	10%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Tabela 4

Resultado da análise de Conteúdo: Consumidores – Categoria: Qualidade percebida

Exemplos de verbalizações	Tema	Frequência	%
“A pureza do sabor e a harmonia entre os ingredientes... enfim, um refinamento dos sabores. ” / “O aspecto principal que eu levo em conta é o sabor do chocolate. ” / “Eu acho que em primeiro lugar o sabor. ”	Sabor	16	76%
“Hoje em dia em opto mais pela qualidade. ” / “Bom, eu poderia falar várias coisas, mas assim como chocólatra assumida eu acho que a primeira coisa de fato é a qualidade do chocolate” / “Valorizo muito a qualidade do chocolate e até me considero chocólatra, então eu prefiro chocolates bons. ” / “Para mim é fundamental ser amargo mas sem perder a maciez, porque é uma equação um pouco difícil de resolver né [...]. Quanto menos leite, menor a cremosidade, porque o leite é justamente essa suavidade para a massa. Então assim eu tiro leite coloco menos açúcar possível, então aí tem tende a perder essa cremosidade, então quem faz e resolve e isso muito bem para mim é a Lindt [...]. Então é esse conjunto aí digamos é a primeira coisa que eu vou olhar para escolher o chocolate. ”	Ingredientes	11	52%
“Embalagens que chamem atenção me fazem às vezes comprar. ” / “Gosto de embalagens que abrem e fecham” / “A imagem, criatividade na propaganda	Embalagem	5	24%

e na embalagem é muito importante, o uso das cores, cores mais fortes vibrantes que chamam mais atenção.”

“Levo muito em conta a quantidade de gordura e açúcar do chocolate, se ele for muito gorduroso ou com muito açúcar eu prefiro trocar. Geralmente prefiro chocolates meio amargos, pois possuem menos açúcar e gordura e conseqüentemente são mais saudáveis.” / “Existe também um chocolate chamado funcional que é *Onlyfour* e ele assim chamado porque ele tem apenas 4 ingredientes né e até o açúcar e o açúcar de coco então é o açúcar de menor índice glicêmico que existe, e é muito saudável bom para quem quer fazer dieta né, etc.”

Saúde 5 24%

“O maior quesito que eu vejo é se a marca e o produto são veganos.” / “A segunda coisa é muito decorrente da minha situação de intolerante, porque você vai envelhecendo e descobrindo novas intolerâncias. Então eu vou dar preferência muito para chocolate também que não tem leite né e que também não tem glúten.”

Necessidades específicas 2 10%

“Realmente tem cuidado tipo assim para fazer a produção, que é toda detalhada, então ele tem esse cuidado para que o chocolate chegue.”

Produção 1 3%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Tabela 5

Resultado da análise de Conteúdo: Consumidores – Categoria: Atendimento e serviços de valor agregado

Exemplos de verbalizações	Tema	Frequência	%
“Não adianta a marca ter uma qualidade excelente e um preço exorbitante, tem que ter um equilíbrio.” / “O que baliza o aspecto qualidade é o preço, então eu sempre tento achar a relação custo benefício.” / “O preço do chocolate eu também levo em conta, pois é importante caber no orçamento.” / “É o preço que é bem relevante, os que eu consumo mais são os mais em conta e o que eu consumo menos são os mais caros.”	Preço	11	52%
“Variedade de opções pode fazer você comprar mais.” / “Acho importante que um estabelecimento tenha variedade.” / “Gosto muito de chocolate que ofereça diversidade e sabores variados.”	Variedade	9	43%
“A linguagem de marca e o modo como se comunica com o público é muito importante, para conquistar.” / “Acho muito interessante empresas que aproveitam as tendências do momento, fazendo uma comunicação mais descontraída, aproveitar um	Comunicação	5	24%

meme ou alguma coisa assim para dialogar de forma mais engraçada, trazendo a ideia de atualidade. É muito ruim quando você vê uma marca que possui um posicionamento assim linear, ela tem sempre o mesmo diálogo com o público apesar do que está acontecendo no mundo. ” / A quantidade de propaganda que ela faz, quanto mais a gente ela se mostra, em supermercados e padarias, dá mais vontade de comprar ou experimentar ou continuar comprando sempre que você vê. ”

“Outro aspecto que eu acho importante é a disponibilidade, do tipo, eu estar no mercado e ter, estar no restaurante que eu almoço e ter, estar na fila do mercado e ter. Pois vendo mais você consome mais. ” / “Acho que o acesso, você encontrar em todos os lugares e aonde você for, seja em um restaurante após almoço, padaria, supermercados. ” / “Disponibilidade, que é o poder encontrar. Dentro da minha cidade, por exemplo é legal vir e conseguir comprar uma coisa de fora, mas é sempre legal quando a gente consegue comprar aqui na cidade. ”

Disponibilidade	5	24%
-----------------	---	-----

“Eu gosto das experiências da loja e de atendimento, então como é que eu sou tratada na loja né” / “Essas marcas que eu citei tem essa preocupação de atender bem e com qualidade, a postura deles é sempre essa, de pessoas atenciosas e gentis para o atendimento. ”

Atendimento	4	19%
-------------	---	-----

“Amostra grátis é uma coisa que para mim já me pegou algumas vezes. ” / “Então chegou lá e tem uma degustação, acho que isso é fundamental né. Então assim, uma vez eu fui em uma loja da Lindt acho que aqui em Brasília e perguntei onde estavam as trufinhas de degustação e a atendente respondeu que não estava dando mais e em pensei: “poxa mil pontos a menos”. Porque o que custa para eles uma trufa e aquilo, para o cliente que não conhece é fundamental, para saber se vai mesmo comprar o produto ou não. ”

Degustação	3	14%
------------	---	-----

“Lojas de departamento desvalorizam muito o produto e lojas especializadas agregam valor. ” / “A questão da decoração da loja, eu acho que a loja tem que ser bonita, tem que ter cheiro, então as sensações todas do consumidor têm que ser trabalhadas ne, principalmente chocolates. ” / “Eu gosto quando a loja que a gente vai comprar é uma loja bem arrumada e bem organizada, bem diferente de quando a vai em uma loja que tem uma fila enorme, um tumulto. ”

Loja	3	14%
------	---	-----

“Eu geralmente consumo as marcas tradicionais e com isso eu gosto de promoções” / “Fazer as promoções também, acho que as promoções são muito interessantes, por exemplo: compre uma barra de chocolate a segunda sai a metade do preço, acho que em produtos assim mais sofisticados como é o da Lindt no caso faz muita diferença.”

Promoções e descontos 2 10%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

A seguir, são apresentadas as tabelas referentes aos resultados de análise de conteúdo específicas às percepções dos especialistas do setor, para as categorias: confiança (Tabela 6), comprometimento/lealdade (Tabela 7), qualidade percebida (Tabela 8) e atendimento e serviços de valor agregado (Tabela 9).

Tabela 6

Resultado da análise de Conteúdo: Especialistas – Categoria: Confiança

Exemplos de verbalizações	Tema	Frequência	%
“Tudo deve ser moderado né, inclusive a nossa própria produção, pois ela tem limite. O limite é produção no caso é a quantidade de cacau que existe. A quantidade de produtos que eu falei existem no mercado e a gente tenta obviamente buscar um equilíbrio entre isso entendeu, que existe na natureza sazonal e o equilíbrio econômico.” / “Você come chocolate artesanal de uma pessoa que produz, você sabe que ele não tem participação, por exemplo, no trabalho escravo infantil.”	Responsabilidade Socioambiental	3	50%
“O mais importante é você estar preparado para tudo, para atender as necessidades porque pode acontecer e novamente isso traz diferencial para a marca.” / “Então eu acho que você falar sempre a realidade do produto para o consumidor faz com que ele fidelize porque ele vai acreditar em você, confiar em você.” / “Eu acho que a fidelização termina sendo uma consequência de fatores [...] se você está conseguindo entregar o que a marca pretende para o público-alvo pretendido e escolhido.”	Confiabilidade	2	33%
“Ter um padrão em seu produto é óbvio, é muito importante.”	Padronização	1	16%
“Acho que essa é uma parte muito importante que é que eu respeito muito é de garantir a procedência do alimento.”	Procedência	1	16%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Tabela 7

Resultado da análise de Conteúdo: Especialistas – Categoria: Comprometimento/Lealdade

Exemplos de verbalizações	Tema	Frequência	%
<p>“Eu acho que primeiro é necessário que você tenha produtos que a marca se identifique com o público-alvo dela. ” / “Outra coisa que fideliza muito o cliente é o acompanhamento, muito com a base do marketing de relacionamento. ” / “As pessoas elas estão cada vez mais alheias a grande a massificação das produções, elas não querem mais aquela feita a 20 milhões de camisas iguais na China ela quer aquela camisa que é feita manual [...]. Então eu acho que essa coisa da exclusividade não é uma coisa comum, não é um detalhe para excluir as pessoas das casas de chocolate, porque a gente trabalha com alguns elementos bem específicos da gastronomia. ”</p>	Personalização e exclusividade	4	66%
<p>“Eu não consigo mais comer qualquer chocolate, mas tem alguns que tem um sabor de infância que eu não consigo largar né que é o Sonho de Valsa e Ouro Branco. ” / “Eu faço um doce para o cliente sentir o sabor caseiro e lembrar o doce da avó, da mãe [...] porque as pessoas não querem mais qualquer produto, elas querem algo que afague o coração, um produto que abraça. ” / “Muitas pessoas desenvolvem relações afetivas com produtos que comeram numa determinada idade, porque existe uma memória gustativa que remete determinada situação da vida ou família ou avó ou o lugar onde nasceu. ”</p>	Vínculo afetivo	3	50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Tabela 8

Resultado da análise de Conteúdo: Especialistas – Categoria: Qualidade percebida

Exemplos de verbalizações	Tema	Frequência	%
<p>“Eu acho que qualidade vai desde a qualidade do produto, o chocolate em si, de novo, dependendo do público que você quer atingir, a qualidade do chocolate tem que estar dentro daquela faixa, daquela expectativa. ” / “O que eu acho relevante para desenvolver um bom relacionamento com o consumidor como <i>chocolatier</i>, seria primeiro a qualidade do produto [...] na parte organoléptica do produto, um bom aroma, equilíbrio, textura adequada e se adequar ao termo que eu atuo, que é chocolate fino e possua as características de um bom chocolate. ” / “Oferecer qualidade em sabor e em textura. ”</p>	Ingredientes	6	100%
<p>“A excelência no processo produtivo é um diferencial, pois é considerada muitas normas que</p>	Produção	4	66%

são rígidas em relação ao padrão de qualidade e a higiene” / “Tentamos fugir do óbvio, trazendo sempre novidades e criações.”

É muito relevante porque a embalagem ela reflete esse *style* da marca, por meio do design, das cores. É uma forma do cliente se conectar com o produto antes mesmo de comer. Conta muito não só sobre o produto né sobre o que a gente quer transmitir em relação a isso, que existe por trás da marca acho que o design é fundamental para as cores, as cores e o design são muito importantes para as pessoas se identificarem com a marca.” / “Nossas embalagens também são um diferencial, pela produção, pelo visual e pelo *storytelling*, pois conta mais do nosso produto e da nossa marca.”

Embalagem	3	50%
-----------	---	-----

“O chocolate era muito cuidado eu acho que as pessoas fidelizaram porque tinha essa coisa do cuidado, tinha essa coisa do sabor que era incrível. / “O nosso produto é muito gostoso, tem um sabor maravilhoso.”

Sabor	3	50%
-------	---	-----

“E essa coisa dá qualidade assim de você assim porque o que me preocupa na questão do chocolate porque o chocolate ele para mim ele tem toda uma história de saúde.” / Buscamos que o produto seja saudável e gostoso, as pessoas tendem a confundir um chocolate saudável com algo que não engorda, o nosso chocolate engorda como qualquer outro, mas é um alimento muito mais saudável.”

Saúde	3	50%
-------	---	-----

“Você sabe que o chocolate do cara é artesanal, ele não tem conservante, ele não tem corante ele as vezes pode ter menos açúcar, pode ser bom para diabético, pode ser *fit* pode ser o que for.” / “Eu quero produzir um chocolate que seja uma opção para ser saudável, que possa ser consumido por diabético, idoso e pessoas engajadas com dieta.”

Necessidades específicas	1	16%
--------------------------	---	-----

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Tabela 9

Resultado da análise de Conteúdo: Especialistas – Categoria: Atendimento e serviços de valor agregado

Exemplos de verbalizações	Tema	Frequência	%
“Outro ponto que acha que é crucial é um bom padrão de atendimento esse público. Não estou querendo dizer que esse é um público A o atendimento tem que ser melhor do que o público B ou C, de forma alguma, mas sempre a qualidade do	Atendimento	4	66%

atendimento é determinante para que você mantenha um público fiel ou não a sua marca. ” / “A questão de tratar bem é o mínimo. ” / “Contato intenso e atencioso. ” / “É muito importante conhecer bem todos os produtos oferecidos aqui, detalhar nomes, ingredientes, aquelas informações gerais. ” / “Pelo menos essa é a experiência que eu tive e era bem perceptível que o atendimento e a qualidade desse atendimento ele fazia bastante diferença, bem como o cliente encontrar o que ele procura. ”

“Eu não vou saber dizer qual que é o percentual que representa você ter aquela propaganda, mas com certeza fez bastante diferença e aí quanto maior a amplitude dessa propaganda né. ” / “Acredito que hoje o sucesso de uma marca vem muito marketing dela, onde ela está localizada e o nome por trás da marca. ”

Comunicação 4 66%

“Então se o cliente está atrás de um produto acessível, que você tenha opções de produtos mais acessíveis. Se o público que você está mirando o foco e quer presente, que você tem opções de produtos para presente. ” / “A quantidade de lojas é muito boa para o nosso cliente, porque ele pode escolher aonde ir. ”

Disponibilidade 3 50%

“Ser justo, eu acho que hoje em dia, mesmo fazendo o que disse antes, sobre produto artesanal, elas ainda acabam sendo injustas em questão de preço. ”

Preço 2 33%

“A gente tinha mais de 70 tipos de bombom, fora barras, os chocolates em casinha, um monte de coisa que a gente inventando né e na Páscoa era um bum e muitos tipos de ovos e eu tinha essa coisa de sempre querer criar tanto que no final eu tive que começar a tirar os que vendiam menos. ” / “Nós produzimos com bauru, baunilha do cerrado, cajuzinho, tudo isso para promover essa identidade local e aproveitar os nossos recursos e diversidade. ” / “Oferecer sabores exóticos, aqui temos chocolate com pimenta, com crispes de cupuaçu, o *cupulate* e outras variedades. ”

Variedade 2 33%

“Temos a produção a vista da qualidade artesanal, com amostras ao público em algumas ocasiões. ”

Degustação 1 16%

“Era bom. Eu acho que os clientes se encantavam muito com a loja é muito bonita também né. ”

Loja 1 16%

“Então você tem uma temática específica para o dia dos namorados, então você ter cartazes, produtos em destaque que atinjam aquela propaganda, que vai atingir aquele público que vai ali para aquela suprir aquela necessidade e aquela finalidade.”

Promoções e descontos	1	16%
-----------------------	---	-----

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Após a análise de conteúdo realizada, foram identificadas quatro categorias para a temática e 20 temas distintos, a saber: “confiança”, “comprometimento/lealdade”, “qualidade percebida” e “atendimento e serviços de valor agregado”, condizentes com a literatura visitada, a saber: Berry (1983), Vavra (1993), Morgan e Hunt (1994), Payne (1995) e Wilson e Vlosky (1997). Dessa forma, foram construídos os itens iniciais da ERC Chocolates. Além disso, parte dos itens da versão de aplicação da ERC Chocolates foi baseada em adaptações do conjunto de itens da Escala de Relacionamento com Consumidores, proposta por Demo et al. (2017).

Obtendo, assim, após a análise de conteúdo, uma versão inicial composta por 50 itens, distribuídos em quatro dimensões de avaliação. Seguindo as recomendações de Pasquali (2012), a próxima etapa para o desenvolvimento de uma escala é a análise teórica, a qual se subdivide na análise de juízes e na análise semântica, com o objetivo de avaliar a clareza e escrita dos itens, bem como a sua pertinência ao construto CRM, dirimindo, assim, quaisquer dúvidas do público no momento de aplicação e apresentação do questionário.

Ademais, destaca-se a relevância das informações aqui coletadas, uma vez que, de acordo com a análise de conteúdo, é necessária não só a avaliação entre os fatores congruentes que integram a visão de consumidores e especialistas, mas também a diferença de relevância que cada público atesta para cada tema. Como destacam os dois grupos estudados, de consumidores e especialistas em chocolate, até nos pontos comuns, há divergências entre a visão do público, e isso é um ponto que deve ser amplamente considerado, para que a oferta de valor ao consumidor não seja realizada com base em uma visão unilateral.

4.2 Análise de Juízes

Seguindo as indicações de Pasquali (2012), foi realizada a análise de juízes com o objetivo de verificar o alinhamento dos itens propostos da versão preliminar da ERC Chocolates com a temática de *Customer Relationship Management* - CRM, e verificar em qual dimensão cada item estava relacionado, de acordo com as categorias definidas na etapa de análise de conteúdo. O processo foi realizado por marcação de “sim ou não”, para a adequação do item à

temática de CRM e à priorização do item nas categorias, como descreve o Apêndice B. Os juízes foram instruídos a encaixar cada item em apenas uma categoria. Caso não fosse possível, deveriam indicar a ordem de pertinência com cada categoria assinalada.

A etapa foi aplicada com especialistas em marketing, em um total de seis juízes, incluindo quatro Professores Doutores em Administração (membros do Departamento de Administração da FACE/UnB), e dois analistas de marketing que atuam no mercado privado. Buscou-se contemplar especialistas da área acadêmica, com sua bagagem teórica, bem como especialistas de mercado, com sua visão prática do tema.

Esses especialistas foram escolhidos por possuírem o conhecimento para avaliar a relevância dos itens para descrever relacionamento no setor de chocolates. Além disso, foi recomendado que os juízes realizassem sugestões de novos itens que julgassem necessários e a de retirada de itens que julgassem redundantes.

Após a avaliação dos juízes, nenhum item foi retirado. Isso pode ser explicado pelo critério de Pasquali (2012), que aponta a necessidade de 80% de concordância dos avaliadores para justificar a exclusão de determinado item. Em contrapartida, houve alterações semânticas em três itens para a melhora da compreensão. Além disso, foram acrescentados outros quatro itens, sendo três deles provenientes da divisão de outros que realizavam mais de um questionamento em seu texto. Essa divisão foi feita para que não houvesse dificuldade na avaliação dos itens. Pasquali (2012) reforça a importância de não se avaliar mais de um atributo no mesmo item. O 4º item adicionado foi derivado da recomendação de um dos juízes. Ademais, um item teve sua redação completamente alterada, também para promover uma melhor interpretação do público.

Com a análise de juízes, a versão da ERC foi encaminhada para análise semântica, contendo, agora, 54 itens. Dessa forma, a versão da ERC Chocolates passou a possuir 54 itens, sendo 37 provenientes da análise de conteúdo, 13 derivados da Escala de Relacionamento com Consumidores, proposta por Demo et al. (2017) e 4 segundo as recomendações dos juízes participantes.

4.3 Análise Semântica

A análise semântica, de acordo com Pasquali (2012), é a segunda etapa para realizar a validação teórica dos itens de uma escala ou instrumento de pesquisa. Ela se debruça sobre a inteligibilidade dos itens, a fim de que eles estejam claros ao público-alvo ao qual será realizada a aplicação da escala. Ademais, esta etapa também permite identificar itens redundantes e a

sugestão de novos itens, para que assim seja possível desenvolver uma escala capaz de verificar efetivamente o relacionamento entre consumidores e marcas de chocolates.

Na análise semântica, foi solicitado aos participantes uma avaliação acerca da redação dos 54 itens, com o preenchimento de um “ok”, caso o item estivesse bem redigido e de fácil compreensão, interpretação e leitura. Foi solicitado, também, que os respondentes sugerissem alterações de redação em itens que julgassem redundantes ou mal redigidos. Além disso, foi disponibilizado um campo para sugestão de itens que poderiam ser adicionados à escala, como descreve o Apêndice C deste estudo.

A etapa foi aplicada com alunos de graduação do curso de Administração, da Universidade de Brasília (UnB). Foram disponibilizados 30 formulários de participação voluntária, e obteve-se o retorno de 22.

Após a análise semântica, foi realizada a retirada de um item considerando redundante. No que se refere à alteração de redação, seis itens foram totalmente redigidos, pois apresentavam dificuldades de compreensão. Além disso, 12 itens sofreram alterações parciais de redação, para apresentarem uma linguagem de fácil compreensão, alterando-se, assim, termos que poderiam ser muito específicos ou gerar uma dupla interpretação nos respondentes.

Além disso, foram adicionados seis itens, identificados pelos participantes como oportunidade de enriquecimento da pesquisa, ampliando o poder de avaliação da escala acerca das percepções dos consumidores.

Dessa forma, a versão de aplicação da ERC Chocolates contou com 59 itens, sendo 36 provenientes da análise de conteúdo, 13 derivados da Escala de Relacionamento com Consumidores, proposta por Demo et al. (2017), 4 seguindo as recomendações dos juízes e 6 seguindo as recomendações coletadas após a análise semântica, como mostra a Tabela 10.

Tabela 10
Itens finais da versão de aplicação x categoria x origem

Item	Categoria	Origem
1. Eu me identifico com esta marca de chocolates.	Comprometimento/Lealdade	Demo et al. (2017)
2. Estou disposto a comprar outros chocolates desta marca.	Comprometimento/Lealdade	Demo et al. (2017)
3. Esta marca de chocolates possui variedade de sabores (ex: branco, ao leite, meio amargo, amargo).	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo

4. Eu prefiro esta marca de chocolates quando comparada aos concorrentes.	Comprometimento/Lealdade	Demo et al. (2017)
5. Eu recomendo esta marca de chocolates a amigos e familiares.	Comprometimento/Lealdade	Demo et al. (2017)
6. Esta marca de chocolates me traz recordações de bons momentos.	Confiança	Análise de conteúdo
7. Eu confio nesta marca de chocolates.	Confiança	Demo et al. (2017)
8. Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado (ex: sabe meu nome e minhas preferências de consumo).	Atendimento e serviços de valor agregado	Demo et al. (2017)
9. A propaganda realizada por esta marca de chocolates condiz com o produto que ela oferece.	Confiança	Demo et al. (2017)
10. Na maioria das vezes que consumo chocolates, escolho esta marca.	Comprometimento/Lealdade	Análise de conteúdo
11. O sabor dos chocolates desta marca é melhor que das marcas concorrentes.	Qualidade percebida	Análise de conteúdo
12. Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates.	Comprometimento/Lealdade	Análise de conteúdo
13. Os chocolates desta marca possuem embalagens que chamam minha atenção.	Qualidade percebida	Análise de conteúdo
14. Pretendo continuar consumindo os chocolates desta marca.	Comprometimento/Lealdade	Análise de conteúdo
15. As embalagens dos chocolates possuem informações que promovem a marca.	Qualidade percebida	Análise de conteúdo
16. Esta marca de chocolates possui programas de fidelização de clientes (ex: a cada valor gasto, o cliente acumula pontos para trocar posteriormente por brindes ou descontos).	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de juízes
17. Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade.	Qualidade percebida	Demo et al. (2017)

18. Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado.	Confiança	Análise de conteúdo
19. Os preços dos chocolates desta marca possuem uma boa relação custo benefício.	Qualidade percebida	Demo et al. (2017)
20. Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar.	Confiança	Demo et al. (2017)
21. Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas).	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de juízes
22. Esta marca de chocolates possui canais de atendimento para dúvidas, reclamações e/ou sugestões dos consumidores.	Atendimento e serviços de valor agregado	Demo et al. (2017)
23. Esta marca de chocolates está presente em redes sociais.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
24. Os chocolates desta marca são vendidos em ambientes limpos.	Qualidade percebida	Análise de conteúdo
25. As propagandas realizadas por esta marca de chocolates chamam a atenção do consumidor.	Qualidade percebida	Análise de conteúdo
26. As embalagens dos chocolates desta marca são fáceis de abrir e guardar.	Qualidade percebida	Análise de conteúdo
27. Esta marca de chocolates possui um bom site na internet.	Atendimento e serviços de valor agregado	Demo et al. (2017)
28. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
29. Esta marca de chocolates possui lojas próprias em diferentes localidades para oferecer conveniência aos clientes.	Atendimento e serviços de valor agregado	Demo et al. (2017)
30. Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro muito tempo na fila para pagar.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de juízes
31. Esta marca de chocolates oferece versões para preferências alimentares (ex: veganos, orgânicos, menos açúcar, pouca gordura).	Qualidade percebida	Análise de juízes

32. É possível adquirir os chocolates desta marca em diferentes pontos de venda (ex: lojas, supermercados).	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
33. Os chocolates desta marca mantêm suas características toda vez que consumo (padronização do produto).	Confiança	Análise de conteúdo
34. Esta marca de chocolates oferece amostras e degustações aos consumidores.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
35. As lojas desta marca de chocolates estimulam as sensações dos clientes (ex: aromas, cores, músicas), melhorando a experiência de compra.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
36. Esta marca de chocolates possui opções de venda online.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
37. Os chocolates desta marca são vendidos em ambientes organizados.	Qualidade percebida	Análise de conteúdo
38. Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro para ser atendido.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
39. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	Confiança	Análise de conteúdo
40. Esta marca de chocolates está presente em diferentes mídias (ex: televisão, internet, revistas, outdoor).	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise semântica
41. Os atendentes das lojas desta marca de chocolates são prestativos e atenciosos.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise semântica
42. As lojas desta marca de chocolates celebram as datas festivas do ano (ex: Natal, Páscoa).	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
43. Esta marca de chocolates oferece versões para restrições alimentares (ex: sem açúcar, sem glúten, sem leite).	Qualidade percebida	Análise de conteúdo
44. Os chocolates desta marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.	Qualidade percebida	Análise de conteúdo
45. As propagandas realizadas por esta marca incentivam a adquirir os chocolates.	Qualidade percebida	Análise de conteúdo

46. Esta marca de chocolates faz promoções e/ou descontos.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
47. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.	Confiança	Análise de conteúdo
48. As lojas desta marca de chocolates possuem espaços de experiência para o consumidor (ex: cafeterias, entretenimento para crianças).	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
49. Esta marca de chocolates se preocupa com portadores de necessidades especiais em suas lojas (ex: corredores para cadeirantes, opções de menus em braile).	Confiança	Análise de conteúdo
50. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (ex: aniversário, dia das mães).	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
51. Falo bem desta marca de chocolates.	Comprometimento/Lealdade	Análise de conteúdo
52. Esta marca de chocolates está presente em várias cidades do mundo.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise de conteúdo
53. Eu forneceria informações pessoais para esta marca de chocolates me enviar ofertas personalizadas.	Confiança	Análise de conteúdo
54. Sinto orgulho de ser cliente desta marca de chocolates.	Comprometimento/Lealdade	Análise de conteúdo
55. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.	Confiança	Análise de conteúdo
56. Esta marca de chocolates possui versões personalizadas para crianças.	Qualidade percebida	Análise semântica
57. Esta marca de chocolates divulga bem os seus produtos.	Qualidade percebida	Análise semântica
58. Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais. (ex: seguir, comentar, curtir).	Comprometimento/Lealdade	Análise semântica
59. Os atendentes das lojas desta marca de chocolates conhecem bem os chocolates que vendem.	Atendimento e serviços de valor agregado	Análise semântica

Sugere-se a utilização de âncoras de avaliação dispostas em uma escala Likert de concordância, com 5 pontos, variando do “discordo totalmente” (1) até “concordo totalmente” (5), com ponto neutro (3) “não concordo nem discordo” / “não se aplica”.

Como texto inicial para a apresentação da escala sugere-se, a partir da ERC desenvolvida por Demo et al. (2017), o texto a seguir: “Por favor, indique o nome da marca de chocolates de sua preferência e que possua loja própria: _____.
Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando na coluna à direita o quanto você concorda ou discorda de cada afirmativa. Escolha o número (de 1 a 5) que melhor reflete sua percepção quanto ao seu relacionamento com a marca de chocolates escolhida”.

Recomenda-se, ainda, dispor os itens aleatoriamente, sem estarem agrupados por categorias, de forma a não enviesar respostas. A escala também deve ser precedida de uma carta-convite para a participação voluntária em pesquisa, com o termo de consentimento livre e esclarecido. Além disso, informações sociodemográficas devem vir ao fim do questionário para, novamente, não enviesar as respostas. O modelo de aplicação da ERC Chocolates encontra-se disponível no Apêndice D, deste estudo.

Por fim, alcançou-se o objetivo deste trabalho ao desenvolver a ERC Chocolates, por meio das etapas qualitativas descritas. A partir deste produto, são necessárias validações estatísticas para se produzir a versão final da ERC Chocolates, para uso acadêmico e gerencial.

A seguir o capítulo de conclusões.

5 Conclusões

Neste capítulo, serão apresentadas a síntese dos principais resultados coletados durante toda a pesquisa, suas contribuições acadêmicas e gerenciais, suas limitações e as recomendações de pesquisas futuras.

5.1 Síntese dos Resultados Coletados

Haja vista a lacuna na literatura no que tange às escalas de relacionamento no mercado B2C, especificamente no setor de chocolates, o presente trabalho teve a seguinte problemática: como mensurar atributos que avaliem relacionamentos entre consumidores e marcas de chocolates?

Para o alcance dessa resposta, o objetivo geral foi o desenvolvimento de uma Escala de Relacionamento com Clientes (ERC), específica para avaliar a percepção dos consumidores quanto ao seu relacionamento com as marcas de chocolate que consomem, denominada ERC Chocolates.

Para o alcance do objetivo geral, foram destrinchados 3 objetivos específicos, são eles: “1) Identificar a percepção de especialistas e colaboradores do setor de chocolates sobre o modo como se dá o relacionamento entre consumidores do produto chocolate, visando a sua fidelização”; “2) Identificar a percepção que os consumidores possuem quanto a aspectos importantes para estabelecer relacionamentos para com suas marcas de chocolate favoritas”; e “3) Realizar a análise teórica (de juízes e semântica) para validar os itens obtidos na análise de conteúdo das entrevistas realizadas nos objetivos 1 e 2”.

Para o alcance dos objetivos 1 e 2, foram realizadas 27 entrevistas qualitativas, com a finalidade de compreender a percepção de ambos os públicos (consumidores e especialistas do setor), acerca do modo como se dá o relacionamento entre consumidores e marcas de chocolates, buscando entender de forma aprofundada estas distintas visões

Com base na análise de conteúdo das entrevistas, baseada no método proposto por Bardin (2016), foram encontrados 20 temas em comum entre os públicos, que foram divididos em 4 categorias: confiança, comprometimento/lealdade, qualidade percebida e atendimento e serviços de valor agregado.

Para o alcance do objetivo 3, foi realizada a análise teórica, recomenda por Pasquali (2012). Ela é composta por análise de juízes e semântica, onde a análise de juízes tem por objetivo avaliar a pertinência do item ao construto do CRM, ou seja, a percepção de relacionamento, e também destacar em qual das categorias (originadas na análise de conteúdo

com base na teoria) o item está inserido, sendo possível a inclusão de novos itens. Na análise semântica, o objetivo é avaliar a clareza de cada item para o público ao qual o instrumento se destina, verificando se a redação é adequada ao respondente. Além disso, também é possível a sugestão de novos itens. Foi construída, a partir desta etapa, a versão de aplicação da ERC Chocolates, que possui 59 itens.

Desta forma, é possível afirmar que o objetivo geral foi alcançado e, com base na coleta e estudo das percepções dos consumidores e especialistas do setor de chocolates, foram identificados os principais fatores que devem ser considerados para desenvolver relacionamentos de longo prazo com consumidores de chocolates.

5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

No que diz respeito às contribuições acadêmicas, esse trabalho teve como valor central o preenchimento da lacuna acerca do desenvolvimento de uma escala de relacionamento própria para o setor de chocolates, no mercado B2C apresentando, assim, uma contribuição para os estudos de marketing de relacionamento e, especificamente, no desenvolvimento e validação de medidas, as quais ainda tem recebido pouca atenção dos pesquisadores, segundo Demo et al. (2015) e Scussel et al. (2017).

Além disso, um estudo do tipo qualitativo para a compreensão do público, dos especialistas e do relacionamento entre ambas as partes, é essencial para o setor de chocolates, que faz parte de um setor economicamente importante, considerando a importação e exportação, e também o consumo altamente representativo, sendo o Brasil um dos países com maior índice de consumo desse produto, segundo dados da ABICAB (2017).

Em relação às contribuições gerenciais, é possível que gestores de empresas de chocolates de diferentes portes compreendam mais acerca das demandas do público consumidor, e estudem modelos de programas e ações para a promoção do marketing de relacionamento para com esses consumidores, visando a sua satisfação e a subsequente lealdade comportamental.

Considerando a visão de Souki (2006), ao destacar que as empresas devem, em primeiro lugar, conquistar a confiança e a lealdade dos consumidores, se esmerando para ofertar experiências agradáveis de consumo, é essencial que os gestores representantes de empresas que ofertem chocolates compreendam o papel de cada fator, desde o interesse pelo produto, os ingredientes utilizados, a comunicação, o atendimento às necessidades específicas, a oferta de variedade, a apresentação de preços justos, dentre outros fatores.

5.3 Limitações de pesquisa

O presente trabalho teve uma limitação relevante, que diz respeito à dificuldade em conseguir contatos e agendamento com especialistas de grandes marcas, por motivos de disponibilidade de tempo e grande restrição de informações que o setor enfrenta, buscando sempre o sigilo de informações acerca dos produtos, ações, estratégias, conhecimentos e dados coletados e outros diversos fatores.

Ademais, a segunda limitação é relacionada à amplitude que o instrumento de pesquisa qualitativa oferece, ao apresentar questões abertas e inúmeras possibilidades de resposta. Há o ganho de coleta de muitos dados, percepções e informações, todavia, em contrapartida, há uma grande quantidade de informações fora do escopo de pesquisa que precisa ser triada de forma minuciosa.

Por fim, a terceira e última limitação enfrentada é o tipo de recorte no qual a pesquisa está inserida, que é o recorte transversal. Sob essa ótica, os dados coletados neste trabalho estão sujeitos a um recorde temporal específico. Demandando, assim, outras coletas de dados com um novo público amostral, para que este possa sempre apresentar informações atualizadas e relevantes para o estudo do relacionamento entre consumidores e marcas de chocolates.

5.4 Recomendação de pesquisas futuras

Como novos caminhos a percorrer, recomenda-se que seja realizada a validação quantitativa deste instrumento e do conjunto de itens apresentados para que, dessa forma, com base em validação estatística e análise fatorial, obtenha-se índices de confiabilidade e validade dos dados coletados oferecendo, assim, um instrumento mais robusto e mais fidedigno para a avaliação do relacionamento dos consumidores com marcas de chocolates.

Ademais, recomenda-se validar a escala com diferentes amostras em localidades distintas e utilizando recorte longitudinal para que a ERC Chocolates seja atualizada em uma base contínua, aumentando assim o nível e a relevância do conhecimento gerado.

São bem-vindos, também, projetos para a verificação do perfil das marcas e dos avanços que o setor vem enfrentando nos últimos anos, compreendendo faturamento, potenciais alterações no perfil do público consumidor e previsões de redução dos recursos essenciais para a produção.

Adicionalmente, a partir da ERC Chocolates, novos estudos relacionais podem ser conduzidos nas áreas de marketing e comportamento do consumidor, para que modelos de pesquisa mais complexos, com variáveis antecedentes, consequentes e

indicadores/moderadores, possam ser testados em relação ao setor de chocolates, como o realizado por Moreno (2017).

Por fim, o doce sabor dos chocolates que encanta a inúmeros consumidores ao redor do mundo poderá ser estudado de forma científica, contribuindo para que gestores ofereçam experiências únicas e efetivas a seus clientes, conquistando seus paladares e, principalmente, a sua preferência.

6 Referências

Agariya, A. K., & Singh, D. (2013), CRM scale development and validation scale in Indian public hospitals. *Journal of Health Management*, 15(2), 275-291.

Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. (2017). *Páscoa 2017: da renovação de boas memórias à expectativa de reaquecimento do setor e da economia*. Recuperado em 29 de abril, 2018, de <http://www.abicab.org.br/pascoa-2017-da-renovacao-de-boas-memorias-a-expectativa-de-reaquecimento-do-setor-e-da-economia/>

Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. (2018). *Chocolates – Estatísticas*. Recuperado em 12 de Outubro, 2018, de <http://www.abicab.org.br/paginas/estatisticas/chocolate/>

Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. (2017). *Setor de chocolates fecha 2017 com volume de produção praticamente estável*. Disponível em: < <http://www.abicab.org.br/paginas/noticias/releases/> > Acesso em: 12 out. 2018.

Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. *Dia das Mães impulsiona mercado de chocolates no Brasil*. Recuperando em 12 de Outubro, 2018, de <http://www.abicab.org.br/paginas/noticias/releases/>

Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. *Páscoa reforça otimismo da indústria de chocolates*. Recuperado em 12 de Outubro, 2018, de <http://www.abicab.org.br/paginas/noticias/releases/>

Alananzeh, O.A., Masa´deh, R., Jawabreh, O., Mahmoud, A.A. & Hamada, R. (2018). The impact of customer relationship management on tourist satisfaction: The case of radisson blue resort in Aqaba city. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(2), 227-240.

Almeida, S.O., Lopes, T.C., Pereira, R. C. (2006). Relacionamento no Brasil de 1990 a 2004. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 30.

Bardin, L.(2016). *Análise de Conteúdo* (70a ed.). Lisboa: Almedina.

Bernardo, M., Giuliani, A., Pizzinatto, N. & Monteiro, T. (2018). Brand Love no Setor de Cosméticos: Uma Análise Comparativa das Revendedoras de uma Marca Global do Brasil e do México. *Revista Brasileira de Marketing*, 17.

Berry, L. L. (1983). *Relationship Marketing*. In: Berry, L. L.; Shostack, G. L.; Upah, G. D. (Ed.) *Emerging Perspectives on Service Marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL. 25-38.

Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65.

Bygstad, B. (2003). The implementation puzzle of CRM systems in knowledge-based organizations. *Information Resources Management*, 16(4), 33-45.

Chinomona, E. & Omoruyi, O. (2018). The influence of green procurement on customer relationship management, information quality and reverse supply chain among manufacturing smes in gauteng province. *International journal of business and management studies*. 10(1), 1-15.

Demo, G. (2010). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

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

Demo, G., Batelli, L. & Albuquerque, P. (2015). Customer Relationship Management Scale for Video Games' Players: Exploratory and Ordinal Factor Analysis. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 285-312.

Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Fernandes, T. & Cardoso, H. (2015). Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 127-160.

Demo, G & Guanabara, M. (2015). Marketing de Relacionamento com a APPLE: O papel do julgamento e significado de produto na escolha do iPhone. *Revista Eletrônica de Administração*, v.01, abr.

Demo, G. & Lopes, C. (2014). Guaraná Antarctica e Cerveja Skol: Desenvolvimento e validação de escalas de relacionamento com clientes. In: Paulo Águas; Margarida Santos; Marisol Correia; Célia Ramos (Eds.). *Perspectivas Contemporâneas em Marketing*. Lisboa, PT: *TMS Conference Series*, p. 183-199.

Demo, G. & Ponte, V. (2008). *Marketing de Relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de caso*. Brasília: Atlas.

Demo, G., Rozzett, K., Fogaça, N. & Souza, T. (2018). Development And Validation of A Customer Relationship Scale For Airline Companies. *Brazilian Business Review*, 15(2), 105-119.

Demo, G., Rozzett, K., Ponte, V.; Ferreira, L. A. & Mendes, N .M. D. (2011). Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte, Produção Nacional na Primeira Década do Milênio e Agenda de Pesquisa. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 30.

Demo, G., Watanabe, E., Chauvet, D. & Rozzett, K. (2017). Customer Relationship Management Scale for the B2C Market: a cross-cultural comparison. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(3), 42-69.

Faria, L. H. L., Giuliani, A. C., Pizzinatto, N. K. & Spers, V. R. E. (2014). 20 anos de publicações sobre marketing de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 13(1), 106-117.

Frederico, E., & Ferreira, M. (2018). Determinantes da Intenção de Continuidade de Relacionamento entre Pequenos Varejistas e seus Fornecedores de Materiais de Construção Hidráulicos. *Revista Brasileira De Marketing*, 17(2).

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.

Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351-359.

Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Artmed.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6. Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hetherington, M. M. & Macdiarmid, J. I. (1993). "Chocolate addiction": A preliminary study of its description and its relationship to problem eating. *Appetite*, 21(3), 233-246.
- Huang, J. & Xiong, W. (2010). The effect of win-black investment on lost consumers' intention of reinitiating relationship. *Frontiers of Business Research in China*, 4(3), 485-497.
- Iacobucci, D. & Hibbard, J.D. (1999). Toward an Encompassing Theory of Business Marketing. *Journal of Services Marketing*.
- Iglesias, O., Sauquet, A. & Montaña, J. (2011). The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 45(4), p.631-650.
- Larán, J. A. & Espinonza, F. S. (2004). Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a Satisfação como Antecedente da Lealdade. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 51-70.
- Larentis, F., Antonello, C. S. & Slongo, L.A. (2018). Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - Review of Business Management*. 20(4), 37-56.
- Magrini, G. & DEMO, G. (2017). Clientes fiéis, supermercados mais rentáveis: desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com clientes de supermercados. *Revista Gestão Industrial*, 12(4), 237-257.
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing: Foco da Decisão* (3a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Manzini, E. J.(2004). *Entrevista: definição e classificação* (4a Ed.). Marília: Unesp.
- McKenna, R. (1992). *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- McKenna, R. (1993). *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.

- Mishra, A. & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), 83–99.
- Moreno, L. L. (2017). O doce sabor da influência da personalidade de marco no relacionamento com clientes no mercado de chocolates. 8 f. il. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.
- Morgan, R. M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(1), 20-38.
- Mulyono, H. & Situmorang, S.H. (2018). e-CRM and Loyalty: A Mediation Effect of Customer Experience and Satisfaction in Online Transportation of Indonesia. *Academic Journal of Economic Studies. Romania*. 4(3), 96-105.
- Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992 – 2002): A academic literature review and classification. *Marketing Intelligence e Planning*: 23(6/7), 582-605.
- Ngo, V.M., Pavalkova, D., Phan, Q.P.T. & Nguyen, N.V. (2018). Customer relationship management (CRM) in small and medium tourism enterprises: a dynamic capabilities perspective. *Tourism and Hospitality Management*, 24(1), 63-86.
- Nicuta, A.M., Luca, F.A. & Apetrei, A. (2018). Innovation and trends in crm-customer relationship management. *Network Intelligence Studies*. 6(11), 21-25.
- Ozer, O., Subramanian, U. & Wang, Y. (2018). Information Sharing, Advice Provision, or Delegation: What Leads to Higher Trust and Trustworthiness?. *Management Science*, 64(1), 474–493.
- Pasquali, L. (2012). Análise fatorial para pesquisadores. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília.
- Payne, A. (1995), *Advances in Relationship Marketing*. Londres: Kogan Page.
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier.

- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(1), 95-117.
- Powell, A., Noble, C.H., Noble, S.M. & Han, S. (2018). Man vs machine: Relational and performance outcomes of technology utilization in small business CRM support capabilities. *European journal of marketing*, 52(3), 725 – 757.
- Reichheld, F.F. (1996). Learning from customer's defections. *Harvard Business School Press*, p.1-22.
- Reichheld, F.F. & Sasser, W.E., Jr. (1990). Zero defections – quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 107-111.
- Rozzett, K. & Demo, G. (2010). Desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). *Revista Administração de Empresas*, 50(4), 383-395.
- Scussel, F. B. C., Petroll, M. M., Semprebon, E. & Rocha, R. A. (2017). O que é, afinal, marketing de relacionamento? Uma proposta de conceito unificador. *Revista de Ciências da Administração*, 20(48), 9-23.
- Shen, Q. & Villas-Boas, M. (2018). Behavior-Based Advertising. *Management Science*, 64(5), 2047–2064.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2002). Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3-16.
- Sigala, M. (2018). *Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality*. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(7), 2698 – 2726.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B. & Yim, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, Emerald, 39(11/12), 1264-1290.
- Souki, Ô. (2006). *As 7 Chaves da Fidelização de Clientes*. São Paulo: Harbra.
- Vasconcelos, H. & DEMO, G. (2012). Enchant to Retain: an instrumental study about the relationship between Walt Disney World Parks and its Brazilian customers. In: ICIEOM-

International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. *Anais do XVIII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Guimarães, Braga, Portugal, 18.

Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas.

Wilson, E. J & Vlosky, R. P. (1997). Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39(1), 59-70.

Yu, Q.; Allon, G.; Bassamboo, A. & Iravani, S. (2018). Managing Customer Expectations and Priorities in Service Systems. *Management Science*, 64(8), 3942–3970.

Apêndice A – Termo de consentimento de entrevista



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CONVITE E INFORMAÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

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

Você só estará apto (a) a participar da pesquisa se for consumidor de chocolates ou trabalhar no setor de chocolates e tiver 18 anos ou mais de idade.

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

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

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

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar evandrogarcia775@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO

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

Autorizo o uso de gravador durante a entrevista ()

Não autorizo o uso de gravador durante a entrevista ()

RÚBRICA

DATA

QUESTÕES PARA CLIENTES:

Qual sua idade? _____

Sexo:

Masculino Feminino

Frequência de consumo

Diária Semanal Quinzenal Mensal Bimestral

Quais aspectos você considera relevantes para ser fiel a uma marca de chocolates?

QUESTÕES PARA QUEM TRABALHA NO SETOR

Qual sua idade? _____

Sexo:

Masculino Feminino

Função que exerce: _____

Quais aspectos você considera relevantes para desenvolver um bom relacionamento com os consumidores, considerando sua satisfação com o produto e a fidelização à marca?

Apêndice B – Formulário de análise de juízes



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

ESCALA DE RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES DE CHOCOLATES – ERC
CHOCOLATES

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE DE JUÍZES

Você está sendo convidado (a) a participar da etapa de **Análise de Juízes** de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo do Departamento de Administração da Universidade de Brasília e pelo aluno em conclusão de curso de Administração Evandro Garcia de Lima sobre o relacionamento entre consumidores e marcas de chocolates – ERC CHOCOLATES

Para a Análise de Juízes, pedimos que avalie cada um dos itens a seguir observando sua pertinência ao conceito de CRM (do inglês, *Customer Relationship Management*, ou Gestão do Relacionamento com Clientes) apresentado em seguida (escrevendo S para Sim e N para Não na coluna específica) e também assinalando um X na coluna representativa de dimensões de CRM na qual o item melhor se encaixa. Se achar que o item se encaixa em mais de uma dimensão, escreva 1 para a dimensão em que se encaixa mais, 2 para a outra dimensão em que também se encaixa, e assim sucessivamente.

O CRM consiste em uma abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com clientes a fim de criar valor para o acionista, por meio do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, unindo o potencial da tecnologia da informação (TI) às estratégias de marketing de relacionamento que resultarão no estabelecimento de relacionamentos lucrativos de longo prazo (Payne, 2012).

Dado o contexto da competitividade, a solução é encontrar uma maneira de integração entre empresa e cliente, para se manter e criar um relacionamento de longo prazo (McKeena, 1992), onde a empresa se preocupa com o bem-estar e os interesses de seus clientes (Morgan & Hunt, 1994).

Vavra (1993) ressalta que o objetivo precípua do CRM é a construção de relacionamentos duradouros, sendo suas principais dimensões: qualidade percebida do composto mercadológico (produto, preço, distribuição e comunicação); atendimento ao cliente/serviços de valor agregado que promovam uma boa experiência de compra; e ações de pós-marketing para promover a lealdade atitudinal dos clientes. Além disso, Iacobucci e Hibbard (1999) destacam a relevância da confiança no marketing de relacionamento.

Por meio de prévia análise do conteúdo de entrevistas realizadas com consumidores de chocolates e especialistas no ramo, as dimensões do CRM adaptadas para marcas de chocolates foram as seguintes:

- 1) **Confiança:** no caso do mercado B2C, refere-se a expectativa do consumidor de que a empresa (ou marca ou produto) se comportará como previsto, é íntegra, idônea, correta, digna de compartilhar informações e se preocupa com os interesses e o bem-estar dos clientes.
- 2) **Comprometimento:** ou lealdade atitudinal, no sentido de despertar no consumidor a vontade de fazer recomendações positivas, identificação com a marca, congruência de valores, orgulho de ser cliente e o desejo de manter um relacionamento no longo prazo, mesmo havendo outras opções no mercado (preferência).
- 3) **Qualidade percebida:** qualidade percebida pelo cliente em relação ao composto mercadológico (aspectos relacionados ao produto, embalagem, preço, distribuição, comunicação e ambientação).
- 4) **Atendimento e serviços de valor agregado:** atendimento ao cliente e oferta de serviços de valor agregado por meio de diferenciais em relação à concorrência que melhorem a experiência de compra como um todo.

Itens	Pertinência ao CRM (S para Sim, N para Não)	Confiança	Comprometimento / Lealdade	Qualidade percebida	Atendimento e serviços de valor agregado
1. Eu me identifico com esta marca de chocolates.					
2. Estou disposto a comprar outros chocolates desta marca.					
3. Esta marca de chocolates é a melhor opção quando comparada às concorrentes no mercado.					
4. Eu recomendo esta marca de chocolates a amigos e familiares.					
5. Possuo vínculo afetivo com os chocolates desta marca.					
6. Esta marca de chocolates merece minha confiança.					
7. Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado.					
8. A comunicação realizada por esta marca de chocolates condiz com o produto que ela realmente oferece.					
9. Na maioria das vezes que consumo chocolates, eu escolho esta marca.					

10. O sabor dos chocolates desta marca é melhor que das marcas concorrentes.					
11. Os ingredientes dos chocolates desta marca têm qualidade.					
12. Os chocolates desta marca possuem embalagens que chamam minha atenção.					
13. As embalagens dos chocolate desta marca são de fácil manuseio e transporte.					
14. As embalagem dos chocolates possuem informações que promovem a marca.					
15. Eu compro os chocolates desta marca por apresentarem ingredientes mais saudáveis (pouca gordura, menos açúcar, etc.).					
16. Eu valorizo a idoneidade desta marca de chocolates (processo produtivo, práticas de gestão de pessoas, etc.).					
17. Os preços dos chocolates desta marca são justos.					
18. Esta marca possui variedade de opções de chocolates					

(apresentações-bombons, barras, caixas e sabores-branco, ao leite, meio amargo, amargo).					
19. Esta marca de chocolates possui canais de atendimento para dúvidas, reclamações e/ou sugestões dos consumidores.					
20. Esta marca de chocolates está presente nas mídias sociais.					
21. Esta marca de chocolates possui opções de venda <i>online</i> .					
22. O <i>site</i> desta marca de chocolates atende as minhas necessidades.					
23. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.					
24. Esta marca de chocolates possui lojas próprias em diferentes localidades para oferecer conveniência aos clientes.					
25. Esta marca de chocolates é globalizada (está presente em várias cidades do mundo).					
26. É possível adquirir os chocolates desta marca em diferentes pontos de venda (lojas,					

supermercados, etc.).					
27. Os chocolates desta marca mantêm seus aspectos de qualidade toda vez que consumo (padronização do produto).					
28. Esta marca de chocolates oferece amostras e degustações aos consumidores.					
29. As lojas desta marca de chocolates estimulam as sensações dos clientes (aromas, cores, músicas, etc.), melhorando sua experiência de compra.					
30. Os chocolates desta marca são vendidos em ambientes limpos.					
31. Os chocolates desta marca são vendidos em ambientes organizados.					
32. As lojas desta marca de chocolates se preocupam em otimizar o tempo do cliente (filas para pagar, espera por atendimento, etc.).					
33. As loja desta marca de chocolates celebram as datas festivas do ano					

(Natal, Páscoa, etc).					
34. Esta marca de chocolates oferece versões para restrições e preferências alimentares (sem açúcar, sem glúten, sem leite, veganos, orgânicos, etc.).					
35. Os chocolates desta marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.					
36. As propagandas realizadas por esta marca de chocolates são convincentes.					
37. As propagandas realizadas por esta marca de chocolates são criativas.					
38. Esta marca de chocolates faz promoções e/ou descontos.					
39. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.					
40. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.					
41. As lojas desta marca de chocolates possuem espaços de experiência para o consumidor					

(cafeterias, entretenimento para crianças, etc.).					
42. Esta marca de chocolates se preocupa com portadores de necessidades especiais em suas lojas (corredores para cadeirantes, opções de menus em braile, etc).					
43. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (aniversário, etc).					
44. Falo bem desta marca de chocolates.					
45. Eu forneceria informações pessoais para esta marca de chocolates me oferecer ofertas personalizadas.					
46. Sinto orgulho de ser cliente desta marca de chocolates.					
47. Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates.					
48. Pretendo continuar consumindo esta marca de chocolates.					
49. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.					
50. Esta marca de chocolates se					

Apêndice C – Formulário de análise semântica



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

ESCALA DE RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES DE CHOCOLATES – ERC
CHOCOLATES

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE SEMÂNTICA

Você está sendo convidado (a) a participar da etapa de **Análise Semântica** de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo do Departamento de Administração da Universidade de Brasília e pelo aluno em conclusão de curso de Administração Evandro Garcia de Lima sobre o relacionamento entre consumidores e marcas de chocolates – ERC CHOCOLATES

Para a análise semântica, pedimos que avalie cada um dos itens a seguir, observando se a redação do item está clara para quem vai responder (se não estiver, sugira uma nova redação; se estiver clara, preencha com um “ok” o campo comentários), tentando identificar itens redundantes, itens que podem ser excluídos e itens que podem ser acrescentados.

Item	Comentários
1. Eu me identifico com esta marca de chocolates.	
2. Estou disposto a comprar outros chocolates desta marca.	
3. Esta marca de chocolates é a melhor opção quando comparada às concorrentes no mercado.	
4. Eu recomendo esta marca de chocolates a amigos e familiares.	
5. Posso vínculo afetivo com os chocolates desta marca.	

6. Esta marca de chocolates merece minha confiança.	
7. Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado.	
8. A comunicação realizada por esta marca de chocolates condiz com o produto que ela realmente oferece.	
9. Na maioria das vezes que consumo chocolates, eu escolho esta marca.	
10. O sabor dos chocolates desta marca é melhor que das marcas concorrentes.	
11. Os ingredientes dos chocolates desta marca têm qualidade.	
12. Os chocolates desta marca possuem embalagens que chamam minha atenção.	
13. As embalagens dos chocolate desta marca são de fácil manuseio e transporte.	
14. As embalagens dos chocolates possuem informações que promovem a marca.	
15. Eu compro os chocolates desta marca por apresentarem ingredientes mais saudáveis (pouca gordura, menos açúcar, etc.).	
16. Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado.	
17. Os preços dos chocolates desta marca são justos.	
18. Esta marca de chocolates possui variedade de sabores (branco, ao leite, meio amargo, amargo, etc.).	
19. Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (bombons, barras, caixas, etc.).	
20. Esta marca de chocolates possui canais de atendimento para dúvidas, reclamações e/ou sugestões dos consumidores.	
21. Esta marca de chocolates está presente nas mídias sociais.	
22. Esta marca de chocolates possui opções de venda online.	

23. O site desta marca de chocolates atende as minhas necessidades.	
24. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.	
25. Esta marca de chocolates possui lojas próprias em diferentes localidades para oferecer conveniência aos clientes.	
26. Esta marca de chocolates é globalizada (está presente em várias cidades do mundo).	
27. É possível adquirir os chocolates desta marca em diferentes pontos de venda (lojas, supermercados, etc.).	
28. Os chocolates desta marca mantêm seus aspectos de qualidade toda vez que consumo (padronização do produto).	
29. Esta marca de chocolates oferece amostras e degustações aos consumidores.	
30. As lojas desta marca de chocolates estimulam as sensações dos clientes (aromas, cores, músicas, etc.), melhorando a experiência de compra.	
31. Os chocolates desta marca são vendidos em ambientes limpos.	
32. Os chocolates desta marca são vendidos em ambientes organizados.	
33. Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro muito tempo na fila para pagar.	
34. Nas lojas desta marca chocolates, não demoro para ser atendido.	
35. As lojas desta marca de chocolates celebram as datas festivas do ano (Natal, Páscoa, etc.).	
36. Esta marca de chocolates oferece versões para restrições alimentares (sem açúcar, sem glúten, sem leite, etc.).	
37. Esta marca de chocolates oferece versões para preferências alimentares (veganos, orgânicos, etc.).	
38. Os chocolates desta marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.	

39. As propagandas realizadas por esta marca de chocolates são convincentes.	
40. As propagandas realizadas por esta marca de chocolates são atrativas.	
41. Esta marca de chocolates oferece promoções e/ou descontos aos clientes.	
42. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.	
43. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	
44. As lojas desta marca de chocolates possuem espaços de experiência para o consumidor (cafeterias, entretenimento para crianças, etc.).	
45. Esta marca de chocolates se preocupa com portadores de necessidades especiais em suas lojas (corredores para cadeirantes, opções de menus em braile, etc.).	
46. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (aniversário, etc.).	
47. Falo bem desta marca de chocolates.	
48. Eu forneceria informações pessoais para esta marca de chocolates me enviar ofertas personalizadas.	
49. Sinto orgulho de ser cliente desta marca de chocolates.	
50. Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates	
51. Pretendo continuar consumindo esta marca de chocolates.	
52. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.	
53. Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar.	
54. Esta marca de chocolates possui programas de fidelização de clientes (ex: a cada valor gasto, o cliente acumula pontos para trocar posteriormente por brindes ou descontos).	

Para finalizar, aponte os itens que considerou redundantes, os que podem ser excluídos e sugestões de novos itens:

Itens redundantes: _____

Itens a serem excluídos: _____

Sugestões de novos itens: _____

Apêndice D – Versão de aplicação da ERC Chocolates



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA SOBRE O RELACIONAMENTO COM OS MARCAS DE CHOCOLATES

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa, elaborada por XXXX, do curso XXXX, sob orientação da professora Doutora Gisela Demo Fiuza, sobre o Relacionamento dos Consumidores de Chocolates. Assim, você só poderá participar da pesquisa se for consumidor de chocolates e tiver 18 anos ou mais. Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário objetivo a seguir com as devidas orientações para preenchimento. O tempo estimado para responder às questões é de 10 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. É importante ressaltar que as questões sócio-demográficas ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de sorte que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa.

Por gentileza, evite deixar itens em branco, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (exs: não se aplica; não concordo nem discordo). Agradecemos sua colaboração! Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar giselademo@gmail.com.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Ao clicar no link abaixo, estou afirmando que li e entendi as informações referentes à pesquisa e voluntariamente aceitei participar dela.

Link do questionário.

Escala de Relacionamento com Consumidores de Chocolates – ERC Chocolates

Por favor, indique o nome da marca de chocolates de sua preferência e que possua loja própria: _____.

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

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo Totalmente

Item	Nota
1. Eu me identifico com esta marca de chocolates.	
2. Estou disposto a comprar outros chocolates desta marca.	
3. Esta marca de chocolates possui variedade de sabores (ex: branco, ao leite, meio amargo, amargo).	
4. Eu prefiro esta marca de chocolates quando comparada aos concorrentes.	
5. Eu recomendo esta marca de chocolates a amigos e familiares.	
6. Esta marca de chocolates me traz recordações de bons momentos.	
7. Eu confio nesta marca de chocolates.	
8. Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado (ex: sabe meu nome e minhas preferências de consumo).	
9. A propaganda realizada por esta marca de chocolates condiz com o produto que ela oferece.	
10. Na maioria das vezes que consumo chocolates, escolho esta marca.	
11. O sabor dos chocolates desta marca é melhor que das marcas concorrentes.	
12. Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates.	
13. Os chocolates desta marca possuem embalagens que chamam minha atenção.	
14. Pretendo continuar consumindo os chocolates desta marca.	
15. As embalagens dos chocolates possuem informações que promovem a marca.	

16. Esta marca de chocolates possui programas de fidelização de clientes (ex: a cada valor gasto, o cliente acumula pontos para trocar posteriormente por brindes ou descontos).	
17. Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade.	
18. Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado.	
19. Os preços dos chocolates desta marca possuem uma boa relação custo benefício.	
20. Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar.	
21. Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas).	
22. Esta marca de chocolates possui canais de atendimento para dúvidas, reclamações e/ou sugestões dos consumidores.	
23. Esta marca de chocolates está presente em redes sociais.	
24. Os chocolates desta marca são vendidos em ambientes limpos.	
25. As propagandas realizadas por esta marca de chocolates chamam a atenção do consumidor.	
26. As embalagens dos chocolates desta marca são fáceis de abrir e guardar.	
27. Esta marca de chocolates possui um bom site na internet.	.
28. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.	
29. Esta marca de chocolates possui lojas próprias em diferentes localidades para oferecer conveniência aos clientes.	
30. Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro muito tempo na fila para pagar.	
31. Esta marca de chocolates oferece versões para preferências alimentares (ex: veganos, orgânicos, menos açúcar, pouca gordura).	
32. É possível adquirir os chocolates desta marca em diferentes pontos de venda (ex: lojas, supermercados).	
33. Os chocolates desta marca mantêm suas características toda vez que consumo (padronização do produto).	
34. Esta marca de chocolates oferece amostras e degustações aos consumidores.	
35. As lojas desta marca de chocolates estimulam as sensações dos clientes (ex: aromas, cores, músicas), melhorando a experiência de compra.	
36. Esta marca de chocolates possui opções de venda online.	
37. Os chocolates desta marca são vendidos em ambientes organizados.	

38. Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro para ser atendido.	
39. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	
40. Novo: esta marca de chocolates está presente em diferentes mídias (ex: televisão, internet, revistas, outdoor).	
41. Novo: os atendentes das lojas desta marca de chocolates são prestativas e atenciosos.	
42. As lojas desta marca de chocolates celebram as datas festivas do ano (ex: Natal, Páscoa).	
43. Esta marca de chocolates oferece versões para restrições alimentares (ex: sem açúcar, sem glúten, sem leite).	
44. Os chocolates desta marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.	
45. As propagandas realizadas por esta marca incentivam a adquirir os chocolates.	
46. Esta marca de chocolates faz promoções e/ou descontos.	
47. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.	
48. As lojas desta marca de chocolates possuem espaços de experiência para o consumidor (ex: cafeterias, entretenimento para crianças).	
49. Esta marca de chocolates se preocupa com portadores de necessidades especiais em suas lojas (ex: corredores para cadeirantes, opções de menus em braile).	
50. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (ex: aniversário, dia das mães).	
51. Falo bem desta marca de chocolates.	
52. Esta marca de chocolates está presente em várias cidades do mundo.	
53. Eu forneceria informações pessoais para esta marca de chocolates me enviar ofertas personalizadas.	
54. Sinto orgulho de ser cliente desta marca de chocolates.	
55. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.	
56. Novo: esta marca de chocolates possui versões personalizadas para crianças.	
57. Novo: esta marca de chocolates divulga bem os seus produtos.	
58. Novo: Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais. (ex: seguir, comentar, curtir).	
59. Novo: os atendentes das lojas desta marca de chocolates conhecem bem os chocolates que vendem.	

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Por favor, responda às seguintes questões.

60. Qual sua idade?

- 18-25
- 26-40
- 41-60
- 61 ou mais

61. Sexo:

- Masculino
- Feminino

62. Com que frequência você consome os chocolates dessa marca?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenal
- Eventual

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

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Mestre
- Doutor

64. Há quanto tempo é cliente desta marca de chocolates?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos