

# ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO NOS HIPERMERCADOS DE MACEIÓ SOB A ÓTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Eliziel Ferreira da Silva Filho\*  
[ferreira\\_eliziel@yahoo.com.br](mailto:ferreira_eliziel@yahoo.com.br)

Nelsio Rodrigues de Abreu\*  
[nelsio@gmail.com](mailto:nelsio@gmail.com)

\* Universidade Federal de Alagoas - UFAL

## RESUMO

*O setor de hipermercados, não diferente dos demais setores varejistas, situa-se em um cenário dinâmico que exige de seus atores uma postura competitiva, de modo que os mesmos assistem a necessidade de oferecer atrativos aos seus consumidores a fim de ganhar mercado e manter a preferência do consumidor. Organizações orientadas a uma perspectiva de longo prazo modelam suas táticas a partir do marketing de relacionamento para aliar a estratégia de fidelizar clientes à necessidade de conquistar novos. O estudo envolvendo as três maiores redes de hipermercados de Maceió se focou em investigar como as práticas direcionadas ao marketing de relacionamento atuam junto aos consumidores das referidas redes. Para a realização do trabalho foi utilizada a técnica da pesquisa exploratória-descritiva por meio de aplicação de questionário estruturado e entrevistas. Na análise quantitativa, usou-se o software SPSS para o tratamento dos dados. Como resultados, destacaram-se os fatores que motivam os consumidores a frequentar determinado estabelecimento como localização, preço e promoções, além das práticas usualmente utilizadas pelas redes focadas no marketing de relacionamento e a vestígios que apontam a que altura está a satisfação dos consumidores e sua influência na manutenção do vínculo com os estabelecimentos.*

Palavras-chave: Marketing de relacionamento, retenção, hipermercados.

## 1. INTRODUÇÃO

A realidade do setor empresarial, como o setor de varejo, mostra-se cada vez mais competitiva e com margens de lucro limitadas, a enfatizar vendas em escala para contornar tais desvantagens (D'ANGELO *et al.*, 2004). As empresas vêm a necessidade de se destacar em seus mercados, trazendo novidades ao setor, redefinindo suas estratégias a fim de aumentar sua influência no mercado e conquistar novos clientes. Contudo, as práticas empregadas pelas organizações são usualmente definidas a obter apenas lucros imediatos.

Uma organização orientada a desenvolver estratégias em uma perspectiva mais longa, altera suas táticas de mercado com a finalidade de fidelizar clientes conjuntamente a conquistar novos. Clientes fidelizados costumam ser uma fonte rentável fixa, menos sensível a preços, de menor custo para mantê-los, gerando maior receita quando comparados à prospecção de novos (CRISTINE e MAFEZZOLLI, 2007). Os resultados da adoção de estratégias de marketing de relacionamento sobressaem-se em longo prazo, contudo podem se tornar mais interessantes que os resultados em curto prazo.

Os clientes altamente satisfeitos contribuem para apresentar suas experiências positivas a outros consumidores e, mais seriamente denegrir a imagem da mesma quando não tem suas expectativas atingidas através do marketing boca-a-boca negativo. Segundo Vavra (1993), a estratégia mais adequada para garantir a sobrevivência de uma organização e seu sucesso, seria aperfeiçoar as estratégias de relacionamento e maximizar a retenção de clientes.

Os consumidores de hoje estão bem mais informados e esperam não só que as empresas os satisfaçam ou encante-os, e sim que essas facilitem suas vidas, tratá-los de forma mais que diferenciada, de forma única. É sob a ótica da personalização que o marketing de relacionamento está inserido. O marketing relacional atua numa perspectiva realçada no

relacionamento em longo prazo em detrimento das práticas tradicionais de marketing. Clientes, fornecedores, colaboradores são vistos como parceiros nas trocas relacionais, os benefícios intangíveis obtidos contribuem para o estreitamento do vínculo.

Nessa perspectiva do marketing, a relação ganha-ganha<sup>1</sup> é enfatizada, na qual o consumidor recebe um serviço ou produto a altura de suas expectativas, geralmente com uma série de vantagens inclusas, e a entidade garante a lucratividade com consumidores que dispensam menos esforços financeiros para motivá-los à recompra.

Para isso, as entidades podem estimular o vínculo através de ferramentas como canais de comunicação interativos, benefícios exclusivos, programas de fidelidade, dentre outras estratégias a fim de propor ao consumidor, de forma implícita, que se torne leal e comprometido as mesmas.

Partindo desse contexto, situa-se o setor de varejo supermercadista, o qual tem um desafio: promover a retenção de clientes, conjuntamente à necessidade de manter ou superar determinado volume de vendas, levando-se em conta os itens de primeira necessidade, a acirrada concorrência do setor e a facilidade de um consumidor optar por outro fornecedor devido à quase inexistência de barreiras que permitam tal mudança.

Trata-se de um estudo pioneiro sobre marketing relacional, considerando-se a amplitude dos sujeitos de pesquisa: as três maiores redes de hipermercados inseridas em Maceió foram pesquisadas. O trabalho focou-se na investigação das estratégias de marketing de relacionamento adotadas pelas redes, como fatores estimulantes da manutenção do vínculo entre empresa e consumidor, tanto na perspectiva da entidade, como a partir da retina do consumidor.

Referente ao procedimento metodológico, para realização do estudo foi utilizada a técnica da pesquisa exploratória-descritiva, envolvendo os consumidores das referidas redes, através de *survey* e entrevistas com os gestores dos estabelecimentos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

### 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O relacionamento entre vendedores e compradores existe há séculos na sociedade, como o vínculo entre artesãos e compradores momentos antes da revolução industrial (ANJOS NETO e MOURA, 2004). Observa-se que este vem apresentando um caráter transformacional através do tempo, como Slongo e Müssnich (2005) relatam, tais relações têm recebido nuances estratégicas decorrentes da acirrada competitividade entre as empresas.

Essas organizações concorrerão no marketing de relacionamento uma maneira de se comunicar em longo prazo com os sujeitos inseridos no seu mercado-alvo, a buscar assim a fidelização de clientes (RIBEIRO *et al.* 1999). Percebe-se que o marketing de relacionamento estimula a elaboração de vínculos bem mais consolidados, em detrimento das práticas tradicionais enfocadas na atração de clientes e transações.

Berry (2002, p. 61) definiu marketing de relacionamento como “a atração, a manutenção e – em organizações multisserviços – a ênfase nos relacionamentos com clientes”. Ele foi pioneiro ao utilizar a expressão marketing de relacionamento em periódicos de marketing na década de 80. Hüskes *et al.* (2003, p. 7) acrescentam ao conceito exposto por Berry que “é o conjunto de ações que a empresa e os funcionários realizam [...] com o objetivo de conquistar e manter a simpatia e confiança do consumidor para receber em troca, por um período de tempo – o mais longo possível – a preferência do consumidor”. Para Claro *et al.* (2005), o relacionamento é a base para o sucesso do negócio de uma entidade.

Contudo, somente no final da década de 90, as empresas perceberam a necessidade de fidelizar clientes e empregar as práticas de um marketing mais aprimorado (LEAL, 2005). Do ponto de vista literal, o marketing de relacionamento vem a adquirir espaço e definição como teoria. Todavia, quando se parte para a efetiva prática nas empresas, atenta-se ao fato de ele

está muito aquém do visualizado pelos estudiosos do mesmo (ANJOS NETO e MOURA, 2004). O processo de evolução de marketing para fidelizar clientes demanda mudança no olhar do empresário, a fim de se aproximar dos clientes.

Segundo McKenna (1997), o marketing usualmente praticado evoluiu suas funções além da venda e identificou no consumidor o elo entre desenvolvimento, adaptação e definição de como a empresa deveria fazer negócios. Nesse sentido, Vavra (1993) e Lourenço e Pereira (2007) afirmam que a tática mais adequada para garantir a sobrevivência de uma organização e seu sucesso, seria aperfeiçoar as estratégias de relacionamento e maximizar a retenção de clientes, isto é, mudar a orientação do marketing do bem de consumo trocado [por dinheiro], para o contexto da troca – o relacionamento. Portanto, as entidades necessitam atuar de forma estratégica, na qual devem reforçar o enfoque no relacionamento e cativar seu consumidor.

Para Ribeiro *et al.* (1999, p. 33) “o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior”. Conhecer o valor entregue ao consumidor exige esforço, mudança cultural e aproximação da empresa. Os alicerces de relacionamento rumo a um conjunto comum de objetivos são firmados a partir de alguns pontos que as empresas devem atentar, como satisfazer as necessidades de seus clientes e tratá-los como parceiros, a fornecer o melhor possível em qualidade de forma personalizada (RIBEIRO *et al.*, 1999).

Portanto, percebe-se que o adequado relacionamento que as entidades devem ter com toda a sua rede de contato, principalmente com seus clientes, contribui para alcançar o mais alto patamar no que se refere à retenção e os mais altos níveis de satisfação [fidelização]. A seguir serão apresentados os níveis usualmente empregados do marketing de relacionamento.

### **2.1.1. Níveis de marketing de relacionamento**

Para se aproximar da clientela e orientá-la a criação de vínculos, as empresas podem utilizar as táticas de um programa de descontos, além de incentivos sociais conforme apresentados a seguir.

Ribeiro *et al.* (1999) e Leal (2005) desvendam que a aplicação do marketing de relacionamento no campo empresarial pode se exercitada em três níveis, de acordo com as ações estratégicas da entidade. Quanto maior for o nível em que o marketing de relacionamento for praticado, mais altos serão os benefícios decorrentes de sua utilização.

No primeiro nível, caracterizado por incentivos em preço para estimular a repetição da compra e retenção do cliente. Comumente utiliza-se a política de descontos com compras repetidas.

A partir do segundo nível, as entidades vão além de impulsionar as compras através de estímulos financeiros. Nesse nível a comunicação integrada é enfatizada, onde os consumidores são tratados de forma customizada e personalizada. O consumidor terá acesso a benefícios tais como participação em clubes, treinamentos, encontros, entre outros.

No terceiro nível, deslocam-se os esforços para concretizar o relacionamento, além das vantagens financeiras ou benefícios sociais, oferece soluções exclusivas à clientela. Os valores, os quais são fornecidos pelo marketing de relacionamento nesse estágio, são serviços de alto valor agregado, preço elevado e, às vezes, indisponíveis por meio de outros fornecedores. A relação entre a organização e o seu consumidor embasa-se num vínculo tão próximo, que acabam tratando-se como parceiros.

Depois de contemplado os níveis em que o marketing de relacionamento pode ser praticado, parte-se para a apresentação dos usuais constructos de marketing de relacionamento.

## **2.2 CONSTRUCTOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO**

### **2.2.1. Qualidade de serviços**

A percepção dos consumidores são os padrões ideais para avaliar a qualidade do serviço, a qual estimula os seus comportamentos (ANJOS NETO e MOURA, 2004; GOSLING *et al.* 2005). Quase todo produto tem adicionado algum tipo de serviço, a começar pelo atendimento.

Aguilar e Teixeira (2003) e Prado (2006) esclarecem os termos qualidade e serviços: qualidade é relacionada aos fatores mais operacionais do serviço, aqueles mais perceptíveis aos consumidores. Serviços são os exercícios de atividades de certa utilidade que criam benefícios aos seus usuários. Correia Neto *et al.* (2007) complementam e destacam a intangibilidade, a concomitância entre produção e consumo, a disparidade e perecibilidade como características dos serviços. Desse modo, a qualidade de serviços está intrinsecamente ligada à satisfação dos consumidores dos produtos ou serviços e o preparo da companhia em executar suas atividades.

Aguilar e Teixeira (2003) levantaram as variáveis determinantes que transformam a qualidade dos serviços, por meio das quais os clientes percebem a qualidade de uma entidade:

- *Confiabilidade*: confiança no tratamento com o cliente, e este receber o serviço conforme combinado;
- *Responsabilidade*: ter uma equipe preparada para atender ao cliente, auxiliá-lo e pronta para atender às suas solicitações;
- *Garantia*: garantia remete à capacitação dos colaboradores a fazer os clientes sentirem-se confiantes nas escolhas, a esclarecer seus questionamentos;
- *Empatia*: por meio da qual, os colaboradores destinam atenção individual ao consumidor, importando-se com eles, com o intuito de entender suas necessidades e lhes oferecer a alternativa mais adequada.

Além dos fatores determinantes na qualidade de serviços, os autores Aguilar e Teixeira (2003) e Gosling *et al.* (2006) discorrem acerca dos critérios que os consumidores se baseiam a fim de escolher uma prestadora de serviços:

- *Disponibilidade*: a facilidade de obtenção do serviço ao consumidor;
- *Conveniência*: localização da empresa e o deslocamento do cliente;
- *Personalização*: refere-se à dedicação exclusiva dada ao cliente em atendimento;
- *Preço*: oferecer opções mais vantajosa, por vezes a fazer *trade off* com qualidade;
- *Qualidade*: relação entre as perspectivas prévias do cliente e sua percepção durante a execução do serviço a refletir em maior satisfação;
- *Reputação da empresa*: a imagem que o consumidor possui da entidade e a influência de outros consumidores;
- *Rapidez*: é a avaliação por parte do cliente do tempo justo para a execução do serviço, como o tempo gasto para pagamento nos *check out's* do hipermercado.

### 2.2.2. Confiança

Sirdeshmukh *et al.* (2002, p. 17) conceituam a confiança do consumidor conforme “as expectativas mantidas pelo consumidor de que o provedor de serviço é responsável e pode ser confiável na entrega de suas promessas”.

A confiança é um constructo propagado de forma intensa em marketing de relacionamento, principalmente para o setor de serviços. Conforme pontuam Marques e Brasil (2008), para constituir sólidas relações com os consumidores e obter um *market share* satisfatório, o constructo confiança é imperativo.

Esse constructo é o alicerce que protege as relações entre empresa e consumidor das incertezas do mercado (CLARO *et al.*, 2005; GOSLING *et al.*, 2006). Gosling *et al.* (2006) ressaltam os termos benevolência, integridade e honestidade sendo muito comuns na definição de confiança. Anjos Neto e Moura (2004) complementam ao esclarecer a continuidade da relação devido aos bons motivos decorrentes do aumento da confiança,

apoiados nas experiências dos consumidores nas organizações que fornecem serviços, dos quais necessitam.

A falar sobre serviços, o referido constructo elucida a percepção do consumidor sobre os aspectos relacionados ao risco e incerteza de se fazer negócios, principalmente em serviços, tendo os colaboradores da linha de frente como os principais atores para reconhecer interesses e necessidade da clientela. Todos os contatos proporcionados pelos serviços competem para a entidade modelar a confiança de seu público-alvo (BASSO e ESPARTEL, 2008).

Deste modo, o sentimento de confiança do consumidor em negociar com uma organização expõe que ele está familiarizado com as atividades desenvolvidas por ela. Além de acreditar que a organização mantém um vínculo positivo, confiável, no qual as recompensas obtidas pelo mesmo são vantajosas para ambas as partes.

Santos e Fernandes (2007) destacam o papel do constructo e sua potencialidade para manter os relacionamentos em longo prazo. Os autores ressaltam que a confiança no relacionamento é mais bem avaliada em situações críticas e adversas entre os parceiros como na troca de um produto, por exemplo. O adequado gerenciamento de situações como esta, permitem ao consumidor observar a *performance* da entidade e, em caso positivo, reforçar seus sentimentos de confiança, de acordo com o grau de interação com a organização.

Marques e Brasil (2008) encontraram em suas pesquisas que enquanto a satisfação total é o principal indicador para a clientela enquadrada em um baixo nível de interação com as empresas. Confiança e comprometimento são os constructos que melhor se adéquam a medir atitudes e a projetar as interações da clientela com níveis mais altos de relacionamento.

### 2.2.3. Comprometimento

O comprometimento é uma permutação, na qual as partes envolvidas no relacionamento crêem que é vantajoso mantê-la de forma contínua, a evitar a desvinculação do relacionamento (MACHADO *et al.*, 2005). Compreende-se, inclusive que comprometimento significa que os atores do relacionamento sentem-se influenciados a fazer negócios com os outros atores (GOSLING *et al.*, 2005).

Morgan e Hunt (1994, p. 23) ressaltam que “o comprometimento com o relacionamento só aparece desde que o relacionamento seja realmente considerado importante”. Anjos Neto e Moura (2004) pontuam o fato de o comprometimento ser importante às organizações por proporcionar uma colaboração mútua e preservar o relacionamento, a evitar a mudança de fornecedor em curto prazo. Os autores relatam que o comprometimento motiva o comportamento do marketing boca-a-boca.

Gosling *et al.* (2006, p. 06) conceituam o boca-a-boca como “uma força de pensamento, ideias e comentários entre dois ou mais consumidores, sem que os envolvidos sejam profissionais que atuam no marketing do produto ou serviço em pauta”. Ainda segundo os autores, os atuais consumidores podem intensamente influenciar consumidores em potencial quando revelam suas experiências e avaliam os produtos e, principalmente, serviços em questão.

Segundo Marques e Brasil (2008), o comprometimento pode seguir duas vertentes: uma emocional, a qual está ligada a afetividade, a sensação de fazer parte de determinada organização, e a outra vertente – o comprometimento calculado. Este analisa o custo econômico e a manutenção do vínculo, trata-se de uma conduta baseada na racionalidade.

Por conseguinte, entende-se por comprometimento, a motivação dos sujeitos em dividir os possíveis riscos e benefícios que o relacionamento pode trazer. Comprometimento também remete à indicação, a tornar público as vantagens de se fazer negócios com determinado sujeito.

### 3. MÉTODO

O tipo de pesquisa utilizado no estudo foi a pesquisa exploratória-descritiva com enfoque quantitativo, caracterizada por utilizar técnicas estatísticas, nas quais suas observações e levantamentos podem ser quantificados por meio de amostragem (MCDANIEL e GATES, 2003; MALHOTA, 2001).

Foram pesquisados consumidores das três maiores redes de hipermercados de Maceió, por meio de levantamento. As investigações foram realizadas no contexto das redes de hipermercados, devido ao grande crescimento do setor de autosserviço nos últimos 5 (cinco) anos em Alagoas.

No estado, em 2008, as três redes investigadas totalizavam 15 unidades estratégicas de vendas no formato hipermercado e/ou supermercado, que atuam há mais de dois anos em Maceió e geram cerca de 2.600 empregos diretos. A fim de garantir o sigilo das redes de hipermercados, resolveu nomeá-los de Hipermercados, seguidos de uma letra: A, B ou C, todas as vezes que se fizer menção a um deles.

A amostra contou com um gestor de cada uma das três redes dos estabelecimentos e 480 consumidores em Maceió das referidas redes, o qual proporcionou o intervalo de confiança de 95% e margem de erro de 4,36% de acordo com a fórmula para populações infinitas. A amostra contou com a participação de moradores de vários bairros de Maceió e cidades vizinhas, a apresentar boa amplitude e variedade de público.

Os gestores responderam a um roteiro de perguntas aberto e estruturado formado por 12 perguntas. O questionário aplicado junto aos consumidores dos estabelecimentos foi dividido em três partes: a primeira delas objetivava encontrar as frequências de visitas a determinado hipermercado, além dos fatores que impulsionavam as visitas. A segunda parte apresentava afirmações em uma escala de 11 pontos para serem avaliadas de acordo com o grau de concordância com as mesmas (discordo totalmente, concordo totalmente). Essas afirmações referenciavam aos constructos baseados na obra de Souza Neto *et al.* (2005), que resultaram nos constructos apresentados a seguir: **Qualidade dos serviços; Comprometimento; Confiança; Retenção e impulsificador de compra.**

Por fim, na terceira parte do instrumento foram abordados os aspectos sócio-demográficos dos respondentes, como renda, faixa etária, gênero e bairro onde morava.

A partir das informações obtidas nas entrevistas com os gestores foi feita a análise de conteúdo das mesmas através das técnicas apontadas por (VERGARA, 2005). Com relação aos dados da pesquisa realizada com os usuários dos estabelecimentos, esses foram tabulados e analisados através do *Software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), a partir do qual foram gerados os procedimentos estatísticos convencionais, bem como análises bivariadas e multivariadas, como a análise fatorial (MALHOTRA, 2001).

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 AS REDES DE HIPERMERCADOS

#### 4.1.1 Estratégias de Marketing de Relacionamento

A partir das entrevistas com os gestores, identificou-se que os estabelecimentos pesquisados oferecem os serviços facilitadores mais usuais para o atendimento à clientela, como um setor de atendimento ao cliente, popularmente conhecidos como SAC. “*Nós temos várias formas de relação com o cliente desde o nosso SAC por um 0800, temos a nossa página na Internet e temos através de caixa postal.*” (HIPERMERCADO B).

Apenas uma das redes informou possuir um cartão de fidelidade, a mesma rede que acredita que o simples fato de disponibilizar os produtos nas prateleiras, bem como sua variedade pode ser um fator que contribui ao relacionamento com a clientela. Essa disposição dos produtos nas prateleiras poderia estar mais envolvida com estratégias de marketing, em vez de atuar diretamente no relacionamento. Dentre outros aspectos informados, destacaram-

se a facilidade proporcionada pelo cartão de crédito da rede, além da ornamentação da loja, em épocas sazonais para enriquecer a experiência de compra. Foi informado, inclusive, da disponibilidade de colaboradores atuando na condição de *ombudsman*<sup>ii</sup>:

*Em algumas lojas, existem as chamadas Senhoras de Atendimento, que oferecem um atendimento ainda mais especializado aos clientes, tirando dúvidas, ouvindo sugestões, entre outros” (HIPERMERCADO A).*

Referente ao treinamento e preparação dos colaboradores das redes de autosserviço, constatou-se a atenção em prepará-los com o intuito de auxiliar aos consumidores durante a experiência de compra. Os assuntos abordados durante a preparação dos funcionários para o atendimento vão desde a relação dos mesmos com os princípios e valores da empresa, além de pequenos encontros com os supervisores diretos momentos antes de iniciar as atividades e, incentivos no que concerne a participação nos resultados. As propostas apresentadas refletem a necessidade de delinear os perfis dos colaboradores às estratégias de marketing da empresa.

Todos os esforços em fornecer meios de capacitação aos funcionários a fim de satisfazer e bem atender aos consumidores necessitam ser acompanhados e verificados de acordo com a adequação do modelo de negócio da empresa, além de conferir se as ações executadas realmente trazem o retorno para o qual foram destinadas e se são compatíveis com o perfil sociocultural de sua clientela, seja para atender com qualidade, seja para encantar os clientes. Torna-se evidente a preocupação das entidades em oferecer um serviço que tragam benefícios em termos de qualidade conforme pontuaram Aguilar e Teixeira (2003) e Prado (2006). Assim, para uma melhor compreensão das estratégias utilizadas, conhecer os princípios que norteiam os relacionamentos entre hipermercado e consumidor é imperativo.

#### **4.1.2 Relacionamento com clientes**

Conforme identificado, os estabelecimentos consultados reconhecem os variados perfis que frequentam as redes e a necessidade de formatar as lojas para atendê-los em sua especificidade:

*[...]Existem vários formatos de lojas: os hipermercados, caracterizados por comercializar eletrônicos, oferecer facilidades como recarga de celular, pagamento de contas [...], supermercados [...], e temos [o formato] que é mais focado na pessoa jurídica, e vendas no atacado (HIPERMERCADO A).*

Os estabelecimentos demonstraram comprometimento em buscar a melhoria contínua, apostam no relacionamento com os clientes a partir de encontros realizados ocasionalmente com o intuito de readequar os seus processos:

*“Fazemos o nosso Conselho de Clientes a cada dois meses, selecionando nossos clientes para discutirmos melhorias nos nossos processos, estes clientes frequentam a loja com um olhar clínico, trazendo retorno para nós” (HIPERMERCADO C).*

Relacionado à segmentação da clientela, evidenciou-se a atenção das redes em segmentar seu público. Em alguns momentos, as campanhas promocionais são direcionadas a todo o público em geral, e em casos específicos, como épocas sazonais, como Natal, Dia das crianças, Dias das Mães, são direcionadas a públicos específicos. Todas as três redes praticamente utilizam os mesmos meios de veiculação das campanhas: anúncios em jornais, na televisão, por meio de tablóides.

Contudo, percebeu-se o diferente enfoque na diagramação das mesmas, conforme se poder analisar:

*Fazemos campanhas publicitárias voltadas para todos e campanhas específicas direcionadas a segmentos. O nosso hipermercado [...] [tem] a família como foco, gerando através disto nossas promoções [...] direcionadas para o pai, mãe, crianças. Trabalhamos internamente focando para os nossos colaboradores o clima da família brasileira (HIPERMERCADO C).*

*“As campanhas publicitárias envolvem tanto a imagem institucional do [hipermercado] quanto para ações sazonais [...] e utilizam diversas ferramentas,*

*como anúncios em jornais, televisão, atingindo diversos públicos e segmentos”*  
(HIPERMERCADO A).

Percebe-se o direcionamento superficial dos esforços orientados à aproximação como os consumidores de modo personalizado. Provavelmente isso é devido às limitações em personalizar serviços em um segmento direcionado a gerar receitas através do volume nas vendas, visto a margem restrita dos seus produtos de maior giro: os produtos alimentícios. Segundo Marques e Brasil (2008), isso pode refletir em laços mais frágeis no que se concerne ao sentimento de confiança dos consumidores com as empresas.

Por vezes, os consumidores vivenciam situações que contribuem para construir os seus sentimentos de confiança com relação aos estabelecimentos que frequentam. Desse modo, faz-se necessário conhecer as ações adotadas pelos estabelecimentos com a finalidade de reduzir possíveis impactos negativos proporcionados em situações como trocas de mercadorias, atendimento com informações incompletas, enfrentadas pelos seus consumidores.

De acordo com as informações levantadas, identificou-se a avaliação continuada, seja por meio de pesquisas de satisfação, seja por autoavaliação das unidades das redes. Informaram ainda a preocupação em atender aos clientes com o mínimo de burocracia e com mais funcionários a fim de atendê-los com agilidade e mais qualidade. Uma das redes, de certa forma, optou por utilizar-se de respostas rápidas, dissonante da pergunta que lhe foi feita, na qual apresentou a avaliação interna e externa [do hipermercado] com o intuito de melhorar ainda mais a disponibilidade de produtos e serviços à clientela. Fato este que demonstra reconhecer patologias em suas operações sem, entretanto, avaliar uma solução.

Outra rede apresentou uma metodologia, para lidar com os fatores de insatisfação de seus consumidores:

*Temos vários fatores para combater esta insatisfação do cliente, um deles é treinamento específico por setor focado em atendimento ao cliente, outro fator é o saldo de clientes satisfeito, [...] para termos uma ideia do perfil do cliente, para saber o grau de satisfação dele com uma determinada loja e se ele recomendaria aquela loja a pessoas amigas [...] caso não esteja dentro da performance que a empresa exige, é criado um plano de ação naquela loja para entender o motivo daquela insatisfação dos clientes* (HIPERMERCADO B).

#### **4.1.3 Ações de retenção**

Relativo aos fatores motivadores que contribuem para que a clientela frequente os estabelecimentos por mais vezes, obteve-se variadas respostas, algumas genéricas:

*“um conjunto de ações trabalhadas por diversas áreas como Comercial, Marketing, Atendimento ao Cliente, entre outros, afinal o cliente é o público-alvo da empresa”*  
(HIPERMERCADO A).

Outras que, se bem executadas, podem efetivar as visitas dos consumidores nas lojas: *“promoções, atendimento, serviços, formas de pagamento, comodidade, novidades”* (HIPERMERCADO C).

Além de incentivos em períodos sazonais, como Dia das Mães, períodos dos meses com promoções em determinados setores das lojas, como quinzena de eletroeletrônicos, e ações semanais focadas, principalmente, em gêneros alimentícios.

Isso demonstra que as redes entrevistadas acreditam que o apelo a partir de uma grande quantidade de promoções ou a manutenção dos setores da empresa funcionando incentivam a assiduidade dos consumidores. Enquanto poderiam desenvolver estratégias mais focadas na retenção de clientes, a começar pela correção de patologias, como melhorar a eficiência nos *check out's*<sup>iii</sup>.

Por fim, os hipermercados foram estimulados a informar quais os diferenciais que os destacam dos concorrentes e que agregam valor. De acordo com as respostas dos entrevistados, levantou-se que os estabelecimentos apostam em preço, atendimento, conforto



e comodidade, ou em ações no contexto do processo produtivo: “[...] visamos a produtividade com qualidade” (HIPERMERCADO C); “preço e atendimento são os principais diferenciais” (HIPERMERCADO B).

Uma das redes revelou a importância do clube de fidelidade, além da distribuição de suas lojas na cidade e sua política de sustentabilidade:

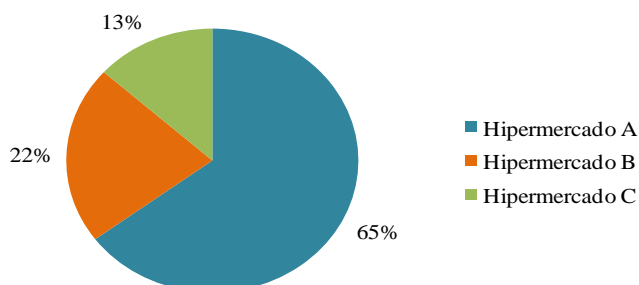
*Há vários, mas entre eles, [...] o clube de fidelidade, preço, localização da loja, atendimento, sortimento e garantia de procedência, além de uma política de sustentabilidade, direcionando as ações da empresa, seja na expansão e construção de loja, estímulo a fornecedores para desenvolverem produtos mais sustentáveis [...] (HIPERMERCADO A).*

De acordo com a pesquisa junto às redes de hipermercados em Maceió, constatou-se que, em sua maioria, as ações desempenhadas para o marketing de relacionamento se situam principalmente no primeiro nível, conforme apresentado por Ribeiro *et al.* (1999), o qual é revelado pelo apelo a preço e descontos para incentivo à repetição de compras. Referente às ações enquadradas no segundo nível, identificou-se o clube de fidelidade e o conselho de clientes informados por duas das redes.

#### 4.2 OS CONSUMIDORES DAS REDES

*Caracterização da amostra:*

Do total das 480 respostas obtidas, 64% correspondem ao sexo feminino e 36% do sexo masculino; na faixa etária de 21 a 27 anos 44%; seguido das faixas: até 20 anos 17,9%, de 28 a 34 anos (12,9%), de 35 a 41 anos (5,6%), mais de 42 anos (19,6%). Com relação à formação escolar, o perfil amostral está situado no ensino Superior completo ou cursando (49%), seguido do ensino médio completo com 35%. Em termos de renda familiar, na qual foram destacadas os três itens que obtiveram as maiores respostas, está situada entre 2 a 5 salários mínimos<sup>iv</sup> (36%), seguida das faixas entre 5 até 8 salários mínimos (19%), até 2 salários mínimos (18%).



**GRÁFICO 01 – Hipermercado que visita com maior frequência.**

**FONTE:** Dados da pesquisa.

O gráfico acima apresenta que mais de 60% dos entrevistados costumam visitar o Hipermercado A. Essa tendência encontrada na pesquisa aponta a tradição conquistada pelo Hipermercado, já que o mesmo possui bandeira no estado há mais de 20 anos, além de ser detentor de nove lojas espalhadas pela cidade.

Identificou-se dois perfis de visita que sobressaíram-se: visitam o hipermercado *mais de quatro vezes por mês* (23,33%), público este provavelmente motivado pelas promoções diárias dos hipermercados, pelo portfólio de serviços, como pagamento de contas, lojas de conveniência, alimentação ou devido a localização do estabelecimento. E *duas vezes por mês* (22,92%), caracterizando um público mais conservador, que frequenta o estabelecimento para fazer suas compras quinzenalmente. Constata-se que quase 77% dos entrevistados costumam frequentar duas vezes ao mês ou mais vezes. A opção menos de uma vez por mês, a qual corresponde a menos de 10% dos entrevistados.

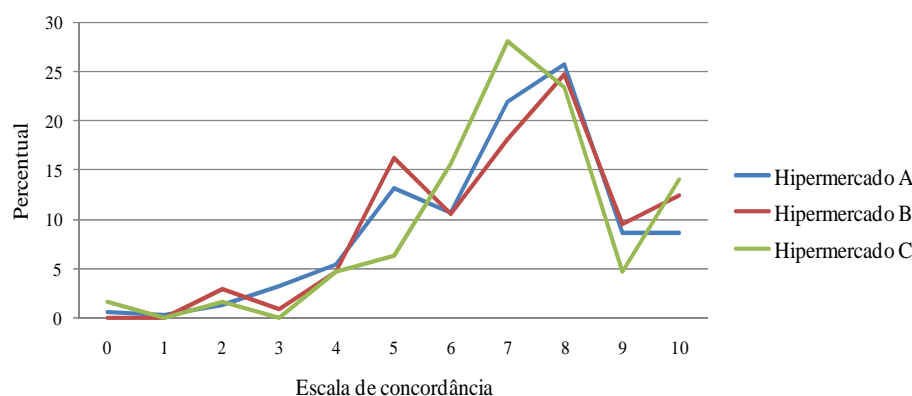
**TABELA 01 – Fatores que motivam a visita ao Hipermercado que visita com maior frequência**

Categorias	%
Localização	30,4
Variedade de produtos/ serviços	16,72
Preço	15,84
Promoções	13,78
Formas de pagamento	11,93
Facilidades e benefícios	5,28
Atendimento	3,81
Influência de amigos/ parentes	2,25
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**FONTE:** Dados da pesquisa.

A Tabela 01 é referente aos fatores que impulsionam a escolha do consumidor para visitar determinado Hipermercado. Constatou-se de acordo com a pesquisa que a localização das lojas é o principal fator impulsionador das visitas, a qual obteve pouco mais de um quarto das respostas (30,4%), seguido do sortimento de produtos e serviços que o hipermercado tem a oferecer (16,72%). Um dos entrevistados durante a abordagem pessoal para a aplicação do questionário chegou a citar a importância da localização do hipermercado para a sua família: “O Hipermercado B é a geladeira da minha casa, imagino que eu deva ir umas três vezes por dia lá.” Um item bastante enfatizado no contexto do marketing de relacionamento (atendimento), bem como a influência positiva através do marketing boca-a-boca através de amigos e parentes não conseguiram alcançar isoladamente 5%.

O gráfico seguinte apresenta um dos resultados da análise bivariada, o valor encontrado a partir do Teste do *Qui-Quadrado* superior a 0,5 conforme revelado pela literatura.

**GRÁFICO 02 – Análise cruzada das questões estou satisfeito com o Hipermercado que vou com maior frequência versus Hipermercado mais visitado.**

**FONTE:** Dados da pesquisa.

Durante a abordagem da pesquisa com os consumidores, cerca de 26% dos entrevistados afirmaram já ter tido alguma experiência negativa com o hipermercado que mais frequenta. Entretanto o gráfico acima apresenta que os consumidores demonstram leve satisfação com os serviços de autosserviço das três redes do estudo. Conforme observado, os consumidores atribuíram, em sua maioria, um valor entre 7 (sete) e 8 (oito) de acordo com o grau de concordância com a afirmação abordada no instrumento de pesquisa. Destaca-se que os valores próximos a 0 (zero) representam grau de concordância nulo com a afirmação e os valores próximos a 10 correspondem a total concordância com a afirmação. O hipermercado C recebeu um índice um pouco a baixo de seus concorrentes, fator que possivelmente remete

ao fato de este ser o hipermercado mais recente dos pesquisados e ainda está a conquistar mercado.

A próxima tabela apresentada revela os resultados das análises fatorial. Com a ajuda do método de análise fatorial, o qual é apresentado por Malhotra (2001), como procedimento estatístico que tem por finalidade separar e reorganizar variáveis que aparecem, a princípio, isoladas das outras, é possível agrupá-las em blocos concisos chamados fatores. Assim, os fatores ajudam a esclarecer de forma global os resultados de um grupo de variáveis que até então foram respondidas de forma avulsa.

De acordo com o tratamento dos dados, constatou-se que as variáveis atendem aos pré-requisitos apresentados por Malhotra (2001) para a realização da análise fatorial com os testes KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) com adequação de 0,838, considerado bom pela literatura. Relativo a consistência das respostas, esta foi comprovada com o *Alpha de Cronbach* de índice 0,746. Todas as variáveis dispostas no instrumento de coleta de dados foram mantidas, uma vez que possuíam carga fatorial acima de 0,30 – item também defendido pela literatura, entretanto duas das 16 variáveis apresentadas no instrumento: “*Acho importante ganhar pontos/ bônus de acordo com as compras realizadas*” e “*Sempre fico atento aos valores do produto na prateleira e o valor cobrado em caixa*” não se associaram a outras variáveis, portanto, não se agruparam em fatores. Da análise fatorial foram formados três fatores a seguir apresentados.

O primeiro fator obtido da análise fatorial reuniu nove das 16 variáveis apresentadas no instrumento de pesquisa, a obter 26,82% da variância explicada. Da análise desse fator, percebeu-se que o consumidor acredita que o hipermercado escolhido por ele detém boa parte dos atributos necessários para atender aos seus anseios. Remete, de certo modo, a uma relação de identificação com o estabelecimento por conhecer determinados processos e características, atributos essenciais ao marketing de relacionamento. Isso é reforçado pela percepção que o consumidor tem das variáveis que queriam relacionar os aspectos da qualidade dos serviços, confirmado com fatores que remetem ao sentimento de confiança, e assim compreender os constructos que podem sinalizar a escolha da clientela pela **afinidade com o hipermercado**.

**TABELA 02 – Variáveis dos fatores: Afinidade com o hipermercado, Disposição para mudar de hipermercado e Conformismo**

Variáveis do fator 1 - Afinidade com o hipermercado	Média	Média Global	Desvio Padrão	Variância Explicada (%)
O hipermercado consegue atender minhas necessidades	7,52	6,08	2,16	26,82
Estou satisfeito com o hipermercado que vou com maior frequência	7,00		1,87	
Sinto que os funcionários são mais amigáveis que em outros hipermercados	6,84		2,95	
Acho mais vantajoso frequentar este hipermercado que outro	6,45		2,75	
As promoções me estimulam a frequentar o hipermercado	6,21		3,02	
Frequento o hipermercado porque gosto	6,16		3,17	
Se eu mudar de hipermercado, provavelmente voltarei para o anterior	5,56		2,82	
Acredito que os preços praticados são mais baixos que os da concorrência	5,14		2,72	
Frequento o hipermercado porque sou atendido de forma diferente	3,87		2,92	
Variáveis do fator 2 - Disposição para mudar de hipermercado	Média	Média Global	Desvio Padrão	Variância Explicada (%)
Eu trocaria o hipermercado que eu vou com mais frequência por	5,33	4,76	3,08	11,28

outro				
Às vezes, sinto-me dependente em realizar compras com o hipermercado	4,66		3,24	
Provavelmente eu obteria mais vantagens se utilizasse outro hipermercado	4,29		2,77	
<b>Variáveis do fator 3 – Conformismo</b>	<b>Média</b>	<b>Média Global</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância Explicada (%)</b>
Frequento o hipermercado por comodidade	6,84	5,73	2,86	7,73
Não vejo diferença entre um hipermercado e outro	4,62		3,06	

**FONTE:** Dados da pesquisa.

Constatou-se através da indicação de algumas variáveis o comportamento de retenção pela indicação de que os consumidores voltariam ao hipermercado que vão com maior frequência caso optassem por outra rede, além dos incentivos promocionais que terminam a influenciar a recompra.

O segundo fator, o qual foi nomeado **disposição para mudar de hipermercado**, conquistou 11,28% da variância explicada da formação dos fatores, além de manter as variáveis do constructo designado ao comprometimento dos atores em um relacionamento. Esse fator representa o acondicionamento da clientela a mudar de hipermercado, principalmente a revelar os aspectos referentes a propensão em manter ou deixar o relacionamento. De acordo com as médias obtidas, próximas ao ponto neutro (5), o fator apresenta uma tendência a diminuir o desejo de procurar outro hipermercado.

De acordo com o fator 3, identificou, de certa forma, uma tendência ao **conformismo** em frequentar as redes, uma vez que confirmam as visitas ao hipermercado por comodidade, fato que termina contribuindo a não perceber as particularidades de cada uma das redes. Este fator explicou 7,73% da variância observada. O fator 3 vem a confirmar a tendência dos outros fatores anteriormente apresentados a partir da convergência dos mesmos para o conformismo. Em outro aspecto, o acomodamento das variáveis nos fatores e os indicadores obtidos contribuem para descartar a ideia de que os consumidores em Maceió apresentem em sua maioria o comportamento de fidelização, remetendo-o há um nível mais baixo – retenção.

Em síntese, é necessário fazer algumas pontuações a respeito dos resultados como os estímulos desenvolvidos pelas redes se situando no nível mais elementar do marketing de relacionamento, com táticas envolvendo principalmente preço. Do lado do consumidor se destaca o contentamento do que lhe é hoje em dia oferecido por parte dos estabelecimentos.

Apresenta-se inclusive, o ajuste dos incentivos orientados ao marketing de relacionamento exercitado pelas três redes na capital alagoana serem diferentes dos encontrados no sul do país, ou nos Estados Unidos – país precursor do marketing de relacionamento. A particularidade do contexto das outras regiões formada por consumidores com um comportamento mais exigente, exige uma postura diferente dos estabelecimentos. Em Maceió não poderia ser diferente, os aspectos peculiares da região culminam na adoção de determinada postura dos hipermercados na cidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou identificar se a atuação das redes de hipermercados consegue atender aos anseios do consumidor no tocante a relacionamentos, uma vez que as mesmas se situam no contexto ideal à manutenção do vínculo: a frequência de interações entre empresa e consumidor, característica usual do setor de varejo. Desse modo, faz-se necessário conhecer o cenário atual do setor pesquisado no tocante a marketing de relacionamento, bem como as ações direcionadas pelos estabelecimentos no contexto maceioense.

Concernente aos resultados da pesquisa, observou-se um indicador alto de reclamações informadas pelos consumidores a totalizar mais de um quarto dos entrevistados,

contudo foi encontrado que os mesmos se encontram satisfeitos com o atual cenário de hipermercados em Maceió. Imaginando uma escada com três degraus, onde o primeiro e mais baixo representasse retenção, o segundo fosse referente aos consumidores com alta fidelidade e o terceiro e último representasse lealdade, certamente os consumidores estariam inseridos no primeiro degrau, ou seja, em retenção. Visto que eles estão de certa forma, satisfeitos com os serviços que obtém e são fortemente influenciados pela localização e por incentivos como promoções, seria uma retenção por comodidade. Esse cenário, que remete à satisfação, foi apontado nos estudos de Marques e Brasil (2008) quando foi referenciado que satisfação está associada a um perfil de clientela com baixo nível de interação com as empresas. Em outra abordagem na literatura, Leal (2005) apresenta que a simples repetição de compra não necessariamente remete a fidelidade e podendo sinalizar retenção por aceitação ou comodidade.

Os fatores que poderiam levar a pensar em um nível mais alto para atingir fidelidade ou ainda lealdade e atuam com mais intensidade no relacionamento, como atendimento, influência de amigos e parentes a partir do marketing boca-a-boca, bem como alguns constructos relacionados a comprometimento, lealdade, bastante pontuados na fundamentação conceitual por vários autores de forma explícita ou não, obtiveram pouco destaque por parte dos consumidores.

Um dado interessante encontrado no estudo foi a frequência de visitação aos estabelecimentos, onde a maioria dos pesquisados os visitam mais de 4 vezes aos mês, sinalizando a potencialidade dos consumidores em realizar compras, já que o incentivo no próprio estabelecimento é bem maior que os estímulos através de alguma mídia, por exemplo. Os consumidores podem interagir com os produtos e colaboradores, além de esclarecer suas dúvidas antes da compra.

Constatou-se ainda que os consumidores, embora escolhendo um determinado hipermercado preferido, eles costumam ir, ao menos, esporadicamente às outras redes devido aos comparativos entre os estabelecimentos durante as abordagens na pesquisa de campo, possivelmente sinalizando uma tendência a conferir os preços dos concorrentes. Essa informação aponta para um comprometimento questionável dos consumidores e prosseguir com o relacionamento, segundo Machado *et. al* (2005) e Gosling *et. al* (2005) encontraram em seus trabalhos. Os consumidores valorizam principalmente, na escolha do estabelecimento os fatores: localização, variedade de produtos e serviços e preço.

Por fim, recomenda-se prosseguir com os estudos a focar em uma das redes ou a possíveis entrantes, visto a possibilidade de um novo concorrente certamente influenciará o comportamento dos demais. Acrescenta-se a isso, a instabilidade e constante mutação do mercado, que podem influenciar as formas de retenção e fidelização utilizadas pelos estabelecimentos, ou ainda aprofundar-se nos constructos de marketing de relacionamento. Uma vez que a temática acerca do conteúdo não foi esgotada e, se tratando de marketing de relacionamento, o mercado oferece inúmeras possibilidades de estudos a serem explorados não só no setor varejista de supermercados, mas em outros cenários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, Ricardo L. B; TEIXEIRA, Maria L. M. Qualidade de serviços: aprendendo com clientes da concorrência. In: 3E's. Resumo dos Trabalhos 3 E's - 1º Encontro de Estudos em Estratégias, **Anais Eletrônicos**, Curitiba: 2003.

ANJOS NETO, Mário R.; MOURA, A. I. Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, **Anais eletrônicos**, Curitiba: ANPAD, 2004.

- BASSO, Kenny; ESPARTEL, Lélis B. Influência do traço de personalidade “orientação para o cliente” do empregado de fronteira na percepção de valor e confiança do cliente: estado-da-arte e proposições de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1. n. 1, p. 59-77, 2002
- CLARO, Danny. P.; CLARO, Priscila B. O.; ZYLBERSZTAJN, Décio. Relationship marketing strategies: when buyer and supplier follow different strategies to achieve performance. **Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 2, p. 17-34, 2005.
- CRISTINE, Eliane; MAFFEZZOLLI, Francisco. Qualidade do relacionamento, lealdade e resultado financeiro dos usuários de telefonia celular: Uma Possível Contra Regra. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CORREIA NETO, Jorge S.; ROSA, Catarina; ALBUQUERQUE, Silva. A inovação de produtos sob a ótica do CRM: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- D’ANGELO, André C.; SCHNEIDER, Heleno, LARÁN, Juliano A. Gestão de clientes: uma análise dos processos de aquisição seletiva, retenção e rentabilização no varejo. **Varejo Competitivo**, São Paulo, v. 9, 2004.
- GOSLING, Marlusa; GONÇALVES, Carlos A.; DINIZ, Lílian C. O. Análise experimental de estratégias de relacionamento no ensino privado: um estudo multigrupos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, **Anais eletrônicos**, Salvador: ANPAD, 2006.
- GOSLING, Marlusa; DINIZ, Lílian C. O.; MATOS, Celso A. Variáveis relacionais no setor de ensino privado: adaptação e refinamento de escalas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, **Anais eletrônicos**, Brasília: ANPAD, 2005.
- HÜSKES, Monika; SILVEIRA, Amélia; TONTINI, Gerson. O marketing de relacionamento e os programas de fidelização de clientes em supermercados da região sul do Brasil. In: Terceira **Conferência Internacional da Academia Iberoamericana**, 2003: São Paulo, 2003.
- LEAL, Walmon M. **A Prática do marketing de relacionamento na conquista da lealdade do cliente**: um estudo no setor farmacêutico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, **Anais Eletrônicos**, Brasília: ANPAD, 2005.
- LOURENÇO, Cléria D. S.; PEREIRA, José R. Relações de troca sob a ótica do marketing de relacionamento e da teoria da dádiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- MACHADO, Ednéia C. A.; GONÇALVES FILHO, Cid; MONTEIRO, Plínio R. R.; MACHADO, Marco A. Marketing de relacionamento, trocas sociais e identidade saliente: construção de um modelo no terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, **Anais Eletrônicos**, Brasília: ANPAD, 2005.

- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing** – uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARQUES, Licione; BRASIL, Vinicius S. Validação de um modelo de lealdade do estudante com base na qualidade do relacionamento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento** – estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier: 1997.
- MORGAN, Robert M. HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, Jul., 1994.
- MOURA JUNIOR, André L.; MAIA, Roseli S. Programas de relacionamento: uma avaliação multi-setorial envolvendo satisfação, lealdade e custos de mudança segundo a percepção dos clientes. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- PRADO, Paulo H. M. Programas de fidelidade, satisfação, qualidade no relacionamento e lealdade entre clientes e supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DO PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, **Anais eletrônicos**, Salvador: ANPAD, 2006.
- RIBEIRO, Áurea H. P.; GRISI, Celso C. H.; SALIBY, Paulo E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros, **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 31-41, Jan./Mar. 1999.
- SANTOS, Cristiane P.; FERNANDES, Daniel V. H. A recuperação de serviços e seu efeito na confiança e lealdade do cliente. **RAC-eletrônica**, v. 1, n. 3, p.35-51 Set./Dez.2007.
- SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.
- SOUZA NETO, Arcanjo F.; FONSÊCA, Francisco R. B.; OLIVEIRA, Patricia A. S. Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. In. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29 **Anais eletrônicos**, Brasília: ANPAD, 2005.
- SLONGO, Luiz A., MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 149-170, Jan./Mar. 2005.
- VAVRA, Terry G., **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

---

<sup>i</sup> Relação vantajosa para todas as partes envolvidas em um relacionamento.

<sup>ii</sup> *Ombudsman*: Pessoa incumbida de observar e criticar as falhas de uma empresa, pondo-se no lugar do público, além de receber críticas, sugestões, reclamações e deve agir de forma imparcial.

<sup>iii</sup> *Check out's*: os caixas dos super e hipermercados.

<sup>iv</sup> O salário mínimo em vigor durante a pesquisa era de R\$ 415,00.