



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

HENRIQUE RIBEIRO E VASCONCELOS

**ENCANTAR PARA FIDELIZAR: UM ESTUDO  
INSTRUMENTAL SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE OS  
PARQUES DO WALT DISNEY WORLD E SEUS CLIENTES  
BRASILEIROS**

Brasília – DF  
2011

HENRIQUE RIBEIRO E VASCONCELOS

**ENCANTAR PARA FIDELIZAR: UM ESTUDO  
INSTRUMENTAL SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE OS  
PARQUES DO WALT DISNEY WORLD E SEUS CLIENTES  
BRASILEIROS**

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

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

Brasília – DF

2011

HENRIQUE RIBEIRO E VASCONCELOS

**ENCANTAR PARA FIDELIZAR: UM ESTUDO  
INSTRUMENTAL SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE OS  
PARQUES DO WALT DISNEY WORLD E SEUS CLIENTES  
BRASILEIROS**

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

**Henrique Ribeiro e Vasconcelos**

Profª. Drª. Gisela Demo Fiuza  
Professora-Orientadora

Profª. Drª. Solange Alfinito  
Professora-Examinadora

Prof. Dr. Pedro Albuquerque  
Professor-Examinador

Brasília, novembro de 2011

À minha mãe, um pequeno presente por toda a dedicação que teve comigo e à minha avó, que não conheci, mas amo incondicionalmente.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por me permitir completar esta fase da minha vida, por me dar uma família e amigos maravilhosos.

À minha mãe, por ter alimentado a minha paixão pela Disney desde pequeno e por não medir esforços pro meu bem. Somos um time, o melhor time do mundo!

À família que escolhemos, Jessica, Natasha, Marietta, Hugo, Luis, Sara, Larissa e tantos outros, que me apoiaram desde sempre.

Aos meus amigos de faculdade. Vocês passaram pelas mesmas experiências que eu, temos isso em comum, em especial à Bruna Paixão, Thais, Carol, Leonardo, Cecília e tantos outros que caminharam por esta trilha comigo.

À minha orientadora, Gisela Demo, por acreditar neste trabalho desde o começo, por dividir esta paixão por um “reino encantado” e me inspirar a ser melhor sempre.

Aos meus amigos Cast Members, por terem feito daqueles três meses de trabalho na Disney os mais mágicos da minha vida, sem vocês eu não teria forças pra terminar esta caminhada.

A todos que me ajudaram neste trabalho, sempre no intuito de melhorá-lo.

E finalmente a ele, Walt Disney, pois sem seu sonho de criança, muitas infâncias seriam mais tristes e este trabalho não existiria.

Obrigado.

“Você pode criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo... mas é necessário pessoas para transformar seu sonho em realidade”.

Walt Disney

## RESUMO

Em um mundo que vive mudanças estruturais dia após dia, as empresas têm de sempre estar à frente e prever a tendência do consumidor. Os produtos e serviços se multiplicam, se apresentam em maior volume e em melhor qualidade, o que recrudescer a competitividade entre as organizações. O Marketing de Relacionamento apresenta-se, assim, como um novo campo de estudos na administração, permitindo a captação, e o mais importante, a retenção dos clientes. Portanto esta pesquisa teve como objetivo elaborar e validar uma Escala de Relacionamento com o Cliente (ERC) para parques temáticos, chamada ERC Parques da Disney, construída de forma a permitir a identificação da percepção do relacionamento dos turistas brasileiros com os parques do *Walt Disney World*, nos arredores da cidade de Orlando, no estado da Flórida, Estados Unidos. Foram identificadas as percepções dos consumidores em três variáveis de controle distintas: sexo, faixa etária e número de visitas. Com uma abordagem multimétodo, foram realizadas entrevistas prévias com 23 indivíduos e avaliação destas; Análise Fatorial Exploratória para validação do instrumento com uma amostra de 391 sujeitos, cobrindo ambos os sexos, todas as faixas etárias e número de visitas previamente estipulado e; análise das médias e das variâncias (ANOVA). Os achados mostram que a ERC Parques da Disney apresentou uma estrutura unifatorial com índices psicométricos satisfatórios. Com 25 questões, a variância explicada da escala foi de 31%, com alta confiabilidade (alfa de Cronbach de 0,894) e validade, com 72% dos itens classificados como bons ou regulares. Quanto à percepção do relacionamento com os parques da Disney na Flórida nota-se o alto nível de satisfação dos clientes brasileiros, com destaque para o nível de riqueza de detalhes, segurança das atrações e limpeza. Quanto ao relacionamento, a atitude positiva de recomendação dos turistas para amigos e familiares e o alto nível de confiança com a organização tiveram destaque, imprimindo médias altas. Na ANOVA, quando analisada a faixa etária, nota-se uma diferença de comportamento do público quando se avalia as conveniências (carrinhos de lanches/refeições) dos parques. Já na variável “sexo”, notou-se que há uma maior percepção dos esforços da empresa em estimular a interação entre seus clientes nos turistas do sexo feminino. Assim, a ERC Parques da Disney apresenta-se como um medidor eficaz tanto para a *Walt Disney Co.*, quanto para outros parques temáticos. Em nível acadêmico, este trabalho acrescenta aos estudos de CRM ao produzir instrumento validado estatisticamente que permite diagnóstico em estudos relacionais na área de entretenimento, especificamente parques temáticos, preenchendo uma lacuna vislumbrada na literatura científica.

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

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Evolução da fidelização dos clientes.....	23
Figura 2: Processo de desenvolvimento de clientes por Griffin.....	23



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Marketing de massa x marketing um-para-um.....	19
Quadro 2: Tipos de lealdade por frequência de compra e intensidade de atitude.....	24
Quadro 3: Nível de lealdade por probabilidade de recompra.....	25
Quadro 4: Áreas do CRM e tópicos importantes.....	27
Quadro 5: ERC Parques da Disney – Cargas fatoriais.....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição de artigos por ano de publicação.....	28
Gráfico 2: Levantamento de artigos por ano.....	42
Gráfico 3: Levantamento de artigos por tema.....	42
Gráfico 4: Levantamento de artigos por enquadramento de estudo.....	43
Gráfico 5: Levantamento de publicações por natureza de estudo.....	44
Gráfico 6: Levantamento de publicações por região.....	44
Gráfico 7: Levantamento por periódico de publicação.....	45
Gráfico 8: Gênero dos respondentes.....	50
Gráfico 9: Respondentes por faixa etária.....	51
Gráfico 10: Respondentes por número de visitas.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Origem dos itens da ERC Parques da Disney.....	55
Tabela 2: Quesitos mais citados – Entrevistas.....	55
Tabela 3: Matriz de Correlações – 3 fatores.....	59
Tabela 4: Matriz de Correlações - 2 fatores.....	59
Tabela 5: Confiabilidade – ERC Parques da Disney.....	62
Tabela 6: Medidas de Média, Moda e Desvio-padrão – ERC Parques da Disney.....	64
Tabela 7: Distribuição de questões por média decrescente – ERC Parques da Disney.....	66
Tabela 8: ANOVA - faixa etária.....	68
Tabela 9: ANOVA explicada – questão 27.....	68
Tabela 10: ANOVA – Sexo.....	69
Tabela 11: ANOVA explicada – questão 4.....	69

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Formulação do Problema.....	14
1.3 Objetivo Geral .....	14
1.4 Objetivos Específicos.....	15
1.5 Justificativa .....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 Estado da Arte .....	18
2.2 Produção Nacional entre 2006-2010.....	29
2.3 Síntese da Produção Nacional (2006-2010) .....	41
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	46
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	46
3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo .....	47
3.3 População, amostra e participantes do estudo .....	49
3.3.1 Qualitativa .....	49
3.3.2 Quantitativa .....	49
3.4 Instrumento(s) de pesquisa.....	52
3.4.1 Qualitativa .....	52
3.4.2 Quantitativa .....	52
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	53
3.5.1 Qualitativa .....	53
3.5.2 Quantitativa .....	54
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	55
4.1 Qualitativa .....	55
4.2 Quantitativa.....	57

4.2.1	Análise Fatorial Exploratória .....	57
4.2.2	Percepção dos Aspectos do Relacionamento dos turistas brasileiros com os parques da Disney .....	63
4.2.3	Análise da Variância.....	67
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	71
5.1	Síntese dos principais resultados.....	71
5.2	Limitações e contribuições do estudo .....	72
5.3	Recomendações para estudos futuros.....	72
	REFERÊNCIAS.....	75
6	APÊNDICES .....	85
7	ANEXOS .....	88

## 1. INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo contém uma breve contextualização, desenvolvimento do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa para construção deste trabalho.

### 1.1 Contextualização

O Marketing viu seus primeiros estudos formais serem realizados a partir de 1904. Apesar do pouco tempo histórico no campo da ciência, possui um longo percurso que é notado em diversos pontos nos primórdios do capitalismo e até mesmo antes dele. A palavra “marketing” descende de “uma expressão anglo-saxônica que deriva do latim *mercari*, significando comércio, ou ato de mercar, comercializar” (COBRA, 1988, p.30).

Muitas escolas do Marketing foram engendradas durante o século XX, como a gerencial, a de sistemas, a do comportamento do consumidor, entre outras. Em meados de 1970, surge na Suécia e em outros países do norte europeu a chamada Escola Escandinava onde, dentro desta, surgiram os primeiros estudos específicos para o Marketing de Relacionamento, na década de 1990.

O presente trabalho lança base para o estudo do Marketing de Relacionamento em empresas de entretenimento, desenho de estratégias regionais baseadas na percepção do cliente e fidelização deste ao negócio.

Com a crescente competitividade na economia, está cada vez mais evidente que, nos próximos anos, as empresas de marketing mais bem sucedidas serão aquelas que adotarem técnicas de marketing de alto nível, concorram elas ou não em mercados globais (NICKELS; WOODS, 1997, p. xxiii).

Num mercado e numa sociedade onde as tendências aparecem e somem num piscar de olhos (égide do conceito de sustentabilidade, inovação tecnológica, ascensão de classes, novas demografias, reestruturação social, Internet, redes sociais, compartilhamento de informações, dentre outros), é essencial que o administrador tenha um olhar estratégico e que ainda possua o maior volume de informações possível para traçar estratégias de ação.

A nova era do marketing baseia-se na construção de relacionamento, e o marketing de relacionamento é um tema importante (NICKELS, WOOD, 1997 p. xxiv). Assim, o marketing de relacionamento, também conhecido como Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management*) ou simplesmente CRM se apresenta como uma nova área de estudos dentro da administração.

Nickels e Wood (1997) afirmam que o marketing de relacionamento é “o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse” (1997, p. 5). Já Payne acredita que seja “uma abordagem estratégica e holística de gestão do relacionamento com os clientes para criar valor com os acionistas” (PAYNE, 2006 apud DEMO; PONTE, 2008 p.122).

Esta área do conhecimento objetiva, acima de tudo, compreender e traçar estratégias que permitam a criação e a manutenção de uma relação salutar entre empresa e cliente.

## **1.2 Formulação do Problema**

Os parques do *Walt Disney World* em Orlando (doravante parques da Disney) são um sucesso na fidelização de clientes com índices que batem os 90% de taxa de revisita (CONNELAN, 1998), assim, esta pesquisa baseia-se na seguinte questão: “Como os turistas brasileiros percebem aspectos do seu relacionamento com os parques da Disney?”.

## **1.3 Objetivo Geral**

Construir e validar uma Escala de Relacionamento com o Cliente (ERC) para parques temáticos, denominada “Parques da Disney”, adaptando a ERC validada por Rozzett e Demo (2010).

## 1.4 Objetivos Específicos

- 1- Identificar a percepção dos turistas pesquisados quanto aos aspectos do seu relacionamento com os parques da Disney;
- 2- Verificar se a frequência de visita dos turistas pesquisados exerce influência na percepção do relacionamento com a empresa;
- 3- Verificar se a faixa etária dos turistas pesquisados exerce influência na percepção do relacionamento com a empresa; e
- 4- Verificar se o gênero dos turistas pesquisados exerce influência na percepção do relacionamento com a empresa.

## 1.5 Justificativa

Zeithaml, Bitner e Gramler, (2006) acreditam que o Marketing de Relacionamento é mais que uma política organizacional, é também uma estratégia que permite que a empresa possa manter os consumidores certos.

O marketing de relacionamento pode criar mais valor para o consumidor que o valor de meras transações de bens ou serviços em episódios isolados (GRONROOS, 2004).

Em um movimento de transformação mercadológica Bagdoniené, Kunigliené e Jakštaité (2007) dizem que as empresas na era do relacionamento estão alavancando conhecimento sobre suas redes de relacionamento, incluindo clientes e outros atores de mercado (ex. empregados, parceiros, fornecedores, investidores) para transformar seus produtos e serviços em experiências memoráveis que criem um valor único.

Nesta mesma linha de raciocínio, Rozzett e Demo (2010) avançam ainda mais no que se refere à competitividade e ao uso do Marketing de Relacionamento como ferramenta poderosa para fidelização de clientes afirmando que:

Já é peremptório considerar, nos estudos organizacionais, a perspectiva da competitividade, fenômeno que faz com que as organizações repensem suas maneiras de conduzir negócios, seu posicionamento no mercado e suas estratégias empresariais na consecução de suas metas. Junto com a globalização e as novas tecnologias, a competitividade é imperativa, resumindo, em sua essência, a busca incessante das organizações por alternativas de diferenciação competitiva. Nesse contexto, a conquista da lealdade dos clientes vem se estabelecendo como prioridade das organizações (ROZZETT; DEMO, 2010, p.1).



A administração de um parque temático deve tentar maximizar qualquer estratégia de marketing que possa criar consumidores devotos de visitantes de primeira viagem que retornarão várias vezes esperando pela mesma experiência previsível, também adicionando novas atrações para motivá-los a retornar em visitas subseqüentes para aproveitar novas experiências no parque temático (HANSEN, 2007).

Com estas ideias em mente é importante para uma empresa de nível global, compreender e atender necessidades de diversos nichos do mercado.

Assim, Vaccari (2008, p.11) afirma que:

... o processo de atuar em mercados globais tem se mostrado como uma alternativa para empresas que desejam permanecer no mercado cada vez mais competitivo. No entanto, embora o marketing seja universal, a implementação do composto mercadológico (4P's: produto, preço, praça, promoção) pode variar de país para país. Isto se deve ao fato de haver diferenças de costumes, hábitos, religiões, clima, cultura, renda e etc. Desta forma, nem sempre podemos assegurar que um produto de sucesso em um país irá obter o mesmo sucesso em outro país; pois mercados e clientes de diversos países são bem diferenciados.

Cada pessoa tem uma percepção distinta no que concerne a um produto ou serviço. Essas percepções são influenciadas por diversos quesitos. Vaccari (2008, p.14), assim, também afirma que:

... são inúmeros os fatores e diferenças culturais que influem na comercialização de determinado produto. (...) o processo de influência de hábitos, costumes, elementos culturais, tradição têm grande influência nas formas de consumo global. Sendo assim, considera-se fundamental voltar à atenção para o *Marketing Glocal*, fazendo pequenos ajustes e adaptações no produto à cultura local; a fim de assegurar o sucesso de comercialização do produto em novos mercados internacionais.

Para reforçar o arcabouço que dá base ao protagonismo do meio cultural em que um indivíduo vive, Vaccari (2008) argumenta que culturas são caracterizadas tanto por diferenças como por semelhanças. É algo a ser aprendido, não é inato. A cultura é adquirida ao longo do tempo, e é influenciada pelo mundo social em que se vive. Consiste em respostas similares a situações recorrentes. Fica claro, assim, que pessoas de culturas diferentes podem possuir respostas diferentes a um mesmo estímulo.

Com a experiência sugerida, o *Walt Disney World* oferece um serviço que atrai milhões de turistas de centenas de países todos os anos. Cada pessoa, porém, possui uma percepção diferente de acordo com seu *background* cultural. É a partir destas percepções que devem ser extraídos os quesitos que exercem protagonismo para cada grupo social de forma a recrudescer as chances de se oferecer a melhor experiência possível para o turista e aumentar as chances de fidelização de clientes.

Esta pesquisa visa identificar a percepção quanto a aspectos do relacionamento dos turistas brasileiros que visitam os parques da Disney.

O objeto de estudo o *Walt Disney World* na Flórida, Estados Unidos, complexo turístico localizado a sudoeste de Orlando, no centro do estado e que abarca 122 quilômetros quadrados reunindo 4 parques temáticos, 2 parques aquáticos, 23 de hotéis e centros de lazer, recebendo por volta de 37,7 milhões de visitantes por ano (HANSEN, 2008).

A empresa foi escolhida por representar um exemplo de satisfação e fidelização de clientes e também devido à experiência profissional do autor no complexo de parques do *Walt Disney World* no período entre novembro de 2008 e março de 2009.

No capítulo seguinte, é apresentada uma pesquisa sobre o Estado da Arte referente ao Marketing de Relacionamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo, num primeiro momento, apresentar o Estado da Arte dos estudos relacionados ao Marketing de Relacionamento, elencando conceitos importantes e fundamentais para o entendimento do tópico desenvolvido. Na segunda parte deste capítulo, a produção nacional no tema marketing de relacionamento será apresentada.

### 2.1 Estado da Arte

O marketing é uma das áreas que dão suporte aos estudos organizacionais, permitindo a inserção de empresas no mercado, definindo público-alvo e ainda aprofundando o nível de compreensão do mercado consumidor.

A definição mais aceita atualmente para o marketing vem da *American Marketing Association* e afirma que este é “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços de forma a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (NICKELS; WOODS, 1999, p. xxiv).

Nickels e Woods (1999) apontam três limitações no que se refere ao construto: esta definição delimita o marketing como uma atividade gerencial - em vez de um processo de criação de relacionamentos de troca; concentra-se na criação de relacionamentos de troca mutuamente benéficos apenas com clientes e ainda deixa de fora o importante papel do marketing interno das organizações (NICKELS; WOODS, 1999, p. xxiv).

No intuito de sanar as deficiências encontradas na definição oficial e mais utilizada em livros e artigos, os autores elaboraram uma nova definição onde o marketing é “o processo de estabelecer e manter relacionamentos de troca mutuamente benéficos com clientes e outros grupos de interesse” (NICKELS; WOODS, 1999, p. xxiv).

A ideia baseada no marketing transacional, aquele onde as empresas se preocupavam apenas com a venda do produto, foi mudando com o passar do século XX. As mudanças de foco podem ser vislumbradas no Quadro 1.

Marketing de massa	Marketing um-para-um
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor médio</li> <li>• Anonimato do consumidor</li> <li>• Produto-padrão</li> <li>• Produção em massa</li> <li>• Distribuição em massa</li> <li>• Propaganda em massa</li> <li>• Promoção em massa</li> <li>• Mensagem unilateral</li> <li>• Economias de escala</li> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Todos os clientes</li> <li>• Atração de cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor individual</li> <li>• Perfil do consumidor</li> <li>• Oferta de mercado customizada</li> <li>• Produção customizada</li> <li>• Distribuição individualizada</li> <li>• Mensagem individualizada</li> <li>• Incentivos individualizados</li> <li>• Mensagens bilaterais</li> <li>• Economias de escopo</li> <li>• Participação do consumidor</li> <li>• Clientes lucrativos</li> <li>• Retenção de cliente</li> </ul>

Quadro 1: Marketing de massa x marketing um-para-um

Fonte: Kotler e Keller (2006) Adaptado de Don Peppers e Martha Rogers, 1993

Os pesquisadores e empresários começaram a compreender que a lógica de venda em massa não era a melhor maneira de atrair e manter clientes. Com isso foram surgindo novas teorias que vislumbravam as necessidades do consumidor, e não apenas do consumidor médio, mas também daquele específico. As companhias entenderam que construindo um relacionamento com cada cliente as chances deste ser atraído pelas concorrentes seriam diminuídas.

Em voga, pesquisas iniciadas por Grönroos, Gummesson e Vavra tomaram uma maior envergadura, hoje o construto é estudado a fundo por diversos outros autores. Greenberg (2001) expõe o poder que uma estratégia de marketing de relacionamento exerce sobre a retenção e fidelização de clientes, esta evolução no modo de pensamento do corpo gerencial evidenciou uma nova realidade para a inserção das empresas no mercado consumidor.

“Clientes fiéis e constantes podem significar uma importante vantagem competitiva para um negócio, e de várias maneiras. Clientes verdadeiramente fiéis formam uma fatia de mercado inacessível para a concorrência” (GREENBERG, 2001, p. 31).

Para Gummesson (1995), o marketing de relacionamento é “a estratégia voltada para o controle de interações, relações e contatos”. O autor ainda define o termo como “marketing visto como relações, redes e interações” (GUMMESSON, 1993).

O CRM se apresenta como o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longa duração que sejam mutuamente benéficos para as organizações e seus

clientes, empregados e outros grupos de interesse (HUNT; MORGAN, 1994 apud OLIVEIRA, 2011, p. 21).

Pileliene, Svagdziene e Zikiene (2009) dizem que o marketing de relacionamento se torna a base da retenção de clientes. Relações de diferentes níveis – econômico, social, técnico e legal – são oferecidos aos clientes, e isso causa grande e duradoura lealdade. Neste caso, os autores saem da definição estritamente econômica e mostram a influência do marketing de relacionamento nos outros campos da ciência.

Outra definição, que aumenta o grau de abrangência do termo, é a dada por Shani e Chalasani (1992), os autores afirmam que o CRM é um esforço integrado de identificar, manter e construir uma rede com consumidores e fortalecer estas relações para benefício de ambas as partes por meio de contatos interativos, individualizados e enriquecidos de valor por um longo período de tempo.

Esta definição dá extrema importância a uma relação que hoje as empresas começam a trabalhar de forma mais abrangente - o marketing individualizado - voltado à pessoa. Shani e Chalasani (1992) colocam os dois atores (empresa e consumidor) como protagonistas e pontos centrais do marketing de relacionamento, este tipo de definição se adapta a empresas voltadas à prestação de serviços. Estas organizações procuram, acima de tudo, atingir a máxima satisfação dos seus clientes.

Payne (2006), em seu *handbook*, o último publicado que lança a luz sobre o marketing de relacionamento, define-o como “uma abordagem estratégica e holística de gestão do relacionamento com os clientes para criar valor com os acionistas” (PAYNE, 2006 apud DEMO; PONTE, 2008 p.122).

Yamashita e Gouvêa (2007) afirmam que tais definições, comparadas às de outros autores, embora enfatizem diferentes aspectos do marketing de relacionamento, variando em escopo e ênfase, guardam entre si semelhanças e complementaridades do ponto de vista dos benefícios mútuos, da colaboração e co-produção de valor, da lealdade e do foco no estabelecimento de relações duradouras e lucrativas com os clientes; o que interfere nas políticas operacionais de grande número, de diferentes funções ou atividades dentro da organização.

Estas definições mostram diversas facetas de como o marketing de relacionamento engloba não apenas as empresas, mas também seus clientes e fornecedores, envolvendo toda a cadeia de produção.

Para que a estratégia de CRM tenha efeito é essencial que haja uma gestão de informações que permita a resposta rápida aos estímulos do mercado. Esta idéia é corroborada por McKenna (1989) ao afirmar que as informações são transitórias, as relações possuem uma permanência muito poderosa em um mundo em processo de rápida transformação. Esta visão de relacionamento como algo menos efêmero, em oposição à velocidade em que informações se tornam irrelevantes, constrói a base onde a “companhia pode conquistar uma credibilidade e um reconhecimento que jamais conquistaria por meio da publicidade” (McKENNA, 1989, p. 6).

A partir daí, viu-se a necessidade de um gerenciamento mais dinâmico e preciso, onde fosse possível a identificação de clientes potenciais, novos nichos e a construção de relações entre empresa e cliente (*business-to-consumer*). Demo, Rozzett, Ponte, Ferreira e Mendes (2011) afirmam que

Visando, então à prosperidade das organizações e à otimização de sua capacidade de se reinventar e competir, os relacionamentos entre organizações e clientes adquirem conotação especial e o CRM, englobando aspectos da satisfação e da lealdade de clientes e, mormente, a oferta constante de experiências únicas e encantadoras a eles, apresenta-se como diferencial profícuo quando a questão é competitividade” (DEMO et al., 2011, p. 3).

Vavra (1993), precursor do conceito de marketing de relacionamento, confirma a movimentação do mercado para a fidelização (e não mais a conquista) de clientes. O *after marketing* tratado por Vavra (1993) assume papel de protagonista na manutenção de clientes. É no *after marketing* que o relacionamento é realmente construído, permitindo a retenção e a fidelização.

Para que isto aconteça é necessário que a empresa e o cliente estejam em sintonia, onde informações são compartilhadas de forma a maximizar a satisfação de ambas as partes com o relacionamento construído, para isso existem tecnologias que auxiliam na coleta de dados que podem reforçar os laços entre cliente e empresa. Greenberg (2001) trata da importância da tecnologia ligada ao CRM e como esta evoluiu permitindo o desenvolvimento pleno de suas capacidades, tratando não somente da relação *business-to-consumer*, mas também da relação empresa-empresa (*business-to-business*): “Apenas recentemente a tecnologia avançou no sentido de apoiar as interações com quaisquer papéis por quaisquer canais, em qualquer outro ponto de toque da organização expandida” (GREENBERG, 2001 p. 30).

Este autor ainda demonstra como a tecnologia recrudescer o nível de exigências e a capacidade de avaliação do consumidor.

Os consumidores podem obter muito mais informações sobre aquilo que os interessa em um tempo muito menor. Eles também podem identificar diversas empresas nas quais podem encontrar aquilo que procuram. O consumidor bem informado tem menos probabilidade de aceitar qualquer preço, produto e serviço, e suas expectativas são, conseqüentemente muito maiores (GREENBERG, 2001, p.33).

Demo et al. (2011) corroboram com a ideia dizendo que o grande aumento da concorrência e o constante aprimoramento tecnológico fazem com que os clientes possuam um leque de opções muito maior que antigamente.

Esta maior exigência por parte dos consumidores força as empresas a procurarem novos métodos que permitam o atendimento das satisfações dos clientes, a tecnologia aparece, desta forma, como um aliado na construção de novos instrumentos.

“Embora a manutenção da fidelidade do cliente tenha sido um princípio de vendas desde o início dos tempos (...) o CRM é um enorme avanço para a criação de um sistema que possa oferecer os meios para manter a fidelidade”. (GREENBERG, 2001, p. 27).

Para esclarecimento do campo de marketing de relacionamento, Payne (2006) afirma que esta nova conduta das empresas quanto aos seus clientes se deve ao aparecimento de novas formas de vendas de produtos e serviços, como a Internet, além do reconhecimento da importância do cliente estratégico e, por último, a égide de novas estratégias do marketing que vislumbram a segmentação de mercado, marketing individualizado e customização em massa.

Além disso, o autor acredita que seja importante diferenciar o construto “CRM” da tecnologia utilizada por este para atendimento de certas necessidades, afirmando que o CRM, apesar de representar um avanço tecnológico para a área do marketing, não pode ser visto apenas como uma metodologia operacional, esta deve estar conectada e em consonância com todas as outras áreas da organização de forma a fomentar o desenvolvimento de novas parcerias.

PAYNE (2006 apud Demo et al., 2011) afirma que o CRM

... para ser bem-sucedido, precisa estar imbuído de visão estratégica para criar valor ao acionista através do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos, unindo o potencial da tecnologia da informação às estratégias de marketing de relacionamentos lucrativos de longo prazo (2011, p. 6).

Todas estas políticas convergem para um único objetivo, explicitado por Diller (2000): o alcance do principal objetivo do marketing de relacionamento - lealdade do consumidor.

Gummesson (1999) versa sobre a evolução do construto de lealdade, baseado na escada onde os cinco degraus partem do *prospect*, ou o cliente potencial, passando pelas fases intermediárias: comprador, cliente e apoiador, até o último degrau, o defensor.

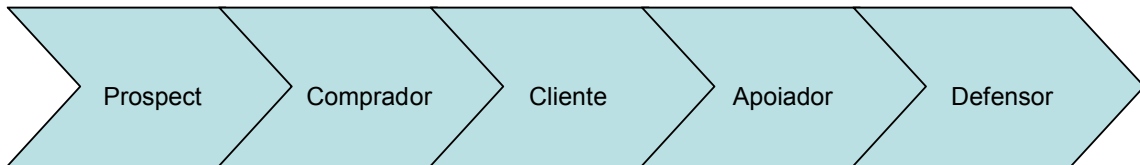


Figura 1: Evolução da fidelização dos clientes  
Fonte: Elaborado pelo autor

O defensor é o tão almejado consumidor leal, aquele que é imune a investidas da concorrência e ainda defende a empresa com quem mantém a relação.

Griffin (1995, p. 36) vai mais além e elenca oito diferentes níveis de relacionamento *business-to-consumer*, são eles: possíveis clientes, clientes potenciais, clientes eventuais, clientes regulares, clientes preferenciais, associados, defensores e parceiros.

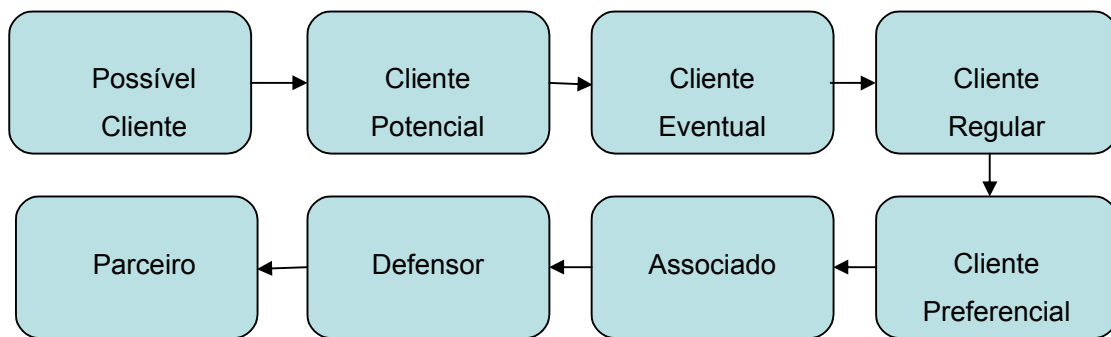


Figura 2: Processo de desenvolvimento de clientes por Griffin (1995)  
Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 2 mostra as principais fases do processo de relacionamento com o cliente. O primeiro estágio, possível cliente, são todas as pessoas que poderão ser atraídas pelo produto ou serviço. Dentro deste grupo a empresa decidirá quais são os clientes potenciais, ou aqueles que provavelmente estariam interessados em adquirir, assim transformando-os em clientes eventuais, com o desenvolvimento da relação aqueles clientes passariam a procurar a loja constantemente, o que os



classifica como clientes regulares. Os clientes preferenciais vêm em seguida, estas são pessoas que a empresa trata de forma superior aos demais citados. A associação se estabelece quando a empresa institui algum tipo de programa ou incentivo onde o consumidor seja beneficiado pela já forte relação que possui com a organização, quando isto acontece a tendência é alçar o cliente ao nível de defensor onde, entusiasmados, defendem e recomendam a empresa para os seus. A parceria se dá quando esta relação está tão consolidada que o cliente se torna imune às investidas da concorrência.

Groonros (2003) explica o estabelecimento desta parceria em três fases, sintetizando a ideia supracitada de Griffin (1995).

Estabelecimento, manutenção e realce do relacionamento com os clientes implicam, respectivamente, que o processo de marketing inclua o primeiro contato com o cliente, de forma que o relacionamento venha a emergir; a manutenção de um relacionamento existente, de forma que o cliente decida ampliar esse relacionamento, por exemplo, comprando maiores quantidades ou novos tipos de produto do mesmo vendedor (GROONROS, 2003, p. 338).

Chama-se fidelização o processo que converte clientes de níveis mais baixos de relacionamento em clientes fiéis. A fidelização envolve atração, retenção e recuperação (GRIFFIN, 2002).

Os clientes leais, em geral, não requerem custos adicionais de *marketing* ou de configuração, geralmente oferecem uma alta receita por compra, são menos sensíveis a preço e indicam novos clientes para a empresa (REICHHELD, 1996), Demo e Ponte (2008) afirmam ainda que custa dez vezes mais conquistar clientes que mantê-los.

Para Dick e Basu (1994), há dois fatores que mensuram o grau de lealdade, o primeiro é a frequência de recompra e o segundo intensidade de atitude. A partir do grau de incidência destes dois fatores é possível identificar o tipo de lealdade que o cliente demonstra: lealdade verdadeira, quando os dois fatores possuem incidência elevada; lealdade latente, quando a incidência de recompra é baixa, mas a intensidade de atitude se mostra elevada; e lealdade espúria onde há um alto grau de recompra, mas a intensidade de atitude se mostra deficitária.

		INTENSIDADE DE ATITUDE	
		ALTA	BAIXA
FREQ. DE COMPRA	ALTA	Lealdade verdadeira	Lealdade espúria
	BAIXA	Lealdade latente	Sem lealdade

Quadro 2: Tipos de Lealdade por frequência de compra e Intensidade de atitude  
Fonte: Dick e Basu (1994)

O modo de avaliação mostrado no quadro 2 demonstra como o conceito é baseado, explicitando suas duas variáveis, permitindo assim uma maior compreensão devido à delimitação e à maior facilidade de mensuração.

Por fim, Baldinger e Robinson (1996) classificam os padrões de lealdade em três níveis distintos:

- Altamente Leais à marca – aqueles que possuem probabilidade maior que 50 por cento de recompra com a marca;
- Moderadamente leais à marca – aqueles que possuem de 10 por cento a 50 por cento de probabilidade de recompra com a marca e;
- Pouco leais/não-consumidores da marca – aqueles que possuem zero por cento a 9 por cento de probabilidade de recompra com a marca.

		Nível de Lealdade
Prob. De Recompra	100%-90%	Altamente leais à marca
	90%-80%	
	80%-70%	
	70%-60%	
	60%-50%	
	50%-40%	Moderadamente leais à marca
	40%-30%	
	30%-20%	
	20%-10%	
	10%-0%	Pouco leais

Quadro 3: Nível de lealdade por probabilidade de recompra  
Fonte: Adaptado de Baldinger e Robinson (1996)

Reichheld (1996 apud Yamashita e Gouvêa 2007, p. 113) afirma que:

... as empresas líderes em lealdade, embora com estratégias distintas, baseiam-se nos seguintes princípios: desenvolver uma proposição de valor superior para o cliente, em relação à concorrência; encontrar o cliente certo; conquistar a lealdade do cliente; encontrar os funcionários certos: pessoas que compartilhem os valores da empresa, com talento e habilidade para alcançar níveis de produtividade e carreiras longas e satisfatórias; conquistar a lealdade do funcionário: investir maciçamente no treinamento e desenvolvimento dos funcionários, com planos de carreira e estruturas organizacionais que maximizem a validade de seu treinamento e suas habilidades; ganhar vantagem de custos com maior produtividade: estruturar os incentivos de modo que os funcionários tratem as despesas como se fossem suas; encontrar os investidores certos: escolher cuidadosamente seus investimentos e acreditar que só prosperarão quando clientes e funcionários prosperarem; conquistar a lealdade do investidor: tratar o dinheiro do investidor da mesma forma que trataria seu próprio dinheiro, o que proporciona um forte incentivo às empresas para reinvestir os lucros somente em projetos com potencial considerável de geração de valor.

Complementando, Greenberg (2001) frisa que as empresas necessitam assegurar que a expectativa do cliente seja sempre atingida e ultrapassada de forma a garantir a maior probabilidade possível de tendência à construção de uma relação duradoura.

A evolução do tema pode ser vista pelos inúmeros trabalhos publicados nos últimos anos, o que mais se destaca é o de Ngai (2005). O autor elaborou um trabalho onde 205 artigos publicados entre 1992 e 2002 foram revisados e classificados em cinco categorias: CRM, Marketing, Vendas, Serviço e Suporte e Tecnologia da Informação. O objetivo era “revisar a literatura acadêmica em CRM, prover uma bibliografia extensa e propor um método de classificação dessa literatura” (NGAI, 2005, p.1).

Dos artigos revisados, 76 se referiam à tecnologia da informação, seguido por CRM, marketing, serviço e suporte e vendas respectivamente. “Um total de 191 publicações foram encontradas nos últimos três anos do período estudado (2000 a 2002) representando 93 por cento do total” (NGAI, 2005, p. 1).

Ngai (2005) afirma que não há dúvidas do crescimento no ritmo de pesquisa sobre CRM; notou o percentual elevado no que se refere à criação de softwares, ferramentas e sistemas, “*data mining*” e administração do conhecimento e ainda que há poucos artigos que discutem sobre a privacidade do cliente quando aplicado o CRM. O autor explica que muitas informações são coletadas e utilizadas, mas os clientes podem não saber ou ainda não estarem predispostos a ter suas informações pessoais em algum sistema. Ngai, por fim, sugere que os pesquisadores devem tentar estudar mais funções específicas do CRM incluindo serviços e suporte, marketing e vendas.

Wahlberg, Strandberg, Sundberg e Sandberg (2009) também trabalharam com revisão de literatura em CRM. O objetivo principal deste estudo era identificar tendências e tópicos usando a perspectiva do CRM quando dividido em quatro categorias distintas: CRM estratégico, CRM analítico, CRM operacional e CRM colaborativo; também era objetivo identificar outras áreas que não estivessem sendo estudadas devidamente.

Foram analisados 487 artigos sendo que 468 foram estudados, elencados nas áreas supracitadas e mapeados os tópicos mais importantes, conforme o quadro 4.

Área do CRM	Número de ocorrências	Tópicos importantes
Estratégico	185	Integração, implementação, administração de mudanças, coordenação organizacional, TI e arquitetura, <i>supply chain</i>
Analítico	180	Administração do conhecimento, <i>data mining</i> , retenção de clientes, segmentação de mercado
Colaborativo	35	Internet
Operacional	19	Serviço ao cliente, softwares em CRM
Técnico	20	Softwares, base de dados
Outros	32	Qualidade de projetos
Não aplicável	16	Artigos fora de padrão
TOTAL	487	

Quadro 4: Áreas do CRM e tópicos importantes  
 Fonte: Adaptado de Wahlberg et al. (2009)

O CRM estratégico é a política que coloca o consumidor como foco do negócio. O CRM analítico é um conceito muito ligado ao *data mining*, esta área dos estudos de relacionamento vislumbra a base de dados de clientes da organização como um ativo valioso, pois é de lá que se tiram todas as informações necessárias para a política de retenção e fidelização. O CRM operacional é a vertente utilizada na linha de frente da empresa, onde as operações que tratam diretamente com o consumidor são realizadas e o CRM colaborativo está ligado aos novos meios de relacionamento com o cliente, dando mais ênfase à comunicação com o uso de novas tecnologias. (WAHLBERG et al., 2009).

Wahlberg et al. (2009) compreenderam, assim como Ngai (2005), que a distribuição dos artigos ao longo do período de tempo estudado cresceu até 2004, de onde começou a notar uma trajetória descendente. A queda se deve principalmente ao decréscimo do estudo de CRM analítico.

Na mesma linha, Ngai, Xiu e Chau (2009) fizeram um estudo específico para *data mining* e técnicas para CRM. Os autores estudaram 24 periódicos publicados entre 2000 e 2006, avaliando por volta de 900 artigos, destes, 87 foram selecionados, revisados e catalogados em 4 categorias distintas: identificação do consumidor, atração do consumidor, retenção do consumidor e desenvolvimento do consumidor. Além disso, foram classificados em sete funções distintas do *data mining*: associação, classificação, agrupamento, previsão, regressão, descoberta seqüencial

e visualização. Os autores apresentam a distribuição de artigos por ano de publicação de acordo com o gráfico 1.

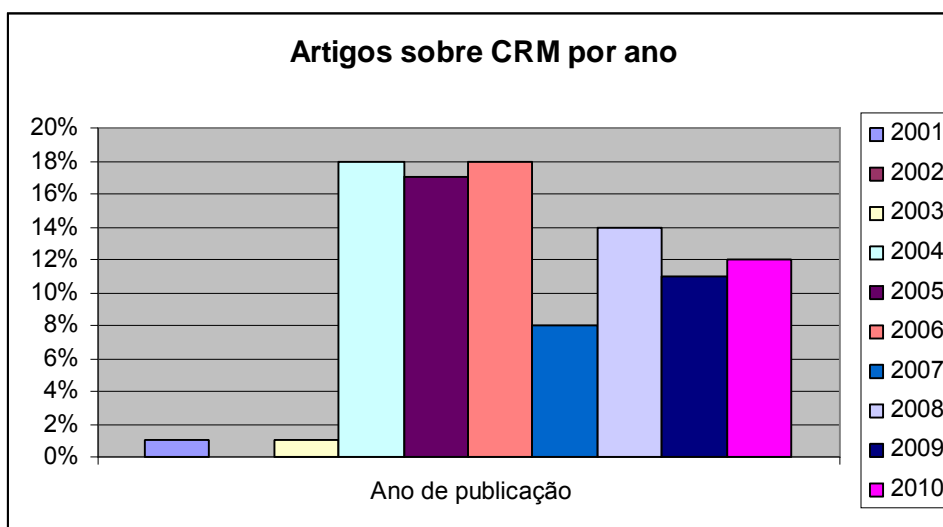


Gráfico 1: Distribuição de artigos por ano de publicação  
Fonte: Adaptado de Ngai, Xiu e Chau (2009)

No que tange a medidas de CRM, observa-se uma produção ainda tímida de escalas, haja visto que só foram localizadas 4 medidas, com abordagens diferenciadas, sendo 2 na literatura científica internacional e 2 na literatura científica nacional.

A primeira foi elaborada e validada por Wilson e Vlosky (1997) para o mercado corporativo e posteriormente, validada e adaptada ao contexto brasileiro por Viana, Cunha Jr. e Slongo (1999). A terceira foi construída e validada por Sin, Tse e Yim (2005), a qual objetiva mensurar as dimensões do CRM praticado pela empresa, e a mais recente foi construída e validada por Rozzett e Demo (2010, 2011) para o mercado consumidor.

O modelo de Wilson e Vlosky (1997) mensura a intensidade do marketing de relacionamento existente nos processos de troca entre cliente e fornecedor por meio de 30 questões, divididas em seis dimensões: dependência do fornecedor; nível de comparação com fornecedores alternativos; investimentos no relacionamento; troca de informações; confiança; e comprometimento. A escala de Wilson e Vlosky é utilizada nos Estados Unidos desde 1997.

Viana, Cunha Jr e Slongo (1999) verificaram a validade e a confiabilidade da escala desenvolvida por Wilson e Vlosky (1997) no contexto brasileiro. O instrumento foi traduzido e pré-testado antes da sua aplicação. Em seguida, foi realizada a

validação fatorial exploratória. O estudo obteve sucesso na adaptação da escala, que mostrou bons índices de ajustamento.

A escala de Sin, Tse e Yim (2005), pioneira na avaliação da prática de CRM por parte da empresa, é composta por 18 itens divididos em quatro fatores, a saber: foco em clientes chave, organização do CRM, gerenciamento do conhecimento e CRM baseado em tecnologia.

Haja visto a lacuna na literatura identificada, Rozzett e Demo (2010, 2011) construíram e validaram a ERC (Escala de Relacionamento com Clientes), utilizando a análise fatorial exploratória e confirmatória para avaliar o relacionamento entre consumidores e empresas, resultando em uma escala unifatorial com 8 itens, variância explicada superior a 64% e confiabilidade de 92% ( $\alpha$  de Cronbach).

No Brasil, o último estudo relacionado a ensaios sobre CRM foi feito por Demo et al. (2011) cujo objetivo era “desenhar um panorama de estudos sobre CRM, apresentando os resultados de uma revisão bibliográfica que abrange sínteses do estado da arte e dos estudos empíricos engendrados em nível nacional no período compreendido entre 2001 e 2010” (DEMO et al., 2011).

Foram coletados 65 artigos e os autores dividiram estes estudos em dois grandes grupos: teórico-empíricos e ensaios teóricos. Ficou clara a tendência dos pesquisadores nacionais tratarem mais do primeiro grupo onde, dentro deste, 46 por cento foram estudos de natureza quantitativa, 34 por cento de natureza híbrida e 20 por cento estudos qualitativos.

Os autores, em suas considerações, explicitam o fato que apesar dos estudos sobre CRM no Brasil apresentarem uma trajetória ascendente, a “maioria dos estudos se concentra na categoria de CRM em geral, em detrimento das outras” (DEMO et al., 2011).

Achados interessantes destes estudos mostram a relevância estratégica para as organizações no que toca as pesquisas sobre CRM, o que pôde ser visto também no constante aumento de interesse por parte dos próprios pesquisadores.

## **2.2 Produção Nacional entre 2006-2010**

O CRM se apresenta como um tema bastante estudado no meio acadêmico, e isso não é diferente no Brasil. Neste capítulo será apresentada a produção nacional em diversos periódicos nacionais entre os anos de 2006 e 2010. Para assegurar o nível de qualidade dos trabalhos apresentados dentro do tema de marketing de

relacionamento, apenas aqueles periódicos com menção superior ou igual a B2 pelo Qualis da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) serão utilizados. Assim, os periódicos pesquisados foram: Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAPE), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista de Administração de Empresas (RAE e RAE-e), Revista de Administração Contemporânea (RAC e RAC-e), Revista Eletrônica de Administração (REAd), *Brazilian Business Review* (BBR), Revista Organizações e Sociedade (OeS), Revista de Administração Pública (RAP) e Revista de Administração de Universidade de São Paulo (RAUSP), além dos trabalhos apresentados no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD).

Foram encontrados 42 artigos, organizados em cinco campos de estudo distintos: *business-to-consumer*, *business-to-business*, ensaios teóricos, tecnologia em CRM e validação de escalas em CRM, segundo as categorias propostas por Ngai (2005).

No campo de estudo dos relacionamentos *business-to-consumer* (B2C) foi produzido um número elevado de publicações, ultrapassando a contagem de todos os outros campos de estudo dentro do marketing de relacionamento. Com 20 dos 42 artigos encontrados para este trabalho, o B2C corresponde a 47,61 por cento dos trabalhos sobre CRM publicados no Brasil nos últimos 5 anos.

A análise da relação entre diversas empresas brasileiras e seus respectivos consumidores foi o foco dos estudos de D'angelo, Schneider e Larán (2006). Um dos resultados desta pesquisa foi a constatação da disparidade do conteúdo defendido na literatura organizacional e a prática dos executivos. Para esta pesquisa foram entrevistados 19 gerentes de empresas de diversos ramos da economia, e foi notado que, corroborando com os temores de Payne (2006), estas empresas confundem CRM com a tecnologia de *data mining* e outras semelhantes, tornando a implantação deficiente, o que acaba por minar a adaptação desta à cultura organizacional.

Após uma revisão de literatura, Gosling, Gonçalves e Diniz (2006) testaram um modelo de CRM em uma escola de ensino privado. Entre as dimensões avaliadas os autores incluíram desde relações entre facilitadores de relacionamento até os efeitos deste. A amostra estudada foi dividida em dois grupos distintos que teve como objetivo a mensuração do efeito de um estímulo relacional em um dos grupos. Os achados desta pesquisa perpassam pela constatação que o contratante tem mais

influência na manutenção ou não desta relação, assim os autores deixam como sugestão o constante monitoramento dos níveis de satisfação destes contratantes.

O objetivo do trabalho de Prado (2006) foi verificar as relações da satisfação com a qualidade do relacionamento e a lealdade à marca. Uma amostra de 392 consumidores foi dividida pelo quesito “participação no programa de fidelidade” de uma rede varejista de supermercados e para construir a base da definição de qualidade no relacionamento o autor utilizou dois termos – satisfação sobre confiança e comprometimento e confiança sobre o comprometimento – de modo a permitir a medição dos níveis de influência destes naquele, uma análise quantitativa foi validada através de testes fatoriais exploratórios. Os resultados apontam para o fato de que a integração é razoavelmente mais alta naqueles clientes que possuem o cartão fidelidade, mas de modo geral não há grandes diferenças.

Morais, Giuliani, Farah e Saccomano Neto (2006) evidenciam a égide da noção de cidadania social e como esta afeta o relacionamento entre empresas e consumidores. Para isso realizaram uma pesquisa qualitativa por meio de grupos focais no intuito de avaliar este pensamento. Além disso foram apurados dados junto a empresários e consumidores da cidade paulista de Piracicaba, assim, por meio de análises estatísticas, os autores mostraram a relevância do tema, verificando ainda que este tipo de pensamento guarda correlação no que tange a adoção destas obras sociais por organizações – independente de renda ou sexo.

Apesar de vários trabalhos apontarem para a relação positiva entre qualidade de relacionamento e lealdade de usuários nos resultados financeiros das organizações de telefonia nacional, Francisco-Maffezzoli (2007) encontrou o indício de um contra-comportamento do comumente apresentado pela ciência. Assim, com caráter metodológico quantitativo não-probabilístico, este estudo foi aplicado com 493 respondentes e como resultado principal a autora citou a quebra desta relação supracitada, o que demonstrou indícios de certas particularidades da avaliação do relacionamento de clientes de operadoras de telefonia móvel no país.

Com 678 respondentes Marques e Brasil (2008) mostram, por meio de uma pesquisa qualitativa, que a qualidade percebida e o comprometimento emocional influenciam significativamente a lealdade do consumidor e melhoram o relacionamento entre instituição de ensino superior e seus estudantes.



Já Mota e Freitas (2008) analisaram as relações entre os benefícios relacionais percebidos por consumidores e seus antecedentes no contexto de serviços. A pesquisa teve caráter descritivo tipo *survey*, quantitativa e ainda contou com pesquisa de campo realizada com 415 consumidores. Os dados coletados foram submetidos a testes estatísticos por meio da técnica de modelagem em equações estruturais, no intuito de testar o modelo. Foi feita uma avaliação da correlação entre os benefícios relacionais e seus antecedentes e consequentes. O estudo identificou que os benefícios relacionais são percebidos pelos consumidores independentemente do grau de customização dos serviços ou da intensidade de contato. Foram encontradas conexões entre satisfação com os empregados e os demais construtos, mostrando a importância do relacionamento entre empregados e consumidores.

Pedron e Caldeira (2008) discutem, neste trabalho, a necessidade do dinamismo dentro das organizações para a construção e manutenção da vantagem competitiva que nasce do CRM. Por meio de um estudo de caso este artigo conseguiu contribuir com uma listagem de capacidades dinâmicas relacionadas ao Marketing de Relacionamento, mas estas capacidades são mostradas de forma difusa e incompleta, possuindo a característica da “dependência de trajetória” e os autores ainda completam que são estas características que podem conferir uma sobrevivência à vantagem competitiva criada no relacionamento *business-to-consumer*.

A compreensão da opinião dos consumidores de Belo Horizonte no que tange os programas de relacionamento bem como a disposição destes em relação à escolha de uma empresa foi o objetivo de Moura Junior e Mota (2008) nesta pesquisa. O trabalho tem caráter exploratório, com viés quantitativo e qualitativo. Foi realizado um *survey* que obteve 157 respondentes e pela apuração das respostas destes o estudo aponta que os programas de relacionamento são na verdade programas de recompensas que presenteiam os clientes com brindes em troca de pontos com a aquisição de novos produtos ou serviços e ainda o estudo explicita que há intenção do consumidor manter o relacionamento com a empresa quando há envolvimento pessoal, confiança, liberdade e satisfação.

O objetivo do estudo de Farache, Gomes, Wanderley e Filho (2008) é entender as percepções dos consumidores com relação ao CRM. Esta pesquisa foi baseada em um questionário tipo *survey* aplicado com 200 consumidores e mediu a percepção

destes no relacionamento entre corporações e organizações não-governamentais. Como resultado, a pesquisa explicitou que consumidores tendem a ter melhor percepção daquelas empresas que trabalham com caridade em relação àquelas que não a fazem.

Jóia e Sanz (2008) exploram a rentabilidade transacional de clientes fidelizados e esporádicos no varejo brasileiro de eletrodomésticos. Uma análise quantitativa foi aplicada em duas empresas e demonstra que os clientes esporádicos propiciam maior lucratividade transacional que consumidores freqüentes. As práticas de gestão também foram investigadas e mostram que os varejistas eletrônicos não têm um relacionamento com seus clientes. O cruzamento dos dados colhidos de forma quantitativa e qualitativa evidencia que a queda do valor dos consumidores está ligado a práticas que vão contra a atual teoria de marketing em ambientes virtuais, por isso se supõe que o valor destes consumidores é ligado à forma como estas empresas de ambiente virtual se relacionam com eles.

O artigo de Gonçalves, Fonseca, Tinoco e Oliveira (2008) trata de comunidades virtuais e tem como meta identificar as tendências quanto ao futuro deste tipo de interação a partir da perspectiva dos *prosumers*, consumidores da sociedade pós-moderna. O trabalho possui viés qualitativo – entrevistas em profundidade, técnicas projetivas e análise de cenários. Os resultados desta pesquisa mostram que estes ambientes virtuais estão ligados, na percepção destes novos consumidores, a cenários mais inovadores, além disso demonstram o protagonismo dentro das políticas de marketing.

Costa e Santo (2008) analisam as ações empreendidas por empresas varejistas no país. Esta pesquisa foi feita de forma qualitativa por meio de um banco de dados do Centro de Excelência no Varejo, da Fundação Getúlio Vargas. Para validação foi realizada uma análise exploratória – descritiva, fatorial e de *cluster*, assim, os resultados indicaram um relacionamento poderoso entre o calor social e econômico proveniente das ações das empresas e das características relacionadas a tamanho e parcerias desenvolvidas e também pela amplitude geográfica destas ações.

A importância do conceito de identidade entre consumidor e organização rege o trabalho de Fonseca (2008). O autor, assim, amplia o significado de identidade do relacionamento no intuito de entender quais são os requisitos essenciais pelos parceiros deste relacionamento. O estudo tem uma abordagem qualitativa e foi feito

por meio de entrevistas em profundidade com gerentes de uma rede de lanchonetes. Já para análise, uma redução fenomenológica – transcrição dos relatos, análise de conteúdo, interpretação – foi realizada, o autor conclui, que os requisitos confiança, casa e identificação asseguram a duração do relacionamento.

O objetivo de Magalhães, Moretti, Pizzinatto e Oliveira (2009) era avaliar o grau de intensidade com que as clínicas médicas privadas administram seu CRM sob ambas as perspectivas: gerentes e consumidores. Foi utilizada uma amostra de 40 clínicas e ainda mais 400 clientes externos onde, por meio de testes qualitativos e quantitativos, foi realizada a análise de dados. Notou-se, assim, que as clínicas utilizam os componentes do CRM de forma moderada, mas notou-se também que tanto as clínicas quanto seus consumidores reconhecem a importância da manutenção de relacionamentos com cliente leais.

Para Souza Neto e Mello (2009) o enfoque principal foi programas de relacionamento com clientes desenvolvidos pelas empresas de serviços. Na construção de tais programas. Com base em um levantamento e com a utilização da técnica de escalonamento multidimensional, os autores investigaram se os consumidores percebem seus relacionamentos com as empresas da mesma maneira. Os resultados mostram a forma como alguns serviços podem ser agregados de acordo com as características que os consumidores percebem no relacionamento estabelecido entre a empresa e o consumidor. Assim, os autores recomendam que as empresas de serviços agrupem seus consumidores com base não mais apenas em suas características, mas na forma como eles percebem e desejam o relacionamento.

Espartel, Müller e Pompiani (2009) analisaram os sentimentos manifestados pelo torcedor de futebol em relação ao seu clube para filtrar as condições que determinam sua fidelidade – satisfação, confiança, valor e lealdade. Para isso uma pesquisa de campo foi realizada com 441 respondentes estudantes universitários, e por meio de técnicas univariadas e multivariadas os dados foram analisados. Como resultado foi explicitado que uma parte da fidelização pode ser conquistada por meio de ações gerenciais do time, assim como foi confirmado o impacto da satisfação na lealdade.

Pereira e Luce (2009) neste trabalho têm como objetivo analisar o valor percebido em relacionamentos da parceria consumidor-fornecedor. A pesquisa teve caráter

qualitativo, por meio de entrevistas, e foi aplicado no mercado gaúcho de *software*. Os resultados mostram que a compra de *softwares* empresariais se converte em benefícios quantitativos e qualitativos de diversas formas para clientes e fornecedores, e que tais benefícios podem ser recrudescidos.

Lopes, Furrier, Pizzinatto e Cunha (2010) neste estudo tiveram como objetivo “explorar diferentes táticas para criação de vínculos relacionais com clientes e seus impactos em variáveis centrais do marketing de relacionamento”. Os autores utilizaram uma escala elaborada por Liang e Wang (2008) e a aplicaram para a realidade nacional, neste caso em uma empresa brasileira do varejo de construção e decoração localizada tanto em lojas físicas como virtuais. Foram entrevistados 716 consumidores dos dois tipos de estabelecimentos e utilizando, assim, técnicas multivariadas de análise fatorial exploratória, pôde-se concluir que todos os esforços de CRM apresentam efeitos positivos na confiança; que quanto maior a confiança do consumidor, maior é o compromisso de relacionamento; que o compromisso dos consumidores para com os varejistas teve efeitos benéficos em sua lealdade; que não houve relação significativa entre o envolvimento com o produto e o comprometimento e confiança nas transações via web e ainda que no relacionamento via Internet, os esforços financeiros e estruturais do varejistas causaram impacto positivo na confiança do relacionamento.

No limite entre os estudos do relacionamento entre empresa-cliente (B2C) e empresa-empresa (B2B), Gomes, Kneipp, Velter e Arenhardt (2010) usam como instrumento o estudo de caso em uma empresa de construção civil por meio de uma pesquisa descritiva com viés qualitativo. Além disso os autores tiveram a preocupação de estudar todos os relacionamentos que pautavam esta cadeia de valor, desde fornecedores até o consumidor final, assim, por ter feito uma avaliação abrangente da rede de contatos desta organização, os autores convergiram na constatação de que esta empresa possui bons relacionamentos com os outros atores e ainda corrobora a idéia de CRM além do contexto estritamente tecnológico.

O tema *business-to-business* (B2B) foi o campo de estudo de 10 artigos encontrados para este trabalho, totalizando 23,80 por cento dos 42 ensaios elencados nesta revisão da produção nacional.

A análise das interações durante e depois do desenvolvimento de software num contexto interorganizacional foi o objetivo de Pereira e Bellini (2006). A pesquisa

contemplou os construtos mais importantes para a análise de relacionamento de negócio (comprometimento, confiança, adaptação, cooperação e comunicação) e ainda variáveis contextuais que influenciam a manutenção destes (incerteza, interdependência e disponibilidade de fornecedores alternativos). Com estas informações coletadas entendeu-se que há particularidades em cada relacionamento estabelecido, mas evidenciando que estas são fortemente marcadas pela presença de fornecedores alternativos no mercado. Esta análise fortalece a importância do equilíbrio entre fornecedor e cliente.

Zancan e Prado (2006) analisaram a construção de um relacionamento duradouro entre distribuidores e fornecedores no setor do canal de distribuição de maçã brasileira. Para isso foi analisado o conceito de Qualidade do Relacionamento (QR) que é um construto proveniente das definições de satisfação, confiança e comprometimento no relacionamento. Este trabalho teve viés quantitativo e os resultados confirmaram a influência da Qualidade do Relacionamento na construção e manutenção dos relacionamentos deste mercado.

Ribeiro (2007) teve como foco a Companhia Vale do Rio Doce, atual Vale, e parte do princípio de mostrar que, para empresas *business-to-business*, as técnicas de CRM conhecidas devem ser adaptadas para este segmento, não basta apenas transplantar políticas consagradas na área *business-to-consumer*. O autor entende, no final, que a Vale consegue manter clientes, apesar da localização geográfica desafiadora, devido à qualidade de seus produtos, investimento em relacionamentos de longo prazo e respeito à diversidade cultural.

O objetivo de avaliar a influência das práticas de CRM desenvolvidas pelas empresas farmacêuticas na conquista da lealdade de médicos foi estipulado por Gomes, Rezende e Oliveira (2008). Este objetivo foi alcançado por meio de uma pesquisa quantitativa descritiva com 452 médicos respondentes e a partir das respostas dadas pôde-se classificá-los em médicos leais ou médicos não-leais. Como resultado notou-se que estas políticas de retenção de clientes têm influência na escolha que estes médicos fazem, além disso mudanças de comportamento foram notadas nos distintos grupos geográficos.

Frederico e Robic (2008) identificam os principais fatores na intenção de continuidade de relacionamento entre varejistas de moda e seus respectivos fornecedores. Para isso os autores encontraram seis fatores que influenciam o

relacionamento empresa-cliente: a competência no fornecimento, as características do vendedor, a disposição ao acordo, os valores do fornecedor e o desenvolvimento do produto. Os dados para tal trabalho foram coletados por meio de questionários respondidos por 154 gerentes de 29 empresas de varejo de moda, divididas em quatro clusters – boutique, lojas de departamento, lojas populares e hipermercados. Os resultados provenientes indicam que estes gerentes de produtos diferem na atribuição de importância aos seis fatores influenciadores, dependendo do formato de loja que gerenciam.

Vieira e Ladeira (2008) analisam, por meio de um estudo exploratório, as relações entre o marketing de relacionamento e a qualidade do serviço de logística para transações interorganizacionais. Os autores propõem um modelo onde é possível verificar as relações para cada nível de importância dado aos clientes, estratégias de relacionamento e qualidade de serviço.

Larentis e Antonello (2009) versam sobre a discussão dos processos da aprendizagem na área de marketing e das práticas de CRM, os autores, além disso, parte de pressupostos que a aprendizagem em CRM é realizada em um nível interorganizacional e ainda que este processo ocorre de forma situada, mais especificamente com o que estes chamam de “pessoal de fronteira”.

Brambilla (2009) passa pelos construtos de *Data Warehouse* e *Data Mining*, ferramentas utilizadas para construção das informações pertinentes ao contato com os consumidores e, por meio de um estudo de caso, Brambilla retrata a relação entre uma empresa desenvolvedora e outra cliente e usuária das soluções de CRM.

Larentis, Antonello e Slongo (2010) tiveram como objetivo analisar a contribuição dos relacionamentos *business-to-business*, para isso foi realizado um estudo de caráter qualitativo de casos múltiplos e como respondentes foram recrutados funcionários e intermediários de canais de marketing de uma empresa que presta serviços financeiros em ambas as organizações. Como resultados mais contundentes indicam a importância da confiança, do comprometimento, da cooperação e dos processos de aprendizagem na transição das culturas organizacionais; a premissura destas na manutenção do bom relacionamento interorganizacional; o papel da rotatividade no impedimento da construção de uma relação baseada nas dimensões supracitadas e, por último, afirmam que não há nas

empresas estudadas um sistema de símbolos, significados partilhado que sustente uma perspectiva cultural entre estas organizações.

O CRM é uma área vasta que se baseia em diversos conhecimentos, o que pode arrefecer o nível de produção dos trabalhos devido a falta de organização no mapeamento de áreas pouco estudadas, por isso os próximos artigos tratam de ensaios teóricos onde os estudos de marketing de relacionamento é esquadrihado, além de ensaios que tratam do impacto social das estratégias de CRM. Foram encontrados 5 ensaios teóricos, que representam 11,90 por cento do total de artigos desta pesquisa.

Almeida, Lopes e Pereira (2006) tiveram como objetivo analisar a publicação científica brasileira concernente ao tema CRM no período entre os anos de 1990 e 2004, os autores avaliam os artigos encontrados em nove distintas características: total de artigos publicados por ano; produção por Instituições de Ensino Superior; distribuição dos artigos por autoria e filiação; número de autores por artigo; palavras-chave do título utilizadas na categorização dos trabalhos; contexto dos estudos; setor de aplicação; método de pesquisa e, por último, objetivos da pesquisa. Os autores buscavam analisar o desenvolvimento dos estudos sobre CRM no Brasil e também apontar lacunas no desenvolvimento do construto em âmbito nacional.

Rocha e Luce (2006) fizeram um apanhado das origens e caminhos do CRM pesquisando os principais temas dentro do relacionamento *business-to-consumer* e mostraram ainda o aumento do número de trabalhos que tratavam de marketing de relacionamento nos encontros da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).

Lourenço e Pereira (2007) enfocam no lado social que é implantado nas trocas econômicas, por isso o trabalho teve como objetivo principal demonstrar, teoricamente, que as relações de troca comercial na sociedade contemporânea, são construídas tanto por elemento utilitários quanto simbólicos. Para isso uma pesquisa teórica foi colocada em prática onde foi feita uma análise comparativa entre as trocas nas sociedades tradicionais e nas contemporâneas. Com resultado pôde-se construir quatro diferentes hipóteses para futuras pesquisas.

Larentis (2007) estudou diversas organizações para entender a relação entre o marketing de relacionamento e a cultura organizacional estabelecida nestas organizações, com isso o resultado do trabalho é a proposta que o relacionamento

entre organizações pode influenciar a forma como determinados grupos adquirem valores, crenças, sentimentos e comportamentos comuns das políticas de marketing vigentes naquela empresa.

Pinto e Lara (2010), por fim, também decidem analisar e identificar as lacunas nos trabalhos sobre marketing de relacionamento no Brasil. O objetivo do estudo foi apresentar e discorrer propostas de interlocução entre os conceitos e autores, por isso o estudo foi conduzido por diversas fases: foi elaborada uma seção que remontou os primórdios dos conceitos que sustentam o construto de marketing de relacionamento, depois houve uma preocupação em mostrar a discussão acerca da Antropologia do Consumo, a partir de seus autores mais renomados, passando pela construção do conceito de experiência de consumo, houve também a fase de apresentação e discussão de uma agenda contendo as contribuições e as possibilidades de pesquisas que envolvem questões de CRM. Como conclusão, os autores afirmam que este estudo lança uma nova perspectiva para pesquisas que possam recrudescer o caráter inovativo do marketing de relacionamento entre consumidores e empresas.

Os estudos em tecnologia de CRM é uma área bastante estudada dentro do campo do marketing de relacionamento, nesta pesquisa foram encontrados 7 artigos que tratam deste tema, representando 16,66 por cento dos 42 trabalhos desta pesquisa.

Em seu artigo Tavares, Freitas e Mota (2006) tiveram como objetivo investigar o processo de contratação, desenvolvimento, implantação e treinamento de uma aplicação de TI no CRM. Com isso puderam avaliar e mapear as relações engendradas entre atores do processo de produção de valor. Para isso uma pesquisa de viés qualitativo e com dados oriundos de entrevistas com diferentes atores que trabalham em empresas de natureza voltava à TI.

Já Neto e Albuquerque (2006) analisam a influência de um projeto em CRM sobre o processo de inovação. Esta pesquisa foi feita por meio de estudo de caso em uma empresa especializada em segurança onde treze diferentes empregados – um diretor, nove gerentes e três analistas foram entrevistados no intuito de coletar dados para embasamento, o roteiro utilizado vislumbrava quatro áreas distintas da gestão – inovação, mudança organizacional, marketing de relacionamento, TI e instrumentos de CRM. Como resultado os autores notaram que as informações



concernentes aos clientes foram coletadas, mas ainda não colocadas em prática, mesmo assim o projeto ajudou no lançamento de novos produtos no mercado.

Em seu trabalho, Amâncio e Gonçalves (2006) estudam a utilização de um sistema CRM pelos colaboradores de uma empresa de logística de cargas no intuito de avaliar a eficácia de sistemas de informações. O estudo teve caráter quantitativo, pois utilizou um modelo de regressão linear múltipla e exames de coeficientes. Por meio destes instrumentos foi possível constatar relações variadas entre o uso do sistema e a produtividade destes usuários, mostrando que há outros fatores peremptórios para explicar o desempenho dos colaboradores.

A investigação do papel do gerente no que trata do relacionamento com o cliente por meio do uso do sistema de CRM foi o objetivo de Xavier e Dornelas (2006). O estudo de caso dentro de uma empresa fornecedora de tecnologia, mas que também a utiliza, foi construído em forma de entrevistas com perguntas elaboradas a partir de revisão literária nas diversas áreas da gestão - mudança organizacional, marketing de relacionamento, tecnologia da informação e gestão do relacionamento com o cliente – apurando-as por meio de análise de conteúdo. Como resultado foi possível verificar o potencial do uso do sistema desde que houvesse uma postura gerencial menos reativa.

Já o tema do trabalho de Pedron e Bessi (2007) foi analisar a importância do capital humano nas adoções de CRM dentro de uma empresa de telecomunicações. Este estudo de caso se deu por meio de coleta de dados perpassando por entrevistas, documentos e observação *in loco* por meio de análise de conteúdo. Os autores perceberam que a adoção da tecnologia de CRM tem como requisito nova forma de trabalho onde são necessárias capacidades cognitivas e ainda a mobilização da força de trabalho.

O objetivo de Roses (2007) era estabelecer modelo conceitual de sucesso na terceirização de TI, a partir da perspectiva de satisfação no relacionamento consumidor-fornecedor. Como ambiente de pesquisa um banco brasileiro foi monitorado no quesito “avaliação de satisfação de relacionamento” com seu fornecedor de sistema ERP para suas agências internacionais. O estudo teve caráter qualitativo sobre os dados coletados em entrevistas e por meio de documentos, por análise de conteúdo. Os resultados mostram adequabilidade do

modelo à terceirização da TI envolvendo a contratação de um sistema ERP, sugerindo ainda a continuidade de aplicação em outros contextos de pesquisa.

Yamashita e Gouvêa (2007) visaram compreender alguns aspectos limitantes da importância do marketing de relacionamento para as organizações, assim como consequências para a definição de suas estratégias. A pesquisa exploratória realizada pelos autores foi feita por meio de entrevistas com executivos de grandes empresas distribuídas em oito setores da economia. Como resultado alcançado os pesquisadores notaram que a valorização do capital humano com postura proativa é bastante salutar para a estratégia, apesar, disso é necessário que haja engajamento dos funcionários, recursos suficientes o que pode arrefecer o ritmo de implantação do CRM dentro da organização.

Por fim, na última área de estudos de CRM, a validação de escalas de relacionamento, foi encontrado apenas 1 artigo, representando 2,38 por cento do total de 42 artigos pesquisados neste trabalho, Rozzett e Demo (2010, 2011) construíram e validaram a ERC utilizando a análise fatorial exploratória e confirmatória para avaliar o relacionamento entre consumidores e empresas. O resultado foi uma escala unifatorial com 8 itens, com variância explicada superior a 64% e confiabilidade de 92% ( $\alpha$  de Cronbach).

### **2.3 Síntese da Produção Nacional (2006-2010)**

Partindo das informações colhidas no levantamento da produção nacional apresentada na seção anterior, serão apresentados os resultados de forma sintética, prezando pelas informações mais importantes no aspecto geral do tema.

O gráfico 2 mostra a evolução do ambiente de estudos de CRM por meio de um levantamento ano por ano da produção de artigos sobre o assunto.

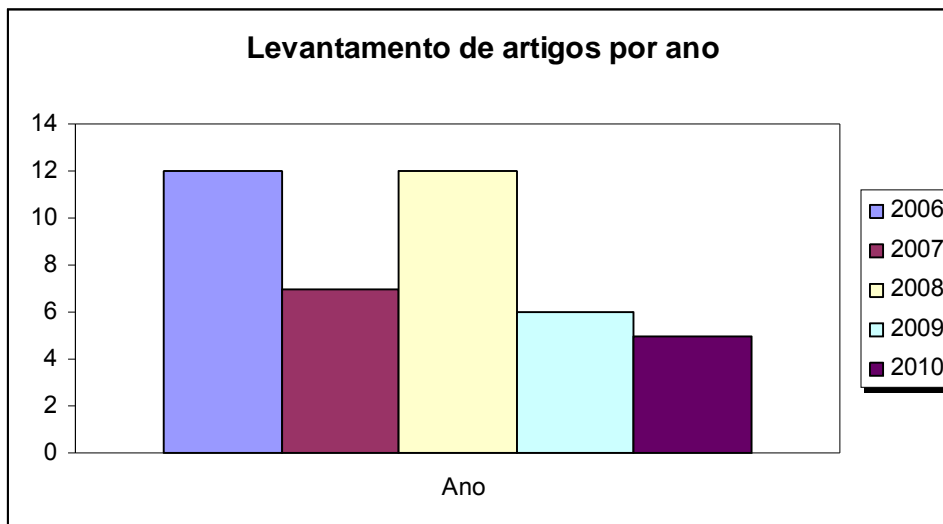


Gráfico 2: Levantamento de artigos por ano  
Fonte: Elaborado pelo autor

Fica claro que nos últimos anos a produção intelectual relacionada ao tema teve um decréscimo considerável, assim, há a necessidade de retomar o ritmo para recrudescer a produção acadêmica e desenvolver o tema no país.

O próximo gráfico (gráfico 3) mostra o levantamento de publicações por tema – *business-to-consumer*, *business-to-business*, produção teórica, implantação do CRM e validação de escala em CRM nos anos estudados neste trabalho.

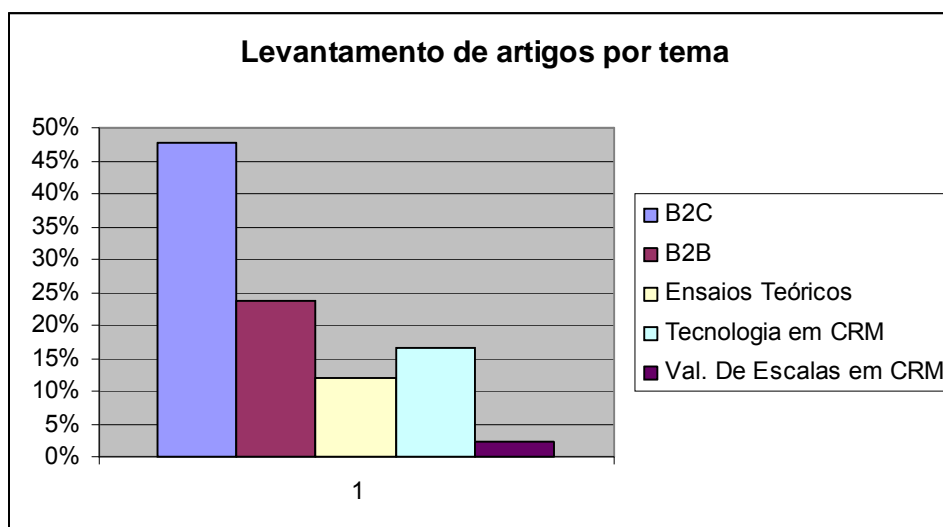


Gráfico 3: Levantamento de artigos por tema  
Fonte: Elaborado pelo autor

O tema *business-to-business* obteve 48% do total dos artigos estudados na área de marketing de relacionamento, seguido por *business-to-business* (24%), Tecnologia

em CRM (17%), ensaios teóricos (12%) e, por último, validação de escalas de CRM (2%). Este último subtema não foi estudado a fundo e deve ser foco de maiores pesquisas no futuro.

Já no gráfico 4, no quesito por enquadramento de estudo, fica clara a dominância de estudos teórico-empíricos em detrimento dos exclusivamente teóricos, foram identificados 37 artigos (ou 85% do total) para o primeiro grupo e apenas 5 trabalhos (15% do total) para o segundo.

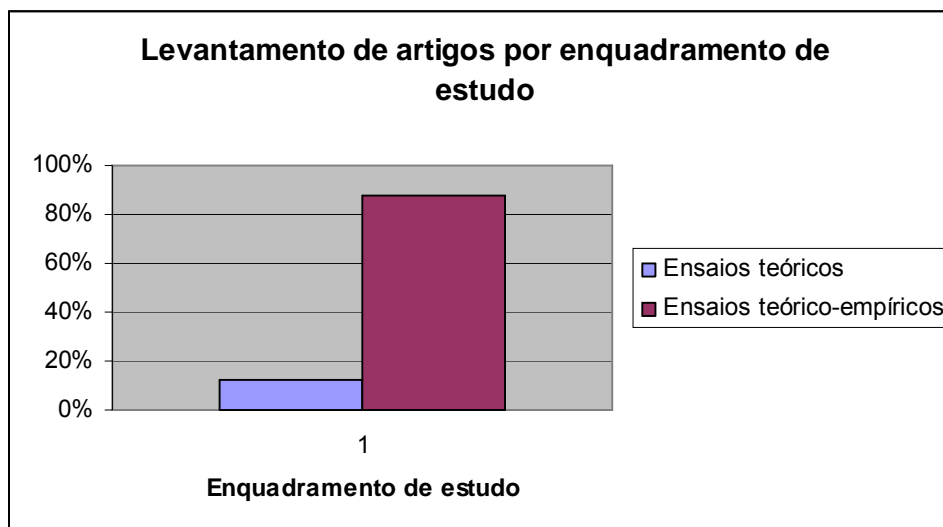


Gráfico 4: Levantamento de artigos por enquadramento de estudo  
Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 5 se refere apenas aos trabalhos teórico-empíricos. Nele nota-se a predominância pelo estudo pautado no viés qualitativo, seguido pelo misto, ou qualitativo-quantitativo e, por último, o estritamente quantitativo.

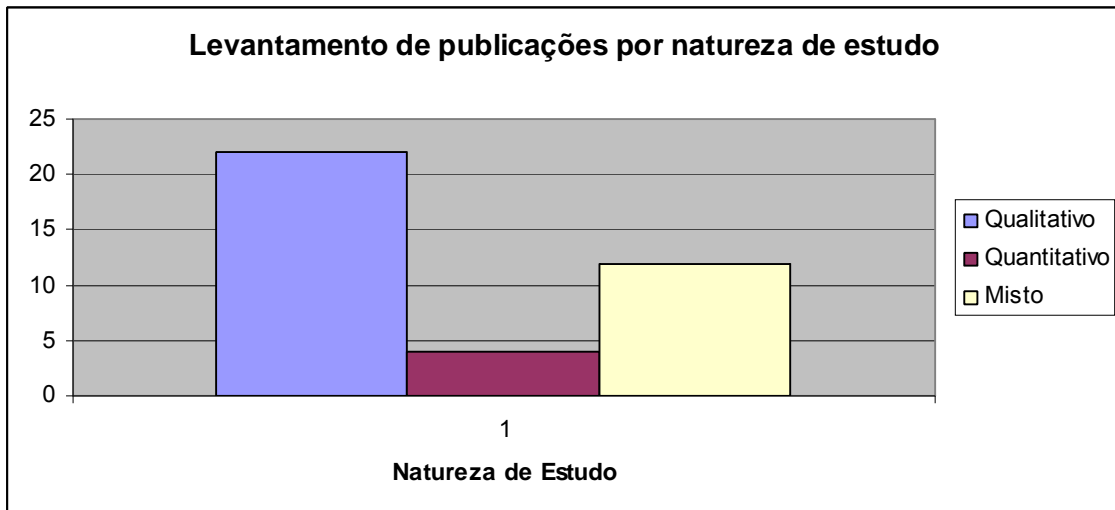


Gráfico 5: Levantamento de publicações por natureza de estudo  
Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico 6, fica clara a concentração da produção de artigos relacionados ao tema “Marketing de Relacionamento” nas regiões sul e sudeste do país, ambas com 16 artigos cada, o que representa 76 por cento de todas as publicações avaliadas neste trabalho.

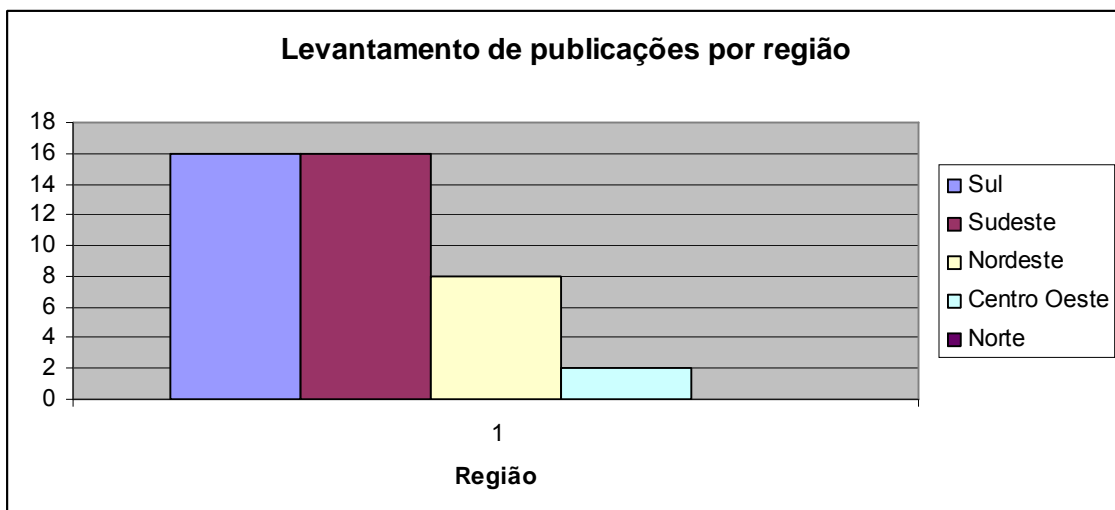


Gráfico 6: Levantamento de publicações por região  
Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, o gráfico 7 mostra a concentração de estudos em um periódico, o da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, foram 32 artigos coletados desta fonte, o que representa 76 por cento do total colhido para este trabalho, seguido pela Revista de Administração Contemporânea (4 artigos),

Revista de Administração de Empresas e Revista de Administração Mackenzie (2 artigos cada), Revista de Eletrônica de Administração, *Brazilian Business Review* e Revista Organizações e Sociedade (1 artigo cada).

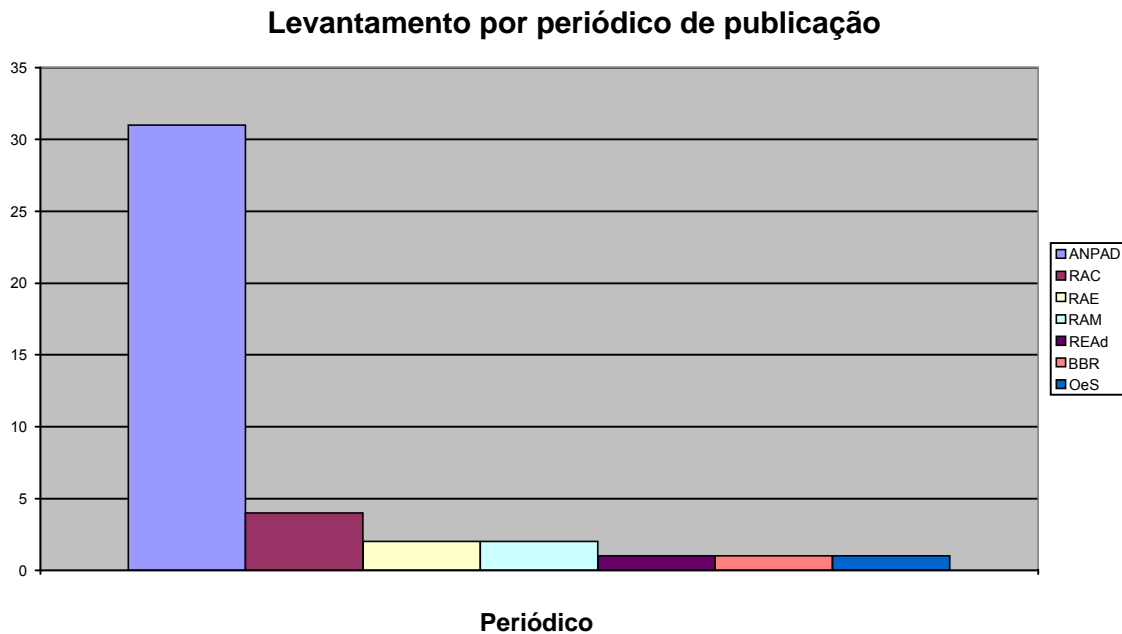


Gráfico 7: Levantamento por periódico de publicação  
Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, será apresentado o capítulo de métodos e técnicas de pesquisa.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão explicitadas as características, métodos e técnicas em que a pesquisa será pautada, além da operacionalização de todo o estudo, passando pelos procedimentos de coleta, apuração e avaliação dos dados.

O capítulo é dividido em subcapítulos que assim seguem: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização; caracterização da população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa pode ser definida quanto aos fins, aos meios, à natureza e ao horizonte temporal. Quanto aos fins, é uma pesquisa instrumental e descritiva. Trata-se de uma pesquisa instrumental uma vez que foi validado um instrumento, por meio de análise fatorial, para avaliar a percepção de relacionamento dos turistas que visitam os parques da Disney. A pesquisa também é descritiva, porque buscou descrever como os turistas percebem os aspectos do seu relacionamento com o *Walt Disney World*. Gil (1999) define a pesquisa descritiva como aquelas que têm como principal objetivo a descrição de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, a coleta de dados foi feita por meio de *survey*. *Survey* é um método de coleta de dados primários a partir de uma amostra de pessoas. Houve, assim, a aplicação de entrevistas e *surveys* em fases distintas da pesquisa: a primeira foi aplicada com o público-alvo da pesquisa de forma a permitir coletar informações para uma análise de conteúdo. Já o segundo foi baseado em uma escala Likert que permitiu medir a importância dos quesitos estudados nesta pesquisa. Devido ao protagonismo dos dados estatísticos que serão produzidos, esta parte do estudo foi caracterizada pelo caráter quantitativo.

Quanto à natureza, esta pesquisa tem caráter qualitativo-quantitativo, ou apenas multimétodo, por medir comportamento e ainda mensurar por meio de instrumentos e prover análise estatística. Diehl e Tatim (2004) afirmam que uma pesquisa é quantitativa quando esta é caracterizada pela quantificação dos dados na coleta e na análise destes. Os autores, por outro lado, consideram que uma pesquisa qualitativa caracteriza-se pela descrição do problema com maior nível de profundidade.

Quanto ao horizonte temporal a pesquisa é caracterizada como transversal, pois a coleta de dados foi feita em um período de tempo determinado.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

A marca Disney é hoje a 9ª mais valiosa do mundo, valendo um pouco mais de US\$ 29 bilhões. Dentro do mercado de comunicação e mídia, toma o topo e mantém uma distância considerável da segunda colocada, a Thomson Reuters que vale US\$ 9,5 bilhões (INTERBRAND, 2011).

A *Walt Disney Co.*, junto com suas subsidiárias, é uma companhia mundial de entretenimento diversificado. A companhia opera em cinco segmentos: Redes de Mídia, Parques e Resorts, Entretenimento de Estúdio, Produtos Consumíveis e Mídia Interativa (NYSE, 2011).

A missão do *Walt Disney Co.* é “alegrar as pessoas”, tendo como objetivo “criar um mundo onde todos possam ser crianças”.

Dentro da divisão Parques e Resorts, a companhia possui ou mantém acordos de concessão de 6 complexos de parques temáticos em 3 continentes: América (Estados Unidos - *Walt Disney World Resort*, *Disneyland Resort*), Europa (França - *Disneyland Paris*) e Ásia (Japão - *Tokyo Disney Resort* e China - *Hong Kong Disneyland Resort* e *Shanghai Disney Resort*, este último ainda em construção).

O *Walt Disney World Resort* está localizado a 22 milhas a sudoeste de Orlando, Flórida, com aproximadamente 25.000 acres de propriedade. O resort inclui parques temáticos (o *Magic Kingdom*, *Epcot*, *Disney's Hollywood Studios* e *Disney's Animal*



*Kingdom*); hotéis, propriedades do clube de férias; um complexo de entretenimento, gastronomia e compras; um complexo esportivo; centros de conferência; *camping*; circuitos de golfe; parques aquáticos; e outras opções recreativas destinadas a atrair visitantes para uma extensa estadia.

O *Walt Disney World*, assim como outras empresas, possui sua própria língua corporativa, o *DisneyEse*: cliente é tratado como convidado; empregado é chamado de membro do elenco (*Cast Member*), a área do parque onde os convidados circulam é chamado de palco (*onstage*) e a área de suporte exclusiva para *Cast Members* é chamada de bastidores (*backstage*).

O *Walt Disney World Resort* é divulgado por meio de uma variedade de propagandas em nível internacional, nacional e local e por atividades promocionais. (DISNEY, 2011).

Quanto ao treinamento, conhecido mundialmente por seu nível de excelência, os quatro padrões de qualidade da empresa são: segurança, cortesia, eficiência e show (DISNEY, 2007).

Além disso, o serviço Disney possui quatro “*basics*”, ou mandamentos básicos, são eles:

1. **Eu projeto uma imagem positiva e com energia** (*I Project a Positive Image and Energy*) onde o sorriso, a aparência convidativa, a maneira de se comportar e o modo em que se conversa com as pessoas possui papel importante;
2. **Eu sou cortês e respeitoso com todos os convidados, incluindo crianças** (*I'm Corteous and Respectful to All Guests Including Children*) onde o contato visual, o interesse pelo convidado, o tratamento individualizado e a educação fazem a diferença;
3. **Eu permaneço no personagem e represento o meu papel** (*I stay In Caracther and Play the Part*) onde preservar a manter a mágica, oferecer um show de alta qualidade e com segurança e desempenhar seu papel de forma eficiente reduzindo transtornos e inconvenientes conta para um serviço excepcional e;
4. **Eu vou acima e além** (*I Go Above and Beyond*) onde a antecipação das necessidades, oferecimento de assistência, criação de surpresas

positivas para o convidado e ainda providenciar uma recuperação da qualidade de serviço no caso de algum problema são decisivos.

Todas estas políticas têm a Disney *University* como sua casa. Nesta universidade corporativa, todos os *Cast Members* são treinados para oferecer o melhor serviço para o convidado. Além disso, existem várias outras políticas internas que fomentam e dão apoio para o crescimento duradouro da companhia.

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

As informações sobre a população, a amostra e os participantes do estudo serão elencadas neste subtópico.

#### **3.3.1 Qualitativa**

O número de entrevistados respeitou os preceitos de Bardin (1977), ao afirmar que em pesquisas descritivas, além da necessidade de representação de grupos diversos, a amostra em entrevistas é suficiente quando é identificada a repetição de respostas. Normalmente, esta repetição ocorre entre 20 e 40 pessoas entrevistadas. Foram entrevistadas 23 pessoas de nacionalidade brasileira que já visitaram os parques da Disney na Flórida, estes colaboraram na identificação de quesitos importantes notados durante suas respectivas visitas. Estas informações contribuíram para a confecção do instrumento final.

#### **3.3.2 Quantitativa**

Segundo Pasquali (1999), para dar suporte à análise fatorial, uma amostra entre 5 e 10 sujeitos para cada item do instrumento é recomendada. Já na visão de Tabachnik e Fidell (2001), uma amostra que contenha menos de 300 respondentes não atende aos requisitos mínimos para rodar uma análise fatorial. Pasquali (2008) afirma que,

como regra geral, o tamanho da amostra para a análise fatorial deve ser 200 para ser considerada satisfatória, 300 para boa, 500 para ser muito boa e 1000 ou mais para ser considerada excelente. Este trabalho alcançou uma amostra de 439 respostas válidas de participantes, atendendo a ambos os critérios. A amostra foi restrita a pessoas físicas e aplicado em ambiente virtual, o que limita a população a pessoas que têm acesso à Internet.

Para esta pesquisa, houve uma predominância do sexo feminino no que corresponde ao gênero dos respondentes. No gráfico 8 segue a distribuição dos respondentes por gênero.

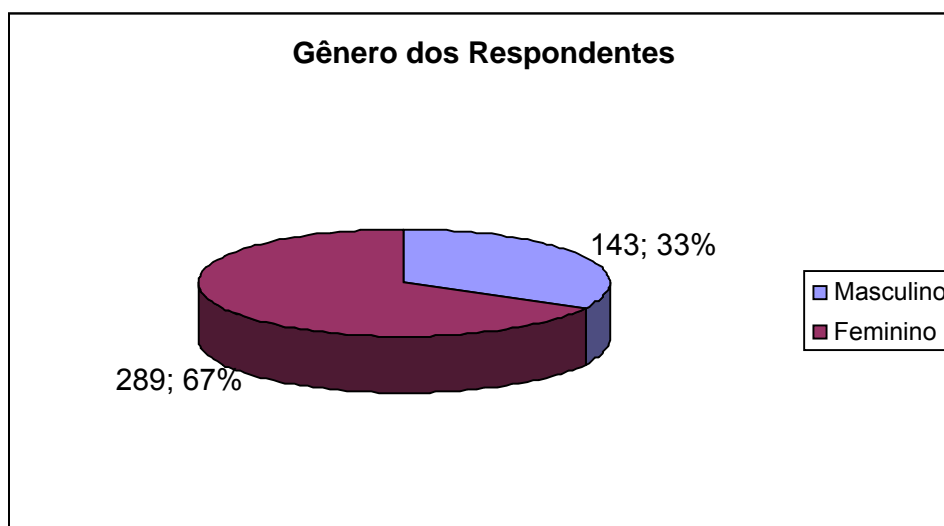


Gráfico 8: Gênero dos respondentes  
Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à faixa etária dos respondentes houve uma grande predominância entre 18 e 30 anos, seguido por pessoas entre 31 e 50 anos, menos de 18 anos e, por último, acima dos 50 anos. No gráfico 9 segue a distribuição dos respondentes por idade.

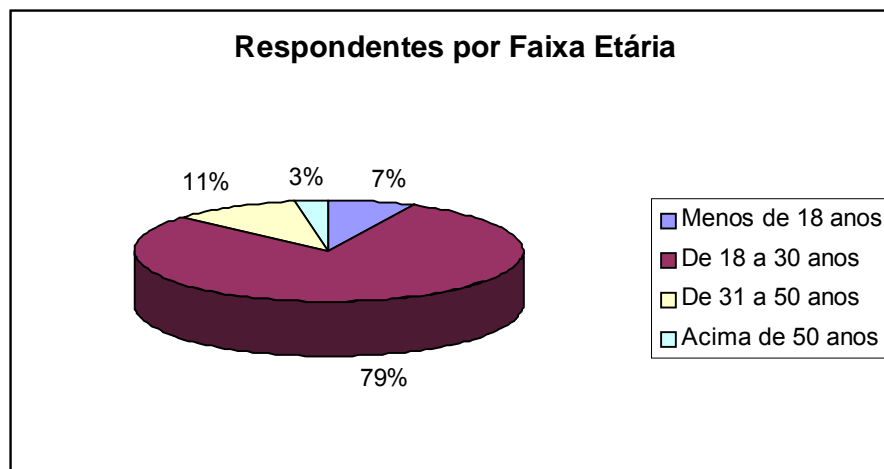


Gráfico 9: Respondentes por Faixa Etária  
Fonte: Elaborado pelo autor

Nos dados demográficos, foram perguntadas quantas vezes os respondentes estiveram nos parques da Disney na Flórida. Do total, quase a metade respondeu que já estiveram no destino mais de duas vezes, seguido pelo grupo que respondeu ter ido uma única vez. Por último o grupo de pessoas que responderam terem visitado os parques exatas duas vezes.

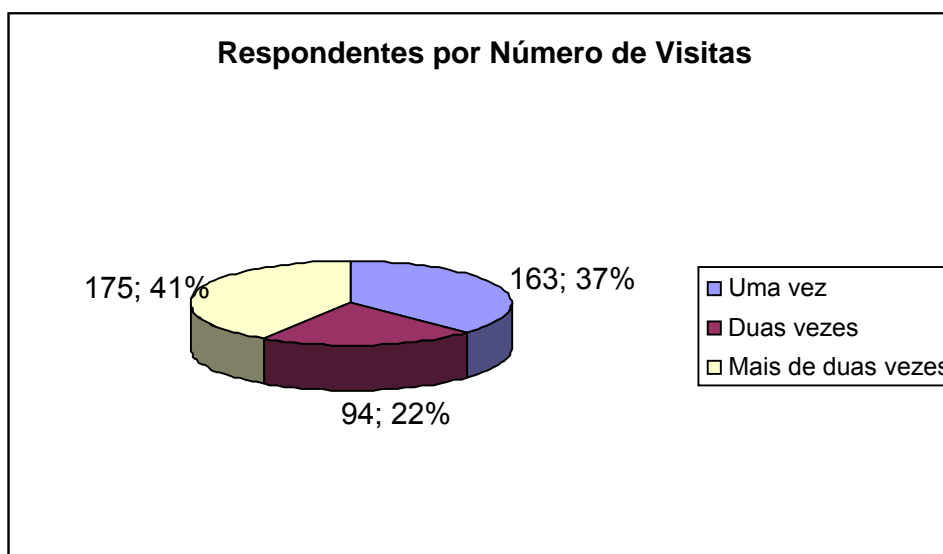


Gráfico 10: Respondentes por Número de Visitas  
Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3.4 Instrumento(s) de pesquisa**

Esta seção caracteriza a entrevista feita na pesquisa qualitativa e ainda a escala utilizada na pesquisa quantitativa.

#### **3.4.1 Qualitativa**

Para construção da ERC Parques da Disney, questionários semi-estruturados foram aplicados a 23 turistas brasileiros que já visitaram os parques da Disney em Orlando, na Flórida.

O questionário contou com 6 perguntas que tinham como objetivo identificar quesitos importantes para o consumidor brasileiro, permitindo clarificá-los e usá-los no instrumento da fase quantitativa. As perguntas podem ser encontradas no apêndice A.

#### **3.4.2 Quantitativa**

A ERC produzida neste trabalho foi uma adaptação do questionário “Escala de Relacionamento com o Cliente – ERC” confeccionado e validado por Rozzett e Demo (2010).

A ERC Parques da Disney passou por algumas modificações no intuito de garantir a abrangência de outras dimensões vislumbradas nas entrevistas e a adição de algumas questões demográficas (sexo, faixa etária, faixa de renda), para caracterizar a amostra e realizar, posteriormente, análises de variância.

A aplicação deste questionário foi dividida de forma a permitir analisar as percepções de quem foi apenas uma vez e de quem já foi mais de uma vez, assim diferenciando as percepções entre clientes potencialmente fidelizados e clientes

realmente fidelizados. A versão de aplicação pode ser vislumbrada no Apêndice B deste trabalho.

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

#### **3.5.1 Qualitativa**

Os dados qualitativos foram colhidos por meio de entrevistas realizadas com 23 clientes brasileiros que visitaram os parques da Disney na Florida. Todas as informações foram colhidas e analisadas em acordo com Bardin (1977).

Tendo como base a estrutura da “ERC Relacionamento com o Cliente” elaborada por Rozzett e Demo (2010) e entrevistas realizadas, foi elaborada a primeira versão da ERC Parques da Disney.

Nesta versão, além das questões relacionadas à demografia (sexo, faixa etária e número de visitas) foram construídos 30 itens sendo que 12 deles se relacionavam ao relacionamento cliente-empresa e os outros 18 à percepção de satisfação observada.

A ERC foi elaborada por meio de uma escala Likert, sendo que o questionário foi dividido em duas partes devido à mudança de gradação dos itens.

A primeira parte foi composta por 11 itens onde o respondente deveria julgar os itens baseado numa escala Likert de cinco pontos que variava da “discordo totalmente da afirmativa” até “concordo totalmente com a afirmativa”. A análise desta fase permitiu o entendimento do relacionamento entre os parques e os turistas brasileiros no ponto de vista destes e suas intenções de lealdade.

A segunda parte da ERC Parques da Disney foi composta por 18 itens que elencavam aspectos do serviço prestado pela organização de entretenimento em parques temáticos estudada. O respondente deveria julgar os itens baseado numa escala Likert de cinco pontos que variava de “muito insatisfeito” a “muito satisfeito”. A análise desta parte permitiu o entendimento dos quesitos mais importantes e mais notáveis para o turista brasileiro quando da visita deste aos parques.

### 3.5.2 Quantitativa

Este instrumento foi adaptado para uma versão virtual, na plataforma *Google Docs*, o que permitiu a distribuição deste pela Internet.

A coleta de dados começou a ser realizada nos últimos dias do mês de setembro de 2011 e foi finalizada no fim da primeira quinzena de outubro do mesmo ano. O *link* de acesso ao questionário foi distribuído por diversas redes sociais, e-mails, comunidades e sites da Internet.

Os dados coletados foram apurados por meio de análises estatística, descritiva, fatorial exploratória e de variância com a utilização do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados e sua discussão tanto da etapa qualitativa quanto da etapa quantitativa, dividida de acordo com os objetivos enunciados.

### 4.1 Qualitativa

Num primeiro momento, foram realizadas entrevistas e feita análise de conteúdo categórica temática, conforme recomendado por Bardin (1977), resultando na elaboração de 19 itens. Dos 29 itens constantes na ERC Parques da Disney, 10 foram retirados da ERC Relacionamento com o Cliente de Rozzett e Demo (2010), 8 itens na primeira parte e mais 2 na segunda, a origem dos itens é apresentada na tabela 1.

Tabela 1: Origem de itens da ERC Parques da Disney

<b>Versão de Aplicação</b>	<b>Número de itens</b>		<b>Total</b>
	<i>ERC Rozzett e Demo (2010)</i>	<i>Entrevistas</i>	
<b>ERC Parques da Disney</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>29</b>

Os 3 quesitos mais evidentes que aprovaram em Walt Disney World, foram organização, limpeza e qualidade, conforme mostra a Tabela 2 recomendada para subsidiar a análise de conteúdo categórica temática proposta por Bardin (1977). Para organização, repetidas vezes os entrevistados citavam como o sistema de funcionamento dos parques aparentava funcionar de forma eficaz e eficiente. Nickels e Wood (1999, p. 205) mostram que os consumidores “julgam a qualidade do serviço de forma diferente, criando desafios e oportunidades especiais para as empresas que procuram estabelecer e sustentar relacionamentos duradouros com clientes” (NICKELS; WOOD, 1999, p. 205).

Tabela 2: Quesitos mais citados – Entrevistas

<b>Quesitos mais citados – Entrevistas</b>	
<b>Quesito</b>	<b>Número de citações</b>
Organização	20
Atrações	13
Limpeza	11
Qualidade	9



Tais quesitos subsidiaram itens na versão de aplicação da ERC Parques da Disney. A análise de dados foi feita por dois modos. Na primeira fase, por meio de entrevistas cujo roteiro encontra-se no apêndice A, foi possível coletar informações para análise de conteúdo sobre os quesitos mais notados por turistas brasileiros que visitam o *Walt Disney World*.

Esta análise de conteúdo, respeitando os princípios de Bardin (1977), teve três etapas distintas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Dentro da fase de pré-análise, foram construídas as perguntas do questionário para permitir a clareza de entendimento e o alcance dos objetivos desta etapa.

A exploração do material se deu de forma a racionalizar as informações coletadas nas respostas do questionário. Na última etapa - tratamento dos resultados - a filtragem de termos recorrentes foi realizada sendo possível encontrar quesitos lembrados constantemente pelos respondentes.

Com os dados coletados por meio de análise de conteúdo foi possível adaptar o instrumento elaborado por Rozzett e Demo (2010) para as necessidades e objetivos específicos desta pesquisa.

Em seguida, foi realizada, em concordância com a recomendação de Pasquali (1999), a análise teórica dos itens. Esta fase se deu de duas formas distintas: a análise semântica e a análise de juízes.

Quanto à análise semântica, foi apresentada uma versão da ERC Parques da Disney a 31 estudantes da Universidade de Brasília – UnB, que pontuaram itens problemáticos e sugeriram mudanças que facilitassem a compreensão de cada questão. Já a análise de juízes contou com a participação de sete profissionais especializados na teoria do marketing e na companhia estudada: doutores, professores de marketing e ex-empregados do complexo Disney. O propósito da análise de juízes foi julgar se os itens da ERC se referiam ao construto “relacionamento com o cliente” e se estes estavam aplicados à realidade do negócio do *Walt Disney World*, no caso dos juízes que foram empregados da organização.

Depois de realizadas, as análises produziram os seguintes resultados: dois itens foram eliminados por apresentarem caráter dúbio e não estarem claros para os

respondentes – um referente à noção de credibilidade da organização e outro relacionado à regularidade de visita e; um item que tratava do relacionamento da empresa com a sociedade e o meio ambiente foi desmembrado em dois, permitindo a mensuração de cada fator separadamente.

Após as modificações a ERC Parques da Disney, a versão de aplicação contou com 29 itens.

## 4.2 Quantitativa

Com o intuito de atender ao objetivo geral da pesquisa - validar a escala ERC Parques da Disney - as respostas ao instrumento de aplicação foram submetidas à Análise Fatorial Exploratória (AFE), análise descritiva de cada item e ainda a análise da variância (ANOVA).

### 4.2.1 Análise Fatorial Exploratória

A validação fatorial de uma escala se divide em 3 fases distintas, são elas: coleta de dados e tratamento destes, análise fatorial em si e a aferição de confiabilidade dos fatores por meio do índice “alfa de Cronbach”, ou apenas “ $\alpha$ ”. O software utilizado para rodar as análises supracitadas foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 17.0.

O tratamento e a limpeza dos dados foram realizados por meio de análises exploratórias e distribuição de frequência, de acordo com a literatura escrita por Tabachnick e Fidell (2001). Nesta fase, foi possível examinar questões tangentes à multicolinearidade e singularidade, falta de informações e presença de valores discrepantes em relação aos demais e da média (*outliers*). Como resultado, foi visto que os dados foram coletados de forma precisa, sem erros de registro, de médias e de desvio-padrão. Baseado nos preceitos de Tabachnick e Fidell (2001) ao analisar, não foi encontrado nenhum caso de multicolinearidade ou singularidade. Pelo fato do questionário *online* não permitir questões sem resposta, a porcentagem de dados omissos foi de 0%.

Quanto à presença de *outliers* multivariados, o método de identificação utilizado foi o teste de distância Mahalanobis. A distância Mahalanobis é “a distância de um caso do centróide dos casos remanescentes, em que o centróide é o ponto criado com a interseção das médias de todas as variáveis” (TABACHNICK e FIDELL, 2001, p. 68). Foram eliminados 41 respondentes que possuíam a distância Mahalanobis maior que 58,302, índice este extraído da tabela de Qui-Quadrado para significância  $p < 0,001$ . Apesar da exclusão dos 41 respondentes, o tamanho da amostra ainda atendeu aos critérios recomendados por Pasquali (2008) e Tabachnik e Fidell (2001), com uma amostra de 391 respondentes.

Quanto à análise fatorial, foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), esta é uma técnica utilizada na psicometria, importante quando objetiva a validação de instrumentos psicológicos (PASQUALI, 2008).

De acordo com Tabachnick e Fidell (2001), a AFE tem como objetivo a descrição e simplificação dos dados coletados, agrupando as variáveis que mantêm correlação entre si.

Em relação à fatorabilidade, analisou-se a matriz de correlações. Os tamanhos das correlações foram analisados e então foram observados o determinante da matriz e os resultados do teste de adequação da amostra de KaiserMeyer-Olkin (KMO). O valor do KMO foi 0,880, imprimindo nível “meritório” para a fatorabilidade da amostra, segundo Kaiser (1974 apud Pasquali, 2001).

Para a extração de fatores, foi feita a Análise dos Componentes Principais ou *Principal Components Analysis* (PCA), que considera a variância total dos dados e procura uma combinação linear entre as variáveis a fim de que o máximo de variância seja explicado por essa combinação (DIAS FILHO, CORRAR e PAULO, 2007). Sendo a matriz fatorável, de acordo com o teste KMO, foram examinados os *eigenvalues* (autovalores), a porcentagem de variância explicada de cada fator, o gráfico *scree plot* (gráfico de sedimentação dos autovalores) e a análise paralela, a fim de determinar a quantidade de fatores a serem retirados.

O gráfico *scree plot* sugeriu dois fatores, enquanto a análise paralela indicou a presença de sete fatores. Para determinar a quantidade de fatores da ERC Parques da Disney foram feitas as Análises de Eixos Principais, ou *Principal Axis Factoring*

(PAF), considerando 3, 2 e 1 fator. O método de rotação utilizado foi o oblíquo, uma vez que se pressupunha a correlação entre os fatores.

O número de fatores foi definido com base no índice de correlação entre cada fator. De acordo com Pasquali (1999), na situação em que a correlação entre os fatores extraídos seja significativa (acima de 0,3), é possível identificar a presença de fatores de segunda ordem.

A Análise dos Eixos Principais e rotação oblíqua para os itens da ERC Parques da Disney (questões 1 a 29) considerando três fatores, foi encontrada correlação significativa entre os fatores 1 e 2 (0,434) e entre os fatores 1 e 3 (0,433), sinalizando a existência de um fator de segunda ordem. Assim, com o resultado da Tabela 3, foi descartada a existência de três fatores na ERC Parques da Disney.

Tabela 3: Matriz de Correlação – 3 fatores

ERC Parques da Disney – 3 fatores			
Fator	1	2	3
1	1	0,434	0,433
2	0,434	1	0,262
3	0,433	0,262	1

Após rodar a análise com dois fatores, a Tabela 4 mostra a correlação significativa (0,498) entre eles, indicando também a presença de fator de segunda ordem.

Tabela 4: Matriz de Correlação – 2 fatores

ERC Parques da Disney – 2 fatores		
Fator	1	2
1	1	0,498
2	0,498	1

Desta forma, pode-se inferir que a ERC Parques da Disney é uma escala unifatorial.

No que tange aos índices psicométricos, analisou-se a validade, a confiabilidade e o percentual da variância total explicada. A escala apresentou índices satisfatórios. Quanto à validade desta, Pasquali (1999) afirma que um item válido é aquele que representa bem um fator, ou seja, boa carga fatorial. Comrey (1973) classifica os itens com carga maior ou igual a 0,71 como excelentes; maior ou igual a 0,63 como

muito bons; maior ou igual a 0,55 como bons; maior ou igual a 0,45 como razoáveis; maior ou igual a 0,32 como pobres.

A ERC Parques da Disney obteve oito itens (10, 12, 13, 19, 25, 26, 27 e 28) com classificação “bom”, dez itens (2, 3, 4, 8, 9, 14, 21, 22, 23 e 24) com classificação “razoável” e sete (1, 6, 15, 16, 18, 20 e 29) com classificação “pobre”.

<b>ERC Parques da Disney – Cargas Fatoriais</b>		
<b>Questão</b>	<b>C. Fatorial</b>	<b>Classificação</b>
Questão 27 - Conveniências (carrinhos de lanches/refeições)	0,601	Bom
Questão 26 - Rapidez na solução de problemas	0,59	Bom
Questão 25 - Acesso aos parques	0,589	Bom
Questão 10 - Os parques da Disney preocupam-se com a sociedade	0,587	Bom
Questão 19 - Estrutura de apoio ao visitante (serviço médico, fraldário, mapas, banheiros, locais de descanso)	0,587	Bom
Questão 28 - Serviços diferenciados (fast pass/ single rider/broches de comemoração/refeições com personagens)	0,58	Bom
Questão 13 - Cortesia e prestatividade dos atendentes	0,57	Bom
Questão 12 - Qualidade do atendimento	0,556	Bom
Questão 2 - Eu me identifico com os parques da Disney	0,536	Razoável
Questão 22 – Lojas	0,53	Razoável
Questão 21 - Segurança das atrações	0,519	Razoável
Questão 8 - Os parques da Disney merecem a minha confiança	0,508	Razoável
Questão 4 - Os parques da Disney estimulam a interação e o contato entre seus clientes	0,503	Razoável
Questão 24 – Estacionamento	0,501	Razoável
Questão 3 - Os parques da Disney me tratam como um cliente importante	0,5	Razoável
Questão 14 – Limpeza	0,49	Razoável
Questão 23 – Restaurantes	0,463	Razoável
Questão 9 - Os parques da Disney preocupam-se com o meio ambiente	0,461	Razoável
Questão 6 - Eu recomendo os parques da Disney a amigos e familiares	0,427	Pobre
Questão 18 - Atrações (shows/desfiles)	0,397	Pobre
Questão 1 - As experiências com os parques da Disney superam minhas expectativas	0,395	Pobre
Questão 29 - Localização (Orlando, Flórida, Estados Unidos)	0,39	Pobre
Questão 20 - Variedade de atrações	0,37	Pobre
Questão 16 - Decoração e ornamentação	0,362	Pobre
Questão 15 - Riqueza de detalhes das atrações	0,359	Pobre

Quadro 5: ERC Parques da Disney - Cargas Fatoriais

Fonte: Elaborado pelo autor

As questões 5, 7, 11 e 17 foram excluídas das análises posteriores por apresentar uma carga fatorial abaixo de 0,32.

Assim, a ERC Parques da Disney obteve, assim, 72% dos itens classificados como “bom” ou “razoável”.

No tocante à confiabilidade dos fatores, Pasquali (2001) afirma que alfas acima de 0,70 são considerados confiáveis e, acima de 0,80, muito confiáveis. Já para Neiva, Abbad e Tróccoli (2008), devem ser considerados índices maiores ou iguais a 0,75, apesar da literatura internacional aceitar índices superiores a 0,60. Para a aferição

de confiabilidade do fator, foi utilizado índice alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach, que indicou um fator bastante confiável para a escala. A ERC Parques da Disney obteve um alfa igual a 0,894, classificando-se como “muito confiável”.

Tabela 5: Confiabilidade – ERC Parques da Disney

<b>Confiabilidade – ERC Parques da Disney</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de Itens</b>
0,894	25

Quanto à variância explicada, o índice foi de 31,2%.

Apesar da análise ter apresentado um resultado satisfatório quanto aos índices psicométricos para o instrumento, é também preciso analisar a consistência teórica da escala, verificando se os itens da ERC apresentaram adesão aos conceitos teóricos que as apóiam.

A identificação do consumidor com o produto, presente nas questões 1, 2 e 8, é um indicador de relacionamento validado teoricamente por Demo e Ponte (2008).

O estímulo da interação e contato entre seus clientes (questão 4) foi também corroborada pelos estudos de Rozzett e Demo (2010), bem como rapidez na solução de problemas (questão 26) e percepção quanto a preocupação da empresa com a sociedade e o meio ambiente (questões 9 e 10). As autoras também (2010) corroboram outras questões, como a percepção por parte do turista que este está sendo considerado como cliente importante (questão 3); qualidade do atendimento (questão 12); atitude positiva de recomendar a experiência para os seus amigos e familiares (questão 6). Esta atitude de recomendação também encontra apoio nos trabalhos de Griffin (1995, 2002) ao afirmar que clientes fidelizados não apenas repetem a compra inúmeras vezes, mas também a defendem e a recomendam para novos clientes. Assim, todos os itens da escala, excluindo os retirados de entrevistas, foram amparados teoricamente.

#### 4.2.2 Percepção dos Aspectos do Relacionamento dos turistas brasileiros com os parques da Disney

Esta subseção visa atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, a ver: identificar a percepção dos turistas pesquisados quanto aos aspectos do seu relacionamento com os parques da Disney. Para isso, as respostas da amostra, após o tratamento dos dados (391 sujeitos), foram traduzidas em forma de tabelas para permitir uma melhor compreensão.

A ERC Parques da Disney, apesar de ser uma escala unifatorial, foi dividida em duas partes, utilizando duas escalas Likert diferentes. Nas questões que mediam o relacionamento cliente-empresa, o respondente pôde escolher entre cinco percepções distintas, que foram classificadas de 1 a 5. Assim, o 1 representou discordância total com a afirmativa e o 5 é a concordância total. Para os itens de satisfação a escala variou de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito).

Na Tabela 6, é possível vislumbrar as medidas de média, moda e desvio-padrão para cada questão do instrumento validado.



Tabela 6: Medidas de média, moda e desvio-padrão – ERC Parques da Disney

Questão	Moda	Média	DP
1. As experiências com os parques da Disney superam minhas expectativas.	5	4.77	0,522
2. Eu me identifico com os parques da Disney.	5	4.61	0,721
3. Os parques da Disney me tratam como um cliente importante.	5	4.51	0,777
4. Os parques da Disney estimulam a interação e contato entre seus clientes.	5	4.18	1,046
6. Eu recomendo os parques da Disney a amigos e familiares.	5	4.89	0,384
8. Os parques da Disney merecem a minha confiança.	5	4.79	0,511
9. Os parques da Disney preocupam-se com o meio ambiente.	5	3.93	1,087
10. Os parques da Disney preocupam-se com a sociedade.	5	3.94	1,03
12. Qualidade do atendimento.	5	4.61	0,534
13. Cortesia e prestatividade do atendimento.	5	4.59	0,601
14. Limpeza.	5	4.77	0,458
15. Riqueza de detalhes das atrações.	5	4.92	0,274
16. Decoração e ornamentação.	5	4.93	0,262
18. Atrações (shows/desfiles)	5	4.77	0,464
19. Estrutura de apoio ao visitante. (serviço médico, fraldário, mapas, banheiros, locais de descanso)	5	4.61	0,593
20. Variedade de atrações.	5	4.68	0,554
21. Segurança das atrações.	5	4.82	0,424
22. Lojas.	5	4.65	0,583
23. Restaurantes.	5	4.08	1,007
24. Estacionamento.	5	4.36	0,823
25. Acesso aos parques.	5	4.49	0,747
26. Rapidez na solução de problemas.	5	4.31	0,842
27. Conveniências (carrinhos de lanches/refeições)	5	4.45	0,731
28. Serviços diferenciados (fast pass/single rider/broches de comemoração/refeições com personagens).	5	4.60	0,648
29. Localização (Orlando, Flórida)	5	4.44	0,931

Com as informações disponíveis, é possível notar que em todas as questões a moda foi o grau máximo permitido no questionário, 5, representando alta satisfação e um relacionamento sólido entre a empresa e seus clientes brasileiros. Quando estudada a medida de média da amostra, nota-se que, primeiramente, as únicas percepções

que não ultrapassaram o nível 4,0 na escala foram as referentes às questões 9 e 10, que tangem à preocupação da empresa com o meio ambiente e a sociedade, respectivamente. As políticas do Disney's Wildlife Preservation Fund, Disney Wilderness Preservation, no caso do meio ambiente e o programa Disney VoluntEARS, entre outros, devem ser mais divulgados de forma a melhorar a percepção dos seus clientes quanto a atuação social.

Por outro lado, itens que tratam diretamente de ornamentação dos parques temáticos (15 e 16) e atitude positiva de recomendação da experiência para outros apresentaram média que se aproxima de 5, o máximo possível, mostrando que o turista brasileiro está muito satisfeito com o nível de detalhamento dos parques e ainda que recomenda a visita ao seu círculo de relações.

A Tabela 7 mostra as questões em ordem decrescente de média.

Tabela 7: Distribuição de questões por média decrescente – ERC Parques da Disney

<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
16. Decoração e ornamentação.	4.93	0,262
15. Riqueza de detalhes das atrações.	4.92	0,274
6. Eu recomendo os parques da Disney a amigos e familiares.	4.89	0,384
21. Segurança das atrações.	4.82	0,424
8. Os parques da Disney merecem a minha confiança.	4.79	0,511
14. Limpeza.	4.77	0,458
18. Atrações (shows/desfiles)	4.77	0,464
1. As experiências com os parques da Disney superam minhas expectativas.	4.77	0,522
20. Variedade de atrações.	4.68	0,554
22. Lojas.	4.65	0,583
2. Eu me identifico com os parques da Disney.	4.61	0,721
12. Qualidade do atendimento.	4.61	0,534
19. Estrutura de apoio ao visitante. (serviço médico, fraldário, mapas, banheiros, locais de descanso)	4.61	0,593
28. Serviços diferenciados (fast pass/ single rider/broches de comemoração/refeições com personagens).	4.60	0,648
13. Cortesia e prestatividade do atendimento.	4.59	0,601
3. Os parques da Disney me tratam como um cliente importante.	4.51	0,777
25. Acesso aos parques.	4.49	0,747
27. Conveniências (carrinhos de lanches/refeições)	4.45	0,731
24. Estacionamento.	4.36	0,823
26. Rapidez na solução de problemas.	4.31	0,842
4. Os parques da Disney estimulam a interação e contato entre seus clientes.	4.18	1,046
23. Restaurantes.	4.08	1,007
10. Os parques da Disney preocupam-se com a sociedade.	3.94	1,03
9. Os parques da Disney preocupam-se com o meio ambiente.	3.93	1,087
5. Na maior parte das vezes em que vou a parques temáticos, vou a parques da Disney	3.87	1,004

Todos os quesitos apresentados são amparados por diversas políticas internas da organização aplicadas no passado e no presente que permitem o alcance da qualidade desejada, assegurando o bom relacionamento com o cliente.

### 4.2.3 Análise da Variância

Para atender ao segundo, terceiro e quarto objetivos específicos estipulados para esta pesquisa (verificar se a frequência de visita, a faixa etária e o gênero dos turistas pesquisados exercem influência na percepção do relacionamento com a empresa) foi realizada uma análise da variância, denominada ANOVA.

Para realizar a ANOVA, foi necessária a análise de homocedasticidade. É peremptório que a variável independente (itens) apresente uma dispersão constante nos valores da variável dependente (demográficas). Para isso foi aplicado o teste de Levene, metodologia que testa esta homocedasticidade.

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

Stevenson (1986), Tabachnick e Fidell (2001), Glamst, Meyers e Guarino (2010) e McClave, Benson e Sincich (2008) dizem que a análise de variância é uma técnica que se baseia numa amostra extraída de cada grupo da população e é utilizada para determinar se as médias de duas ou mais populações são iguais. Logo, a ANOVA pode ser utilizada para verificar se há diferença de comportamento entre os diversos grupos.

Nas Tabelas que se seguem, encontram-se as análises de variância para cada um das variáveis demográficas (faixa etária, sexo e número de visitas) separadamente. A primeira variável demográfica a ser analisada foi “faixa etária”.

Os itens que apresentaram homocedasticidade para a variável independente “faixa etária” no teste de Levene são os com significância maior que 0,05, conforme negrito na Tabela 8. No caso, são as questões 1, 2, 3, 4, 8, 10, 18, 19, 20 e 27.

Para realizar a ANOVA é necessário que os grupos estudados possuam um número de integrantes semelhante. Para esta variável os grupos variaram de 26 a 53 pessoas, isto devido ao número baixo de pessoas com menos de 18 anos, além disso, nesta análise, o grupo de maiores de 50 anos foi mesclado com o grupo de pessoas entre 31 e 50 anos no intuito de obter número suficiente para rodar a ANOVA.

Quando realizada a ANOVA nas questões citadas, a Tabela 8 mostra os resultados significativos.

Tabela 8: ANOVA – Faixa Etária

<b>ANOVA – Faixa Etária</b>			
<b>Questão</b>	<b>Df</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>27</b>	<b>142</b>	<b>2,900</b>	<b>,0048</b>

A questão 27, que trata de conveniências, acusou diferença significativa nas médias dos grupos, o que mostra uma diferença de comportamento por faixa etária, conforme mostra a tabela 9.

Tabela 9: ANOVA Explicada – Questão 27

<b>Questão</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
27. Conveniências (carrinhos de lanches/refeições)	Menos de 18 anos	26	4,69	0,617	2,900	0,048
	De 18 anos a 30 anos	59	4,32	0,859		
	Acima de 31 anos	57	4,19	0,989		

Pode-se notar pela Tabela 10 que quanto mais jovem o cliente, melhor a percepção deste quanto às facilidades relacionadas a conveniências. As faixas mostram diferenças significativas nas médias. Este assunto é tratado a fundo por Hansen (2008), onde a autora trata da readequação da estratégia de vendas dos parques da Disney no intuito de evitar o risco do que ela chama de “canibalismo comercial” e “fadiga do consumidor”.

Recomenda-se maior investimento na venda de produtos de alimentos mais saudáveis, conjecturando que este seja o motivo da queda da média no decorrer das faixas etárias estudadas. Ainda é interessante oferecer menus em outras línguas, para facilitar a compreensão de ingredientes, valores nutricionais entre outras informações importantes para a saúde.

A próxima variável demográfica estudada foi “sexo”. As Tabelas 11 e 12 mostram o Teste de Levene e a respectiva ANOVA.

Novamente, a significância para o teste Levene deve estar acima de 0,05. As questões aptas para serem usadas no teste ANOVA foram: 3, 4, 9, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28 e 29.

Quando realizada a ANOVA nas questões relacionadas, uma questão apresentou comportamentos distintos dentro dos grupos, o que mostra homogeneidade na percepção dos turistas quando avaliado a variável demográfica “sexo”, conforme mostrado na Tabela 10.

Tabela 10: ANOVA – Sexo

<b>ANOVA – Sexo</b>			
<b>Questão</b>	<b>Df</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>4</b>	<b>260</b>	<b>5,502</b>	<b>0,02</b>

Na Tabela 11, é possível analisar as informações concernentes à questão 4.

Tabela 11 – ANOVA Explicada – Questão 4

<b>Questão</b>	<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
4. Os parques da Disney estimulam a interação e o contato entre seus clientes.	Masculino	130	4,01	1,117	5,502	0,02
	Feminino	130	4,31	1,004		

Turistas do sexo feminino notam mais a interação entre os clientes. Esta tendência é observada quando se comparam as médias das percepções. Enquanto uma cliente imprime uma média de 4,31, o turista do sexo masculino imprime média de 4,01. É recomendado que haja um trabalho para trazer o público masculino às atividades coletivas e os engajem em atividades em grupo, permitindo a melhoria do relacionamento, além de elaborar novas atrações e shows que estimulam maior interação entre os espectadores, como por exemplo, competições.

A criação de canais de comunicação como sites, fóruns, blogs, redes sociais onde os visitantes possam compartilhar dicas e experiências é sempre bem-vinda. Neste sentido já há várias iniciativas como o fórum “Disney Moms”, fórum específico para as mães compartilharem experiências, entre outros. Seria interessante que estas plataformas fossem traduzidas e replicadas na língua portuguesa, considerando que os brasileiros estão entre os públicos que mais visitam os parques da Disney.

O teste de Levene para a variável demográfica “número de visitas” apresentou significância acima de 0,05 nas questões 9, 10, 12, 14, 16 e 29.

Para esta variável, a ANOVA foi aplicada em grupos de 90 pessoas, quando realizado o teste notou-se a ausência de questões que evidenciassem mudança de comportamento quando estudado o número de visitas dos turistas aos parques da Disney.

No próximo capítulo, são apresentadas as conclusões, discussões relacionadas e recomendações para futuros estudos.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

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

### **5.1 Síntese dos principais resultados**

Quando realizada a análise de conteúdo na etapa qualitativa, os resultados com maior frequência nas entrevistas, que acabaram por dar suporte a questões da versão de aplicação da ERC Parques da Disney, foram organização, limpeza, variedade das atrações, detalhes e qualidade do atendimento.

Quanto à pesquisa quantitativa, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória, a medição da percepção dos aspectos de relacionamento com análises de moda, média, desvio-padrão e a Análise de Variância (ANOVA). A respeito da Análise Fatorial Exploratória, foi validada a Escala de Relacionamento com Clientes (ERC) Parques da Disney que apresentou estrutura unifatorial e índices psicométricos satisfatórios. A escala é composta por 25 itens que explicam cerca de 31% da variância do construto, possuindo alta confiabilidade (alfa de Cronbach = 0,894) e validade, com 73% dos itens classificados como bons ou razoáveis.

Os estudos das percepções dos turistas para com os parques da Disney na Flórida mostram atitude positiva de recomendação dos parques para o círculo de relacionamento e ainda uma alta confiança na organização. Por outro lado, percepções como o relacionamento da empresa com o meio ambiente e a sociedade, comparativamente, não obtiveram índices elevados de percepção. Dentre os fatores de satisfação, a preocupação da empresa com detalhes é o quesito mais notado quando da visita de turistas. Limpeza, segurança e variedade de atrações, shows e desfiles também obtiveram altos percentuais de satisfação.

Interessante apontar a moda averiguada, em todos os itens da versão de aplicação da ERC Parques da Disney a moda foi 5, representando uma satisfação elevada do relacionamento por parte dos clientes, retificando a imagem da Disney como case de sucesso na fidelização de clientes.



A ANOVA mostrou uma diferença de comportamento de público em dois momentos. Quando analisada a variável demográfica “faixa etária”, no item 27 (conveniências), nota-se uma maior aceitação por parte do público mais jovem. Esta percepção positiva sofre queda no avanço da faixa etária estudada. Já quando avaliada a variável demográfica “sexo”, nota-se que os turistas do sexo feminino notam com mais facilidade os esforços da organização em promover a interação entre os clientes.

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

O objetivo geral desta pesquisa foi atingido: elaborar e validar uma escala, a partir da ERC validada por Rozzett e Demo (2010), para avaliar a percepção dos turistas brasileiros quanto ao seu relacionamento com os parques da Disney na Flórida.

Quanto às limitações, sugere-se que haja um elenco maior de aspectos dos parques que podem ter sido generalizados nesta pesquisa, de forma a permitir vislumbrar detalhes da gestão e como os clientes os avaliam, melhorando a cobertura da escala. Além disso, é interessante a construção de uma escala que meça o relacionamento de clientes com parques temáticos, permitindo um foco maior neste mercado ascendente. A escala por ora validada foi uma iniciativa neste sentido, para auxiliar gestores em suas avaliações, diagnósticos e tomadas de decisão. E aí reside a principal contribuição do estudo.

Em nível acadêmico, este trabalho acrescenta aos estudos de CRM ao produzir instrumento validado cientificamente que permite realizar diagnósticos e estudos relacionais na área de entretenimento, especificamente parques temáticos, preenchendo uma lacuna vislumbrada na literatura científica.

## **5.3 Recomendações para estudos futuros**

Este trabalho tem influência tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, ao estudar o relacionamento entre uma empresa que é case em retenção de clientes, a Disney, e seus clientes brasileiros. Pode-se entender e adaptar ações e

políticas empresariais para outros parques temáticos. Além disso, esta ERC pode ser utilizada em estudos de Marketing e Comportamento do Consumidor, recrudescendo o ritmo dos estudos nas áreas. A própria *Walt Disney Co.* pode utilizar a escala para diagnosticar mudanças de comportamento no mercado e atualizar suas políticas para acompanhar as tendências que surgem.

Outro ponto interessante é aplicar a escala a outras amostras, menores ou maiores, como por exemplo regiões do Brasil ou a América Latina e com isso obter um diagnóstico mais acurado quanto às necessidades de turistas de uma das regiões que mais ajudam a compor o público dos parques na Flórida e até uma futura instalação de um parque no Brasil.

Sintetizando os achados de Demo et al. (2011) e com os resultados da revisão da produção nacional realizada neste trabalho, os resultados mostram a relevância para as organizações dos estudos sobre CRM em tempos de alta competitividade, o que foi demonstrado por um recrudescimento no interesse de pesquisadores sobre o tema, considerando a criação de grupos de pesquisa sobre CRM no Brasil e os indicadores de produção Científica, Técnica e de Assessoria (CTA) da Base de Dados Lattes do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

Como visto anteriormente, dentre os cinco temas do Marketing de Relacionamento elencados por Ngai (2005) e utilizados como guia neste trabalho, o que possui menos trabalhos relacionados é a construção e validação de escalas de relacionamento com o cliente. Assim, é essencial que haja maiores estudos neste tema, pois os únicos trabalhos localizados onde há a validação de instrumentos foram os de Wilson e Vlosky (1997), Viana, Cunha Jr. e Slongo (1999), Sin, Tse e Yim (2005) e Rozzett e Demo (2010), que avaliam o CRM em diferentes perspectivas. Há poucas publicações de ensaios teóricos sobre Marketing de Relacionamento, bem como estudos com natureza multimétodo. Há uma enorme gama de oportunidades de publicação de pesquisas sobre CRM nas universidades das regiões Norte e Centro-Oeste, que não apresentam grande participação neste campo de estudo até então.

Por fim, considerando a importância da construção de estratégias sólidas de CRM, a ERC Parques da Disney constitui um importante instrumento diagnóstico, tanto para a Walt Disney Co., quanto para outras empresas que pretendem ou já implementaram estratégias de fidelização de clientes

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. O.; LOPES, T. C.; PEREIRA, R.C. **A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004.** In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.
- AMÂNCIO, J. A.; GONÇALVES, M. A. **Avaliação da eficácia do sistema de apoio a vendas de um CRM.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.
- BAGDONIENÉ, L.; KUNIGLIENÉ, D.; JAKSTAITÉ, R. **The Concept of Customer Relationship Marketing as Factor of Competitiveness in the Field of Knowledge Intensive Business Services.** *Social Sciences / Socialiniai Mokslai.* 2007. Nr.3 (57).
- BALDINGER, A.; ROBINSON, J. (1996). **Brand loyalty: the link between attitude and behavior.** *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, No.6, pp.22-35.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70 LDA, 1977.
- BRAMBILLA, F. R. **Marketing de Relacionamento no Contexto dos Serviços de uma Academia de Ginástica.** *Global Manager*, v.9, n.16, pp.107-123, 2009.
- BROWN, S. **CRM - Customer relationship management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- CARLZON, J. **A hora da verdade.** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- COBRA, M., **Marketing Essencial.** São Paulo: Atlas, 1988. 504p.
- COMREY, A. L. **A first course in factor analysis.** 2. ed. Hillsdale, New York: Academic Press, 1973.
- CONNELAN, T., **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo.** São Paulo. Futura, 1998.

- COSTA, F. J.; SANTO, R. C. **Um estudo sobre as ações sociais no setor varejista no Brasil.** Revista de Administração Mackenzie. Vol. 9. No. 3. pp. 115-137.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. **Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras.** Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 1, p.73-93, jan./mar. 2006.
- DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de Relacionamento (CRM): estado da arte e estudo de casos.** São Paulo: Atlas, 2008.
- DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.** 3ªed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DEMO, G.; ROZZETT, K.; PONTE, V.; FERREIRA, L.; MENDES, N. **Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte, Produção Nacional na Primeira Década do Milênio e Agenda de Pesquisa.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.
- DIAS FILHO, J. M.; CORRAR, L. J.; PAULO, E. **Análise multivariada.** São Paulo: Atlas, 2007.
- DICK, S.; BASU, K. **Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework.** Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 22, n.2, p.99-113. 1994.
- DILLER, H. **Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers.** In: Relationship Marketing: Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. (p. 20-48). Berlin. 2000.
- DISNEY. **Disney Traditions – Brought to you by Disney University.** 2007.
- \_\_\_\_\_. **The Walt Disney Company Annual Report 2010.**
- Em: < <http://corporate.disney.go.com/investors> >. Acesso em 12 junho 2011.

- ESPARTEL, L. B.; MÜLLER NETO, H. F.; POMPIANI, A. E. M. **Amar é ser fiel a quem nos trai: a relação do torcedor com o seu time de futebol.** Organização & Sistemas, v. 16, n. 48, p. 59-80, jan./mar. 2009.
- FARACHE, F.; PERKS, K. J.; WANDERLEY, L. S.; SOUSA FILHO, J. M. **Cause Related Marketing: Consumers' Perceptions and Benefits for Profit and Non-Profits Organisations.** Brazilian Administration Review, Curitiba, v. 5, n. 3, art. 3, p. 210-224, July/Sept. 2008
- FONSÊCA, F. R. B. **Relacionamento e identidade: desafios para a identificação entre marca e consumidor.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.
- FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, E. C. **Qualidade do relacionamento, lealdade e resultado financeiro dos usuários de telefonia celular: uma possível contra regra.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- FREDERICO, E.; ROBIC, A. R. **A influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 12, n. especial, p. 89-118, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLAMST, G.; MEYERS, L. S.; GUARINO, A. J. **Analysis of variance designs.** Disponível em: <[www.cambridge.org/9780521874816](http://www.cambridge.org/9780521874816)>. Acesso em: 20 out. 2011.
- GOMES, C. M. G.; KNEIPP, J. M.; VELTER, A. N.; ARENHARDT, D. **Marketing de relacionamento: um estudo de caso na construção civil.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.
- GOMES, G. S. G.; REZENDE, D. C.; OLIVEIRA, L. H. **Marketing de relacionamento na conquista da lealdade do cliente: um estudo comparado entre médicos mineiros e paulistanos.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

GONÇALVES FILHO, C. et al. **Antecedentes da lealdade do consumidor: estudo empírico no mercado de telefonia celular**. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais eletrônico... Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

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

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

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

\_\_\_\_\_. **Talk of the town. Marketing tools**. p. 71-76, Oct. 1995.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 481p.

GUMMESSON, E; **Broadening and Specifying Relationship Marketing**. Asia-Australia Marketing Journal Vol. 2. No. 1. p. 31-43. 1999

HANSEN, L.; **Re-Imagineering and Hybrid Consumption at Disney Theme Parks: Running the Risk of Product Cannibalism and Consumer Fatigue**. American Sociological Association Journal. p. 1-30

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

INTERBRAND. **Best Global Brands 2011**.

Em: < <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx> >. Acesso em 17 out 2011.

JOIA, L.; SANZ, P. **Rentabilidade Transacional no Varejo Eletrônico Brasileiro de Eletrodomésticos**, RAC Eletrônica, art. 5, p. 68-87. Jan/Abr. Disponível em [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_686.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_686.pdf).

KOTLER, P.; KELLER K. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

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

\_\_\_\_\_ ; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. **Marketing de relacionamento e transformações culturais organizacionais: um estudo de casos múltiplos em díades**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

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

LOPES, E.L; FURRIER, M. T; PIZZINATO, N. K; CUNHA R.N. **Táticas Vinculantes em Marketing de Relacionamento: Um Estudo Aplicado ao Varejo de Construção e Decoração Brasileiro nos Formatos Tradicional e Virtual**. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2010. Rio de Janeiro. 2010.

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

MARQUES, A. M.; COELHO, A. F. **A relação entre estratégia e performance mediada por variáveis relacionais: a investigação de modelos comparativos no contexto empresarial português**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.



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

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

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

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

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

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

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

NETO, J. S.; ALBUQUERQUE, C. R. **A Inovação de Produtos sob a Ótica do CRM: Estudo de Caso.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

NEW YORK STOCK EXCHANGE – NYSE. **The Walt Disney Company.**

Em: < <http://www.nyse.com/about/listed/dis.html> >. Acesso em 18 junho 2011.

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. **Análise fatorial para pesquisadores.** Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2008.

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

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

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

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

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

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

PILELIENE, L.; ZIKIENE, K.; SVAGZDIENE, B.; **The Formation of Customer Loyalty Conception in the Context of the Evolution of Schools of Marketing Thought.** Socialiniai tyrimai / Social Research. 2009. Nr. 2 (16), 67-76

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

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

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

REICHHELD, F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor.** 2 ed. São Paulo: Campus, 1996.

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

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

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

ROSES, L. K. **Modelo de sucesso na terceirização da TI: perspectiva da satisfação no relacionamento cliente-fornecedor.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

- ROZZETT, K.; DEMO, G. **Desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC)**. Revista Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 383-395, out./dez., 2010.
- SHANI, D.; CHALASANI, S. **Exploiting niches using Relationship Marketing**. Journal of Business Strategy. v. 4, n. 6, p. 43-52.
- SIN, L. Y.; TSE, A. C.; YIM, F. H. **CRM: conceptualization and scale development**. European Journal of Marketing, Emerald, v. 39, n. 11/12, p. 1264-1290, 2005.
- SOUZA NETO, A. F.; MELLO, S. C. B. **Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 309-322, jul./set., 2009.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 4ªed. San Francisco: Allyn & Bacon, 2001.
- TAVARES, L. E.; FREITAS, A. A.; MOTA, M. O. **Reflexões sobre customer relationship management (CRM): uma investigação sobre o processo de contratação, desenvolvimento e implantação de soluções de TI**. In: EnANPAD, 30, Salvador: set. 2006.
- VACCARI, L. **“Marketing Glocal”: Marketing Global com Estratégias Locais como Vantagem Competitiva de Mercado**. Rio de Janeiro 2008. p. 1-99.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VIEIRA, F. L.; LADEIRA, M. B. **Estruturas de relacionamento e qualidade dos serviços logísticos em canais de marketing**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.
- WAHLBERG, O; STRANDBERG, C; SUNDBERG, H; SANDBERG, K. W. **Trends, topics and under-researched areas in CRM research: a literature review**. International Journal of Public Information Systems, Sundsvall, v. 3, p. 191-208, 2009.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. **Partnering relationship activities: building theory from case study research.** Journal of Business Research, v.39, n. 1, p. 59-70, 1997.

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

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

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

ZEITHAML, V.; BITNER, M; GREMLER, D. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.** New York: McGraw-Hill Irwin. 2006.

## 6 APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro para Análise de Conteúdo

Esta entrevista servirá de base para o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Henrique Ribeiro e Vasconcelos, que pretende avaliar os fatores que fomentam a fidelização de clientes brasileiros aos parques do *Walt Disney World* Resort em Orlando, Flórida. Agradecemos desde já a sua colaboração.

#### QUESTIONÁRIO ABERTO

**1 – Você já esteve nos parques da Disney na Flórida?**

Sim ( ) Quantas vezes? \_\_\_\_\_ Não ( )

**2 – Você tem intenção de retorno?**

Sim ( ) Não ( )

**3 – Quais são os motivos que o (a) levaram a ir à Disney pela primeira vez?**

**4 – E após a sua visita, quais foram os aspectos que mais lhe marcaram?**

**5 – Por que você gostaria de retornar aos parques da Disney na Flórida?**

**6 – Elenque, em ordem de importância 3 quesitos mais evidentes que aprovou na Disney:**

## Apêndice B – ERC Parques da Disney (Versão de Aplicação)

Cada uma das seguintes afirmativas deve ser avaliada de acordo com a tabela abaixo. Escolha a que reflete melhor sua percepção e preencha com o número correspondente no espaço ao lado da afirmativa.

Por favor, não deixe nenhum item em branco! Obrigado!

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa	Concordo um pouco com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
1. As experiências com os parques da Disney superam minhas expectativas.				
2. Eu me identifico com os parques da Disney.				
3. Os parques da Disney me tratam como um cliente importante.				
4. Os parques da Disney estimulam a interação e contato entre seus clientes.				
5. Na maior parte das vezes em que vou a parques temáticos, vou a parques da Disney.				
6. Eu recomendo os parques da Disney a amigos e familiares.				
7. Há poucos parques temáticos concorrentes que têm a mesma importância que os parques da Disney têm para mim.				
8. Os parques da Disney merecem a minha confiança.				
9. Os parques da Disney preocupam-se com o meio ambiente.				
10. Os parques da Disney preocupam-se com a sociedade.				
11. As atrações dos parques da Disney proporcionam emoção e fantasia.				

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

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Sem opinião	Satisfeito	Muito satisfeito

12. Qualidade do atendimento.	
13. Cortesia e prestatividade do atendimento.	
14. Limpeza.	
15. Riqueza de detalhes das atrações.	
16. Decoração e ornamentação.	
17. Atrações (brinquedos)	
18. Atrações (shows/desfiles)	
19. Estrutura de apoio ao visitante. (serviço médico, fraldário, mapas, banheiros, locais de descanso)	
20. Variedade de atrações.	
21. Segurança das atrações.	
22. Lojas.	
23. Restaurantes.	
24. Estacionamento.	
25. Acesso aos parques.	
26. Rapidez na solução de problemas.	
27. Conveniências (carrinhos de lanches/refeições)	
28. Serviços diferenciados (fast pass/ single rider/broches de comemoração/refeições com personagens).	
29. Localização (Orlando, Flórida)	



## 7 ANEXOS

### Anexo A – Instrumento “Escala de Relacionamento do Cliente” de Rozzet e Demo (2010)

#### Escala de Relacionamento com o Cliente - ERC

Os itens a seguir pretendem identificar aspectos do seu relacionamento com a empresa \_\_\_\_\_.

***Por favor, não deixe nenhum item em branco! Obrigado(a)!***

Cada uma das seguintes afirmativas deve ser avaliada de acordo com a tabela abaixo. Escolha a que reflete melhor sua percepção.				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa	Concordo um pouco com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
1. As experiências/contatos com essa empresa superam minhas expectativas.				
2. Essa empresa é correta e honesta com seus clientes.				
3. Identifico-me com essa empresa.				

4. Essa empresa me trata como um cliente importante.	
5. Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece minha confiança.	
6. Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares.	

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

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

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