

## **CLIENTES FIÉIS, SUPERMERCADOS MAIS RENTÁVEIS: DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES DE SUPERMERCADOS – ERC SUPER**

### **FAIR CLIENTS, MOST PROFITABLE SUPERMARKETS: DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A RELATIONSHIP SCALE WITH SUPERMARKET CLIENTS - ERC SUPER**

Giordano Magrini<sup>1</sup>; Gisela Demo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade de Brasília – UnB - Brasília/DF - Brasil

*gbrunno.adm@gmail.com*

<sup>2</sup> Universidade de Brasília – UnB - Brasília/DF - Brasil

*giselademo@gmail.com*

#### **Resumo**

*A competitividade no setor supermercadista é notória, sendo peremptório a busca de estratégias empresariais para se diferenciar no mercado. Uma das estratégias adotadas está pautada no desenvolvimento de relacionamento entre supermercados e cliente, por meio do marketing de relacionamento ou CRM (Customer Relationship Management). As recentes revisões da literatura sobre CRM deixam claro a importância do tema e apresenta um campo fértil para o desenvolvimento de instrumentos de gestão de relacionamento com clientes de supermercados. Portanto, o objetivo geral é desenvolver e validar um instrumento científico para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com os supermercados, com propósito de criar um diagnóstico para os gestores do setor supermercadista estabelecerem relacionamentos duradouros com seus clientes, tendo em vista que os resultados apresentam que os clientes têm percebido poucas iniciativas de CRM no setor. O estudo é multimétodo, e os resultados foram analisados por meio de análise de conteúdo categorial temática, e análise fatorial exploratória e confirmatória, por meio da modelagem por equações estruturais. A escala apresentou três fatores de primeira ordem e um fator de segunda ordem, apresentando validade interna, de conteúdo e confiabilidade.*

**Palavras-Chave:** Gestão do Relacionamento com Cliente (CRM); Supermercados; Validação Exploratória e Confirmatória da Escala.

#### **1. Introdução**

Diante da atual conjuntura empresarial, é necessário considerar a extrema competitividade e as mutações no comportamento do consumidor (TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009). Assim sendo, para que a empresa continue a operar e satisfazer os seus acionistas, é necessário o olhar do cliente, e isto é possível por meio da criação de valor para este, fazendo da compra um

momento de relacionamento (CHAMIE; IKEDA, 2015). A gestão do relacionamento com o cliente ou CRM (*Customer Relationship Management*) proporciona à organização a integração da gestão das informações sobre o cliente para o cultivo de relacionamento duradouros e rentáveis, unindo o potencial da tecnologia da informação às estratégias de marketing de relacionamento (PAYNE, 2012).

Um bom exemplo para o cenário de competitividade imperativa é o setor varejista, que segundo Chamie e Ikeda (2015) consiste na troca de valores, uma vez que a empresa oferta produtos, serviços e conveniência e o cliente retribui com seu tempo, dinheiro e disposição. Dentro do setor varejista, encontram-se os supermercados, que com suas margens de lucros baixas e novos entrantes crescentes, possuem o desafio de manter fiéis os seus clientes, ao invés de se dedicarem a conquistar novos (MESQUITA; LARA, 2007).

Considerando a importância de fidelizar os clientes de supermercados, traça-se como objetivo precípuo deste trabalho o desenvolvimento e validação de um instrumento científico para avaliar a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com os supermercados, doravante denominado de ERC Super.

Por se tratar de uma pesquisa no setor B2C (*Business-to-Customer*), ou seja, relação entre empresa e cliente consumidor, este trabalho utilizou como instrumento modelo a Escala de Relacionamento com o Cliente (ERC) validada por Rozzett e Demo (2010) e Demo e Rozzett (2013), cujo objetivo era de avaliar a percepção quanto ao relacionamento dos clientes e as empresas das quais eram clientes. Além de ser uma escala para o setor B2C, também apresentou bons índices psicométricos e validação transcultural, no Brasil e nos Estados Unidos.

Uma medida de CRM operacionalmente válida e confiável, customizada para um setor pouco explorado cientificamente, contribui para o desenvolvimento das pesquisas no que tange a instrumentos B2C em marketing de relacionamento, suprimindo uma lacuna na literatura (Demo et al, 2015). Ademais, em termos de implicações gerenciais, a ERC Super produzirá diagnósticos acerca da percepção que clientes possuem quanto ao seu relacionamento com supermercados, o que, por seu turno, poderá subsidiar futuras tomadas de decisão dos gestores para otimizar o relacionamento com o consumidor e, em última análise, os resultados organizacionais, como já foi comprovado empiricamente (SOCH; SANDHU, 2008; ERNST et al., 2011).

## **2. Referencial Teórico**

Desde a revolução industrial as organizações enfrentam a competitividade, e a cada momento ela se torna mais acirrada, e não sendo o bastante, o aumento da tecnologia traz também a

transformação no comportamento do consumidor, impondo às organizações ações para a sobrevivência e perpetuação no mercado (TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009). Diante da importância da vantagem competitiva, Rozzett e Demo (2010) apontam que o CRM (*Customer Relationship Management*) ou gestão do relacionamento com o cliente é uma boa fonte de vantagem competitiva.

Porter (1991) define como vantagem competitiva a geração de valor criada para o cliente, face aos custos que tem para criá-lo. Na mesma linha, Reichheld (1996) demonstra que manter um cliente é menos custoso do que atrair novos clientes. Segundo o autor, considerando que as empresas se deparam com a crescente competitividade, mudanças de comportamento e margens de lucro cada vez menores, manter um cliente fiel e satisfeito é mais rentável para a organização do que buscar conquistar novos clientes.

Manter os clientes fiéis à organização é o objetivo central do CRM, que segundo Payne (2012) é uma abordagem empresarial que visa o desenvolvimento e também o fortalecimento das relações com os clientes estratégicos, aumentando o valor para o cliente e o retorno do investimento para o acionista.

Para a criação e aumento do valor para o cliente, Kumar, Jones, Venkatesan e Leone (2011) expõem a importância da orientação para o mercado e não para o produto. Tal orientação foca num relacionamento vantajoso tanto para a empresa no quesito lucratividade, quanto para o cliente no aspecto de satisfação (VAVRA, 1993; MISHRA; MISHRA, 2009).

Conforme Mishra e Mishra (2009), as organizações que vislumbram a importância de se manterem focadas nos clientes, adotam o CRM como estratégia de negócio da organização. Para Sheth e Parvatiyar (2001), a gestão de relacionamento com o cliente representa uma abordagem empresarial que exige a integração de toda a organização na visão de marketing de relacionamento, dando valor ao conhecimento sobre o comportamento e preferências do cliente, incentivando-o por meio de programas e estratégias para o melhoramento contínuo do relacionamento comercial da empresa.

Não obstante, Payne (2012) defende o marketing de relacionamento como filosofia que norteia toda a organização, nessa verve, se faz necessário que esta possua processos, operações e pessoas integradas. Isto remete à ideia holística de que o marketing de relacionamento exige que haja integração com todas as partes da organização, tal qual propõe Campbell (2003), ao afirmar que o CRM integrado a sistemas de informação, como um banco de dados sobre o cliente, oferece valor diferenciado ao cliente. Outrossim, Zablah et al. (2004) definem CRM como um “*processo contínuo que envolve o desenvolvimento e alavancagem de inteligência de mercado com o objetivo de construir e manter um portfólio de maximização do lucro de relacionamento com os clientes*” (p.475).

As pesquisas de Parvatiyar e Sheth (2001) apresentam que o CRM, para ser bem-sucedido e gerar resultados profícuos, deve exigir a integração de todas as áreas, inclusive o marketing com as ferramentas tecnológicas. Isto corrobora com os apontamentos de Payne (2012), ao constatar que no processo de criação de valor para o cliente, o CRM provê o uso de dados e informações sobre o cliente, mas isto não limita o CRM a um sistema de informação ou a uma ferramenta tecnológica e o autor vai além, enfatizando que não confundir o CRM com *softwares* não se trata de preciosismo semântico. Portanto, torna-se mister definir o CRM corretamente, pois tal definição impacta significativamente a maneira como o CRM é entendido, implantado e praticado nas organizações.

A produção empírica recente sobre CRM apresenta seu potencial também no desenvolvimento de novos produtos (ERNST; HOYER; KRAFFT; KRIEGER, 2011), a importância da confiança, do envolvimento, do trabalho em equipe, da inovação, da flexibilidade e do foco nos resultados para se construir uma cultura corporativa orientada para o CRM (IGLESIAS; SAUQUET; MONTAÑA, 2011) e do papel fundamental que os funcionários exercem na construção de relacionamentos duradouros com clientes no contexto do varejo (LORENÇO; SETTE, 2013).

Ademais, pesquisas dedicaram-se a analisar os efeitos do CRM e do e-CRM (CRM eletrônico) no desempenho e na qualidade do relacionamento de clientes bancários (REFAIE; TAHAT; BATA, 2014), e a proposição de um modelo de lealdade no contexto do CRM, desvelando o impacto da comunicação com o cliente no desempenho das vendas (TOEDT, 2014). Também despertou interesse dos pesquisadores o estudo do desempenho do CRM no uso de tecnologias de mídias sociais, ou CRM social (TRAINOR et al, 2014) e, nessa linha, uma proposta de abordagens inovadoras de marketing de relacionamento no contexto do e-CRM e do CRM social (LENDEL; VARMUS, 2015).

No tocante a revisões da literatura sobre o CRM, Ngai (2005) foi o pioneiro em analisar estudos sobre o CRM. Analisou 205 artigos da literatura científica acadêmica sobre gestão de relacionamento de clientes, em diferentes bases de dados e publicados em 85 revistas acadêmicas, no período 1992-2002. Ngai (2005) concluiu que a produção e pesquisa na área de CRM continuariam crescendo significativamente no futuro, tendo como base nas taxas de publicações passadas na área e o crescente interesse na área.

A partir daí, em âmbito internacional e nacional, várias revisões de literatura têm sido realizadas e as mais recentes foram as de Demo et al (2015), Benouakrim e El Kandoussi (2013), Gupta e Sahu (2012), Mohammadhossein e Zakaria (2012).

Gupta e Sahu (2012) realizaram uma revisão de literatura a fim classificar a pesquisa em marketing de relacionamento e classificaram-na em cinco categorias amplas: compreensão, aplicação a indústrias, desenvolvimento de mercado, questões tecnológicas e desempenho de firma.

As áreas mais populares, segundo os autores, foram compreensão do marketing de relacionamento e desenvolvimento de mercado, seguidas de artigos em variadas áreas da administração como varejo, serviços bancários, construção, entre outros.

Já Mohammadhossein e Zakaria (2012), a partir de uma revisão da literatura entre 2005 e 2012, identificaram os principais benefícios relatados em pesquisas quanto à aplicação das ferramentas de CRM nas organizações: aperfeiçoamento do serviço ao cliente, maior personalização do serviço, resposta às necessidades do cliente, segmentação de clientes, aumento da customização de marketing, integração multicanal, economia de tempo, e aumento do conhecimento a respeito do cliente. Por sua vez, Benouakrim e El Kandoussi (2013) realizaram revisão de estudos relacionais sobre marketing de relacionamento, identificando principais variáveis mediadoras e consequentes em trocas de relacionamento, quais sejam, comprometimento, confiança, satisfação e qualidade do relacionamento, como mediadoras, e desempenho de vendas, lealdade, comunicação boca-a-boca e cooperação, como consequentes.

Por fim, Demo et al (2015), realizaram um levantamento bibliográfico sobre CRM no período 2001-2013, para retratar a produção nacional de primeira linha, de acordo com a classificação Qualis da CAPES, no novo milênio. Os autores concluem que os resultados alcançados apontam a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre CRM em tempos de grande competitividade, o que foi demonstrado por um patente aumento no interesse de pesquisadores sobre o tema. Como agenda, os autores coadunam que as micro e pequenas empresas merecem maior atenção para os estudos de CRM.

Considerando o marketing como sendo uma área de estudo da administração, e esta é uma ciência essencialmente aplicada, para a aplicação efetiva do CRM, fazem-se necessárias algumas medidas que consigam avaliar a percepção que os clientes possuem em relação às empresas com as quais possuem relacionamentos. Nessa verve, a literatura apresenta alguns estudos com validação de escala baseados principalmente nos trabalhos de Wilson e Vlosky (1997), Sin, Tse e Yim (2005), Agariya e Singh (2012) e Rozzett e Demo (2010).

Wilson e Vlosky (1997) desenvolveram uma escala de CRM para o mercado corporativo (B2B) e Viana, Cunha Jr. e Slongo (2005) adaptaram-na para o setor industrial metalomecânico no Brasil. Sin, Tse e Yim (2005) validaram uma escala para medir as dimensões de CRM praticadas pelas empresas do setor de serviços financeiros de Hong Kong. A partir daí, Soch e Sandhu (2008) desenvolveram uma escala de CRM aplicada às indústrias manufatureiras na Índia, Wang e Feng (2008) validaram uma escala de práticas de CRM para o setor de serviços na China e Öztaysi, Sezgin e Özok (2011) propuseram um instrumento para avaliar os processos internos de CRM na Turquia. Agariya e Singh (2012) estudaram e desenvolveram indicadores de CRM para os setores bancário e de seguros e validaram uma escala de CRM para a área da saúde pública na Índia.

No Brasil, as pioneiras em validação de escalas de CRM são as pesquisadoras Rozzett e Demo (2010) e Demo e Rozzett (2013), a partir da constatação de que as medidas validadas até então dedicavam-se ao mercado corporativo ou B2B (*business to business*). Destarte, Rozzett e Demo (2010) desenvolveram e validaram uma escala de relacionamento para o mercado consumidor (B2C) de maneira geral, com estudos exploratórios, primeiramente no Brasil (ROZZETT; DEMO, 2010) e, com estudos confirmatórios, posteriormente nos Estados Unidos (DEMO; ROZZETT, 2013). Oriundas desses trabalhos, outras quatro escalas personalizadas foram adaptadas e validadas em diferentes setores: parques de diversões (VASCONCELOS; DEMO, 2012), jogos eletrônicos (BATELLI; DEMO, 2012), bebidas (DEMO; LOPEZ, 2014) e relacionamento com o cidadão no setor público (DEMO; PESSÔA, 2015).

### **3. Método**

#### **3.1. Etapa Qualitativa**

Nesta etapa, foram realizadas 18 entrevistas semi-estruturadas, conforme recomendado por Manzini (2004). Foram quatorze consumidores e quatro gestores de supermercados de médio porte. Os clientes entrevistados foram identificados por meio de contatos pessoais do pesquisador. Os clientes que participaram desta etapa possuíam entre 20 e 49 anos, apresentando maior frequência de compras ao menos uma vez por semana. As entrevistas foram direcionadas por um roteiro semi-estruturado de entrevista. Quanto à análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo categorial temática proposta por Bardin (2013). Após a análise de conteúdo, as categorias reveladas na análise, foram acrescentados 14 itens da ERC de Demo e Rozzett (2013), sendo elaborada a versão piloto do instrumento para a avaliação da percepção do relacionamento com os supermercados.

A versão piloto com 56 itens foi submetida à análise semântica e à análise de juízes, seguindo as orientações de Pasquali (2012). Na análise semântica, 14 mestrandos e mestres em administração avaliaram a clareza dos itens. Simultaneamente, ocorreu a análise de juízes, onde 9 doutorandos em administração na universidade de Brasília, analisaram se os itens propostos se referiam ao construto “relacionamento com supermercados”.

#### **3.2. Etapa Quantitativa**

Nesta etapa, a amostra contemplava clientes de supermercados. A coleta de dados foi presencial, com aplicação do questionário pelo próprio pesquisador. Neste estudo, foram usadas duas amostras independentes. A primeira (Estudo 1) destinou-se à análise fatorial exploratória e a

segunda amostra (Estudo 2) foi utilizado para a validação confirmatória da escala por meio de modelagem por equações estruturais.

No que tange ao tamanho da primeira amostra, Tabachnick e Fidell (2013) apontam que o tamanho da amostra para análise fatorial exploratória deve contemplar um mínimo de 300 indivíduos, sugerindo, ainda, como regra, entre 5 e 10 sujeitos por item do questionário. No ensejo de dimensionar o tamanho da segunda amostra, para a análise fatorial confirmatória, Hair *et al.* (2009), Byrne (2009) e Kline (2011) sugerem entre 10 e 20 sujeitos por item.

Seguindo as recomendações da literatura, estimou-se para a primeira amostra um mínimo de 300 sujeitos e para a segunda amostra um mínimo de 200 sujeitos. Considerando uma margem de segurança por conta da etapa de tratamento de dados, a amostra total obtida para o estudo quantitativo contemplou 838 sujeitos. Na etapa de tratamento de dados, foram eliminados 128 questionários em razão de itens deixados em branco, utilizando o método *listwise deletion*, e foram eliminados 32 *outliers*, de sorte que a amostra final ficou composta por 678 sujeitos. Destes, a primeira amostra para o estudo 1 recebeu aleatoriamente 377 sujeitos, e a segunda amostra recebeu 301 sujeitos para a consecução do estudo 2, compondo amostras independentes para as análises exploratórias e confirmatórias (Kline, 2011).

Por fim, para análise dos dados, utilizou-se do *software* SPSS Amos para inicialmente executar a análise de componentes principais e análise fatorial exploratória (AFE) para validar a escala ERC para o setor varejista supermercadista, conforme recomendado por Hair *et al.* (2009) e Tabachnick e Fidell (2013). Para a análise fatorial confirmatória, utilizou-se da modelagem por equações estruturais, método da máxima verossimilhança, que segundo Hair *et al.* (2009) e Kline (2011) consiste em uma técnica que examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, unindo a regressão múltipla linear com uma ou mais variáveis dependentes à análise fatorial.

## **4. Resultados e Discussão**

### **4.1. Estudo Qualitativo**

Os resultados da análise de conteúdo mostraram três categorias, quais sejam, “Experiência de Valor Agregado”; “Experiência de Compra”; e “Fidelização de Clientes”. Os itens oriundos destas categorias somados aos 14 itens da ERC de Demo e Rozzett (2013) compuseram o instrumento piloto, com 56 itens de CRM, foram submetidos à análise semântica e análise de juízes. Essa etapa resultou na alteração da redação de 9 itens com intuito de torná-los mais claros e objetivos. Já a análise de juízes resultou na retirada de nove itens e acréscimo de dez. Diante disto, a

versão de aplicação do instrumento Escala de Relacionamento com Clientes de supermercados – ERC Super, ficou composta por 57 itens de CRM, sendo 14 da escala de Demo e Rozzett (2013) e 43 advindos das análises qualitativas executadas. A composição final do instrumento, incluiu um item que mede a satisfação do cliente, cinco itens sócio demográficos e um item que o cliente escolheu um supermercado para avaliar, totalizando um questionário com 64 itens.

## 4.2. Estudo Quantitativo

### 4.2.1. Estudo 1: Validação Exploratória da ERC Super

As análises dos resultados indicaram correlações significativas entre as variáveis e altos valores das comunalidades, constituindo indicações da fatorabilidade da matriz de dados. Além disto, o cálculo do KMO obteve índice de 0,94, classificado como “maravilhoso”, o que corrobora a comunalidade entre as variáveis e a fatorabilidade da matriz, visto que, quanto mais próximo de 1, maior a comunalidade e melhor a fatorabilidade do conjunto (KAISER, 1974).

Para a realização da análise de componentes principais, seguiu-se as orientações de Fava e Velice (1996), escolhendo-se um conjunto de fatores cuja quantidade não fosse sub ou superextraída, evitando distorcer resultados de análises posteriores. Desta maneira, os parâmetros para esta decisão foram os *eigenvalues* ou autovalores, a porcentagem de variância explicada, o gráfico *scree plot*, também denominado gráfico de sedimentação e a análise paralela. Os critérios adotados indicaram que o número de fatores a ser extraído seria três ou quatro, sendo escolhidos, por fim, três fatores por apresentarem adequação teórica com a literatura de marketing de relacionamento.

A partir destes resultados, teve início a análise dos eixos principais, ou análise fatorial exploratória. Estabeleceu-se como carga mínima aceitável 0,45, visando reter itens razoáveis, bons, muito bons e excelentes (Tabachnick e Fidell, 2013; COMREY; LEE, 1992). Em sequência, foram realizados os testes de correlação entre os três fatores. Observou-se alta correlação entre os fatores. A média aritmética da correlação dos três fatores foi de 0,51, acima de 0,3, o que indica a presença de um fator de segunda ordem (PASQUALI, 2012).

Assim sendo, os três fatores extraídos foram redimensionados como fatores indicadores latentes de um fator de segunda ordem. Como resultado, a escala obteve três fatores de primeira ordem, em que o Fator 1 foi denominado Experiência de Compra; o Fator 2, Experiência de Valor Agregado; e o Fator 3, que recebeu o nome de Fidelização de Clientes. Cabe destacar que tais resultados corroboram a análise de conteúdo executada no estudo qualitativo, além de encontrar suporte teórico na literatura (VAVRA, 1993).



No tocante ao fator de segunda ordem, este foi denominado Relacionamento com Clientes, e é formado pelos três fatores de primeira ordem supracitados. A Figura 1 traz uma representação visual da estrutura fatorial obtida, onde o fator de segunda ordem, relacionamento com o cliente, explica a variância comum dos fatores de primeira ordem.

Figura 1 - Representação da estrutura fatorial obtida



Fonte: A autoria própria (2016)

A validade da escala foi analisada por meio da verificação das cargas fatoriais de seus itens, identificando, a correlação do item com o seu fator (FIELD, 2009). Visto que foi estabelecido como carga mínima 0,45, Comrey e Lee (1992) avaliam que as cargas com valores entre 0,45 e 0,54 são classificadas como razoáveis; as cargas com valores entre 0,55 e 0,62 são classificadas como boas; entre 0,63 e 0,70 são consideradas muito boas; e superior a 0,71 são consideradas excelentes. Assim, a versão final da ERC Super resultou em um instrumento composto por 28 itens, a saber, 2 itens excelentes, 8 muito bons, 10 bons e 8 razoáveis. Outrossim, Pasquali (2012) defende que um construto, para ser bem representado, necessita de cerca de 20 itens.

O grau de confiabilidade da escala foi mensurado por meio do indicador alfa de Cronbach e resultou em bons indicadores, a saber, 0,84 para o Fator 1 de Fidelização de Clientes; 0,88 para o Fator 2 de Experiência de Compra; e 0,82 para o Fator 3 de Experiência de Valor Agregado. Neste sentido, Cortina (1993) assegura que o alfa é um bom parâmetro de confiabilidade, precisão ou consistência interna da escala, porém, perde sua utilidade em escalas compostas por mais de 40 itens, o que não foi o caso deste estudo. Os resultados acima de 0,70 são considerados confiáveis e acima de 0,80 muito confiáveis (NUNNALLY; BERSTEIN, 1994). Os índices psicométricos da ERC Super estão sumarizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Índices psicométricos da versão completa da ERC Super

Item	Carga Fatorial			Qualidade do Item
	0,72			
12-Este supermercado me oferece atendimento personalizado.	0,67			Muito bom
11-Este supermercado merece a minha confiança.				
4-Eu prefiro este supermercado em relação aos seus concorrentes.	0,64			Muito bom
15-Este supermercado procura conhecer as minhas preferências.	0,61			Bom
8-Eu me sinto um cliente importante para este supermercado.	0,56			Bom
3-Eu me identifico com este supermercado.	0,56			Bom
6-Eu recomendo este supermercado a amigos e familiares.	0,56			Bom
5-Este supermercado me trata com respeito.	0,53			Razoável
2-Este supermercado é rápido na solução de problemas.	0,53			Razoável
14-Este supermercado possui uma imagem positiva/credibilidade no mercado.	0,50			Razoável
29-Este supermercado considera as minhas sugestões.	0,48			Razoável
1-Minhas experiências de compras com este supermercado superam as minhas expectativas.	0,46			Razoável
32-O estacionamento deste supermercado é seguro.		0,69		Muito bom
52-As seções deste supermercado são sinalizadas.		0,67		Muito bom
33-Este supermercado possui variedade de produtos ou marcas (exs.: produtos importados, lançamentos, etc).		0,66		Muito bom
18-Este supermercado possui boas instalações para receber os clientes (exs.: climatização, iluminação, etc).		0,65		Muito bom
36-Este supermercado está adaptado para receber pessoas com deficiência.		0,65		Muito bom
43-Os corredores deste supermercado são espaçosos.		0,61		Bom
38-As seções deste supermercado são organizadas.		0,57		Bom
39-Este supermercado é limpo.		0,50		Razoável
19-Este supermercado oferece opção de compras online.			0,72	Excelente
24-Este supermercado recompensa minha fidelidade (ex.: descontos nas compras, facilidade de pagamento, etc).			0,63	Muito bom
25-O site deste supermercado atende as minhas necessidades.			0,59	Bom
21-Conheço ações sociais deste supermercado (ex.: campanhas beneficentes, etc).			0,57	Bom
22-Conheço estratégias de preservação do meio ambiente deste supermercado (ex.: sacolas ecológicas, etc).			0,55	Bom
20-Este supermercado me oferece presentes ou brindes em datas comemorativas.			0,55	Bom
37-Este supermercado está presente em redes sociais.			0,54	Razoável
48-Este supermercado oferece espaços de conveniência aos seus clientes (exs.: brinquedoteca, banheiro, lanchonete, etc).			0,50	Razoável
<b>Confiabilidade (Coeficiente <math>\alpha</math> de Cronbach)</b>	<b>0,84</b>	<b>0,88</b>	<b>0,82</b>	
<b>Variância Total Explicada</b>				<b>46,41%</b>

Fonte: Autoria própria (2016)

Além da análise de indicadores psicométricos, é importante que os itens encontrem amparo teórico na literatura. Observa-se que os conjuntos de itens que compõem os três fatores revelaram conteúdo teórico pertinente ao construto abordado, visto que Vavra (1993) aponta que o marketing

de relacionamento é formado por três componentes, quais sejam, qualidade, serviços de atendimento e pós-marketing ou fidelização de clientes.

O fator Fidelização de Clientes corresponde ao fator pós-marketing de Vavra (1993); o fator Experiência de Compra, no contexto de supermercado, traduz as percepções relativas aos aspectos físicos da loja, organização do ambiente interno, além de variedade de produto, fazendo correspondência com Vavra (1993), à qualidade dos serviços prestados; e, por fim, o fator Experiência de Valor Agregado remete ao fator de atendimento ao cliente, especificamente o atendimento de novas demandas sociais no setor supermercadista.

O fator 1 representa o construto teórico ‘Fidelização de Clientes’, representando as estratégias de pós-marketing relativas à retenção de clientes, por meio de programas e ações que promovem a lealdade dos clientes (VAVRA, 1993). Já o fator 2 refere-se ao construto teórico ‘Experiência de compra’, englobando aspectos físico da loja, compreendendo uma estrutura física segura e adequada, além de organização do ambiente interno (WESTBROOK, 1981), e também a oferta diversificada de produtos e serviços aos clientes (MESQUITA; LARA, 2007). Por fim, o fator 3 representa o construto teórico ‘Experiência de Valor Agregado’, uma vez que explica as diversas maneiras que a organização oferece conveniência, consideração e respeito pelos seus clientes, e também para com a sociedade como um todo, traduzindo o atendimento a demandas sociais por conveniência, responsabilidade socioambiental, dentre outras (DEMO; ALVARENGA; GUARNIERI, 2014; VAVRA 1993).

O Quadro 1 apresenta os itens da ERC Super e a sua aderência à literatura visitada.

Quadro 1 – Validade de Conteúdo da ERC Super

FATOR	DESCRIÇÃO DO ITEM	SUPORTE TEÓRICO
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	12-Este supermercado me oferece atendimento personalizado.	Sheth e Parvatiyar (2002), Payne (2012), Huang (2015)
	11-Este supermercado merece a minha confiança.	Vavra (1993), Payne (2012), Mota, Freitas (2008), Demo e Rozzett (2013)
	4-Eu prefiro este supermercado em relação aos seus concorrentes.	Lovelock, Wirtz (2011), Demo <i>et al.</i> (2015)
	15-Este supermercado procura conhecer as minhas preferências.	Berry e Gresham (1986), Hoffman (2000)
	8-Eu me sinto um cliente importante para este supermercado.	McKenna (1999), Demo, Rozzett (2013)
	3-Eu me identifico com este supermercado.	Fournier (1998), McKenna(1999)
	6-Eu recomendo este supermercado a amigos e familiares.	Morgan e Hunt (1994), Reichheld (1996),
	5-Este supermercado me trata com respeito.	McKeena (1999), Sheth e Parvatiyar (2002)
	2-Este supermercado é rápido na solução de problemas.	Garvin (1987), Payne (2012)
	14-Este supermercado possui uma imagem positiva/credibilidade no mercado.	Vavra (1993), McKeena (1999), Malar <i>et al.</i> (2012).

	29-Este supermercado considera as minhas sugestões.	Grönroos (2009), Payne, Storbacka, Frow (2008).
	1-Minhas experiências de compras com este supermercado superam as minhas expectativas.	Grönroos (2009), Steel, Dubelaar e Ewing (2013)
EXPERIÊNCIA DE COMPRA	32-O estacionamento deste supermercado é seguro.	Prado, Marchetti (1997)
	52-As seções deste supermercado são sinalizadas.	Parente, Barki (2014), Engel, Blackwell, Miniard (2000)
	33-Este supermercado possui variedade de produtos ou marcas (exs.: produtos importados, lançamentos, etc).	Vavra (1993), Mesquita, Lara (2007), Porto, Silva (2014)
	18-Este supermercado possui boas instalações para receber os clientes (exs.: climatização, iluminação, etc).	Engel, Blackwell, Miniard (2000)
	36-Este supermercado está adaptado para receber pessoas com deficiência.	Westbrook (1981), Parente, Barki (2014)
	43-Os corredores deste supermercado são espaçosos.	Parente, Barki (2014)
	38-As seções deste supermercado são organizadas.	Vavra (1993), Mesquita, Lara (2007)
	39-Este supermercado é limpo.	Westbrook (1981), Mesquita, Lara (2007)
EXPERIÊNCIA DE VALOR AGREGADO	19-Este supermercado oferece opção de compras online.	Bowersox, Closs, Cooper (2006); Demo, Alvarenga, Guarnieri (2014)
	24-Este supermercado recompensa minha fidelidade (ex.: descontos nas compras, facilidade de pagamento, etc).	Shapiro (1998), Demo <i>et al.</i> (2015)
	25-O site deste supermercado atende as minhas necessidades.	McKenna (1999), Demo, Alvarenga, Guarnieri (2014)
	21-Conheço ações sociais deste supermercado (ex.: campanhas beneficentes, etc).	Guarnieri (2015)
	22-Conheço estratégias de preservação do meio ambiente deste supermercado (ex.: sacolas ecológicas, etc).	Guarnieri (2015)
	20-Este supermercado me oferece presentes ou brindes em datas comemorativas.	Huang(2015)
	37-Este supermercado está presente em redes sociais.	Demo, Alvarenga, Guarnieri (2014)
	48-Este supermercado oferece espaços de conveniência aos seus clientes (exs.: brinquedoteca, banheiro, lanchonete, etc).	Mckenna (1999), Payne (2006), Demo (2014)

Fonte: Autoria própria (2016)

#### 4.2.2. Estudo 2: Validação Confirmatória da ERC Super

Nesta etapa da pesquisa, partiu-se para a validação confirmatória, por meio da modelagem por equações estruturais (MEE), e, por fim, atestando a validade convergente e discriminante do construto. A Tabela 2 representa os índices indicados por Kline (2011) e os índices obtidos na análise fatorial confirmatória desta pesquisa.

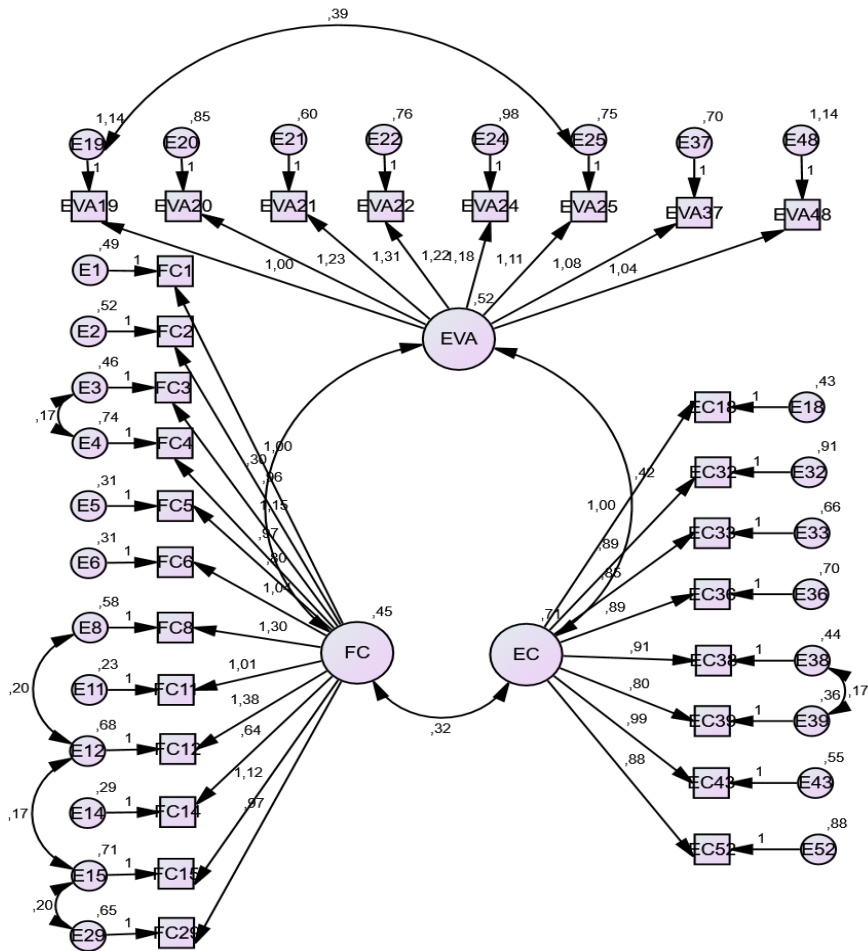
Tabela 2 – Índices de ajuste da análise confirmatória

PARÂMETROS	REFERÊNCIA (KLINE, 2011)	ERC SUPER
NC ( $\chi^2/df$ )	<3,0	2,42
CFI	$\geq 0,90$	0,90
RMSEA	<0,08	0,07

Fonte: Autoria própria (2016)

A Figura 2 apresenta o modelo de mensuração obtido na análise fatorial confirmatória com os respectivos parâmetros.

Figura 2 – Análise fatorial confirmatória



Nota:  $\chi^2(341) = 824,23$ ;  $p=0,000$ ;  $NC=2,42$ ;  $CFI=0,90$ ;  $RMSEA=0,07$

Fonte: Autoria própria (2016)

Por conseguinte, pode-se dizer que a escala possui um bom ajuste, uma vez que todos os parâmetros estão dentro das recomendações de Kline (2011). Além disso, a estrutura obtida na análise exploratória foi confirmada, de modo que na análise fatorial confirmatória também foram mantidos os 28 itens distribuídos em três fatores. Ademais, as cargas fatoriais dos itens da validação confirmatória variaram entre 0,5 e 0,82, desvelando boa qualidade dos itens e, portanto, validade interna da escala (HAIR *et al.*, 2009).

Quanto à confiabilidade dos três fatores, esta foi analisada pelo *Jöreskog's rho*, medida de confiabilidade mais precisa do que o alfa de *Cronbach* para modelagem por equações estruturais, visto que se baseia em cargas fatoriais e não nas correlações observadas entre as variáveis (CHIN, 1998). O fator Fidelização de Clientes obteve  $\rho=0,92$ , o fator Experiência de Compra obteve  $\rho=0,89$  e, por fim, o fator Experiência de Valor Agregado apontou  $\rho=0,84$ . De acordo com Chin (1998), estes valores são considerados bastantes satisfatórios, uma vez que os índices *Jöreskog's rho* devem ser superiores a 0,7.

Na sequência, a validade de construto da ERC Super foi testada por meio de validade convergente e validade discriminante. O primeiro indício de validade convergente dos fatores de uma escala reside na confiabilidade de cada fator (HAIR *et al.*, 2009); no caso da ERC Super, todos acima de 0,7, indicam convergência apropriada. Segundo os autores, outra constatação da validade convergente da escala são as cargas fatoriais superiores a 0,5 o que ocorre em todos os 28 itens da ERC Super. Com isso, atesta-se que a escala, em suas três dimensões de relacionamento com clientes, possui validade convergente.

As evidências de validade discriminante são observadas quando o valor da variância extraída estimada de cada fator supera o quadrado da correlação entre eles (valores abaixo da diagonal), conforme o critério de Fornell-Larcker (HAIR *et al.*, 2009), o qual diz que um construto latente deve explicar suas medidas de itens melhor do que outro construto. A validade discriminante foi confirmada, como ilustrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Validade discriminante

FATOR	FC	EC	EVA
FC	0,50 <sup>a</sup>	-	-
EC	0,25	0,49 <sup>a</sup>	-
EVA	0,28	0,40	0,45 <sup>a</sup>

Fonte: Elaborada pelos autores

Nota: <sup>a</sup> Variância Extraída

Em síntese, os resultados revelam que a ERC Super possui validade de construto, ou seja, os três fatores Experiência de Compra, Experiência de Valor Agregado e Fidelização de Clientes representam efetivamente o construto relacionamento com clientes e são distintos entre si, constituindo sub-escalas independentes, as quais também podem ser aplicadas em separado. Ademais, a escala apresenta validade interna e confiabilidade, podendo ser usada como ferramenta diagnóstica por gestores de supermercados.

Após a validação da ERC Super, foi possível identificar a percepção que os clientes de supermercados possuem quanto aos seus relacionamentos com os supermercados por eles escolhidos na pesquisa. Assim, análises descritivas foram realizadas.

A análise das respostas, levando em consideração cada fator, apontou para o fator 1 ‘Fidelização de Clientes’ uma média de 3,32 com desvio padrão de 0,64; para o fator 2 ‘Experiência de Compra’ uma média de 3,76 com desvio padrão de 0,73 e; para o fator 3 ‘Experiência de Valor Agregado’ uma média de 2,63 com desvio padrão de 0,84.

A variável Relacionamento com o Cliente apresentou média 3,25 e desvio padrão 0,60, o que permite atribuir ao relacionamento identificado uma percepção positiva, considerando 3 o ponto neutro da escala.

Com exceção do fator Experiência de Compra, cuja a média é 3,76, o que revela proximidade com o ponto 4 que indica percepção positiva, o fator 1 obteve média próxima de 3 (ponto neutro), e o fator 3 indicou média inferior a 3, entretanto próximo a este ponto.

Dessa forma, os resultados revelam que os clientes percebem de maneira fraca as iniciativas de marketing de relacionamento por parte dos supermercados dos quais são clientes, ou uma segunda opção é que os supermercados têm investido pouco nas iniciativas certas de marketing de relacionamento. Isto pode ser observado com maior clareza na média do fator de segunda ordem, o relacionamento com cliente, quando o valor de 3,25 mostra média próximo do ponto neutro, que indicando a fraca percepção quanto às iniciativas de relacionamento com o cliente por parte do supermercado.

O fator que claramente possui maior atenção com iniciativas de marketing de relacionamento é o fator 2, apontando média próxima de 4. Em princípio, este fator está diretamente ligado à estrutura física e organização do ambiente interno da empresa, ao contraste dos demais fatores, que indicam contato direto com o cliente, e tal contato se faz com os clientes internos (LOBOS, 1993).

Ao observar que mesmo com o fator com maior média, existe muito caminho a se percorrer até o ponto 5 (ponto máximo), especialmente no que se refere às estratégias de fidelização de clientes e experiências de valor agregado, as quais não foram percebidas. O que revela que os supermercados em muito podem melhorar o seu relacionamento com o cliente, seguindo ideias elementares do marketing de relacionamento, e que essencialmente exige contato direto e atenção ao cliente conforme aponta Vavra (1993), Grönroos (2009), Demo, Rozzett (2013). A Tabela 4 ilustra estas análises descritivas.

Tabela 4 – Visão geral da percepção de relacionamento

TIPO	CONTEÚDO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Primeira Ordem	Fidelização de Clientes	3,32	0,64
	Experiência de compra	3,76	0,73
	Experiência de Valor Agregado	2,63	0,84
Segunda Ordem	Relacionamento com o Cliente	3,25	0,60

Fonte: Autoria própria (2016)

## 5. Conclusão

O objetivo precípua deste trabalho foi alcançado, revelando aspectos relevantes à literatura de marketing de relacionamento com os clientes de supermercados. Ademais, pode-se contribuir para diminuir a lacuna na literatura pertinente ao CRM, especialmente no que se refere a medidas operacionais do construto no mercado B2C.

No tocante às contribuições acadêmicas, a principal contribuição desta pesquisa foi o desenvolvimento de uma escala de relacionamento com clientes de supermercado, doravante denominada ERC Super, apresentando três fatores de primeira ordem, sendo eles, “Experiência de Compra”, “Experiência de Valor Agregado” e “Fidelização de Clientes” e um fator de primeira ordem, a saber, “Relacionamento com Clientes”, diminuindo então uma lacuna na literatura, visto que não foram encontrados estudos direcionados à investigação de marketing de relacionamento no setor de varejo supermercadista. Além do mais, o segmento de supermercados é de relevância para a economia nacional, haja vista sua participação significativa no PIB (MESQUITA; LARA, 2007), desditosamente carente de estudos científicos que explorem seu contexto de atuação.

No que tange às implicações gerenciais, a ERC Super se mostra uma ferramenta diagnóstica para a representação do relacionamento com clientes de supermercados, oferecendo ao mercado um instrumento de mensuração cientificamente válido e confiável, capaz de orientar a tomada de decisão por parte dos gestores no sentido de investir tempo e recursos nas iniciativas certas de relacionamento com o cliente, que por fim se traduzirá em melhores experiências e maior lealdade dos clientes, considerando a importância da experiência dos clientes no setor varejista, muitas vezes tido como comoditizado.

Em relação às limitações e recomendações para futuras pesquisas, a motivação desta pesquisa, em primeira instância, foi a de construir um modelo conceitual para o relacionamento com clientes de supermercados. Diante disto, observa-se os resultados desta pesquisa como sendo prioritariamente indicativos, sendo aqui apresentada a primeira limitação da pesquisa. Diante disto, recomenda-se novas validações da ERC Super em diferentes amostras, com diferentes perfis e em distintos contextos econômicos e sociais, a fim de confirmar a estabilidade do modelo.

A segunda limitação do presente estudo é que a pesquisa possui um recorte transversal, o que abre espaço para futuras pesquisas com o desenvolvimento de estudos longitudinais, envolvendo distintos momentos no tempo, podendo assim ser alcançado um maior refinamento da escala. Conforme ocorra transformações nas tendências de negócios, nas demandas de consumo, especialmente no que tange a demandas sociais e tecnológicas, e também nas perspectivas em marketing de relacionamento para o setor varejista supermercadista, a medida deve ser aprimorada e constantemente atualizada.



Recomenda-se, ainda que, em estudos futuros, busque-se a validação da escala com uma amostra mais representativa em termos de Brasil e também no exterior para incrementar sua validade externa em termos de generalização e replicabilidade. Também poder-se-á realizar a validação por regiões demográficas, para se constatar a existência de variação de percepções de relacionamento com supermercados em diferentes localidades.

Por fim, o estudo desenvolveu uma medida operacionalmente válida e confiável para possibilitar à gestão do setor um diagnóstico fidedigno, viabilizando o desenho e, mormente, a implementação de estratégias de relacionamento com clientes que produzam melhores experiências e, subsequentemente, qualidade superior nos relacionamentos do setor supermercadista.

## Abstract

Competitiveness in the supermarket sector is notorious, and it is imperative to search for business strategies to differentiate in the market. One of the strategies adopted is based on the development of relationship between supermarkets and customers, through relationship marketing or CRM (Customer Relationship Management). The recent reviews of the CRM literature make clear the importance of the topic and presents a fertile field for the development of tools to manage customer relationships in supermarkets. Therefore, the overall objective is to develop and validate a scientific tool to assess clients' perceptions of their relationship with supermarkets, in order to create a diagnosis for managers in the supermarket sector to establish lasting relationships with their clients, since Results show that customers have perceived few CRM initiatives in the industry. The study is a multi - method, and the results were analyzed through analysis of thematic categorical content, and exploratory and confirmatory factor analysis, through structural equation modeling. The scale presented three first order factors and a second order factor, presenting internal validity, content and reliability.

**Key-words:** Customer Relationship Management (CRM); Supermarkets; Exploratory and Confirmatory Validation of the Scale.

## Referências

- AGARIYA, A. K.; SINGH, D. CRM scale development and validation scale in Indian public hospitals, **Journal of Health Management**, v. 15, n. 2, p. 275-291, 2013. **crossref**
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 2013.
- BENOUKRIM, H.; EL KANDOUSSI, F. Relationship marketing: literature review. **International Journal of Science and Research**, 2(10), 148-152, 2013.
- BERRY, L. L.; GRESHAM, L. G. Relationship retailing: transforming customers into clients. **Business Horizons**, v. 29, n. 6, p. 43-47, 1986. **crossref**
- BOTELHO, D.; TOSTES, F.D. Modelagem de probabilidade de churn. **RAE**, v.50, n.4, 2010.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006. **crossref**

- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. New York: Routledge, 2009.
- CAMPBELL, A. J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. **Industrial Marketing Management**, North Holland, 32, 375-383, 2003. **crossref**
- CHAMIE, B. C.; IKEDA, A. A. O valor para o cliente no varejo. **Brazilian Business Review**, v.12, n.2, p. 49-69, 2015.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.
- COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A First Course in Factor Analysis**. New York. 1992.
- CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 1, p. 98, 1993. **crossref**
- DEMO, G. FOGAÇA, N.; PONTE, V.; FERNANDES, T.; CARDOSO, H. Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte, Revisão Bibliométrica da Produção Nacional de Primeira Linha, Institucionalização da Pesquisa no Brasil e Agenda de Pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, 2015.
- DEMO, G; GUANABARA, M. Marketing de Relacionamento com a *APPLE*: O papel do julgamento e significado de produto na escolha do *iPhone*. **Revista Eletrônica de Administração**, 01, abr. 2015.
- DEMO, G.; PESSÔA, R. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, 49(3):677-697, 2015. **crossref**
- DEMO, G. **B2C Market: Development of a CRM Scale**. In: GHORBANI, A. (Ed.). *Marketing in the Cyber Era*. Hershey, PA: IGI Global, 2014, p. 85-95, 2014. **crossref**
- DEMO, G.; ALVARENGA, B.; GUARNIERI, P. Validação de uma Escala de Avaliação do E-commerce (EAE): a Importância do Sistema Logístico e da Experiência de Compra In: **Encontro da ANPAD**, 2013, Rio de Janeiro. Anais do EnANPAD 2014, 2014.
- DEMO, G.; LOPES, C. Guaraná Antarctica e Cerveja Skol: Desenvolvimento e validação de escalas de relacionamento com clientes. In: Águas, P., Santos M., Correia, M., Ramos, C., editors. **Perspectivas Contemporâneas em Marketing** (pp. 183-199). Faro: TMS Conference Series, Universidade do Algarve; 2014. p. 183-199.
- DEMO, G.; ROZZETT, K. Customer Relationship Management Scale for the Business-to-Consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. **International Business Research**, v. 6, p. 29-42, 2013. **crossref**
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.
- ERNST, H.; HOYER, W.; KRAFFT, M.; KRIEGER, K. Customer relationship management and company performance: the mediating role of new product performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 39(2), 290 – 306, 2011. **crossref**
- FAVA, J. L.; VELICER, W. F. The effects of underextraction in factor and component analyses. **Educational and Psychological Measurement**, v. 56, n. 6, p. 907-929, 1996. **crossref**
- FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GARVIN, D. A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**, v.65, n.6, 1987.
- GRÖNROOS, C. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 351-359, 2009. **crossref**
- GUARNIERI, P. A importância da logística reversa no comportamento pós-compra do consumidor. In: Demo, G., editor. **Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos**, São Paulo: Atlas; p.175-194, 2015.
- GUPTA, A.; SAHU, G. P. A literature review and classification of relationship marketing research. **International Journal of Customer Relationship Marketing and Management**, 3(1), 56-81, 2012. **crossref**

- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABI, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOFFMAN, N. P. An examination of the “Sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future. **Academy of Marketing Science Review**, n. 4, p. 1-16, 2000. **crossref**
- HUANG, M. The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 6, p. 1318-1323, 2015. **crossref**
- IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. The role of corporate culture in relationship marketing, **European Journal of Marketing**, 45(4), 631-650, 2011. **crossref**
- KAISER, H. F. An index of factorial simplicity. **Psychometrika**, v. 39, n. 1, p. 31-36, 1974. **crossref**
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling** (3a ed.). New York: The Guilford Press, 2011.
- KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n.1, p. 16-30, 2011. **crossref**
- LENDEL, V.; VARMUS, M. Proposal of innovative approaches of relationship marketing in business. **Business: Theory and Practice**, 16(1), 63-74, 2015. **crossref**
- LOBOS, J. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo: Hamburg, 1993.
- LORENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S. Marketing de relacionamento em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. **Revista Brasileira de Marketing**, 12(3), 152-178, 2013. **crossref**
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MALAR, L.; NYFFENEGGER, B.; KROHMER, H.; HOYER, W. D. Implementing na intended brand personality: a dyadic perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 5, p. 728-744, 2012. **crossref**
- MANZINI, E. J. **Entrevista: definição e classificação**. Marília: Unesp, 2004. 4 transparência. P&b, 39 cm x 15 cm.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MESQUITA, J. M. C.; LARA, J. E. Atributos determinantes da lealdade à loja: estudo do setor supermercadista. **Brazilian Business Review**, v. 4, n. 3, p. 233-251, 2007.
- MISHRA, A.; MISHRA, D. Customer Relationship Management: implementation process perspective. **Acta Polytechnica Hungarica**, 6(4), 83-99, 2009.
- MOHAMMADHOSSEIN, N.; ZAKARIA, N. H. CRM benefits for customers: literature review (2005-2012). **International Journal of Engineering Research and Applications**, 2(6), 1578-1586, 2012.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994. **crossref**
- MOTA, M.O.; FEITAS, A.A.F. Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**. V.9, n.6, Oct. 2008.
- NGAI, E. W. T. Customer Relationship Management research (1992-2002): na academic literature review and classification. **Marketing Intelligence & Planning**, 23(6-7), p. 582-605, 2005. **crossref**
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 1994.
- ÖZTAYSI, B.; SEZGIN, S.; ÖZOK, A. F. A measurement tool for customer relationship management processes. **Industrial Management & Data Systems**, 111(6), 943-960, 2011. **crossref**
- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.

- PARVATIYAR, A.; SHETH, J.N. Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. **Journal of Economic & Social Research**, v.3, n.2, p.1-34, 2001.
- PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.
- PAYNE, A.F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the Co-creation of Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36 (1), p. 83-96, 2008. **crossref**
- PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management**. Oxford: Elsevier, 2012.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTO, R.B.; SILVA, A.T.V. Efeitos da precificação, da diferenciação e da oferta de valor no desempenho de marcas em contextos competitivos. **Revista de Administração**, v.49, n.1, p.103-115, Jan./Mar. 2014. **crossref**
- PRADO, P. H. M.; MARCHETTI, R. Excelência em supermercados: a dimensão da satisfação do consumidor. **Revista de Administração USP**, São Paulo: v. 32, n 2, abr./jun. 1997.
- REFAIE, A. A.; TAHAT, M. D. A. L.; BATA, N. CRM/e-CRM effects on banks performance and customer-bank relationship quality. **International Journal of Enterprise Information Systems**, 10(2), 62-81, 2014. **crossref**
- REICHHELD, F. F. Learning from customer's defections. **Harvard Business School Press**, 1-22, 1996.
- ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **Revista Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 383-395, 2010. **crossref**
- SHAPIRO, B. What the Hell Is "Market Oriented"?, **Harvard Business Review**, Nov, 1998.
- SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1 n. 1, p. 3-16, 2002. **crossref**
- SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; YIM, F. H. K. CRM: conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, Esmerald, v. 39, n. 11/12, p. 1264-1290, 2005.
- SOCH, H.; SANDHU, H.S. Does Customer Relationship Management affect firm performance? **Global Business Review**,9(2), 189---206, 2008.
- STEEL, M.; DUBELAAR, C.; EWING, M. T. Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1328-1344, 2013. **crossref**
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6. ed. Boston: Pearson Allyn And Bacon, 2013.
- TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). **Turismo, Visão e Ação**, v. 11, p. 157-174. 2009.
- TOEDT, M.. A model for loyalty in the context of customer relationship marketing. **European Scientific Journal**, 4, 229-237, 2014.
- TRAINOR, K. J.; ANDZULIS, J., RAPP, A.; AGNIHOTRI, R. Social media technology usage and customer relationship performance: a capabilities-based examination of social CRM. **Journal of Business Research**, 67(6), 1201-1208, 2014. **crossref**
- VASCONCELOS, H.; DEMO, G. Enchant to retain: an instrumental study about the relationship between Walt Disney World Parks and its Brazilian customers. **Anais do International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Guimarães, Portugal, 18, 2012.
- VASCONCELOS, L.H.R.; SAMPAIO, M. The stockouts study: an examination of the extent and the causes in the São Paulo Supermarket Sector. **Brazilian Administration Review**. v.6, n.3, art.6, p.263-279, Jul./Sept. 2009.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VIANA, D. A.; CUNHA JR.; M. V. M.; SLONGO, L. A. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor 79 industrial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais XXIII** Foz do Iguaçu, 1999.

ZABLAH, A. R.; BELLENGER, D. N.; & JOHNSSTON, W. J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489, 2004. **crossref**

WANG, Y.; FENG, H. CRM capability in service industries: conceptualization and scale development. **Proceedings of 2008 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics**, Beijing, China, 2008.

WESTBROOK, R. A. Sources of consumer satisfaction with retail outlets. **Journal of Retailing**, v. 57, n. 3, 1981.

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. **crossref**

### **Dados dos autores**

Nome completo: **Giordano Magrini**

Departamento: Administração

Função ou cargo ocupado: Bacharel em Administração

Endereço completo para correspondência: Universidade de Brasília – UnB

Fone: (61) 3612-1412

e-mail: *gbrunno.adm@gmail.com*

Nome completo: **Gisela Demo**

Departamento: de Administração e Programa de Pós-Graduação em Administração

Função ou cargo ocupado: Professora Doutora e Pesquisadora

Endereço: Campus Universitário Darcy Ribeiro, Prédio da FACE, sala AT 111/4. Asa Norte, Brasília-DF. CEP: 70910-900

Fone: 61 3107-0759

e-mail: *giselademo@gmail.com*

*Submetido em: 15-12-2016*

*Aceito em: 31/12/2016*