

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
PROGRAMA DE DOUTORADO E MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CECÍLIA MEDINA LOPES

LEALDADE DO CONSUMIDOR A EMPRESAS FAMILIARES:  
UM ESTUDO EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Belo Horizonte  
2023

CECÍLIA MEDINA LOPES

LEALDADE DO CONSUMIDOR A EMPRESAS FAMILIARES:  
UM ESTUDO EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da UNIVERSIDADE FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa: Inovação, tecnologias e marketing (ITM)

Orientador: Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita

Belo Horizonte  
2023

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

L864l Lopes, Cecília Medina, 1995-  
Lealdade do consumidor a empresas familiares: um estudo  
em empresas de pequeno e médio porte / Cecília Medina Lopes.  
- Belo Horizonte, 2023.  
90 f. : il.

Orientador: José Marcos Carvalho de Mesquita  
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade  
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2023

1. Empresas Familiares. 2. Clientes - Fidelização. 3.  
Confiança do consumidor. 4. Marketing de relacionamento. I.  
Título. II. Mesquita, José Marcos Carvalho de. III. Universidade  
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658.11



Dissertação intitulada "Lealdade do Consumidor a Empresas Familiares: Estudo em Empresas de Pequeno e Médio Porte" de autoria de Cecília Medina Lopes, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita – Universidade FUMEC  
(Orientador)



Prof. Dr. Juvêncio Braga Lima – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)



Prof. Dr. Custódio Genésio da Costa Filho - UFV.  
(Examinador Externo)



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 30 de maio de 2023.



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS DA  
UNIVERSIDADE FUMEC**

Belo Horizonte, 30 de maio de 2023.

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Às 13h30, no dia 30 de maio de 2023, instalou-se a comissão indicada pelo colegiado do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração para avaliação final da dissertação da aluna **Cecília Medina Lopes** da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. O trabalho apresentado corresponde ao requisito final para obtenção do Grau Acadêmico de Mestre em Administração, na área de concentração **Gestão Estratégica de Organizações**, sob o título de: **"Lealdade do Consumidor a Empresas Familiares: Estudo em Empresas de Pequeno e Médio Porte"**. O Senhor Presidente da Comissão, Orientador, Prof. Dr. **José Marcos Carvalho de Mesquita**, formalizou a abertura da sessão pública, deu conhecimento aos presentes do regulamento protocolar da sessão, passando a palavra a candidata. Após a apresentação do trabalho pela candidata, passou-se a palavra aos membros da Comissão Examinadora e procederam-se as arguições e argumentações. Ao término da arguição a Comissão se reuniu, sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do parecer final conclusivo, sendo comunicado publicamente o resultado pelo senhor presidente de:

(1) Aprovação	Sem alterações	( )
	Acrescentando sugestões da Comissão Examinadora, coordenada pelo Orientador (prazo 60 dias)	(X)
	Acrescentando sugestões da Comissão Examinadora, coordenada por um ou mais de seus membros (prazo de 90 dias)	( )
(2) Modificações	Condicionada a nova apresentação (6 meses)	( )
(3) Reprovação		( )

Nada mais havendo a tratar, o senhor presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ATA, assinada, nesse ato, por todos os membros da Comissão Examinadora.

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita (Orientador) - FUMEC;

Prof. Dr. Juvêncio Braga Lima - FUMEC;

Prof. Dr. Custódio Genésio da Costa Filho - UFV.

## AGRADECIMENTOS

Este é um momento de celebração, mas também de reflexão sobre pessoas incríveis que tornaram possível a realização de um sonho, às quais apresento os meus agradecimentos.

Primeiramente, o meu mais profundo agradecimento a Deus: fonte de toda a minha força e inspiração. Reconheço a Sua mão protetora em cada passo desta jornada de mestrado, guiando-me e dando-me sabedoria para enfrentar os desafios.

Ao meu amado pai, meu eterno herói, a minha mais profunda gratidão. Seu sacrifício e apoio incondicionais ao longo dos anos foram fundamentais para que eu realizasse o meu sonho. Sua dedicação ao meu sucesso é inestimável, e eu não poderia ter tido um pai mais incrível em minha vida.

Ao meu orientador, que com paciência e sabedoria guiou-me por este percurso do mestrado, meus sinceros agradecimentos. Suas orientações valiosas contribuíram com o meu trabalho de forma significativa.

Além disso, agradeço a minha mãe e ao meu irmão por estarem sempre ao meu lado, oferecendo amor, apoio e encorajamento.

Ao meu namorado, cuja compreensão e carinho foram pilares fundamentais ao longo deste desafio, expresso o meu profundo agradecimento.

Às minhas afilhadas, Yasmin e Melissa cujos sorrisos e carinhos me inspiraram a perseverar, quero expressar minha gratidão eterna.

Às minhas avós, que não cessaram em suas orações pelo meu sucesso, agradeço por suas bênçãos incansáveis.

A todos os meus amigos que, de uma maneira ou outra, contribuíram nesta jornada, meu reconhecimento sincero.

E, por fim, à minha melhor amiga da vida, Débora, que vivenciou comigo, entendeu e me apoiou em todos os momentos, o meu muito obrigada.

## RESUMO

Este estudo aborda um tema que tem se mostrado relevante nas últimas décadas: as empresas familiares e a lealdade do consumidor. Apresenta variados aspectos dessas empresas, que vão desde o seu funcionamento e ciclo de vida até a expressividade na economia global. No processo de pesquisa, a análise da literatura revelou a presença de diversos autores e abordagens relacionadas às empresas familiares, destacando a relevância de algumas questões como sucessão, administração, negócios familiares e relacionamento com os clientes. As empresas familiares desempenham um papel fundamental para a economia de países capitalistas e representam o maior grupo de empresas no mundo, não apenas por peculiaridades na forma como são gerenciadas, mas também pela forma como impactam significativamente o meio em que estão inseridas. No entanto, a pesquisa também destaca a falta de estudos específicos acerca da lealdade do consumidor às empresas familiares de pequeno e médio porte. Este estudo concentrou-se em identificar os fatores que influenciam a lealdade dos consumidores a essas empresas, especialmente aquelas localizadas em cidades do interior, semelhantes a do local em que esta pesquisa foi realizada, a cidade de Pará de Minas, no estado de Minas Gerais. A análise estatística revelou resultados que surpreendem, tais como a importância da credibilidade da empresa na satisfação dos consumidores, mas a não influência na lealdade. Além disso, evidenciou-se que a imagem da empresa desempenha um papel importante tanto na satisfação quanto na lealdade dos consumidores. A presente pesquisa oferece uma valiosa contribuição para o entendimento da lealdade dos consumidores em relação às empresas familiares de pequeno e médio porte, destaca a complexidade desse relacionamento, bem como a necessidade contínua de estudos que aprofundem o conhecimento a respeito do tema.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Lealdade do Consumidor. Marketing de Relacionamento. Confiança. Credibilidade.

## ABSTRACT

This research delves into a theme of increasing significance over recent decades: family businesses and consumer loyalty. It provides an in-depth examination of various aspects of these businesses, including their operational dynamics, life cycle, and their expressiveness in the global economic landscape. The literature review conducted during the investigation process unveiled a multitude of authors and approaches associated with family businesses, underscoring the salience of several key themes, including succession, management, family business operations, and their interactions with customers. Family businesses play an indispensable role in the economies of capitalist nations and constitute the largest segment of companies worldwide, not merely due to their distinctive management practices but also owing to their significant impact on the socio-economic environment in which they operate. Nonetheless, the analysis also underscores a notable gap in the literature concerning consumer loyalty within the context of small and medium-sized family businesses. The primary objective of this study is to identify the determinant factors influencing consumer loyalty towards these companies, with a particular emphasis on those located in inland municipalities, reflecting the locale of this analysis, specifically Pará de Minas in the state of Minas Gerais. The statistical analysis has yielded some intriguing findings, such as the pivotal role of company credibility in shaping consumer satisfaction, albeit with no discernible impact on loyalty. Furthermore, it has become evident that the corporate image assumes a crucial role in influencing both customer satisfaction and loyalty. This research makes a substantial contribution to our understanding of consumer loyalty within the realm of small and medium-sized family businesses. It highlights the complexity of this relationship and emphasizes the ongoing need for additional studies to deepen our comprehension of this subject.

**Key-words:** Family Businesses. Consumer Loyalty. Relationship Marketing. Trust. Credibility.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1:	Modelo de pesquisa.....	28
Figura 2:	Intervalos de confiança para a média dos itens.....	50
Figura 3:	Representação do modelo estrutural.....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Comparativo conceitual de empresas familiares.....	17
Quadro 2:	Vantagens e desvantagens do modelo de empresas familiares.....	18
Quadro 3:	Descrição das hipóteses.....	29
Quadro 4:	Roteiro das entrevistas.....	31
Quadro 5:	Estrutura do questionário.....	32
Quadro 6:	Síntese da metodologia.....	34
Quadro 7:	Perfil das empresas pesquisadas.....	39
Quadro 8:	Legenda dos itens dos construtos.....	47
Quadro 9:	Resultados das hipóteses iniciais.....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Análise descritiva das variáveis categóricas.....	46
Tabela 2:	Análise descritiva e comparação dos itens dos construtos.....	49
Tabela 3:	Modelo de mensuração.....	51
Tabela 4:	Validação do modelo de mensuração.....	52
Tabela 5:	Modelo estrutural.....	54
Tabela 6:	Comparação dos índices dos construtos com as variáveis categóricas.....	58
Tabela 7:	Comparação dos índices de Lealdade e Satisfação com as variáveis categóricas.....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Ascipam	Associação Empresarial de Pará de Minas
FUMEC	Fundação Mineira de Educação e Cultura
ITM	Inovação, Tecnologias e Marketing
PDMA	Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
SEM	Modelagem de Equações Estruturais

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Objetivos geral e específicos.....	14
1.2	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Empresa familiar.....	16
2.2	Satisfação e Lealdade.....	19
2.3	Lealdade do consumidor a empresas familiares.....	22
2.4	Modelo de pesquisa.....	27
3	METODOLOGIA.....	30
3.1	Caracterização da pesquisa.....	30
3.2	Unidade de análise e observação, população e amostra.....	30
3.3	Técnica de coleta de dados.....	31
3.4	Técnica de análise de dados.....	33
3.5	Modelagem de Equações Estruturais.....	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	39
4.1	Análise de resultados faltantes e <i>outliers</i> .....	44
4.2	Normalidade e Linearidade.....	45
4.3	Modelo de mensuração ( <i>Outer Model</i> ).....	50
4.4	Modelo estrutural ( <i>Inner Model</i> ).....	52
4.5	Avaliação das hipóteses.....	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
6	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	67
6.1	Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.....	68
	REFERÊNCIAS.....	70
	GLOSSÁRIO.....	81
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	83
	APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS - ETAPA QUALITATIVA.....	84
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA ETAPA QUANTITATIVA.....	86

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, pesquisadores têm demonstrado interesse em entender o funcionamento, ciclo de vida, tensão e sucessão, sucesso e insucesso e a importância das empresas familiares para as economias local e mundial. Alguns autores mostram-se relevantes quando a literatura acerca do tema é analisada, tais como Gersick et al. (1997), Lodi (1998), Chrisman et al. (2003) e Davel et al. (2000). A cada avanço conquistado por meio das pesquisas, novos desafios surgem, tornando-os uma busca contínua.

Exercendo posição de destaque nas economias de países capitalistas, as empresas familiares são consideradas o maior grupo de empresas do mundo (Arregle et al. 2017; Baggio ; Valeri, 2020). Além de peculiaridades relativas à formação e atuação relacionadas aos sistemas família e negócios, as empresas familiares têm importância relevante no que tange ao contexto socioeconômico, seja este mercadológico ou acadêmico (Pereira, 2008).

Pode-se considerar que os estudos a respeito das empresas familiares são recentes se comparados aos de outras disciplinas que integram a área de negócios, as quais atraem interesses multidisciplinares (Birdthistle; Fleming, 2005; Neubaum, 2018). Observa-se que a literatura existente sobre empresas familiares focalizam diversos temas, uma vez que muito se interroga e estuda sobre as peculiaridades da sucessão e administração das empresas familiares (Alves ; Gama, 2020; Donatti, 1999; Floriani ; Rodrigues, 2000; Gersick et al., 1997; Hillen ; Lavarda, 2019; Petry ; Nascimento, 2009), negócios familiares e intenção empreendedora (Carr ; Sequeira, 2007), laços familiares e desempenho empresarial (Silva et al., 2006), entre outros.

As pesquisas realizadas em empresas familiares de pequeno porte concentraram-se nas características da família que gere a empresa e na maneira como administra o negócio. Pouca atenção tem sido dedicada aos fatores que diferenciam as empresas familiares de pequeno porte dos grandes varejistas (Intihar; Pollack, 2012).

Para garantir a sua sobrevivência, as empresas familiares precisam desenvolver a capacidade de criar relacionamentos com os clientes, levando-os a perceber que os produtos e serviços oferecidos são únicos (Veloso et al., 2021). Nota-se, porém, que em termos de relacionamento com cliente e lealdade do consumidor, há poucos estudos empíricos relativos ao assunto (Orth; Green, 2009;

Veloso et al., 2021), especialmente avaliando o motivo da lealdade do consumidor a empresas familiares de pequeno e médio porte, nas quais o proprietário é também gestor e, muitas vezes, o prestador de serviços (Gersick et al., 1997).

Percebe-se, na literatura, que diversos autores sugerem que os negócios familiares têm certa vantagem na construção do relacionamento com o cliente como Biberman (2001); Miller et al. (2008); Stone (2000); Ward (1997) e outros que exaltam as virtudes dos relacionamentos a longo prazo entre os negócios familiares e os clientes como Cooper et al. (2005). Mesmo que pareça existir uma vantagem para as empresas familiares, não é evidente que a perspectiva do consumidor apoie verdadeiramente essa afirmação. Existe restrita investigação ou pesquisa concernente às “empresas familiares” e outras empresas que se diferem a esse respeito (Cooper et al., 2005; Intihar; Pollack, 2012).

Grande parte dos consumidores das empresas familiares atribuem relativa importância à imagem da loja, gerando assim confiança, satisfação e lealdade. Estudiosos e profissionais de marketing se interessam pelo poder da imagem da loja, visando aos efeitos diretos e significativos que implicarão não apenas a aquisição de novos consumidores, mas também a retenção de consumidores já existentes (Orth; Green, 2009). Um bom entendimento da lealdade do consumidor e seus antecedentes são, portanto, uma fonte de identificação para o sucesso da empresa familiar e das outras (Orth; Green, 2009).

Apesar de alguns avanços, pesquisas que avaliam a lealdade do consumidor a empresas familiares de pequeno porte ainda são escassas. Alguns estudos já trataram pontos específicos, como as diferenças entre pequenas e grandes empresas no que tange à implantação do CRM (Cooper et al., 2005), aspectos gerenciais (Intihar; Pollack, 2012), a fidelização de clientes a pequenas empresas (Lee et al., 2005; Orth ; Green, 2009; Veloso et al., 2021), o papel desempenhado pelo proprietário no relacionamento com o cliente (Arsić et al., 2018).

Alguns estudos atestam para o cenário acadêmico que uma parte dos consumidores demonstram atitudes positivas quando se relacionam com empresas familiares (Andreini et al., 2020; Botero et al., 2018; Sageder et al., 2015). Apesar desses variados estudos, é possível afirmar que não existem pesquisas que abordem quais fatores interferem na lealdade do consumidor às empresas familiares (Veloso et al., 2021).

Diante da lacuna apresentada, questiona-se: Quais fatores influenciam a lealdade dos consumidores às empresas familiares de pequeno e médio porte?

### **1.1 Objetivos geral e específicos**

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os fatores que influenciam a lealdade dos consumidores às empresas familiares de pequeno e médio porte.

A fim de alcançar o objetivo geral, tem-se como objetivos específicos:

- a) identificar elementos peculiares da gestão de empresas familiares de pequeno e médio porte;
- b) identificar quais antecedentes impactam a lealdade dos consumidores às empresas familiares de pequeno e médio porte;
- c) mensurar os efeitos dos antecedentes sobre a lealdade dos consumidores às empresas familiares de pequeno e médio porte.

No sentido de alcançar os objetivos apresentados, a investigação científica para responder à questão norteadora da pesquisa procedeu-se na cidade de Pará de Minas, interior do estado de Minas Gerais. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a cidade possuía, em 2021, uma população de 95.616 pessoas. Pará de Minas possui inúmeras empresas familiares, como atesta a associação comercial da cidade, conta com diversas grandes empresas em todos os setores, e a renda per capita é consideravelmente alta, próxima a da capital do estado, Belo Horizonte (IBGE, 2019), o que gera um alto poder de consumo.

### **1.2 Justificativa**

É possível identificar na literatura científica, dentre vários outros temas, a carência de trabalhos referentes às pequenas e médias empresas familiares e a lealdade do consumidor. Há necessidade de se identificar as características específicas que estas apresentam e que são capazes de levar à lealdade do consumidor.

A maioria das organizações familiares ao redor do mundo são consideradas micro e pequenas empresas (Zahra; Sharma, 2004). Essas empresas possuem características singulares, além de deter valiosos conhecimentos de caráter

socioeconômico, sendo uma parte considerável da renda mundial (PIB) gerada por elas.

Para justificar este estudo, foram considerados os seguintes aspectos: importância, originalidade e viabilidade da pesquisa (Castro, 2006). A partir dos aspectos elencados, a presente pesquisa possui caráter acadêmico-social relevante já que a lealdade, mesmo tendo sido objeto de estudo ao longo dos últimos anos, ainda é considerada um assunto pouco explorado no que diz respeito às pequenas empresas familiares.

Castro (2006) destaca que a viabilidade é a disponibilidade de recursos financeiros, tempo, acesso aos dados, entre outros aspectos. Nesse sentido, o presente estudo caracteriza-se como viável, considerando a atuação profissional da pesquisadora em uma pequena empresa familiar e sua acessibilidade à Associação Empresarial de Pará de Minas (Ascipam), às próprias empresas familiares, bem como aos dados documentais necessários. Tal relacionamento favorece a aplicação de instrumentos para coleta de dados e não serão necessários investimentos financeiros relevantes, e o tempo para aplicação e análise propicia o alcance dos resultados.

Este trabalho colabora com o progresso dos estudos referentes à lealdade do consumidor, ao correlacionar os termos "empresas familiares de pequeno e médio porte" e "lealdade do consumidor". Contribui para o conhecimento científico devido às conclusões de estudos internacionais na área de marketing de relacionamento, ao associar empresas familiares de pequeno e médio porte e lealdade, mostrando a importância da lealdade do consumidor às empresas familiares (Aksoy et al., 2015; Carrigan; Buckley, 2008; Severt; Tasci, 2020; Veloso et al., 2021).

Acredita-se que a realização deste estudo contribuirá para o entendimento da lealdade do consumidor à empresas familiares de pequeno e médio porte, uma vez que busca compreender uma relação que ainda é pouco analisada.

Esta pesquisa encontra-se adequada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC (Fundação Mineira de Educação e Cultura), em especial à linha de pesquisa relacionada à Inovação, Tecnologias e Marketing (ITM), uma vez que está inserido na linha de pesquisa ITM, no campo do Marketing, mais precisamente no Marketing de Relacionamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo abordam-se os conceitos relacionados a empresas familiares, bem como aspectos teóricos a respeito de lealdade e seus antecedentes.

### 2.1 Empresa Familiar

Empresas Familiares são significativas no que concerne à economia, emprego e desenvolvimento local. São vários os critérios utilizados para defini-las, dentre os quais se destacam: a presença da família, tanto na propriedade quanto na gestão (Abdellatif et al., 2010; Kraus et al., 2016), bem como o envolvimento fundamental da família no negócio (Andreu et al., 2018; Arregle et al., 2017).

Outros critérios de definição são possíveis, como a divisão percentual do capital na referida empresa entre os membros da família (Borges, 2008), ou o grau de parentesco e vínculos pessoais, considerando um processo de confiança mútua. O envolvimento familiar pode ser expresso de diversas maneiras (Chrisman et al., 2005), mas o fato a ser considerado, e sempre citado, é a ambiguidade de definições no estudo dos negócios familiares (Zahra; Sharma, 2004). É possível então afirmar, conforme atestam estudos recentes, que não existe um consenso quanto à definição de empresas familiares (Cano-Rubio et al., 2017; Hernández-Linares et al., 2018).

Todas as empresas foram, em algum período de sua história, empresas familiares, fundadas por uma única pessoa ou por um grupo pequeno de pessoas (Vidigal, 1996). As grandes empresas começaram como empresas familiares, sendo suas cotas ou ações, possivelmente, herdadas pelas gerações seguintes. Vidigal (1996, p.16) afirma que "onde quer que existam democracia e liberdade de iniciativa, existirá a empresa familiar".

Silva et al. (1999, p. 4) desenvolveram um quadro que possibilita a comparação de definições possíveis para empresas familiares, considerando autores nacionais e estrangeiros (Quadro 1). Importante considerar esse quadro comparativo pelo fato de ressaltar as diversas definições possíveis para se identificar uma empresa familiar, inclui autores de diferentes correntes e modos de pensar, com características completamente díspares, e, ainda, considerando o fato

de que alguns atuam apenas no meio acadêmico, enquanto outros atuam diretamente em empresas, como consultorias, por exemplo.

**Quadro 1 – Comparativo conceitual de empresas familiares**

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>	<b>Crítérios</b>
Bernhoeft (1989)	Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.	Direção familiar. Tradições e valores familiares.
Chandler apud Church (1996)	A firma familiar é aquela que é propriedade, controlada e gerenciada por uma família.	Propriedade familiar. Controle familiar.
Lodi (1993)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares.
Gersick et al. (1997)	Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar.	Propriedade familiar.
Tagiuri e Davis (1996)	São organizações nas quais dois ou mais membros da família estendida (extended family members) influenciam a direção dos negócios através do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Influência da família na direção da empresa familiar. Propriedade familiar.
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e quando essa ligação influencia a política da companhia nos interesses e objetivos da família. Tal ligação é indicada quando uma ou mais das condições a seguir existem:  1) relacionamento familiar é um fator, dentre outros, para determinar a sucessão; 2) esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) os importantes valores institucionais da firma são identificados com a família e influenciados por ela; 4) a posição do membro da família influencia na sua posição familiar.	Tradições e valores familiares. Influência da família na estratégia da empresa. Empresa de mais de duas gerações. Controle da sucessão.
Barry (1975), apud Déry et al. (1993)	A empresa familiar é na prática controlada pelos membros da "single family".	Controle de família.
Barnes e Hershon, apud Déry (1993)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros de uma família.	Controle familiar.
Dyer (1983), apud Déry et al. (1993)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões relacionadas à propriedade e ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou com famílias.	Gerenciamento influenciado pela família. Propriedade familiar.

Fonte: Silva et al. (1999)

Em conformidade com o apresentado no Quadro 1, empresa familiar é aquela cujo controle e gerenciamento estão sob o domínio de uma família e que por ela é influenciada.

Algumas características podem ser associadas às empresas familiares, concedendo a elas aspectos positivos e negativos (Quadro 2). Brevidade, fragmentação, variedade, predominância de comunicação verbal, ritmo de trabalho intenso e proprietário-gerente desenvolvendo várias atividades ao mesmo tempo, agindo como estrategista, exercendo o papel de gerente geral e gerente de linha são exemplos dessas características (O’Gorman et al., 2005).

Pode-se destacar o empreendedorismo, o sentimento de lealdade, o comprometimento com a organização e o orgulho da tradição familiar como pontos positivos. Ausência de profissionalismo, nepotismo, dificuldade para enfrentar desafios, conflitos familiares, gestão e sucessão são exemplos de pontos negativos atribuídos às empresas familiares (Zata Poutziouris, 2001).

**Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do modelo de empresas familiares**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.	A concorrência entre os familiares pode levar ao stress e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.
A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio.	A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.	A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar.
O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também cabe a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela.	A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.	A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários.
A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentir em casa, em um ambiente familiar.	A impunidade perante o descumprimento de regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a devida preocupação com a empresa.

Fonte: Oliveira (1999)

Por outro lado, energia empreendedora (Miller; Le Breton-Miller, 2005), gerenciamento de recursos (Chrisman et al., 2005), história familiar (Ge et al., 2022), entre outros, são algumas das vantagens competitivas desfrutadas pelas empresas familiares. Tais vantagens podem ser percebidas a partir do desempenho financeiro.

A sobrevivência de uma empresa depende de diversos fatores relevantes, como a inovação, a capacidade de construção de um relacionamento forte e duradouro com o consumidor, pela oferta de atendimento diferenciado, proporcionando melhor experiência, sendo capaz de conquistar a satisfação e a lealdade do consumidor (Veloso et al., 2021). Fato que também merece destaque, no que tange às pesquisas da área, é a capacidade de envolvimento com os clientes que as empresas familiares apresentam (Arregle et al., 2007; Ireland et al., 2002).

A definição de empresa familiar que norteou este trabalho foi a de Davel et al. (2000), que propõe alguns aspectos considerados fundamentais para a definição de organização familiar: (i) a família deve deter a propriedade da empresa, podendo esta ser total, majoritária ou minoritária; (ii) a família precisa ter voz ativa na gestão; (iii) os valores da família e da empresa se confundem; (iv) o processo sucessório deve ser determinado pela família.

Mesmo diante de todas as definições possíveis e aceitas, um ponto comum se destaca: a existência de uma profunda relação entre a família e a organização, não somente no que tange a gestão, mas ao poder de decisão, liderança e controle da equipe e ao capital social familiar. É possível afirmar que as pequenas e médias empresas familiares encerram muitos temas emergentes.

Considerando a sua importância para o relacionamento com os clientes, os conceitos “satisfação” e “lealdade” serão abordados na seção subsequente.

## **2.2 Satisfação e Lealdade**

Nos últimos anos, devido a sua importância, o conceito de satisfação tem sido estudado por diferentes áreas, além de receber atenção e esforços consideráveis dos pesquisadores em marketing (Lara et al., 2020a; Mansano; Gorni, 2014; Stefanini et al., 2018). Embora existam definições semelhantes sobre o termo satisfação, uma das definições mais aceitas a considera como um julgamento avaliativo pós-escolha referente a uma decisão de compra (Fortunato; Otuzi, 2013). Também é importante considerar que diversos livros adotados na academia

abordam o tema. Lovelock e Wright (2006) definem a satisfação como um estado emocional que pode resultar em reações pós-compra como raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

Até os anos 1980, a satisfação do consumidor era um tema central nos estudos sobre marketing, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. No entanto, foi observado que satisfazer os clientes não seria suficiente para mantê-los leais às organizações, como destacado por Deming (1986, p.141): "Não será mais suficiente manter os clientes meramente por satisfação". Com as opções de escolha disponíveis aos clientes, satisfazê-los não seria suficiente para mantê-los leais às organizações (Jones; Sasser, 1995). Nesse sentido, o marketing centrado no cliente atraiu o interesse acadêmico, e pesquisas a respeito da lealdade do consumidor se destacaram (Sheth et al., 2000)

A importância de desenvolver e manter relacionamentos duradouros é um tema frequente na literatura de marketing, e pesquisadores enfrentam desafios ao tentar entender como as variáveis gerenciáveis afetam os resultados desses relacionamentos por meio da lealdade (Hennig-Thurau et al., 2002). Desde 1990, Reichheld e Sasser apontaram que um aumento de 5% na taxa de retenção de clientes pode aumentar os lucros com um cliente ao longo da vida variando entre 25% e 125%, evidenciando a importância da lealdade do consumidor para as empresas. De fato, a academia e os profissionais de marketing demonstram grande interesse nos estudos sobre a lealdade do consumidor, e as empresas percebem a necessidade de estudar o comportamento destes e criar estratégias para retê-los (Levy et al., 2012; Narayandas, 2005).

A lealdade é entendida pelo marketing como uma recompensa (Kotler; Armstrong, 2007), sendo um traço comportamental importante para os estudos de comportamento do consumidor (Miniard et al., 2000). Além do marketing, a lealdade é estudada em outras áreas, como a sociologia (Grönroos, 2009). Embora o marketing tradicional se concentre na atração de novos clientes, Kotler e Armstrong (2007) enfatizam a importância das empresas se esforçarem para manter relacionamentos duradouros e lucrativos com os consumidores. A prioridade deve ser a retenção dos consumidores, tendo em vista os altos custos da conquista de novos consumidores, especialmente em mercados mais consolidados e com taxas menores de crescimento, em que a perda de clientes pode ser problemática (Miniard et al., 2000).

Inicialmente, os estudos sobre a lealdade do consumidor concentravam-se apenas no comportamento de recompra, definindo a lealdade como uma compra repetida de um único fornecedor (Frank, 1967). No entanto, em um trabalho seminal, Oliver (1999) destacou que a lealdade é um comprometimento profundo em recomprar no futuro, criando um ciclo de compras repetidas que favorece um determinado produto ou serviço, independentemente dos esforços de marketing ou influências situacionais que possam surgir.

Posteriormente, Oliver aperfeiçoou e modificou seu modelo de fidelização criado em 1997. O modelo é baseado no conceito de que, ao escolher uma marca específica, o cliente passa a fazer parte de uma "comunidade" de fidelidade, que é caracterizada por uma aliança social, na qual a lealdade à marca, a participação no grupo e a satisfação dos desejos dos consumidores são as principais motivações (Oliver, 1999).

Oliver (1999) considerou alguns pressupostos importantes no que se refere à relação entre satisfação e lealdade. O autor afirmou que a satisfação é fundamental para a formação da lealdade e que, sem ela, não pode haver lealdade. A lealdade, que continua a ser objeto de muitas pesquisas em marketing (Alves, 2017; Lara et al., 2020; Oliveira et al., 2020; Rivera et al., 2019), é construída e avaliada em um horizonte temporal, sem interferências de eventos sazonais que possam romper o relacionamento entre a empresa e o cliente (Toledo et al., 2004). Gerar lealdade é um dos maiores desafios de qualquer organização, uma vez que a lealdade é uma consequência desejada da estratégia de relacionamento e o objetivo do marketing de relacionamento é a recompra e o constante envolvimento do consumidor com a empresa.

O comprometimento e a lealdade são construtos próximos e desempenham um papel importante nas organizações. Vieira e Slongo (2008) destacam que as dimensões dos dois construtos são muito próximas e alcançam o mesmo conceito. Prado e Santos (2003) afirmam que a mensuração da lealdade do consumidor deve levar em consideração tanto a perspectiva atitudinal quanto a comportamental, e que o comprometimento pode ser considerado uma dimensão da lealdade. Além disso, assim como a percepção de valor, a lealdade do consumidor é influenciada pela imagem da empresa (Perin et al., 2004).

Segundo Lee et al. (2005), a lealdade dos clientes é altamente benéfica para as empresas, uma vez que clientes leais são capazes de gerar boca a boca positivo

e aumentar as vendas. No entanto, a literatura sobre marketing de relacionamento (Brakus et al., 2009; Chaudhuri ; Holbrook, 2001; So et al., 2016) apresenta diversos conceitos, estruturas e antecedentes para o fenômeno da lealdade do consumidor.

Para alcançar efetivamente a lealdade do consumidor é necessário identificar seus antecedentes, como observado na literatura, que distingue diversas formas de lealdade como marca, serviço e loja (Tian; Kamran, 2021). Além disso, os antecedentes do relacionamento como foco no cliente, confiança nos funcionários, práticas e políticas gerenciais e imagem da loja, são importantes para estabelecer relacionamentos duradouros (Lee et al., 2005; Orth; Green, 2009; Sirdeshmukh et al., 2002; Veloso et al., 2021).

É importante destacar que, em muitos casos, os consumidores tornam-se leais devido a grandes custos de mudança ou ausência de alternativas (Andreassen; Lindestad, 1998; Bordeaux-Rego; Feitosa, 2010; Gastal; Luce, 2005). Gummesson (2005) destaca a existência de fatores antecedentes que podem reduzir ou aumentar a probabilidade de lealdade, sendo um deles a confiança, requisito essencial para qualquer relacionamento, que deve ser conquistada pela competência operacional, benevolência operacional e orientação para resolução de problemas (Anderson; Narus, 1990; Ganesan, 1994). Segundo Sheth et al. (1999), a essência de qualquer relacionamento é a confiança, que também pode ser bidimensional, considerando a confiança e o respeito pelos funcionários da linha de frente.

### **2.3 Lealdade do consumidor a empresas familiares**

É importante ressaltar que a satisfação do consumidor é um fator crucial na construção da lealdade do cliente em relação à empresa. A satisfação, quando é frequentemente alcançada pelo cliente, pode gerar uma preferência duradoura pela empresa (Oliver, 1999). Embora haja divergências na academia em relação à força e direção da relação entre satisfação e lealdade, é amplamente aceito que a satisfação tem impacto na lealdade do cliente (Bansal; Taylor, 1999; Bolton, 1998; Burnham et al., 2003; Szymanski; Henard, 2001). De fato, em seu artigo seminal sobre lealdade, Oliver (1999) destaca a importância da satisfação como elemento principal na construção da lealdade do cliente. Por outro lado, Dick e Basu (1994) argumentam que a satisfação é apenas um antecedente para a lealdade afetiva.

Dessa forma, pode-se afirmar que a satisfação do cliente é um fator importante na construção da lealdade do consumidor à empresa. Diante disso, propõe-se que:

→ *H1: Há uma relação positiva e significativa da satisfação dos consumidores sobre a lealdade a empresas familiares de pequeno e médio porte.*

Empresas familiares possuem algo que pode ser considerado uma vantagem: um bom nome de família. Isso pode ser um fator relevante de controle em um mercado altamente competitivo, além de comunicar valores fortes como confiança, honestidade e confiabilidade para o consumidor (Mayo; Fielder, 2006). Além disso, essas empresas são capazes de criar e manter relacionamentos superiores com seus clientes, o que lhes confere vantagens consideráveis em relação a outras empresas, como fidelidade e confiabilidade (Biberman, 2001; Stone, 2000).

A resposta rápida às demandas e solicitações dos consumidores é uma das possíveis razões pelas quais as empresas familiares desfrutam dessas vantagens (Cooper et al., 2005). Mas, para alcançar um desempenho ainda melhor nos indicadores financeiros e não financeiros e ainda obter vantagens, as empresas estão cada vez focalizando o cliente. Isso pode manifestar-se de várias formas, desde uma abordagem responsiva ou proativa até a utilização de informações dos clientes existentes ou a descoberta de necessidades subentendidas (Grinstein, 2008; Hult ; Ketchen Jr, 2001; Kirca et al., 2011; Zeithaml et al., 2014).

Uma prática que colabora para o desenvolvimento da confiança e demonstra o foco no cliente é a flexibilidade na correção de problemas e a qualidade sempre atribuída ao produto, levando em consideração o nome da família (Cooper et al., 2005). Essa flexibilidade, baseada no marketing, encontrada nas pequenas empresas familiares, pode ser considerada uma vantagem competitiva significativa, uma vez que é capaz de desenvolver relacionamentos e gerar lealdade (Intihar; Pollack, 2012). A orientação para o cliente é uma característica fundamental das empresas familiares, e pode apresentar vantagens no que tange à confiança em geral. Com base no exposto, propõe-se que:

- H2 a: *Há uma relação positiva e significativa do foco no cliente apresentado pelas empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.*
- H2 b: *Há uma relação positiva e significativa do foco no cliente apresentado pelas empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.*

A construção de relacionamentos duradouros é fortemente baseada na confiança, que é uma variável crítica para os relacionamentos (Morgan; Hunt, 1994). A reciprocidade é um elemento importante para garantir a confiança e a lealdade do consumidor. Ao tomar medidas para construir a confiança, os fornecedores podem reduzir o risco percebido pelos consumidores e criar uma percepção de confiança em relação ao seu comportamento futuro (Mayer et al., 1995; Morgan; Hunt, 1994).

A empresa é responsável pela manutenção e desenvolvimento dos relacionamentos com seus clientes (Grönroos, 2009). Funcionários de linha de frente, práticas de gestão, competência operacional, benevolência operacional e orientação para a resolução de problemas são conceitos relevantes para a confiança (Sirdeshmukh et al., 2002).

Estudos têm examinado a percepção dos clientes em relação ao esforço empregado pelos funcionários durante o atendimento de serviços e sua relação com a satisfação do cliente. A forte relação positiva entre o esforço percebido e a satisfação do consumidor foi verificada, independentemente do sucesso percebido do serviço prestado (Mohr; Bitner, 1995). Gupta et al. (2009), apesar de terem realizado um estudo em uma ambiência on-line, evidenciaram que a percepção dos consumidores sobre a intenção do funcionário em ajudar é um fator crucial para a formação da confiança em ambientes virtuais de compras.

O comportamento dos funcionários de linha de frente é fundamental para a confiança do consumidor, e a base para um relacionamento duradouro é a confiança, gerando lealdade, valor e satisfação para o consumidor (Sirdeshmukh et al., 2002). A importância dos funcionários de empresas familiares é destacada na literatura, pois sua maior satisfação no ambiente de trabalho pode aumentar seu comprometimento com a empresa familiar (Block et al., 2015; Dawson, 2012). De acordo com Rajan et al. (2023), o papel dos funcionários de empresas, familiares ou não, é fundamental. Diante do exposto, propõe-se que:

- H3 a: *Há uma relação positiva e significativa da confiabilidade dos funcionários das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.*
- H3 b: *Há uma relação positiva e significativa da confiabilidade dos funcionários das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.*

As empresas familiares apresentam uma série de vantagens em relação à confiança e à qualidade do atendimento ao cliente. A confiança é considerada um antecedente importante para a lealdade do consumidor (Sirdeshmukh et al., 2002), assim sendo, empresas que não conseguem estabelecer confiança com seus consumidores provavelmente não serão capazes de conquistar a sua lealdade. Ball et al. (2004), Intihar e Pollack (2012) e Orth e Green (2009) destacam que um fator fundamental para aumentar a confiança em empresas familiares é a proximidade que os proprietários têm dos consumidores.

Os proprietários desempenham papéis mais ativos, criando uma impressão de que a empresa é uma espécie de indivíduo e isso colabora para a criação de um vínculo ainda maior de confiança entre empresa e cliente (Miller; Le Breton-Miller, 2005). A orientação para o cliente é uma característica fundamental das empresas familiares e ela pode apresentar vantagens no que tange à confiança em geral.

Veloso (2021) destaca o envolvimento e a capacidade de construir relações capazes de oferecer ao cliente uma qualidade diferenciada, enquanto Rajan et al. (2023) concluem que a capacidade de ajustamento das empresas familiares considerando as necessidades do mercado pode criar um ambiente favorável aos seus clientes.

A preocupação com os problemas do cliente é outro fator que atribui sucesso às empresas familiares (Hoover; Hoover, 1999). Orth e Green (2009) destacam que essas práticas garantem uma vantagem competitiva em relação às grandes empresas não familiares e necessitam de políticas e práticas de gerenciamento mais flexíveis e centradas no cliente.

Assim, as empresas familiares têm a capacidade de se destacar no mercado por meio da orientação para o cliente, construção de relações de confiança e resolução de problemas dos clientes. Tais características são fundamentais para o sucesso das empresas familiares. Com base no exposto, propõe-se que:

- H4 a: *Há uma relação positiva e significativa da credibilidade das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.*
- H4 b: *Há uma relação positiva e significativa da credibilidade das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.*

Pesquisas recentes demonstram que os conceitos e princípios de marketing já identificados não podem ser totalmente aplicados à gestão de empresas familiares de pequeno porte, e que os clientes são capazes de reconhecer a imagem da empresa como uma forma positiva para o aumento da satisfação (Orth; Green, 2009; Veloso et al., 2021).

Diversos estudos sugerem também que a imagem da loja desempenha um papel positivo quando se considera a lealdade do consumidor (Bloemer; De Ruyter, 1998; Mazursky; Jacoby, 1986; Orth; Green, 2009; Osman, 1993; Silva; Giraldi, 2010). Com uma imagem favorável do empreendimento/loja, os consumidores, provavelmente, desenvolverão um grau considerável de lealdade.

Tema de interesse para a academia (Graciola, 2016; Silva et al., 2012; Treviño; Treviño, 2021), a imagem de uma loja é capaz de desenvolver nos consumidores um grau considerável de lealdade. Sendo assim, pode-se afirmar que, para o consumidor, quanto melhor e mais favorável a imagem da loja maior será a sua percepção de vantagem sobre os concorrentes (Sirgy; Samli, 1985).

A imagem que o consumidor constrói em sua memória diz respeito à conveniência, preço/valor e qualidade do produto que ele tem à sua disposição (Chowdhury et al., 1998). Vários estudiosos e pesquisadores relatam que as empresas familiares são capazes de criar um atendimento de excelência e percebem isso como algo fundamental para o sucesso (Brown, 2004; Wulf et al., 2001; Rubenstein, 1990). Em seu estudo, Orth e Green (2009) destacam que os efeitos da imagem da loja impactam diretamente a confiança, a satisfação e a lealdade do consumidor. Orth e Green também concluíram que a imagem da loja apresenta sérias consequências, não apenas no que tange à aquisição de novos clientes, mas também na retenção de clientes já existentes. A imagem corporativa merece atenção e se mostra bastante satisfatória no que diz respeito à importância para o cliente (Veloso et al., 2021).

Outro fator que merece atenção, no que se refere às pequenas empresas familiares, é o nome da empresa que está intimamente relacionado ao nome da

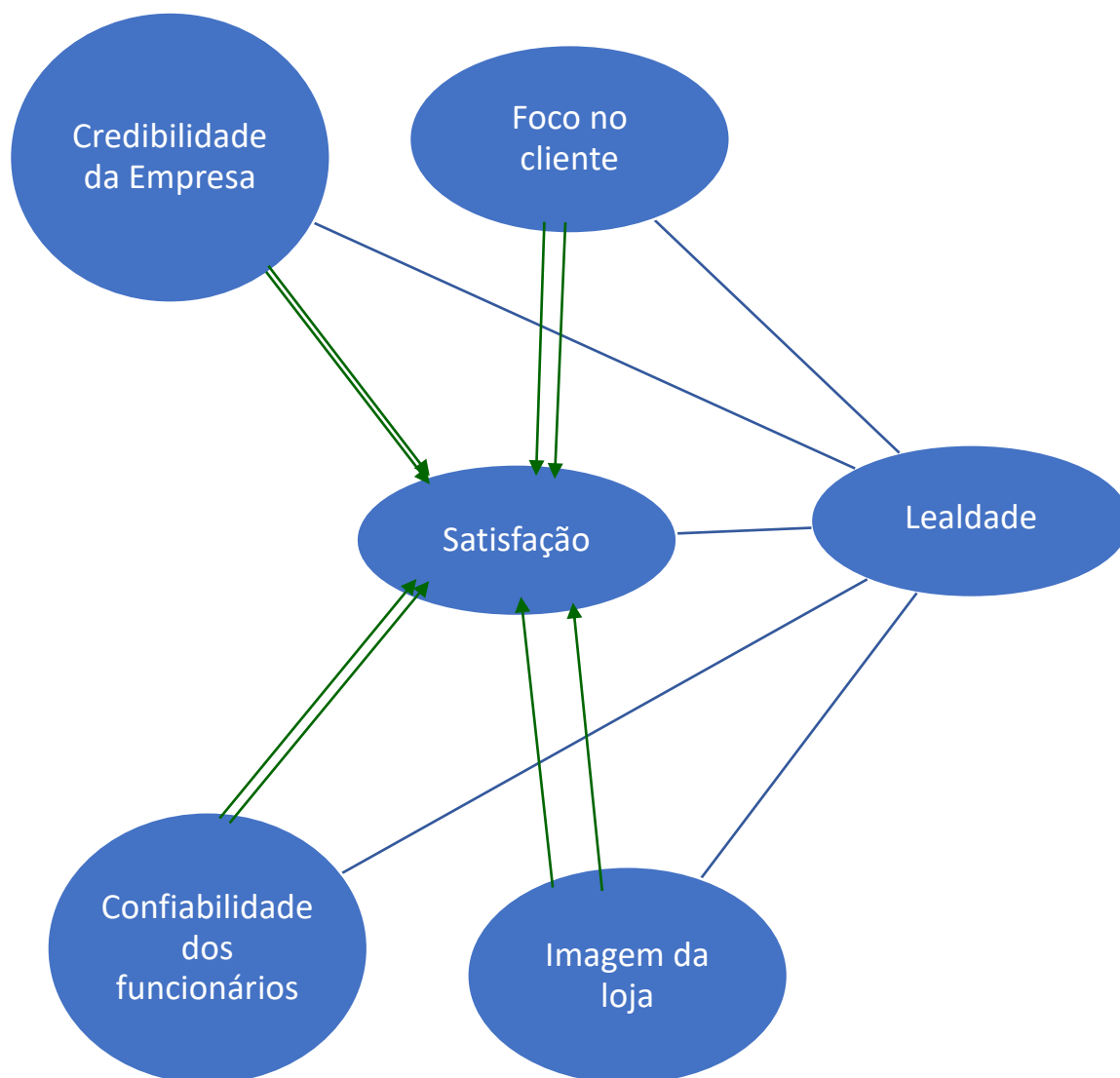
família (Robins, 1991), por isso a reputação tanto do negócio quanto da família, deve ser sempre motivo de cuidado (Ward, 1997). O nome popular da empresa costuma ser o nome do proprietário. Um exemplo bastante citado e conhecido pelos brasileiros é o Bar Montenegro, hoje conhecido pela famosa música "Garota de Ipanema", que era popularmente chamado de Bar do Veloso, nome do proprietário e da família dele (Ilescu, 2016).

Sageder et al. (2015) afirmam que os clientes são capazes de perceber que as empresas familiares são mais orientadas para os clientes e mais amigas dos empregados. A comunicação e a reputação da propriedade familiar são capazes de causar efeitos positivos a partir das avaliações dos clientes. Os estudos de Sageder et al. (2015) e de Orth e Green (2009) concordam que a imagem influencia a lealdade do consumidor. Diante disso, propõe-se que:

- *H5 a: Há uma relação positiva e significativa da imagem da loja das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.*
- *H5 b: Há uma relação positiva e significativa entre a imagem da loja das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.*

## **2.4 Modelo de pesquisa**

A Figura 1 sintetiza o modelo conceitual proposto para esta pesquisa.

**Figura 1 - Modelo de pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O Quadro 3 apresenta um resumo das hipóteses estabelecidas para este estudo.

**Quadro 3 - Descrição das hipóteses**

Hipótese	Descrição
H1	Há uma relação positiva e significativa da satisfação dos consumidores sobre a lealdade a empresas familiares de pequeno e médio porte
H2 a	Há uma relação positiva e significativa do foco no cliente apresentado pelas empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.
H2 b	Há uma relação positiva e significativa do foco no cliente apresentado pelas empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.
H3 a	Há uma relação positiva e significativa da confiabilidade dos funcionários das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.
H3 b	Há uma relação positiva e significativa da confiabilidade dos funcionários das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.
H4 a	Há uma relação positiva e significativa da credibilidade das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.
H4 b	Há uma relação positiva e significativa da credibilidade das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.
H5 a	Há uma relação positiva e significativa da imagem das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.
H5 b	Há uma relação positiva e significativa da imagem das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

No capítulo 3 encontra-se a metodologia adotada para a consecução dos objetivos de pesquisa propostos.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, cujo objetivo consistiu em verificar a lealdade dos consumidores a pequenas e médias empresas familiares, adotou-se a tipologia descritiva, de abordagem quali-quantitativa por mostrar-se a mais apropriada para o alcance dos resultados.

Descrevem-se ainda, neste capítulo, a população de interesse e a amostragem escolhida, bem como os procedimentos de coleta e preparação da base de dados e, por fim, as técnicas de análise utilizadas.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A natureza da pesquisa foi descritiva, visto que se pretendeu identificar e descrever o comportamento, além de obter informações que retratam as características do problema em questão (Collis; Hussey, 2005).

Na primeira fase do trabalho, foi realizada a pesquisa qualitativa. Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa possui caráter mais subjetivo e visa analisar as percepções dos entrevistados, bem como obter um entendimento das atividades consideradas sociais e humanas, a partir de entrevistas semiestruturadas. Desse modo, nessa etapa, buscou-se identificar aspectos de gestão da empresa que pudessem ser considerados na formação da lealdade dos consumidores. Assim, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores/proprietários das empresas, para levantar os atributos e suas percepções acerca da formação da lealdade dos consumidores às empresas familiares de pequeno e médio porte.

Na segunda fase, foi realizado um estudo quantitativo. Malhotra (2001) define a pesquisa quantitativa como uma forma de quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística.

#### **3.2 Unidade de análise e observação, população e amostra**

Considerando a etapa da pesquisa qualitativa, a unidade de análise consistiu em empresas familiares de pequeno e médio porte da cidade de Pará de Minas - MG. A unidade de observação correspondeu aos gestores de empresas familiares

de pequeno e médio porte, que foram identificados por meio de consulta à Associação Empresarial de Pará de Minas (ASCIPAM), utilizando-se os seguintes critérios:

- (i) os gestores deveriam ser também os proprietários da empresa familiar;
- (ii) a empresa precisaria enquadrar-se nas primeiras características de desenvolvimento da empresa familiar destacadas por Gersick et al. (1997), em que o proprietário é também o controlador.

Foram entrevistados 13 gestores e o número foi definido pela técnica de saturação, que ocorre quando as novas informações pouco acrescentam ao material que se tem, ou seja, não contribuem de maneira relevante para o aperfeiçoamento e desenvolvimento da pesquisa pretendida (Fontanella et al., 2011). Na segunda fase, relativa à abordagem quantitativa, o universo ou população compreendeu consumidores das empresas familiares que participaram da primeira fase.

### 3.3 Técnica de coleta de dados

Na etapa 1, a da abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores das empresas familiares selecionadas. A entrevista foi realizada de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador as informações solicitadas verbalmente (Marconi; Lakatos, 2012). As entrevistas foram guiadas por um roteiro, desenvolvido a partir do referencial teórico, conforme apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Roteiro das entrevistas**

<b>Categoria de análise</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Questões</b>	<b>Autores</b>
Gestão da empresa	Gestão	1. Quem da família está na gestão da empresa?	(Gersick et al., 1997a)
Funcionários de contato	Linha de Frente	2. Quem está sempre em contato com os seus clientes e resolve os problemas?	(Intihar ; Pollack, 2012; Orth; Green, 2009; Sirdeshmukh et al., 2002)
Lealdade do consumidor	Lealdade	3. Você acredita que os clientes são leais à sua empresa? Qual o motivo?	(Kotler ; Armstrong, 2007; Oliver, 1999; Sirdeshmukh et al., 2002)
Antecedentes da lealdade	Satisfação, confiança, funcionários de contato	4. O que você acredita que contribui para a lealdade dos clientes à sua empresa?	(Alves, 2017; Grönroos, 2009; Morgan; Hunt, 1994; Sirdeshmukh et al., 2002)

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

As entrevistas foram realizadas individualmente, marcadas com antecedência, de forma presencial; foram gravadas e transcritas. No início da entrevista, os participantes foram informados a respeito da pesquisa e, caso concordassem participar, deveriam assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

Na etapa 2, o levantamento aconteceu por meio de um questionário, elaborado na plataforma Google Forms (on-line), e aplicado aos clientes das empresas familiares selecionadas. A etapa foi quantitativa, e o questionário aplicado foi composto por Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e perguntas pertinentes ao trabalho. As empresas disponibilizaram bancos de dados próprios para possibilitar o acesso aos clientes. O Quadro 5 apresenta a composição do questionário.

**Quadro 5 - Estrutura do questionário**

(continua)

Categoria de análise	Questões	Autores
Foco no Cliente	1- Eu sinto que empresas familiares são muito sensíveis aos clientes 2- Eu sinto que as empresas familiares agem como se o cliente tivesse razão 3- Eu sinto que as empresas familiares não hesitam em resolver problemas que eu possa ter com itens comprados na loja 4- Eu sinto que as empresas familiares têm funcionários que se preocupam com seus clientes 5- Eu sinto que as empresas familiares oferecem produtos e serviços de alta qualidade	(Sirdeshmukh et al., 2002)  (Sageder et al., 2015)
Confiança nos funcionários de linha de frente	6- Os funcionários desta empresa são muito confiáveis 7- Os funcionários dessa empresa são muito competentes 8- Os funcionários dessa empresa são receptivos 9- Os funcionários dessa empresa são íntegros 10- Os funcionários dessa empresa trabalham de forma rápida e eficiente 11- Os funcionários dessa empresa tratam você com respeito 12- Os funcionários dessa empresa dão conselhos honestos, mesmo que não façam a venda 13- Os funcionários dessa empresa lidam com competência com a maioria das solicitações dos clientes 14- Os funcionários são honestos com os clientes	(Sirdeshmukh et al., 2002)

(conclusão)

Categoria de análise	Questões	Autores
Confiança nas práticas e políticas gerenciais	15- As empresas familiares são muito confiáveis 16- As empresas familiares são muito sensíveis aos clientes 17- As empresas familiares têm políticas que indicam respeito pelo cliente 18- As empresas familiares têm políticas que favorecem o interesse do cliente	(Sirdeshmukh et al., 2002)
Imagem da loja	19- Sinto-me confortável ao fazer compras em empresas familiares 20- Empresas familiares têm instalações agradáveis 21- São acessíveis 22- Os preços são justos 23- Os membros da minha família sempre compram em empresas familiares	(Chowdhury et al., 1998)
Satisfação do consumidor	24- Eu estou satisfeito com a empresa familiar 25- O que recebo da empresa familiar fica abaixo do que espero 26- Minha última experiência em uma empresa familiar foi satisfatória 27- Minha última experiência em uma empresa familiar foi agradável	(Fornell, 1992) (Sirdeshmukh et al., 2002)
Lealdade do consumidor	28- Eu falo coisas positivas sobre as empresas familiares para outras pessoas 29- Eu recomendaria as empresas familiares para outras pessoas 30- Eu incentivo parentes e amigos a fazerem negócios com empresas familiares 31- Eu considero as empresas familiares como primeira escolha para comprar 32- Eu farei mais negócios com as empresas familiares nos próximos anos	

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

## 2.4 Técnica de análise de dados

Na etapa qualitativa, os dados foram tratados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que consiste em buscar, por meio do material adquirido, temas e categorias que possibilitem a compreensão daquilo que está subentendido nos discursos, a análise de conteúdo conquistou notoriedade através de Bardin (1977). Nessa fase, Bardin (1977) destaca a importância do rigor a ser utilizado quanto à análise de conteúdo, vencendo incertezas e descobrindo o que realmente é questionado.

Na análise dos dados quantitativos, foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas e multivariadas. As relações propostas pelo modelo conceitual foram analisadas por meio da Modelagem de Equações Estruturais, com a utilização do software AMOS 26 (de Mesquita; Kosteljik, 2021; J. F. Hair et al., 2009). A técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) possibilita a análise da dependência entre as variáveis.

No intuito de elucidar a trajetória da pesquisa, expõe-se no Quadro 6 uma síntese da metodologia.

**Quadro 6 - Síntese da metodologia**

Objetivos	Autores	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Identificar e descrever o comportamento, obter informações que retratem características do problema em questão.	Collis e Hussey (2005)	Pesquisa descritiva	Descrição
Analisar as percepções dos entrevistados.	Collis e Hussey (2005)	Pesquisa qualitativa	Análise de conteúdo
Aplicar formas de análise estatística de dados.	Malhotra (2001)	Pesquisa quantitativa	Técnicas estatísticas descritivas e multivariadas

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Quanto à etapa quantitativa, na análise descritiva das variáveis categóricas, foram utilizadas frequências absolutas e relativas. Já na descrição dos itens dos construtos foram utilizados média, desvio padrão e o intervalo percentílico bootstrap com 95% de confiança (Efron; Tibshirani, 1993). A escala Likert de concordância variou entre 1 e 7 sendo que, 1 era atribuído à “discordo totalmente” e 7 atribuído à “concordo totalmente”. Sendo assim, os intervalos de confiança estritamente menores que 4 (ponto médio) evidenciaram discordância quanto ao item, enquanto intervalos estritamente maiores que 4 indicaram concordância e intervalos que contêm o valor 4 evidenciaram imparcialidade.

Foi realizada uma análise dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais. É possível classificar, de acordo com Hair et.al. (2009), quatro tipos de *outliers*: (i) erros na tabulação dos dados ou falhas

na codificação; (ii) observações decorrentes de algum evento extraordinário; (iii) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e (iv) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Foi verificada a existência de *outliers* univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de  $[-4,00]$  (Hair et al., 2009b). Os *outliers* univariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar que as observações seriam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair et al., 2009b).

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, sendo que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (Mingoti, 2005) para verificar a linearidade em cada construto, uma vez que valores-p menores que 0,05 indicam que existem evidências significativas de linearidade dentro dos construtos.

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) pode ser definida como uma família de modelos estatísticos que buscam explicar relações entre múltiplas variáveis. A SEM pode ser vista como uma combinação das técnicas de análise fatorial e análise de regressão múltipla, sendo que o que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo.

Com o objetivo de avaliar as relações entre construtos foram ajustados modelos de equações estruturais utilizando a abordagem Partial Least Square (PLS) (Vinzi et al., 2010). A abordagem de equações estruturais permite incorporar variáveis não observadas ao modelo, sendo que essas são medidas indiretamente por variáveis indicadoras (itens) (Hair et al., 2014). O funcionamento da abordagem PLS é eficiente para tamanhos amostrais relativamente pequenos e modelos complexos, e ainda apresenta a grande vantagem de fazer poucas suposições sobre a distribuição dos dados, em comparação à abordagem clássica CB-SEM, técnica

amplamente utilizada que assume a distribuição normal dos dados e necessita de tamanho amostral elevado.

O processo de Modelagem de Equações Estruturais envolve a construção de um Modelo de Mensuração e de um Modelo Estrutural. O Modelo de Mensuração representa a teoria que mostra como as variáveis medidas se juntam para representar os construtos, enquanto o Modelo Estrutural define as relações causais ou de associação entre os construtos.

No modelo de mensuração, os itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados (Hair et al., 2009b), pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Para verificar a validade convergente desses construtos foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), enquanto para mensurar a confiabilidade dos construtos foram utilizados novamente os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.). Para a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a Variância Extraída (AVE) de um construto for maior que a variância compartilhada desse construto com os demais. Além disso, para verificar a dimensionalidade dos construtos foi utilizado o critério de Kaiser (Hoyle; Duvall, 2004).

Para analisar a qualidade e validade dos construtos foram verificadas a dimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante. Para verificar a dimensionalidade dos construtos foram utilizados os critérios de Kaiser (Hoyle; Duvall, 2004) que retorna a quantidade de dimensões do construto. Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus et al. (2005) os indicadores A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair et al., 2014). Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker, (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída (AVE) for superior a 50% (Henseler et al., 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally; Bernstein, 1994). Para a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que

garante a validade discriminante quando a Variância Extraída (AVE) de um construto for maior que a variância compartilhada desse construto com os demais (VMC).

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo foram utilizados o R<sup>2</sup> e o GoF (Tenenhaus et al., 2004). O R<sup>2</sup> representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair et al., 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos R<sup>2</sup> do modelo que também varia de 0% a 100%. O GoF em PLS não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com construtos formativos (Henseler; Sarstedt, 2012), ele apenas permite uma síntese das AVEs e dos R<sup>2</sup> do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

Para comparar os índices criados para cada construto com as variáveis categóricas foi utilizado o teste não paramétrico Kruskal-Wallis (Hollander; Wolfe, 1999). O Teste de Kruskal-Wallis permite realizar comparação de três ou mais grupos em amostras independentes e consiste em testar uma pseudo-mediana. Em rigor, esse teste avalia diferenças de médias de ordens (postos), as quais não são necessariamente iguais às medianas dos grupos, uma vez que é atribuído a cada observação seu posto (ordem). Mas antes disso, devem-se ordenar as observações em ordem crescente, independente dos grupos, e em seguida fazer a distribuição dos postos, quando o menor valor recebe o posto ou ordem 1, o segundo 2 e assim sucessivamente, até que todas as observações tenham sido consideradas.

O Teste de Nemenyi (Nemenyi, 1963) é um teste de comparações múltiplas que foi utilizado após o teste de Kruskal-Wallis. O teste post-hoc de Nemenyi consiste em fazer comparações em pares com o intuito de verificar quais fatores da variável categórica diferem entre si. Cabe ressaltar que esse teste é conservador e pode não encontrar diferenças significativas entre os pares dos fatores da variável categórica.

### **3.5 Modelagem de Equações Estruturais**

O processo de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) envolve a construção de um Modelo de Mensuração e de um Modelo Estrutural. O Modelo de Mensuração representa a teoria que mostra como as variáveis medidas se juntam para representar os construtos, enquanto o Modelo Estrutural define as relações causais ou de associação entre os construtos.

Na análise do modelo de mensuração são verificadas a dimensionalidade, a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos. A validade convergente garante que os indicadores de um construto estejam correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir. Já na análise do modelo estrutural é verificada a quantificação das relações entre os construtos.

Na sequência, apresentam-se no capítulo 4 os resultados e discussões da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa, iniciando-se pela etapa qualitativa, permitiram as análises que se descrevem a seguir.

Foram entrevistados 13 proprietários de empresas familiares de pequeno e médio porte na cidade de Pará de Minas, Minas Gerais. A escolha da cidade foi feita considerando diversos fatores, entre os quais: tradição do município em negócios familiares e a grande competição existente, quantidade significativa de pequenos e médios negócios, proximidade de grandes cidades e o considerável poder aquisitivo dos habitantes.

A duração média das entrevistas foi de 40 minutos, nas quais utilizou-se um roteiro semiestruturado (Apêndice A) para captar as opiniões dos gestores e as principais estratégias que estes utilizam para administrar o negócio e se diferenciar no mercado. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Todos os gestores responderam de forma voluntária e tiveram a garantia do anonimato. O Quadro 7 mostra o perfil das empresas participantes da pesquisa.

**Quadro 7 – Perfil das empresas pesquisadas**

Número	Setor	Tempo de mercado
1	Loja de roupas	5 anos
2	Loja de artesanato	8 anos
3	Centro esportivo	11 anos
4	Loja de calçados femininos	15 anos
5	Fábrica de banha de porco	15 anos
6	Loja materiais de construção	17 anos
7	Serviços de impressão	22 anos
8	Mercado de verdura	25 anos
9	Loja e fábrica de roupas	30 anos
10	Loja de baterias automotivas	30 anos
11	Loja de calçados geral	30 anos
12	Distribuidor de gás	30 anos
13	Loja de roupas	33 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A análise dos dados se desenvolveu de maneira dinâmica e contínua ao longo do processo de coleta. Desde as primeiras entrevistas, adotou-se uma abordagem reflexiva, começando o exame dos dados à medida que ainda havia interação com os respondentes. Esse método de análise em tempo real permitiu uma compreensão mais profunda das nuances e dos padrões emergentes nas respostas dos proprietários das empresas familiares. As entrevistas, uma vez concluídas, foram então transcritas e minuciosamente analisadas.

Após a análise, foram identificados 5 conceitos mencionados pelos gestores a fim de garantir a lealdade do consumidor. São eles: Satisfação, foco no cliente, confiabilidade dos funcionários, credibilidade da empresa e imagem da loja, os quais foram utilizados na elaboração do questionário aplicado na etapa quantitativa. Nos próximos parágrafos, descrevem-se cada conceito e algumas respostas dos entrevistados.

A satisfação é indispensável para a formação da lealdade, ela é capaz de gerar uma preferência duradoura pela empresa (Oliver, 1999). Lealdade e satisfação são temas intrinsecamente ligados, e as empresas familiares conseguem observar isso.

Nesse sentido relatou o entrevistado 7:

A satisfação é primordial. O atendimento que a gente faz, físico ou on-line é sempre focado nisso. A gente preza muito pelo atendimento ao cliente. Que o cliente entenda que nosso propósito é atendê-lo bem, e que ele possa ter o melhor atendimento possível, e receber da melhor maneira possível nosso produto (Entrevistado 7, Informação Verbal, 2023).

Nessa perspectiva o entrevistado 5 destacou:

Então, a gente escuta bastante o cliente para reduzir o desconforto que ele pode ter. A satisfação é muito importante para nós. Inclusive, temos muitas histórias sobre isso (Entrevistado 5, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 1 concluiu:

Às vezes, a gente (empresa) acaba sendo prejudicado em parte, mas eu prefiro que resolva o problema. Esclareço para ele, mas ele tem que sair com a satisfação (Entrevistado 1, Informação Verbal, 2023).

O segundo componente diz respeito ao foco no cliente, que é uma prática

comum entre empresas familiares, capaz de contribuir significativamente a garantia da lealdade do consumidor (Cooper et al., 2005). A resposta rápida aos desejos dos clientes é demonstrada nas entrevistas como destacado pelo entrevistado 12:

Sim, nosso foco o tempo todo é encantar os clientes, em todas as etapas do atendimento (Entrevistado 12, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 7 confirmou essa proposição:

Faço questão de participar, de conhecer os nossos clientes, né? De ver quais são os desejos deles, os anseios que eles têm para que a gente possa prestar o melhor trabalho possível (Entrevistado 7, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 9 concluiu:

Sim, a gente preocupa muito com a opinião dos clientes. Às vezes a gente recebe a demanda deles e fazemos alguma coisa para conseguir encaixar no padrão dos nossos clientes e conforme a demanda vai chegando, a gente vai mudando, melhorando (Entrevistado 9, Informação Verbal, 2023).

A confiabilidade nos funcionários é um fator que se destaca. Todas as empresas entrevistadas têm membros da família participando diretamente do atendimento ao cliente o que foi corroborado pelo Entrevistado 13:

Bom, todas as decisões acerca da empresa, tanto com relação aos produtos que vão ser comercializados, formação de preço, as escolhas dos fornecedores, bem como a parte financeira, todas as decisões são tomadas em conjunto com a família. O atendimento também é realizado por membros da família, como por exemplo, minha mãe (Entrevistado 13, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 11 também destacou esse atendimento prestado pelos membros da família gestora:

É tudo eu e minha mãe, inclusive o atendimento, nós participamos. A gente senta conversa, a gente escolhe os produtos juntas, a gente escolhe os modelos juntas, é a gente tem uma base de, de, tipo assim, para precificar os produtos, é tudo eu e minha mãe mesmo (Entrevistado 11, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 10 também considerou indispensável destacar:

Quem atende o telefone é 99% das vezes é eu ou meu pai ou a minha mãe se ela tiver aqui. Só em casos de que esteja muito serviço, a demanda for muito alta que os meninos atendem telefone. Então o atendimento de cliente e de telefone é 100% nosso, e isso traz confiança para o cliente né? (Entrevistado 10, Informação Verbal, 2023).

Os gestores também confirmaram a importância da credibilidade da empresa, aspecto esse tão citado pela literatura (Veloso, 2021; Orth; Green, 2009). Os entrevistados destacaram igualmente essa importância.

O entrevistado 9 apontou:

Nós somos bastante flexíveis. A gente escuta. Recentemente a gente tava (sic) tendo muito problema com a encolha de tecidos, porque a gente trabalha com tecidos naturais. E de tanto a gente escutar né? De tanto ver que isso era um problema que afetava muito e a gente resolveu mudar o processo e lavar todas as peças (Entrevistado 9, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 6 acrescentou:

Porque você tem que, de uma forma ou de outra, você tem que tentar atender o cliente da melhor maneira, não é? E tem que atender a precisão dele ali na hora do material (Entrevistado 6, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 7 concluiu:

Enxergo sim, muito positivo, né? Você entrar no seu trabalho, onde as pessoas nos conheçam, sabem nosso parentesco, isso é primordial pra gente aqui, eu acho essencial porque nós dependemos que esse cliente volte. Nós não temos aquele volume gigantesco de capital, então nós precisamos que esse cliente vá, e volte sempre pra que a gente consiga fazer nosso fluxo de caixa, nosso giro (Entrevistado 7, Informação Verbal, 2023).

Sobre a importância da imagem da loja, os entrevistados associaram isso fortemente à imagem da família, confirmando diversos estudos que abordam esse aspecto (Sageder et al. 2005; Orth; Green 2009). Também destacaram o papel da imagem como primordial na formação da lealdade.

O entrevistado 10 apontou:

É totalmente envolvido. Se falar (nome da empresa), vão lembrar de mim, do meu pai, da, da minha mãe e da minha irmã. A gente é a cara da empresa, é a propaganda da empresa. Quando vai ter alguma campanha de marketing é nosso rosto, que está lá na pesquisa do Google, nosso rosto que está lá no Street View 360, da loja, eu me coloquei e meu pai no meio do Street View. E a gente está lá também, pra ver o interior da loja. Então é 100% ligado ao marketing, e a identidade da empresa (Entrevistado 10, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 8 destacou:

Acho que influencia muito, o que a gente usa de diferencial, é primeiro nome da empresa, que é uma empresa familiar, a imagem da empresa é a imagem da minha família. Eu acho que isso faz muita diferença (Entrevistado 8, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 12 concluiu:

Com certeza, o fato de carregar o nome de uma pessoa traz uma responsabilidade adicional, pois uma falha na gestão da empresa acarretaria também em mácula no nome da pessoa. Também por isso, a empresa traz valores rigorosos de honestidade, responsabilidade social e ambiental e qualidade em todos os seus processos (Entrevistado 12, Informação Verbal, 2023).

Para concluir, observou-se que, sem exceção, todos os entrevistados concordaram que exercem alguma prática a fim de garantir a lealdade do consumidor.

O entrevistado 12 observou que:

Acreditamos que o bom atendimento seja o maior diferencial, cliente que é chamado pelo nome, tratado com carinho, respeito e gentileza, aliado a uma oferta de soluções para as dores do cliente seja a fórmula do sucesso nesses 30 anos. Isso só é possível com uma equipe altamente motivada, bem remunerada e estimulada a dar o seu melhor todos os dias (Entrevistado 12, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 1 considerou:

A gente trabalha com funcionários competentes, a altura para atender. A gente oferece toda a credibilidade para o cliente. É uma coisa que a gente faz com prazer de o cliente entrar e ser bem atendido. É importante o lucro para a empresa, mas a gente valoriza muito o cliente, que é a razão do sucesso da gente. Então eu tenho plena confiança e tranquilidade sobre o que a gente oferece para o cliente, a segurança para ele, é transparência (Entrevistado 1, Informação Verbal, 2023).

O entrevistado 13 concluiu:

Sempre trabalhar com produtos de ótima qualidade. Outra coisa é a questão da flexibilidade para resolver qualquer probleminha que acontece. E com relação à forma de pagamento, hoje a gente tem a opção de crediário, que muitas empresas hoje em dia não têm mais. Uma relação familiar de amigo mesmo pelo cliente, a gente tem uma história com a maioria dos clientes, não é um cliente que passa na porta e compra, a maioria dos clientes da loja tem uma história da loja, ele tem seu crediário lá (Entrevistado 13, Informação Verbal, 2023).

A seguir, serão apresentados os resultados da etapa quantitativa, contendo a avaliação da qualidade do banco de dados, análise descritiva da amostra e das questões, modelagem de equações estruturais e comparação dos resultados por perfil sociodemográfico.

#### **4.1 Análise de dados faltantes e *outliers***

O banco de dados foi composto pelas respostas de 341 indivíduos, residentes em Pará de Minas/MG, que foram avaliados quanto a 27 itens relacionados à 6 construtos: Foco no Cliente, Credibilidade da Empresa, Confiabilidade dos Funcionários, Imagem da Empresa, Satisfação e Lealdade. Cabe ressaltar que não foram observadas respostas ausentes na base de dados.

Em relação aos *outliers* univariados, foram encontrados 122 (1,33%) valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, ou seja, observações que foram padronizadas e estavam fora do intervalo de  $[-4,00]$ . Apesar disso, os *outliers* univariados encontrados não foram retirados da amostra, por acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair et al., 2009b).

## 4.2 Normalidade e Linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (Partial Least Square) (Vinzi et al., 2010) foi desenvolvida como uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer algumas suposições mais rígidas tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado. Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM) existem diversos estimadores robustos a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados deixou de ser um grande problema quando se trabalha com Equações Estruturais.

Em relação à linearidade foram observadas 330 relações significativas ao nível de 5%, o que representa 94,02% das correlações possíveis, pela matriz de correlação de Spearman. Além disso, pelo teste de Bartlett, foram observados valores-p inferiores a 0,05 em todos os construtos, identificando que existem relações lineares significativas dentro dos construtos.

A Tabela 1 apresenta a análise descritiva das variáveis categóricas. Dessa forma, observou-se que:

- (i) o sexo predominante (88,27%) foi o feminino;
- (ii) a maioria dos indivíduos (63,34%) eram casados;
- (iii) a maior parte dos indivíduos (37,24%) tinham entre 41 e 60 anos de idade;
- (iv) a escolaridade predominante (38,42%) foi o ensino médio;
- (v) pouco mais da metade dos indivíduos (51,03%) afirmou que a renda mensal era de até 2 salários-mínimos;
- (vi) a maior parte dos indivíduos (46,33%) era cliente da empresa por um período de 2 até 5 anos;
- (vii) pouco mais da metade dos indivíduos (52,49%) afirmou ter uma frequência de compra mensal na empresa.

**Tabela 1 – Análise descritiva das variáveis categóricas**

	Variável	N	%
Sexo	Feminino	301	88,27%
	Masculino	36	10,56%
	Prefiro não informar	4	1,17%
Estado Civil	Casado	216	63,34%
	Divorciado/Separado	20	5,87%
	Solteiro	96	28,15%
	Viúvo	9	2,64%
Idade	Até 20 anos	22	6,45%
	Entre 21 e 31 anos	74	21,70%
	Entre 31 e 40 anos	96	28,15%
	Entre 41 e 60 anos	127	37,24%
	Acima de 60	22	6,45%
Escolaridade	Ensino fundamental	36	10,56%
	Ensino médio	131	38,42%
	Curso superior	111	32,55%
	Pós-graduação	63	18,48%
Renda	Até 2 salários-mínimos	174	51,03%
	Entre 2 e 4 salários-mínimos	106	31,09%
	Entre 4 e 10 salários-mínimos	50	14,66%
	Entre 10 e 20 salários-mínimos	10	2,93%
	Acima de 20 salários-mínimos	1	0,29%
Tempo que é Cliente da Empresa	1 ano ou menos	23	6,74%
	2 a 5 anos	158	46,33%
	6 a 10 anos	35	10,26%
	Mais de 10 anos	48	14,08%
	Desde a inauguração	61	17,89%
Frequência de Compra na Empresa	Não Especificado	16	4,69%
	Diária	13	3,81%
	Semanal	6	1,76%
	Mensal	179	52,49%
	Anual	66	19,35%
	Outra	77	22,58%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Na sequência, o Quadro 8 apresenta a legenda dos itens (questões) dos construtos.

**Quadro 8 - Legenda dos itens dos construtos**

<b>Construto</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
Foco no Cliente	FC1	Esta empresa trata os clientes com cortesia.
	FC2	Esta empresa se preocupa com as necessidades do cliente.
	FC3	Esta empresa tem políticas que indicam respeito pelo cliente.
	FC4	Esta empresa tem políticas que favorecem o melhor interesse do cliente.
	FC5	Esta empresa age como se o cliente tivesse sempre razão.
Credibilidade da Empresa	CE1	Esta empresa provavelmente merece minha confiança.
	CE2	Acho que esta empresa parece confiável.
	CE3	É provável que esta empresa cumpra as promessas que me faz.
	CE4	É provável que esta empresa esteja aberta em suas negociações comigo.
	CE5	Esta empresa parece sincera.
Confiabilidade dos Funcionários	CF1	O funcionário parece se importar com o atendimento.
	CF2	O funcionário não gasta muito tempo cuidando do atendimento.
	CF3	Percebo que o funcionário se esforçou muito para me atender.
	CF4	O funcionário realmente tenta oferecer um bom atendimento.
Imagem da Empresa	IE1	Os preços desta empresa são justos.
	IE2	Estou satisfeito com o serviço que recebo nesta empresa.
	IE3	Sinto-me confortável em comprar desta empresa.
	IE4	Posso contar com a excelência dos produtos que compro nesta empresa.
	IE5	Considerando o ramo de atuação, tudo que eu preciso eu encontro nesta empresa.
	IE6	Este tipo de empresa é conveniente.
Satisfação	SE1	No geral, a empresa atende às minhas expectativas.
	SE2	No geral, esta é uma boa empresa.
	SE3	Minha escolha de comprar nesta empresa foi sábia.
	SE4	No geral, estou satisfeito com a empresa.
Lealdade	LC1	Sou cliente fiel desta empresa.
	LC2	Desenvolvi um bom relacionamento com esta empresa.
	LC3	Eu sou leal a esta empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A Tabela 2 apresenta a análise descritiva e a comparação dos itens dos construtos e a Figura 2 ilustra esses resultados. Vale ressaltar que a escala Likert de concordância variou entre 1 e 7 sendo que, 1 era atribuído à “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”. Sendo assim, os intervalos de confiança estritamente

menores que 4 (ponto médio) evidenciam discordância quanto ao item, enquanto intervalos estritamente maiores que 4 indicam concordância e intervalos que contêm o valor 4 evidenciam imparcialidade dos indivíduos. Logo, destacou-se que:

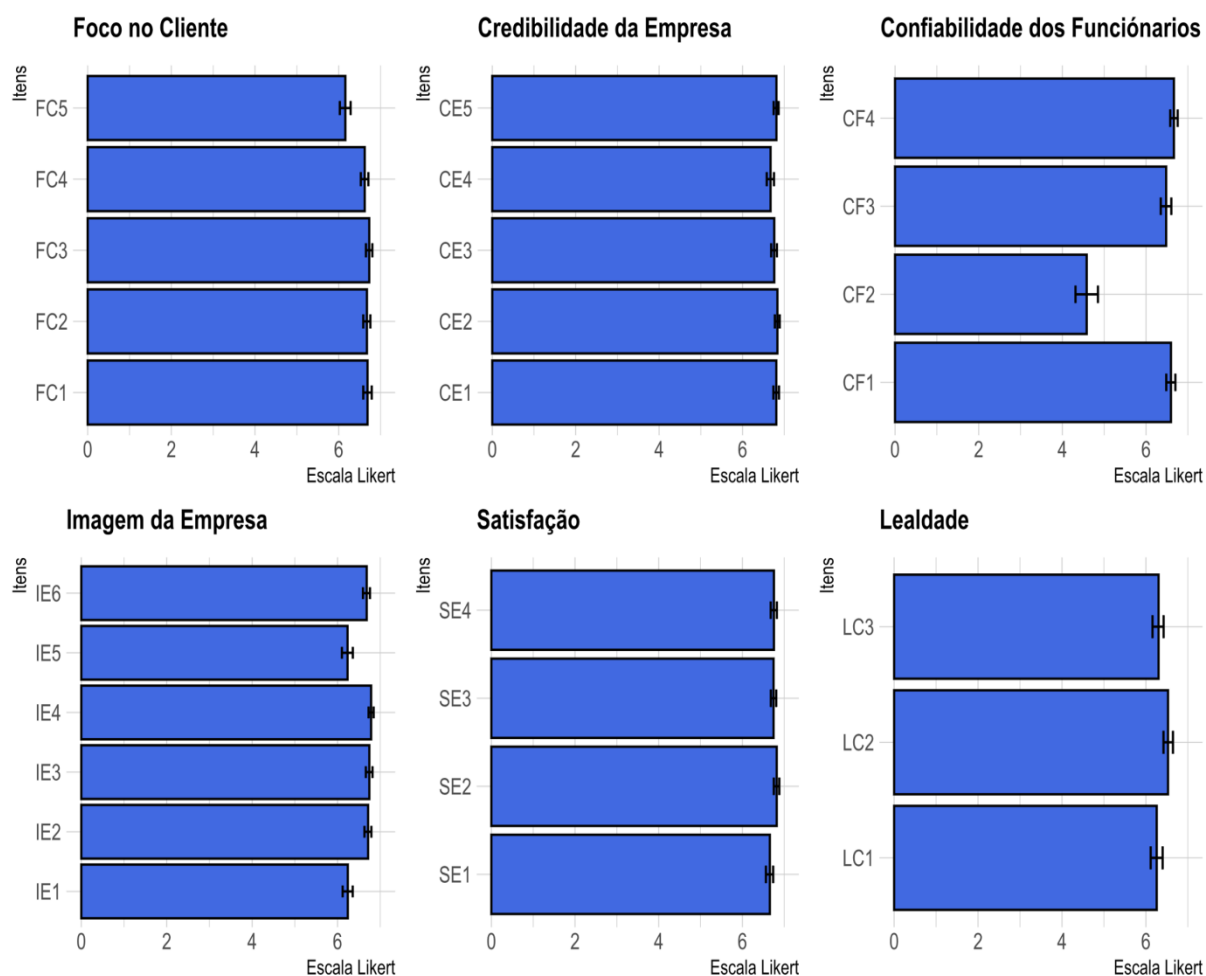
- (i) os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do construto Foco no Cliente. Além disso, a média do item **FC5** (“Esta empresa age como se o cliente tivesse sempre razão.”) foi significativamente menor que as médias dos demais itens, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepuseram;
- (ii) os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do construto Credibilidade da Empresa;
- (iii) os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do construto Confiabilidade dos Funcionários. Cabe ressaltar que o item **CF2** teve sua escala de respostas invertida, portanto, as respostas dos indivíduos informam o nível de concordância com a frase: “O funcionário gasta muito tempo cuidando do atendimento.” Além disso, observou-se que a média do item **CF2** foi significativamente menor que as médias dos demais itens, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepuseram;
- (iv) os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do construto Imagem da Empresa. Além disso, as médias dos itens **IE1** (“Os preços desta empresa são justos.”) e **IE5** (“Considerando o ramo de atuação, tudo que eu preciso eu encontro nesta empresa.”) foram significativamente menores que as médias dos demais itens, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepuseram;
- (v) os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do construto Satisfação. Notou-se que a média do item **SE1** (“No geral, a empresa atende às minhas expectativas.”) foi significativamente menor que a média do item **SE2** (“No geral, esta é uma boa empresa.”), uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepuseram;
- (vi) os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens do construto Lealdade. Além do mais, a média do item **LC1** (“Sou cliente fiel desta empresa.”) foi significativamente menor que a média do item **LC2** (“Desenvolvi um bom relacionamento com esta empresa.”), uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepuseram.

**Tabela 2 - Análise descritiva e comparação dos itens dos construtos**

Construto	Item	Média	D.P.	I.C. 95%
Foco no Cliente	FC1	6,69	0,95	[6,59; 6,79]
	FC2	6,67	0,78	[6,59; 6,76]
	FC3	6,73	0,73	[6,65; 6,80]
	FC4	6,62	0,87	[6,53; 6,71]
	FC5	6,16	1,22	[6,03; 6,28]
Credibilidade da Empresa	CE1	6,81	0,62	[6,74; 6,87]
	CE2	6,84	0,57	[6,77; 6,89]
	CE3	6,76	0,66	[6,69; 6,82]
	CE4	6,67	0,82	[6,57; 6,75]
	CE5	6,81	0,58	[6,74; 6,87]
Confiabilidade dos Funcionários	CF1	6,60	1,01	[6,48; 6,71]
	CF2*	4,58	2,54	[4,31; 4,84]
	CF3	6,48	1,25	[6,36; 6,60]
	CF4	6,67	0,86	[6,57; 6,75]
Imagem da Empresa	IE1	6,24	1,10	[6,12; 6,36]
	IE2	6,72	0,75	[6,63; 6,79]
	IE3	6,74	0,75	[6,66; 6,82]
	IE4	6,79	0,57	[6,72; 6,84]
	IE5	6,23	1,18	[6,11; 6,35]
	IE6	6,68	0,76	[6,59; 6,76]
Satisfação	SE1	6,66	0,82	[6,56; 6,74]
	SE2	6,82	0,59	[6,76; 6,88]
	SE3	6,74	0,63	[6,67; 6,81]
	SE4	6,75	0,70	[6,67; 6,82]
Lealdade	LC1	6,26	1,28	[6,11; 6,40]
	LC2	6,53	1,08	[6,41; 6,64]
	LC3	6,30	1,28	[6,16; 6,44]

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: Item com escala invertida.

**Figura 2 - Intervalos de confiança para a média dos itens**



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

### 4.3 Modelo de mensuração (*Outer Model*)

A Tabela 3 exibe os resultados do modelo de mensuração. Logo, observou-se que o item CF2 (“O funcionário não gasta muito tempo cuidando do atendimento.”) apresentou carga fatorial inferior a 0,50 e foi removido do modelo. Além disso, os itens FC5 (“Esta empresa age como se o cliente tivesse sempre razão.”) e IE5 (“Considerando o ramo de atuação, tudo que eu preciso eu encontro nesta empresa.”) foram removidos do modelo para que seus respectivos construtos atingissem os critérios de validação discriminante.

Tabela 3 - Modelo de mensuração

Construto	Item	Modelo Inicial			Modelo Final		
		C.F. <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso	C.F. <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso
Foco no Cliente	FC1	0,81	0,66	0,22	0,83	0,69	0,26
	FC2	0,86	0,75	0,27	0,88	0,77	0,31
	FC3	0,88	0,77	0,22	0,88	0,77	0,26
	FC4	0,90	0,81	0,27	0,90	0,82	0,31
	FC5	0,77	0,59	0,19	-	-	-
Credibilidade da Empresa	CE1	0,94	0,89	0,22	0,94	0,89	0,22
	CE2	0,93	0,86	0,23	0,93	0,86	0,23
	CE3	0,92	0,85	0,21	0,92	0,85	0,21
	CE4	0,91	0,82	0,23	0,91	0,82	0,23
	CE5	0,89	0,80	0,21	0,89	0,80	0,21
Confiabilidade dos Funcionários	CF1	0,91	0,83	0,42	0,91	0,83	0,42
	CF2*	<b>0,10</b>	0,01	0,07	-	-	-
	CF3	0,70	0,49	0,24	0,70	0,50	0,24
	CF4	0,95	0,89	0,47	0,95	0,90	0,47
Imagem da Empresa	IE1	0,75	0,56	0,21	0,77	0,59	0,24
	IE2	0,86	0,74	0,22	0,88	0,77	0,26
	IE3	0,87	0,76	0,22	0,89	0,79	0,25
	IE4	0,84	0,70	0,23	0,82	0,68	0,26
	IE5	0,71	0,51	0,18	0,72	0,51	0,21
	IE6	0,71	0,50	0,18	-	-	-
Lealdade	LC1	0,93	0,87	0,34	0,93	0,87	0,34
	LC2	0,90	0,81	0,37	0,90	0,81	0,37
	LC3	0,93	0,86	0,37	0,93	0,86	0,37
Satisfação	SE1	0,85	0,72	0,26	0,85	0,72	0,26
	SE2	0,90	0,80	0,24	0,90	0,80	0,24
	SE3	0,92	0,85	0,30	0,92	0,85	0,30
	SE4	0,94	0,88	0,30	0,94	0,88	0,30

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Nota: Item invertido; <sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Comunalidade.

A Tabela 4 apresenta os resultados das análises da validade convergente, confiabilidade, validade discriminante e a dimensionalidade dos construtos. Dessa forma, pode-se observar que:

- (i) houve validação convergente em todos os construtos (AVE. > 0,40);
- (ii) houve validação discriminante em todos os construtos visto que a variância compartilhada máxima (V.M.C) de cada um foi inferior à respectiva AVE;
- (iii) em todos os construtos os índices de confiabilidade A.C. e/ou C.C. foram superiores a 0,60, evidenciando assim a confiabilidade deles;
- (iv) de acordo com o critério *Kaiser* todos os construtos foram unidimensionais.

**Tabela 4 - Validação do modelo de mensuração**

Construto	Itens	AVE. <sup>1</sup>	VMC. <sup>2</sup>	A.C. <sup>3</sup>	C.C. <sup>4</sup>	Dim. <sup>5</sup>
Foco no Cliente	4	0,76	0,73	0,90	0,93	1
Credibilidade da Empresa	5	0,84	0,73	0,95	0,96	1
Confiabilidade dos Funcionários	3	0,74	0,57	0,82	0,90	1
Imagem da Empresa	5	0,67	0,64	0,87	0,91	1
Lealdade	3	0,85	0,44	0,91	0,94	1
Satisfação	4	0,81	0,63	0,92	0,95	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Nota: <sup>1</sup>Variância média extraída; <sup>2</sup>Variância máxima compartilhada; <sup>3</sup>Alfa de Cronbach; <sup>4</sup>Confiabilidade composta; <sup>5</sup>Dimensionalidade.

#### 4.4 Modelo estrutural (*Inner Model*)

A Tabela 5 exibe o modelo estrutural e nele é possível verificar a quantificação das relações entre os construtos e a Figura 3 ilustra esses resultados.

Cabe ressaltar que o modelo apresentou um Gof de 66,84%. Desse modo, observou-se que para os construtos a seguir relacionados, tem-se:

##### a) Satisfação

- (i) houve influência significativa (valor-p < 0,001) e positiva ( $\beta = 0,26 [-0,01; 0,51]$ ) da Credibilidade da Empresa sobre a Satisfação dos consumidores,

portanto, quanto maior a Credibilidade da Empresa, maior tende a ser a Satisfação;

- (ii) houve influência significativa (valor-p < 0,001) e negativa ( $\beta = -0,20$  [-0,37; -0,02]) da Confiabilidade dos Funcionários sobre a Satisfação dos consumidores, portanto, quanto maior a Confiabilidade dos Funcionários, menor tende a ser a Satisfação;
- (iii) houve influência significativa (valor-p < 0,001) e positiva ( $\beta = 0,66$  [0,39; 0,89]) da Imagem da Empresa sobre a Satisfação dos consumidores, portanto, quanto maior a Imagem da Empresa, maior tende a ser a Satisfação;
- (iv) o Foco no Cliente, Credibilidade da Empresa, Confiabilidade dos Funcionários e Imagem da Empresa foram capazes de explicar 66,58% da variabilidade da Satisfação dos consumidores.

#### **b) Lealdade**

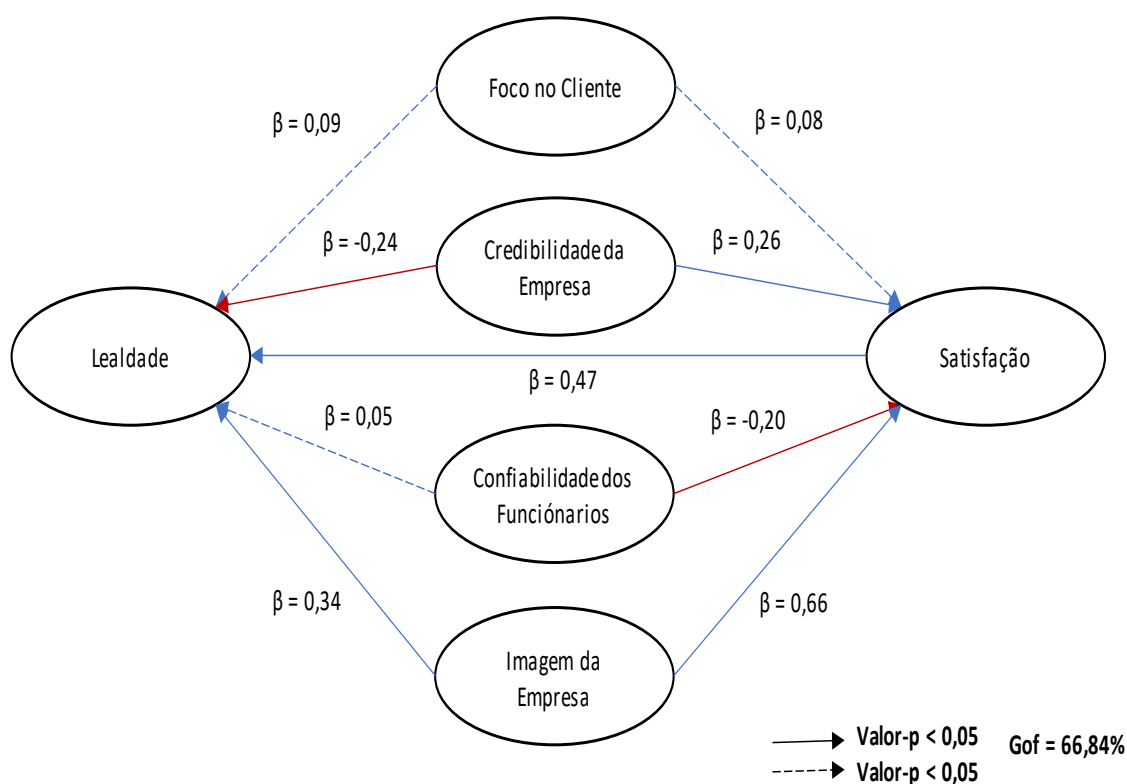
- (i) houve influência significativa (valor-p = 0,005) e negativa ( $\beta = -0,24$  [-0,55; 0,04]) da Credibilidade da Empresa sobre a Lealdade dos consumidores, portanto, quanto maior a Credibilidade da Empresa, menor tende a ser a Lealdade dos consumidores.
- (ii) Houve influência significativa (valor-p < 0,001) e positiva ( $\beta = 0,34$  [0,06; 0,62]) da Imagem da Empresa sobre a Lealdade dos consumidores, portanto, quanto maior a Imagem da Empresa, maior tende a ser a Lealdade dos consumidores;
- (III) Houve influência significativa (valor-p < 0,001) e positiva ( $\beta = 0,47$  [0,20; 0,71]) da Satisfação sobre a Lealdade dos consumidores, portanto, quanto maior a Satisfação, maior tende a ser a Lealdade dos consumidores;
- (iv) O Foco no Cliente, Credibilidade da Empresa, Confiabilidade dos Funcionários, Imagem da Empresa e Satisfação dos consumidores foram capazes de explicar 48,54% da variabilidade da Lealdade dos consumidores.

Tabela 5 - Modelo estrutural

Endógenas	Exógenas	$\beta$	E.P.( $\beta$ ) <sup>1</sup>	I.C. 95% <sup>2</sup>	Valor-p	R <sup>2</sup>
Satisfação	Foco no Cliente	0,08	0,07	[-0,12; 0,34]	0,257	66,58%
	Credibilidade da Empresa	0,26	0,07	[-0,01; 0,51]	< 0,001	
	Confiabilidade dos Funcionários	-0,20	0,05	[-0,37; -0,02]	< 0,001	
	Imagem da Empresa	0,66	0,06	[0,39; 0,89]	< 0,001	
Lealdade	Foco no Cliente	0,09	0,09	[-0,13; 0,28]	0,279	48,54%
	Credibilidade da Empresa	-0,24	0,08	[-0,55; 0,04]	0,005	
	Confiabilidade dos Funcionários	0,05	0,06	[-0,12; 0,24]	0,454	
	Imagem da Empresa	0,34	0,08	[0,06; 0,62]	< 0,001	
	Satisfação	0,47	0,07	[0,20; 0,71]	< 0,001	

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Nota: <sup>1</sup> Erro Padrão; <sup>2</sup> Intervalo Bootstrap; Gof = 66,84%.

Figura 3 - Representação do modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

#### 4.5 Avaliação das hipóteses

Subsidiando o conceito de hipótese, Gil (2008, p. 42) argumenta que é necessária uma resposta ao problema investigado e a hipótese teria a função de sugerir, de forma positiva ou negativa, resoluções para os fatos. O Quadro 9 exibe o resultado das hipóteses iniciais do modelo. Dessa forma, observou-se que as hipóteses **H1**, **H4 a** **H5 a** e **H5 b** foram confirmadas.

**Quadro 9 - Resultados das hipóteses iniciais**

Hipótese	Descrição	Resultado
H1	Há uma relação positiva e significativa da satisfação dos consumidores sobre a lealdade a empresas familiares de pequeno e médio porte	Confirmada
H2 a	Há uma relação positiva e significativa do foco no cliente apresentado pelas empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.	Não Confirmada
H2 b	Há uma relação positiva e significativa do foco no cliente apresentado pelas empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.	Não Confirmada
H3 a	Há uma relação positiva e significativa da confiabilidade dos funcionários das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.	Não Confirmada
H3 b	Há uma relação positiva e significativa da confiabilidade dos funcionários das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.	Não Confirmada
H4 a	Há uma relação positiva e significativa da credibilidade das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.	Confirmada
H4 b	Há uma relação positiva e significativa da credibilidade das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.	Não Confirmada
H5 a	Há uma relação positiva e significativa da imagem das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a satisfação dos consumidores.	Confirmada
H5 b	Há uma relação positiva e significativa da imagem das empresas familiares de pequeno e médio porte sobre a lealdade dos consumidores.	Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

As Tabelas 6 e 7 apresentam as comparações dos índices criados para cada construto entre as variáveis categóricas. Sendo assim, observa-se que:

- (i) houve diferença significativa (valor-p = 0,021) do índice de Foco no Cliente entre os Estados civis dos indivíduos. Utilizando o teste de comparações múltiplas conclui-se que a média do índice de Foco no Cliente para os divorciados foi significativamente menor que a média dos casados (valor-p = 0,026) e solteiros (valor-p = 0,097);
- (ii) houve diferença significativa (valor-p = 0,026) do índice de Credibilidade da Empresa entre as idades dos indivíduos. Utilizando o teste de comparações múltiplas conclui-se que a média do índice de Credibilidade da Empresa para os indivíduos com idade acima de 60 anos foi significativamente (valor-p = 0,034) maior do que a média das pessoas com idade de até 20 anos;
- (iii) não houve diferença significativa (valores-p > 0,05) do índice de Confiança dos Funcionários entre as variáveis categóricas.

E para os construtos a seguir, tem-se:

#### **a) Imagem da Empresa**

- (i) houve diferença significativa (valor-p = 0,049) do índice de Imagem da Empresa entre os sexos. Entretanto, o teste de comparações múltiplas não captou nenhuma diferença significativa (valores-p > 0,05) entre os pares 2 a 2 do sexo dos indivíduos;
- (ii) houve diferença significativa (valor-p = 0,001) do índice de Imagem da Empresa entre as frequências de compra na empresa. Utilizando o teste de comparações múltiplas inferiu-se que a média do índice de Imagem da empresa para os indivíduos com frequência de compra diária foi significativamente (valor-p = 0,065) maior que a média dos indivíduos que compravam anualmente. Além disso, a média do índice da Imagem da Empresa para indivíduos com frequência de compra semanal foi significativamente (valor-p = 0,079) maior que a média dos indivíduos com outra frequência de compra.

#### **b) Lealdade**

- (i) houve diferença significativa (valor-p = 0,016) do índice de Lealdade dos consumidores entre as idades dos indivíduos. Utilizando o teste de comparações múltiplas verificou-se que a média do índice de Lealdade

para as pessoas com mais 60 anos foi significativamente (valor-p = 0,036) maior que a média das pessoas com idade de até 20 anos;

- (ii) Houve diferença significativa (valor-p = 0,007) do índice de Lealdade entre os diferentes níveis de escolaridade dos indivíduos. Utilizando o teste de comparações múltiplas constatou-se que a média do índice de Lealdade para as pessoas com ensino fundamental foi significativamente maior que as médias dos indivíduos com ensino médio (valor-p = 0,017), ensino superior (valor-p = 0,015) e pós-graduação (valor-p = 0,036);
- (iii) Houve diferença significativa (valor-p = 0,007) do índice de Lealdade entre as diferentes rendas mensais dos indivíduos. Utilizando o teste de comparações múltiplas identificou-se que a média do índice de Lealdade para os indivíduos que recebiam até 2 salários mínimos foi significativamente (valor-p = 0,028) maior que a média de quem recebia de 2 até 4 salários mínimos;
- (iv) Houve diferença significativa (valor-p < 0,001) do índice de Lealdade entre as frequências de compras na empresa. Utilizando o teste de comparações múltiplas verificou-se que a média do índice de Lealdade para as pessoas com frequência de compra diária foi significativamente maior que a média dos indivíduos com frequência de compra anual (valor-p = 0,066) e com outra frequência (valor-p = 0,071). Além disso, a média do índice de Lealdade para indivíduos com frequência de compra mensal foi significativamente maior que as médias dos indivíduos com frequência de compra anual (valor-p = 0,031) e com outra frequência (valor-p = 0,027).

### **Satisfação**

- (i) houve diferença significativa (valor-p = 0,047) do índice de Satisfação entre as frequências de compras nas empresas. Entretanto, o teste de comparações múltiplas não identificou diferenças significativas (valores-p > 0,05) entre os pares 2 a 2 das frequências de compra.

**Tabela 6 - Comparação dos índices dos construtos com as variáveis categóricas (continua)**

Variável	N	Foco no Cliente		Credibilidade da Empresa		Confiança dos Funcionários		Imagem da Empresa	
		Média (E.P.)	Valor -p <sup>1</sup>	Média (E.P.)	Valor -p <sup>1</sup>	Média (E.P.)	Valor -p <sup>1</sup>	Média (E.P.)	Valor -p <sup>1</sup>
Sexo	Feminino	30	6,65 (0,05)	0,775	6,75 (0,04)	0,513	6,61 (0,05)	0,719	6,52 (0,05)
	Masculino	36	6,64 (0,11)		6,66 (0,12)		6,6 (0,12)		6,28 (0,19)
	Prefiro não informar	4	6,66 (0,34)		6,89 (0,11)		6,75 (0,25)		6,05 (0,47)
Estado Civil	Casado	21	6,66 (0,06)	0,021	6,75 (0,05)	0,117	6,63 (0,06)	0,119	6,51 (0,06)
	Divorciado/Se parado	6	6,27 (0,18)		6,56 (0,19)		6,34 (0,19)		6,26 (0,19)
	Solteiro	20	6,67 (0,07)		6,74 (0,06)		6,6 (0,08)		6,48 (0,09)
	Viúvo	96	6,91 (0,07)		6,89 (0,11)		6,84 (0,12)		6,8 (0,17)
Idade	Até 20 anos	22	6,46 (0,16)	0,059	6,47 (0,2)	0,026	6,28 (0,24)	0,251	6,27 (0,22)
	Entre 21 e 31 anos	74	6,71 (0,08)		6,8 (0,06)		6,72 (0,07)		6,52 (0,1)
	Entre 31 e 40 anos	96	6,63 (0,08)		6,7 (0,08)		6,58 (0,09)		6,42 (0,1)
	Entre 41 e 60 anos	12	6,61 (0,08)		6,73 (0,07)		6,62 (0,08)		6,52 (0,08)
	Acima de 60	7	6,94 (0,04)		6,98 (0,02)		6,65 (0,14)		6,77 (0,08)
Escolaridade	Ensino fundamental	36	6,87 (0,06)	0,316	6,91 (0,05)	0,227	6,75 (0,07)	0,875	6,79 (0,07)
	Ensino médio	13	6,57 (0,08)		6,67 (0,08)		6,59 (0,09)		6,39 (0,09)
	Curso superior	11	6,62 (0,08)		6,72 (0,06)		6,61 (0,08)		6,5 (0,08)
	Pós graduação	1	6,73 (0,07)		6,82 (0,05)		6,58 (0,1)		6,52 (0,09)
Renda (salários mínimos)	Até 2 SM	17	6,63 (0,06)	0,451	6,71 (0,06)	0,479	6,63 (0,06)	0,947	6,52 (0,07)
	Entre 2 e 4 SM	4	6,58 (0,09)		6,72 (0,08)		6,57 (0,1)		6,43 (0,09)
	Entre 4 e 10 SM	10	6,76 (0,07)		6,82 (0,06)		6,61 (0,09)		6,48 (0,12)
	Entre 10 e 20 SM	50	6,97 (0,03)		7 (0)		6,66 (0,22)		6,75 (0,1)
	Acima de 20 SM	10	7 (-)		7 (-)		7 (-)		6,69 (-)
	Tempo que é Cliente da Empresa	1 ano ou menos	23		6,54 (0,19)		0,128		6,74 (0,17)
2 a 5 anos	15	6,68 (0,05)	6,75 (0,05)	6,71 (0,05)	6,58 (0,06)				
6 a 10 anos	8	6,65 (0,13)	6,66 (0,13)	6,6 (0,12)	6,41 (0,18)				
Mais de 10 anos	35	6,59 (0,12)	6,83 (0,08)	6,42 (0,17)	6,49 (0,11)				
Desde a inauguração	48	6,82 (0,06)	6,85 (0,05)	6,68 (0,07)	6,64 (0,08)				

**Tabela 6 - Comparação dos índices dos construtos com as variáveis categóricas (conclusão)**

	Não Especificado	16	5,98 (0,43)		6,07 (0,44)		5,98 (0,37)		5,77 (0,45)	
	Diária	13	6,87 (0,1)		6,89 (0,11)		6,75 (0,19)		6,85 (0,15)	
Frequência de Compra na Empresa	Semanal	6	7 (0)		7 (0)		6,64 (0,36)		7 (0)	
	Mensal	17	6,7 (0,06)	0,087	6,78 (0,05)	0,098	6,68 (0,06)	0,417	6,58 (0,05)	0,001
	Anual	66	6,61 (0,08)		6,74 (0,06)		6,54 (0,1)		6,38 (0,12)	
	Outra	77	6,49 (0,11)		6,61 (0,1)		6,48 (0,12)		6,28 (0,12)	

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Nota: <sup>1</sup> Teste de Kruskal-Wallis.

**Tabela 7 - Comparação dos índices de Lealdade e Satisfação com as variáveis categóricas**

	Variável	N	Lealdade		Satisfação	
			Média (E.P.)	Valor-p <sup>1</sup>	Média (E.P.)	Valor-p <sup>1</sup>
Sexo	Feminino	301	6,42 (0,06)		6,71 (0,04)	
	Masculino	36	6,15 (0,22)	0,308	6,49 (0,19)	0,120
	Prefiro não informar	4	5,27 (1,17)		6,55 (0,27)	
Estado Civil	Casado	216	6,41 (0,07)		6,7 (0,05)	
	Divorciado/Separado	20	6,38 (0,2)	0,167	6,53 (0,18)	0,235
	Solteiro	96	6,25 (0,13)		6,66 (0,08)	
	Viúvo	9	6,96 (0,04)		7 (0)	
Idade	Até 20 anos	22	6,04 (0,24)		6,56 (0,16)	
	Entre 21 e 31 anos	74	6,36 (0,13)		6,72 (0,09)	
	Entre 31 e 40 anos	96	6,22 (0,13)	0,016	6,67 (0,09)	0,285
	Entre 41 e 60 anos	127	6,51 (0,08)		6,66 (0,06)	
	Acima de 60	22	6,7 (0,2)		6,94 (0,04)	
Escolaridade	Ensino fundamental	36	6,87 (0,07)		6,89 (0,05)	
	Ensino médio	131	6,23 (0,11)	0,007	6,62 (0,08)	0,313
	Curso superior	111	6,38 (0,1)		6,68 (0,07)	
	Pós graduação	63	6,39 (0,13)		6,72 (0,07)	
Renda (salários mínimos)	Até 2 SM	174	6,56 (0,07)		6,74 (0,05)	
	Entre 2 e 4 SM	106	6,13 (0,13)	0,007	6,59 (0,09)	0,580
	Entre 4 e 10 SM	50	6,33 (0,16)		6,66 (0,11)	
	Entre 10 e 20 SM	10	6,22 (0,44)		6,94 (0,04)	
	Acima de 20 SM	1	4 (-)		7 (-)	
Tempo que é Cliente da Empresa	1 ano ou menos	23	5,96 (0,27)		6,64 (0,21)	
	2 a 5 anos	158	6,37 (0,09)	0,263	6,71 (0,06)	0,494
	6 a 10 anos	35	6,3 (0,23)		6,61 (0,14)	
	Mais de 10 anos	48	6,67 (0,1)		6,74 (0,09)	
	Desde a inauguração	61	6,54 (0,11)		6,77 (0,07)	
	Não Especificado	16	5,72 (0,48)		6,2 (0,31)	
Frequência de Compra na Empresa	Diária	13	6,89 (0,11)		6,89 (0,11)	
	Semanal	6	7 (0)		7 (0)	
	Mensal	179	6,63 (0,05)	< 0,001	6,78 (0,04)	0,047
	Anual	66	6,02 (0,17)		6,59 (0,11)	
	Outra	77	5,94 (0,17)		6,51 (0,12)	

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Nota: <sup>1</sup> Teste de Kruskal-Wallis.

Considerando as cargas fatoriais, constatou-se que as dependências foram relacionadas positivamente, foco no cliente, credibilidade da empresa, confiabilidade dos funcionários e imagem da empresa obtiveram um valor de  $R^2 = 66.58\%$ , ou seja, são capazes de explicar, mesmo que de forma moderada a satisfação do cliente. Foco no cliente, credibilidade da empresa, confiabilidade dos funcionários, imagem da empresa e satisfação obtiveram um valor de  $R^2 = 48,54\%$ , ou seja, são capazes de explicar de forma moderada a lealdade do cliente.

Finalizando a análise, verificou-se que com relações positivas e estatisticamente significantes estão as hipóteses **H1**, **H4 a H5 a** e **H5 b** suportadas pelo modelo estrutural; e as hipóteses que não foram estatisticamente significativas são **H2a**, **H2b**, **H3a**, **H3b** e **H4b**.

No capítulo 5, evidenciam-se as considerações finais deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para contextualizar e apresentar os resultados empíricos da pesquisa, foram considerados os seguintes elementos estruturais do estudo: problema, pergunta, objetivo, hipóteses, resultados e suas análises.

O problema que motivou a presente pesquisa foi a identificação de quais fatores seriam capazes de influenciar a lealdade dos consumidores às empresas familiares de pequeno e médio porte. Esse problema é reconhecidamente importante quando se trata da sobrevivência das pequenas empresas familiares, considerando a alta concorrência entre empresas.

Ao buscar outros estudos científicos concernentes às empresas familiares, observou-se as diversas linhas de pesquisa dedicadas a investigar outros temas relacionados a esse assunto. Sucessão e conflito estão entre os mais pesquisados. No entanto, notou-se uma carência de pesquisas que buscam identificar os fatores que influenciam a lealdade dos consumidores.

O objetivo geral e os objetivos específicos delimitados neste estudo, tiveram como finalidade a busca coerente entre elementos peculiares da gestão, os antecedentes que impactam a lealdade e a mensuração dos efeitos deles, abrangendo o cenário das pequenas empresas familiares.

As empresas familiares são consideradas o maior grupo de empresas do mundo e possuem peculiaridades em relação à formação e atuação dos sistemas família e negócios, além de terem relevância nos contextos socioeconômico, empresarial e acadêmico.

A análise descritiva das variáveis categóricas apresentadas na Tabela 3 expõe informações importantes sobre o perfil dos participantes da pesquisa. Primeiramente, observou-se que a maioria dos entrevistados (88,27%) pertence ao sexo feminino, o que pode ser um reflexo da maior participação das mulheres como frequentadoras de pequenas empresas familiares. Além disso, a maioria dos indivíduos detinha o estado civil de casados (63,34%), indicando que as opiniões de marido e mulher podem ter influência nas decisões de compra. Em relação à faixa etária, a maior parte dos participantes (37,24%) encontrava-se entre 41 e 60 anos, sugerindo que as empresas familiares têm mais participação entre consumidores de meia-idade. Quanto à escolaridade, o ensino médio foi predominante (38,42%). Já em relação à renda, mais da metade dos indivíduos (51,03%) afirmaram ter uma

renda mensal de até 2 salários-mínimos. No que se refere ao tempo em que são clientes das empresas, a maioria dos entrevistados (46,33%) integravam o quadro de clientes entre 2 até 5 anos, indicando uma certa fidelidade à marca. Por fim, mais da metade dos entrevistados (52,49%) afirmou ter uma frequência de compra mensal na empresa, o que pode ser um indicador de que esta tem conseguido manter a lealdade dos seus consumidores.

Os resultados da pesquisa quanto aos construtos Foco no Cliente e a Credibilidade da Empresa indicaram diferenças significativas em relação ao estado civil e à idade dos indivíduos, respectivamente. Ao examinar as pontuações médias do Foco no Cliente, observou-se uma tendência interessante: as médias foram consideravelmente menores para os divorciados em comparação aos casados e solteiros. Essa variação pode sugerir que o estado civil influencia as percepções e prioridades em relação à importância do cliente na dinâmica empresarial.

Além disso, ao analisar as médias da Credibilidade da Empresa em relação à idade dos entrevistados, emergiu um padrão intrigante: as médias da Credibilidade da Empresa foram maiores para pessoas com mais de 60 anos em comparação com as que possuem até 20 anos. Essa disparidade pode estar relacionada a diferenças geracionais na maneira como a credibilidade de uma empresa é percebida. Pode-se inferir que os entrevistados mais jovens, talvez mais familiarizados com a tecnologia e a comunicação digital, possam valorizar outros fatores em detrimento da idade da empresa ao avaliar sua credibilidade.

Essas discrepâncias ressaltam a complexidade das relações entre as variáveis estudadas e enfatizam a importância de considerar múltiplos fatores ao interpretar as descobertas da pesquisa. As nuances reveladas por essas análises sugerem direções potenciais para investigações futuras e reforçam a ideia de que as percepções sobre elementos-chave do ambiente empresarial são influenciadas por uma variedade de características individuais e contextuais.

É importante ressaltar que não foram encontradas diferenças significativas em relação ao índice de Confiança dos Funcionários entre as variáveis categóricas. Esses resultados destacam a importância de considerar diferentes variáveis em estratégias de marketing direcionadas a públicos específicos.

A pesquisa demonstrou que, caso a pequena empresa familiar seja do interior, os construtos abordados como foco no cliente, confiabilidade nos

funcionários, credibilidade da empresa e imagem da loja influenciam diretamente a formação da satisfação e lealdade dos consumidores.

A partir dos objetivos específicos, as hipóteses foram estabelecidas e, posteriormente, analisadas pelo método de Modelagem de Equações Estruturais. Método que estabelece a inter-relação entre os construtos e suas variáveis para a análise e cálculos estatísticos.

Corroborando a literatura no que diz respeito a satisfação do consumidor impactar a lealdade do consumidor (Bansal; Taylor, 1999; Bolton, 1998; Dick; Basu, 1994; Oliver, 1999), a H1- há uma relação positiva e significativa da satisfação dos consumidores sobre a lealdade à pequenas empresas familiares, também foi confirmada nesta pesquisa. Confirma-se, então, o que já fora relatado na etapa qualitativa da pesquisa, ou seja, que não é possível garantir a lealdade do consumidor sem considerar o elemento satisfação.

No que se refere às próximas hipóteses, contrariando a ampla literatura existente sobre o tema (Biberman, 2001; Cooper et al., 2005; Intihar; Pollack, 2012; Mayo; Fielder, 2006; Stone, 2000), H2 a e H2 b - há uma relação positiva e significativa do foco no cliente apresentado pelas pequenas empresas familiares sobre a satisfação dos consumidores e há uma relação positiva e significativa do foco no cliente apresentado pelas pequenas empresas familiares sobre a lealdade dos consumidores respectivamente - não foram confirmadas. Neste ponto, é importante relatar que, em cidades do interior, a concorrência é expressiva considerando as grandes empresas e as compras on-line. Portanto, as empresas sempre focalizam o cliente, o que pode, por sua vez, tornar-se rotina para o consumidor. Importante destacar que, a não confirmação das hipóteses mencionadas, contraria alguns estudos sobre o marketing com foco no cliente que vem ganhando atenção no meio acadêmico (Sheth et al., 2000).

Os resultados obtidos nesta pesquisa destacam uma perspectiva que desafia alguns estudos acadêmicos amplamente aceitos. Embora se tenha formulado as hipóteses H3a e H3b - considerando uma possível relação positiva e significativa entre a confiabilidade dos funcionários das pequenas empresas familiares e, respectivamente, a satisfação e a lealdade dos consumidores - essas hipóteses não encontraram sustentação nos dados coletados. Essa discrepância mostra-se congruente a diversas investigações anteriores que sustentavam a associação entre a confiabilidade dos funcionários de linha de frente e a percepção dos clientes (Block

et al., 2015; Intihar; Pollack, 2012; Orth; Green, 2009; Rajan et al., 2023; Sirdeshmukh et al., 2002).

Uma característica notável entre as empresas examinadas é a sua semelhança em termos de abordagens e práticas operacionais. Esse alinhamento evidencia-se ao observar a presença marcante de colaboradores confiáveis em todas as organizações. A confiabilidade dos funcionários, então, é considerada um atributo básico compartilhado por todas as empresas, eliminando sua capacidade de se destacar com esse diferencial. O padrão de colaboradores confiáveis parece igualar a importância percebida dessa característica, o que pode explicar por que a confiabilidade dos funcionários não se mostrou um fator decisivo para a lealdade dos clientes nas instituições pesquisadas.

Esses resultados levantam questões pertinentes quanto ao papel da confiabilidade dos funcionários como um influenciador da lealdade dos clientes. A pesquisa sugere que, em contextos em que a qualidade da confiabilidade é amplamente esperada em todas as interações com as empresas, a simples presença de funcionários confiáveis pode não ser suficiente para estabelecer uma vantagem competitiva ou induzir uma conexão mais forte com os clientes. Isso ressalta a importância de considerar as particularidades de cada cenário empresarial e os relacionamentos cliente-empresa ao avaliar a eficácia de estratégias centradas na confiabilidade dos funcionários. Enquanto a literatura existente sinaliza para a importância dessa característica, os resultados deste estudo incentivam um exame mais crítico e contextualizado da relevância desse fator nas decisões de compra e na fidelização do cliente.

Para explicar a H3b, pode-se afirmar que é possível que um atendimento diferenciado seja percebido como antiquado, cansativo e até mesmo invasivo, considerando o perfil presente na amostra, ou seja, mulheres abaixo de 40 anos. A faixa etária em questão, pode apresentar preferências por interações mais ágeis e eficientes, buscando praticidade. Sendo assim, é importante considerar as preferências e expectativas do público-alvo ao oferecer um atendimento diferenciado, de modo a garantir que este seja valorizado e não considerado incômodo (Carrigan; Buckley, 2008).

A hipótese H4a - há uma relação positiva e significativa da credibilidade das pequenas empresas familiares sobre a satisfação dos consumidores - foi confirmada, mostrando a importância da credibilidade sobre a satisfação dos

consumidores, confirmando diversos estudos da área (Miller; Le Breton-Miller, 2005; Veloso et al., 2021). Porém, a H4b que afirma uma relação positiva e significativa da credibilidade das pequenas empresas familiares sobre a lealdade dos consumidores, não foi confirmada, mostrando que a credibilidade das empresas familiares é capaz de garantir a satisfação do consumidor, mas não a lealdade. Mesmo com a literatura apresentada, observou-se ao longo do estudo que os clientes são, inúmeras vezes, leais ao proprietário e não à empresa em si.

Por fim, tem-se duas hipóteses confirmadas, H5a e H5b: há uma relação positiva e significativa da imagem da loja das pequenas empresas familiares sobre a satisfação dos consumidores; e há uma relação positiva e significativa entre a imagem da loja das pequenas empresas familiares sobre a lealdade dos consumidores, respectivamente. Esses resultados confirmam estudos acerca do tema (Orth; Green, 2009; Veloso et al., 2021).

A análise dos resultados indicou que, de maneira geral, os indivíduos tendem a concordar com todos os itens dos construtos estudados, o que sugere que as empresas avaliadas possuem um bom desempenho nas dimensões de Foco no Cliente, Credibilidade da Empresa, Confiabilidade dos Funcionários, Imagem da Empresa, Satisfação e Lealdade. No entanto, a diferença nas médias de alguns itens indica que há aspectos a serem cuidados, como o item FC5 do construto Foco no Cliente, o item CF2 do construto Confiabilidade dos Funcionários, e os itens IE1 e IE5 do construto Imagem da Empresa.

O resultado obtido pelo impacto da credibilidade da empresa sobre a lealdade do consumidor, também contrariou as expectativas, visto que, por estudos já mostrados sobre o tema, os consumidores destacam e julgam importante esse critério. A credibilidade é um atributo fundamental para a construção de uma imagem positiva e confiável da empresa perante seus consumidores, podendo ser alcançada por meio de transparência, ética nos negócios e atendimento eficiente. Observa-se, porém, que os consumidores julgam outros fatores como pertinentes à lealdade, enquanto a credibilidade pode ser vista como um complemento, mas que, de forma isolada, não é capaz de gerar lealdade; uma vez que se observa a credibilidade de várias empresas, isso por si só não propicia o consumo no local.

Portanto, após analisar as hipóteses segundo os dados coletados, conclui-se, de forma resumida, que a Credibilidade da Empresa, a Confiabilidade dos Funcionários e a Imagem da Empresa exercem influência significativa sobre a

Satisfação dos consumidores. Por outro lado, não foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre o Foco no Cliente e a Satisfação dos consumidores. Esses resultados sugerem que a percepção dos consumidores em relação à credibilidade da empresa, à confiabilidade dos funcionários e à imagem da empresa desempenham um papel importante na determinação de sua satisfação com os produtos e serviços oferecidos.

Algumas conclusões são possíveis a partir dos resultados encontrados: (i) a pesquisa revelou algumas informações consideráveis sobre a relação entre os construtos avaliados e a satisfação e lealdade dos consumidores em relação a uma empresa; (ii) notou-se que a Credibilidade da Empresa é uma influência positiva e significativa na satisfação dos consumidores, mas uma influência negativa na lealdade deles; (iii) a Confiabilidade dos Funcionários não apresentou relação significativa, e nem negativa com a lealdade, mas, já teve uma influência negativa na satisfação dos consumidores; (iv) a Imagem da Empresa, porém, foi um fator relevante tanto na satisfação quanto na lealdade dos consumidores e (v) a Satisfação mostrou-se como um fator importante para a lealdade, tendo uma influência positiva e significativa.

De maneira geral, os resultados encontrados disponibilizam aos segmentos tanto acadêmico quanto gerencial, uma análise nova sobre a lealdade dos consumidores às pequenas empresas familiares. A pesquisa científica nas pequenas organizações familiares é necessária, visto que estas apresentam além de uma crescente potencialidade no que tange o relacionamento com o cliente, uma importância na economia nacional e mundial.

Em resumo, a análise dos resultados deste estudo constitui uma contribuição significativa para o entendimento da lealdade dos consumidores em relação às pequenas empresas familiares. Essa análise oferece uma perspectiva inédita e inovadora, reconhecendo a importância crescente dessas empresas no cenário econômico e enfatiza a necessidade contínua de pesquisas aprofundadas que ampliem a compreensão desse segmento empresarial em constante evolução.

No capítulo 6, expõe-se as contribuições gerenciais, bem como as limitações da pesquisa e algumas sugestões para estudos futuros relacionados ao tema.

## 6 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Quando se investiga a lealdade do consumidor a pequenas empresas familiares, é possível observar que existe certa dificuldade em identificar os fatores que influenciam a sua formação. Os gestores, nesse caso, também proprietários das empresas, deparam-se com um problema, pois são capazes de afirmar que existe lealdade do consumidor, por observação, porém incapazes de identificar os fatores geradores do fenômeno.

A dificuldade enfrentada pelos gestores em identificar os fatores que influenciam a lealdade do consumidor, destaca a necessidade de uma abordagem mais profunda e abrangente na exploração desses fatores. Essa lacuna entre a percepção e a articulação dos fatores pode beneficiar-se de pesquisas aprofundadas que empreguem métodos qualitativos e quantitativos para desvendar as complexidades destacadas e oferecer valiosos insights para os gestores. Ao entender completamente esses elementos, os gestores podem melhorar suas estratégias de retenção e desenvolver abordagens mais eficazes para cultivar a lealdade do consumidor em um ambiente de empresas familiares em constante mudança.

Por ora, fato que todos os gestores entrevistados afirmaram e que não foi confirmado pela presente pesquisa é a existência da lealdade advinda da credibilidade depositada nas pequenas empresas familiares. Essa descoberta é capaz de evidenciar que a pequena empresa familiar precisa transcender a credibilidade para garantir a lealdade de seus consumidores.

Os construtos analisados explicam mais de 60% da variabilidade da Satisfação, indicando que a avaliação desses fatores pode ser uma ferramenta valiosa para as empresas que desejam melhorar a experiência dos seus consumidores e aumentar sua fidelização.

Em conjunto, os construtos avaliados foram capazes de explicar uma parte significativa da variabilidade da satisfação e lealdade dos consumidores, indicando a importância de se valorizar esses aspectos para alcançar o sucesso em um mercado cada vez mais competitivo.

## 6.1 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Este estudo preenche uma lacuna na literatura de marketing ao identificar características relevantes para empresas familiares de pequeno e médio porte, que são utilizadas como ferramentas para as diferenciarem no mercado empresarial e levá-las a obter vantagens competitivas.

É importante ressaltar que o tema em questão não foi completamente esgotado. De maneira geral, este estudo abordou características que podem suscitar a lealdade do consumidor em relação às pequenas e médias empresas familiares, contudo, ainda existem lacunas a serem exploradas.

As entrevistas foram realizadas apenas com gestores de empresas em uma cidade de médio porte, localizada no interior do estado de Minas Gerais. Devido à grande diversidade de aspectos culturais no Brasil, é possível constatar que podem existir diferenças nos resultados se a pesquisa for conduzida em outras localidades. Estudos futuros, a serem realizados em grandes centros, podem revelar culturas e preferências distintas, tanto dos gestores quanto dos consumidores.

Quanto ao roteiro semiestruturado, sua criação teve como objetivo poupar o tempo dos gestores, por estarem em horário de trabalho e muitos deles diretamente envolvidos no atendimento aos clientes, conforme apresentado na discussão das hipóteses.

A realização de entrevistas em profundidade e em grandes centros urbanos pode ser uma sugestão interessante, visto que permitiria uma análise mais aprofundada e abrangente, considerando diferentes contextos e realidades.

Por fim, é possível distinguir algumas limitações para a pesquisa quantitativa. A presente pesquisa utilizou uma amostra por conveniência, o que limita a generalização dos resultados obtidos, observando que esta foi composta principalmente por mulheres, o que pode atribuir um viés aos resultados. Diante disso, sugere-se que futuras pesquisas sejam conduzidas com diferentes amostras, com o objetivo de verificar se os resultados encontrados são consistentes e aplicáveis a uma amostra mais diversificada. Dessa forma, será possível obter uma visão mais abrangente do tema.

É importante ressaltar também que algumas hipóteses não foram confirmadas durante a análise dos dados. Esses resultados sugerem a necessidade de estudos futuros para compreender as possíveis causas dessa não confirmação. É possível

que outros fatores não considerados neste trabalho possam influenciar a relação entre as variáveis investigadas.

Por fim, sugere-se que estudos futuros explorem variáveis não abordadas neste estudo, por exemplo, reputação da empresa, atitude do consumidor em relação a empresas familiares, propensão à lealdade, entre outros. A inclusão dessas variáveis pode fornecer elementos para uma compreensão mais abrangente dos determinantes da lealdade dos consumidores em empresas familiares de pequeno e médio porte.

## REFERÊNCIAS

- ABDELLATIF, M.; Amann, B.; Jaussaud, J. Family versus nonfamily business: a comparison of international strategies. **Journal of Family Business Strategy**, v.1. n. 2, p. 108–116, 2010.
- AKSOY, L.; KEININGHAM, T. L.; BUOYE, A.; LARIVIERE, B.; WILLIAMS, L.; WILSON, I. Does loyalty span domains? Examining the relationship between consumer loyalty, other loyalties and happiness. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 12, p. 2464–2476, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.033>. Acesso em: 04/05/2022
- ALVES, C. A. Estou satisfeito: um estudo sobre a lealdade do consumidor em restaurantes empregando a escala Dineserv. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 3, p. 334–350, 2017.
- ALVES, C. A.; GAMA, A. P. M. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, n. 22, p. 163–182, 2020.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42–58, 1990.
- ANDREASSEN, T. W.; LINDESTAD, B. Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 1, p. 7–23, 1998.
- ANDREINI, D.; BETTINELLI, C.; PEDELIENTO, G.; APA, R. How do consumers see firms' family nature? A review of the literature. **Family Business Review**, v. 33, n. 1, p. 18–37, 2020.
- ANDREU, R.; CLAVER-CORTÉS; E., QUER, D.; RIENDA, L. Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization. **Universia Business Review**, v. 59, n. 3, p. 1698-5117, nov. 2018.
- ARREGLE, J.; DURAN, P.; HITT, M. A.; VAN ESSEN, M. Why is family firms' internationalization unique? A meta-analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 5, p. 801–831, 2017.
- ARREGLE, J.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G.; VERY, P. 2007. The development of organizational social capital: attributes of family firms. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, p. 73–95, 2007.
- ARSIĆ, S.; BANJEVIĆ, K.; NASTASIĆ, A.; ROŠULJ, D.; ARSIĆ, M. Family business owner as a central figure in customer relationship management. **Sustainability**, v. 11, n. 1, p. 77, 2018.

BAGGIO, R.; VALERI, M. (2020). Network science and sustainable performance of family businesses in tourism. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 2, p. 200-213, 2020.

BANSAL, H. S.; TAYLOR, S. F. The service provider switching model (spsm) a model of consumer switching behavior in the services industry. **Journal of Service Research**, v. 2, n. 2, p. 200–218, 1999.

BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. v. 69. Paris:Presses Universitaires de France, 1977.

BIBERMAN, J. The little bookshop that could. **Family Business Magazine**, v. 12, n. 1, p. 23, 2001.

BIRDTHISTLE, N.; FLEMING, P. Creating a learning organisation within the family business: an Irish perspective. **Journal of European Industrial Training**, v. 29, n. 9, p. 730-750, dez. 2005.

BLOCK, J. H.; MILLÁN, J. M.; ROMAN, C.; ZHOU, H. (2015). Job satisfaction and wages of family employees. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 2, p. 183–207, 2015.

BLOEMER, J.; DE RUYTER, K. On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 5-6, p. 499-513, jun. 1998.

BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. **Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 45–65, 1998.

BORDEAUX-REGO, B.; FEITOSA, W. R. Custos de mudança e sua influência na lealdade e no relacionamento entre empresas e seus clientes. **Gestão Contemporânea**, v. 6, n. 6, p. 255-276, 2010.

BOTERO, I. C.; ASTRACHAN, C. B.; CALABRÒ, A. A receiver's approach to family business brands: exploring individual associations with the term "family firm." **Journal of Family Business Management**, 2018.

BRAKUS, J. J.; SCHMITT, B. H.; ZARANTONELLO, L. Brand Experience: what Is It? How Is It measured? Does it affect loyalty? **Journal of Marketing**, v. 73, n. 3, p. 52–68, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>. Acesso em: 06/06/2022

BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K.; MAHAJAN, V. Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 109–126, 2003.

CANO-RUBIO, M.; FUENTES-LOMBARDO, G.; VALLEJO-MARTOS, M. C. Influence of the lack of a standard definition of "family business" on research into their

international strategies. **European Research on Management and Business Economics**, v. 23, n.3, p. 132–146, 2017.

CARR, J. C., & SEQUEIRA, J. M. Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1090–1098, 2007.

CARRIGAN, M.; BUCKLEY, J. (2008). “What’s so special about family business?” An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses.

**International Journal of Consumer Studies**, v. 32, n. 6, p. 656–666, 2008.

Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>. Acesso em: 01/03/2023

CASTRO, C. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2006.

CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, p. 81–93, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>.

Acesso em: 04/04/2022

Chin, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In **Methodology for business and management. Modern methods for business research**. p. 295–336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998.

CHOWDHURY, J.; REARDON, J.; SRIVASTAVA, R. Alternative modes of measuring store image: An empirical assessment of structured versus unstructured measures. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 6, n. 2, p. 72–86, 1998.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 555–575, 2005.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. An introduction to theories of family business. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 441–448, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. 2d.. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, M. J.; UPTON, N.; SEAMAN, S. Customer relationship management: a comparative analysis of family and nonfamily business practices. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 242–256, 2005.

DAVEL, E.; SILVA, J. C. DE S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 7, p. 99–116, 2000.

DAWSON, A. Human capital in family businesses: focusing on the individual level. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, n. 1, p. 3–11, 2012.

- DEMING, W. E. Out of crisis, centre for advanced engineering study. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, p. 367–388, 1986.
- DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, p. 99–113, 1994.
- DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 10, 1999.
- EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. Introduction to the Bootstrap. In: **Statistical Science**. Chapman e Hall, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1214/ss/1063994971>. Acesso em: 05/04/2022
- FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, I, 2000.
- FONTANELLA, B. J. B.; LUCHESI, B. M.; SAIDEL, M. G. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.; MELO, D. G. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 27, p. 388–394, 2011.
- FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 1, p. 6–21, 1992.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39, 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3151312>. Acesso em: 05/05/2022
- FORTUNATO, G.; OTUZI, R. Satisfação do consumidor, rentabilidade e valor ao acionista. **Encontro da ANPAD**, 2013.
- FRANK, R. E. Correlates of buying behavior for grocery products. **Journal of Marketing**, v. 31, n. 4, p. 48–53, 1967.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1–19, 1994.
- GASTAL, F.; LUCE, F. B. A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente. **Encontro Anual da ANPAD 29 [Anais...]**. Brasília, 2005.
- GE, B.; MASSIS, A. de; KOTLAR, J. Mining the past: History scripting strategies and competitive advantage in a family business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 46, n. 1, p. 223–251, 2022.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997a.
- Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRACIOLA, A. P. **A influência da imagem de loja, do valor percebido e do conhecimento de marca na intenção de compra em diferentes formatos de varejo**, 2016, 175f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

GRINSTEIN, A. The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 166–173, 2008.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009a.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUPTA, P.; YADAV, M. S.; VARADARAJAN, R. How task-facilitative interactive tools foster buyers' trust in online retailers: a process view of trust development in the electronic marketplace. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 2, p. 159–176, 2009.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009a.

HAIR, J. F. J.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. USA: Sage Publications, 2014.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230–247, 2002.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277–319, 2009. Disponível em: [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014). Acesso em: 06/05/2022

HENSELER, J.; SARSTEDT, M. **Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling**. 28. ed. Computational Statistics, 2012.

HERNÁNDEZ-LINARES, R.; SARKAR, S.; COBO, M. J. Inspecting the Achilles heel: a quantitative analysis of 50 years of family business definitions. **Scientometrics**, v. 115, n. 2, p. 929–951, 2018.

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, p. 212–227, 2019.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. **Nonparametric statistical methods**. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 1999.

HOOVER, E. A.; HOOVER, C. L. What you see ahead. **Family Business Magazine**, v. 11, n. 4, p. 31, 1999.

HOYLE, R. H.; DUVALL, J. L. Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis. In: D. Kaplan (Ed.): **The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

HULT, G. T. M.; KETCHEN JR, D. J. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 899–906, 2001.

ILESCU, M. Bar Garota de Ipanema, uma boa razão para a presença de Vinicius e Tom. **Diário do Rio**, Rio de Janeiro, 26 abr. 2016. Disponível em: <https://diariodorio.com/bar-garota-de-ipanema-uma-boa-razao-para-a-presenca-de-vinicius-e-tom/>. Acesso em: jan. 2023.

INTIHAR, A.; POLLACK, J. M. Exploring small family owned firms' competitive ability: differentiation through trust, value orientation, and market specialization. **Journal of Family Business Management**, v. 2, n. 1, p. 76-86, apr. 2012.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413–446, 2002.

JONES, T. O.; SASSER, W. E. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 6, p. 88, 1995.

KIRCA, A. H.; BEARDEN, W. O.; HULT, G. T. M. Forms of market orientation and firm performance: a complementary approach. **AMS Review**, v. 1, p. 145–153, 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KRAUS, S.; MENSCHING, H.; CALABRÒ, A.; CHENG, C.F.; FILSER, M. Family firm internationalization: a configurational approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5473–5478, 2016.

LARA, J. E.; AFONSO, T.; ELIAS, R. K.; AFONSO, B. P. D.; TISSOT-LARA, T. A. Marketing e logística: em busca da satisfação e lealdade do consumidor de compras on-line. **Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, v. 4; n. 2, p. 80–103, 2020a.

LEE, Y.K.; PARK, K.H.; PARK, D.H.; LEE, K. A.; KWON, Y.J. The relative impact of service quality on service value, customer satisfaction, and customer loyalty in Korean family restaurant context. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 6, n. 1, p. 27–51, 2005.

LEVY, M.; WEITZ, B. A.; GREWAL, D.; MADORE, M. **Retailing management**. v. 6. New York: McGraw-Hill Irwin, 2012.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, N. K. (2001). **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANSANO, A. T. R.; GORNI, P. M. Satisfação do consumidor com o comércio eletrônico: estudo de caso de uma fabricante de tapetes. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC**, v. 1, n. 1, p. 12–22, 2014.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados, 2012.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.

MAYO, E.; FIELDER, A. I will if you will. **Consumer Policy Review**, v. 16, n. 4, p. 148, 2006.

MAZURSKY, D.; JACOBY, J. Exploring the development of store images. **Journal of Retailing**, v. 62, n. 2, p. 145–165, 1986.

MESQUITA, J. M. C. de; KOSTELIJK, E. **Marketing Analytics**: statistical tools for marketing and consumer behavior using SPSS. New York: Routledge, 2021.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. **Managing for the long run**: lessons in competitive advantage from great family businesses. EUA: Harvard Business Press, 2005.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; SCHOLNICK, B. Stewardship vs. stagnation: an empirical comparison of small family and non family businesses. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 1, p. 51–78, 2008.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINIARD, P. W.; ENGEL, J.; BLACKWELL, R. (2000). **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 2000.

MOHR, L. A.; BITNER, M. J. The role of employee effort in satisfaction with service transactions. **Journal of Business Research**, v. 32, n. 3, p. 239–252, 1995.

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

NARAYANDAS, D. Building loyalty in business markets. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 9, p. 131–139, 2005.

NEUBAUM, D. O. (2018). Family business research: roads travelled and the search for unworn paths. In: **Family Business Review**, v. 31, n. 3, p. 259–270. Los Angeles: Sage Publications, 2018.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

O'GORMAN, C.; BOURKE, S.; MURRAY, J. A. The nature of managerial work in small growth-orientated businesses. **Small Business Economics**, v. 25, n. 1, p. 1-16, 2005.

OLIVEIRA, D.; GONÇALVES, M.; SOUSA, B. A gestão de clientes e lealdade com recurso ao marketing experiencial: uma perspetiva teórica. **European Journal of Applied Business Management**, v. 6, n. 1, 2020.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 33-44, 1999.

ORTH, U. R.; GREEN, M. T. Consumer loyalty to family versus non-family business: the roles of store image, trust and satisfaction. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 16, n. 4, p. 248–259, 2009.

OSMAN, M. Z. A conceptual model of retail image influences on loyalty patronage behaviour. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 3, n. 2, p. 133-148, 1993.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 79–103, 2004.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, p. 109–125, 2009.

PRADO, P. H. M.; SANTOS, R. da C. Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 27, 2003.

RAJAN, B.; SALUNKHE, U.; KUMAR, V. Understanding customer engagement in family firms: a conceptual framework. **Journal of Business Research**, v. 154, n. 113342, jan. 2023.

RIVERA, J. J.; BIGNE, E.; CURRAS-PEREZ, R. Efeitos da responsabilidade social corporativa na lealdade do consumidor com a marca. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 395–415, 2019.

ROBINS, F. Marketing planning in the larger family business. **Journal of Marketing Management**, v. 7, n. 4, p. 325–341, 1991.

SAGEDER, M.; DULLER, C.; MITTER, C. Reputation of family firms from a customer perspective. **International Journal of Business Research**, v. 15, n. 2, p. 13-24, 2015.

SEVERT, D. E.; TASCI, A. D. A. (2020). Cruising back to the basic needs. **International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research**, v. 14, n. 2, 173-187, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2019-0115>. Acesso em: 07/05/2022

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1999.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S.; SHARMA, A. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 55–66, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0092070300281006>. Acesso em: 10/08/2022

SILVA, F.; MAJLUF, N.; PAREDES, R. D. Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 3, p. 315-321, 2006.

SILVA, T. S.; GIRALDI, J. DE M. E. (2010). A Influência das dimensões da imagem de loja varejista na satisfação do cliente: um estudo em uma loja de calçados. **BBR**, v. 7, n. 2, p. 64–83, 2010.

SILVA, T. S.; GIRALDI, J. de M. E.; SILVA TAMASHIRO, H. R. da. Um estudo empírico sobre as dimensões da imagem de loja no varejo calçadista. **REGE - Revista de Gestão**, v. 19, n. 1, p. 125–143, 2012.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 15–37, 2002.

SIRGY, M. J.; SAMLI, A. C. A path analytic model of store loyalty involving self-concept, store image, geographic loyalty, and socioeconomic status. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 13, n. 3, p. 265–291, 1985.

SO, K. K. F.; KING, C.; SPARKS, B. A.; WANG, Y. (2016). The Role of Customer Engagement in Building Consumer Loyalty to Tourism Brands. **Journal of Travel Research**, v. 55, n. 1, p. 64–78, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0047287514541008>. Acesso em: 27/09/2023

STEFANINI, C. J.; ALVES, C. A.; MARQUES, R. B. Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, p. 7–79, 2018.

STONE, D. Beating the chains. **Family Business Magazine**, v. 12, n. 1, p. 10, 2000.

SZYMANSKI, D. M.; HENARD, D. H. Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 16-35, 2001.

TENENHAUS, M.; AMATO, S.; ESPOSITO VINZI, V. A. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In: **Proceedings of the XLII SIS scientific meeting**, 2004.

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y. M.; LAURO, C. PLS path modeling. **Computational Statistics and Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>. Acesso em: 05/05/2023

TIAN, Y. T.; KAMRAN, Q. (2021). A review of antecedents and effects of loyalty on food retailers toward sustainability. **SUSTAINABILITY**, v. 13, n. 23, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su132313419>. Acesso em: 05/07/2022

TOLEDO, G. L.; ROCHA, T.; NUCCI, P. O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente: um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros. **Anais...** São Paulo: USP-FEA/PPGA, 2004.

TREVIÑO, R.; TREVIÑO, E. Análise entre imagem da loja e satisfação do cliente em lojas varejistas transnacionais no setor de autosserviço. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 161, p. 556–565, 2021.

VELOSO, C. M.; MAGALHÃES, D.; SOUSA, B. B.; WALTER, C. E.; VALERI, M. Encouraging consumer loyalty: the role of family business in hospitality. **Journal of Family Business Management**, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-10-2021-0134/full/html>. Acesso em: 08/09/2022

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIEIRA, V. A.; SLOGO, L. A. Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito? Uma resposta a Prado e Santos (2003). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 995–1018, 2008.

VINZI, E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. Concepts, Methods and Applications. In: **Handbook of Partial Least Squares: concepts, methods and applications**. Berlin: Springer-Verlag, 2010.

WARD, J. L. Growing the family business: special challenges and best practices. **Family Business Review**, v. 10, n. 4, p. 323–337, 1997a.

ZAHRA, S. A.; SHARMA, P. Family business research: a strategic reflection. **Family Business Review**, v. 17, n. 4, p. 331–346, 2004.

ZATA POUTZIOURIS, P. The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, p. 277–291, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: Amgh Editora, 2014.

## GLOSSÁRIO

**AVE - Variância Média Extraída:** Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (Pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.

**AC - Alfa de Cronbach:** Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

**$\beta$ :** São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os construtos.

**CC - Confiabilidade Composta:** É a medida do grau em que um conjunto itens de um construto é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

**CF - Cargas fatoriais:** Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do construto.

**Com. - Comunalidade:** Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os construtos sobre os quais ele tem carga fatorial.

**Dim. – Dimensionalidade:** Uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

**D.P. – Desvio Padrão.** É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

**E.P. - Erro Padrão:** O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

**GoF:** Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

**I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança:** É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

**Peso:** São os coeficientes que irão ponderar a importância de cada pergunta na formação do Indicador para representar o construto.

**1ª Q – 1ª Quartil:** O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

**2ª Q – 2ª Quartil:** O segundo quartil, também conhecido como mediana é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

**3ª Q – 3ª Quartil:** O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

**R<sup>2</sup>:** Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

**Validação Convergente:** Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

**Validação Discriminante:** Avaliação do grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais.

**Valor-p:** É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, um p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

**Variância Compartilhada (VMC):** Evidencia o quanto um construto consegue explicar a variabilidade do outro.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Pesquisa: Lealdade do consumidor em empresas familiares de pequeno e médio porte.**

Mestranda: Cecília Medina Lopes

Eu, \_\_\_\_\_, aceito livremente participar como entrevistado na pesquisa sobre lealdade do consumidor em empresas familiares de pequeno e médio porte. Esta pesquisa visa à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Mestrado do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, orientado pela Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita. Estou ciente de que as entrevistas serão gravadas sem a identificação do entrevistado, sendo analisadas de forma agregada, garantindo, assim, sua confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que minhas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra mim. Estou ciente, também, de que posso recusar a participar ou retirar-me sem necessidade de qualquer consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Estou ainda ciente de que se tiver qualquer reclamação posso procurar a FUMEC. Após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura de Entrevistado Assinatura da Pesquisadora

Mestranda: Cecília Medina Lopes – PDMA/FUMEC

([ceciliamedinalopes@gmail.com](mailto:ceciliamedinalopes@gmail.com))

Orientador: Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita – PDMA/FUMEC

([jose.mesquita@fumec.br](mailto:jose.mesquita@fumec.br))

## APÊNDICE B - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS - ETAPA QUALITATIVA

### Roteiro para entrevista semiestruturada qualitativa

#### 1 - Dados pessoais

Sexo	1- Feminino 2- Masculino
Faixa Etária	1- Entre 20 e 30 anos 2- Entre 31 e 40 anos 3- Entre 41 e 50 anos 4- Mais de 51
Grau de instrução	1- Aberta

#### 2 - Dados da empresa

Ramo da Empresa	Aberta:
Há quanto tempo você gere a empresa	Aberta:
Número de Empregador	Aberta:
Quantos anos de mercado	Aberta:

#### 3 - Entrevista

- Qual é a história da sua empresa? Quem fundou, quando, sempre foi dessa cidade, sempre esteve na mesma localização etc.?

- Quem da família está na gestão, quando entrou e por que começou na empresa?

- Quem está sempre em contato com os clientes e resolve/recebe os conflitos, reclamações, elogios, sugestões, quem está no dia a dia da empresa? É uma pessoa da família?
  
- Se a questão anterior for uma afirmativa, por que essa pessoa faz questão de estar sempre à frente, em contato direto com os consumidores?
  
- Os clientes percebem que em sua loja, ocorre uma resolução mais rápida dos problemas? De que forma?
  
- Você acredita que os seus clientes são leais à sua empresa? Qual motivo? Quando você tem essa percepção e por quê?
  
- O que você acredita que contribui para a lealdade dos clientes à sua empresa? Satisfação, confiança, imagem da loja, ser familiar, rapidez na solução de demandas, podem influenciar de qual forma?

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DA ETAPA QUANTITATIVA

### Questionário Primário

Aceito livremente participar como entrevistado na pesquisa sobre lealdade do consumidor em empresas familiares de pequeno e médio porte. Esta pesquisa visa à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Mestrado do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, orientado pela Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita. Estou ciente de que as entrevistas serão gravadas sem a identificação do entrevistado, sendo analisadas de forma agregada, garantindo, assim, sua confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que minhas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra mim. Estou ciente, também, de que posso recusar a participar ou retirar-me sem necessidade de qualquer consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Estou ainda ciente de que se tiver qualquer reclamação posso procurar a FUMEC. Após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

**Aceito**

**Não aceito**

### Questões sobre o Consumidor

<b>1 Qual é a sua faixa etária?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Até 25 anos</li> <li>2. De 26 a 35 anos</li> <li>3. De 36 a 50 anos</li> <li>4. Acima de 51 anos</li> </ol>
<b>2 Sexo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Feminino</li> <li>2. Masculino</li> </ol>
<b>3 Você é cliente de empresas familiares?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sim</li> <li>2. Não</li> </ol>

### Lealdade do Consumidor

Foram feitas algumas afirmações sobre empresas familiares e gostaria que o(a) Sr(a) marcasse se concorda ou discorda de cada afirmação, indicando em que grau concorda ou discorda (pouco, muito, totalmente). Você não precisará se identificar para responder às questões.

<i>Itens</i>	<i>Discordo</i>			<i>Concordo</i>		
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente
1- Eu sinto que empresas familiares são muito sensíveis aos						

<p>clientes</p> <p>1 Eu sinto que as empresas familiares agem como se o cliente tivesse razão</p> <p>2 Eu sinto que as empresas familiares não hesitam em resolver problemas que eu possa ter com itens comprados na loja</p> <p>3 Eu sinto que as empresas familiares têm funcionários que se preocupam com seus clientes</p> <p>4 Eu sinto que as empresas familiares oferecem produtos e serviços de alta qualidade</p>							
<p>5 Os funcionários desta empresa são muito confiáveis</p> <p>6 Os funcionários dessa empresa são muito competentes</p> <p>7 Os funcionários dessa empresa são</p>							

receptivos							
8 Os funcionários dessa empresa são íntegros							
9 Os funcionários dessa empresa trabalham de forma rápida e eficiente							
10 Os funcionários dessa empresa tratam você com respeito							
11 Os funcionários dessa empresa dão conselhos honestos, mesmo que não façam a venda							
12 Os funcionários dessa empresa lidam com competência com a maioria das solicitações dos clientes							
13 Os funcionários são honestos com os clientes							
14 As empresas familiares são muito confiáveis							

<p>15 As empresas familiares são muito sensíveis aos clientes</p> <p>16 As empresas familiares têm políticas que indicam respeito pelo cliente</p> <p>17 As empresas familiares têm políticas que favorecem o interesse do cliente</p>							
<p>18 Sinto-me confortável ao fazer compras em empresas familiares</p> <p>19 Empresas familiares têm instalações agradáveis</p> <p>20 São acessíveis</p> <p>21 Os preços são justos</p> <p>22 Os membros da minha família sempre compram em empresas familiares</p>							
<p>23 Eu estou satisfeito com a empresa familiar</p> <p>24 O que recebo da empresa familiar fica abaixo do que espero</p>							

25 Minha última experiência em uma empresa familiar foi satisfatória							
26 Minha última experiência em uma empresa familiar foi agradável							
27 Eu falo coisas positivas sobre as empresas familiares para outras pessoas							
28 Eu recomendaria as empresas familiares para outras pessoas							
29 Eu incentivo parentes e amigos a fazerem negócios com empresas familiares							
30 Eu considero as empresas familiares como primeira escolha para comprar							
31 Eu farei mais negócios com as empresas familiares nos próximos anos							