



**Universidade de Brasília – UnB**

**Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Atuariais e Gestão de**

**Políticas Públicas – FACE**

**Departamento de Administração – ADM/UnB**

**TAYNARA BASTOS LOUREIRO ALMEIDA**

**INDÍCIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DE UMA  
ESCALA DE RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES  
DE CHOCOLATE - ERC CHOCOLATES**

**Brasília - DF**

**2019**

**TAYNARA BASTOS LOUREIRO ALMEIDA**

**INDÍCIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DE UMA ESCALA DE  
RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES DE CHOCOLATE -  
ERC 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: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo Fiuza**

**Brasília - DF**

**2019**

**TAYNARA BASTOS LOUREIRO ALMEIDA**

**INDÍCIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DE UMA ESCALA DE  
RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES DE CHOCOLATE - ERC  
CHOCOLATES**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna Taynara Bastos Loureiro Almeida.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

Dr<sup>a</sup>. Natasha Fogaça  
Universidade de Brasília - UnB  
Professora - Examinadora

---

M<sup>a</sup>. Ana Carolina Costa  
Universidade de Brasília - UnB  
Professora - Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Gisela Demo Fiuza  
Universidade de Brasília - UnB  
Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

**Brasília, 11 de dezembro de 2019**

## **Agradecimentos**

Acredito que somos capazes de alcançar qualquer objetivo em nossas vidas através do esforço e dedicação. No entanto, percebi de que nossa trajetória é muito mais árdua quando não temos a base principal: a família. Sou extremamente grata a Deus por me permitir pertencer a uma família tão feliz e amada. Mãe e pai, vocês são o meu alicerce e, por isso, agradeço toda a dedicação, paciência e persistência que vocês empenharam para que eu e minha irmã tivéssemos uma história da qual podemos nos orgulhar.

Meu agradecimento especial é dedicado à minha mãe, Rítala. Eu sou imensamente feliz e grata por ser sua filha. Todos os dias aprendo com a sua capacidade de enxergar apenas o lado positivo da vida, nos fazendo acreditar pela fé que tudo que acontece de ruim é para ser ainda melhor na frente. Saiba que sua dedicação e seu apoio foram determinantes para o nosso sucesso e, dessa forma, eu não posso deixar de agradecer por ter a melhor mãe do mundo.

Agradeço também ao meu pai, Júlio, por sempre me apoiar em todos os momentos importantes da vida. Minha gratidão se deve, principalmente, por nos incentivar a buscar a nossa melhor versão através do conhecimento, legado valioso que irei guardar por toda vida. Pai, sem a sua presença nenhuma conquista seria possível, por isso, esse trabalho também é dedicado a você!

Fefê! Como é possível duas irmãs terem personalidades tão diferentes? Mas eu tenho certeza de uma coisa: há 18 anos eu ganhei uma irmã que veio para me completar! Você já me ensinou tanto, pois coloca absoluta dedicação em tudo que você faz... Você me inspira todos os dias e eu tenho absoluta certeza de que você vai conquistar o mundo.

Matheus, além de ser meu companheiro é também meu melhor amigo. Nesses oito anos juntos, você sempre esteve presente ao meu lado de uma maneira tão presente, que fez parecer que a distância entre Brasília e Rio de Janeiro simplesmente não existisse. Tenho muito orgulho de você! Obrigada por me fazer tão feliz desde o período da escola até hoje.

Por fim, agradeço à professora Gisela Demo, por acreditar no meu potencial. Obrigada por ter confiado a mim este trabalho, que foi extremamente enriquecedor para minha vida acadêmica. Assim sendo, espero que um dia possa alcançar na minha carreira o prestígio que a senhora possui desempenhando a profissão mais nobre que existe: a de professora!

## Resumo

Visando se perpetuar no mercado em um cenário de competitividade expressiva, é peremptório às empresas a busca de estratégias a fim de atender às exigências de seus consumidores. Nesse contexto, uma das estratégias adotadas pelas organizações está pautada no desenvolvimento do marketing de relacionamento, por proporcionar fonte vantajosa de diferenciação competitiva ao identificar oportunidades focadas na satisfação, fidelização e atendimento às necessidades dos clientes. Destarte, considerando a participação significativa na economia nacional do setor de chocolates, a paixão do brasileiro pelo produto, bem como a lacuna na literatura quanto ao desenvolvimento e validação de escalas que avaliam o relacionamento entre consumidores e marcas de chocolates, o objetivo deste trabalho foi obter indícios de validade de uma escala para medir a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com marcas de chocolate, denominada ERC Chocolates. O estudo é de natureza quantitativa, utilizando aplicação de questionário e análise fatorial dos dados. Os resultados revelaram uma estrutura multifatorial, composta por três fatores, Confiança e Comprometimento, Atendimento e Experiência de Compra e Qualidade Percebida, com indícios de validade e confiabilidade. Enquanto implicação gerencial, a escala validada no presente estudo poderá ser utilizada como diagnóstico para os gestores de marcas de chocolates, haja vista que ainda há diversos pontos críticos nas iniciativas de marketing de relacionamento no setor, existindo oportunidades de melhoria de estratégias de posicionamento, diferenciação e relacionamento com clientes.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. *Customer Relationship Management – CRM*. Chocolates. Validação de escala. Análise fatorial.

## Lista de tabelas

Tabela 1	Variância Total Explicada	29
Tabela 2	Coeficientes alfa $\alpha$ e o número de itens para os fatores extraídos	23
Tabela 3	Índices psicométricos da ERC Chocolates	23
Tabela 4	Validade de Conteúdo da Escala de Relacionamento com consumidores de chocolates	37
Tabela 5	Visão geral da percepção dos clientes de marcas de chocolates em relação a cada fator extraído	40
Tabela 6	Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Confiança e Comprometimento	40
Tabela 7	Visão geral da percepção dos clientes a respeito do Atendimento e Experiência de Compra	42
Tabela 8	Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Qualidade Percebida	44
Tabela 9	<i>Net Promoter Score</i> (NPS)	48

## Lista de figuras

Figura 1. Grau de escolaridade dos participantes do estudo .....	25
Figura 2. Tempo de relacionamento dos participantes com a marca da loja escolhida .....	26
Figura 3. Frequência de compra dos participantes do estudo .....	26
Figura 4. Gráfico de sedimentação .....	31

## Lista de abreviaturas e siglas

ABICAB	Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoins e Balas
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERC	Escala de Relacionamento com Consumidores
ERC Chocolates	Escala de Relacionamento com Consumidores de Chocolates
FACE	Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Atuariais e Gestão Políticas Públicas
PLURAL	Associação Nacional das Distribuidoras de Combustíveis, Lubrificantes, Logística e Conveniência
TI	Tecnologia da Informação
UnB	Universidade de Brasília



## Sumário

<b>1 Introdução .....</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualização .....	10
1.2 Definição do problema.....	12
1.3 Justificativa .....	13
<b>2 Referencial teórico .....</b>	<b>14</b>
2.1 Estado da arte .....	18
3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	22
3.2 Características do setor .....	23
3.3 Características da amostra.....	23
3.3.1 Tratamento dos dados .....	24
3.3.2 Caracterização dos participantes .....	25
3.4 Instrumento de pesquisa.....	27
3.5 Procedimentos de coleta dos dados.....	27
3.6 Procedimentos de análise dos dados .....	27
<b>4 Resultados.....</b>	<b>29</b>
4.1 Validação Exploratória da ERC Chocolates .....	29
4.2 Identificação da Percepção de Relacionamento com marcas de chocolates .....	39
4.3 Metodologia <i>Net Promoter Score</i> para avaliar a Satisfação de Clientes .....	47
<b>5 Conclusão .....</b>	<b>50</b>
5.1 Síntese dos Principais Resultados .....	45
5.3 Contribuições .....	51
<b>Referências .....</b>	<b>52</b>
<b>Apêndice A – Versão de aplicação da escala .....</b>	<b>62</b>
<b>Apêndice B – Versão final da escala .....</b>	<b>70</b>

## **1 Introdução**

O presente capítulo possui a finalidade de explicar fundamentos seminais referentes à pesquisa de validação de uma escala de relacionamento com consumidores de chocolate. O capítulo está estruturado em três tópicos: contextualização, formulação do problema e justificativa.

### **1.1 Contextualização**

Empresas de diversos setores estão inseridas em um contexto de competitividade recrudescente, cuja concorrência determina, eventualmente, quais organizações se estabelecem no mercado. Para Almeida, Lopes e Pereira (2006), Morgan e Hunt (1994), a concorrência, a capacidade comunicativa ampliada dos meios de comunicação, o aumento das expectativas dos clientes e a diversificação cada vez maior de seus desejos levaram as empresas a ponderar suas estratégias de negócio como um todo, compreendendo assim, suas estratégias de marketing. Na perspectiva de Demo, Rozzett, Fogaça e Souza (2018), a concorrência é um catalisador da busca pela excelência nas estratégias empresariais, uma vez que reflete diretamente no cenário empresarial ao promover alternativas de consumo a um mercado cada vez mais exigente.

Diante da perspectiva apresentada, Demo et al. (2011) afirmam que é resoluto conjecturar nos estudos organizacionais a compreensão da competitividade, fenômeno que faz com que as organizações ponderem quanto as suas maneiras de conduzir negócios, seu posicionamento e estratégias no mercado, sendo o esforço de tornar consumidores em clientes fiéis (Berry, 1995; Berry & Gresham, 1986) oportuno para abrir espaço para diversos estudos voltados ao marketing de relacionamento (Demo & Oliveira, 2018).

Até a década de 1990, as ações estratégicas das empresas estavam respaldadas no marketing transacional, cuja perspectiva é orientada no objetivo de troca ou transação. O marketing transacional tampouco prevê estratégias direcionadas a clientes que efetuam compras recorrentes na mesma empresa (Grönroos, 1994).

Scussel, Petroll, Semprebon e Rocha (2017) discorrem que o marketing de relacionamento surgiu na década de 1980 e logo tornou-se foco de interesse de pesquisadores e profissionais de marketing, tendo em vista o aumento da complexidade e incerteza dos comportamentos dos mercados e pela introdução e sofisticação das tecnologias de informação, as quais permitiram trocas eficazes entre as empresas e também coletas de dados

sobre o comportamento do consumidor em escala global (Ballantyne, Christopher, & Payne, 2003).

Berry (1983) conceitua o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o desenvolvimento de relacionamentos com clientes. De maneira complementar, Vavra (1993) afirma que a compra é o início do relacionamento entre o cliente e a empresa, e destaca que a interação continuada pós-venda representa uma parte primordial para que este relacionamento seja firmado, sendo mais necessária que a própria venda. Destarte, o autor defende a mudança na mentalidade de completar uma venda para a de iniciar um relacionamento a fim de construir lealdade com o cliente.

Complementarmente, para Demo et al. (2018), a adoção de estratégias de marketing de relacionamento visando a fidelização dos clientes passa a ser primordial às organizações que pretendem sobreviver e se perpetuar no mercado, onde a orientação do marketing voltada para captura de clientes é suplantada pelo foco na retenção e lealdade deles (Demo, Fogaça, Ponte, Fernandes, & Cardoso, 2015).

Reichheld e Sasser (1990) afirmam que à medida que o relacionamento do cliente com a empresa estende-se, os lucros crescem. Os autores afirmam que "as empresas podem ampliar seus lucros em quase 100% retendo apenas mais 5% de seus clientes" (p. 105), bem como afirma que custa entre cinco a seis vezes mais conquistar um novo cliente que manter um cliente atual. Com a fidelização, o consumidor estabelece um compromisso com a empresa e pretende continuar comprando seus produtos futuramente. O consumidor, muitas vezes, torna-se fiel pela qualidade que o produto oferece e ressalta que um pequeno aumento no preço, por vezes, não influenciará na compra (Mowen & Minor, 2006). Além disso, para Demo (2014), o alcance de clientes satisfeitos colabora diretamente para a ampliação de seu mercado consumidor à medida que leva o nome da organização além de sua roda de influência.

Diante do contexto apresentado é possível arazoar que a gestão do relacionamento com o cliente tem auxiliado as empresas no aumento da lucratividade e, mormente, como fonte de vantagem competitiva. Dentre os diversos setores da economia, o setor de chocolates apresenta notadamente competitividade, tendo em vista que conforme dados da ABICAB (Associação Brasileira de Chocolates, Amendoins, Balas e Derivados) apresentados em 2017, o chocolate é um dos produtos mais consumidos em todo o mundo, sendo o Brasil o 6º mercado em volume de vendas de chocolates no varejo, movimentando R\$ 9,4 bilhões na economia do país no ano de 2018 (ABICAB, 2018).

Além disso, conforme divulgado pela PLURAL em 2018 (Associação Nacional das Distribuidoras de Combustíveis, Lubrificantes, Logística e Conveniência), o *market share* das empresas líderes do mercado brasileiro de chocolates é composto pelas empresas Mondelez (Lacta) que detém 30,1% do setor, Nestlé 18%, Garoto 15,8% e, por fim, pela empresa Mars que possui 3,4%. Diante das informações apresentadas, é possível conjecturar que o mercado de chocolates no Brasil apresenta uma concorrência significativa, o que abre espaço para estudos de estratégias de CRM (*Customer Relationship Management*) a serem estabelecidas no setor, corroborando para a busca de melhores resultados no mercado.

## 1.2 Definição do problema

Considerando que escalas exprimem, no caso da temática do presente estudo, as percepções que clientes possuem de ações organizacionais, e apenas conhecendo tais percepções e avaliando-as por meio de instrumentos científicos é possível compreender efetivamente a percepção que o consumidor possui de uma empresa, emerge sobre esta pesquisa a seguinte problemática: Como medir os atributos que os clientes consideram relevantes para estabelecer um relacionamento com as marcas no setor de chocolates?

Este trabalho dará continuidade ao projeto de iniciação científica que buscou desenvolver uma Escala de Relacionamento com Clientes no setor de chocolates, denominada ERC Chocolates. Assim, Garcia e Demo (2019) realizaram as etapas qualitativas para o desenvolvimento de uma versão de aplicação da ERC Chocolates e o presente estudo se debruçará sobre a validação quantitativa da referida escala. Desta maneira, o objetivo precípua do presente estudo será obter indícios de validade e confiabilidade de uma Escala de Relacionamento com Clientes (ERC), a fim de que seja possível avaliar a percepção dos consumidores quanto ao seu relacionamento com as marcas de chocolate que consomem.

Nesse sentido, visando o alcance do objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

1. Realizar a validação exploratória da ERC chocolates;
2. Identificar a percepção que os clientes pesquisados possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates;
3. Avaliar o índice de satisfação dos clientes pesquisados com as marcas de chocolate mais citadas.

### 1.3 Justificativa

Esta seção apresentará a justificativa da escolha do lócus/setor escolhido para pesquisa, bem como as contribuições acadêmica e prática da proposta de estudo, as quais justificam a realização do trabalho.

Concernente à escolha do setor de chocolate como objeto de estudo, este torna-se um segmento relevante para investigações em virtude de o produto ser consumido por sete em cada 10 brasileiros, de acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB, 2017). Relativo ao setor econômico, o faturamento do mercado de chocolates no Brasil, em 2017, foi de R\$ 12,8 bilhões, representando, portanto, um produto expressivo em termos de impacto econômico nacional.

Ademais, o setor gera um aumento significativo na produção de empregos temporários, tendo em vista que a páscoa, celebração conhecida pela tradição de trocar ovos de chocolate, é reconhecida como a principal data sazonal para o setor de chocolates no Brasil, fator que aquece a economia e movimenta o varejo, haja vista o advento de empregos temporários (ABICAB, 2018).

Quanto à relevância acadêmica, a contextualização mostrou que existe uma lacuna em relação a escalas voltadas para segmentos específicos de mercado. Assim, no que tange a escalas para avaliação do CRM, foram encontrados alguns estudos com validação de escala baseados principalmente nos trabalhos de Wilson e Vlosky (1997), Sin, Tse e Yim (2005), Agariya e Singh (2012). Os trabalhos desses autores abrangem validação de escala para avaliar o relacionamento mormente no mercado corporativo (B2B) bem como a proposição de dimensões internas de CRM praticadas pelas empresas. Haja vista a lacuna na literatura quanto a escalas de CRM para o mercado consumidor (B2C), Rozzett e Demo (2010) desenvolveram e validaram a ERC (Escala de Relacionamento com Clientes) para avaliar a percepção dos clientes quanto a iniciativas de relacionamentos de empresas de modo geral. Essa escala foi validada transculturalmente no Brasil (Rozzett & Demo, 2010) nos EUA (Rozzett & Demo, 2013) e na França (Demo et al., 2017), apresentando bons índices psicométricos.

No que tange à contribuição prática desta pesquisa, a ERC Chocolates, validada com indícios de confiabilidade, constituirá um instrumento diagnóstico para gestores do ramo de chocolates identificarem pontos críticos no relacionamento com seus clientes. Ademais, eles poderão obter subsídios para elaborar e aprimorar estratégias de desenvolvimento de produtos, posicionamento de marca e, finalmente, estabelecer um relacionamento de longo

prazo com seus clientes o que, em última análise, se traduzirá em melhores resultados organizacionais.

## **2 Referencial teórico**

O conceito de marketing de relacionamento surgiu com Berry, na literatura de Marketing de Serviços, em 1983, definindo-o como a atração, a retenção e a manutenção de relacionamentos com clientes. Outrossim, o autor enfatiza que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como uma etapa intermediária no processo de marketing, ao passo que, solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais seria considerado marketing de relacionamento (Berry, 1995).

Para Morgan e Hunt (1994), o marketing de relacionamento consiste em todas as atividades de marketing orientadas para o estabelecimento, o desenvolvimento e a manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas. Payne (2012) afirma que o marketing de relacionamento consiste em uma abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com clientes, a fim de criar valor para o acionista.

Vavra (1993) evidencia a importância da mudança de postura empresarial no sentido de finalizar uma venda para a de iniciar um relacionamento e, conseqüentemente, construir lealdade. O autor introduz o conceito de pós-marketing, definindo-o como o meio de proporcionar satisfação contínua aos clientes, visando a construção de relacionamentos duradouros, cuja interação prolongada com o cliente é tão importante quanto a venda. Para Vavra (1993), Grönroos (1994), Sheth e Parvatiyar (2001) e Payne (2012) marketing de relacionamento inova ao apresentar uma diferente visão estratégica, defendendo uma mudança na orientação do marketing para a conquista de clientes para o foco na retenção e lealdade de clientes.

É possível arrazoar diante deste contexto que a era da tecnologia da informação proporcionou aos consumidores uma mudança de comportamento de compra, e às empresas, um novo comportamento de produção, promovendo consigo um novo modelo de marketing, baseado na experiência e no conhecimento (McKenna, 1997). Diante da perspectiva da oferta, a nova era do marketing é marcada pela crescente diversidade de produtos e serviços e pelo acirramento da concorrência global (McKenna, 1993; Rapp & Collins, 1991; Vavra, 1993).

Isto posto, o aumento do portfólio de produtos oferecidos pelas empresas abre ao consumidor uma pluralidade de escolhas que geralmente vêm acompanhadas de novas empresas no mercado, com novas tecnologias e novas estratégias (Peppers, Rogers, & Dorf,

2001). Nesta verve, para McKenna (1997), as empresas bem-sucedidas param de concentrar suas estratégias em modificar a mentalidade do cliente e, de maneira oposta, passam a adaptar seu produto visando atender às exigências do consumidor.

Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) enfatizam que sob o ponto de vista da demanda, percebe-se um mercado cada vez mais exigente. Para os autores, tal comportamento do mercado é uma reação à prática das estratégias entre concorrentes, que buscam ofertar produtos e serviços cada vez mais diferenciados. McKenna (1997) destaca que a tecnologia tem contribuído para a mudança de posicionamento tanto das organizações como dos consumidores. Complementarmente, Ribeiro et al. (1999) ressaltam que o cliente pode consultar via internet inúmeras opções de produtos e serviços, em tempo real e a um custo baixo. O cliente, portanto, tende a ter comportamentos bastante diversificados, tendo em vista a grande quantidade de informação disponível e o poder de buscar o que melhor atende às suas exigências.

Assim sendo, para que a organização consiga a atenção do cliente, ela deve criar valor para este, fazendo da compra um momento de relacionamento (Chamie & Ikeda, 2015). Nesse sentido, os relacionamentos, ao longo do tempo, desenvolveram a confiança e a amizade e, atualmente, tornaram-se estratégicos para atingir os objetivos das organizações (Wilson, 1995).

Na visão de Demo, Santos e Watanabe (2018) o marketing de relacionamento é capaz de fazer com que as empresas possam administrar suas interações com seus clientes de modo efetivo, contribuindo para um posicionamento da marca mais profícuo, agregando valor ao relacionamento entre o cliente e a empresa. Portanto, a sua contribuição às empresas está atrelada ao monitoramento e à identificação de oportunidades no mercado e, ainda, ao estabelecimento de relacionamentos duradouros com clientes e parceiros de negócios (Demo et al., 2015).

Os benefícios consequentes do marketing de relacionamento também despertam forte interesse dos pesquisadores, seja acerca do desenvolvimento de novos produtos (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011), na capacidade inovativa das empresas (Battor & Battor, 2010; Lin, Chen, & Chiu, 2010) ou, ainda, sobre o crescimento dos níveis de confiança, satisfação e lealdade (Abbade, 2014). Isto posto, a orientação do relacionamento com o cliente tem sido solidificada como campo de pesquisa e como prática organizacional (Parvatiyar & Sheth, 2000).

Parvatiyar e Sheth (2000) asseveram que o marketing de relacionamento e CRM são termos frequentemente usados de maneira túrbida na literatura de marketing. Todavia, vale aludir que tais termos na realidade estão correlacionados, uma vez que o CRM pode ser visto como a aplicação sistemática e automatizada de conceitos de marketing de relacionamento. Assim, conforme Payne (2012), CRM é um conceito mais abrangente, uma vez que une as estratégias de marketing de relacionamento ao potencial de TI (Tecnologia da informação).

Do mesmo modo, Scussel et al. (2017) discorre que apesar da visibilidade e da popularidade que o termo marketing de relacionamento conquistou em mais de três décadas, o debate acerca de seu real significado ainda é considerado uma importante lacuna na literatura. Tal consideração ocorre em virtude de o vocábulo marketing de relacionamento ter sido utilizado para expressar diferentes significados, como por exemplo, taxa de retenção de clientes, programas de fidelidade, estratégia empresarial e, onde reside o maior equívoco, sinônimo para CRM (Ballantyne, Christopher, & Payne, 2003; Frow & Payne, 2009; Gronroos, 2009; Demo et al., 2015).

Diante de diversos conceitos, Scussel et al. (2017) sugerem, como conceito unificador, que o marketing de relacionamento consiste em uma filosofia organizacional pautada na confiança, satisfação e lealdade, que aborda o engajamento entre marcas e seus consumidores, proporcionando benefícios para ambos.

O CRM emergiu nos anos 1990, derivado da combinação do marketing de relacionamento com orientação de sistemas de informação (SI) e diante da importância do relacionamento e da necessidade de gerenciamento dos clientes (Demo & Rozzett, 2013). Trata-se de um processo sistemático que visa gerenciar as interações entre a organização e seus clientes (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004). Para tal, o CRM captura dados de seus clientes e suas transações, consolida-os em um banco de dados único, analisa estes dados em busca de informações relevantes sobre o negócio e distribui as informações às áreas e pessoas de interesse, bem como aos pontos de contato do cliente com a empresa (Peppers & Rogers, 2001).

Em suma, o CRM é capaz de analisar dados dos clientes e gerar conhecimento, buscando identificar oportunidades focadas na satisfação e no atendimento às necessidades dos clientes. Na visão de Payne (2012), o CRM provê oportunidades para utilizar informações, conhecer melhor os clientes, oferecer valor por meio de ofertas customizadas, desenvolver relacionamentos duradouros, afirmando que o CRM deve ser visto como uma filosofia de negócio, implementada de maneira holística e baseada em processos, que visa



criar, desenvolver e aprimorar o relacionamento com os clientes para criar valor para o acionista e demais *stakeholders*.

Bretzke (2001) refere que o uso intensivo da informação do cliente é essencial para o gerenciamento de relacionamento correto e eficiente com o cliente. De maneira complementar, Rygielski, Wang e Yen (2002) e Lin, Su e Chien (2006) afirmam que o CRM é um modelo orientado para o cliente em que uma venda individual é apenas o início de um processo, opondo-se à visão do marketing transacional, cuja venda é o fim do processo.

Miake, Carvalho, Pinto e Graeml (2018) enfatizam que o processo de CRM é suportado pela orientação do relacionamento e pelo gerenciamento do conhecimento do cliente derivado da coleta de dados, consolidação de dados, análise de dados e distribuição de conhecimento para apoiar a tomada de decisões.

Vale ressaltar que as pesquisas mais contemporâneas demonstram preocupação com o grande número de informações advindas de banco de dados de CRM, destacando que o mau uso destes pode comprometer o desempenho organizacional (Reimer & Becker, 2015). Em contrapartida, a utilização estratégica e bem estruturada destes dados pode proporcionar à organização, eficiência e rapidez na tomada de decisão (Faed, Chang, Saberi, Hussain, & Azadeh, 2015), além da possibilidade de desenvolvimento de novos produtos adequados aos clientes (Bandaru et al., 2015).

No que tange o uso generalizado da internet, Wang e Yang (2015) discorrem acerca da relevância do *e-commerce* (comércio eletrônico) no cenário do desempenho organizacional, e para os autores o CRM é a estratégia-chave para o sucesso deste canal de vendas. Complementarmente, Harrigan, Soutar, Choudhury e Lowe (2015) destacaram a importância de as empresas atuarem no relacionamento com o cliente por meio das mídias sociais, além de sustentar-se sobre o relacionamento respaldado no conhecimento particular do consumidor (Alamgir & Shamsuddoha, 2015).

Por fim, Kotler e Armstrong (2003) elucidam que a satisfação do cliente é capaz de trazer profusos benefícios às empresas. Nessa acepção, afirmam que clientes satisfeitos ficam menos sensíveis à variação de preços, exprimem fatores positivos da empresa e de seus produtos para outras pessoas e permanecem fiéis por um longo tempo. Diante do exposto, empresas, além de atrair e reter bons clientes devem preocupar-se, também, com o aumento de sua participação no cliente, transformando-se seu único fornecedor de produtos ou persuadindo-os a comprar produtos adicionais da empresa, via estratégias de *cross-selling* e *up-selling*. O *up-selling* consiste em uma estratégia de venda na qual se sugere um adicional

para o produto ou serviço base que está sendo comprado, ao passo que o *cross-selling* se refere à produtos complementares que são sugeridos ao cliente (Vieira, Pires, & Galeano, 2013). Esse foi o quadro conceitual de referência para a presente pesquisa.

## 2.1 Estado da arte

Relativo às produções de revisão literária acerca de CRM, foram identificadas produções de Ngai (2005), Demo et al. (2015) e Scussel et al. (2017).

Ngai (2005) explana que o CRM atraiu a atenção de profissionais e acadêmicos. Na pesquisa o autor identificou 205 artigos de CRM publicados entre 1992 e 2002. Ngai (2005) ratifica que as pesquisas acerca do CRM aumentarão significativamente no futuro em virtude do crescente interesse por essa área, uma vez que a informação e o conhecimento acerca do cliente é um ativo da empresa que deve ser gerenciado.

Demo et al. (2015) afirma que já é consensual entre os principais autores da área de *customer relationship management* (CRM) ou marketing de relacionamento a relevância da gestão estratégica do relacionamento entre as organizações e seus clientes, especialmente em um cenário de competitividade entre empresas. Destarte, o estudo buscou desenhar um panorama dos estudos sobre CRM, apresentando os resultados de uma revisão bibliométrica que abrangeu sínteses do estado da arte e dos estudos empíricos produzidos em periódicos nacionais de primeira linha ( $\geq$  Qualis Capes B1), no período compreendido entre 2001 e 2013, a fim de destacar a produção no novo milênio.

Tal análise permitiu o delineamento de uma agenda de pesquisa, bem como a institucionalização da pesquisa sobre CRM no Brasil. Foram encontrados 52 artigos. As revistas REAd, RAC e Faces são as que possuem mais artigos publicados sobre CRM e a USP a instituição que liderou as publicações no período analisado. O CRM no contexto *business-to-consumer* (B2C) e suas variáveis correlatas (satisfação e lealdade) foram os assuntos mais trabalhados nos artigos, cuja maioria constituiu-se em trabalhos teórico-empíricos, de natureza quantitativa e com foco no setor privado da economia, sobretudo nos ramos bancário e varejista.

Os resultados da revisão apontam, de fato, a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre CRM, o que foi demonstrado por um notório aumento no interesse de pesquisadores, considerando a criação de grupos de pesquisa sobre CRM no Brasil.

Dentre as revisões de literatura mais recentes consta o trabalho produzido por Scussel et al. (2017). O estudo atualiza a pesquisa de Agaryia e Singh (2011) a partir de uma revisão sistemática das publicações com base em um levantamento bibliométrico sobre o tema entre os anos de 2011 e 2015. Foram identificados e analisados 69 artigos, categorizados segundo critérios demográficos, institucionais e metodológicos. Partindo dos principais assuntos concernentes ao marketing de relacionamento, foram identificados elementos definidores e, assim, propôs-se um conceito unificador. Como principal contribuição, o artigo apresenta um conceito novo, baseado na literatura clássica de marketing de relacionamento associado às mais recentes perspectivas na área, de forma a entregar uma definição capaz de auxiliar o desenvolvimento teórico-empírico do conhecimento em marketing de relacionamento.

No que tange as escalas para avaliação do CRM, foram encontrados alguns estudos com validação de escala baseados principalmente nos trabalhos de Wilson e Vlosky (1997), Sin, Tse e Yim (2005), Agariya e Singh (2012). Os trabalhos desses autores abrangem validação de escala para avaliar o relacionamento mormente no mercado corporativo (B2B) bem como a proposição de dimensões internas de CRM praticadas pelas empresas. Haja vista a lacuna na literatura quanto a escalas de CRM para o mercado consumidor (B2C), Rozzett e Demo (2010) desenvolveram e validaram a ERC (Escala de Relacionamento com Clientes) para avaliar a percepção dos clientes quanto a iniciativas de relacionamentos de empresas de modo geral. Essa escala foi validada transculturalmente no Brasil (Rozzett & Demo, 2010) nos EUA (Rozzett & Demo, 2013) e na França (Demo et al., 2017), apresentando bons índices psicométricos.

A partir destes trabalhos, sete 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), telecomunicações (Demo et al., 2017), supermercados (Magrini & Demo, 2017), companhias aéreas (Demo et al., 2018) e mercado de luxo (Scussel & Demo, 2019). No entanto, não existe escala de relacionamento desenvolvida e validada para o setor de chocolates.

Relativo às últimas linhas de pesquisa sobre CRM no mundo, para desenhar o estado da arte recente no tema, foram executadas buscas no portal de periódicos da CAPES, contemplando períodos entre os anos de 2018 e 2019. As palavras de busca foram CRM e *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente). Dessa maneira, nos parágrafos que se seguem são apresentadas algumas dessas publicações.

Reis, Moreira, Murakami e Carneiro (2018) estudaram o marketing de relacionamento na indústria farmacêutica. Teve-se como objetivo analisar como a ferramenta marketing de relacionamento utilizado pelo representante propagandista pode ter influência na prescrição médica. Concluiu-se que o marketing de relacionamento realizado pelos representantes propagandistas promove a fidelização de clientes.

Silva et al. (2018) buscou definições sobre as estratégias utilizadas por empresas de diversos setores do mercado para criar relacionamentos a longo prazo com seus clientes, utilizando o marketing de relacionamento como base de estudo do comportamento do consumidor em gestão de relacionamento que visa compreender as reais necessidades dos clientes potenciais. A pesquisa fundamentou-se num estudo bibliográfico com enfoque qualitativo do tipo descritivo, discorrendo que a qualidade e o atendimento mostrarão o valor que a empresa tem em conquistar e satisfazer o cliente.

Já Carrasco, Blasco, García-Madariaga, Pedreño-Santos e Herrera-Viedma (2018) estudaram a relação entre a rotatividade de clientes e suas reclamações no setor de telecomunicações, afirmando que uma parte fundamental da estratégia de uma empresa é medir tal insatisfação. O objetivo do estudo foi de definir um modelo para transformar as queixas dos clientes de CRM, expressas em linguagem natural, em escalas SERVPERF. Como uma conclusão prática, observou-se que a maioria das reclamações nessa tecnologia emergente está relacionada a aspectos técnicos dos serviços e não ao pessoal.

Dalla Pozza, Goetz e Sahut (2018) ressaltam que a gestão de relacionamento com o cliente (CRM) é uma das ferramentas de gerenciamento mais frequentemente adotadas e tem recebido muita atenção na literatura. Do ponto de vista da empresa, o CRM é visto como um processo complexo que requer intervenções em diferentes áreas da empresa, entretanto os autores destacam na pesquisa as falhas relacionadas a uma visão parcial e incompleta do CRM. O estudo avança investigando o impacto do tempo de implementação em diferentes áreas (gerenciamento de clientes, tecnologia, alinhamento organizacional e estratégia) no desempenho do CRM. Os resultados do estudo empírico revelam que, em comparação com outras atividades críticas de CRM, uma implementação posterior de atividades de alinhamento organizacional tem um impacto negativo no desempenho. Além disso, os resultados mostram que as implementações de CRM não tratam da mesma forma as áreas de aquisição, crescimento e fidelidade de clientes, pois isso depende claramente dos objetivos da empresa.

Sofi e Hakim (2018), por seu turno, discorrem que manter relações colaborativas de uma empresa com o cliente é muito importante no cenário empresarial competitivo contemporâneo. Neste contexto, o estudo foi realizado com o objetivo de analisar o cliente, as práticas e as dimensões de gestão de relacionamento (CRM) nos negócios. Tendo em vista os desafios enfrentados pelas organizações empresariais, em particular no setor de serviços, o artigo identificou e discutiu a “prospecção de clientes” e “personalização” como práticas/dimensões adicionais que necessitam ser incorporadas para projetar uma robusta estrutura de CRM.

Hu et al. (2018) destacam que a retenção de clientes é um dos principais objetivos na área de relacionamento com o cliente e ressaltam que o conhecimento de experiências negativas experienciadas por clientes é de grande interesse para as empresas, uma vez que auxilia os gestores a identificar pontos problemáticos em seus serviços, sendo possível tomar medidas antecipadas. Todavia, acredita-se que há um grande número de clientes que não externam suas reclamações. No estudo, foi proposto uma estrutura de duas partes: desenvolver a previsão para baixo processo e estabelecer a metodologia para identificar as razões pelas quais os clientes apresentam tendência de queda. Na segunda parte, foi proposta uma abordagem para descobrir a causa (da tendência de queda) com base em um método de inferência e aprendizagem semi-supervisionada, visando identificar potenciais "sofredores silenciosos".

Por fim, Smith (2019) destacou que o gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) é uma estratégia central de negócios para a maioria das organizações. Na economia global atual, é essencial que as organizações encontrem maneiras de aumentar sua produtividade. O artigo discute a decisão do gerenciamento de operações do CRM nas empresas e a abordagem básica de estudo de caso visa fornecer uma compreensão das transições, desafios e implementação de CRM nas organizações.

### 3 Métodos e técnicas de pesquisa

Serão apresentados, neste capítulo, os procedimentos adotados na execução dos objetivos propostos no presente trabalho, a saber: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização do setor de chocolates, caracterização da amostra, instrumentos de pesquisa, métodos e técnicas de coleta e tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

De acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005), o tipo de uma pesquisa pode ser definido em relação a seus fins e a seus meios. Porquanto, no tocante aos seus fins, o presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa de teor descritivo e instrumental.

Destarte, a pesquisa possui caráter descritivo por pretender identificar a percepção que os clientes pesquisados possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates. As pesquisas descritivas servem para mensurar características em uma questão de pesquisa. Já o caráter instrumental se deve a pretensão de validar um instrumento capaz de avaliar indícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com consumidores de chocolate (Hair et al., 2005).

Com relação aos meios, a pesquisa é do tipo *survey* (pesquisa de campo). Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) definem *survey* como um procedimento para coleta de dados acerca das características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, sendo o mais comum o questionário. Complementarmente, a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados primários de uma grande amostra de indivíduos, cujas características, ações ou opiniões se deseja conhecer para que mediante uma análise quantitativa, seja possível obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (Freitas et al., 2000; Hair et al., 2005).

Concernente à natureza, o estudo é quantitativo pois se utiliza de procedimentos estatísticos para a consecução dos objetivos (Godoy, 2005; Malhotra, 2012). Por fim, o horizonte temporal do estudo é transversal, considerando que é aplicada em um período específico de tempo (Malhotra, 2012).

### 3.2 Características do setor

Segundo dados da ABICAB (Associação Brasileira de Chocolates, Amendoins, Balas e Derivados) apresentados em 2017, o chocolate é um dos produtos mais consumidos em todo o mundo, sendo o Brasil o 6º mercado em volume de vendas de chocolates no varejo, atrás apenas de Estados Unidos, Rússia, Alemanha, Reino Unido e França. O consumo de chocolate no Brasil ainda é tímido se comparado com outras regiões da Europa, como a Suíça, Áustria e Alemanha, por exemplo. Todavia, considerando os hábitos dos brasileiros e, sobretudo, o clima do país, o mercado nacional é altamente relevante.

Em 2018, o setor de chocolates faturou R\$ 13,3 bilhões no Brasil, conforme dados do Euromonitor (ABICAB, 2018). Ainda segundo informações da associação, o mercado de chocolates apresentou crescimento de vendas, tanto em volume quanto em valor no último ano (2018). Conforme recente pesquisa encomendada pela ABICAB ao Instituto *Kantar Worldpanel*, instituto especialista em comportamento de consumo, depois de um cenário de retração, a retomada no crescimento do consumo de chocolates em valor foi de quase 6% de 2017 para 2018, movimentando R\$ 9,4 bilhões na economia do país. De acordo com dados da ABICAB, em 2018, foram produzidas mais de 11 mil toneladas de chocolates, quantidade que se comparada à de 2017, representa um volume 26% maior.

Concernente aos dados do mercado no ano de 2019, as pesquisas apresentadas até o momento indicam dados da páscoa de 2019, visto que é uma das datas mais importantes do ano para o setor. Segundo informações da ABICAB, foram geradas cerca de 18 mil vagas de emprego temporário em todo o Brasil para atender a demanda de ovos e produtos de chocolate no período de páscoa de 2019, dado que corrobora a expressão do segmento de chocolates no mercado econômico brasileiro.

### 3.3 Características da amostra

O público-alvo desta pesquisa é representado por consumidores de chocolates, maiores de 18 anos. A amostra é caracterizada como não probabilística por conveniência, uma vez que de acordo com Hair et al. (2005), para a aplicação, é imprescindível considerar indivíduos que se encontram disponíveis e que possam oferecer informações relevantes ao estudo.

Tendo em vista que os consumidores de chocolates tendem à um número incalculável, a amostra admite ser não probabilística (Cochran, 1977). Acerca do tamanho da amostra, Tabachnick e Fidell (2013) apontam que, para a análise fatorial exploratória, a amostra deve contemplar um mínimo de 300 indivíduos, sugerindo, ainda, como regra, o mínimo de 5

sujeitos por item (Pasquali, 2011). Como a versão de aplicação da ERC Chocolates, proposta no trabalho de Garcia e Demo (2019), possui 60 itens, a amostra deve compor um mínimo de 300 participantes. Por isso, para atender aos dois critérios e considerando que sempre há perdas na etapa de tratamento dos dados, o objetivo foi buscar respostas de 400 sujeitos. A amostra final abarcou um total de 378 participantes, número que se aproxima do objetivo proposto, mas acima do valor mínimo adequado.

### 3.3.1 Tratamento dos dados

Os dados advindos da aplicação do referido questionário foram transferidos ao programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), iniciando a etapa de tratamento dos dados, conforme recomendações de Tabachnick e Fidell (2013). Primeiro, para a análise de dados faltantes ou *missing values*, optou-se pela substituição pela média, haja vista que as variáveis com itens em branco somavam menos que 3%. A averiguação quanto à presença de *outliers*, valores que divergem consideravelmente da média e da maioria dos dados, foi realizada pelo método Mahalanobis, conforme proposto por Tabachnick e Fidell (2013). Com base na verificação da tabela do *qui-quadrado*, com índice de significância  $p < 0,001$  e considerando 59 variáveis de 60, visto que a última pergunta da pesquisa, foi empregada para a métrica do Net Promoter Score – NPS. Assim, se obteve o valor  $\chi^2 = 99,607$  e, assim, foram eliminados 11 *outliers*. Portanto, a amostra final contemplou um total de 367 sujeitos.

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

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

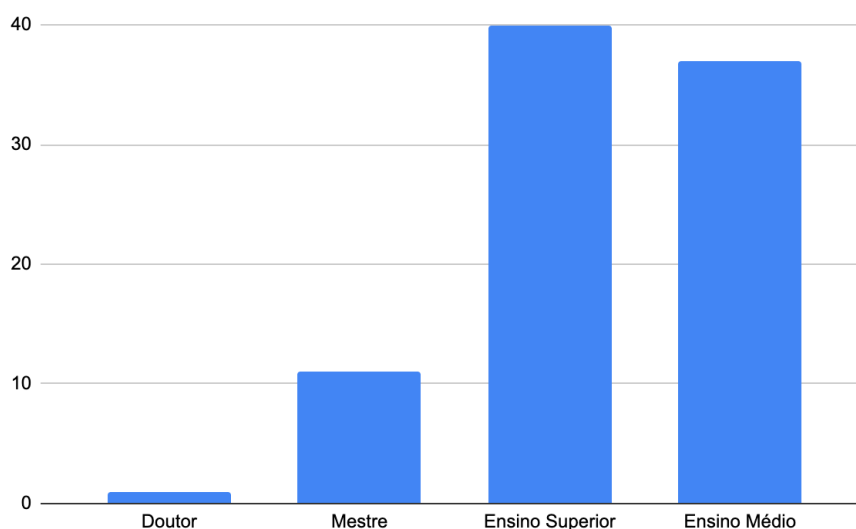


### 3.3.2 Caracterização dos participantes

A amostra foi caracterizada em termos de idade, grau de escolaridade, tempo que o sujeito era cliente da marca de chocolate escolhida e a frequência de compra na loja de chocolate escolhida. O estudo contou com uma amostra de 367 sujeitos.

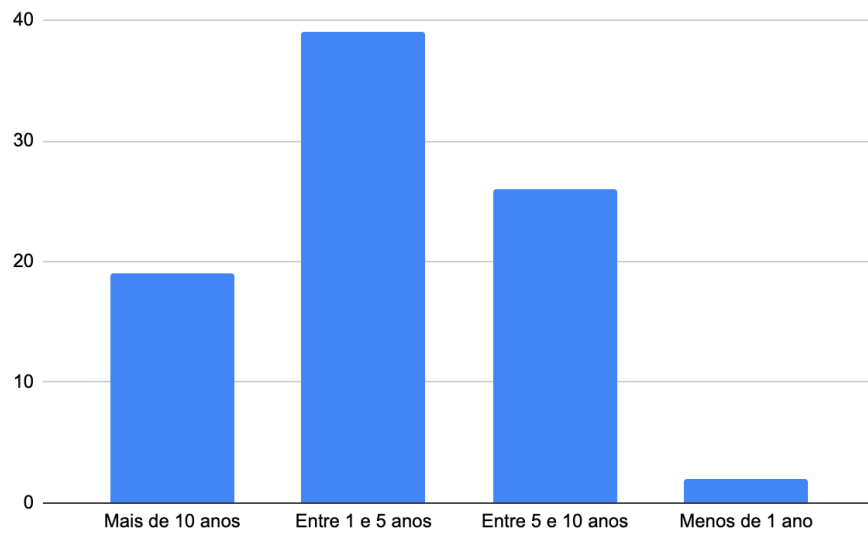
No tocante à idade dos participantes, constatou-se que 67,4% apresentam idade entre 18 e 25 anos. Os participantes com idade entre 26 e 40 anos representam 14,6% da amostra. Já os participantes entre 41 e 60 anos constituem 15,7% da amostra, enquanto os participantes com idade entre 61 ou mais anos totalizam 2,2% do total.

A respeito do grau de escolaridade dos participantes, a maioria destes, 44,9% da amostra, possuem ensino superior, seguido pelo ensino médio completo, com 41,6% do total. Os participantes com mestrado totalizaram 12,4% e com doutorado somaram 1,1% do total da amostra. Tais resultados são apresentados na Figura 1.



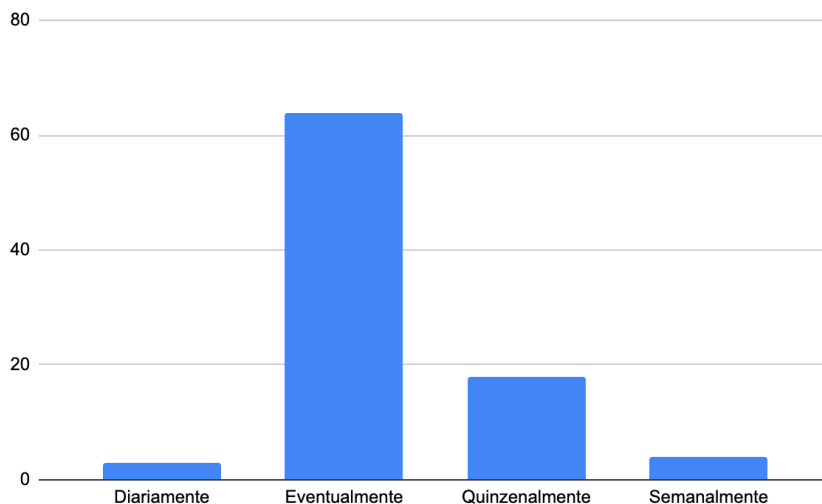
**Figura 1.** Grau de escolaridade dos participantes do estudo

Os dados que se seguem tratam do tempo de relacionamento que o cliente tem com a marca de chocolate escolhida. Conforme ilustrado pela Figura 2, a maior parte dos sujeitos relaciona-se com a marca escolhida entre 1 e 5 anos, com frequência percentual de 45,3% do total. Na sequência, figuram o período entre 5 e 10 anos com 30,2% e o período superior a dez anos contabiliza 22,1% do total. Apenas 2,3% dos clientes compram a menos de 1 ano na loja da marca escolhida.



**Figura 2.** Tempo de relacionamento dos participantes com a marca da loja escolhida.

Por fim, buscou-se identificar a frequência de compra na loja da marca de chocolate escolhida. Conforme a Figura 3, a maior parte dos sujeitos, contabilizando 71,9% do total, consome eventualmente, seguido pelas compras quinzenais, somando 20,2%. Em sequência, a frequência de compra semanal totaliza 4,5% da amostra, e a frequência de compra diária representa 3,4%.



**Figura 3.** Frequência de compra dos participantes do estudo.

### 3.4 Instrumento de pesquisa

A fim de atingir os objetivos específicos 2 e 3, que são, respectivamente, identificar a percepção que os clientes pesquisados possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates e avaliar o índice de satisfação dos clientes pesquisados com as marcas de chocolate mais citadas, foram consideradas as percepções de consumidores de chocolates, por meio da versão de aplicação da ERC Chocolates, no segundo semestre de 2019. A versão de aplicação da escala foi oriunda do projeto de iniciação científica que objetivou o desenvolvimento da ERC Chocolates (parte qualitativa) (Garcia & Demo, 2019). A presente pesquisa, por seu turno, visou a parte quantitativa do projeto, que tange à validação da escala.

O questionário supracitado é composto por 65 itens objetivos, sendo 59 para avaliar a percepção dos consumidores de chocolates quanto ao relacionamento com as marcas, 1 para avaliar a satisfação, via metodologia *Net Promoter Score*, e as 5 questões restantes são sociodemográficas para caracterizar a amostra. O questionário encontra-se no Apêndice A.

### 3.5 Procedimentos de coleta dos dados

A aplicação da pesquisa ocorreu via plataforma eletrônica *Google Forms*, no período compreendido entre agosto e novembro 2019. De acordo com Gonçalves (2008), o uso da aplicação *online* é feito visando economizar tempo na coleta de dados, além de possuir maior flexibilidade e custos menores em comparação à aplicação feita presencialmente. O formulário *online* foi disponibilizado via redes sociais, utilizando a técnica "bola de neve".

Baldin e Munhoz (2011) conceituam a técnica "bola de neve" como uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais cujos participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam outros participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançada a quantidade alvo desejada.

### 3.6 Procedimentos de análise dos dados

Os dados advindos da aplicação do questionário supracitado foram transferidos ao programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) e, após a etapa de tratamento de dados, realizou-se a análise de componentes principais e análise fatorial exploratória (AFE) para validar a escala ERC para o setor de marcas de chocolate, contemplando o objetivo

específico 1 proposto pelo estudo, seguindo as recomendações de Hair et al. (2009) e Tabachnick e Fidell (2013).

Para consecução do objetivo 2, identificar a percepção que os clientes pesquisados possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates, foram realizadas análises de estatística descritiva para cálculo de média, desvio-padrão, moda e distribuição de frequência; e para consecução do objetivo 3, a saber, avaliar o índice de satisfação dos clientes pesquisados com as marcas de chocolate mais citadas, empregou-se a métrica *Net Promoter Score* – NPS proposta por Reichheld (2003).

Segundo o autor, para se produzir uma média clara da satisfação de clientes, deve-se perguntar a esses, em uma escala de 0 a 10, qual número representa a chance de eles indicarem uma marca a um familiar ou amigo. Seguindo a metodologia, categoriza-se os respondentes em três grupos de acordo com o número indicado pelos clientes. O primeiro grupo, dos clientes que marcam os números 9 ou 10, são considerados promotores da marca, ou seja, fãs leais e encantados. No outro extremo, encontram-se os detratores, consumidores que indicam os números de 0 a 6, esses são clientes infelizes com a marca e que diminuem a reputação de uma empresa por meio de suas críticas. O último grupo diz respeito aos clientes passivos, nomeados segundo a metodologia de “passivamente satisfeitos”, os quais apontam os números 7 ou 8 como a chance de eles recomendarem a marca. Estes são enquadrados assim, segundo o autor, porque a taxa de recompra desses é até 50% inferior do que a dos promotores e, portanto, não devem fazer parte do cálculo do índice. Seguindo as diretrizes propostas pela metodologia, após a tabulação dos resultados, subtrai-se a quantidade de detratores (em porcentagem) da quantidade de promotores (em porcentagem), obtendo-se, assim, o NPS.

## 4 Resultados

Neste capítulo, serão apresentados os resultados e discussões referentes à realização da validação exploratória da escala de mensuração do relacionamento com marcas de chocolate, à identificação da percepção que os clientes pesquisados possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates e à avaliação do índice de satisfação de clientes para cada marca de chocolate citada, contemplando os objetivos específicos 1, 2, e 3 da pesquisa.

### 4.1 Validação Exploratória da ERC Chocolates

Concernente à validação exploratória, iniciou-se com a análise dos componentes principais, seguida pela análise fatorial exploratória (AFE). A utilização da análise dos componentes principais visou aferir a viabilidade do uso de análise fatorial para a amostra pesquisada, ao inspecionar a matriz de correlação e o índice de adequação da amostra proposto por Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Destarte, o cálculo do KMO obteve índice de 0,83, classificado como “meritório”. Outrossim, para Kaiser (1974), quanto mais próximo de 1, maior a comunalidade e melhor a fatorabilidade do conjunto de itens.

Para a consecução da análise fatorial, a decisão da quantidade de fatores é de suma importância. Desse modo, em concordância com a recomendação de Fava e Velicer (1996), foram escolhidos um conjunto de fatores cuja quantidade não fosse sub ou super extraída, evitando distorções nos resultados das análises subsequentes. Em vista disso, os parâmetros para esta decisão foram os *eigenvalues* (autovalores), a porcentagem de variância explicada, o gráfico *scree plot*, denominado gráfico de sedimentação, e a análise paralela.

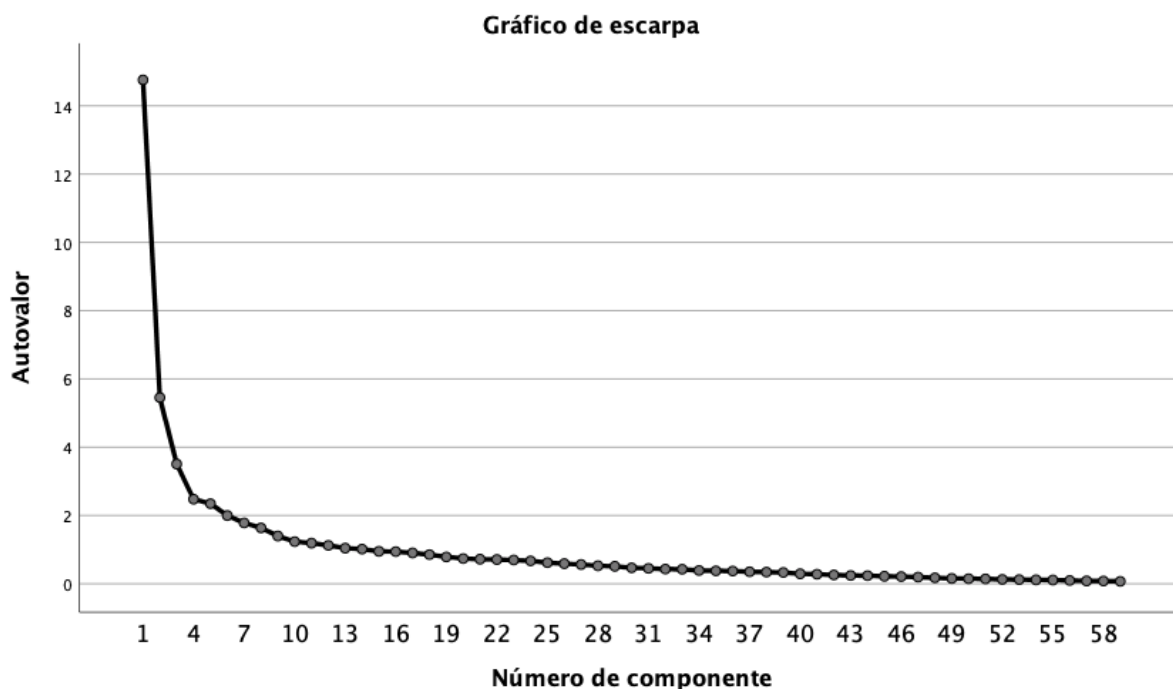
Nesse sentido, o método *eigenvalues* maiores que 1,0 indicou 14 fatores e a variância total explicada maior que 3% indicou 7 fatores, conforme ilustrado na Tabela 1. Entretanto, não há amparo na literatura para tamanha quantidade de fatores.

Tabela 1  
**Variância Total Explicada**

Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de Carregamentos ao Quadrado		
	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa
1	14,76	25,016	25,016	14,76	25,016	25,016
2	5,454	9,244	34,26	5,454	9,244	34,26

3	3,505	5,941	40,201	3,505	5,941	40,201
4	2,477	4,198	44,399	2,477	4,198	44,399
5	2,345	3,975	48,374	2,345	3,975	48,374
6	1,999	3,387	51,762	1,999	3,387	51,762
7	1,78	3,017	54,779	1,78	3,017	54,779
8	1,636	2,774	57,553	1,636	2,774	57,553
9	1,398	2,369	59,922	1,398	2,369	59,922
10	1,235	2,093	62,014	1,235	2,093	62,014
11	1,189	2,015	64,029	1,189	2,015	64,029
12	1,123	1,903	65,933	1,123	1,903	65,933
13	1,042	1,766	67,699	1,042	1,766	67,699
14	1,014	1,719	69,418	1,014	1,719	69,418

Prosseguiu-se, então, para a segunda verificação, onde é apresentado o gráfico *scree plot*, ou gráfico de sedimentação, que permite a análise visual do gráfico de *eigenvalues* ou autovalores, identificado o ponto em que a inclinação deixou de ser acentuada para se tornar quase horizontal (Pasquali, 2012). Desta forma, o número de fatores a ser extraído é indicado à esquerda do ponto de inflexão, de modo que o gráfico da presente pesquisa indicou três fatores, conforme a Figura 4.



**Figura 4.** Gráfico de sedimentação

A análise paralela também foi utilizada por garantir fidelidade na determinação da quantidade de fatores, como discorrem Hayton, Allen e Scarpello (2004). Horn (1965) elucida que a técnica de análise paralela é precisa em 92% dos casos, possibilitando uma melhor determinação do conjunto de valores a ser extraído. Tal análise desvelou 3 fatores. Seguindo o suporte teórico da literatura de CRM, Vavra (1993) sugere três fatores como sendo os componentes-chave do marketing de relacionamento ou CRM, a saber, qualidade, serviço de atendimento ao cliente e pós-marketing ou estratégias de fidelização de clientes. Por razões teóricas, então, optou-se pela solução de 3 fatores.

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

Como resultado, a escala obteve três fatores, cujo Fator 1 foi denominado Confiança e Comprometimento, o Fator 2, Atendimento e Experiência de Compra, e o Fator 3, denominado de Qualidade Percebida, condizentes com a teoria proposta por (Vavra, 1993).

A etapa subsequente buscou avaliar os índices psicométricos da escala, quais sejam a sua validade interna ou qualidade dos itens, confiabilidade e variância total explicada (Hair et al., 2009).

A validade interna da escala foi analisada por meio da verificação das cargas fatoriais de seus itens, identificando a correlação do item com o seu fator (Field, 2009). Foi estabelecido como carga mínima 0,45, Comrey e Lee (1992) avaliam que as cargas com valores entre 0,45 e 0,54 são classificadas como razoáveis; as cargas com valores entre 0,55 e 0,62 são classificadas como boas; entre 0,63 e 0,70 são consideradas muito boas; e superior a 0,71 são consideradas excelentes. Como resultado houve perda de 29 itens dos 59 que compunham a pesquisa inicialmente.

O grau de confiabilidade da escala foi mensurado por meio do indicador alfa de Cronbach e resultou em bons indicadores, a saber, 0,80 para o Fator 1, de Confiança e Comprometimento, 0,88 para o Fator 2, de Atendimento e Experiência de compra, e 0,85 para o Fator, 3 Qualidade Percebida.

Neste sentido, Cortina (1993) assegura que o alfa é um bom parâmetro de confiabilidade, precisão ou consistência interna da escala. Os resultados acima de 0,70 são considerados confiáveis e acima de 0,80 muito confiáveis (Nunnally & Bernstein, 1994). A Tabela 2 apresenta os coeficientes alfa (e o número de itens para os fatores extraídos).

Tabela 2

**Coeficientes alfa  $\alpha$  e o número de itens para os fatores extraídos**

Fator	Coeficiente $\alpha$	Número de itens
Confiança e comprometimento	0,80	8
Atendimentos e experiência de compra	0,88	12
Qualidade percebida	0,85	10

Outrossim, os fatores explicaram 40,2 % da variância do construto. De acordo com Hair et al. (2009), variâncias explicadas próximas de 50% representam boas soluções fatoriais. A tabela 3 sumariza os índices psicométricos da ERC Chocolates.

Tabela 3

**Índices psicométricos da ERC Chocolates**

Item	Carga fatorial			Qualidade do item
	Confiança e comprometimento	Atendimento e experiência de compra	Qualidade percebida	
51. Falo bem desta marca de chocolates.	0,818			Excelente



4. Eu prefiro esta marca de chocolates quando comparada aos concorrentes.	0,715		Excelente
7. Eu confio nesta marca de chocolates.	0,693		Muito bom
18. Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado.	0,618		Bom
14. Pretendo continuar consumindo os chocolates dessa marca.	0,612		Bom
54. Sinto orgulho de ser cliente desta marca de chocolates.	0,599		Bom
5. Eu recomendo esta marca de chocolates a amigos e familiares.	0,597		Bom
53. Eu forneceria informações pessoais para esta marca de chocolates me enviar ofertas personalizadas.	0,531		Razoável
58. Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais (ex: seguir, comentar, curtir).		0,844	Excelente
49. Esta marca de chocolates se preocupa com portadores de necessidades especiais em suas lojas (ex: corredores para cadeirantes, opções de menus em braille).		0,792	Excelente
50. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (ex: aniversário, dia das mães).		0,743	Excelente
12. Sinto-me um cliente especial para esta marca de		0,703	Muito bom

chocolates.

8. Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado (ex: sabe meu nome e minhas preferências de consumo).	0,692	Muito bom
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).	0,644	Muito bom
55. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.	0,603	Bom
28. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.	0,566	Bom
39. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	0,549	Razoável
41. Os atendentes das lojas desta marca de chocolates são prestativos e atenciosos.	0,548	Razoável
20. Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar.	0,533	Razoável
47. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.	0,501	Razoável
11. O sabor dos chocolates desta marca é melhor que das marcas concorrentes.	0,796	Excelente

21. Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas).			0,697	Muito bom
17. Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade.			0,661	Muito bom
30. Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro muito tempo na fila para pagar.			0,654	Muito bom
24. Os chocolates dessa marca são vendidos em ambientes limpos.			0,609	Bom
29. Esta marca de chocolates possui lojas próprias em diferentes localidades para oferecer conveniência aos clientes.			0,635	Muito bom
56. Esta marca de chocolates possui versões personalizadas para crianças.			0,606	Bom
42. As lojas desta marca de chocolates celebram as datas festivas do ano (ex:Natal, Páscoa).			0,584	Bom
38. Nas lojas desta marca de chocolates, sou atendido rapidamente.			0,535	Razoável
44. Os chocolates dessa marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.			0,53	Razoável
Confiabilidade (Coeficiente $\alpha$ de Cronbach)	0,8	0,88	0,85	
Variância Total Explicada				40,20%

Destarte, a versão final da ERC Chocolates resultou em um instrumento composto por 30 itens, a saber, 6 itens excelentes, 8 muito bons, 9 bons e 7 razoáveis. Assim sendo, na análise fatorial, 29 itens do instrumento de pesquisa aplicado aos consumidores foram excluídos. Pasquali (2012) defende que um construto, para ser bem representado, necessita de um mínimo de 20 itens, sendo, portanto, possível conjecturar que o estudo possui uma amostra significativa para análise fatorial. Como a ERC Chocolates possui 3 fatores, entende-se que 30 itens representam bem o construto.

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

Buscando uma correspondência teórica com a proposta de Vavra (1993), o fator 1 representa o construto teórico “Confiança e Comprometimento”, que possui correspondência com o componente Fidelização dos Clientes; o fator 2 representa o construto teórico “Atendimento e Experiência de compra”, e corresponde ao componente Serviços de Atendimento, e o fator 3 representa o constructo teórico “Qualidade percebida”, remetendo ao componente Qualidade.

Para Vavra (1993), a fidelização de clientes significa o conjunto de estratégias, programas e ações para o fortalecimento da lealdade dos clientes. Desse modo, o fator 1 (Confiança e Comprometimento) evidencia esse conceito com os itens que dizem respeito à reputação da marca, indicação da marca por partes dos clientes e confiança na marca.

Ainda com base em Vavra (1993), os Serviços de Atendimento ao Cliente remetem ao cuidado, consideração e atenção direcionada aos clientes, por meio do bom atendimento prestado pelos funcionários. Esse quesito é evidenciado no fator 2 (Atendimento e Experiência de Compra) por meio dos itens que dizem respeito ao atendimento prestativo e solícito dos funcionários na loja, englobando aspectos físico da loja, compreendendo uma estrutura física segura e adequada, além de organização do ambiente interno (Westbrook & Oliver, 1981), e também a oferta diversificada de produtos e serviços aos clientes (Mesquita & Lara, 2008), ou seja, os itens referentes ao composto mercadológico ou 4 P's.

Por fim, o componente-chave qualidade relaciona-se ao fator 3 (Qualidade percebida). Segundo Vavra (1993), qualidade de uma organização seria atender aquilo que o cliente espera de determinado produto ou serviço que ele contrata ou superar suas expectativas.

Desse modo, o fator 3 abrange a percepção dos clientes quanto ao sabor do chocolate, variedade de opções encontradas na loja referida, bem como abarca fatores como conveniência na loja, rapidez no atendimento, dentre outros.

Embora as escalas tenham apresentado bons índices psicométricos, é de suma importância que os itens estejam amparados teoricamente. No presente estudo, os 30 itens da ERC Chocolates foram amparados pela literatura visitada. A Tabela 4 sintetiza os itens e seu suporte teórico.

**Tabela 4**  
**Validade de Conteúdo da Escala de Relacionamento com consumidores de chocolates**

<b>Fator</b>	<b>Descrição do item</b>	<b>Suporte teórico</b>
1	51. Falo bem desta marca de chocolates.	Sheth e Parvatiyar (2002), Payne (2006), Huang (2015)
1	4. Eu prefiro esta marca de chocolates quando comparada aos concorrentes.	Lovelock, Wirtz (2011), Demo et al. (2015)
1	7. Eu confio nesta marca de chocolates.	Vavra (1993), Payne (2006), Mota, Freitas (2008), Demo e Rozzett (2013)
1	18. Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado.	Vavra (1993), McKenna (1999), Malar et al.(2012)
1	14. Pretendo continuar consumindo os chocolates dessa marca.	Reichheld e Sasser (1990), McKenna (1999), Demo e Ponte (2008)
1	54. Sinto orgulho de ser cliente desta marca de chocolates.	Brown, Lusch e Nicholson (1995)
1	5. Eu recomendo esta marca de chocolates a amigos e familiares.	Morgan e Hunt (1994), Reichheld (1996)
1	53. Eu forneceria informações pessoais para esta marca de chocolates me enviar ofertas personalizadas.	Sun, Shibo e Zhou (2006), Vavra (1993)
2	58. Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais (ex: seguir, comentar, curtir).	Scaraboto, Vargas e Costa (2012), Demo, Alvarenga, Guarnieri (2014)
2	49. Esta marca de chocolates se preocupa com portadores de necessidades especiais em suas lojas (ex: corredores para cadeirantes, opções de menus em braile).	Westbrook e Oliver (1981)

2	50. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (ex: aniversário, dia das mães).	Huang (2015)
2	12. Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates.	McKenna (1999), Demo, Rozzett (2013)
2	8. Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado (ex: sabe meu nome e minhas preferências de consumo).	Berry e Gresham (1986), Hoffman, Bateson, Ikeda, Campomar e Veloso (2010).
2	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).	Shapiro (1998), Gonçalves e Filho (1995), Demo et al. (2015)
2	55. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.	Rapp & Collins (1996)
2	28. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.	Vavra (1993)
2	39. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	Guarnieri (2015)
2	41. Os atendentes das lojas desta marca de chocolates são prestativos e atenciosos.	Morgan & Hunt (1994)
2	20. Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar.	Rapp & Collins (1996)
2	47. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.	Guarnieri (2015)
3	11. O sabor dos chocolates desta marca é melhor que das marcas concorrentes.	Entrevista realizada por Garcia & Demo (2019)
3	21. Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas).	Chamie, Ikeda e Parente (2012), Krishna (2012)
3	17. Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade.	Entrevista realizada por Garcia & Demo (2019)
3	30. Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro muito tempo na fila para pagar.	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).
3	24. Os chocolates dessa marca são vendidos em ambientes limpos.	Westbrook e Oliver (1981), Mesquita e Lara (2007)

3	29. Esta marca de chocolates possui lojas próprias em diferentes localidades para oferecer conveniência aos clientes.	Entrevista realizada por Garcia & Demo (2019)
3	56. Esta marca de chocolates possui versões personalizadas para crianças.	Entrevista realizada por Garcia & Demo (2019)
3	42. As lojas desta marca de chocolates celebram as datas festivas do ano (ex: Natal, Páscoa).	Entrevista realizada por Garcia & Demo (2019)
3	38. Nas lojas desta marca de chocolates, sou atendido rapidamente.	Vavra (1993)
3	44. Os chocolates dessa marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.	Krishna (2012)

---

#### 4.2 Identificação da Percepção de Relacionamento com marcas de chocolates

Visando contemplar o segundo objetivo específico da presente pesquisa, cuja finalidade é identificar a percepção que os clientes pesquisados possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates, análises descritivas foram realizadas.

A análise das respostas, levando em consideração cada fator extraído do instrumento, apontou para o fator 1 (Confiança e Comprometimento) uma média de 4,4 com desvio padrão de 0,4; para o fator 2 (Atendimento e Experiência de Compra) uma média de 2,9 com desvio padrão de 0,46; para o fator 3 (Qualidade Percebida) uma média de 4,4 com desvio padrão de 0,27, como mostra a tabela 5.

Com exceção do fator 2 (Atendimento e Experiência de Compra), cuja média foi 2,9, valor pouco abaixo de 3 (ponto neutro), ambos os fatores 1 (Confiança e Comprometimento) e 3 (Qualidade Percebida) indicaram resultados positivos no estudo.

Relativo às iniciativas de marketing de relacionamento os fatores 1 e 3, resultaram em valores superiores a 4, o que, em princípio, indica que as marcas de chocolates que possuem lojas próprias promovem ações visando fidelizar o cliente com o objetivo precípuo de deter a preferência do consumidor quando comparada aos concorrentes.

Alusivo ao fator 3, o alto valor da qualidade percebida também expressa que os clientes de marcas de chocolates que possuem lojas próprias percebem qualidade tanto em termos do produto como, por exemplo, qualidade, variedade, atratividade como a disposição dos produtos na loja, limpeza do local e disponibilidade de serviços de conveniência.

Em seguida, serão apresentados os itens dentro de cada fator de forma isolada nas tabelas 5, 6 e 7. Para destacar as questões positivas e negativas de cada fator de primeira ordem, foi realizada uma avaliação dos itens com na base frequência relativa das respostas obtidas. Utilizou-se também a mediana e a moda como medidas de tendência central, além da análise da distribuição de frequência.

Tabela 5

**Visão geral da percepção dos clientes de marcas de chocolates em relação a cada fator extraído**

<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. Confiança e comprometimento	4,41	0,4
2. Atendimento e experiência de compra	2,9	0,46
3. Qualidade percebida	4,41	0,27

Tabela 6

**Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Confiança e Comprometimento**

<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
18. Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado.	4,61	0,60	5	5
14. Pretendo continuar consumindo os chocolates dessa marca.	4,60	0,54	5	5
5. Eu recomendo esta marca de chocolates a amigos e familiares.	4,44	0,71	5	5
51. Falo bem desta marca de chocolates.	4,43	0,73	5	5
4. Eu prefiro esta marca de chocolates quando comparada aos concorrentes.	4,40	0,81	5	5



7. Eu confio nesta marca de chocolates.	4,30	0,79	4	5
53. Eu forneceria informações pessoais para esta marca de chocolates me enviar ofertas personalizadas.	3,76	1,22	4	5
54. Sinto orgulho de ser cliente desta marca de chocolates.	3,50	1,09	3	3

---

O item do fator 1 “Confiança e Comprometimento”, considerado como destaque positivo, foi o item 18 “Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado”, com média 4,61, desvio padrão 0,60 e moda 5. Fombrun (1996) considera a reputação das empresas como um segmento da imagem, sendo envolvida por atributos como credibilidade, confiabilidade e responsabilidade, bem como elucida que uma empresa que possui reputação positiva obtém destaque frente à concorrência, visto que os consumidores toleram pagar maior preço por seu produto.

Relativo aos pontos críticos, foram identificados os itens 53 e 54, visto que estão com a média abaixo de 4, valor mais recorrente nas respostas do fator 1. Assim, o item 53 “Sinto orgulho de ser cliente desta marca de chocolates” aparece como ponto crítico, com média 3,50, desvio padrão 1,09, revelando que os clientes são neutros no que diz respeito ao sentimento afetivo com relação às marcas de chocolates preferidas.

Para Fournier e Avery (2011), com as facilidades de conectividade propiciadas pela mídia social, as empresas têm uma plataforma sem precedentes para explorar motivações como o “pertencer” e o “se orgulhar”, de forma a conquistar a lealdade dos clientes e beneficiar suas marcas. Entretanto, conforme apresentado, emerge um ponto de reflexão no que diz respeito às ações promovidas pelas marcas de chocolate visando conquistar uma sensação de pertencimento e orgulho no consumidor.

Outro ponto crítico apresentado, o item 54 "Eu forneceria informações pessoais para esta marca de chocolates me enviar ofertas personalizadas" destaca que os clientes são neutros em repassar informações privadas para as empresas. Vale ressaltar que para Payne (2012), o CRM fornece oportunidades para utilizar informações, conhecer melhor os clientes, oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos duradouros. Diante disso, é relevante que as marcas de chocolates estudem melhores práticas que sejam atrativas

aos consumidores, com o objetivo de criar um canal de comunicação e coletar informações acerca do cliente, pois um relacionamento só se solidifica na medida em que as partes se conhecem (Morgan & Hunt, 1994).

A Tabela 7 mostra a percepção dos clientes quanto ao fator 2 “Atendimentos e experiência de compra” das lojas de chocolate.

**Tabela 7**  
**Visão geral da percepção dos clientes a respeito do Atendimento e Experiência de Compra**

Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
41. Os atendentes das lojas desta marca de chocolates são prestativos e atenciosos.	4,23	0,88	4	5
50. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (ex: aniversário, dia das mães).	3,37	1,43	3	5
49. Esta marca de chocolates se preocupa com portadores de necessidades especiais em suas lojas (ex: corredores para cadeirantes, opções de menus em braile).	3,10	1,25	3	3
39. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	3,05	1,01	3	3
47. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.	2,97	1,11	3	3
28. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.	2,94	1,13	3	3
20. Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar.	2,86	1,08	3	3

12. Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates.	2,76	1,35	3	3
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).	2,66	1,39	3	1
8. Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado (ex: sabe meu nome e minhas preferências de consumo).	2,63	1,37	3	1
55. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.	2,57	1,09	3	3
58. Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais (ex: seguir, comentar, curtir).	2,37	1,40	2	1

Ao contrário do exposto no fator 1, o fator 2 apresenta uma média de respostas mais baixa, sendo que 8 de 12 itens estão abaixo da média 3, ponto neutro da escala.

Com destaque positivo no fator 2 (Atendimento e Experiência de Compra), obteve-se o item 41 “Os atendentes das lojas desta marca de chocolates são prestativos e atenciosos”, com média 4,23, desvio padrão 0,87 e moda 5. Logo, os clientes reconhecem o atendimento prestativo e solícito dos colaboradores das lojas de chocolate como um fator notável na experiência de compra.

Destarte, temos um indicativo de que para o cliente o bom o atendimento é um fator importante na experiência de compra devido ao alto valor do item em relação às demais que compõem o fator 2 (Atendimento e Experiência de Compra). Para Bogmann (2002), a qualidade do atendimento que a empresa oferece aos clientes é capaz de determinar o sucesso ou fracasso de um negócio. Complementarmente, Vavra (1993) expõe que um cliente satisfeito transmite sua satisfação sobre um produto ou serviço a quatro ou cinco amigos, ao passo que um cliente insatisfeito reverbera sua insatisfação ao dobro de pessoas. Desse modo, fica evidente para as empresas de marcas de chocolate que um bom atendimento é imprescindível para a perpetuação do cliente na marca.

Relativo aos pontos de atenção, ou críticos, destacam-se os itens 20, "Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar", 12 "Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates", 8 "Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado (ex: sabe meu nome e minhas preferências de consumo)" e 55 "Esta marca de chocolates se

preocupa com meus interesses".

Neste sentido, é possível analisar que todas as questões relativas à percepção do consumidor no que tange às ações das marcas de chocolates em promover uma experiência de compra pautada no conhecimento do cliente foram mal avaliadas, o que pode ser traduzido como a falta de percepção dos consumidores enquanto clientes especiais para a marca de chocolate mencionada na pesquisa. Tal ponto de atenção merece uma análise cuidadosa por parte das empresas, sobretudo, em um contexto de competitividade recrudescente no mercado.

Concernente ao ponto crítico do fator 2, destaca-se a questão 58 “Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais (ex: seguir, comentar, curtir)”, com média 2,36, desvio padrão 1,39 e moda 1. Esse pode ser um aspecto desconhecido por parte dos clientes e que pode ser mais bem explorado pelas comunicações das lojas de chocolate, haja vista a atual relevância das redes sociais como representantes das marcas e seu papel para estabelecer conexões emocionais e relacionamentos com os clientes (Kotler & Keller, 2019).

A Tabela 8 apresenta a visão geral sobre a percepção dos clientes relativa ao fator 3 (Qualidade percebida).

Tabela 8

**Visão geral da percepção dos clientes a respeito da Qualidade Percebida**

Questões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
24. Os chocolates dessa marca são vendidos em ambientes limpos.	4,70	0,57	5	5
42. As lojas desta marca de chocolates celebram as datas festivas do ano (ex:Natal, Páscoa).	4,63	0,76	5	5
17. Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade.	4,55	0,66	5	5
44. Os chocolates dessa marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.	4,53	0,79	5	5

21. Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas).	4,46	0,95	5	5
11. O sabor dos chocolates desta marca é melhor que das marcas concorrentes.	4,36	0,74	4	5
38. Nas lojas desta marca de chocolates, sou atendido rapidamente.	4,34	0,85	5	5
30. Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro muito tempo na fila para pagar.	4,18	0,91	4	5
29. Esta marca de chocolates possui lojas próprias em diferentes localidades para oferecer conveniência aos clientes.	3,96	1,26	4	5
56. Esta marca de chocolates possui versões personalizadas para crianças.	3,85	1,17	4	5

---

Concernente ao fator 3 (Qualidade Percebida), observa-se muitos destaques positivos, obtendo 8 de 10 itens com média acima de 4. Nesta verve, os itens relacionados à qualidade observada do produto e da loja obtiveram excelentes percepções por parte dos clientes.

Os itens relacionados à qualidade do produto são, a saber, 17 "Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade", 44 "Os chocolates dessa marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores", 21 "Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas)" e 11 "O sabor dos chocolates desta marca é melhor que das marcas concorrentes". Desse modo, as altas médias ilustram um bom indicativo da satisfação dos consumidores no que diz respeito às características e propriedades do produto.

Concomitantemente, os itens relativos à percepção de qualidade da loja são 21 "Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas)", 38 "Nas lojas desta marca de chocolates, sou atendido rapidamente", 30 "Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro muito tempo na fila para pagar" e 24 "Os chocolates dessa marca são vendidos em ambientes limpos". O que parece significar que os clientes possuem uma percepção expressiva em relação ao ambiente de compra nas lojas de chocolates.

A atração de clientes pelo meio tradicional, através de preços competitivos, horário de atendimento ampliado, por si só já não constitui uma técnica eficaz de venda (Chamie, Ikeda, & Parente, 2012), destarte, existe um aumento da importância no que concerne à criação da experiência e ambientes de loja aprimorados, capazes de sobressair como um diferencial competitivo e conseqüentemente potencializar o momento da compra (Babin & Attaway, 2000; Backstrom & Johansson, 2006; Ballantine, Jack, Parsons, Ballantine, & Jack, 2010; Massara, Liu, & Melara, 2010).

Um dos principais conceitos no Marketing relativo à experiência é de que o valor não reside apenas no objeto de consumo, produto ou serviço, mas sim na procura e processamento de informação acerca desse objeto. Ou seja, o valor gera-se também através da experiência de consumo, deste modo distingue-se o valor utilitário, funcional e o hedônico experiencial (Schmitt, 2011).

Portanto, o ambiente de compras pode ser projetado com o propósito específico de produzir efeitos sensoriais e emocionais nos compradores e, assim, aumentar a probabilidade destes realizarem uma compra (Ballantine, Jack, & Parsons, 2010).

O item que apresentou a pior avaliação da percepção dos clientes, o item 29, "Esta marca de chocolates possui lojas próprias em diferentes localidades para oferecer

conveniência aos clientes”, apresentou média 3,95, desvio padrão 1,25 e moda 5. Este contexto revela que as marcas de chocolates pesquisadas estão deixando a desejar no sentido de oferecer maior conveniência aos clientes (Demo, 2014; McKenna, 1997; Payne, 2012).

Todavia, é substancial fazer uma análise acerca do resultado apresentado. Muitas marcas que estão no mercado não utilizam o conceito de loja própria, vendendo seus produtos em redes varejistas. Assim, não é possível afirmar que tal resultado apresenta uma confirmação da realidade, uma vez que os clientes podem não considerar tal aspecto como fator preponderante para sua escolha.

Os resultados por ora obtidos delineiam um diagnóstico da percepção que os clientes de chocolates têm em relação às iniciativas de CRM. Os pontos destacados positivamente podem auxiliar a elaboração e implementação de estratégias de comunicação, posicionamento e diferenciação de mercado que tragam impacto positivo no estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes.

Ao contrário, os pontos críticos identificados demandam atenção especial por parte dos gestores em tempos de alta competitividade no mercado. Ademais, respondendo à principal pergunta da pesquisa, é possível sim avaliar a percepção dos usuários de chocolates quanto ao seu relacionamento com elas e um instrumento científico foi gerado com essa finalidade, denominado Escala de Relacionamento com Consumidores de Chocolates, apresentando indícios de validade e confiabilidade, podendo ser usada como ferramenta diagnóstica para que as empresas de chocolates aprimorem o relacionamento com seus clientes, com foco no fator 2, haja vista que 68% dos clientes saem das empresas por causa do mal atendimento (Reichheld & Sasser, 1990).

### **4.3 Metodologia *Net Promoter Score* para avaliar a Satisfação de Clientes**

A metodologia *Net Promoter Score* visa avaliar o índice de satisfação de clientes para cada empresa pesquisada, sendo resultante do objetivo dois de “avaliar o índice de satisfação dos clientes pesquisados com as marcas de chocolates com lojas próprias mais citadas”. Segundo Reichheld (2006), a predisposição de um cliente indicar a empresa/marca, produto ou serviço é consequência do tratamento que ele recebe quando está em contato com os funcionários da linha de frente da empresa, e isto se traduz em relevante indicador de satisfação.

Para a realização da metodologia, foi levantado o *Net Promoter Score* (NPS), avaliado em porcentagem, em que os clientes avaliaram na escala de 1 a 10 a probabilidade de

recomendar a loja de chocolates por eles escolhida. Logo após, foram separados os detratores (nota de 0 a 6) dos promotores (nota 9 ou 10) e os que deram nota 7 ou 8, sendo considerados sujeitos passivamente satisfeitos, foram utilizados somente para compor o número total de pessoas que avaliaram as marcas de chocolates com lojas próprias em análise no cálculo da porcentagem. Por fim, subtraiu-se o percentual de detratores do percentual de promotores, conforme recomendação de Reichheld (2006).

Neste estudo, as marcas de chocolates mais citadas foram: Cacau Show, Copenhagen, Lindt e Brasil Cacau. A maior parte destas lojas de chocolate obteve um NPS positivo, sendo que a “Cacau Show”, que obteve o menor NPS, foi de 41%, para a “Brasil Cacau”, o NPS foi de 65%, já para a “Kopenhagen”, o NPS foi de 75%, e o índice de maior valor foi a “Lindt”, com 81,6%.

Todas as lojas de marcas de chocolate tiveram NPS positivo com destaque para a loja “Lindt”, com um NPS de 81,6%, o que aponta que há bastante mais promotores destas marcas do que detratores, e que a marca apresenta estratégias que são perceptíveis pelos consumidores no que tange à satisfação do consumidor e às iniciativas de estabelecer relacionamentos de longo prazo com os clientes. Já a marca com o menor NPS apresentado foi a "Cacau Show" com o valor estimado em 41,4%. Diante disso, é possível arrazoar que embora tenha um NPS considerável, há um grande espaço para melhorias na empresa no que tange ao marketing de relacionamento com o cliente, sobretudo a partir dos resultados obtidos no presente trabalho. Segundo Reichheld (2006), a meta precisa se aproximar de 100% por conta da competitividade. Clientes que atribuíram valores 7 e 8 são considerados passivamente satisfeitos e com grande chance de migrarem para concorrência, por conta de preços mais baixos, dentre outros. A Tabela 9 apresenta os NPS das marcas de chocolate mais citadas.

Tabela 9  
**Net Promoter Score (NPS)**

<b>Marca de chocolate</b>	<b>NPS</b>
Lindt	81,6%
Kopenhagen	75,8%
Cacau Show	41,4%
Brasil Cacau	65,0%





## **5 Conclusão**

É ensejo deste capítulo apresentar uma síntese dos resultados da pesquisa empreendida, contribuições acadêmicas, implicações gerenciais, limitações e sugestões para pesquisas futuras. O presente trabalho permitiu alcançar os objetivos estabelecidos, atingindo, assim, a consecução do objetivo geral, além de revelar aspectos relevantes à literatura de marketing de relacionamento com os clientes de marcas de chocolates.

### **5.1 Síntese dos Principais Resultados**

O objetivo precípua deste estudo foi validar um instrumento científico customizado para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com as marcas de chocolates das quais são clientes.

Para tanto, foram estabelecidos três objetivos específicos, a saber, (1) Realizar a validação exploratória da ERC chocolates; (2) Identificar a percepção que os clientes pesquisados possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates; (3) Avaliar o índice de satisfação dos clientes pesquisados com as marcas de chocolate mais citadas.

Os três objetivos foram cumpridos, uma vez que o principal produto deste trabalho foi a obtenção de indícios de validade da ERC Chocolates, a qual apresenta estrutura multifatorial, com 3 fatores, 30 itens e bons parâmetros psicométricos de confiabilidade. A versão final da escala encontra-se no Apêndice B.

### **5.2 Limitações e Estudos Futuros**

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

Igualmente, haja vista o dinamismo e a competitividade recrudescente das organizações no contexto do setor de chocolates, têm-se a partir daqui a segunda limitação do presente estudo. A pesquisa possui um recorte transversal, ou seja, a coleta de dados foi feita em um momento fixo no tempo, o que abre espaço para futuras pesquisas com o desenvolvimento de estudos longitudinais, envolvendo distintos momentos no tempo, podendo assim ser alcançado um maior refinamento da escala.

Conforme ocorram transformações nas tendências de negócios, nas demandas de consumo, especialmente no que tange a demandas sociais e tecnológicas, e também nas perspectivas em marketing de relacionamento para o setor de chocolates, a medida deve ser aprimorada e constantemente atualizada.

Outrossim, recomenda-se, ainda, que em estudos futuros busque-se a validação da escala com uma amostra nacionalmente mais representativa visando incrementar sua validade externa em termos de generalização e replicabilidade, assim como poderá ser executada a validação por regiões demográficas, para se constatar a existência de variação de percepções de relacionamento com marcas de chocolates em diferentes localidades.

### **5.3 Contribuições**

Considerando o foco deste estudo no setor de chocolates, um setor carente de pesquisas científicas, porém com participação significativa na economia nacional (Moreno, Demo, & Watanabe, no prelo), bem como a fundamentação na teoria de marketing de relacionamento para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que gerem vantagem competitiva para este segmento da economia, pode-se dizer que esta pesquisa contribuiu para os estudos nas áreas de marketing de relacionamento e comportamento do consumidor.

Todavia, a contribuição principal foi a obtenção de indícios de validade de uma escala de relacionamento com consumidores de chocolates, como continuidade ao projeto de iniciação científica que buscou desenvolver uma Escala de Relacionamento com Clientes no setor de chocolates, denominada ERC Chocolates. Assim, Garcia e Demo (2019) realizaram as etapas qualitativas para o desenvolvimento de uma versão de aplicação da ERC Chocolates e o presente estudo se debruçou sobre a validação quantitativa da referida escala, apresentando três fatores, sendo eles, “Confiança e Comprometimento”, “Atendimento e Experiência de Compra” e “Qualidade Percebida”. Desta forma, foi preenchida uma lacuna na literatura, haja vista que não foram encontrados instrumentos diagnósticos na área de marketing de relacionamento específicos para o setor de chocolates.

Observa-se, também, aderência teórica em relação à análise de conteúdo de entrevistas realizadas por Garcia e Demo (2019) para desenvolver a ERC Chocolates. Quatro categorias emergiram da análise de conteúdo na parte qualitativa, a saber, confiança, comprometimento, qualidade percebida e atendimento/serviços de valor agregado. Na validação quantitativa por ora realizada, confiança e comprometimento se fundiram, formando um único fator e os demais fatores corresponderam às categorias identificadas.

Além disso, a ERC Chocolates pode ser usada posteriormente em estudos relacionais com outras variáveis das áreas de marketing e comportamento do consumidor, como personalidade de marca, significado de produto e no contexto do mercado de empresas de chocolate.

No tocante às implicações gerenciais, a ERC Chocolates se mostra uma ferramenta fidedigna para o diagnóstico do relacionamento com clientes de marcas de chocolates, oferecendo ao mercado um instrumento de mensuração válido e confiável, capaz de orientar a tomada de decisão por parte dos gestores, no sentido de identificar pontos críticos no relacionamento com os consumidores e desenhar estratégias profícuas para melhorar a experiência dos consumidores como um todo o que, por fim, se traduzirá em maior lealdade dos clientes e retorno para as empresas.

## Referências

- Abbade, E. B. (2014). A percepção de clientes universitários sobre o relacionamento com suas operadoras de telefonia móvel. *Revista de Gestão*, 21(3), 433-448.
- Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. (2018). Chocolates – Mercado 2017. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/páginas/chocolate/mercado-2017/>>; Acesso em: 13 mai. 2019.
- Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. (2018). Chocolates – Notícias do setor – Geral. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=1&clipping=67401>>; Acesso em: 13 mai. 2019.
- Associação Nacional das Distribuidoras de Combustíveis, Lubrificantes, logística e conveniência. Disponível em: <<https://anuario2018.somosplural.com.br/chocolate/#FABRICANTES>>; Acesso em: 13 mai. 2019.
- Agariya, A. K., & Singh, D. (2012). CRM development and validation in Indian insurance sector. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 17(2), 1-21. DOI: 10.4018/jcrmm.2012040102.
- Alamgir, M., & Shamsuddoha, M. (2015), “Customer Relationship Management (CRM) Success Factors: An Exploratory Study”. *ECOFORUM*, 4(1/6), pp. 52-58.
- 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.
- Baldin, N., & Munhoz, E. (2012). Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa snowball (bola de neve). *REMEA - Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, 27. doi:<https://doi.org/10.14295/remea.v27i0.3193>.
- Ballantyne, D., Christopher, M. and Payne, A. (2003) Relationship marketing: Looking back, looking forward. *Marketing Theory* 3(1), 159–166.
- Bandaru, S., Gaur, A., Deb, K., Khare, V., Chougule, R. & Bandyopadhyay, P. (2015). Development, analysis and applications of a quantitative methodology for assessing customer satisfaction using evolutionary optimization. *Applied Soft Computing*, 30, 265-278.
- Battor, M., & Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26(9-10), 842-857.
- Berry, L. (1983). Relationship marketing. In: L. Berry, L. Shostack, & G. Upah. *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Berry, L., Gresham, L. G. (1986). Relationship retailing: transforming customers into clients. *Business Horizons*, 29(6), 43-47.

- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.
- Bretzke, M. (2001). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship management)*. São Paulo: Atlas.
- Brown, J.R., Lusch, R.F. and Nicholson, C.Y. (1995) Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. *Journal of Retailing*, 71, 363-392.
- Carrasco, R. A., González, M.F., Blasco, J. García-Madariaga, A., Pedreño-Santos, E. Herrera-Viedma. (2017). A model to obtain a SERVPERF scale evaluation of the CRM customer complaints: An application to the 4G telecommunications sector. *Technological and Economic Development of Economy*, 2018 Vol. 24 Issue 4: 1606–1629.
- Chamie, B. C., Ikeda, A. A., & Parente, J. (2012). Atmosfera de loja como um elemento da estratégia varejista. *Revista Administração em Diálogo*, 14(1), 1-31.
- Chamie, B. C., & Ikeda, A. A. (2015). O Valor para o Cliente no Varejo. *Brazilian Business Review*, 12(2), 49-69.
- Cochran, W. G (1977). “Sampling techniques”. (3 ed). John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cortina, J.M. (1993). What Is Coefficient Alpha: An Examination of Theory and Applications? *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Dalla Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391-403.
- Demo, G., & Ponte, V. (2008). *Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de casos*. Brasília: Atlas.
- 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., & Rozzett, K. (2013). Customer Relationship Management Scale for the Business-to-Consumer Market: Exploratory and Confirmatory Validation and Models Comparison. *International Business Research*, 6(11), 29-42.
- Demo, G., Alvarenga, B., & Guarnieri, P. (2014). Validação de uma Escala de Avaliação do E commerce (EAE): a Importância do Sistema Logístico e da Experiência de Compra. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Demo, G., & Lopes, C. (2014). Guaraná Antarctica e Cerveja Skol: desenvolvimento e validação de escalas de relacionamento com clientes. In P. Águas, M. Santos, M. Correia & C. Ramos (Eds.). *Perspetivas contemporâneas em marketing* (pp. 183-199). Faro: TMS Conference Series, Universidade do Algarve.

Demo, G., Batelli, L. & Albuquerque, P. (2015). Customer Relationship Management Scale for Video Games' Players: Exploratory and Ordinal Factor Analysis. *Revista Organizações em Contexto*, v.11, n.22, p. 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. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 127-160.

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

Demo, G., Watanabe, E. A. M., Chauvet, D. C. V., & Rozzett, K. (2017). Customer Relationship Management Scale for the B2C Market: A Cross-Cultural Comparison. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(3), 42-69.

Demo, G., Rozzett, K., Fogaça, N., & Souza, T. (2018). Desenvolvimento e Validação de Uma Escala de Relacionamento com Clientes de Companhias Aéreas. *Brazilian Business Review*, 15(2), 105-119.

Demo, G., Santos, F. T., & Watanabe, E. (2018). Relacionamento com Louis Vuitton: papel do Significado de Produto e da Personalidade de Marca. *Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade*, 4(1), 116–134.

Ernst, H., Hoyer, W., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance: the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 290-306.

Faed, A., Chang, E., Saberi, M., Hussain, O. K., & Azadeh, A. (2015). Intelligent Customer Complaint Handling Utilising Principal Component And Data Envelopment Analysis (PDA). *Appl. Soft Comput.* 47: 614-630.

Fava, J. L., & Velicer, W. F. (1996), The effects of under extraction in factor and component analyse, *Educational and Psychological Measurement*, vol. 56, no.6, pp. 907-929.

Field, A. (2009). *Descobrimdo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Fournier, S., & Avery J. (2011). "Consumers Relationships with Brands." In *Perspectives on Brand Management*, edited by Mark D. Uncles, 225–248. Tilde University Press.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35(3), 105-112.

Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7-27.

- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: *Integrating customer relationship management and KM concepts*. *Journal of Management*, 7(5), 107–123.
- Glazer, R. (1991). "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset," *Journal of Marketing*, 55, October, pp. 1–19.
- Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(2), 80-89.
- Gonçalves, D. I. F. (2008). Pesquisas de Marketing pela Internet: as percepções sob a ótica dos entrevistados. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(7), 70-88.
- 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*, v. 24, n. 5/6, p. 351-359.
- Guarnieri, P. A. (2015). *A importância da logística reversa no comportamento pós-compra do consumidor*. In: Demo, G., editor. *Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos*, São Paulo: Atlas; p.175-194.
- 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.
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M.M. and Lowe, M. (2015). Modelling Crm in a Social Media Age. *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 23(1), 27-37.
- Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: A Tutorial on Parallel Analysis. *Organizational Research Methods*, 7, 191-205.
- Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G., Ikeda, A. A., Campomar, M. C., & Veloso, A. R. (2010). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias, casos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179–185.
- Huang, M. (2015). The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. *Journal of Business Research*, 68(6), 1318-1323.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Foundations of behavioral research* (5th ed.). Independence, KY: Wadsworth Thomson.



Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Administração de marketing*. (12ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K. L. (2019) *Administração de Marketing*. 15. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology* 22(3): 332-351.

Hu, K., Li, Z., Liu, Y., Cheng, L., Yang, Q., Li, L. (2018). A Framework in CRM Customer Lifecycle: Identify Downward Trend and Potential Issues Detection.

Lara, J. E., & Mesquita, J. M. C. (2008). Estrutura de Capital e Rentabilidade: análise do desempenho de empresas brasileiras no período pós Plano Real. *Contabilidade Vista & Revista*, 19(2), 15-33.

Lima, E. (2019). Confiança, comprometimento, qualidade e atendimento: fatores preponderantes para o relacionamento com consumidores de chocolates (Trabalho de Conclusão de Curso) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Lin, R. J., Chen, R. H., & Chiu, K. K. S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study, *Industrial Management & Data Systems*, 110, 1-2, 111-133.

Lovelock, C.; Wirtz, J.; Hemzo, M.A. (2011) *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. São Paulo: Pearson.

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*, v. 12, n. 4, p. 237-257.

Malär, L.; Nyffenegger, B.; Krohmer, H.; Hoyer, W. D. (2012). Implementing an intended brand personality: a dyadic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 728-744.

Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing: Foco da Decisão* (3ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

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.

McKenna, R. (1997). *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

- McKenna, R. (1999). *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Miake, A. H. S., Carvalho, R. B., Pinto, M. R., & Graeml, A. R. (2018). Gestão do Conhecimento do Cliente (GCC): Proposta e Avaliação de um Modelo em um Grande Grupo Privado de Ensino Superior Brasileiro. *Brazilian Business Review*, 15(2), 135-151.
- 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*, v. 58, p. 20-38.
- Mowen, J. C. & Minor, M. S. (2006). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mota, M. O., Freitas, A. A. F. (2008). Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços. *Revista de Administração Mackenzie*. V.9, n.6, Oct.
- Myers, R. (1990). *Classical and Modern regression with applications*. Boston, MA: Duxbury.
- Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992-2002): an academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6-7), 582-605.
- Nickels, W.G., & Wood, M. B. (1999). *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3rd Edition, New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, M. K., & Demo, G. (2018). Credibilidade, Sensibilidade, Sofisticação e Alegria: Personalidades de Marca que Fazem a Cabeça das Mulheres com Cabelos Cacheados e Crespos. *Marketing & Tourism Review*, 3(3), 1-24.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V; Berry, L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing (Fall)*, 41-50.
- Parasuraman, A., Zheitmal, V. A., Berry, L. (1998) SERVQUAL: *A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *J Retailing*. 64(1):12-40.
- Parvatiyar A., Sheth J. N. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: Sheth J. N., Parvatiyar A. (eds). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, CA; 3–38.
- Pasquali L. (2011) *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. (4a ed). Petrópolis: Vozes.
- 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. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier.
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier.
- Peppers, D; Rogers, M., & Dorf, B. (2001). *Marketing One to One: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one*. São Paulo: Makron Books.
- Rapp, S., & Collins, T. L. (1991). *5a geração do marketing: maximarketing II*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Rapp, S., & Collins, T. L. (1996). *O Novo Maximarketing*. São Paulo: Makron Books.
- Reichheld, F.F., & Sasser, W.E., Jr. (1990). *Zero defections – quality comes to services*. *Harvard Business Review*, v. 68, n.5, p. 107-111.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer's defections. *Harvard Business School Press*, 1-22.
- Reichheld, Frederick F. (2003), "The one number you need to grow". *Harvard business review*, 88 (12), 46–54.
- Reichheld, F. F. (2006). *The ultimate question: Driving good profits and true growth*. Harvard Business Press.
- Reimer, K., & Becker, J.U. (2015). "What customer information should companies use for customer relationship management? Practical insights from empirical research". *Management Review Quarterly* 65 (3), 149-182.
- Reis, C. S., Moreira, M. Z., Murakami, L. C., & Carneiro, J. V. C. (2018). Marketing de Relacionamento na Indústria Farmacêutica como Recurso para a Fidelização de Clientes. *Gestão & Conexões*, 7(1), 100-121.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004) The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*. XLI: 293-305.
- Ribeiro, Á. H. P., Grisi, C. C. H., & Saliby, P. E. (1999). Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. *Revista de Administração de Empresas*, 39(1), pp. 31-41.
- Rozzett, K., & Demo, G. (2010). Desenvolvimento e validação da escala de relacionamento com clientes (ERC). *Revista Administração de Empresas*, 50(4), 383-395.
- Rygielski, C., Wang, J-C, Yen D.C. (2002). Data Mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, (24), pp. 483-502.
- Scaraboto, D., Vargas, C. A., & Costa, D. (2012). How consumers persuade each other: rhetorical strategies of interpersonal influence in online communities. *Brazilian Administration Review*, 9(3), 246-267.

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*. v. 20, n. 48, p. 9-23, agosto.

Sedighi, M. M.; Mokfi, T.; Golrizgashti, S. 2012. Proposing a customer knowledge management model for customer value augmentation: a home appliances case study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 19(4): 321–347.

Sheth, J. N.; Mittal, B.; Newman, B. I. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2002). Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3-16.

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.

Sofi, Maraj Rahman; Hakim, Iqbal Ahmad. *FIIB Business Review*; New Delhi Vol. 7 (Ed. 3). (Sep 2018): 201-215.

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*. v. 20, n. 48, p. 9-23, agosto.

Scussel, F., & Demo, G. (2019). Os Aspectos Relacionais do Consumo de Luxo no Brasil: O desenvolvimento da Escala de Percepção de Relacionamento de Consumidores de Luxo e a Análise da Influência da Personalidade de Marca sobre a Percepção de Relacionamento com Marcas de Moda de Luxo. *BBR. Brazilian Business Review*, 16(2), 174-190.

Shapiro, B. P. (1988). What the hell is ‘market-oriented’? *Harvard Business Review*, v. 66, p. 119–125, nov. /dez.

Souki, Ô. (2006). *As 7 Chaves da Fidelização de Clientes*. São Paulo: Harbra.

Sun, B., Li, S., & Zhou, C. (2006). “Adaptive” Learning and “Proactive” Customer Relationship Management. *Journal of Interactive Marketing*, 20(3/4), 82–96.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.) Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education.

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.

Viana, D. A., Cunha, J., Slongo, L. A. (1999). Medindo o Conceito de Marketing de Relacionamento no Contexto Brasileiro: a Validação de uma Escala no Setor Industrial. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD.

Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. (2013). Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 565-579.

Wang, Y., & Yang, Y. (2015). The Impact and Interaction Effect of HR and IT Applications on the Performance of Customer Relationship Management in the Banking Industry: An Empirical Study of Five Taiwanese Banks. *IRMJ*, 28, 29-41.

Westbrook, R. A., & Oliver R. L. (1981). "Developing Better Measures of Consumer Satisfaction: Some Preliminary Results", in NA - Advances in Consumer Research Volume 08, eds. Kent B. Monroe, Ann Arbor, MI : Association for Consumer Research, Pages: 94-99.

Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335–345.

Wilson, E., Vlosky, R. (1997). Partnering Relationship Activities: building theory from case study Research. *Journal of Business Research*, 39, 59-70.

World Health Association. (1994). Division of Mental Health. *Qualitative Research for Health Programmes*. Geneva: WHA.

## Apêndice A – Versão de aplicação da escala



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 Taynara Bastos Loureiro, do curso Administração, 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 médio para responder às questões varia entre 5 e 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). Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar **taynarabastos95@gmail.com**.

### **TERMO DE CONSENTIMENTO**

Ao clicar no link abaixo, estou afirmando que li e entendi as informações referentes à pesquisa e voluntariamente aceito participar dela. *Link do questionário*.

### **Escala de Relacionamento com Consumidores de Chocolates – ERC Chocolate**

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

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.	

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Não Concordo	Concordo	Concordo

Totalmente		Nem Discordo/ Não se aplica		Totalmente
------------	--	--------------------------------	--	------------

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 dessa marca possuem embalagens que chamam minha atenção.	
14. Pretendo continuar consumindo os chocolates dessa 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 dessa 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 dessa marca são vendidos em ambientes limpos.	



25. As propagandas realizadas por esta marca de chocolates chamam a atenção do consumidor.	
--	--

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

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 dessa marca em diferentes pontos de venda (ex: lojas, supermercados).	
33. Os chocolates dessa 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 dessa marca são vendidos em ambientes organizados.	
38. Nas lojas desta marca de chocolates, sou atendido rapidamente.	
39. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	

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

40. Esta marca de chocolates está presente em diferentes mídias (ex: televisão, internet, revistas, outdoor).	
41. Os atendentes das lojas desta marca de chocolates são prestativos 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 dessa 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.	

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

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. Esta marca de chocolates possui versões personalizadas para crianças.	
57. Esta marca de chocolates divulga bem os seus produtos.	
58. Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais. (ex: seguir, comentar, curtir).	
59. Os atendentes das lojas desta marca de chocolates conhecem bem os chocolates que vendem.	

60. Em uma escala de 0 a 10, indique a probabilidade de você recomendar esta marca de chocolates a amigos e familiares: \_\_\_\_\_

### INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Por favor, responda às seguintes questões.

**61. Qual sua idade?**

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

**62. Sexo:**

- Masculino
- Feminino

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

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

**64. Com que frequência você consome os chocolates dessa marca?**

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenal
- Eventual

**65. 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



## Apêndice B – Versão final da escala



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

### Escala de Relacionamento com Consumidores de Chocolates – ERC Chocolate

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

1. Eu prefiro esta marca de chocolates quando comparada aos concorrentes.	
2. Eu recomendo esta marca de chocolates a amigos e familiares.	
3. Eu confio nesta marca de chocolates.	
4. Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado (ex: sabe meu nome e minhas preferências de consumo).	
5. O sabor dos chocolates desta marca é melhor que das marcas concorrentes.	
6. Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates.	
7. Pretendo continuar consumindo os chocolates dessa marca.	

8. 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).	
9. Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade.	
10. Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado.	
11. Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar.	
12. Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas).	
13. Os chocolates dessa marca são vendidos em ambientes limpos.	
14. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.	
15. Esta marca de chocolates possui lojas próprias em diferentes localidades para oferecer conveniência aos clientes.	
16. Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro muito tempo na fila para pagar.	
17. Nas lojas desta marca de chocolates, sou atendido rapidamente.	
18. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	
19. Os atendentes das lojas desta marca de chocolates são prestativos e atenciosos.	
20. As lojas desta marca de chocolates celebram as datas festivas do ano (ex: Natal, Páscoa).	
21. Os chocolates dessa marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.	
22. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.	
23. Esta marca de chocolates se preocupa com portadores de necessidades	

especiais em suas lojas (ex: corredores para cadeirantes, opções de menus em braile).	
24. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (ex: aniversário, dia das mães).	
25. Falo bem desta marca de chocolates.	
26. Eu forneceria informações pessoais para esta marca de chocolates me enviar ofertas personalizadas.	
27. Sinto orgulho de ser cliente desta marca de chocolates.	
28. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.	
29. Esta marca de chocolates possui versões personalizadas para crianças.	
30. Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais. (ex: seguir, comentar, curtir).	

## INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Para finalizar, por favor, responda às seguintes questões.

### 31. Qual sua idade?

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

### 32. Sexo:

- Masculino
- Feminino

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

- Ensino Fundamental



- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Mestre
- Doutor

**34. Com que frequência você consome os chocolates dessa marca?**

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenal
- Eventual

**35. 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