



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE**

**E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – ADM/UNB**

**GRAZIELA MIRANDA DE AZEVEDO**

**INDÍCIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE  
CONFIRMATÓRIA DE UMA ESCALA DE  
RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES DE  
CHOCOLATES**

**Brasília - DF**

**2021**

**GRAZIELA MIRANDA DE AZEVEDO**

**INDÍCIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE  
CONFIRMATÓRIA DE UMA ESCALA DE  
RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES DE  
CHOCOLATES**

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

**Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo**

**Co-orientadora: Profa. Dra. Karla Veloso Coura**

**Brasília – DF**

**2021**

**GRAZIELA MIRANDA DE AZEVEDO**

**INDÍCIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE CONFIRMATÓRIA  
DE UMA ESCALA DE RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES  
DE CHOCOLATES**

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

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

Dr<sup>ª</sup>. Fernanda Bueno Cardoso Scussel  
Examinadora - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

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

**Brasília, 30 de Março de 2021**

## AGRADECIMENTOS

Desde pequena, sempre acreditei no poder do planejamento, da organização e, principalmente, da meritocracia. O que sempre me motivou foi acreditar que independente das adversidades e das dificuldades, quem se esforça, se organiza e faz por onde, é capaz de conquistar seus objetivos. De maneira precipitada, achei que poderia controlar e prever todos os meus passos seguindo essa lógica. No entanto, olhando para trás, vejo que estava errada, e que o destino possui um objetivo muito claro: nos mostrar que não podemos prever, nem controlar nossas vidas, o futuro é uma caixinha de surpresas e pronto, não importa o quanto tentemos controlar as coisas.

E minha trajetória na graduação foi exatamente assim, imprevisível. A Graziela que começou esse curso tem pouquíssimas semelhanças com a pessoa que escreveu esse trabalho e conclui sua trajetória na universidade.

Os últimos 5 anos foram bem diferentes do que previ, algumas expectativas foram frustradas e alguns caminhos acabaram surpreendendo. Mas, sou grata por tudo, grata pelos sonhos que chegaram comigo na UnB e me motivaram até aqui, e grata também por cada curva que fiz e pela pessoa que me tornei.

Ao longo dessa jornada, me tornei mãe e meu primeiro agradecimento é para a minha filha, Pietra. Por toda a doçura e ternura que é ter você em minha vida. Obrigada por ter chegado, mesmo que despreziosamente, e me dado um novo propósito de vida. Você é a minha motivação diária para acordar todos os dias e tentar ser uma pessoa, profissional e aluna melhor. Meu principal desejo hoje é poder trilhar um bom caminho e me tornar uma pessoa que te dê muito orgulho, assim como eu tenho de ser sua mãe.

Agradeço também à minha mãe, Janicélia, que sempre foi minha principal apoiadora e patrocinadora em tudo na vida. Mãe, obrigada por todas as oportunidades que você sempre me deu, obrigada por tudo que você sempre fez por mim e por ter me priorizado sempre. Hoje, como mãe, tenho ainda mais orgulho de você e gratidão pela mulher e mãe incrível que você é. Ainda não consigo entender como você conseguiu e consegue lidar com tudo isso. Obrigada por todo apoio na minha vida profissional, desde a escola, até aqui. Você foi essencial e ainda é. Eu te amo.

Gostaria de agradecer também ao Guilherme por todas as vezes que me apoiou e me incentivou a terminar esse trabalho e se dedicou em me mostrar que sou capaz. Além de todo empenho em me ajudar a conseguir as respostas para a pesquisa. Obrigada!

Às minhas queridas amigas Marina Rito e Marina Nobre também, por todo o apoio e amizade que me moveram até aqui, além dos esforços em me ajudar a conseguir respostas para o questionário também.

De modo geral, agradeço a toda a minha família, com os quais eu sempre pude contar e sempre foram extremamente presentes em todas as fases da minha vida. Obrigada por todo o apoio no dia a dia, em cada um dos obstáculos que enfrentei. A cada dia que passa, eu tenho mais certeza de que a minha família é a minha principal riqueza.

Não poderia deixar de agradecer a Professora Gisela por ser essa fonte de inspiração, como mulher, acadêmica e professora. Obrigada por todos os ensinamentos desde a disciplina “Marketing de Relacionamento”, nas monitorias e, principalmente, durante a produção desse trabalho. Obrigada por toda a paciência com esse momento pandêmico que estamos passando e com o meu contexto como mãe. Fico muito honrada pela oportunidade de ser sua orientanda e de poder ter o privilégio de receber um pouco do seu “glitter” no meu trabalho.

Por fim, meus sinceros agradecimentos à Professora Karla, que foi essencial para que eu conseguisse manter o foco e conseguisse terminar esse estudo. Você é uma pessoa muito iluminada e uma profissional de extrema competência, agradeço pelo privilégio de ter contado com sua contribuição nesse trabalho. Sem você como co-orientadora, não teria conseguido sequer completar as respostas do questionário. Obrigada por ter se dedicado tanto em sanar todas as minhas dúvidas, sempre com muita disponibilidade, paciência e abertura.

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

## RESUMO

O atual contexto é caracterizado por competição exacerbada, consumidores cada vez mais exigentes e um constante surgimento de novas marcas e propostas inovadoras no mercado. Neste sentido, as marcas líderes precisam investir em estratégias para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. A adoção da filosofia do marketing de relacionamento e das estratégias do Customer Relationship Management (CRM) são capazes de gerar uma diferenciação competitiva única para cada uma dessas empresas. A respeito do objeto de estudo, em tempos de pandemia e isolamento social, o chocolate tem representado um prazer possível e até mesmo um aliviador de estresse em um mundo de confinamento e relacionamentos predominantemente virtuais. Embora o setor de chocolates possua todo esse potencial, não foram encontrados estudos que avaliassem o relacionamento com os consumidores desse mercado tão pujante e atrativo. Assim, o objetivo deste trabalho foi obter evidências de confiabilidade e validade de uma Escala de Relacionamento com Marcas de Chocolate (ERC Chocolates), a fim de identificar e mensurar os principais aspectos percebidos pelos clientes de marcas de chocolate como relevantes para estabelecer relacionamentos de longo prazo com tais marcas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa, com 523 consumidores, e os dados foram analisados por meio de Análise Fatorial Confirmatória, via modelagem por equações estruturais. A ERC Chocolates apresentou estrutura multifatorial, abrangendo 21 itens divididos em três fatores: “Confiança na marca”, “Experiência de compra” e “Qualidade percebida”. Como contribuições teóricas, foi produzida uma medida operacional válida e confiável, a partir da qual podem ser desenvolvidas pesquisas sobre gestão de relacionamento com o cliente, estratégias de branding, fidelidade à marca e experiência de marca no mercado de chocolates, bem como pesquisas relacionando a percepção de relacionamento com outras variáveis do comportamento do consumidor. Gerencialmente, a ERC Chocolates pode servir como instrumento diagnóstico para profissionais e gestores do setor de chocolates analisarem a percepção de seus clientes e utilizarem seus insumos para desenvolver relacionamentos duradouros com eles.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. *Customer Relationship Management – CRM*. Chocolates. Índícios de validade de escala. Análise Fatorial Confirmatória.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Índices de ajuste do modelo de mensuração .....	40
Tabela 2. Comparação entre os modelos unifatorial e multifatorial.....	42
Tabela 3. Índices psicométricos da ERC Chocolates.....	43
Tabela 4. Validade discriminante da ERC Chocolates.....	44
Tabela 5. Validade de Conteúdo da Escalada de Relacionamento com consumidores de chocolates.....	45
Tabela 6. Média, Desvio-Padrão, Moda, Mínimo e Máximo dos Fatores da ERC Chocolates.....	49
Tabela 7. Média, Desvio-Padrão, Moda, Mínimo e Máximo dos Itens da ERC Chocolates....	50
Tabela 8. Net Promoter Score.....	56

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Idade dos participantes.....	33
Figura 2. Nível de escolaridade dos participantes do estudo.....	33
Figura 3. Tempo de Consumo com a marca de chocolates escolhida.....	34
Figura 4. Frequência de Compra nas lojas da marca de chocolates escolhida.....	34
Figura 5. Sexo dos participantes.....	35
Figura 6. Modelo multifatorial da ERC Chocolates.....	40
Figura 7. Modelo unifatorial da ERC Chocolates.....	41
Figura 8. Frequência relativa dos itens do fator 1 - Confiança na Marca.....	52
Figura 9. Frequência relativa dos itens do fator 2 - Experiência de compra .....	53
Figura 10. Frequência relativa dos itens do fator 3 - Qualidade percebida.....	54



**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
TI	Tecnologia da Informação
SI	Sistemas de Informação
UnB	Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Contextualização .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Formulação do Problema .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Objetivo Geral .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Objetivos Específicos .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Justificativa.....</b>	<b>17</b>
<b>2. Referencial Teórico.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Marketing de Relacionamento .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 <i>Customer Relationship Management</i> .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Estudos Empíricos Relacionados ao Marketing de Relacionamento e ao CRM.....</b>	<b>23</b>
<b>3. Método .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Caracterização da Amostra.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Procedimentos de Coleta dos Dados.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Instrumento de Pesquisa .....</b>	<b>30</b>
<b>3.5 Tratamento dos Dados.....</b>	<b>31</b>
<b>3.6 Caracterização dos Participantes .....</b>	<b>32</b>
<b>3.7 Procedimentos de Análise dos Dados .....</b>	<b>35</b>
<b>4. Resultados e Discussão .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Validação Confirmatória da ERC Chocolates .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 Percepção de Relacionamento dos Clientes com as Marcas de Chocolates.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3 Metodologia Net Promoter para avaliar a Satisfação de Clientes.....</b>	<b>55</b>

<b>5. Conclusão .....</b>	<b>58</b>
<b>5.1 Síntese dos Principais Resultados .....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Contribuições Acadêmicas e Gerenciais .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros .....</b>	<b>59</b>
<b>Referências .....</b>	<b>61</b>
<b>Apêndice A – Instrumento de Pesquisa Aplicado.....</b>	<b>70</b>
<b>Apêndice B – Versão Final da Escala .....</b>	<b>74</b>

## **1 Introdução**

Este tópico irá apresentar aspectos introdutórios acerca do estudo realizado no presente trabalho, que abordará: contextualização do tema, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

### **1.1 Contextualização**

Proveniente da globalização, a facilidade e a rapidez em que as informações e o conhecimento caminham atualmente faz com que as pessoas sejam envolvidas diariamente com a criação de novas ideias, produtos e serviços. Contudo a isso, por outro lado, outras ideias, produtos e serviços se tornam ultrapassados com mais rapidez, ainda. O momento é de crescente tendência por novos negócios e um mercado consumidor cada vez mais exigente. De acordo com o Serasa Experian, o Indicador de Nascimento de empresas apurou que apenas no ano de 2019, de janeiro a agosto, foram abertas cerca de 2,1 milhões empresas no Brasil.

Logo, por causa do grande aumento da concorrência e do constante aprimoramento tecnológico, os clientes possuem um leque muito maior de escolhas do que possuíam anteriormente (Demo & Rozzett, 2010). Nesse contexto, faz-se imprescindível, segundo Payne (2012) que as empresas busquem, como fator diferenciador, entregar um serviço excepcional, distinto e consistente. Diante disso, como consequência, surge o enfoque em entender como gerar tal vantagem competitiva. Atualmente, seguindo os principais conceitos de marketing, é consensual entre os autores que o caminho para adquiri-la se dá a partir do conhecimento profundo de seus clientes, entendendo seu comportamento, suas expectativas e preferências.

Vavra (1993), ainda na década de 1990, discorreu que a hostil competitividade do mercado tornaria as empresas extremamente semelhantes, criando essa crescente necessidade por se diferenciar, atrair e fidelizar clientes.

Neste contexto, surge a temática do marketing de relacionamento, amparada na necessidade apresentada pela literatura de que as marcas busquem meios de diferenciação perante seus concorrentes e conquistem a lealdade dos consumidores. Rowe e Barnes (1998) alegam que construir um relacionamento entre marcas e clientes configura uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável. Assim, passa-se a adotar um novo paradigma

relacional, no fim do século XX, em que o consumidor se torna o protagonista da relação (McKenna, 1999).

A nova visão impulsionada pelos trabalhos de McKenna (1992), Vavra (1993), Morgan e Hunt (1994) traz o foco do marketing para a perspectiva relacional, na qual a construção de um relacionamento, a longo prazo com o cliente, torna-se mais importante do que a realização de uma venda (perspectiva transacional). Nesse sentido, surge o marketing de relacionamento, a partir do estudo seminal de Berry (1983).

Assim, o marketing de relacionamento apresenta-se como um marco na mudança do marketing tradicional para uma nova abordagem na qual, segundo Demo, Fogaça, Ponte, Fernandes e Cardoso (2015), a retenção e a obtenção da lealdade do consumidor ganham mais importância do que a simples conquista deles.

O conceito de marketing de relacionamento evoluiu bastante com o tempo, mas, recentemente, Scussel, Pretoll, Semprebon e Rocha (2017) conceituaram o marketing de relacionamento como uma filosofia organizacional baseada na confiança, satisfação e lealdade entre a marca e seus clientes, capaz de gerar valor para ambas as partes da relação, por meio do engajamento entre elas. Dessa forma, a sua contribuição está vinculada ao monitoramento e identificação de oportunidades no mercado e ao estabelecimento de relacionamentos duradouros com seus stakeholders (Demo et al., 2015).

Assim, a utilização do marketing de relacionamento, visando à fidelização de clientes, passou a ser adotada como estratégia prioritária nas organizações que pretendem, segundo Demo, Rozzett, Fogaça e Souza (2018), sobreviver e se perpetuar no mercado. Uma vez que, segundo Mishra e Mishra (2009), esta abordagem auxiliaria as organizações a gerir as interações com seus consumidores, Reichheld e Sasser (1990) afirmam ainda sobre os impactos financeiros, sendo possível ampliar 100% dos lucros, com a retenção de apenas 5% a mais de clientes estratégicos (que trazem mais lucro às empresas), além de apresentarem que é de 6 a 5 vezes mais barato reter um cliente do que conquistar novos. Na mesma linha, a criação de um relacionamento possibilita que o consumidor crie vínculo com a marca e continue priorizando a compra de seus produtos, independente de outras variáveis, endossam Mowen e Minor (2006). Corroborando com o exposto, Demo (2015) apresenta estudos que comprovam que cerca de sessenta e cinco por cento (65%) dos negócios das empresas são oriundos da manutenção de clientes antigos e satisfeitos da organização.

Conclusivamente, conforme citado por Grönroos (2009), sabendo-se que as organizações precisam compreender as necessidades, hábitos e o estilo de vida de seus clientes para que possam criar propostas de valor atrativas, o marketing de relacionamento, com sua abordagem holística e interacional, deve oferecer às empresas ferramentas para alcançar esses objetivos.

Nessa perspectiva, surge também outro importante conceito, o *Customer Relationship Management (CRM)*, ou gestão do relacionamento com o cliente, que é entendido como uma postura organizacional estratégica, que se reveste de conceitos relativos à qualidade, à satisfação, à lealdade e à fidelização, e objetiva a geração de valor aos acionistas da empresa e demais *stakeholders* (Demo & Guanabara, 2015; Payne, 2012), utilizando-se do potencial dos sistemas informacionais para apoiar processos operacionais, analíticos e de colaboração, contribuindo para o incremento dos lucros da empresa e a retenção dos clientes (Mishra & Mishra, 2009). No entanto, Demo et al. (2015) salientam que muitas organizações ainda reduzem o termo a apenas uma ferramenta tecnológica. Payne (2006) explica que o CRM trata-se de um gerenciamento que oferece à empresa, a partir do potencial tecnológico, dados e informações que possibilitem a compreensão do cliente, para o desenvolvimento de estratégias orientadas de marketing de relacionamento, ou seja, é a união das estratégias de marketing de relacionamento com a tecnologia da informação. Ademais, a implantação do CRM demanda que o gestor tenha uma visão holística e capaz de integrar e direcionar as informações de forma correta e eficiente (Campbell, 2003).

A partir da similaridade dos objetivos e conceitos, os dois termos, muitas vezes, são utilizados como sinônimos (Demo et al., 2015), mas é importante entender que o marketing de relacionamento é o precursor filosófico do CRM (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004), ao passo que o CRM é um conceito mais abrangente, trazendo ferramentas tecnológicas ao marketing de relacionamento para maximizar o alcance de seus objetivos, promovendo uma gestão de relacionamento com o cliente cada vez mais efetiva.

Haja vista o caráter estratégico do marketing de relacionamento, é preciso avaliar a percepção dos clientes em relação às iniciativas das empresas em estabelecer relacionamentos com eles, o que faz necessário o desenvolvimento de escalas ou instrumentos de medidas com essa finalidade. A literatura apresenta algumas escalas de CRM validadas cientificamente, tanto para o mercado B2C, quanto para o mercado B2B, as quais serão descritas no Referencial

Teórico. Não obstante, ainda não foram obtidos indícios de validade confirmatória de escalas de CRM específicas para o setor de chocolates.

Mas por que o setor de chocolates? O chocolate é historicamente um dos alimentos mais apreciados do mundo, estando presente no dia a dia das pessoas e amplamente utilizado em datas comemorativas como presentes. Este setor, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Amendoim e Balas (Abicab), no ano de 2019, faturou R\$ 14 bilhões e produziu 756 mil toneladas de produtos, figurando o Brasil como o 5º país com o maior volume de vendas de chocolate no varejo do mundo. Além disso, o produto também possui representatividade na importação e exportação brasileira, uma vez que, no mesmo ano, foram registrados 28 mil toneladas exportadas e 20 mil toneladas importadas. Trata-se de um setor bastante consolidado e competitivo. O mercado mundial de chocolate movimenta cerca de US\$ 100 bilhões ao ano em vendas no varejo e aproximadamente 7 milhões de toneladas de produto (Abicab, 2018; Exame, 2018; Financial Times, 2018).

Ademais, segundo especialistas da Abicab, o seu consumo ainda pode oferecer diversos benefícios, como: fornecimento de energia, melhorar o humor e a diminuição do estresse. O produto também possui a flexibilidade de ser utilizado em diversos formatos, desde insumo para outras sobremesas até diversas apresentações de presentes e tira-gostos.

O parque industrial de chocolate no Brasil é composto, majoritariamente, por empresas estrangeiras e de atuação global, com destaque para a Nestlé e Mondelez, que juntas possuem aproximadamente 65% do mercado (Exame, 2018). Além de grandes empresas de capital nacional, como a Cacau Show e o Grupo CRM, composto pela Kopenhagen, Chocolates Brasil Cacau e que firmou, em 2014, *joint venture* com a empresa suíça Lindt, onde a chocolateria suíça, líder de chocolates gourmet no mundo, possui 51% de participação e o Grupo CRM 49% (Exame, 2014).

Os dados mostram que esse alimento está presente de várias formas no dia a dia dos brasileiros, é consumido por ano cerca de 2,6 kg de chocolate por habitante, segundo pesquisa encomendada pela Abicab. Também há a grande importância na geração de empregos, no ano de 2020, de acordo a Abicab, foram gerados 14 mil empregos temporários durante a Páscoa, tanto para a linha de produção quanto para pontos de venda.

Além de ser um dos maiores mercados de chocolate do mundo, o Brasil também é um grande produtor das matérias-primas utilizadas na fabricação do produto, a exemplo do cacau. Diante disso, é possível perceber um panorama bastante consistente quanto à relevância deste

setor para pesquisas de marketing, especialmente as que focam o relacionamento com os clientes chocólatras. Assim, o setor de chocolates é um setor extremamente competitivo, apresentando grandes oportunidades para incrementos ao setor com a implementação de estratégias de CRM, a fim de auxiliar as marcas a desenvolverem melhores relacionamentos com os clientes e alcançar melhores resultados.

## **1.2 Formulação do Problema**

Considerando a contextualização apresentada, toda a representatividade dessa indústria, os crescentes esforços das grandes marcas em se diferenciar e o novo enfoque na criação de um relacionamento duradouro com seus clientes, percebe-se a grande necessidade das marcas conhecerem as percepções de seus consumidores, bem como a necessidade de que essas percepções sejam captadas por instrumentos científicos e que expressem o máximo de confiabilidade possível. Diante disso, este estudo ampara-se na seguinte problemática: como avaliar, cientificamente, a percepção dos consumidores de chocolates quanto ao seu relacionamento com as marcas?

## **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é obter evidências de validade confirmatória de uma Escala de Relacionamento com Clientes (ERC) específica para mercado de chocolates, denominada ERC Chocolates, a fim de avaliar a percepção dos consumidores quanto ao seu relacionamento com as marcas de chocolate que consomem de forma mais confiável e efetiva, por meio de indícios confirmatórios de confiabilidade e validade.

Anteriormente, Bastos, Garcia, Demo e Scussel (2020) realizaram estudos qualitativos e quantitativos iniciais exploratórios, com o intuito de preencher a lacuna da falta de uma escala para mensuração da percepção do relacionamento com consumidores específica para o mercado de chocolates. Portanto, no trabalho realizado em 2020, os autores desenvolveram e validaram uma ERC para o setor de chocolates, mas sem índices de validade confirmatória. Assim, observa-se uma lacuna na literatura, a falta de uma escala validada com índices mais robustos de confiabilidade e validade confirmatória para este relevante setor. É o que este estudo se propôs a fazer.



#### **1.4 Objetivos Específicos**

Haja vista a problemática apresentada e o objetivo geral deste trabalho, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar indícios de validade confirmatória da ERC chocolates, verificando sua confiabilidade, validade interna e de construto;
2. Medir, a partir da escala validada, a percepção que os clientes pesquisados possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates;
3. Avaliar o grau de satisfação dos consumidores com as marcas de chocolates citadas na pesquisa, por meio do índice *Net Promoter Score*.

#### **1.5 Justificativa**

Esta seção apresentará as contribuições acadêmicas e práticas deste trabalho.

Diante do exposto na contextualização, é perceptível a representatividade do setor de chocolates na economia brasileira, bem como a existência de grande competitividade e sua necessidade de diferenciação e criação de relacionamentos com clientes pelas marcas. Sendo assim, tem-se o setor como relevante para investigações relacionadas ao marketing de relacionamento. Pretende-se, assim, contribuir gerencialmente às empresas de chocolates e acrescentar à academia com uma nova medida científica para avaliar o relacionamento dos clientes com suas marcas de chocolate preferidas.

Foi considerado também, a partir do trabalho apresentado por Demo, Fogaça, Ponte, Fernandes e Cardoso (2015), dedicado a verificar a produção nacional acerca do conteúdo teórico e científico sobre o marketing de relacionamento, a existência de uma demanda por pesquisas no campo do desenvolvimento e validação de medidas. Foi apurado, no referido estudo, que apenas 8% dos trabalhos dedicaram-se a este intento, a menor parcela encontrada no estudo. Os autores, Demo et al. (2015), constataram também que apenas 4% dos estudos possuíam foco no setor alimentício. A ERC Chocolates também permitirá a realização de estudos relacionando outras variáveis das áreas de marketing ou comportamento do consumidor, como personalidade de marca, à percepção de relacionamento no setor de

chocolates, fortalecendo a linha de pesquisa de medidas em CRM. Logo, esta pesquisa buscou preencher tais lacunas acadêmicas, com o tema e objetivos aqui propostos.

A respeito de sua contribuição gerencial, este trabalho realizou uma validação confirmatória da ERC Chocolates, a fim de atestar sua efetividade e confiabilidade para que seja amplamente utilizada na prática gerencial como uma ferramenta de diagnóstico para os gestores de marcas de chocolates identificarem as percepções de seus clientes quanto aos aspectos mais relevantes de seu relacionamento, bem como quanto aos pontos críticos que necessitam de ações corretivas. Alicerçado a isso, as marcas possuirão informações relevantes para o desenvolvimento de estratégias direcionadas às demandas de relacionamento dos consumidores, resultando em posicionamentos de marcas e produtos mais customizados às demandas do mercado, o que se traduzirá em melhores resultados organizacionais.

A seguir, o capítulo de referencial teórico.

## 2 Referencial Teórico

Este capítulo apresentará a fundamentação teórica do marketing de relacionamento e do CRM, a partir de seus pressupostos, diferenciação dos conceitos, instrumentos de medidas e estudos empíricos recentes.

### 2.1 Marketing de Relacionamento

O termo marketing de relacionamento foi discutido por diversos autores e sob diversas perspectivas diferentes, desde o surgimento do novo marketing relacional em contraponto ao tradicional marketing transacional, acarretando, assim, na existência de múltiplos conceitos. Grönroos (2009), Agariya e Singh (2011), Demo e Rozzett (2013) e Demo et al. (2015), acreditam que ainda não há consenso sobre a definição de marketing de relacionamento. As definições encontradas trazem pouca compreensão ou operacionalização, devido à amplitude do seu escopo e da ausência de convergência entre os construtos definidores (Agariya & Singh, 2011). Diante disso, os autores trazem como prioridade a necessidade de uma “limpeza” conceitual e da criação de uma definição apropriada e unificadora para o termo (Demo et al., 2015; Demo, Batelli & Albuquerque, 2015; Demo & Pessoa, 2015).

Agaryia e Singh (2011), inicialmente, conduziram uma extensa revisão bibliométrica no período entre 1982 e 2010 e identificaram 72 definições propostas para marketing de relacionamento. Complementarmente, Scussel, Petroll, Semprebon e Rocha (2017) se dedicaram à atualização da pesquisa de Agaryia e Singh (2011), a partir de uma revisão das publicações sobre o tema entre os anos de 2011 e 2015. Scussel et al. (2017) concluíram, a partir da revisão bibliométrica realizada, que os estudos seminais mais citados sobre marketing de relacionamento são os de Berry (1983), Morgan e Hunt (1994) e Payne (2012).

De acordo com Berry (1983), que foi o precursor do termo, o marketing de relacionamento trata dos esforços para atração, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos com clientes. Enquanto para Morgan e Hunt (1994), o marketing de relacionamento consiste em todas as atividades de marketing orientadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas. Já Payne (2012) diz 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.

Complementarmente, outras visões trazem o marketing de relacionamento como uma teoria integradora, cujo escopo contempla canais de distribuição, marketing de serviços, comportamento do consumidor, pesquisa de marketing, comunicação e estratégia (Sheth & Partatiyar, 1995). Ademais, Sheth e Parvatiyar (1995) defendem que o marketing de relacionamento não se limita a uma estratégia competitiva, mas sim a uma filosofia integradora, onde os clientes são integrados às atividades de marketing por meio da aproximação econômica, emocional e estrutural entre eles e as empresas.

Agaryia e Singh (2011) concluíram que o cerne de todas as definições dadas ao marketing de relacionamento envolve aquisição, retenção, aumento do lucro, orientação para longo prazo e uma situação de ganha-ganha para os envolvidos no relacionamento. Além da existência de importantes construtos definidores como: a confiança, a satisfação/experiência, a lealdade, o comprometimento, a qualidade do serviço e a comunicação.

Destarte, visando a importância de uma definição para o avanço dos estudos na área, Scussel et al. (2017) propuseram um novo conceito unificador, baseado na literatura clássica de marketing de relacionamento e nas mais recentes perspectivas estudadas sobre o tema. Conforme os autores, o marketing de relacionamento consiste em uma filosofia de negócio que promove a interação de colaboradores internos, parceiros e clientes visando o engajamento com a organização e criação de valor para todas as partes. Esse conceito abrange os novos construtos definidores, abarcando as perspectivas atuais no que tange aos estudos sobre marketing de relacionamento (Scussel et al., 2017).

Após explorar sua definição, é importante entender a aplicabilidade desta filosofia. De acordo com Miquel-Romero, CaplliureGiner e Adame-Sánchez (2014), o marketing de relacionamento tem como objetivo gerar relacionamentos lucrativos a longo prazo entre os parceiros. Trata-se de um processo que engloba aprendizagem, gerenciamento e atendimento das preferências dos clientes, tendo como resultado a criação de vantagens e ofertas customizadas para os clientes, além de lealdade para a organização (Berry & Gresham, 1986). O intuito é criar vínculos duradouros entre as partes do relacionamento, compartilhando os benefícios mútuos gerados por meio de um relacionamento permanente (Ochi, 2004).

O marketing de relacionamento não deve ser discutido e implementado apenas pelo departamento de marketing da empresa, mas deve estar conectado, como filosofia e estratégia, por toda a organização (Campbell, 2003). Para o sucesso da abordagem, a empresa precisa ter processos, operações e pessoas integradas para que a essência do marketing possa ser a filosofia

que norteia todo o negócio. O marketing de relacionamento exige que haja integração com todas as partes da organização, devendo ser implementado sob uma perspectiva holística (Demo & Rozzett, 2013).

Adentrando nessa nova abordagem, é interessante conhecer as quatro grandes escolas do marketing de relacionamento, definidas por Payne (1995). A escola Anglo-Australiana propõe que as relações considerem todos os atores que participam da interação, não se restringindo à dualidade organização-cliente. Por sua vez, a escola Escandinava foca na qualidade dos serviços que, de acordo com Grönroos (2000), está pautada em duas dimensões principais: a qualidade técnica (os resultados de seus serviços) e a qualidade funcional (o modo em que o processo ocorre). A escola do *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP) foca no mercado B2B (*business-to-business*). E, por fim, a escola Norte-Americana, com enfoque no pragmatismo e no rigor científico, tendo inspirado a maioria dos estudos atuais e onde o mercado B2C (*business-to-consumer*) começou a ocupar pauta prioritária nas pesquisas.

Na perspectiva B2C (*business-to-consumer*), a nova orientação pretende agregar valor diferenciado para o consumidor, focando num relacionamento vantajoso, tanto para a organização no aspecto de lucratividade, quanto para o consumidor no aspecto de satisfação (Reichheld & Sasser, 1990; Vavra, 1993). Além disso, por se tratar de uma filosofia colaborativa, marketing de relacionamento entre empresas, B2B (*business-to-business*) permite que organizações envolvidas alcancem vantagens competitivas sustentáveis e maior desempenho empresarial, por meio de parcerias e conhecimentos complementares (Gummesson, 2008; Hunt, Arnett, & Madhavaram, 2006). Essa perspectiva relacional de longo prazo, com foco no mercado consumidor B2C, lança as bases para o *Customer Relationship Management* (CRM), ou simplesmente, Gestão do Relacionamento com Clientes, perspectiva na qual o presente trabalho se debruçou.

## **2.2 Customer Relationship Management**

Considerando a grande importância do relacionamento com clientes e da latente necessidade de seu gerenciamento, surge, nos anos 1990, um modelo de gestão denominado *Customer Relationship Management* (CRM), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente (Demo & Rozzett, 2013), fundamentado nas teorias do marketing de relacionamento. Demo e Guanabara (2015) elucidam que à vista da busca por vantagem competitiva e pela prosperidade

das organizações, o relacionamento entre organizações e clientes ganhou destaque, abrindo espaço para o surgimento desse novo construto CRM. Este modelo de gestão engloba aspectos da satisfação e da lealdade de clientes, oferecendo-lhes experiências mais que gratificantes, com a finalidade de obter maiores lucros, otimizando a produção e a capacidade competitiva (Demo, 2014).

Segundo Payne (2012), o CRM consiste em uma abordagem de negócio mais abrangente, que objetiva o desenvolvimento e fortalecimento de relacionamentos com os clientes estratégicos, por meio da união de ferramentas da tecnologia da informação (TI) e das estratégias e pressupostos do marketing de relacionamento, com o intuito de aumentar o valor para o cliente e a lucratividade da empresa.

A filosofia proposta pelo marketing de relacionamento propicia o surgimento de outros subtemas, o CRM é um exemplo disso (Ballantyne, Christopher, & Payne, 2003). Dessa forma, apesar de muitas vezes confundidos ou utilizados como sinônimos na literatura (Demo et al., 2015), tratam-se de construtos distintos. Em um esforço de diferenciá-los, Frow e Payne (2009) explicam que o marketing de relacionamento consiste no gerenciamento estratégico de todos os relacionamentos estabelecidos entre as firmas e seus *stakeholders*, enquanto o CRM compreende o gerenciamento estratégico dos relacionamentos exclusivamente com os clientes, com apropriação da tecnologia da informação, tornando-o um conceito mais amplo, ao reunir o potencial da TI às estratégias do marketing de relacionamento com foco nos clientes estratégicos. Assim, conforme os autores, o CRM proporciona oportunidades de utilização das informações colhidas, a fim de conhecer melhor os clientes, e oferecer produtos e serviços por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos duradouros.

Por outro lado, existem alguns estudos que tratam o CRM sob uma perspectiva apenas ferramental, sendo muitas vezes tratado como sinônimo de *softwares*, banco de dados e programas de fidelidade (D'Ângelo, Schneider, & Larán, 2006; Firth, 2001).

Na visão de Payne (2012), essa é uma visão extremamente reducionista, porque o CRM consiste em uma abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com clientes a fim de criar valor para o acionista, provendo mais oportunidades para o uso de dados e informações sobre a ótica de entender o cliente e buscar a melhor forma de implementar as estratégias de marketing de relacionamento, mas isso de modo algum o limita a uma ferramenta tecnológica. Outrossim, Parvatiyar e Sheth (2000) corroboram este pensamento, uma vez que, segundo eles, para o sucesso do CRM, a empresa deve integrar seus processos, operações e

peessoas para que o marketing atual seja a filosofia que conduz a organização à maior rentabilidade ao acionista, indo muito além de tecnologia e *softwares* (Demo & Rozzett, 2013).

Dessa forma, a tecnologia da informação (TI) e os sistemas de informação (SI) podem e devem ser usados como suporte e ferramenta da estratégia do CRM para satisfazer as necessidades do consumidor (Ngai, 2005). Na mesma linha, Campbell (2003) ressalta que o CRM, a partir de sua integração a sistemas de informação, como um banco de dados sobre o cliente, é capaz de oferecer um valor diferenciado ao cliente. Porém, a autora enfatiza que implementar ferramentas de software, por si só, a fim de administrar o relacionamento com o cliente não garantirá bons resultados isoladamente. Assim, neste contexto, para o sucesso da implementação do CRM no sentido de estabelecer relacionamentos lucrativos de longo prazo, é preciso que haja a visão estratégica do marketing de relacionamento somada ao potencial tecnológico da TI. Ademais, identificar e entender as necessidades e desejos ou expectativas dos clientes é um passo fundamental para o estabelecimento de relacionamentos duradouros com eles (Silva & Zambon, 2017).

Desta forma, no que tange a escalas para avaliação do CRM, foram seminais os trabalhos de Wilson e Vlosky (1997), Sin, Tse e Yim (2005) e Agariya e Singh (2012), voltados para avaliar o relacionamento no mercado corporativo (B2B). No entanto, existe uma lacuna na literatura quanto a escalas de CRM para o mercado consumidor final, ou B2C. Visando preencher tal lacuna, Rozzett e Demo (2010) desenvolveram e validaram a ERC (Escala de Relacionamento com Clientes), a qual foi validada transculturalmente no Brasil (Rozzett & Demo, 2010), nos EUA (Demo & Rozzett, 2013) e na França (Demo et al., 2017), apresentando bons índices psicométricos de validade interna, externa e de confiabilidade.

Em seguida, sete escalas personalizadas foram adaptadas e validadas, a partir da ERC, em diferentes setores, quais sejam, parques de diversões (Vasconcelos & Demo, 2012), bebidas (Demo & Lopes, 2014), jogos eletrônicos (Demo et al., 2015), telecomunicações (Demo, Watanabe, Chauvet & Rozzett, 2017), supermercados (Magrini & Demo, 2017), companhias aéreas (Demo et al., 2018) e mercado de luxo (Scussel & Demo, 2019). No entanto, como não existe na literatura nenhuma escala de CRM, com indícios de validade confirmatória, específica para o setor de chocolates, o presente estudo identificou uma oportunidade para preencher essa lacuna.

### **2.3 Estudos Empíricos Relacionados ao Marketing de Relacionamento e ao CRM**

Concernente às pesquisas teórico-empíricas sobre os temas Marketing de Relacionamento e CRM, serão apresentados alguns estudos recentemente publicados, contemplando artigos dos últimos três anos, ou seja, entre os anos de 2018 e 2020. Foram executadas buscas na base de dados *Web of Science*, base escolhida por contemplar os periódicos de mais alto impacto (Chadegani, Salehi, Yunus, Farhadi, Fooladi, Farhadi, & Ale Ebrahim, 2013).

Na primeira etapa, a palavra de busca foi Marketing de Relacionamento (*Relationship Marketing*). O primeiro estudo, de Izakova e Kapustin (2018), propôs o desenvolvimento de um sistema de indicadores e de um conjunto de métodos para medir a produtividade do marketing de relacionamento no mercado industrial. Foram estabelecidas etapas de avaliação da produtividade do marketing de relacionamento no mercado industrial e hipóteses científicas sobre os fatores que determinam a produtividade do marketing de relacionamento foram testadas. Conclusivamente, os resultados apresentaram que, a partir da implementação do programa de marketing de relacionamento em 2017, a receita da empresa aumentou 1,4%, confirmando as hipóteses de que clientes com alto nível de satisfação possuem maior participação no volume de vendas da empresa e que colaboradores com alto nível de satisfação são os responsáveis pelo estabelecimento de relacionamentos mais duradouros com os clientes. Destaca-se em outro estudo de 2018, que Alnsour (2018) investigou a efetividade da implementação do marketing de relacionamento online em uma empresa bancária, uma vez que se trata de um setor em que interações presenciais são o padrão. E, ao final, observou-se que o desenvolvimento das interações relacionais online apresentou melhorias na qualidade dos relacionamentos nas dimensões: confiança, satisfação e comprometimento. E estes aspectos, como consequência, levaram ao aumento da lealdade do consumidor. Apesar da preferência da economia por interações presenciais, os bancos foram capazes de estabelecer relacionamentos eficazes de venda online.

Já o trabalho de Hasan (2019) objetivou investigar o impacto das práticas de marketing de relacionamento na lealdade de clientes de bancos em Bangladesh. Os pesquisadores adoraram a lealdade como variável dependente e cinco indicadores do marketing de relacionamento (confiança, comprometimento, tratamento de conflitos, comunicação e comprometimento) como variáveis independentes. Foram observados os efeitos da lealdade do cliente na comunicação positiva boca a boca e na retenção de clientes. Por fim, os resultados



demonstraram que as práticas de marketing de relacionamento têm um impacto significativo na lealdade dos clientes e que esta lealdade possui associação significativa com a retenção de clientes e com a promoção positiva boca a boca da empresa. Outra investigação ainda de 2019, de Carrapato, Pizzinatto e Zaccaria (2019), apresenta os resultados de uma pesquisa bibliográfica, exploratória e da observação empírica da receptividade dos consumidores a conteúdos digitais postados pelo Estado de São Paulo. Segundo o artigo, foi constatado que o marketing digital em mídias sociais, focado no compartilhamento e engajamento com seus consumidores, é uma importante ferramenta para desenvolver o marketing de relacionamento, uma vez que associadas seriam os responsáveis pela criação de grande vantagem competitiva nas empresas.

Outrossim, Caliskan e Esmer (2020) desenvolveram um estudo no setor portuário, a fim de examinar o marketing de relacionamento como uma ferramenta para o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos neste setor específico. O objetivo principal foi investigar se vale a pena investir e conduzir uma estratégia de marketing de relacionamento no setor portuário, especificamente para afiliações entre terminais de contêineres e linhas de expedição, medindo os efeitos nos indicadores de desempenho do relacionamento com o cliente. Por fim, as descobertas do estudo indicaram que os portos podem alcançar grandes resultados e impactos positivos na lealdade dos clientes, satisfação e promoção boca a boca através do uso de táticas de marketing de relacionamento. Adicionalmente, ainda em 2020, Abeza, O'Reilly, Finch, Seguin e Nadeau (2020) apresentam um estudo que investigou o papel das mídias sociais como uma ferramenta do marketing de relacionamento para a construção de relacionamentos com clientes. Os resultados mostram que as mídias sociais apoiam o marketing de relacionamento como um canal eficaz para a concretização dos objetivos dessa estratégia, porém, observou-se também que, na prática, as empresas não utilizam todo o potencial de criação de valor que as mídias sociais oferecem.

Na segunda etapa, a palavra de busca foi CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestão do relacionamento com o cliente). O primeiro estudo, de Wang, Hsu, Scheinbaum e Tsai (2018), examinou o impacto do CRM na satisfação e lealdade do consumidor do setor dos cruzeiros. A partir de uma pesquisa com consumidores de viagens em cruzeiros, foram identificados aspectos que corroboram com a teoria do marketing de relacionamento. De acordo com o estudo, o investimento em relacionamento com o cliente aumenta a satisfação e, como consequência, a lealdade à marca.

Na sequência, Corchesne, Ravanans e Pulido (2019) publicaram um artigo sobre a experiência do *Cirque du Soleil* durante a implementação de ferramentas e sistemas de tecnologia da informação com o intuito de otimizar o gerenciamento dos relacionamentos com seus clientes, através da integração do CRM da empresa com suas mídias sociais. O estudo apresentou a importância de que aspectos como o gerenciamento de recursos humanos e o manejo de sua estrutura organizacional sejam considerados para o sucesso da implementação, tal como aconteceu no Circo. Por fim, concluiu-se que a integração foi bem sucedida e trouxe diversos benefícios, permitindo que o *Cirque du Soleil* desenvolvesse e cultivasse relacionamentos mais próximos e personalizados com um maior número de clientes e mercados.

Em 2020, três estudos serão apresentados. O primeiro, de Batista, Dibb, Meadows, Hinton e Analogbe (2020), realizou um estudo empírico em empresas de serviços financeiros no Brasil e mostraram que, na prática, a resposta organizacional à implantação do CRM é mais efetiva quando sua abordagem não é reduzida à implementação de sistemas e sim associada à capacitação de toda a equipe. Corroborando com o que foi apresentado nos estudos teóricos que explicam que o conceito de CRM não deve ser visto apenas como uma ferramenta tecnológica e sim como um modelo de gestão integrado capaz de gerar excelentes resultados.

O artigo de Nelson, Walsh e Cui (2020) estudou o comportamento de uso das informações de CRM pelo vendedor e buscou confirmar a importância da utilização de um CRM analítico, baseado em um *framework* de motivação, oportunidade e habilidade. As principais descobertas evidenciam que para maximizar a vantagem competitiva, o vendedor deve se atentar à escolha das informações adequadas. O estudo também apresentou uma contribuição metodológica com o desenvolvimento de uma escala de valor das informações para ser utilizada nesse processo de criação de valor junto ao CRM.

Por fim, o trabalho de Faganel e Constantini (2020) buscou avaliar quais os fatores críticos de sucesso para a implementação do CRM em uma empresa e investigar os benefícios que podem ser obtidos com sua adoção. O estudo se debruçou sobre a temática especificamente na indústria de jogos de casinos, a partir da perspectiva dos indivíduos envolvidos no processo. Quanto aos resultados, os principais preditores de casos bem-sucedidos de adoção do CRM estão majoritariamente vinculados ao fator humano. Assim, provou-se que o aspecto humano é tido como fator mais importante para o sucesso na implementação do CRM em casinos. Além disso, uma das conclusões mais interessantes da pesquisa também revelou que a maior parte das respostas foram provenientes de profissionais de marketing envolvidos nos processos de

CRM, confirmando que as organizações finalmente estão visualizando o CRM como uma estratégia focada no cliente, ao invés de um projeto exclusivamente tecnológico.

### 3 Método

Neste capítulo, serão apresentados os métodos utilizados para a execução e cumprimento dos objetivos propostos para este estudo. Assim, o capítulo aborda o tipo e a descrição geral da pesquisa, as características da amostra e o instrumento de pesquisa.

Além disso, ressalta-se que os métodos de pesquisa são coerentes com os objetivos apresentados para o presente trabalho, bem como os conceitos estabelecidos na fundamentação teórica.

#### 3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

De acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005), o tipo de pesquisa pode ser definido em relação a seus fins, a seus meios, a sua natureza e ao seu horizonte temporal. Porquanto, no que tange aos seus fins, este estudo possui caráter descritivo e instrumental.

Hair et al. (2005) explicam que as pesquisas descritivas servem para avaliar características de uma amostra, a partir de uma questão de pesquisa, enquanto pesquisas instrumentais pretendem desenvolver e/ou validar um instrumento. Assim, a pesquisa possui estes tipos por pretender identificar a percepção que os clientes pesquisados possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates, além de obter indícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com consumidores de chocolate por meio de Análise Fatorial Confirmatória (Drenth, 1984).

Quanto aos meios utilizados para atingir os objetivos propostos, a pesquisa utilizará o método levantamento *survey* (pesquisa de campo). Este método é definido pela obtenção de dados primários de uma grande amostra de indivíduos, cujas características, ações ou opiniões se deseja conhecer, por meio de um instrumento de pesquisa, sendo o mais comum o questionário, para que mediante uma análise quantitativa, seja possível obter conclusões correspondentes aos dados coletados (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000; Hair et al., 2005).

Esta pesquisa também é de natureza quantitativa, uma vez que o estudo se utiliza de procedimentos estatísticos para a consecução dos objetivos (Godoy, 2005; Malhotra, 2012). Por fim, concernente ao horizonte temporal, o presente trabalho possui recorte temporal transversal,

considerando que se trata de uma pesquisa aplicada em um período específico de tempo (Malhotra, 2012).

### **3.2 População, Amostra e Participantes do Estudo**

O público-alvo desta pesquisa contemplou os consumidores de chocolates em geral, com idade mínima de 18 anos de idade. A amostra é caracterizada como não probabilística por conveniência (adesão), uma vez que os consumidores de chocolates tendem à um número incalculável, assim a amostra admite ser não probabilística (Cochran, 1977). A amostra também é considerada por conveniência, já que para participar da pesquisa, consideram-se indivíduos que se disponibilizaram a participar e a oferecer informações relevantes ao estudo (Hair et al., 2005; Schiffman & Kanuk, 2000).

Para o dimensionamento da amostra que contemplará o objetivo deste estudo, a ser utilizada na análise fatorial confirmatória, Hair et al. (2014), Kline (2015) e Byrne (2016) sugerem entre 10 e 20 sujeitos por variável. Como a versão de aplicação da ERC Chocolates (Demo & Bastos, 2019) possui 30 itens, a amostra deve compor um mínimo de 300 de participantes.

Por isso, para atender a este critério, considerando que sempre há perdas na etapa de tratamento dos dados, o objetivo foi buscar respostas de 500 sujeitos, sendo que a amostra final abarcou um total de 601 participantes.

### **3.3 Procedimentos de Coleta dos Dados**

A aplicação da pesquisa ocorreu via plataforma eletrônica Google Forms, no primeiro semestre de 2020. 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 pelas redes sociais, “instagram” e “whatsapp”, utilizando a técnica de "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 alcançado a quantidade alvo desejada.

### 3.4 Instrumento de Pesquisa

Com a finalidade de atingir os objetivos específicos 2 e 3, que são, respectivamente, medir, a partir da escala validada, a percepção que os clientes pesquisados possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates e avaliar o grau de satisfação dos consumidores com as marcas de chocolates citadas na pesquisa, por meio do índice *Net Promoter Score*, foram consideradas as percepções dos consumidores de chocolates pesquisados, por meio da versão de aplicação da ERC Chocolates, no ano 2020.

Tal versão de aplicação da escala foi oriunda do projeto de iniciação científica que objetivou a validação exploratória da ERC Chocolates (Demo & Bastos, 2019). A versão da escala apresentada por Demo e Bastos (2019) possui 30 itens, divididos em três fatores, sendo eles, “Confiança na marca”, com 8 itens, “Experiência de Compra”, com 12 itens, e “Qualidade Percebida”, com 10 itens.

A presente pesquisa, por seu turno, visou realizar a validação confirmatória da escala. O questionário supracitado é composto por 31 itens objetivos, sendo 30 para avaliar a percepção dos consumidores de chocolates quanto ao relacionamento com as marcas, em uma escala tipo Likert que varia de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”, 1 questão para avaliar a satisfação, via metodologia Net Promoter Score, em uma escala de 0 a 10, e as 5 questões restantes ao final do questionário são sociodemográficas para caracterizar a amostra (Cozby, 2003).

O Net Promoter Score (NPS) surge, em 2003, a partir do artigo “*The One Number You Need To Grow*” (O número que você precisa para crescer) da Harvard Business Review, por Fred Reichheld, que, posteriormente, em 2011, serviu como base para o livro “A Pergunta Definitiva”, dedicado à metodologia. Trata-se, segundo o autor, de uma métrica que objetiva mensurar o grau de satisfação dos clientes, bem como a lealdade dos relacionamentos entre os consumidores e as empresas, sendo utilizada por várias empresas ao redor do mundo. Essa mensuração ocorre a partir da seguinte pergunta: Em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar nossa empresa/marca/produtos ou serviços para um amigo ou colega? (Reichheld, 2011).

Conforme a metodologia, essa pergunta objetiva promover uma categorização dos clientes em três grupos, quis sejam, promotores, neutros e detratores. Os clientes promotores são pessoas que atribuem a esta pergunta notas de 9 a 10; tratam-se de clientes que

possivelmente comprem mais de uma vez e recomendam a empresa amigos ou colegas, são leais a empresa e oferecem *feedback* construtivo. Os neutros englobam as pessoas que atribuíram notas 7 a 8 e tratam-se de clientes passivamente satisfeitos, mas sem lealdade à empresa, quase não fazem recomendações e quando o fazem, possivelmente é com ressalvas e sem entusiasmo. Na visão de Reiccheld (2011), não devem ser contabilizados como ativo de longo prazo. O objetivo das empresas a cerca desse público é melhorar seus serviços/produtos e processos para tentar transformá-los em promotores. Enquanto os detratores são pessoas que dão nota inferior ou igual a 6, indicando que sua vida piorou após o relacionamento com a empresa. Trata-se de um grupo de indivíduos insatisfeitos e decepcionados, que criticam a empresa a amigos e colegas.

Para responder a pesquisa, os participantes foram direcionados a escolher uma marca de chocolates que possua loja própria. O questionário completo, com as 36 questões aplicadas, encontra-se no Apêndice A.

### 3.5 Tratamento dos Dados

Os dados resultantes da aplicação do questionário foram inseridos no programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), para a etapa de tratamento dos dados, conforme recomendações de Tabachnick e Fidell (2013).

O processo de tratamento dos dados iniciou-se com a análise de distribuição de frequências. Ainda com o objetivo de atestar a precisão da transcrição dos dados foram avaliadas a média, o desvio-padrão, a variância e os valores máximos e mínimos de cada um dos itens do instrumento.

Em seguida, foi realizada a análise de dados faltantes (*missing values*), por meio do procedimento *listwise*, que consiste na retirada de questionários incompletos, ou seja, que contenham pelo menos um item em branco (Tabachnick & Fidell, 2013). Nesta etapa, foram eliminados 40 questionários.

Na sequência, iniciou-se a averiguação quanto à presença de *outliers*, valores que divergem consideravelmente da média e da maioria dos dados, a partir do método Mahalanobis, também proposto por Tabachnick e Fidell (2013). Baseando-se na tabela do qui-quadrado, com índice de significância  $p < 0,001$  e considerando 30 variáveis, obteve-se o valor  $\chi^2 = 59,703$  e, assim, foram eliminados 38 questionários.

Adicionalmente, análises de multicolinearidade e singularidade, foram efetuadas, as quais não apresentaram problemas no tocante à amostra pesquisada, haja vista que os valores de tolerância foram superiores a 0,1 e os valores referentes ao fator de inflação de variância (VIF) foram inferiores a 5,0 (Myers, 1990).

Por fim, foram averiguados os pressupostos para a utilização de análises multivariadas, conforme estabelecido por Hair, William, Babin e Anderson (2014). Os dados foram analisados através de testes estatísticos, gráficos de probabilidade normal, gráficos de resíduos, histograma e P-P Plot, com o objetivo de verificar a normalidade, linearidade e homoscedasticidade (variância constante dos termos de erro) dos dados. Verificou-se, também, a normalidade univariada e multivariada conforme critérios de Marôco (2010), no programa estatístico Amos. E os resultados demonstraram que todos os pressupostos foram confirmados, ou seja, não foram verificados problemas para normalidade, linearidade e homoscedasticidade.

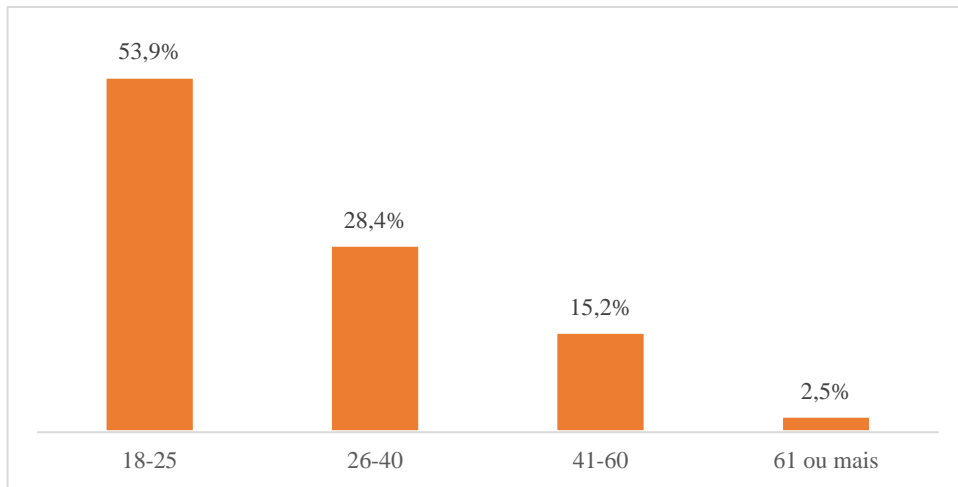
Destarte, a amostra final contemplou um total de 523 sujeitos que cumpriram os critérios estatísticos apresentados acima.

### **3.6 Caracterização dos Participantes**

Inicialmente, com o objetivo de caracterizar os respondentes da pesquisa, os questionários foram categorizados sob critérios de escolaridade, idade, tempo como consumidor da marca e frequência de compra na loja de chocolates escolhida.

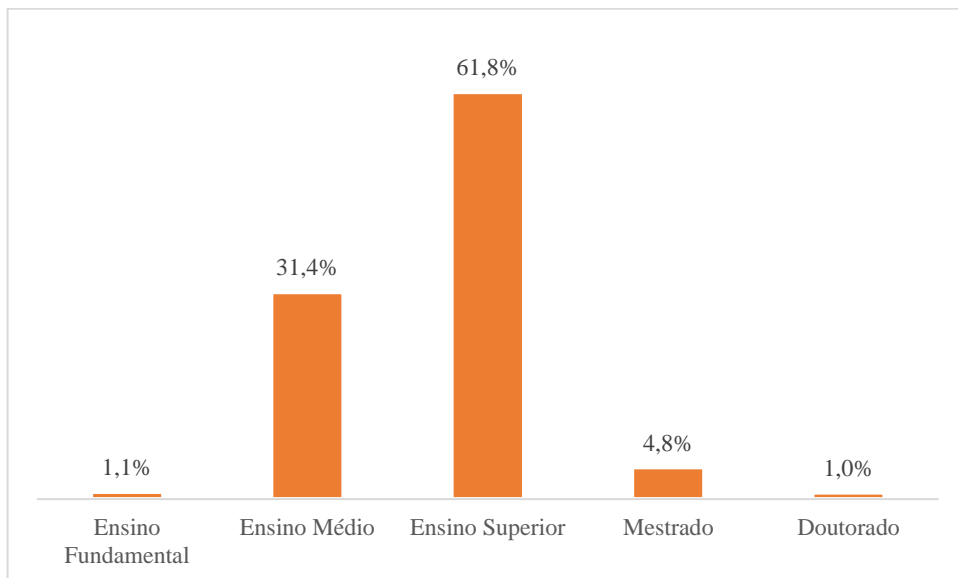
Em relação à idade dos respondentes, constatou-se que 53,9% dos participantes possuíam idade entre 18 e 25 anos, sendo essa a idade mais representativa entre os respondentes dos dados. Os participantes com idade entre 26 e 40 anos representam 28,4% da amostra. Já os participantes entre 41 e 60 anos constituem 15,2% da amostra, enquanto que os participantes com idade entre 61 ou mais anos totalizam 2,5%. Tais resultados são apresentados na Figura 1.





**Figura 1.** Idade dos participantes  
 Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

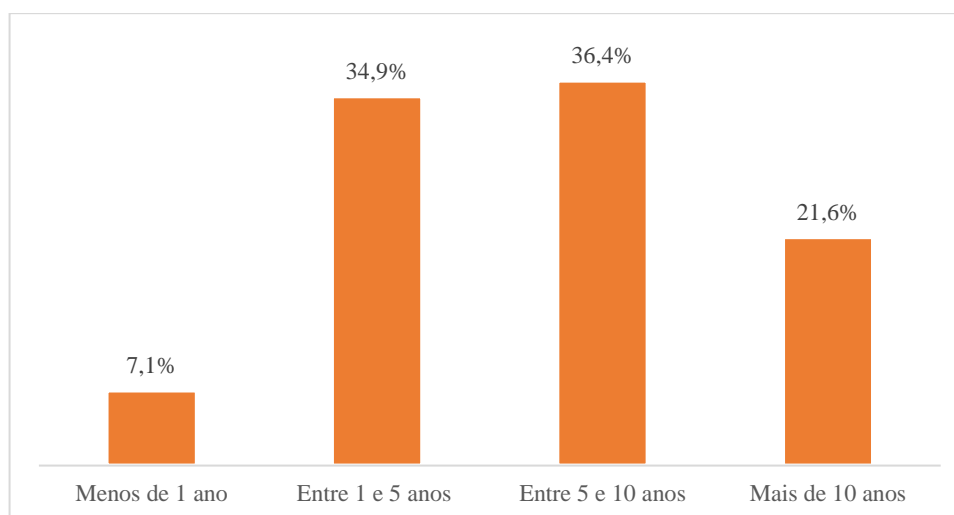
No que diz respeito ao grau de escolaridade dos participantes, observou-se que 61,8% da amostra, portanto, sua maioria, possuem ensino superior, seguido pelo ensino médio completo, com 31,4% do total. Os participantes com mestrado totalizaram 4,8% e com doutorado somaram 1% do total da amostra cada um. Enquanto, os participantes com ensino fundamental foram 1,1% dos participantes. Tais resultados são apresentados na Figura 2.



**Figura 2.** Nível de escolaridade dos participantes do estudo  
 Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

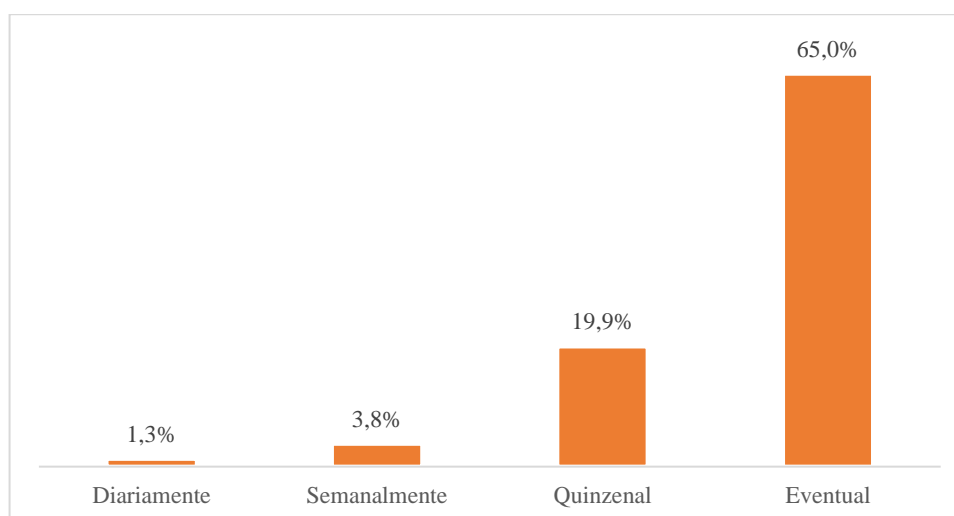
A Figura 3 apresenta os dados a respeito do tempo de relacionamento do consumidor com a marca de chocolates escolhida. Foi observado que a maior parte dos respondentes se relaciona com a marca escolhida entre 5 e 10 anos, com frequência percentual de 36,4% do

total. Em seguida, temos consumidores entre 1 e 5 anos com 34,9% e consumidores por um período superior a dez anos contabilizando 21,6% do total. Apenas 7,1% dos clientes compram a menos de 1 ano na loja da marca escolhida.



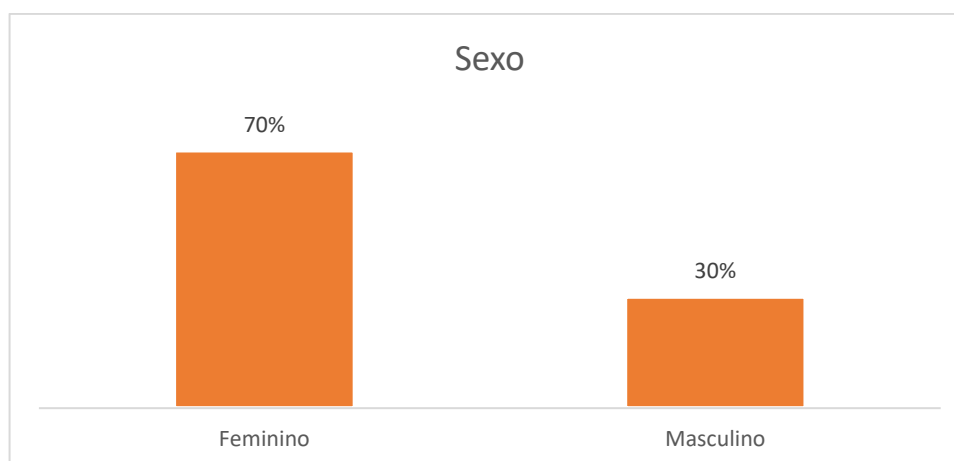
**Figura 3.** Tempo de Consumo com a marca de chocolates escolhida  
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

No tocante à frequência de compra desses participantes nas lojas da marca de chocolate escolhida, conforme o Figura 4, a maioria, 65% dos respondentes, consome eventualmente, seguido pelas compras quinzenais, contabilizadas em 19,9%. Por fim, 3,8% da amostra afirmou realizar compras com a frequência semanal, e 1,3% realizam compras diariamente.



**Figura 4.** Frequência de Compra nas lojas da marca de chocolates escolhida  
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Por fim, a Figura 5 apresenta os dados a respeito do sexo dos participantes da pesquisa. Os dados informam que 70% dos respondentes foram do sexo feminino, enquanto, 30% dos respondentes foram do sexo masculino.



**Figura 5.** Sexo dos participantes.  
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

### 3.7 Procedimentos de Análise dos Dados

Após a etapa de tratamento de dados, realizou-se a análise de componentes principais e análise fatorial confirmatória (AFC) 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. (2014) e Tabachnick e Fidell (2013).

Para consecução do objetivo 2, foram realizadas análises de estatística descritiva para cálculo de média, desvio-padrão, moda e distribuição de frequência (objetivo 2); 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).

Ainda segundo Reichheld (2003), 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 proposta, 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 deles 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 e Discussão

O presente capítulo apresentará os resultados e subsequentes discussões referentes aos objetivos específicos 1, 2 e 3 elencados para este estudo. Serão apresentados os indícios de validade confirmatória e confiabilidade da ERC chocolates, a percepção dos clientes em relação aos seus relacionamentos com as marcas de chocolates, bem como o índice de satisfação do cliente para cada marca de chocolate pesquisada, contemplando os objetivos específicos 1, 2 e 3 deste trabalho.

### 4.1 Validação Confirmatória da ERC Chocolates

Nesta seção, serão apresentados os resultados da validação confirmatória da escala de mensuração do relacionamento com marcas de chocolates, cuja versão de aplicação foi validada de forma exploratória no trabalho de Bastos & Demo (2020).

A investigação buscou avaliar o ajuste do modelo de mensuração do relacionamento com clientes no mercado de chocolates, por meio da análise fatorial confirmatória, via modelagem por equações estruturais (MEE), utilizando o método de estimação da máxima verossimilhança. A escolha do referido método justificou-se pelo fato de que esse é o método de estimação mais usado em SEM, haja vista sua robustez a problemas de normalidade e eficácia em diferentes tamanhos de amostras (Hair et al., 2014).

Ademais, considerando 231 observações e 47 parâmetros do modelo de pesquisa proposto, tem-se 184 graus de liberdade, constituindo assim um modelo recursivo e identificado (just identified) sendo, portanto, adequado para teste por meio do MEE.

A análise por meio da MEE envolve os testes da teoria de mensuração (representação dos construtos), caso da presente pesquisa, e da teoria estrutural (relacionamento entre construtos) (Hair et al., 2014). Assim, para estabelecer a aceitabilidade de um modelo de MEE, são utilizados índices de ajuste, sendo necessária a utilização de, ao menos, um índice incremental e um índice absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados. Um modelo que expõe o valor  $\chi^2$  normado (NC, ou CMIN/df, onde CMIN é a estatística do  $\chi^2$  e df são os graus de liberdade do modelo), CFI (Comparative Fit Index ou índice de ajuste comparativo) e RMSEA (raiz do erro médio quadrático de aproximação) terá informações suficientes para que o pesquisador realize a avaliação de ajuste (Hair et al, 2014).

Nesse sentido, de acordo com Kline (2015), a verificação do ajuste global de um modelo à amostra pesquisada representa em que medida um modelo se ajusta, não apenas a uma amostra usada para estimação, mas também seu ajuste a uma população inteira. Tendo como base os parâmetros descritos acima, procedeu-se à análise confirmatória da estrutura fatorial da ERC Chocolates.

A escala, com os 30 itens validados por análise fatorial exploratória, apresentou os seguintes índices:  $NC = 6,62$ ;  $CFI = 0,70$ ; e  $RMSEA = 0,10$ . No entanto, conforme sugerido por Kline (2015), os valores satisfatórios para um modelo estrutural devem atender aos seguintes critérios: valores para  $NC$  ( $CMIN/DF$ ) entre 2,0 e 3,0 e, no máximo, até 5,0; valores para  $CFI$  iguais ou superiores a 0,90; e valores para  $RMSEA$  inferiores a 0,06 ou até 0,08. Dessa forma, análises subsequentes foram necessárias para que os índices se enquadrassem nos critérios apontados como satisfatórios.

A análise iniciou-se pela averiguação das cargas fatoriais dos itens da escala, identificando a correlação dos itens com seus respectivos fatores (Field, 2009). Verificou-se que os itens 5, 15, 19, 20, 26, 27 e 29 apresentaram cargas fatoriais baixas, inferiores a 0,45, sendo consideradas “pobres” (Comrey e Lee, 2013). Assim, optou-se pela exclusão destes itens do modelo (Hair et al., 2014). Em adição, foi estabelecido como carga mínima 0,55, para que o modelo retivesse apenas itens com qualidade, boa, muito boa e excelente (Comrey e Lee, 2013).

Com o intuito de aperfeiçoar ainda mais o ajuste obtido através da AFC, analisou-se os índices de modificação (I.M.), de acordo com as orientações de Kline (2015). Os I.M. sugeridos entre os erros das variáveis R16 (Nas lojas desta marca de chocolates, não demoro muito tempo na fila para pagar) e R17 (Nas lojas desta marca de chocolates, sou atendido rapidamente), bem como os erros e4 (Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado) e e6 (Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates), foram de 311,40 e 141,10, respectivamente. Por conseguinte, uma seta dupla foi introduzida como teste entre os erros das variáveis citadas.

No entanto, após o ajuste, o item 16 ainda apresentou carga fatorial baixa, inferior a 0,45, de forma que se optou pela exclusão desse item e pela introdução de uma seta dupla entre os erros das variáveis 18 (Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental) e 22 (Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social), a

partir de um I.M. sugerido de 82,19. Ainda, com o objetivo de melhorar o ajuste, optou-se também pela retirada do item 17 do modelo, que apresentou carga fatorial inferior a 0,55.

Não obstante, para se acrescentar setas entre os erros de variáveis, é necessário que haja amparo teórico na literatura científica (Hair et al, 2014). A seta entre os itens 18 (Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental) e 22 (Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social) pode ser explicada pelo conceito de responsabilidade social corporativa, uma vez que, de acordo com o Instituto Ethos, trata-se de um posicionamento de empresas que conduzem seus negócios ouvindo e incorporando em suas atividades os interesses e demandas de outras partes, além dos interesses dos acionistas, como: funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente, uma vez que ações organizacionais geram impactos diretos e indiretos tanto dentro da empresa como fora dela (Correa & Ferreira, 2000). Ou seja, tem-se a preservação do meio ambiente como uma pauta importante dentro da responsabilidade social corporativa, sendo possível, assim, relacioná-las.

Já os itens 4 (Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado) e 6 (Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates) também podem ser relacionados, uma vez que ao adaptar o atendimento de acordo com o cliente, é possível que o cliente se sinta especial, por ser tratado como único. Além disso, Grönroos (2003) afirma que um relacionamento entre empresa-cliente é desenvolvido através do sentimento de que há algo especial e de valor nos contatos que o cliente mantém com a empresa. Ademais, empresas, por meio do CRM, devem ser capazes de oferecer valor por meio de ofertas customizadas, fazendo-se possível o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes (Payne, 2012). Portanto, empresas devem oferecer atendimentos personalizados, uma vez que clientes querem se sentir especiais.

A partir dos ajustes realizados, definiram-se os índices finais do modelo, quais sejam:  $\chi^2(184) = 646,72$ ,  $p < 0,001$ ;  $NC = 3,52$ ;  $CFI = 0,91$  e  $RMSEA = 0,07$ .

Calculou-se, também, a raiz padronizada do resíduo médio (SRMR), que se refere à diferença entre as correlações observadas e as previstas, sendo também útil para comparar ajustes ao longo de modelos (Hair et al., 2014; Kline, 2015). De acordo com Kline (2015), valores satisfatórios de SRMR devem ser menores ou iguais a 0,08. O SRMR do modelo é 0,06.

Dessa maneira, pode-se dizer que ERC Chocolates possui um bom ajuste, uma vez que todos os parâmetros estão dentro das recomendações de Kline (2015). A estrutura obtida

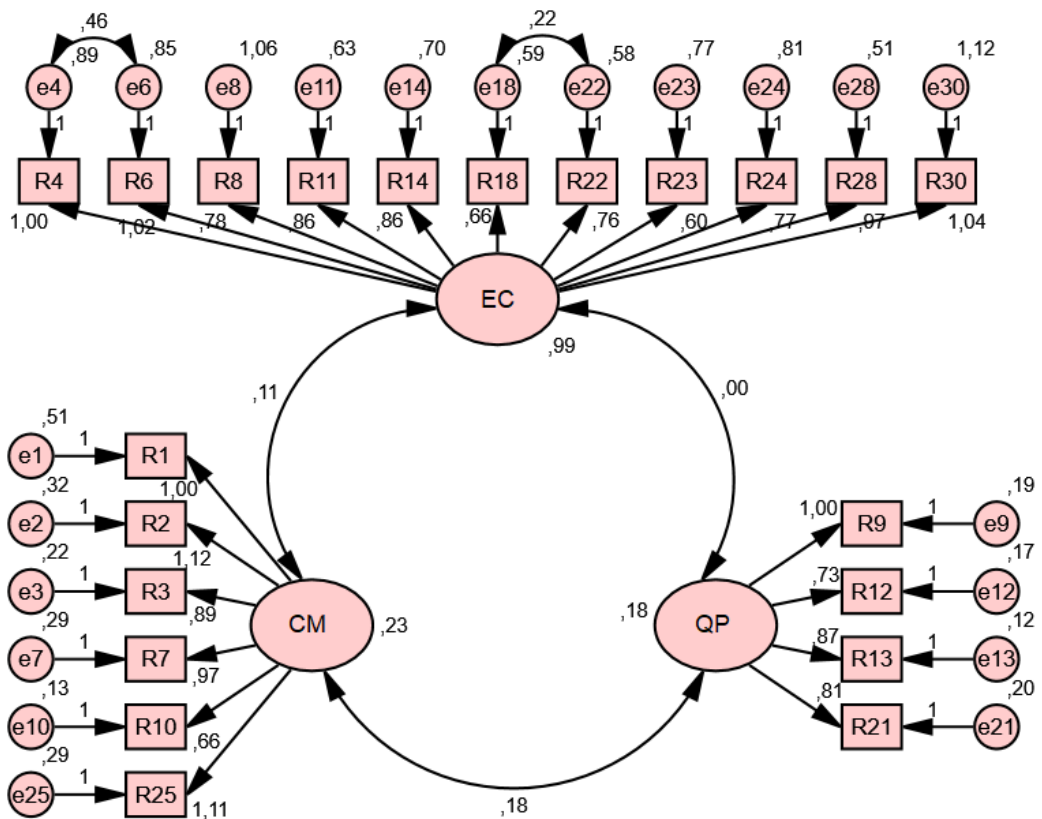
possui 21 itens distribuídos em três fatores, “Confiança na marca (CM)”, “Experiência de Compra (EC)” e “Qualidade Percebida (QP)”. A Tabela 1 apresenta os índices de ajuste deste modelo de mensuração.

**Tabela 1.** Índices de ajuste do modelo de mensuração

PARÂMETROS	REFERÊNCIA (KLINE, 2015)	ERC CHOCOLATES
NC ( $\chi^2/df$ )	< 5,00	3,52
CFI	$\geq 0,90$	0,91
RMSEA	< 0,08	0,07
SRMR	$\leq 0,08$	0,06

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

A Figura 6 apresenta o modelo de mensuração obtido na análise fatorial confirmatória, com os respectivos parâmetros de ajuste.



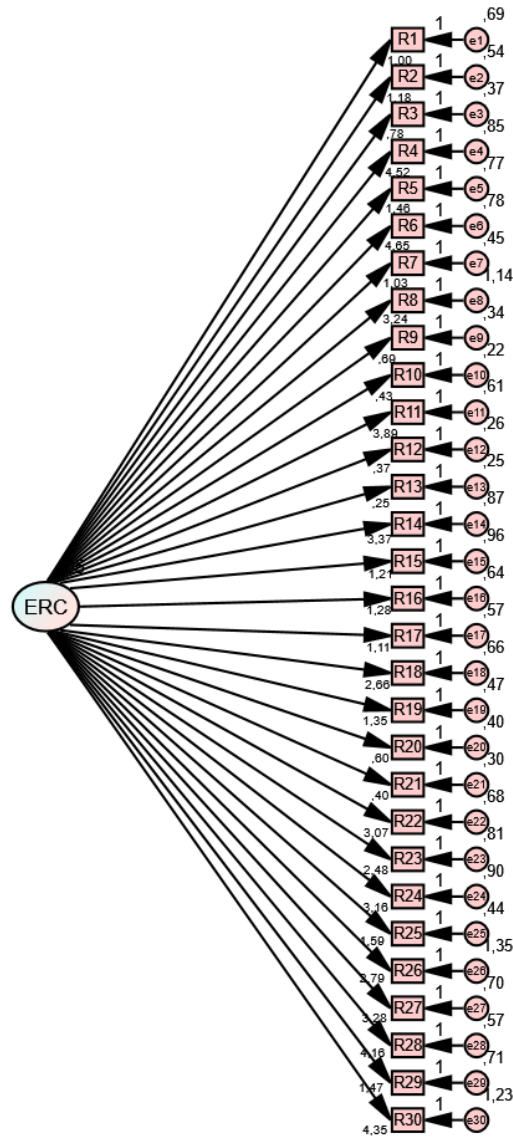
**Figura 6.** Modelo multifatorial da ERC Chocolates

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Ademais, de acordo com as recomendações de parcimônia de Byrne (2016), foi comparada uma estrutura unifatorial da ERC Chocolates com a estrutura multifatorial por ora obtida.



Entretanto, o modelo unifatorial, conforme Figura 7, apresentou índices de ajuste bastante piores:  $\chi^2(405) = 4567,17$ ,  $p < 0,001$ ;  $NC = 11,28$ ;  $CFI = 0,45$ ;  $SRMR = 0,17$  e  $RMSEA = 0,14$ .



**Figura 7.** Modelo unifatorial da ERC Chocolates  
Fonte: Elaborada pela autora, 2021

Além disso, a diferença do  $\chi^2$  demonstrou ser bastante significativa ( $\Delta\chi^2(221) = 3.920,45$ ,  $p < 0,001$ ). Portanto, ratifica-se que a estrutura multifatorial é a mais adequada para mensurar o relacionamento dos clientes no mercado de chocolates. A tabela 2 apresenta a comparação entre os modelos.

**Tabela 2.** Comparação entre os modelos unifatorial e multifatorial

	<b>Modelo Unifatorial</b>	<b>Modelo Multifatorial</b>
$\chi^2$	$\chi^2(405) = 4567,17$	$\chi^2(184) = 646,72$
NC	11,28	3,52
CFI	0,45	0,91
SRMR	0,17	0,06
RMSEA	0,14	0,07
	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2(221) = 3.920,45$

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em seguida, avançou-se para a análise da validade interna, ou qualidade da escala, por meio da averiguação das cargas fatoriais dos itens que a compõem. Comrey e Lee (2013) sugerem que as cargas com valores entre 0,55 e 0,62 devem ser classificadas como boas; entre 0,63 e 0,70 são consideradas muito boas; e cargas superiores a 0,71 são consideradas excelentes.

A partir dos resultados, obteve-se itens com cargas fatoriais variando entre 0,56 e 0,80. Dessa forma, o modelo possui apenas itens bons, muito bons e excelentes, demonstrando boa qualidade nas cargas e, portanto, validade interna da ERC Chocolates (Hair et al., 2014).

Posteriormente, prosseguiu-se para a análise de confiabilidade do fator identificado realizada através do Rho de Jöreskog ( $\rho$ ), medida de confiabilidade mais recomendada do que o alfa de Cronbach, para modelagem por equações estruturais, uma vez que ele possui como referência as cargas fatoriais invés das correlações observadas entre as variáveis (Chin, 1998). O fator “Confiança na marca” obteve  $\rho = 0,82$ ; o fator “Experiência de compra” obteve  $\rho = 0,91$ ; e, por fim, o fator “Qualidade Percebida” apresentou  $\rho = 0,75$ , portanto, seguindo o critério de Chin (1998), em que o índice deve ser superior a 0,7, tem-se que a escala apresenta índices satisfatórios e, logo, pode ser considerada confiável.

As variâncias extraídas dos 3 fatores também estiveram acima de 0,4, valor mínimo recomendado por Hair et al (2014). A Tabela 3 reúne as evidências de validade e confiabilidade da escala.

**Tabela 3**  
Índices psicométricos da ERC Chocolates

Item	Carga fatorial			Qualidade do item
	Confiança na marca	Experiência de compra	Qualidade percebida	
25	0,70			Muito bom
10	0,65			Muito bom
7	0,66			Muito bom
3	0,68			Muito bom
2	0,69			Muito bom
1	0,56			Bom
4		0,72		Excelente
6		0,74		Excelente
8		0,60		Bom
11		0,73		Excelente
14		0,71		Excelente
18		0,65		Muito bom
22		0,70		Muito bom
23		0,56		Bom
24		0,65		Muito bom
28		0,80		Excelente
30		0,70		Muito bom
9			0,70	Muito bom
12			0,60	Bom
13			0,72	Excelente
21			0,61	Bom
Confiabilidade (Rho de Jöreskog)	0,82	0,91	0,75	
Variância Extraída	0,43	0,48	0,44	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

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

A validade de um construto refere-se a quanto um conjunto de itens medidos de fato explica o construto teórico que o construto deve medir (Hair et al., 2014). A validade convergente consiste no grau de concordância entre os itens e seu fator (Hair et al., 2014), sendo

obtida através da análise de 3 principais indicadores: cargas fatoriais; Rho de Joreskog; e Variância Extraída.

No tocante às cargas fatoriais, a literatura estabelece que devem ser superiores a 0,5 (Cohen, 1992) e, em consonância com a Tabela 3, todos os itens do modelo possuem cargas maiores que 0,55. Já em relação aos indícios de validade convergente oriundos da confiabilidade de cada fator (Hair et al., 2014), como apresentado, a ERC Chocolates apresentou todos os Rho de Joreskog maiores que 0,7, indicando também convergência satisfatória. Outro indicador de convergência estabelecido pela literatura é o relativo à variância extraída de cada fator da escala, que deve ser superior a 0,4 (Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt, 2014). A ERC Chocolates também atendeu a este critério, uma vez que as variâncias extraídas da escala são: CM = 0,43; EC = 0,48; e QP = 0,44. Com isso, é possível afirmar que a escala possui validade convergente.

Outrossim, a validade discriminante refere-se ao grau em que cada medida mensura um construto distinto, ou seja, analisa se os fatores explicam construtos diferentes. Para tal, de acordo com Hair et al. (2014), deve-se analisar as correlações entre os fatores obtidos no modelo e compará-los com a estimativa da variância extraída para cada dimensão. A validade discriminante dá-se quando a variância extraída estimada de cada fator é maior que o quadrado da correlação entre eles (valores abaixo da diagonal), conforme o critério de Fornell-Larcker (Hair et al., 2014), que fala que um construto latente deve explicar suas medidas de itens melhor do que outro construto.

Os resultados confirmaram a validade discriminante entre os 3 fatores da escala, como exposto na Tabela 4.

**Tabela 4**

Validade discriminante da ERC Chocolates

Fator	Confiança na Marca	Experiência de Compra	Qualidade Percebida
Confiança na Marca	0,43 <sup>a</sup>		
Experiência de Compra	0,01	0,48 <sup>a</sup>	
Qualidade Percebida	0,03	0,00	0,44 <sup>a</sup>

Nota: <sup>a</sup> variância extraída

Fonte: elaborado pela autora, 2021

Portanto, a escala possui validade de construto, e seus três fatores representam efetivamente o construto relacionamento com clientes e são distintos entre si, constituindo sub-escalas independentes.

Em seguida, para atestar a validade nomológica, analisou-se o comportamento da escala em relação a outros construtos, conforme previsto na literatura teórica e empírica (Hair et al., 2014). Essa análise foi feita através de testes de correlações entre construtos, sob a luz da teoria do marketing de relacionamento. Para tal, calculou-se a média das respostas dadas pelos indivíduos aos itens do modelo final da escala, que afere a percepção de relacionamento, e correlacionou-a à média dos resultados das respostas dadas para a pergunta do NPS, índice que, segundo o Reichheld (2011), objetiva mensurar o grau de satisfação dos clientes.

Os resultados demonstraram, através do coeficiente de Pearson, que há correlação significativa e forte (0,568) no nível 0,01 entre os dois construtos (relacionamento e satisfação). Tais resultados são endossados pelos trabalhos de Levitt (1990), Vavra (1993), Bolton (1998) e Pollard, Young e Gregg (2006), que apontam que é possível identificar correlação entre os construtos satisfação e relacionamento. Ainda nesse sentido, tem-se a satisfação do cliente como um dos principais pressupostos norteadores do marketing de relacionamento (Scussel et al., 2017), bem como um importante componente do gerenciamento do relacionamento com o consumidor (Alkhoury, 2012; Coleman, 2004; Reddick, 2011).

Por fim, ainda que a escala tenha apresentado bons indícios de validade e confiabilidade, além de validade de construto, é de suma importância que ela também possua validade de conteúdo, ou seja, os itens precisam estar amparados teoricamente. Com esse objetivo, a validade de conteúdo foi realizada a partir do trabalho desenvolvido por Bastos, Garcia, Demo e Scussel (2020), em que os resultados encontrados foram avaliados e atualizados. Portanto, os 21 itens da ERC Chocolates foram amparados pela literatura, conforme mostra a Tabela 5.

**Tabela 5.** Validade de Conteúdo da Escala de Relacionamento com consumidores de chocolates

<b>Fator</b>	<b>Descrição do item</b>	<b>Suporte teórico</b>
CM	25. Falo bem desta marca de chocolates.	Sheth e Parvatiyar (2002), Payne (2006), Huang (2015)
CM	10. Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado.	Vavra (1993), McKenna (1999), Grönroos (2009), Fombrun (1996)
CM	7. Pretendo continuar consumindo os chocolates dessa marca.	Reichheld e Sasser (1990), McKenna (1999), Demo e Ponte (2008)
CM	3. Eu confio nesta marca de chocolates.	Vavra (1993), Payne (2006), Mota & Freitas (2008), Fetscherin & Heinrich, 2015, Demo e Rozzett (2013)
CM	2. Eu recomendo esta marca de chocolates a amigos e familiares.	Morgan e Hunt (1994), Reichheld (2011)
CM	1. Eu prefiro esta marca de chocolates quando comparada aos concorrentes.	Lovelock, Wirtz & Hemzo (2011), Demo et al. (2015)
EC	4. 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), Demo et al. (2017)
EC	6. Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates.	McKenna (1999), Demo, Rozzett (2013)
EC	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).	Shapiro (1998), Demo et al. (2015)
EC	11. Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar.	Rapp & Collins (1996)
EC	14. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.	Vavra (1993)
EC	18. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	Guarnieri (2015)
EC	22. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.	Guarnieri (2015)

EC	23. 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)
EC	24. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (ex: aniversário, dia das mães).	Huang (2015)
EC	28. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.	Rapp & Collins (1996)
EC	30. Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais (ex: seguir, comentar, curtir).	Scaraboto, Vargas e Costa (2012), Demo, Alvarenga, Guarnieri (2014)
QP	9. Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade.	Entrevista realizada por Garcia & Demo (2019)
QP	12. Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas).	Chamie, Ikeda e Parente (2012), Krishna (2012)
QP	13. Os chocolates dessa marca são vendidos em ambientes limpos.	Westbrook e Oliver (1981), Lara e Mesquita (2008)
QP	21. Os chocolates dessa marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.	Krishna (2012)

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em síntese, a ERC Chocolates possui validade interna, confiabilidade, validade de construto (convergente, discriminante e nomológica) e validade de conteúdo, constituindo uma medida operacional válida e confiável para ser aplicada em estudos relacionais das áreas de marketing e comportamento do consumidor, bem como representa uma ferramenta diagnóstica para gestores do ramo de chocolates avaliarem o relacionamento dos clientes com seus produtos.

#### 4.2 Percepção de Relacionamento dos Clientes com as Marcas de Chocolates

Como o intuito é medir, ou avaliar, a percepção dos clientes, há que se atentar para o significado de percepção. O termo percepção tem origens filosóficas e pode ser compreendido como uma síntese de sensações (Young & Bruce, 2011; Oliveira & Mourão-Júnior, 2013). E, segundo Berkeley (2010), é a única realidade sobre a qual se pode estar certo, sendo possível verificar, analisar e compreender fenômenos a partir da percepção que se tem deles.

Grönroos (2009) afirma que conhecer a percepção do consumidor é a primeiro passo para desenvolver um relacionamento de longo prazo, uma vez que não haverá relacionamento se os consumidores não reconhecerem a natureza de tais vínculos. Da mesma forma, Fournier e Alvarez (2012) sugerem que a forma como os consumidores percebem uma marca pode influenciar a maneira como eles se relacionam com a ela.

O fator “Confiança na marca” abrange os itens relacionados à percepção dos consumidores sobre a reputação da marca, disposição dos consumidores em recomprar, indicá-la como uma marca confiável e a capacidade da marca em cumprir promessas feitas (Grönroos, 2009). Nesse sentido, a literatura sinaliza que os consumidores tendem a construir relacionamentos com marcas com base em quanta confiança a marca desperta (Fetscherin & Heinrich, 2015).

Por sua vez, o fator “Experiência de Compra” engloba aspectos relacionados aos pontos de contato entre clientes e a marca durante toda a jornada do consumidor (Lemon & Verhoef, 2016). O serviço, a assistência, a comunicação, os esforços de branding para promover interação e a experiência pós-compra fazem parte desse fator. Essas interações possuem capacidade de gerar sensações, sentimentos e respostas comportamentais dos consumidores aos esforços das marcas (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009).

Finalmente, o fator “Qualidade Percebida” diz respeito à percepção dos consumidores sobre a qualidade dos produtos e do ambiente em que interagem com a marca. No caso do chocolate, a qualidade está associada ao sabor, custo-benefício, embalagem e local de compra (Zarantonello & Luomala, 2011).

Destarte, todos os três fatores possuem grande relevância como impulsionadores da fidelidade e lealdade do cliente (Golkar, Golkar, AbbasianKasgari, & HosseiniToudeshki, 2014; Iglesias, Singh, & Batista-Foguet, 2011; Scussel et al., 2017), sendo este o principal objetivo das estratégias relacionais das marcas (Khamitov et al., 2019).

Em relação aos fatores da ERC Chocolates, a Tabela 6 apresenta os seguintes resultados: média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo, em ordem decrescente de média.



**Tabela 6**

Média, Desvio-Padrão, Moda, Mínimo e Máximo dos Fatores da ERC Chocolates

Quantidade de Itens	Fator	Média	Desvio-padrão	Moda	Min	Máx.
4	Qualidade Percebida	4,65	0,42	5,00	2,25	5,00
6	Confiança na Marca	4,46	0,51	5,00	2,00	5,00
11	Experiência de Compra	2,87	0,89	2,45	1,00	5,00

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Os itens da ERC Chocolates foram avaliados conforme a escala de Likert de 5 pontos, em que 1 significa discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente, sendo 3 o ponto neutro.

Analisando os resultados, é possível identificar algumas oportunidades de melhorias. O fator “Confiança na marca” apresentou uma média de 4,46 com desvio padrão de 0,51; o fator “Experiência de compra” obteve média de 2,87 com desvio padrão de 0,89; e o fator “Qualidade Percebida” com média de 4,65 e desvio padrão de 0,42. Dessa forma, pode-se concluir que os fatores “Confiança na marca” e “Qualidade Percebida” são percebidos de forma positiva nas marcas de chocolates pelos consumidores, enquanto o fator “Experiência de compra” não possui percepção entre os consumidores, por apresentar média inferior ao ponto neutro da escala.

Nesse sentido, ainda existe espaço para que as marcas revejam suas estratégias de atendimento e experiência, com vistas à otimização da percepção que seus consumidores possuem. Uma vez que Iglesias, Singh, & Batista-Foguet (2011) confirmam a influência da experiência do consumidor com o comprometimento afetivo e a lealdade à marca.

Assim, as empresas devem olhar para cada ponto da ERC Chocolates e observar os pontos críticos (médias abaixo de 3,0) onde melhorias se fazem necessárias, de acordo com os princípios elementares do marketing de relacionamento, que abarcam confiança, comprometimento, qualidade e atendimento de excelência, conforme apontam autores como Vavra (1993), Grönroos (2009) e Payne (2012).

Partindo para a análise individual de cada item que compõe a escala, a Tabela 7 apresenta a média, moda, desvio-padrão e os valores mínimo (mín) e máximo (máx) apresentados para cada um dos 21 itens finais da ERC Chocolates, em ordem decrescente de média.

**Tabela 7**

Média, Desvio-Padrão, Moda, Mínimo e Máximo dos Itens da ERC Chocolates

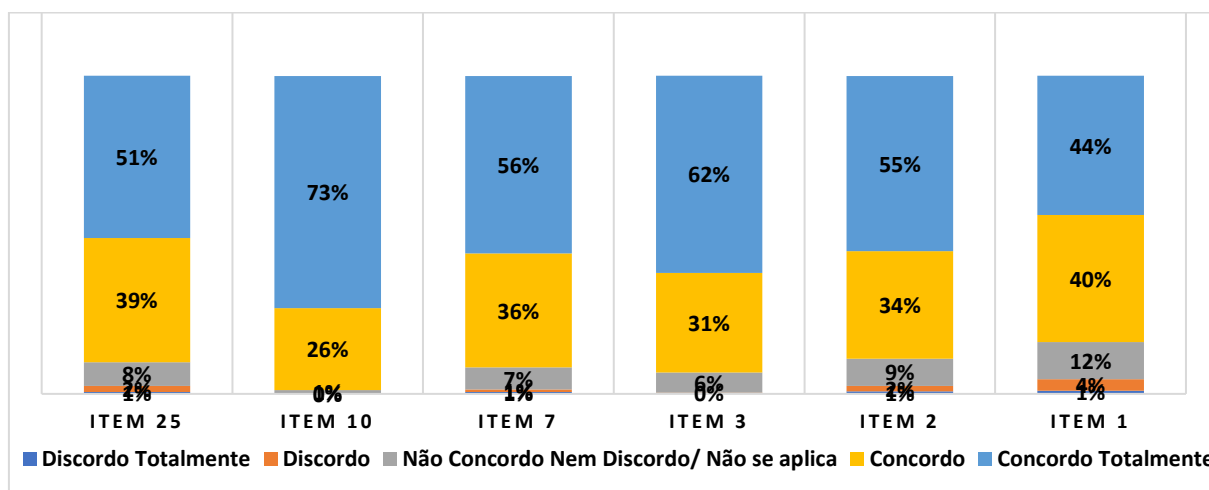
Fator	Item	Média	Desvio-padrão	Moda	Min	Máx
CM	10. Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado.	4,72	0,48	5	2	5
CM	3. Eu confio nesta marca de chocolates.	4,55	0,63	5	2	5
CM	7. Pretendo continuar consumindo os chocolates dessa marca.	4,46	0,71	5	1	5
CM	2. Eu recomendo esta marca de chocolates a amigos e familiares.	4,41	0,78	5	1	5
CM	25. Falo bem desta marca de chocolates.	4,38	0,755	5	1	5
CM	1. Eu prefiro esta marca de chocolates quando comparada aos concorrentes.	4,22	0,86	5	1	5
EC	11. Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar.	3,20	1,17	3	1	5
EC	22. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.	3,20	1,08	3	1	5
EC	18. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	3,14	1,01	3	1	5
EC	24. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (ex: aniversário, dia das mães).	3,07	1,19	3	1	5
EC	14. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.	3,00	1,20	3	1	5
EC	28. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.	2,98	1,20	3	1	5

EC	23. Esta marca de chocolates se preocupa com portadores de necessidades especiais em suas lojas (ex: corredores para cadeirantes, opções de menus em braile).	2,92	1,06	3	1	5
EC	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).	2,74	1,29	3	1	5
EC	6. Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates.	2,52	1,37	1	1	5
EC	30. Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais (ex: seguir, comentar, curtir).	2,40	1,48	1	1	5
EC	4. Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado (ex: sabe meu nome e minhas preferências de consumo).	2,33	1,37	1	1	5
QP	13. Os chocolates dessa marca são vendidos em ambientes limpos.	4,72	0,51	5	2	5
QP	12. Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas).	4,69	0,52	5	2	5
QP	21. Os chocolates dessa marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.	4,65	0,56	5	2	5
QP	9. Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade.	4,55	0,61	5	2	5

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em seguida, uma vez que a maior parte dos desvios padrões das respostas foi superior a 1,0, o que pode ser explicado pela análise contemplar diferentes marcas, sinalizando que a média pode não ser a melhor medida de tendência central, procedeu-se à análise de distribuição

de frequências das respostas de cada item individualmente, com o intuito de aprofundar-se nos resultados e ressaltar os pontos fortes e críticos do relacionamento com clientes no mercado de chocolates. As Figuras 8, 9 e 10 apresentam a frequência relativa das respostas de cada um dos fatores.



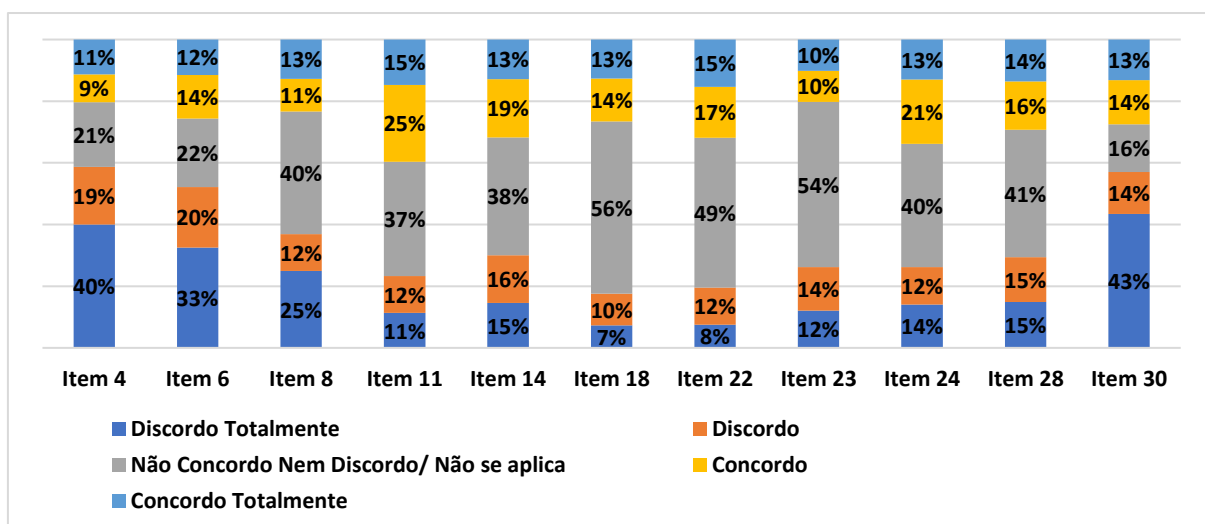
**Figura 8.** Frequência relativa dos itens do fator 1 - Confiança na Marca

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O fator “Confiança na marca”, revelou médias acima do ponto neutro (3), inclusive superiores a 4, e moda 5 em todos os itens, demonstrando que a maioria das iniciativas voltadas para a confiança e ao comprometimento com os clientes estão sendo percebidas de maneira positiva.

Ademais, o principal destaque do 1ª fator foi o item 10, “Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado”, com média 4,72 e desvio padrão de 0,484, em que 73% dos respondentes afirmaram que “Concordam Totalmente” com a declaração. O que pode ser corroborado por Fombrun (1996), uma vez que, segundo ele, a reputação das empresas envolve atributos como: credibilidade, confiabilidade e responsabilidade, bem como elucida que uma empresa que possui reputação positiva obtém destaque frente à concorrência.

Não foram identificados itens críticos nesse fator, uma vez que todos os itens apresentaram em seus resultados percepções boas: médias > 4 (com desvio padrão inferior a 1) e moda 5, em relação às marcas de chocolates e seus relacionamentos com os clientes pesquisados.



**Figura 9.** Frequência relativa dos itens do fator 2 - “Experiência de compra”

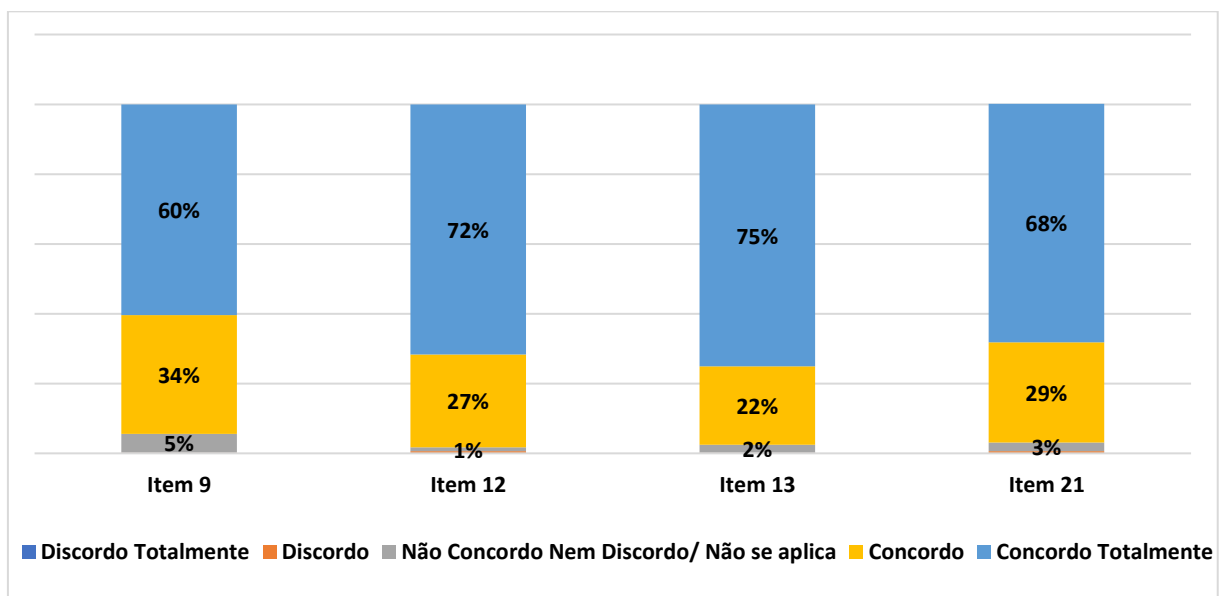
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em relação ao fator 2, “Experiência de compra”, observou-se que apenas 5 dos 11 itens apresentaram percepções positivas, médias maiores ou igual a 3 (ponto neutro), revelando que as marcas de chocolates estão falhando nesse aspecto tão importante para a consecução de um bom relacionamento com clientes (Iglesias, Singh, & Batista-Foguet, 2011; Bogmann, 2002).

Destacou-se, como os pontos mais críticos os itens 6, 30 e 4. O item 6, “Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates”, apresentou média = 2,52 (DP = 1,37), moda 1 e 33% de frequência relativa para a afirmação “Discordo Totalmente”, enquanto apenas 12% das respostas afirmaram “Concorde totalmente”, revelando assim, que não há percepção em relação às iniciativas das marcas de chocolates em fazer o cliente se sentir especial e único. Trata-se de um importante critério, haja vista que este item contempla as ações das marcas na promoção de experiências pautadas em soluções customizadas para os clientes.

Já o item 30, “Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais (ex: seguir, comentar, curtir)”, apresentou média 2,40 (DP = 1,48) e moda 1. No âmbito da frequência relativa das respostas, têm-se que 43% das pessoas discordam totalmente com a afirmação. Reforçando, assim, que esse aspecto não tem sido percebido positivamente, seja pela falta de investimento das marcas nas redes sociais ou por erros estratégicos de posicionamento neste canal. Não obstante, trata-se de um aspecto que vem se tornando cada vez mais relevante na atualidade, assim, os gestores devem repensar suas estratégias nas redes sociais das marcas, à vista do seu papel para estabelecer conexões emocionais e relacionamentos de longo prazo com os clientes (Kotler & Keller, 2019; Jacobson, Gruzd e Hernández-García, 2020).

O item 4, “Esta marca de chocolates me oferece atendimento personalizado (ex: sabe meu nome e minhas preferências de consumo)” recebeu a menor média no fator, apresentando média 2,33 (DP = 1,37) e moda 1. Sendo este, assim como a oportunidade exposta no item 6, desafios que podem ser contornados através da aplicação efetiva do CRM, que segundo Payne (2012), traz oportunidades para o uso das informações, de forma que as empresas possam conhecer melhor seus clientes e oferecer mais valor por meio de ofertas personalizadas, e assim, desenvolver relacionamentos promissores. Diante do exposto, faz-se relevante que as marcas de chocolates estudem estratégias para a coleta de informações sobre o cliente, uma vez que relacionamentos apenas se solidificam à medida que as partes se conhecem melhor (Morgan & Hunt, 1994). Além disso, o aprendizado contínuo, através de seus clientes, é o principal motor para a diferenciação e destaque no mercado, uma vez que as empresas ofertaram valor de maneira mais adequada, com base nesse conhecimento (Day, 1994).



**Figura 10.** Frequência relativa dos itens do fator 3 - “Qualidade percebida”

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No que se refere ao fator 3, “Qualidade percebida”, todos os itens apresentaram médias superiores a 4, relevando percepção positiva. Neste fator, a frequência relativa da resposta “Discordo Totalmente” foi praticamente irrelevante. Dessa forma, decorre-se que as marcas de chocolates têm se preocupado com a qualidade dos serviços prestados.

Em destaque, os itens 13, “Os chocolates dessa marca são vendidos em ambientes limpos”, com média 4,72 (DP = 0,51); 12, “Esta marca de chocolates possui variedade de

apresentações (ex: bombons, barras, caixas)”, média 4,69 (DP = 0,52); 21, “Os chocolates dessa marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores”, média 4,65 (DP = 0,56); e 9, “Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade”, média 4,55 (DP = 0,61), apresentaram como moda o ponto 5 (ponto máximo) e a maior frequência relativa das respostas foi para a afirmação “Concordo totalmente”, com 75%.

Tais resultados demonstraram que os consumidores estão satisfeitos no que diz respeito às características e propriedades do produto, bem como a estrutura e atrativos apresentados nas lojas. Além disso, o ponto neutro “Não concordo, nem discordo/Não se aplica” apresentou frequências relativas muito baixas, revelando que os aspectos relacionados à qualidade percebida são relevantes e têm sido percebidos durante as interações com as marcas, uma vez que a maioria dos clientes soube se posicionar.

Em síntese, as análises indicaram que as marcas de chocolates que participaram do estudo estão tendo suas práticas de marketing de relacionamento, de modo geral, percebidas positivamente por seus clientes. Em especial, sugere-se que os esforços sejam direcionados a suas principais falhas, no que cerne ao fator 2, ou seja, nas estratégias relacionadas ao atendimento e à experiência de compra em si. Nesse sentido, haja vista a crescente relevância da experiência ao cliente como fator propulsor de sua lealdade e comportamento de recompra (Scussel, Fogaça & Demo, 2021), o diagnóstico por ora traçado pode auxiliar os gestores na elaboração e implementação de estratégias de posicionamento comunicação, promoção e diferenciação, para que as marcas de chocolates possam aperfeiçoar o relacionamento com seus clientes.

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

O último objetivo específico da presente pesquisa objetivou avaliar a satisfação dos consumidores das marcas de chocolates pesquisadas, por meio do índice Net Promoter Score (NPS).

Para tal, os respondentes foram solicitados a, em uma escala de 0 a 10, indicarem seu nível geral de satisfação com a marca de chocolate escolhida. As principais marcas de chocolate citadas durante a pesquisa foram: Cacau Show, Lindt, Copenhagen e Chocolates Brasil Cacau.

Conforme a metodologia de NPS proposta por Reichheld (2011), os clientes foram divididos entre detratores (notas de 0 a 6) e promotores (notas 9 e 10), enquanto os que deram

notas 7 ou 8 foram utilizados somente para compor o número total de pessoas que participaram da avaliação. Em seguida, o Net Promoter Score (NPS) de cada empresa foi calculado, em porcentagem, através da seguinte expressão:  $(\text{promotores} - \text{detratores}) / \text{total de avaliações}$ .

O indicador NPS das respostas da amostra total foi de 62%, o que reflete que, de modo geral, os clientes estão satisfeitos com as marcas de chocolates. Já no que diz respeito às marcas de chocolates individualmente, todas obtiveram NPS positivos, sendo 47% para a Cacau Show, com 238 avaliações, 80% para a Lindt, com 122 avaliações, 69% para a Kopenhagen, com 93 avaliações, e 58% para a Chocolates Brasil Cacau, com 12 avaliações. Estes resultados significam que existem mais promotores para essas empresas do que detratores, assim, a maioria dos clientes estão satisfeitos com a marca de forma geral.

No entanto, como a zona de NPS considerada excelente, abrange valores maiores que 75%, apenas a Lindt obteve um resultado considerado realmente bom. A Kopenhagen e a Brasil Cacau ficaram na faixa de 50 a 75% (zona de qualidade), e a Cacau Show amargou a última colocação, com 47%, enquadrando-se na zona de aperfeiçoamento (Reichheld, 2003).

A Tabela 8 apresenta os NPS das marcas de chocolates mais citadas.

**Tabela 8.** Net Promoter Score

Marca de Chocolates	NPS
Lindt	80%
Kopenhagen	69%
Chocolates Brasil Cacau	58%
Cacau Show	47%

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Destarte, observa-se uma importante congruência entre os resultados encontrados através do construto ERC Chocolates e o NPS, uma vez que a percepção do relacionamento com as marcas de chocolates demonstrou ser positiva, assim como a satisfação dos clientes com as marcas também foi positiva, embora enseje melhorias. Por conseguinte, conclui-se que, de fato, quanto mais os clientes percebem um bom relacionamento com as marcas de chocolates, mais satisfeitos eles ficam.

Considerando que a meta de NPS para qualquer empresa é alcançar 100% de satisfação, ou pelo menos, buscar a zona de excelência, foram realizados testes de correlações entre o NPS e os



fatores da ERC Chocolates, a fim de analisar quais esferas do relacionamento possuem mais relevância na manutenção da satisfação do cliente, avaliada por meio do Net Promoter Score.

Os resultados demonstraram, por meio do coeficiente de Pearson, que há correlações significativas no nível 0,01 entre o NPS e todos os três fatores da ERC Chocolates, a saber, Confiança e Comprometimento (0,684), Atendimento e Experiência de Compra (0,276) e Qualidade Percebida (0,460). Tais resultados indicam que todos os fatores possuem relevância na construção da satisfação de um cliente, no entanto, as análises apontam que o fator “Confiança na marca” apresentou correlação forte com o NPS ( $>0,5$ ), segundo Cohen (1992), elucidando que aspectos ligados a confiança e comprometimento são os mais considerados na avaliação da satisfação do consumidor, devendo receber atenção prioritária dos gestores ao desenharem estratégias para aumentar a satisfação de seus clientes. O fator ‘Experiência de Compra’ apresentou correlação fraca com o NPS ( $<0,3$ ) e o fator “Qualidade Percebida”, por seu turno, apresentou correlação moderada com o NPS ( $>0,3$  e  $<0,5$ ).

Finalmente, tendo em vista que a satisfação é um dos pressupostos mais importantes do relacionamento, também se faz necessária a busca pelo aumento do nível de satisfação desses clientes, a fim de melhorar a efetividade da estratégia de CRM como um todo (Abbade, 2014; Festcherin et al., 2019; Jamshidi e Rousta, 2021; Velostsou, 2015).

Na sequência, serão apresentados a conclusão deste trabalho e recomendações para estudos futuros.

## **5 Conclusão**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou o atingimento dos objetivos estabelecidos para esta pesquisa, além de apresentar aspectos relevantes à literatura de marketing de relacionamento no setor de chocolates.

Este capítulo apresentará uma síntese dos resultados da pesquisa e as principais contribuições acadêmicas e gerenciais trazidas pelo estudo, bem como as limitações identificadas e sugestões para estudos futuros.

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

O principal objetivo deste trabalho foi obter evidências de validade confirmatória de um instrumento científico, denominado ERC Chocolates, para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com as marcas de chocolates das quais são clientes.

A ERC Chocolates desvelou estrutura multifatorial, com 3 fatores e 21 itens. A versão final da escala encontra-se no Apêndice B. A escala apresentou bons índices de validade interna, confiabilidade, validade de construto e validade de conteúdo, constituindo-se em uma medida operacional válida e confiável para ser aplicada em estudos relacionais nas áreas de marketing e comportamento do consumidor, além de representar uma ferramenta de diagnóstico para gestores da indústria de chocolates avaliarem e desenharem novas estratégias de relacionamento com seus os clientes.

As análises de percepção de relacionamento, a partir da aplicação da ERC Chocolates, indicaram que as marcas de chocolates que participaram do estudo estão tendo suas práticas de marketing de relacionamento, de modo geral, percebidas positivamente por seus clientes. Em especial, os gestores devem dedicar atenção ao fator 2, ou seja, estratégias relacionadas ao atendimento e à experiência de compra em si, porquanto foi o fator que apresentou menor média.

No que tange ao NPS, todas as marcas mais citadas apresentaram índices de satisfação positivos, o que significa que há mais promotores que detratores destas marcas. O destaque foi para a Lindt, com NPS de 80% e o menor NPS foi o da Cacau Show, com 47%.

### **5.2 Contribuições Acadêmicas e Gerenciais**

Considerando o foco deste trabalho no setor de chocolates, uma área ainda muito carente de pesquisas científicas, porém com participação significativa na economia nacional e crescimento de consumo durante a pandemia da Covid 19, a presente pesquisa contribuiu para os estudos nas áreas de marketing de relacionamento com consumidores de chocolates.

A principal contribuição do estudo foi a validação confirmatória da ERC Chocolates, como continuidade ao estudo desenvolvido por Bastos, Garcia, Demo e Scussel (2020), o qual se dedicou à validação preliminar e exploratória da escala. Assim, foi preenchida uma lacuna na literatura, haja vista que não foram encontrados instrumentos diagnósticos validados na área de marketing de relacionamento específicos para o setor de chocolates.

No que se refere às contribuições práticas e gerenciais, a ERC Chocolates se revelou uma ferramenta efetiva para o diagnóstico do relacionamento com clientes de marcas de chocolates. Portanto, este estudo oferece ao mercado um instrumento de mensuração válido e confiável, capaz de orientar a tomada de decisão dos gestores, por meio da identificação dos pontos críticos no relacionamento com seus clientes, que inspire o desenvolvimento de estratégias para melhorar a experiência dos consumidores como um todo, o que, por consequência, se traduzirá em maior lealdade dos clientes e lucratividade para os acionistas.

### **5.3 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros**

Em relação às limitações do estudo e à agenda para estudos subsequentes, destaca-se que os resultados obtidos são mais indicativos que conclusivos, uma vez que esta foi a primeira validação confirmatória da ERC Chocolates. Assim, seria útil que a escala seja validada também em outros ambientes de negócios e em diferentes culturas e países, com o intuito de obter evidências de validade externa e indícios de generalização. Nesse sentido, pode haver necessidade de alteração, modificação ou exclusão de alguns itens originais, para melhorar a variância extraída dos fatores e para que a estrutura da ERC Chocolates seja constantemente aprimorada e atualizada em base contínua.

Outra limitação se deve ao delineamento transversal da pesquisa, de forma que é impossível tecer quaisquer generalizações dos resultados, bem como inferências de causalidade. Assim, o desenvolvimento de um banco de dados de séries temporais e o teste de

um modelo estrutural utilizando a ERC Chocolates e avaliando relações com possíveis antecedentes e consequentes em uma estrutura longitudinal é muito desejável.

Apesar das limitações apontadas, pode-se concluir que o objetivo principal desse estudo foi alcançado e um instrumento para avaliar quais aspectos os clientes classificam como relevantes em seu relacionamento com as marcas de chocolate foi elaborado.

Por fim, os resultados encontrados neste trabalho não pretendem ser conclusivos ou limitantes, mas oferecem um importante ponto de partida, a partir do qual outras pesquisas teóricas e empíricas sobre a gestão do relacionamento com os clientes no mercado de chocolate podem ser desenvolvidas.

## Referências

- Abbade, E. (2014). A percepção de clientes universitários sobre o relacionamento com suas operadoras de telefonia móvel. *REGE - Revista de Gestão*, 21(3), 433-448.
- Abeza, G., O'Reilly, N., Finch, D., Seguin, B., Nadeau, J. (2020). The role of social media in the co-creation of value in relationship marketing: a multi-domain study. *Journal of Strategic Marketing*, 28(6), 472-493.
- Alnsour, M. (2018). Online relationship marketing for banks in face-to-face economies. *Journal of Marketing Analytics*, 6(3), 105-116.
- Agariya, A. K. & Singh, D. (2011). What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 203–237.
- 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.
- Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. (2020). Chocolates – Mercado 2019. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/paginas/chocolate/mercado-2019/>>; Acesso em: 23 set. 2020.
- Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. (2020). Chocolates – Consumo. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/paginas/chocolate/consumo/>>; Acesso em: 23 set. 2020.
- Associação brasileira da indústria de chocolates, cacau, amendoim, balas e derivados. (2020). Chocolates – Estatísticas. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/paginas/estatisticas/chocolate/>>; Acesso em: 23 set. 2020.
- Ballantyne, D., Christopher, M. and Payne, A. (2003) Relationship marketing: Looking back, looking forward. *Marketing Theory* 3(1), 159–166.
- Batista, L., Dibb, S., Meadows, M., Hinton, M, Analogbei, M. (2020). A CRM-Based pathway to improving organisational responsiveness: na empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 28(6), 494-521.
- Berkeley, G. (2010). *Obras filosóficas*. São Paulo: Editora UNESP.
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. In: Berry, L. L.; Shostack, G. L.; Upah, G. D. (Ed.) *Emerging Perspectives on Service Marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL. 25-38.
- Berry, L., Gresham, L. G. (1986). Relationship retailing: transforming customers into clients. *Business Horizons*, 29(6), 43-47.

- Bogmann, I. M. (2002). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, 17 (1), pp. 45-65.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Caliskan, A., Esmer, S. (2020). An assessment of port and shipping line relationships: the value of relationship marketing. *Maritime Policy & Management*, 47(2), 240-257.
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(2003), 375-383.
- Carrapato, A., Pizzinatto, N., Zaccaria, R. (2019). Relationship Marketing in the digital age: a study on facebook. *Caderno Profissional de Marketing Unimep*, 7(2), 16-30.
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26.
- 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.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295 (2), pp. 295-336.
- Cochran, W. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, New York, 112 (1), pp. 155-159.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. Nova York: Psychology Press.
- Correa, S. C. H., & Ferreira, A. L. (2000). Responsabilidade social: aspectos menos visíveis de um caso de sucesso. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Florianópolis, SC, 24.
- Courchesne, A., Ravanis, P., Pulido, C. (2019). Using Technology to Optimize Customer Relationship Management: The Case of Cirque du Soleil. *Journal of Arts Management*, 21(2), 83-93.
- Cozby, P. C. *Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento*. São Paulo, Atlas, 2003.

- D'Angelo, A., Schneider, H., & Larán, J. (2006). Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, *10*(1), 73-93.
- Day, G. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*. 9-31.
- Demo, G. (2016). Marketing de relacionamento e comportamento do consumidor: estado da arte, produção nacional, novas medidas e estudos empíricos. São Paulo: Atlas.
- Demo, G., & Pessôa, R. (2016). 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., & 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., Rozzett, K., Fogaça, N. & Souza, T. (2018). Development And Validation of A Customer Relationship Scale For Airline Companies. *Brazilian Business Review*, *15*(2), 105-119.
- Demo, G & Guanabara, M. (2016). Marketing de Relacionamento com a APPLE: O papel do julgamento e significado de produto na escolha do iPhone. *Revista Eletrônica de Administração*, *80*(1), 170-199.
- Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Fernandes, T. & Cardoso, H. (2016). Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, *16*(5), 127-160.
- Demo, G., & Ponte, V. (2008). Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de casos. Brasília: Atlas.
- Demo, G. & Lopes, C. (2014). Guaraná Antarctica e Cerveja Skol: Desenvolvimento e validação de escalas de relacionamento com clientes. In: Paulo Águas; Margarida Santos; Marisol Correia; Célia Ramos (Eds.). *Perspectivas Contemporâneas em Marketing*. Lisboa, PT: TMS Conference Series, p. 183-199.
- Demo, G. (2014). B2C Market: Development of a CRM Scale. In: Ghorbani, A. (Ed.). *Marketing in the Cyber Era*. Hershey, PA: IGI Global, p. 85-95.
- Demo, G., Batelli, L. & Albuquerque, P. (2016). Customer Relationship Management Scale for Video Games' Players: Exploratory and Ordinal Factor Analysis. *Revista Organizações em Contexto*, *11*(22), 285-312.

- Demo, G., Watanabe, E., Chauvet, D. & Rozzett, K. (2017). Customer Relationship Management Scale for the B2C Market: a cross-cultural comparison. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(3), 42-69.
- Demo, G., Bastos, T. (2019). Índícios de validade e confiabilidade de uma escala de relacionamento com consumidores de chocolates – ERC Chocolates. Trabalho de Conclusão de Graduação, Faculdade de Administração, Universidade de Brasília. Brasília, Brasil.
- Demo, G., Garcia, E. (2019). Confiança, comprometimento, qualidade e atendimento: fatores preponderantes para o relacionamento com consumidores de chocolates. Trabalho de Conclusão de Graduação, Faculdade de Administração, Universidade de Brasília. Brasília, Brasil.
- Drenth, P. J. (1984). Research in work and organizational psychology: principles and methods. In *A Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 11–46). Psychology Press.
- Faganel, A., Constantini, M. (2020). CRM adoption factors in the gaming industry. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 1-23.
- Faria, L. H. L., Giuliani, A. C., Pizzinatto, N. K., & Spers, V. R. E. (2014). 20 anos de publicações sobre marketing de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(1), 106-118.
- Fetscherin, M., Guzman, F., Veloutsou, C., & Cayolla, R. R. (2019). Latest research on brand relationships: Introduction to the special issue. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 133-139.
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Firth, D. (2001). *The Organizing Vision for Customer Relationship Management*. In: Americas Conference on Information Systems, Boston.
- Fetscherin, M., & Heinrich, D. (2015). Consumer brand relationships research: A bibliometric citation meta-analysis. *Journal of Business Research*, 68(2), 380-390.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Fournier, S., Alvarez, C. (2012). Brands as Relationship Partners: Warmth, Competence, and In-Between. *Journal of Consumer Psychology*, Forthcoming, Boston U. School of Management Research Paper No. 2011-19.
- 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.



- Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(2), 80-89.
- Golkar, M., Golkar, A., AbbasianKasgari, A., & HosseiniToudeshki, E. (2014). Determining the Factors Influencing the Brand Equity from the Perspective of the Consumer in Iran Chocolate Industry (Baraka Chocolate). *Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 2(02), 40-48.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços* (2nd ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 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.
- Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing* (3rd ed.). Oxford, UK: Elsevier: Butterworth-Heinemann.
- 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. (2014). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Hasan, M. (2019). Relationship Marketing and Customer Loyalty: Experience from Banking Industry of Bangladesh. *Journal of Organisational Studies and Innovation* (1), 18-32.
- 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.
- Huang, M. (2015). The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. *Journal of Business Research*, 68(6), 1318-1323.
- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business Industrial Marketing*, 21(2), 72-87.

- Iglesias, O., Singh, J. J., & Batista-Foguet, J. M. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 18(8), 570-582.
- Instituto Ethos. (2021). Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>; Acesso em: 20 jan. 2021.
- Izakova, NB., Kapustina, LM. (2018), Measuring Relationship Marketing Productivity in the Industrial Market. *Upravlenets – The Manager*, 9(5), 74-83.
- Jacobson, J., Gruzd, A., & Hernández-García, Á. (2020). Social media marketing: Who is watching the watchers? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53.
- Jamshidi, D., & Rousta, A. (2021). Brand commitment role in the relationship between brand loyalty and brand satisfaction: phone industry in Malaysia. *Journal of Promotion Management*, 27(1), 151-176.
- Khamitov, M., Wang, X., Thomson, M. (2018), How Well Do Consumer-Brand Relationships Drive Customer Brand Loyalty? Generalizations From a Meta-Analysis of Brand Relationship Elasticities. *NA - Advances in Consumer Research*. 46, eds. Andrew Gershoff, Robert Kozinets, and Tiffany White, Duluth, MN: Association for Consumer Research, 86-91.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- 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.
- 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.
- Leite, L. (2018). *Estudo de Competitividade do Cacau e Chocolate no Brasil: Desafios na Produção e Comércio Global*. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Brasília.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Lovelock, C.; Wirtz, J.; Hemzo, M.A. (2011) *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. São Paulo: Pearson.
- Levitt, T. (1990). *A imaginação de marketing* (2. Ed). São Paulo: Atlas, 1990.

- Magrini, G. & Demo, G. (2017). Clientes fiéis, supermercados mais rentáveis: desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com clientes de supermercados. *Revista Gestão Industrial*, 12(4), 237-257.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Bookman Editora.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais*. Lisboa, Portugal: ReportNumber.
- McKenna, R. (1992). *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.
- Miquel-Romero, M. J., Caplliure-Giner, E. M., & Adame-Sánchez, C. (2014). Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, 67, 667-672.
- Mishra, A. & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), 83–99.
- Morgan, R. M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(1), 20-38.
- 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.
- Mowen, J. C. & Minor, M. S. (2006). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Belmont, CA: Duxbury Press.
- Nelson, C., Walsh, M., Cui, A. (2020). The role of analytical CRM on salesperson use of competitive intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- 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.
- Ochi, M. (2004). *Marketing de relacionamento*. Trabalho de Pós-Graduação, Centro Universitário de Franca, Franca, SP, Brasil.
- Oliveira, A. O., Mourão-Júnior, C. A. (2013). Estudo teórico sobre percepção na filosofia e nas neurociências. *Revista Neuropsicologia Latinoamericana*, 5, 41-53.
- 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.

- 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.
- Pollard, C., Young, J., & Gregg, P. (2006). Towards a Simplified Framework of CRM for Use in Public and Private Sectors. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 89(2), pp. 24-38.
- Reichheld, F.F. & Sasser, W.E., Jr. (1990). Zero defections – quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 107-111.
- Reichheld, F. (2011). *A Pergunta Definitiva 2.0 - Como as empresas que utilizam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rowe, W., Barnes, J. (1998). Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market Focused Management*, New York, NY, USA.
- Rozzett, K., & Demo, G. (2010). Desenvolvimento e validação da escala de relacionamento com clientes (ERC). *Revista Administração de Empresas*, 50(4), 383-395.
- 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.
- Schiffman, L. E. O. N. & Kanuk, L. L. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Scussel, F. B. C., Petroll, M. M., Semprebon, E. & Rocha, R. A. (2017). O que é, afinal, marketing de relacionamento? Uma proposta de conceito unificador. *Revista de Ciências da Administração*, 20(48), 9-23.
- 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.
- Scussel, F. B. C., Fogaça, N., & Demo, G. (2021). Experiência de consumo: proposta de um conceito unificador. *Revista Brasileira de Marketing*, 20(1).
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is ‘market-oriented’? *Harvard Business Review*, v. 66, p. 119–125, nov. /dez.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.

- Silva, F., Zambon, M. (2016). *Gestão do Relacionamento Com o Cliente* (3ª ed). São Paulo: Cengage Learning.
- 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.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6ª ed). Boston: Pearson Allyn And Bacon.
- 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.
- Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: the mediator-moderator effect of brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 32(6), 405-421.
- Wang, SWH., Hsu, MKH., Scheinbaum, AC., Tsai, FM. (2018). Brand Loyalty in The Cruise Sector: Age Cohorts, Gender, and Travel Attributes as Key Moderators for Relationship Marketing Theory. *Journal Of Marine Science and Technology – Taiwan*, 26(6), 764-776.
- 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, E. J., & Vlosky, R. P. (1997). Partnering relationship activities: building theory from case study research, *Journal of Business Research*, 39(1), 59-70.
- Young, A. W., & Bruce, V. (2011). Understanding person perception. *Br J Psychol*, 102(4), 959-974.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.
- Zarantonello, L., & Luomala, H. T. (2011). Dear Mr Chocolate: Constructing a typology of contextualized chocolate consumption experiences through qualitative diary research. *Qualitative Market Research*, 14(1), 55-82.

## Apêndice A – Termo de Consentimento e Instrumento de Pesquisa



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

### **PESQUISA ACADÊMICA SOBRE O RELACIONAMENTO COM MARCAS DE CHOCOLATES**

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa, elaborada por Graziela Miranda de Azevedo, do curso Administração da Universidade de Brasília, sob orientação da professora Doutora Gisela Demo, sobre o Relacionamento dos Consumidores com Marcas 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 é de 5 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 prejuízo e também não ganhará ou concorrerá a prêmios se completar o questionário. 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 [graziazevedo17@gmail.com](mailto:graziazevedo17@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 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).	

### NET PROMOTER SCORE

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



## INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Para finalizar, por favor, responda às seguintes questões.

### 32. Qual sua idade?

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

### 33. Sexo:

- Masculino
- Feminino

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

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

### 35. Com que frequência você consome os chocolates dessa marca?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenal
- Eventual

### 36. 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

### 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. Sinto-me um cliente especial para esta marca de chocolates.	
6. Pretendo continuar consumindo os chocolates dessa marca.	
7. 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).	
8. Os ingredientes dos chocolates desta marca são de qualidade.	
9. Esta marca de chocolates possui uma boa reputação no mercado.	
10. Esta marca de chocolates se preocupa com meu bem-estar.	
11. Esta marca de chocolates possui variedade de apresentações (ex: bombons, barras, caixas).	
12. Os chocolates dessa marca são vendidos em ambientes limpos.	

13. Esta marca de chocolates promove eventos para estar mais presente na vida de seus clientes.	
14. Esta marca de chocolates possui programas/ações de preservação ambiental.	
15. Os chocolates dessa marca são expostos nas lojas de forma atrativa aos consumidores.	
16. Esta marca de chocolates é reconhecida por sua responsabilidade social.	
17. Esta marca de chocolates se preocupa com portadores de necessidades especiais em suas lojas (ex: corredores para cadeirantes, opções de menus em braile).	
18. Esta marca de chocolates oferece mimos ou descontos aos clientes em datas especiais (ex: aniversário, dia das mães).	
19. Falo bem desta marca de chocolates.	
20. Esta marca de chocolates se preocupa com meus interesses.	
21. Eu interajo com esta marca de chocolates em redes sociais. (ex: seguir, comentar, curtir).	

### **NET PROMOTER SCORE**

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