

Desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento para Clientes de Telecom

Gisela Demo

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília
giselademo@unb.br

Natasha Fogaça

Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília
natasha.adm@gmail.com

Humberto Cardoso

Tim Brasil
humbertojcfilho@hotmail.com

RESUMO

Em um contexto em que a competitividade e o grau de exigência dos consumidores são cada vez maiores, as organizações encontraram no uso da Gestão de Relacionamento com Clientes ou *Customer Relationship Management* (CRM) obter melhores resultados e conquistar a lealdade dos clientes. Sendo assim, o objetivo desse trabalho foi desenvolver e validar uma escala para medir a percepção dos clientes quanto ao seu relacionamento com as operadoras de telecomunicações (telecom), setor ainda inexplorado nos estudos de relacionamentos em serviços. O estudo é de natureza multimétodo, utilizando entrevistas e aplicação de questionário. Os resultados foram analisados por meio de análise de conteúdo categorial temática e análise fatorial hierárquica exploratória. A escala ficou composta por três fatores de primeira ordem e um fator de segunda ordem, todos com bons índices psicométricos. A escala validada no presente estudo poderá ser utilizada como diagnóstico para os gerentes de operadoras de telecom estabelecerem relacionamentos duradouros com seus clientes.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; CRM; Operadoras de telecom.

ABSTRACT

In a context where the competitiveness and the level of consumer demand are increasing, organizations found in the use of Customer Relationship Management (CRM) a way to get better results and win customer loyalty. Thus, the aim of this study was to develop and validate a scale to measure the perceptions of customers about their relationship with telecommunication (telecom) operators, a sector still under explored in the studies regarding relationships in services. The study is multimethod, using interviews and questionnaire. The results were analyzed using thematic content analysis and hierarchical exploratory factor analysis. The scale was composed of three primary factors and a factor of second order, all with good psychometric indices. The validated scale in this study could be used as a diagnostic so telecom operators managers could improve their services and establish lasting relationships with its customers.

Keywords: Relationship Marketing; Customer Relationship Management; Telecom operators

1 INTRODUÇÃO

Hoje a competitividade, juntamente com a globalização, constitui uma realidade difícil de ser ignorada, e resume a busca incessante das organizações por alternativas de diferenciação competitiva (DEMO, 2014). Os clientes estão cada vez mais exigentes. Hoje buscam maior qualidade, mais serviço, conveniência e customização. Percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade à marca. Além disso, a facilidade de acesso às informações em diversas fontes lhes permitem um processo de compra mais inteligente. Consequentemente, os consumidores esperam sempre mais das organizações (KOTLER; KELLER, 2012).

Com todas essas mudanças, as organizações começam a descobrir que para alcançar um crescimento estável e lucrativo devem tratar bem seus clientes (BROWN, 2001). No passado, a habilidade mais importante do marketing era a aquisição de novos clientes. O foco atualmente é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. As organizações estão gastando muito na conquista de novos clientes e os concorrentes estão sempre tentando captá-los. A perda de um cliente não representa só a perda de uma próxima venda, mas a perda de todo o lucro de vendas futuras daquele cliente (KOTLER, 1999).

Na busca de melhor satisfazer, encantar e fidelizar os clientes, as organizações buscaram na gestão do relacionamento com o cliente, uma vantagem para o alcance de melhores resultados. Também denominado marketing de relacionamento, ou CRM (*Customer Relationship Management*), Kotler e Keller (2012, p.151) definem como o “gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”.

O setor de serviços já é dominante na realidade mundial, respondendo por quase dois terços do valor do PIB anual global (LOVELOCK; WIETZ; HEMZO, 2011). Isso pode ser verificado no setor de telecomunicações no Brasil, em que a taxa de utilização do serviço no país teve um crescimento elevado em um curto espaço de tempo. Após o processo de privatização do setor de telecomunicações, empresas de telefonia celular surgiram no país com o intuito de inovar e melhorar o nível de qualidade na prestação do serviço. O que antes era um bem de luxo, com a popularização do serviço, principalmente com o serviço pré-pago, em 1998, o celular se torna uma alternativa à telefonia fixa, para pessoas de todas as classes sociais. Nesse contexto, o envolvimento e o relacionamento com o cliente se tornaram cada vez mais relevantes, e a concorrência no segmento aumentou tornando o papel do Marketing no setor mais desafiador (OLIVEIRA; TOLEDO; LOPES, 2013). Roberts, Varki e Brodie (2007) encontraram que qualidade de relacionamentos é um melhor preditor de intenções comportamentais que qualidade de serviços.

Schumpeter (1985) defende que, para além da abordagem clássica tecnicista da inovação (produção de novo objeto técnico), proposta por Barras (1986), inovações também podem ser identificadas em outras situações, como, por exemplo, na introdução de novas formas de entrega de um serviço. Destarte, segundo Gallouj (1998), há quatro tipos de inovações em serviços, quais sejam, inovações de produtos, inovações de processos, inovações organizacionais ou gerenciais, e inovações de mercado.

Escalas ou instrumentos são fundamentais na mensuração da eficácia de práticas e políticas de gestão (Legge, 2006), e no caso da gestão de serviços, podem ser entendidos como tecnologias de inovação ao oferecer um diagnóstico que fomentará, por sua vez, um aprimoramento dos processos de prestação de serviços aos consumidores, e em última análise, a qualidade dos seus relacionamentos. Isso é especialmente relevante em setores de serviços com competitividade recrudescente.

Outrossim, o desenvolvimento e a subsequente validação de uma escala que permita aos consumidores avaliar a prestação de serviços e, assim, fomentar um feedback que resulte em um aprimoramento nos processos e métodos de sua prestação, podem ser entendidos como uma inovação em processo, a qual, por definição, relaciona-se à modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço ou nos procedimentos de atendimento do usuário/cliente e de entrega do serviço (Gallouj, 1998). Estas modificações de procedimentos dar-se-á a partir do diagnóstico viabilizado pela escala por ora proposta.

A escolha do setor de telecomunicações como lócus de pesquisa justifica-se pelo alto grau de competitividade no segmento em nível nacional. Ademais, há uma lacuna na literatura de métricas em CRM concernente ao setor de telecom. As quatro grandes operadoras (Vivo, Claro, Tim e Oi) representam 99,5% do mercado, sendo que a diferença da quarta colocada para primeira não passa de 10 pontos percentuais, e da primeira para a segunda é de apenas 1,54 pontos percentuais (MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES, 2015). O segmento está demasiadamente dividido, fazendo com que o cliente ganhe maior importância, pois a perda dele pode levar à perda de *Market Share* (fatia de mercado). A manutenção dos clientes se torna essencial para as operadoras ganharem fatias de mercado (DEMO, 2014).

Esse estudo tem como objetivo geral o desenvolvimento e a validação de uma escala, denominada Escala de Relacionamento com Clientes de Telecomunicações (ERC Telecom), para avaliar a percepção que os usuários de telefonia celular têm do seu relacionamento com os serviços prestados pelas operadoras brasileiras.

No que tange à medidas de CRM, foram encontrados alguns estudos de validação de escala para o mercado B2C com base na proposta de Rozzett e Demo (2010) e Demo e Rozzett (2013): a ERC para Disney e parques de diversões (VASCONCELOS; DEMO, 2012); a ERC para Nintendo Wii e vídeos-games (BATELLI; DEMO, 2012); e a ERC para bebidas, cerveja SKOL e guaraná Antártica (LOPES; DEMO, 2012). No entanto, ainda não foi validado instrumento para o competitivo mercado do setor de telecomunicações. Com a escala aqui proposta, estudos relacionados das áreas de marketing e comportamento do consumidor podem ser viabilizados no que tange ao setor de telecom.

Quanto às contribuições práticas, a ERC Telecom pode ser utilizada como ferramenta diagnóstica que auxilia os gestores de telecom a identificar aspectos que podem ser melhorados no sentido de estabelecer relacionamentos duradouros com seus clientes e alavancar sua competitividade.

2 ESTADO DA ARTE SOBRE CRM

O avanço da tecnologia juntamente com a competitividade fez com que ocorresse a transformação do marketing. Dado o contexto de grandes escolhas e mudanças, a solução parece ser encontrar uma maneira de integração entre empresa e cliente, para se manter e criar um relacionamento. E a integração exige credibilidade, e esta torna-se o valor de sustentação da empresa (MCKENNA, 1999). Satisfazer os clientes já não é suficiente, os concorrentes podem fazer isso; a retenção dos clientes é o grande desafio (KOTLER; KELLER, 2012).

Observando os dados estatísticos, de acordo com Demo (2015), cerca de sessenta e cinco por cento (65%) dos negócios das empresas são provenientes da manutenção de clientes satisfeitos, clientes antigos, que estão há muito tempo na organização. Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente que manter um cliente atual, e noventa e um por cento (91%) de clientes insatisfeitos não voltarão à mesma empresa e comunicarão sua insatisfação ao menos para outras nove pessoas. Isso evidencia a importância estratégica da retenção de clientes e o do aumento do tempo de vida destes dentro da organização.

Nesse contexto, Vavra (1993) evidencia a importância da mudança de postura empresarial no sentido de finalizar uma venda para a de iniciar um relacionamento e conseqüentemente construir lealdade. O autor introduz o conceito do *after marketing* ou pós-marketing, em que a interação prolongada é tão importante quanto à venda. O pós-marketing é definido como o meio de proporcionar satisfação contínua aos clientes, e deve ser uma forma ampla de conduzir negócios não devendo ser tratado apenas como uma função. O grande objetivo é a construção de relacionamentos duradouros, buscando a fidelização dos clientes. E para isso, a satisfação, a comunicação e o serviço prestado ao cliente se tornam de extrema importância para o alcance desse objetivo.

Na busca pela satisfação e fidelização dos clientes, o CRM torna-se parte fundamental. Payne (2012) afirma que o CRM é uma resposta ao novo ambiente de negócios, e que é consequência de um conjunto de tendências importantes que incluem a mudança do marketing transacional para o marketing de relacionamento. Esse enfoque no relacionamento implica que possa ocorrer uma gestão e um desenvolvimento do relacionamento entre cliente e empresa com finalidade de melhorar a retenção e a lucratividade. Isto representa uma mudança significativa em que os clientes passam a ser ativos da organização. Com isso, a empresa passa a se concentrar no crescimento desses ativos e do seu valor de mercado. A maximização do valor de vida de um cliente é fundamental para o marketing de relacionamento. O valor de vida de um cliente pode ser definido como o fluxo futuro de lucro líquido de um cliente, descontado do valor presente. Nessa perspectiva, o CRM tem uma abordagem estratégica com a finalidade de identificar os clientes lucrativos e construir relacionamentos duradouros a fim de obter melhores resultados e gerar valor ao acionista.

O interesse dos pesquisadores pelo CRM traduz-se no aumento das publicações científicas sobre o tema. Zablah, Bellenger, Johnston (2004) afirmam que embora existam estudos que colocam pontos importantes em relação à utilização do CRM, a literatura sobre o tema ainda parece ser bastante fragmentada, devido à falta de uma conceituação comum. Nesse sentido, os autores propõem uma definição mais clara, definindo o CRM como um processo constante envolvendo o desenvolvimento

e a utilização de inteligência de mercado a fim de construir e manter uma base de clientes que maximize o lucro do relacionamento com cliente.

Outrossim, 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).

Quanto às revisões da literatura sobre CRM, foi considerado como marco o primeiro artigo de Ngai (2005). Foram analisados 205 artigos em diferentes bases de dados, publicados em 85 revistas acadêmicas, no período 1992 a 2002. Ngai (2005) concluiu pelo vigor da pesquisa acadêmica sobre marketing de relacionamento e como agenda para estudos futuros, interrogou sobre a baixa percentagem de trabalhos relacionados à privacidade em CRM, vaticinando que o setor continuaria a apresentar um crescimento significativo nos próximos anos. Outra conclusão do estudo foi a predominância de pesquisa de CRM em grandes empresas em detrimento de médias e pequenas empresas, cujas características devem ser levadas em conta.

A partir daí, em âmbito internacional, várias revisões de literatura têm sido realizadas e as mais recentes foram as Sojan, Raphy e Thomas (2014) e Benouakrim e El Kandoussi (2013). Sojan, Raphy e Thomas (2014) propuseram um modelo aplicado ao CRM, a partir da revisão das técnicas mais utilizadas em sistemas de suporte à decisão para o CRM, considerando o aumento da entrada de dados de clientes, o que faz com que a mineração de dados seja estratégica para as organizações que pretendem implementá-lo. Já 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.

Em nível nacional, o levantamento mais recente foi de Demo et al. (no prelo), ao desenharem um panorama dos estudos sobre CRM, apresentando os resultados de uma revisão bibliométrica que abrange sínteses do estado da arte e dos estudos empíricos publicados exclusivamente em periódicos brasileiros de primeira linha no período compreendido entre 2001 e 2013 para destacar a produção no novo milênio. Os resultados engendrados de fato apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre CRM, o que foi demonstrado por um patente aumento no interesse de pesquisadores, considerando a criação de grupos de pesquisa sobre CRM no Brasil e os indicadores de produção.

No que tange a medidas de CRM, foram encontrados alguns estudos de validação de escalas. Wilson e Vlosky (1997) desenvolveram uma escala de CRM para o mercado *business-to-business* (B2B) e Viana, Cunha Jr e Slongo (1999) adaptaram-na para o setor industrial no Brasil. Jain, Jain e Dahr (2003), por seu turno, propuseram uma medida para avaliar a efetividade do CRM nos setores hospitalar, bancário, hoteleiro, alimentício e de varejo. Sin, Tse e Yim (2005) validaram uma escala para medir as dimensões de CRM praticados pelas empresas do setor de

serviços financeiros de Hong Kong. Soch e Sandhu (2008) desenvolveram uma escala de CRM aplicada às indústrias de manufatura na Índia e Öztaysi, Sezgin e Özok (2011) propuseram um instrumento para a medição de processos de CRM na Turquia e Agariya e Singh (2012a; 2012b) desenvolveram índices de CRM para os setores bancários e de seguros na Índia.

Rozzett e Demo (2010) desenvolveram a Escala de Relacionamento com Clientes (ERC) que avalia a percepção de clientes quanto ao relacionamento com empresas em geral, e a validaram no Brasil especificamente para o mercado consumidor (B2C, do inglês *Business-to-Consumer*). Com base nesta escala, outras escalas foram adaptadas para segmentos específicos: a ERC para Disney e parques de diversões (VASCONCELOS; DEMO, 2012); a ERC para Nintendo Wii e videogames (BATELLI; DEMO, 2012); e a ERC para bebidas, cerveja SKOL e Guaraná Antártica (LOPES; DEMO, 2012). Recentemente, Demo e Rozzett (2013) validaram a ERC também nos Estados Unidos. O resultado foi um modelo de um fator com alta confiabilidade e ajuste melhor que a versão brasileira. Nota-se que nenhuma proposta de medida de CRM focou o setor de telecomunicações, especificamente no que tange ao mercado B2C.

3 MÉTODO

3.1 Caracterização do setor

Segundo estudo realizado pela SindiTelebrasil (2011), no mercado brasileiro, existe um ambiente extremamente competitivo, em que existem quatro grandes principais empresas fortemente estabelecidas. É um setor dinâmico em que variáveis como preço, inovação e qualidade são fundamentais para conquista e manutenção das fatias de mercado. Em relação ao Market Share, a Vivo é a primeira operadora com 28, 88%, a Tim está em segundo com 27,02%, a Claro com 25,13% e a Oi com 18,49% (TELECO, 2014).

Uma das medidas recentes de grande impacto na competitividade do setor foi a portabilidade numérica, em que o consumidor pode alterar de operadora sem que precise alterar seu número. Isso reduziu o custo para o cliente e facilitou a migração entre operadoras, reforçando então a competição por preço e por qualidade no atendimento (SINDITELEBRASIL, 2011).

3.2 Instrumentos de pesquisa

3.2.1 Etapa Qualitativa

Para a definição da ERC Telecom, foram realizadas 15 entrevistas com gestores e clientes de operadoras de telecom. As entrevistas foram do tipo focalizadas, que possuem características de entrevistas informais, entretanto sobre temática específica. Para as entrevistas foram, elaboradas duas perguntas conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Roteiro de entrevista semi-estruturada

Gestores	Quais aspectos você considera relevantes para desenvolver um bom relacionamento com seus clientes considerando a satisfação e fidelização?	Suporte Teórico para elaboração das perguntas: Payne (2012)
Clientes	Quais aspectos você considera relevantes para desenvolver um bom relacionamento com sua operadora de telefonia móvel, considerando sua satisfação e fidelização?	

Fonte: elaborado pelos autores

Após a compilação de todas as respostas, a etapa seguinte foi a elaboração do questionário.

3.2.2 Etapa Quantitativa

Após o desenvolvimento dos itens com base na ERC desenvolvida e validada por Rozzett e Demo (2010) e Demo e Rozzett (2013), na revisão de literatura e na análise de conteúdo das entrevistas realizadas, o instrumento piloto foi submetido à análise semântica conforme recomendações de Pasquali (2010) e Kerlinger e Lee (2008), onde uma amostra de 35 alunos de diferentes cursos de graduação avaliaram a clareza dos itens. Além disso, foi realizada a análise de juízes, em que cinco professores de marketing e um gestor da área de telecomunicações analisaram se os itens propostos referiam-se ao construto de relacionamento no caso específico dos consumidores dos serviços das operadoras de Telecom. Assim, a versão de aplicação da ERC Telecom teve os itens oriundos destas análises, os quais foram avaliadas por meio de uma escala de concordância do tipo *Likert* variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), sendo 3 o ponto neutro.

3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados

3.3.1 Etapa Qualitativa

A etapa qualitativa foi realizada no mês de março de 2014. Os entrevistados receberam um convite com detalhamento da pesquisa e assinaram um termo de consentimento e autorização para gravação da entrevista. Para a consecução dessa etapa, conforme propõem os princípios de Bardin (2013), foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática para as entrevistas, onde as respostas foram categorizadas pela frequência da repetição.

3.3.2 Etapa Quantitativa

A coleta dos dados ocorreu no mês de maio de 2014. Com o objetivo de facilitar e agilizar a tabulação dos dados, o instrumento de pesquisa foi disponibilizado na versão *online* construído na plataforma *Typeform*, onde também continha o termo de consentimento de participação voluntária. O instrumento foi divulgado em redes sociais solicitando que todos os clientes de operadoras de telecom maiores de 18 anos respondessem e divulgassem a pesquisa. No final da coleta, foram obtidos 513 questionários. Em seguida, os dados foram analisados por meio do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS versão 2.2).

Para identificar, por meio de aplicação de questionário validado cientificamente, os aspectos considerados relevantes quanto ao relacionamento dos usuários do serviço de telefonia móvel com as operadoras de telecom, foi feita análise estatística descritiva simples com média, desvios-padrão e distribuição de frequência. E para desenvolver e validar uma escala, denominada Escala de Relacionamento com Clientes de Telecomunicações (ERC Telecom), para avaliar a percepção que os usuários de telefonia celular têm do seu relacionamento com as operadoras brasileiras, foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória.

3.4 População, amostra e participantes do estudo

3.4.1 Etapa Qualitativa

Nessa etapa, a amostra foi composta por gestores e clientes de operadoras de telecom. O número de participantes está baseado nos princípios de Bardin (2013), que afirma que em pesquisas descritivas, a quantidade de participantes deve constituir um grupo variado e representativo. Além do mais, deve-se observar o critério de saturação ou exaustividade, ou seja, quando as respostas começam a se repetir e nada mais de novo é gerado, a amostra é suficiente. Isso aconteceu após entrevistas com 15 pessoas, 5 gerentes e 10 clientes, que constituíram, assim, a amostra desta etapa.

3.4.2 Etapa Quantitativa

Na etapa quantitativa, o público-alvo foram os clientes das operadoras de telecom que atuam no Brasil. A amostra se caracteriza como não probabilística por conveniência com clientes usuários de telefonia móvel. No cenário atual, os números de linhas celulares ativas no Brasil ultrapassam 270 mil (TELECO, 2015). Uma vez que a população de telefonia móvel tende ao infinito, pode ser utilizada amostra não probabilística (COCHRAN, 1977). Para Pasquali (2010), o tamanho da amostra para análise fatorial deve ser de no mínimo 200 sujeitos. Em outra perspectiva, Tabachnick e Fidell (2013) afirmam que uma amostra com menos de 300 sujeitos torna inadequada à análise fatorial. Em geral, os autores sugerem como regra ter no mínimo 5 a 10 sujeitos por item do questionário. Nesse contexto, foram obtidos 513 questionários, atendendo a todos os critérios.

3.4.3 Tratamento dos dados

O processo de tratamento dos dados foi iniciado pelo procedimento *listwise* (TABACHNICK; FIDELL, 2013) em que foi feita a análise de dados faltantes (*missing values*) com eliminação de questionários que tiveram algum item em branco. Em seguida, foi feita a análise de dados por meio da distribuição de frequências (média, desvio padrão, variância, máximo e mínimo) confirmando a precisão nos dados. Ao final dessa etapa foram eliminados 71 questionários, restando 442.

Em um segundo momento, foi verificada a presença de *outliers* pelo método de *Mahalanobis* (TABACHNICK; FIDELL, 2013). Com isso, utilizando a tabela estatística do qui-quadrado, com o índice de significância $p < 0,001$ e considerando os 39 itens do instrumento, foi encontrado $X^2 = 72,005$, significando a eliminação dos questionários

que tiveram valores acima deste. Então, foram eliminados 15 *outliers* restando 427 sujeitos.

Na terceira etapa, foi feita análise dos pressupostos para utilização de análise multivariada seguindo a proposta de Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009). Dessa forma, foram feitos testes estatísticos utilizando gráfico de probabilidade normal, gráfico de dispersão e gráfico de resíduos a fim de verificar a normalidade, homocedasticidade e a linearidade. Obteve-se sucesso em todos os testes. Por fim, foram realizadas as análises de multicolinearidade e de singularidade não encontrando nenhum problema, pois as exigências dos valores de *tolerance* foram superiores a 0,1 e os valores referentes a *variance inflation factor* (VIF) foram inferiores a 5,0.

A amostra final contou, então, com 427 sujeitos, ainda atendendo aos critérios estatísticos de determinação da amostra e superando o mínimo necessário para possuir representatividade em populações consideradas infinitas.

3.4.4 Caracterização da amostra

Os 427 sujeitos que compuseram a amostra final foram provenientes de 17 estados e o Distrito Federal, sendo que 64% residem no Distrito Federal, 11,5% residem no estado de São Paulo, 5,2% do estado de Minas Gerais e o restante da amostra contou com respondentes de outros 16 estados (Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rondônia e Santa Catarina). Essa diversidade contribuiu para a variabilidade da amostra.

Quanto à distribuição de frequência de gênero, 61% são mulheres e 39% homens. Em relação à idade, 75% da amostra possui entre 18 e 30 anos, 13,2% entre 31 e 39 anos e 11,8% possui entre 40 e 61 anos.

No que diz respeito à escolaridade, foi pedido que os respondentes selecionassem o grau de escolaridade completa que variava entre ensino fundamental e doutorado. Foi verificado que a maior parte da amostra possui ensino superior completo (52,3%), seguido do ensino médio (42,9%).

Em relação à operadora do qual os respondentes são clientes, 36% são clientes da Tim, 28% da Vivo, 22% da Claro e 13% da Oi. Quanto ao tempo de relacionamento com essas empresas, 65% são clientes entre 2 e 9 anos, 28% há mais de 10 anos e 7% há menos de 1 ano.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estudo qualitativo

Nessa seção, serão apresentados os resultados e discussões da análise de conteúdo que foi realizada para identificar por meio de entrevistas com gestores e clientes de telecom, aspectos considerados relevantes para implementação de uma profícua gestão de relacionamento.

4.1.1 Análise de conteúdo

A análise das entrevistas foi feita conforme critérios de análise de conteúdo categorial temática proposta por Bardin (2013), onde o conteúdo das entrevistas deve ser classificado em categorias temáticas e frequência. Com base nas verbalizações dos entrevistados, foram identificados 11 temas; estes, por sua vez, foram agrupados em três categorias, quais sejam: 1) qualidade; 2) serviços de atendimento ao cliente, e 3) pós-marketing; coerentes com a teoria de marketing de relacionamento proposta por Vavra (1993).

Na categoria “qualidade”, foram encontrados três temas: boa qualidade da rede, com uma frequência de 80%; portfólio de aparelhos atualizado e adequado, com 13%, e; qualidade da rede em diferentes pontos, com 7%. A categoria “serviços de atendimento ao cliente” contempla cinco temas: bom atendimento no pós-venda, com frequência de 80%; transparência sobre os produtos e serviços, com 67%; bom atendimento no fechamento da venda, com 40%; planos com bom custo-benefício para o cliente, também com 40%, e; ouvir o cliente, com 7%. Já a categoria “pós-marketing” abrange três temas: plano de vantagens para clientes antigos, com frequência de 27%; experiência com produto ou serviço, com 7%, e; agregar valor ao serviço prestado, também com 7%.

Definidos os itens do instrumento com base nos temas definidos na análise de conteúdo, foi feita validação teórica dos itens que consiste na análise semântica e de juízes conforme recomendações de Pasquali (2012). A análise semântica contou com a participação de trinta e cinco alunos de graduação de diferentes cursos de uma universidade federal brasileira. Simultaneamente, foi feita análise de juízes com seis pessoas, sendo cinco especialistas no tema e um gerente de uma operadora de telecom. Essa etapa tinha o propósito de verificar a pertinência dos itens em relação aos conceitos de CRM.

Inicialmente o questionário possuía 34 itens sobre CRM e 5 perguntas sociodemográficas. Ao final da análise semântica, dois itens foram excluídos por terem sido considerados repetidos na visão dos avaliadores, onze itens foram modificados pela falta de clareza e oito itens foram acrescentados por sugestões dos avaliadores, sendo um desses itens uma pergunta sociodemográficas. A análise de juízes não resultou em perda de itens.

Com isso, a versão de aplicação do instrumento obteve 45 itens, sendo 39 pertinentes a construto CRM e 6 a perguntas sociodemográficas.

4.2 Estudo quantitativo

Nessa seção, são apresentados os resultados e a discussão das análises de componentes principais e fatorial exploratória e análise da percepção que os clientes têm de iniciativas de CRM nas operadoras de telecom.

4.2.1 Análise dos Componentes Principais e Fatorial Exploratória

No primeiro momento, foi realizada análise dos componentes principais para verificação da viabilidade de usar análise fatorial (fatorabilidade da matriz e índice de adequação da amostra) e determinação da quantidade de fatores. Para isso, a matriz de correlação e o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foram analisados. Obteve-se

valores significativos e a correlação das variáveis foi confirmada através da matriz de correlação, ambos indicando a fatorabilidade da matriz. Os valores da comunalidades, por terem sido altos, também indicam que a matriz é fatorável. Por fim, o cálculo do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obteve valor de 0,957, quanto mais próximo de 1, maior a comunalidade entre as variáveis e melhor a fatorabilidade do conjunto (KAISER, 1974).

A seguir, foi identificada a quantidade de fatores. Para a análise fatorial, essa decisão é de suma importância, uma vez que a sub ou super-extração pode distorcer resultados de análises posteriores (FAVA; VELICER, 1996). Para isso, foram analisados como critérios de escolha os *eigenvalues* (autovalores), a porcentagem de variância explicada, o gráfico de *screenplot* e a análise paralela. O método dos *eigenvalues* maiores que 1,0 indicou 6 fatores e a variância total explicada maior que 3% indicou 4 fatores. Na terceira verificação, o teste de *screeplot* consistiu em uma análise do gráfico de autovalores. Para essa análise visual foi necessário identificar o ponto em que a inclinação deixou de ser acentuada para quase horizontal (PASQUALI, 2012). Assim, a quantidade de fatores é o número indicado após a inclinação da curva. Esse teste indicou 3 fatores.

Para melhor confirmação da quantidade de fatores extraídos, foi realizada a análise paralela que é considerado o método mais fiel para a determinação da quantidade de fatores (HAYTON; ALLEN; SCARPELLO; 2004). A análise mostrou que a utilização de três fatores seria a mais apropriada, uma vez que a quantidade de fatores é indicada quando o valor estimado supera o valor empírico (REISE; WALLER; COMREY, 2000). A Tabela 1 apresenta essa análise.

Tabela 1: Análise Paralela

Fator	Estimado	Empírico
1	1,565	15,457
2	1,500	2,592
3	1,451	1,667
4	1,409	1,354

Fonte: Elaborada pelos autores

A partir daí, foi rodada análise dos eixos principais com rotação oblíqua Promax uma vez que os estudos comportamentais pressupõem correlações entre as variáveis (PASQUALI, 2012). A carga mínima aceitável foi estabelecida em 0,55 para que se salvassem apenas itens bons, muito bons e excelentes que pudessem ser ulteriormente validados em uma análise fatorial confirmatória (HAIR et al., 2009)

Em seguida, foram feitos os testes de correlação entre os fatores 1, 2 e 3. Observou-se alta correlação entre os fatores sendo 0,71 a correlação entre os fatores 1 e 2, 0,49 a correlação entre os fatores 1 e 3 e 0,55 a correlação entre os fatores 2 e 3. A média aritmética da correlação dos três fatores foi de 0,58, e os níveis de correlações entre os fatores foi acima de 0,3, o que indica a presença de fatores de

segunda ordem (PASQUALI, 2012). A Tabela 2 mostra os níveis de correlação encontrados.

Tabela 2: Matriz de correlação dos fatores

Fator	1	2	3
1	1,000	0,711	0,493
2	0,711	1,000	0,552
3	0,493	0,552	1,000

Fonte: Elaborada pelos autores

Dessa forma, os três fatores extraídos foram redimensionados como fatores indicadores de um fator geral, de segunda ordem, e uma nova análise fatorial foi realizada obtendo bons índices psicométricos. Os três fatores extraídos foram redimensionados como indicadores latentes de um fator geral, de segunda ordem.

Por conseguinte, a escala obteve três fatores de primeira ordem denominados “Qualidade”, “Atendimento ao Cliente” e “Pós-Marketing” e um fator geral de segunda ordem denominado “Relacionamento com Clientes”, contendo itens de qualidade, pós-marketing e atendimento ao cliente. A Tabela 3 mostra o conteúdo avaliado pelos fatores de primeira ordem e suas cargas fatoriais no fator geral de segunda ordem.

Tabela 3: Conteúdo avaliado pelos fatores de primeira ordem e suas cargas fatoriais no fator geral de segunda ordem

Fator	Conteúdo	Cargas
2	Pós-marketing	0,882
1	Qualidade	0,880
3	Atendimento ao cliente	0,795

Fonte: Elaborada pelos autores

A Figura 1 traz uma representação visual da estrutura fatorial obtida onde o fator de segunda ordem explica a variância comum dos fatores de primeira ordem.



Figura 1: Representação da estrutura fatorial obtida

Fonte: Elaborada pelos autores

O próximo passo foi avaliar os índices psicométricos da escala, testando os itens do questionário em relação a sua validade ou qualidade dos itens, sua confiabilidade e a variância total explicada. A validade da escala foi analisada pela verificação de suas cargas fatoriais. De acordo com Comrey e Lee (1992), as cargas são classificadas em desprezíveis (menor que 0,31), pobres (igual ou maior a 0,32 e até a 0,44), razoáveis (igual ou maior a 0,45 e até a 0,54), boas (igual ou maior a 0,55 e até 0,62), muito boas (igual ou maior a 0,63 e até 0,70) e excelentes (iguais ou maior que 0,71). Após rotação convergida em 7 iterações, a versão final da Escala de Relacionamento com Clientes de Telecom (ERC Telecom) resultou em um instrumento composto por 27 itens, sendo 9 excelentes, 14 muito bons e 4 bons. Já o fator geral de segunda ordem ficou composto por 20 itens, sendo 7 excelentes, 5 muito bons e 8 bons.

No que tange ao grau de confiabilidade do instrumento, este foi calculado pelo indicador *alfa de Cronbach* resultando em bons indicadores tanto para os fatores de primeira ordem como para o fator de segunda ordem. Para os fatores de primeira ordem obteve-se 0,93 para o fator 1 (qualidade), 0,82 para o fator 2 (pós-marketing) e 0,85 para o fator 3 (atendimento ao cliente). Para o fator único, de segunda ordem (relacionamento com clientes), obteve-se 0,94. Índices acima de 0,80 são consideráveis muito confiáveis (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). A Tabela 4 traz os coeficientes alfa e o número de itens para os fatores extraídos.

Tabela 4: Coeficientes alfas dos fatores extraídos de primeira e segunda ordem

Fator	Coeficiente alfa	Número de itens
Qualidade	0,93	13
Pós- marketing	0,82	8
Atendimento ao cliente	0,85	6
Relacionamento com Clientes	0,94	20

Fonte: Elaborada pelos autores

Ademais, a variância total explicada pelos fatores de primeira ordem ficou acima de 50% (HAIR et al, 2009), significando que a ERC Telecom explicou 50,5% do construto “relacionamento com cliente de telecom”.

A Tabela 5 apresenta os itens componentes da ERC Telecom, bem como seus parâmetros de confiabilidade e validade.

Tabela 5: Índices psicométricos da versão completa da ERC Telecom

Descrição	Carga Fatorial			Qualidade
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
26-A cobertura de telefonia dessa empresa atende minhas necessidades.	0,939			Excelente
29-Essa empresa é a melhor opção de operadora de telefonia celular da minha região.	0,92			Excelente
27-A cobertura de rede de dados (internet) dessa empresa atende minhas necessidades.	0,904			Excelente
25-Essa empresa possui uma imagem positiva no mercado.	0,897			Excelente
2-Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares.	0,809			Excelente
13-Os produtos/serviços vendidos por essa empresa têm qualidade.	0,729			Excelente
28-Essa empresa cumpre o que promete em suas vendas.	0,656			Muito Bom
35-A publicidade realizada por essa empresa condiz com o que ela realmente oferece.	0,609			Muito Bom
16-Consigo utilizar os serviços dessa empresa quando viajo.	0,602			Muito Bom
1-Essa empresa merece minha confiança.	0,585			Muito Bom
11-Estou disposto a comprar outros produtos/serviços dessa empresa.	0,571			Muito Bom
39-Encontrei nessa empresa o melhor plano de telefonia celular para minhas necessidades.	0,568			Muito Bom

31-Essa empresa oferece as tecnologias de rede mais avançadas em telefonia celular.	0,556			Muito Bom
18-Essa empresa promove eventos para apresentar novos produtos/serviços, melhorando a experiência dos clientes.		0,779		Muito Bom
6-Essa empresa me oferece atendimento personalizado.		0,668		Muito Bom
19-Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente dessa empresa.		0,648		Muito Bom
7-Os preços dos produtos/serviços dessa empresa são justos.		0,624		Muito Bom
9-Essa empresa procura conhecer minhas preferências.		0,622		Muito Bom
38-As minhas reclamações e sugestões são consideradas por essa empresa.		0,595		Bom
3-Eu me sinto um cliente importante para essa empresa.		0,58		Bom
23-O site dessa empresa atende minhas necessidades.		0,57		Bom
32-Essa empresa possui várias lojas ou quiosques para atender aos clientes.			0,874	Excelente
33-As lojas e/ou quiosques dessa empresa estão bem localizados oferecendo conveniência aos clientes.			0,843	Excelente
30-Essa empresa possui diversas opções de aparelhos para vender aos seus clientes.			0,796	Excelente
20-Essa empresa utiliza diferentes canais de atendimento aos clientes como atendimento nas lojas, telefônico e internet.			0,675	Muito Bom

12-Essa empresa possui boas instalações físicas (lojas) para atender aos clientes.			0,61	Muito Bom
36-Essa empresa possui diversas opções de planos de telefonia celular para seus clientes.			0,565	Bom
Confiabilidade	0,93	0,82	0,85	
Variância total explicada			50,55%	

Fonte: Elaborada pelos autores

Além da verificação dos indicadores psicométricos, foi analisado se os itens de cada fator representam o construto teórico de forma adequada. É importante ressaltar que os itens foram construídos a partir da teoria, dos resultados das entrevistas e da adaptação de alguns itens da escala validada por Demo e Rozzett (2013).

Os conjuntos de itens que compõem os três fatores mostraram um conteúdo teórico pertinente ao construto abordado. Sendo que o fator um representa o construto teórico “qualidade”, o fator dois o construto teórico “pós-marketing” e o fator três representa o construto teórico “atendimento ao cliente”. Dessarte, o instrumento possui amparo teórico na proposta de Vavra (1993) ao afirmar que os componentes-chaves do marketing de relacionamento são qualidade, pós-marketing e serviços, onde inclui-se o atendimento ao cliente.

Segundo Vavra (1993), qualidade é adequação ao uso, ou seja, atender aquilo que o cliente espera de determinado produto ou serviço. Isso está evidenciado no fator 1 com itens que abrangem a percepção dos clientes quanto aos serviços de rede, os produtos oferecidos e se a publicidade está condizente com o que a empresa realmente oferece. O pós-marketing significa o conjunto de estratégias, programas e ações para o fortalecimento da lealdade dos clientes. Isso está evidenciado no fator 2 como nos itens que dizem respeito ao atendimento personalizado, aos preços justos e a promoção de eventos para apresentarem novos produtos com a finalidade de melhorar a experiência dos clientes. Por fim, o atendimento ao Cliente envolvem o cuidado, a consideração e a atenção focada nos clientes por meio de um bom atendimento em diversos canais e da oferta de conveniência aos clientes. Esse quesito é evidenciado no fator 3 como nos itens que dizem respeito à localização e conveniência das lojas e dos diversos canais de atendimento.

4.2.2 Percepção dos clientes acerca de seu relacionamento com as operadoras de telecom

A análise feita das respostas levando em consideração cada fator extraído do instrumento, obteve-se para o fator 1 (Qualidade) uma média de 2,94 com desvio padrão de 0,884; para o fator 2 (Pós-Marketing) uma média de 2,39 com desvio padrão de 0,667; para o fator 3 (Atendimento ao Cliente) uma média de 2,87 com desvio padrão de 0,775. Esses resultados revelam que os clientes não estão percebendo

iniciativas de CRM por parte das operadoras de telecom das quais são clientes. A Tabela 6 ilustra esses resultados.

Tabela 6: Visão geral sobre a percepção dos clientes sobre as operadoras de telecom

Tipo	Fator	Média	Desvio Padrão
Primeira Ordem	1 - Qualidade	2,94	0,884
	2 - Pós-marketing	2,39	0,677
	3 - Atendimento ao cliente	3,71	0,725
Segunda Ordem	Geral – Relacionamento com Clientes	2,87	0,775

Fonte: Elaborada pelos autores

Para melhor visualização dos resultados obtidos, as respostas foram avaliadas em relação a cada fator de primeira ordem de forma isolada, desvelando o destaque positivo e negativo de cada um.

O item do fator 1 “Qualidade” considerado como destaque positivo foi o item 2 – “Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares”. Com média 3,191 e moda 4, o item evidencia que apesar da percepção da amostra ser ruim em relação às operadoras de telecom, mesmo assim elas recomendam a empresa a familiares e amigos. Por outro lado, como destaque negativo, aparece o item 27 – “A cobertura de rede de dados (internet) dessa empresa atende minhas necessidades”, delineando um fator crítico ao qual os gestores de telecom precisam prestar mais atenção.

Com destaque positivo no fator 2 “Pós-Marketing”, obteve-se o item 23 – “O site dessa empresa atende minhas necessidades” com média 3,01 e moda 4. De fato, o site das operadoras de telecom são considerados áreas de pós-vendas com promoções e serviços extras aos clientes e parecem estar realmente cumprindo seu papel. Em relação ao destaque negativo, verificou-se o item 19 – “Conheço ações sociais e/ou de preservação do meio ambiente dessa empresa” com média 1,97 e moda 1. Isso mostra que as operadoras não se preocupam em mostrar ou não conseguem comunicar aos seus clientes projetos que não estariam vinculados a vendas. Esse tipo de marketing de causas poderia ser um ótimo fator para agregar valor ao serviço e consequentemente promover melhor relacionamento com clientes.

Como destaque positivo do fator 3 “Atendimento ao Cliente”, pode-se destacar o item 30 – “Essa empresa possui diversas opções de aparelhos para vender aos seus clientes” com média 3,85 e moda 4. Esse dado evidencia que as operadoras estão preocupadas em ter um portfólio de aparelhos diversificado que atenda uma grande diversidade de pessoas, apesar de que o foco dessas empresas não é a venda de aparelhos e sim a de serviços. Como os clientes não veem a separação entre produto e serviço, neste caso, esse resultado reverte em ponto positivo para as operadoras que investem em um largo e diversificado portfólio de produtos, o que não significa que a oferta de variados produtos oculte a prestação de um serviço insatisfatório.

O fator 3 não obteve um fator crítico negativo, visto que todos estes estão com média acima de 3. No entanto, dentre todos os itens, o que obteve pior média foi o item 12-“Essa empresa possui boas instalações físicas (lojas) para atender aos clientes” que obteve média 3,55 e moda 4. Em outras palavras, há espaço para o investimento em melhorias de infra-estrutura de atendimento aos clientes.

Os resultados por ora obtidos delineiam um diagnóstico da percepção que os clientes de operadoras de telecom têm em relação às iniciativas de CRM, que pode subsidiar gestores na elaboração e implementação de estratégias profícuas para o estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes que, em última análise, significam maior lealdade e melhores resultados organizacionais.

5 CONCLUSÕES

Esse trabalho teve como contribuição principal o desenvolvimento de uma escala de relacionamento com clientes de telecom, doravante denominada ERC Telecom, com fatores hierárquicos, sendo 3 fatores de primeira ordem e um fator geral de segunda ordem, preenchendo então uma lacuna na literatura quanto à investigação de marketing de relacionamento no setor de telecomunicações. O instrumento produzido apresentou bons índices psicométricos, podendo ser utilizado em estudos relacionais das áreas de marketing e comportamento do consumidor. Ademais, a ERC Telecom pode ser utilizada na prática como ferramenta diagnóstica para os gerentes das operadoras de telecom, representando uma inovação para a área na medida em que os resultados conseguem desvelar a percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados pelas empresas de telefonia móvel constituindo relevante feedback para melhoria dos processos de entrega do serviço e de atendimento aos clientes.

Quanto às limitações da pesquisa, destacam-se o caráter transversal do estudo e o fato de amostra ter sido restrita à aplicação *on-line* utilizando redes sociais. Não obstante, a amostra atendeu às recomendações estatísticas para as análises engendradas e superou o mínimo necessário para representatividade de populações infinitas. Ainda, por se tratar de um estudo exploratório para validar uma escala que mensure o relacionamento de empresas e clientes na área de telecomunicações, os resultados são mais indicativos que conclusivos.

Sugere-se para pesquisas futuras a validação da escala com uma amostra mais representativa em termos de Brasil e mesmo no exterior para incrementar sua validade externa em termos de generalização e replicabilidade. Além disso, o desenvolvimento de uma base de dados de séries temporais e testes do modelo exploratório aqui validado em uma estrutura longitudinal proporcionaria um refinamento à escala para que ela seja atualizada em uma base contínua. Por fim, análises confirmatórias com uso de modelagem por equações estruturais também são bem-vindas para confirmar o modelo exploratório obtido.

Considerando a crescente atenção da pesquisa para o novo papel estratégico do CRM nas organizações, este estudo fornece uma medida operacional válida. Os resultados encontrados aqui não têm a intenção de ser conclusivos ou limitados, mas oferecem um ponto de partida útil a partir do qual novas pesquisas teóricas e empíricas em gestão de relacionamento com clientes podem ser construídas.

REFERÊNCIAS

AGARIYA, A. K.; SINGH, D. CRM Scale development & validation in Indian insurance sector. **Journal of Internet Banking and Commerce**, v. 17, n. 2, p. 1–21, 2012a.

AGARIYA, A. K.; SINGH, D. CRM Index development and validation in Indian banking sector. **International Journal of Customer Relationship Marketing and Management**, v. 3, n. 2, p. 10–32, 2012b.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 2013.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v.15, n.4, 161-173, 1986.

BATELLI, L. S.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação de uma escala para avaliar o relacionamento entre os jogadores e os jogos do Nintendo Wii. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Bento Gonçalves, RS, Brasil, outubro de 2012.

BROWN, S. A. **CRM: Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. São Paulo: Makron Books Brasil, 2001.

CAMPBELL, A. J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 375–383, 2003.

COCHRAN, W. G. **Sampling Techniques**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc (1977).

COMREY, A. L.; LEE, H. B. **A first course in factor analysis**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

DEMO, G. **Marketing de relacionamento e comportamento do consumidor: estado da arte, produção nacional, novas medidas e estudos empíricos**. São Paulo: Atlas, 2015.

DEMO, G. B2C Market: Development of a CRM Scale. In: **Marketing in the Cyber Era**. Hershey, PA: IGI Global, 2014, p. 85-95.

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, n. 11, p. 29-42, 2013.

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**, no prelo.

FAVA, J. L.; VELICER W. F. The effect of underextraction in factor and component analysis. **Educational and Psychological Measurement**, v. 56, p. 907-929, 1996.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, v.1, n.3, 123-138, 1998.

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.

- HAYTON, J. C.; ALLEN, D. G.; SCARPELLO, V. Factor retention decisions in exploratory factor analysis: a tutorial on parallel analysis. **Organizational Research Methods**, v. 7, n. 2, p.191-205, 2004.
- JAIN, R.; JAIN S.; DAHR, U. Curel: a scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector. **Journal of Services Research**, v.7, n.1, 37-57, 2003.
- KAISER, H. F. An index of factorial simplicity. **Psychometrika**, v. 39, n. 1, p. 31-36, 1974.
- KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. **Foundations of behavioral research**. 5. ed. Independence, KY: Wadsworth Thomson, 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- LEGGE, K. Human resource management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, P. S. Tolbert (Eds.), **The Oxford handbook of work and organization** (pp. 220-241). New York: Oxford University Press, 2006.
- LENDEL, V.; VARMUS, M. Proposal of innovative approaches of relationship marketing in business. **Business: Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 63-74, 2015.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.
- LOPES, C.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação das escalas de relacionamento com clientes da cerveja Skol e do guaraná Antarctica. **Anais do Encontro de Marketing da ANPAD**, Curitiba, PR, Brasil, 2012.
- MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus,1992.
- MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Telefonia móvel – acesso em 10 de abril de 2015.
- NGAI, E. W. T. Customer Relationship Management research (1992-2002): an academic literature review and classification. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 6/7, p. 582-605, 2005.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3. ed. New York: McGraw-Hill,1994.
- OLIVEIRA, B. A.; TOLEDO, A. C.; LOPES, E. L. A evolução da experiência no varejo de serviços: um exemplo do setor de telecomunicações brasileiro. **Revista Brasileira de Marketing**, v.12, n.1, p.223-250, 2013.
- ÖZTAYSI, B.; SEZGIN, S.; ÖZOK, A. F. A measurement tool for customer relationship management processes. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 6, p. 943-960, 2011.
- PASQUALI, L. **Instrumentação Psicológica**: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medidas (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management**. Reino Unido: Routledge, 2012.

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**, v. 10, n. 2, p. 62-81, 2014.

REISE, S. P., WALLER, N. G., COMREY, A. L. **Factor analysis and scale revision**. *Psychological Assessment*, v. 12, p. 287-297, 2000.

ROBERTS, K.; VARKI, S.; BRODIE, R. Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. **European Journal of Marketing**, v.37, n.1/2, 169-196, 2007.

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.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

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.

SINDITELEBRASIL. Diagnóstico, cenários e ações para o Setor de Telecomunicações no Brasil 2010- 2020. Julho de 2011.

SOCH, H.; SANDHU, H. S. Does customer relationship management activity affect firm performance? **Global Business Review**, v. 9, n. 2, p. 189-206, 2008.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6. ed. Boston: Pearson Allyn And Bacon, 2013.

TELECO. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/ncel.asp> >. Acesso em 02 de maio de 2015.

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**, v. 67, n. 6, p. 1201-1208, 2014.

TOEDT, M. A model for loyalty in the context of customer relationship marketing. **European Scientific Journal**, v. 4, p. 229-237, 2014.

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.

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 industrial. **Anais do Encontro da ANPAD**, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 1999.

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.

ZABLAH, A. R.; BELLENGER, D. N.; JOHNSTON, W. J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 475–489, 2004.