REVISTA CIENTÍFICA
ZOOM BUSINESS REVIEW
ISSN 2764-5142 · Acesso aberto · Revisão por pares

v. 5, n. 1, jan.–jun. 2026 https://revistazbr.com https://oriregistry.org/10002/2026.0031

ESTUDO DE CASO

CONSTRUÇÃO RELACIONAL DE MARCA SOB RESTRIÇÕES DE RECURSOS: *EXPERIÊNCIA DO CLIENTE, CLAREZA DE IDENTIDADE E INTENÇÃO DE RECOMENDAÇÃO EM UMA MICROEMPRESA ALIMENTÍCIA BRASILEIRA*

Relational Brand Building under Resource Constraints: Customer Experience, Brand Identity Clarity and Recommendation Intention in a Brazilian Food Microenterprise

Felipe Alves Paranhos[1], **Gabriel Figueiredo da Luz**[1], **José Gabriel Duarte Rocha**[1], **Luan Gabriel Lima Leite**[1], **Vitor Cezar Rocha Barros**[1], **Marcelo Socorro Zambon**[2], **Eder Moreira de Freitas**[3*]

[1]Graduandos em Administração pela Universidade Paulista (UNIP), Brasil.
[2]Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba – (UNIMEP), Brasil. ORCID: https://orcid.org/0009-0001-5379-3927
[3]Orientador. Doutorando pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); Mestre em Gestão de Cuidados da Saúde pela Must University. Docente da Universidade Paulista (UNIP), Brasil. ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7048-0175
***Autor correspondente:** Prof. Me. Eder Moreira de Freitas, Universidade Paulista (UNIP), Campus Jundiaí, São Paulo, Brasil — eder.freitas3@docente.unip.br

Informações do Artigo

HISTÓRICO

Recebido: 18/05/2026
Aceito: 20/06/2026
Publicado: 25/10/2026

PALAVRAS-CHAVE

branding
experiência do cliente
marca em pequenas empresas
intenção de recomendação
microempresa
setor alimentício

KEYWORDS

branding
customer experience
SME branding
recommendation intention
microenterprise
food service

COMO CITAR

PARANHOS, F. A. et al. Construção relacional de marca sob restrições de recursos: experiência do cliente, clareza de identidade e intenção de recomendação em uma microempresa alimentícia brasileira. Zoom Business Review, v. 1, n. 2, p. 00-00, jan./jun. 2026.

LICENÇA

Artigo publicado sob licença Creative Commons CC BY 4.0.

RESUMO

Este estudo analisa como diferentes pontos de contato da experiência do cliente se configuram em uma microempresa brasileira do setor alimentício e como essa configuração pode ser interpretada à luz da literatura sobre marcas em pequenas e médias empresas, experiência de marca e intenção de recomendação. Trata-se de um estudo de caso único, de abordagem quantitativa e caráter descritivo, exploratório e transversal. Participaram 40 consumidores, que responderam presencialmente a um questionário de sete questões, aplicado durante uma semana em diferentes períodos de atendimento. Foram analisados os canais de conhecimento da marca, a frequência de consumo, o atendimento, o tempo de espera, a experiência geral, a clareza percebida da identidade da marca e a intenção de recomendação. Como a pergunta sobre recomendação utilizou escala de 1 a 5, e não a escala de 0 a 10 exigida pelo Net Promoter Score (NPS), o estudo não calcula o NPS: a variável é tratada como intenção de recomendação e analisada pela proporção de notas máximas (top-box). Os resultados mostram uma assimetria entre os pontos de contato: cerca de 78% dos respondentes atribuíram nota máxima ao atendimento; a experiência geral concentrou-se na nota 4 (60%), com 25% na nota 5; o tempo de espera recebeu avaliações mais moderadas, com 45% na nota 4 e 40% na nota 3; e 70% deram nota máxima à intenção de recomendação. A discussão sugere que, em negócios de pequeno porte e alta interação pessoal, o atendimento pode funcionar como ativo relacional da marca, enquanto dificuldades operacionais e a menor formalização da identidade limitam a consistência da experiência. O estudo contribui ao propor uma interpretação de construção relacional de marca compatível com os dados disponíveis e uma agenda de pesquisa com escalas validadas e amostras de várias empresas.

ABSTRACT

This study analyses how different customer-experience touchpoints are configured in a Brazilian food microenterprise and how this configuration can be interpreted through the literature on SME branding, brand experience and recommendation

intention. It is a single case study with a quantitative, descriptive, exploratory and cross-sectional design. Forty customers answered a seven-item questionnaire administered in person over one week at different service periods. The study examines brand discovery channels, purchase frequency, service, waiting time, overall experience, perceived brand-identity clarity and recommendation intention. Because the recommendation item used a five-point scale rather than the 0–10 scale required by the Net Promoter Score (NPS), the study does not calculate NPS: the variable is treated as recommendation intention and analysed through the proportion of maximum scores (top-box). The results reveal an asymmetry among touchpoints: about 78% of respondents gave the maximum score to service; overall experience clustered at score 4 (60%), with 25% at score 5; waiting time received more moderate ratings, with 45% at score 4 and 40% at score 3; and 70% gave the maximum recommendation score. The discussion suggests that in small, high-contact businesses, interpersonal service may act as a relational brand asset, whereas operational frictions and limited identity formalization constrain experience consistency. The study contributes by proposing a relational brand-building interpretation consistent with the available data and a research agenda based on validated scales and multi-firm samples.

1 INTRODUÇÃO

A construção de marcas deixou de ser uma questão restrita a organizações com grandes orçamentos de comunicação. Em mercados locais, serviços presenciais e negócios de pequena escala, a marca também se constrói no contato cotidiano entre clientes, proprietários, colaboradores, ambiente físico, produto e canais digitais. Essa perspectiva é coerente com a literatura de experiência do cliente, que define a experiência como uma resposta global gerada por múltiplos pontos de contato ao longo da jornada de compra, e com a literatura de experiência de marca, que associa estímulos de identidade, comunicação e ambiente a respostas sensoriais, afetivas, cognitivas e comportamentais (VERHOEF et al., 2009; BRAKUS; SCHMITT; ZARANTONELLO, 2009; LEMON; VERHOEF, 2016).

Nas micro e pequenas empresas, essa questão assume contornos específicos. A gestão de marca nessas organizações tende a operar com recursos limitados, decisões concentradas e menor formalização, sem deixar, por isso, de ser estrategicamente relevante. Estudos sobre orientação de marca em pequenas e médias empresas (PMEs) identificam diferentes graus de formalização e integração do *branding*, e evidências empíricas associam esforços de construção de marca ao desempenho comercial dessas empresas (WONG; MERRILEES, 2005; MERRILEES, 2007; AGOSTINI; FILIPPINI; NOSELLA, 2015; M'ZUNGU; MERRILEES; MILLER, 2019). Nesse contexto, a interação pessoal pode ganhar peso desproporcional na construção do significado da marca, especialmente em negócios alimentícios com contato direto e frequente com o consumidor.

Um dos indicadores mais utilizados para avaliar a relação com os clientes é o *Net Promoter Score* (NPS). Em sua formulação original, o NPS utiliza uma escala de 0 a 10 e classifica os respondentes em promotores, neutros e detratores segundo pontos de corte específicos (REICHHELD, 2003). Neste estudo, a pergunta sobre recomendação foi aplicada em escala de 1 a 5. A simples adaptação dos pontos de corte do NPS a uma escala de cinco categorias gera uma medida diferente, que não deve ser chamada de NPS nem comparada a referências de mercado desse indicador (KEININGHAM et al., 2007; BAEHRE et al., 2022).

Por isso, a nota máxima de recomendação é tratada aqui como uma métrica de proporção de notas máximas (*top-box*) da intenção de recomendação, estratégia que preserva a informação coletada sem impor uma equivalência indevida com o NPS. Estudos recentes mostram que métricas *top-box* baseadas na probabilidade de recomendação podem ter desempenho preditivo comparável ou superior a formas agregadas do NPS em determinados contextos, embora a literatura recomende cautela quanto a afirmações de superioridade universal de qualquer indicador (KEININGHAM et al., 2007; BAEHRE et al., 2022).

Com base nessa delimitação, a pergunta de pesquisa é: que configuração de avaliações de atendimento, eficiência operacional, experiência global, clareza da identidade e intenção de recomendação emerge entre os clientes de uma microempresa alimentícia, e como essa configuração pode ser interpretada à luz da literatura sobre construção de marca em pequenos negócios? O objetivo geral é analisar, de forma descritiva e teoricamente orientada, os padrões de experiência e recomendação observados no caso estudado. Especificamente, busca-se: (i) caracterizar os canais de descoberta da marca e a frequência de consumo; (ii) descrever a avaliação dos principais pontos de contato da experiência; (iii) examinar a intensidade da intenção de recomendação sem convertê-la artificialmente em NPS; e (iv) discutir as implicações dos padrões observados para a construção relacional de marca em microempresas.

A contribuição do estudo é analítica e metodológica. No plano analítico, articula a literatura sobre marcas em PMEs, experiência do cliente e intenção de recomendação em um contexto brasileiro pouco representado na literatura internacional. No plano metodológico, explicita os limites de inferência de uma amostra pequena e não probabilística, distingue intenção de recomendação de lealdade efetiva e evita interpretações causais que os dados agregados não sustentam, transformando o caso em uma base exploratória para hipóteses e instrumentos mais robustos em pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Valor de Marca e Construção de Significado

A literatura sobre valor de marca (*brand equity*) deslocou o conceito de marca de um simples sinal de identificação para um ativo capaz de alterar as respostas do consumidor. Aaker (1991) organiza esse valor em dimensões como notoriedade, associações, qualidade percebida e lealdade, enquanto Keller (1993) define o valor de marca baseado no cliente como o efeito diferencial que o conhecimento da marca exerce sobre a resposta do consumidor às ações de marketing. Em ambos os modelos, o valor da marca não decorre apenas da comunicação planejada, mas do conjunto de associações e experiências acumuladas pelo consumidor. Fournier (1998) acrescenta que os consumidores estabelecem verdadeiras relações com as marcas, o que reforça a importância da dimensão relacional na construção de seu significado.

Essa distinção é particularmente importante para pequenos negócios. Uma microempresa pode ter baixa formalização de identidade visual e de comunicação e, ainda assim, construir associações fortes a partir do serviço, da confiança, da familiaridade e da consistência percebida. Isso não permite concluir, contudo, que ela possua alto valor de marca sem uma mensuração específica: escalas validadas, como a de Yoo e Donthu (2001), mostram que o valor de marca é um constructo multidimensional e não pode ser inferido a partir de uma única pergunta de recomendação. Neste estudo, portanto, o valor de marca funciona como referencial interpretativo, e não como variável medida.

A clareza percebida da identidade da marca é tratada aqui como um indício parcial de como os consumidores reconhecem a coerência entre visual, estilo e proposta. Trata-se de uma aproximação bem mais restrita do que os constructos de identidade, imagem ou valor de marca utilizados em pesquisas psicométricas, distinção necessária para não confundir aquilo que o questionário efetivamente mediu com constructos teóricos mais amplos.

2.2 Gestão de Marca em Micro e Pequenas Empresas

Pesquisas sobre gestão de marca em PMEs mostram que essas marcas seguem trajetórias distintas das de grandes corporações. Wong e Merrilees (2005), a partir de estudos de caso, identificaram diferentes níveis de orientação para a marca, do mínimo ao integrado; Merrilees (2007) argumenta que a marca pode apoiar o desenvolvimento de novos empreendimentos; e M'zungu, Merrilees e Miller (2019) propõem uma tipologia que combina foco estratégico e capacidade operacional de gestão de marca.

Esses trabalhos sugerem que a limitação de recursos não elimina a gestão de marca, mas altera sua forma. Nas empresas menores, o proprietário-gestor, o atendimento e os processos operacionais podem ser, ao mesmo tempo, fontes de identidade e pontos de contato da experiência. Isso cria forte interdependência: uma falha

operacional pode afetar diretamente a percepção da marca, e um atendimento excepcional pode compensar, ao menos em parte, fragilidades de identidade visual. A literatura também sugere associação positiva entre esforços de construção de marca e desempenho de vendas em PMEs, embora essas relações dependam do contexto e do desenho da pesquisa (AGOSTINI; FILIPPINI; NOSELLA, 2015).

2.3 Experiência do Cliente, Pontos de Contato e Qualidade do Serviço

Verhoef et al. (2009) concebem a experiência do cliente como um fenômeno global, formado por componentes cognitivos, afetivos, sociais e físicos e influenciado por fatores que vão além do controle direto da empresa. Lemon e Verhoef (2016) ampliam essa perspectiva ao enfatizar a jornada do cliente e a multiplicidade de pontos de contato antes, durante e depois da compra. Em microempresas alimentícias, a fachada, o fluxo do espaço físico, o atendimento, o tempo de espera, a apresentação dos produtos, os canais digitais e a interação após a compra compõem uma experiência integrada.

A experiência de marca é uma categoria relacionada, porém distinta. Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009) definem-na como respostas subjetivas evocadas por estímulos relacionados à marca e demonstram empiricamente que ela se associa à satisfação e à lealdade. Em serviços, a qualidade percebida também se relaciona a intenções comportamentais favoráveis. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), em estudo multicompanhias, encontraram evidências de que qualidade de serviço influencia diferentes intenções comportamentais, incluindo disposição a permanecer com a empresa e recomendá-la.

Essas evidências justificam a observação conjunta dos componentes relacionais e operacionais. Contudo, um estudo transversal e descritivo como este não permite identificar o peso causal de cada componente. A interpretação adequada é configuracional: busca-se compreender quais pontos de contato aparecem mais fortes ou mais frágeis no conjunto das avaliações e como essa diferença se relaciona a mecanismos já documentados na literatura.

2.4 Intenção de Recomendação, NPS e Limites de Mensuração

O NPS foi proposto por Reichheld (2003) como uma métrica simples de recomendação, baseada em uma escala de 0 a 10: as notas 9 e 10 classificam os promotores, as notas 7 e 8 os neutros e as notas de 0 a 6 os detratores, e o escore resulta da diferença entre os percentuais de promotores e detratores. Sua difusão no meio empresarial foi ampla, mas a literatura acadêmica questionou a alegação de que o NPS seria, de modo geral, superior a outras métricas de satisfação e lealdade.

Keiningham et al. (2007), com dados longitudinais, não confirmaram a superioridade universal atribuída ao NPS. Em uma avaliação sistemática de 193.220 respostas, Baehre et al. (2022) compararam o NPS com formas alternativas de cálculo e verificaram que métricas *top-box* podem ter desempenho preditivo superior em determinadas situações. Portanto, a intenção de recomendar deve ser tratada como um indicador relevante, mas não como sinônimo de lealdade, recompra ou crescimento futuro.

Neste estudo, como a pergunta sobre recomendação utilizou escala de 1 a 5, a conversão “5 = promotor; 4 = neutro; 1 a 3 = detrator” não corresponderia ao método original nem teria equivalência psicométrica demonstrada. Por isso, a análise restringe-se à distribuição das respostas e, especialmente, à proporção de notas 5, o que preserva a coerência entre o constructo e o instrumento utilizado.

2.5 Modelo Analítico

Com base na literatura, o caso é interpretado segundo uma estrutura em três níveis, apresentada no Quadro 1: (1) os pontos de contato observáveis, como atendimento, espera e sinais de identidade; (2) a avaliação global da experiência; e (3) a intenção de recomendação. A frequência de consumo e os canais de descoberta são utilizados como variáveis descritivas de contexto, e não como medidas diretas de lealdade ou de captação de clientes. O modelo não representa relações causais testadas, mas organiza a leitura teórica dos dados.

Quadro 1 — Estrutura analítica do estudo

Nível analítico	Dimensões observadas	Função no estudo	Limite de inferência
Pontos de contato	Atendimento; tempo de espera; clareza da identidade	Identificar pontos fortes e dificuldades específicas da experiência	Não estima o efeito causal de cada ponto de contato
Experiência global	Avaliação geral da experiência	Síntese da percepção do episódio de consumo	Medida de item único; não é escala validada de experiência de marca
Resposta relacional	Intenção de recomendação (1 a 5)	Captar a disposição declarada de recomendar; análise top-box	Não é NPS; não equivale a lealdade efetiva
Contexto	Canal de conhecimento; frequência de consumo	Descrever a captação e o relacionamento prévio	Não permite inferir retenção ao longo do tempo

Fonte: elaborado pelos autores com base na literatura e no instrumento de pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento e Unidade de Análise

O estudo adota abordagem quantitativa, de caráter descritivo, exploratório e transversal, estruturada como estudo de caso único de uma microempresa do setor alimentício. A unidade de análise é a avaliação individual dos clientes abordados no estabelecimento durante o período de coleta. O estudo de caso é adequado porque a análise se concentra em uma organização e busca interpretar padrões em seu contexto específico, sem pretensão de generalização estatística: a generalização possível é analítica, ou seja, os resultados podem orientar proposições e desenhos de pesquisas futuras, mas não estimar parâmetros para o conjunto das microempresas alimentícias brasileiras.

3.2 Participantes e Coleta de Dados

Participaram do estudo 40 consumidores. O questionário foi aplicado presencialmente durante uma semana, em diferentes períodos de atendimento, com participação voluntária e anônima. Como não foi adotado procedimento probabilístico de seleção, a amostra é não probabilística, por conveniência, com abordagem dos clientes no local. Essa característica impede o cálculo de margem de erro e limita a extrapolação dos percentuais para o conjunto dos clientes da empresa.

A coleta em diferentes horários reduz parcialmente o risco de concentração em um único período de funcionamento, mas não elimina vieses de seleção e de disponibilidade nem a possível influência do momento do consumo sobre as respostas. Não foram registradas a taxa de recusa, o número total de clientes atendidos na semana, o perfil sociodemográfico dos respondentes ou o controle de respostas repetidas, aspectos reconhecidos como limitações do estudo.

3.3 Instrumento e Variáveis

O questionário, com sete questões, contemplou: (i) o canal pelo qual o cliente conheceu a empresa; (ii) a frequência de consumo; (iii) a avaliação do atendimento; (iv) a percepção do tempo de espera; (v) a experiência geral; (vi) a clareza percebida da identidade da marca; e (vii) a intenção de recomendação. As avaliações foram registradas em escala de cinco pontos. Como os itens não compõem escalas psicométricas previamente validadas, cada variável é analisada como indicador específico, sem cálculo de alfa de Cronbach, escores latentes ou índices compostos de valor de marca. O Quadro 2 apresenta a operacionalização das variáveis.

Quadro 2 — Operacionalização das variáveis e limites de validade

Variável	Mensuração	Tratamento analítico	O que não pode ser inferido diretamente
Canal de conhecimento	Categorias nominais	Frequência e percentual	Efeito causal sobre a captação; eficácia de mídia
Frequência de consumo	Categorias de frequência	Frequência e percentual	Retenção ao longo do tempo; valor do cliente no ciclo de vida
Atendimento	Escala de 1 a 5	Distribuição; top-box	Qualidade do serviço como escala multidimensional
Tempo de espera	Escala de 1 a 5	Distribuição; moda	Tempo objetivo; eficiência operacional medida
Experiência geral	Escala de 1 a 5	Distribuição; top-box	Experiência de marca em escala validada
Clareza da identidade	Escala de 1 a 5	Descrição do padrão observado	Valor de marca ou identidade de marca completa
Recomendação	Escala de 1 a 5	Distribuição; top-box	NPS; lealdade efetiva; crescimento

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

3.4 Análise dos Dados

Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas (frequências e percentuais), com foco na configuração relativa das avaliações e atenção especial ao percentual de notas máximas (*top-box*). Não foram realizados testes de correlação, regressão, significância, tamanho de efeito ou modelagem estrutural, pois o tamanho reduzido da amostra e o desenho exploratório não sustentariam interpretações causais robustas.

A discussão adota uma interpretação de padrões: os resultados descritivos são comparados a mecanismos teóricos já descritos na literatura sobre experiência do cliente, qualidade do serviço e gestão de marca em PMEs. Esse procedimento não transforma a convergência teórica em prova causal; ele é utilizado para construir explicações plausíveis e proposições a serem testadas em estudos futuros.

4 RESULTADOS

4.1 Descoberta da Marca e Frequência de Consumo

O fluxo de pedestres em frente ao estabelecimento foi indicado por 32,5% dos respondentes como forma de conhecimento da marca; outros meios não especificados também somaram 32,5%; as redes sociais responderam por 20%; e a indicação de outras pessoas, por 15%. A captação de novos clientes, portanto, não se concentra em um único canal: a presença física do estabelecimento tem peso relevante, mas os canais sociais e as relações pessoais também participam da descoberta da marca.

Quanto à frequência de consumo, 35% declararam frequentar o estabelecimento regularmente, 32,5% estavam em sua primeira visita, 25% afirmaram consumir raramente e 7,5% indicaram consumo ocasional. A presença simultânea de clientes frequentes e de primeira visita sugere que, no período pesquisado, o estabelecimento atendia públicos em diferentes estágios de relacionamento com a marca. Como a medida é autodeclarada e transversal, porém, ela não representa uma taxa de retenção nem de fidelização.

4.2 Atendimento e Tempo de Espera: Força Relacional e Dificuldade Operacional

O atendimento foi o indicador com maior concentração de notas máximas: cerca de 78% dos respondentes atribuíram nota 5, cerca de 17% nota 4 e 5% notas inferiores a 4. O resultado mostra uma avaliação muito positiva do contato pessoal durante a coleta. Por se tratar de um único item, ele não equivale a uma escala completa de qualidade do serviço, mas identifica um ponto de contato percebido como particularmente forte.

O tempo de espera apresentou configuração menos favorável: 45% atribuíram nota 4, 40% nota 3 e 15% distribuíram-se entre as demais notas. A concentração em notas intermediárias indica que o componente operacional não alcançou a mesma avaliação do atendimento, e essa diferença entre os dois pontos de contato constitui um dos padrões centrais do caso.

4.3 Experiência Global e Clareza da Identidade da Marca

A experiência geral recebeu nota 4 de 60% dos participantes e nota 5 de 25%; os 15% restantes atribuíram nota 3, sem avaliações nas faixas inferiores. O resultado descreve uma experiência amplamente positiva, mas com menor concentração na nota máxima do que a observada no atendimento.

Na questão sobre a clareza da identidade da marca visual, estilo e proposta, as respostas concentraram-se nas notas 3, 4 e 5. O achado é interpretado de forma conservadora: os respondentes reconheceram elementos da identidade da marca, mas esse padrão não permite afirmar que a identidade seja altamente clara nem estimar sua força em relação aos demais pontos de contato.

4.4 Intenção de Recomendação

Na pergunta "o quanto você nos indicaria para outras pessoas, de 1 a 5?", 70% escolheram a nota máxima, 25% atribuíram nota 4 e 5% selecionaram notas inferiores. A proporção de notas máximas (*top-box*), portanto, foi de 70%, o que indica elevada intenção declarada de recomendação no momento da pesquisa.

É importante delimitar o significado desse resultado. A variável não mede recomendações efetivamente realizadas, recompra futura nem crescimento financeiro, e tampouco corresponde ao NPS, pois não utiliza a escala de 0 a 10 nem os pontos de corte do cálculo original. O resultado deve ser lido como uma medida descritiva da disposição declarada de recomendar. A Tabela 1 sintetiza os resultados.

Tabela 1 — Síntese dos resultados observados

Dimensão	Padrão observado	Leitura descritiva
Canal de conhecimento	32,5% fluxo de pedestres; 32,5% outros; 20% redes sociais; 15% indicação	Captação por vários canais, com peso relevante da presença física
Frequência de consumo	35% regular; 32,5% primeira vez; 25% rara; 7,5% ocasional	Convivência de clientes frequentes e novos
Atendimento	≈ 78% nota 5; ≈ 17% nota 4; 5% abaixo de 4	Ponto de contato relacional mais bem avaliado
Tempo de espera	45% nota 4; 40% nota 3; 15% demais	Dificuldade operacional relativa
Experiência geral	60% nota 4; 25% nota 5; 15% nota 3	Experiência positiva, mas menos intensa que o atendimento
Clareza da identidade	Respostas concentradas nas notas 3, 4 e 5	Elementos de identidade reconhecidos
Intenção de recomendação	70% nota 5; 25% nota 4; 5% demais	Alta proporção de notas máximas; não equivale a NPS

Fonte: dados da pesquisa (2026).

5 DISCUSSÃO

5.1 A Diferença entre a Experiência Relacional e a Operacional

O padrão mais informativo do estudo não é um escore isolado, mas a diferença entre as dimensões. O atendimento concentra a maior proporção de notas máximas, enquanto o tempo de espera se concentra nas notas 3 e 4 e a experiência geral, embora positiva, apresenta apenas 25% de avaliações máximas. Em termos configuracionais, a empresa parece oferecer um contato pessoal mais forte do que sua execução operacional como um todo.

Esse padrão é compatível com a literatura sobre qualidade de serviços, que associa a percepção de qualidade a intenções comportamentais favoráveis, e com a abordagem da experiência do cliente, segundo a qual a avaliação final resulta da combinação de múltiplos pontos de contato (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; VERHOEF et al., 2009; LEMON; VERHOEF, 2016). Não se afirma que o atendimento "cause" a recomendação neste caso, pois a associação entre as variáveis não foi estimada, mas que a força relacional convive com dificuldades operacionais e pode ser uma fonte plausível de valor percebido.

Em uma microempresa, essa diferença merece atenção porque os pontos de contato são menos separados do que em grandes organizações: o cliente tende a perceber atendimento, tempo de espera, ambiente e produto

como partes de um mesmo episódio de marca. Se o componente operacional piorar, a excelência no atendimento pode não ser suficiente para preservar a experiência; inversamente, melhorias de processo podem ampliar o valor já produzido pela interação pessoal.

5.2 Da Experiência Positiva à Recomendação: o que os Dados Permitem Afirmar

A proporção de 70% de notas máximas de recomendação é elevada na escala utilizada, mas não deve ser automaticamente convertida em lealdade. A literatura diferencia intenção, comportamento e desempenho: Reichheld (2003) popularizou a recomendação como métrica gerencial, mas estudos posteriores mostraram que sua capacidade de prever resultados depende do contexto e que o NPS não é universalmente superior a outras métricas (KEININGHAM et al., 2007; BAEHRE et al., 2022).

O caso oferece, assim, evidência de forte disposição declarada de recomendar, e não prova de recompra, de recomendação efetiva ou de crescimento da receita. O achado torna-se cientificamente mais útil quando tratado como um resultado imediato da experiência e do relacionamento, a ser confirmado futuramente com dados de comportamento, como recompra, valor médio das compras, indicações rastreadas e perda de clientes.

A análise *top-box* é particularmente adequada aqui porque preserva a escala de cinco pontos efetivamente aplicada. Baehre et al. (2022) mostram que alternativas desse tipo podem ser informativas em estudos sobre probabilidade de recomendação, de modo que a opção por não calcular o NPS não empobrece a análise: ela evita uma equivalência metodologicamente incorreta e aproxima o estudo da literatura atual sobre métricas de atitude do cliente.

5.3 Marca em Microempresas: quando o Relacionamento Antecede a Formalização

A literatura sobre marcas em PMEs ajuda a interpretar a combinação entre um atendimento muito bem avaliado e uma identidade de marca ainda não claramente consolidada. Wong e Merrilees (2005) mostram que as PMEs podem estar em diferentes estágios de orientação para a marca, e M'zungu, Merrilees e Miller (2019) destacam que capacidades operacionais e foco estratégico produzem diferentes configurações de gestão de marca. O caso analisado parece compatível com um estágio em que o relacionamento e a operação cotidiana têm mais destaque do que a formalização abrangente da marca.

Essa configuração é importante porque a proximidade com o consumidor pode funcionar como ativo relacional difícil de reproduzir, mas também gerar dependência de pessoas-chave. Quando grande parte da promessa da marca é entregue por interações informais e personalizadas, o crescimento, a rotatividade de funcionários ou a expansão de canais podem reduzir sua consistência. Formalizar elementos de identidade, roteiros de atendimento, padrões de ambiente e processos não significa substituir a autenticidade, mas permitir que a experiência seja reproduzida em maior escala.

Agostini, Filippini e Nosella (2015) encontraram associação entre esforços de construção de marca e vendas em PMEs, enquanto Merrilees (2007) destaca o papel da marca no desenvolvimento de novos empreendimentos. Essas evidências não autorizam extrapolar desempenho financeiro ao presente caso, mas sustentam a relevância de tratar branding como capacidade gerencial, e não apenas como comunicação visual.

5.4 Identidade, Experiência e o Risco de Confundir Marca com Satisfação

É necessário, ainda, distinguir satisfação com os pontos de contato, experiência global, clareza da identidade e valor de marca. Embora relacionados, esses constructos não são intercambiáveis: Keller (1993) define o valor de marca baseado no cliente a partir do efeito diferencial do conhecimento da marca; Yoo e Donthu (2001) demonstram a necessidade de mensuração multidimensional; e Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009) validam dimensões específicas da experiência de marca. O questionário aplicado não contém itens suficientes para medir integralmente qualquer desses constructos.

Assim, a elevada avaliação do atendimento não comprova a existência de valor de marca, e a elevada intenção de recomendação não demonstra fidelização. O que os dados mostram é uma configuração de percepções favoráveis em determinadas dimensões, que pode ser interpretada como base promissora para a

construção de valor de marca. Essa formulação é mais restrita, mas também mais rigorosa e compatível com os padrões da publicação científica.

5.5 Uma Interpretação de Construção Relacional de Marca

Os resultados permitem propor uma lógica de construção relacional de marca sob restrições de recursos, coerente com a teoria do marketing de relacionamento, segundo a qual confiança e comprometimento sustentam relações duradouras entre empresas e clientes (MORGAN; HUNT, 1994). Nessa lógica, o principal ativo da experiência não é, inicialmente, uma comunicação sofisticada, mas a qualidade percebida das interações e a capacidade de transformar episódios de atendimento em memórias e associações favoráveis à marca. Esse valor é especialmente visível em mercados locais, nos quais repetição, proximidade e boca a boca têm papel relevante.

Essa lógica, porém, tem um limite: relações positivas precisam ser traduzidas em sistemas consistentes para que o valor seja reproduzível. A diferença observada entre atendimento, tempo de espera, experiência global e clareza da identidade sugere uma possível "lacuna de codificação": a empresa parece gerar valor relacional, mas parte dele pode não estar incorporada aos processos, aos sinais de identidade e à experiência operacional. Trata-se de uma inferência teórica, e não de um efeito estatisticamente testado.

Nessa perspectiva, formulam-se três proposições para pesquisas futuras, que não foram testadas neste estudo:

- **P1:** em microempresas de alto contato, as avaliações do atendimento pessoal estarão positivamente associadas à intenção de recomendação, mesmo após o controle de variáveis operacionais;
- **P2:** dificuldades de processo, como o tempo de espera, reduzirão a conversão de avaliações relacionais positivas em avaliações máximas da experiência global;
- **P3:** uma maior formalização da identidade e dos padrões de atendimento fortalecerá a estabilidade do valor de marca à medida que o negócio cresce.

5.6 Implicações Gerenciais

Para a gestão, o primeiro princípio é preservar o ativo relacional sem considerá-lo suficiente: a elevada avaliação do atendimento sugere que mudanças de processo não devem reduzir a personalização, a cordialidade e a proximidade. O segundo é reduzir as dificuldades operacionais, especialmente as percebidas no tempo de espera, por meio da padronização de etapas, da previsão de demanda por horário, da organização da fila, da comunicação do tempo estimado e, quando economicamente viável, de canais de pedido antecipado.

O terceiro princípio é transformar atributos relacionais em ativos de marca reproduzíveis, o que envolve explicitar a proposta de valor, padronizar elementos visuais e verbais, alinhar o ambiente físico aos canais digitais, registrar princípios de atendimento e criar rotinas de monitoramento. A recomendação não é "investir em marca" de forma genérica, mas conectar identidade e operação a uma experiência já valorizada pelos clientes. Por fim, a mensuração deve ser aprimorada: se a empresa desejar utilizar o NPS, deve aplicar a escala original de 0 a 10; e, se o objetivo for medir valor de marca, experiência de marca ou qualidade do serviço, devem ser utilizadas escalas validadas com múltiplos itens.

6 LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA

O estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na leitura dos resultados. A amostra é pequena (n = 40), não probabilística e proveniente de uma única organização; a coleta ocorreu em apenas uma semana; não há perfil sociodemográfico, taxa de recusa nem acompanhamento ao longo do tempo; e as principais variáveis foram medidas por itens únicos. Além disso, a análise restringiu-se a estatísticas descritivas, sem testar associações entre atendimento, espera, experiência, identidade e recomendação.

A ausência da escala de 0 a 10 impede o cálculo do NPS; a ausência de uma escala validada de valor de marca impede afirmar que esse constructo foi medido; e a ausência de dados de comportamento impede equiparar intenção de recomendação a lealdade real. Essas limitações definem a fronteira de inferência do estudo e indicam como uma nova etapa pode ser desenhada.

Pesquisas futuras devem ampliar o número de empresas e de respondentes, adotar amostragem sistemática ou probabilística quando possível e coletar dados individuais que permitam análises de associação. Recomenda-se utilizar escalas validadas de valor de marca baseado no cliente (YOO; DONTHU, 2001), de experiência de marca (BRAKUS; SCHMITT; ZARANTONELLO, 2009) e, se pertinente, de qualidade do serviço. Para a recomendação, o NPS deve ser aplicado em sua escala original ou substituído por métricas de probabilidade de recomendação claramente especificadas. Estudos longitudinais poderão combinar questionários com dados de recompra, valor médio das compras, avaliações digitais e indicações efetivamente registradas.

Uma extensão particularmente relevante consiste em testar o modelo de construção relacional de marca em várias microempresas alimentícias. Modelos multivariados poderiam examinar se atendimento, identidade e eficiência operacional explicam a variação da experiência e da recomendação, controlando a frequência de consumo, o tempo de relacionamento com a empresa e as características do consumidor, e comparar esses efeitos segundo o estágio de orientação para a marca e a maturidade gerencial das empresas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo examinou a relação entre experiência, marca e intenção de recomendação em uma microempresa alimentícia brasileira, com uma abordagem compatível com os dados disponíveis. O principal achado é uma configuração assimétrica: o atendimento é avaliado de forma excepcionalmente favorável, a experiência global permanece positiva, o tempo de espera concentra avaliações intermediárias e a clareza da identidade mostra sinais de reconhecimento. Paralelamente, 70% dos respondentes deram nota máxima à intenção de recomendação.

A contribuição central não está em afirmar que a gestão de marca "causou" fidelização nem em apresentar um NPS adaptado, mas em mostrar que, sob restrições de recursos, a marca pode ser compreendida como uma construção relacional distribuída entre pessoas, processos e sinais de identidade. No caso analisado, o contato pessoal surge como o ponto de contato mais forte, enquanto a eficiência operacional e a formalização da identidade representam frentes de desenvolvimento.

A abordagem metodológica também é uma contribuição: ao distinguir o NPS de uma escala de recomendação de cinco pontos, separar intenção de lealdade efetiva e restringir as conclusões às evidências observadas, o estudo ganha validade e transparência. Do ponto de vista científico, os resultados devem ser considerados exploratórios; do ponto de vista gerencial, indicam a necessidade de preservar a proximidade com os clientes enquanto os processos e a identidade da marca são sistematizados.

Assim, a construção de marca em microempresas não deve ser reduzida ao design visual nem à satisfação momentânea: ela resulta da consistência entre o que a organização promete, o que o consumidor vivencia e o que ele está disposto a comunicar a outras pessoas. A investigação desse mecanismo com instrumentos validados, dados individuais e acompanhamento ao longo do tempo constitui um caminho promissor para conectar as literaturas sobre gestão de marca em PMEs, experiência do cliente e métricas de relacionamento.

DECLARAÇÕES

Conflito de interesses: Os autores declaram não haver conflito de interesses relacionado ao estudo.

Ética: A participação foi voluntária e anônima. [Informar o número do parecer do Comitê de Ética/CAAE ou o enquadramento institucional do estudo nas hipóteses de dispensa previstas na Resolução CNS nº 510/2016.]

Disponibilidade de dados: [Informar se a base de respostas anonimizada está disponível e como pode ser acessada.]

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Managing brand equity*: capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press, 1991.

AGOSTINI, Lara; FILIPPINI, Roberto; NOSELLA, Anna. Brand-building efforts and their association with SME sales performance. *Journal of Small Business Management*, v. 53, supl. 1, p. 161–173, 2015. DOI: 10.1111/jsbm.12185.

BAEHRE, Sven; O'DWYER, Michele; O'MALLEY, Lisa; STORY, Vicky M. Customer mindset metrics: a systematic evaluation of the Net Promoter Score (NPS) vs. alternative calculation methods. *Journal of Business Research*, v. 149, p. 353–362, 2022. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.04.048.

BRAKUS, J. Joško; SCHMITT, Bernd H.; ZARANTONELLO, Lia. Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? Journal of Marketing, v. 73, n. 3, p. 52–68, 2009. DOI: 10.1509/jmkg.73.3.052.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016*. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília, DF: CNS, 2016.

FOURNIER, Susan. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 24, n. 4, p. 343–373, 1998. DOI: 10.1086/209515.

KEININGHAM, Timothy L.; COOIL, Bruce; ANDREASSEN, Tor Wallin; AKSOY, Lerzan. A longitudinal examination of Net Promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 3, p. 39–51, 2007. DOI: 10.1509/jmkg.71.3.039.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 1–22, 1993. DOI: 10.1177/002224299305700101.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

MERRILEES, Bill. A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, v. 10, n. 4, p. 403–415, 2007. DOI: 10.1108/13522750710819739.

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

M'ZUNGU, Simon; MERRILEES, Bill; MILLER, Dale. Strategic and operational perspectives of SME brand management: a typology. *Journal of Small Business Management*, v. 57, n. 3, p. 943–965, 2019. DOI: 10.1111/jsbm.12387.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 12, p. 46–54, 2003.

VERHOEF, Peter C.; LEMON, Katherine N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, Anne; TSIROS, Michael; SCHLESINGER, Leonard A. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 1, p. 31–41, 2009. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.11.001.

WONG, Ho Yin; MERRILEES, Bill. A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, v. 14, n. 3, p. 155–162, 2005. DOI: 10.1108/10610420510601021.

YOO, Boonghee; DONTHU, Naveen. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, v. 52, n. 1, p. 1–14, 2001. DOI: 10.1016/S0148-2963(99)00098-3.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31–46, 1996. DOI: 10.1177/002224299606000203.