

## O DOCE SABOR DA INFLUÊNCIA DA PERSONALIDADE DE MARCA NO RELACIONAMENTO COM CLIENTES NO MERCADO DE CHOCOLATES

<sup>1</sup>Lucas Lima Moreno

<sup>2</sup>Gisela Demo

<sup>3</sup>Eluiza Alberto de Moraes Watanabe

### Resumo

**Objetivo:** Avaliar a relação entre a personalidade de marca e a percepção do relacionamento com o cliente em relação às marcas de chocolates que atuam no Brasil.

**Método:** Um total de 528 questionários foram aplicados com consumidores de chocolate. Os dados foram analisados por meio da Modelagem por Equações Estruturais. As escalas de personalidade de marca e de escala de relacionamento com o cliente foram submetidas à Análise Fatorial Confirmatória e, posteriormente, à Análise de Caminhos.

**Originalidade/Relevância:** Investigação da relação entre personalidade de marca e marketing de relacionamento em um setor ainda inexplorado (mercado de chocolates), no contexto desta relação.

**Resultados:** Os resultados coligidos mostraram que as dimensões de personalidade de marca Credibilidade, Sofisticação e Audácia foram as melhores preditoras do Relacionamento com Clientes de chocolates.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Como implicação gerencial, os resultados podem ser utilizados pelos profissionais de marketing do ramo de chocolates no sentido de desenharem suas estratégias de maneira mais direcionada e efetiva a fim de construir um relacionamento de longo prazo com seus consumidores. No que tange às contribuições teóricas, o artigo avança na linha de pesquisa, ainda incipiente, de investigação de antecedentes do relacionamento com clientes, ratificando o importante poder preditivo da personalidade de marca.


**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento. Personalidade de Marca. Chocolates. Equações estruturais.

### Como citar:

Moreno, L. L., Demo, G. & Watanabe, E. A. M. (2020). O Doce Sabor da Influência da Personalidade de Marca no Relacionamento com Clientes no Mercado de Chocolates. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 01-28. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17137>

<sup>1</sup> Universidade de Brasília – UnB, Brasília, (Brasil). E-mail: [lucas.adm.unb@gmail.com](mailto:lucas.adm.unb@gmail.com) 

<sup>2</sup> Universidade de Brasília – UnB, Brasília, (Brasil). E-mail: [giselademo@unb.br](mailto:giselademo@unb.br) 

<sup>3</sup> Universidade de Brasília – UnB, Brasília, (Brasil). E-mail: [eluizawatanabe@unb.br](mailto:eluizawatanabe@unb.br) 

# **T**HE SWEET TASTE OF BRAND PERSONALITY IN THE RELATIONSHIP WITH CHOCOLATE CONSUMERS

## **Abstract**

**Purpose:** To evaluate the relationship between the brand personality and the perception of the relationship with the client in relation to the brands of chocolates that operate in Brazil.

**Method:** A total of 528 questionnaires were applied with chocolate consumers. The data were analyzed using Structural Equation Modeling. The brand personality scales and the customer relationship scale were submitted to Confirmatory Factor Analysis and, later, Path Analysis.

**Originality / Relevance:** Investigation of the relationship between brand personality and relationship marketing in an untapped sector (chocolate market) in the context of this relationship.

**Results:** The collected results showed that the personality dimensions of Credibility, Sophistication and Audacity were the best predictors of the customer relationship of chocolates.

**Theoretical / methodological contributions:** As a managerial implication, the results can be used by chocolate marketing professionals to design their strategies in a more targeted and effective way in order to build a long term relationship with their consumers.

**Keywords:** Relationship Marketing. Brand Personality. Chocolates. Structural equations modeling.

## 1 Introdução

Diante da dinâmica de decisão de compra, aprimorada pela facilidade de acesso à informação, as organizações têm buscado potencializar seus processos de projeção e gerenciamento de marcas (Keller, 2012; Sonnier & Ainsle, 2011), considerando que as marcas são fonte de distinção entre produtos semelhantes (Goldsmith, Flynn, Goldsmith, & Stacey, 2010).

Nesse contexto, Brito (2010) e Biel (1992) indicam que existe maior propensão de consumidores se relacionarem com aquelas marcas que sentem maior afinidade no tocante a sua personalidade, de forma que a personalidade de marca pode ser elencada pelo cliente como uma premissa no momento da escolha de empresas ou produtos, orientando sua preferência.

Tem-se, como implicação desse fenômeno, que as marcas, assim como as pessoas, diferenciam-se entre si por meio de características externas e conspícuas, ou seja, pela personalidade (Aaker, 1997). Nessa conjuntura, os fundamentos principais de marketing de relacionamento ou, ainda, da Gestão do Relacionamento com Clientes (*Customer Relationship Management - CRM*) de estabelecer e conservar relacionamentos a longo prazo com *stakeholders*, convergem para superação de expectativas do consumidor em mercados com competitividade recrudescente (Valmohammadi, 2017). Conceitua-se CRM como uma abordagem norteadora de geração de valor a acionistas e consumidores, objetivando engendrar relacionamentos longos e rentáveis, mediante a concatenação entre a tecnologia da informação (TI) e as estratégias de marketing de relacionamento (Payne & Frow, 2005).

Visto que a personalidade de marca é apontada como um fator essencial para os consumidores estabelecerem vínculos de relacionamento com as marcas (Aaker, Fournier, & Brasel, 2004; Carlson & Donovan, 2013; Fournier, 1998), parece ser possível inferir uma ligação entre a personalidade atribuída à marca pelos clientes e a percepção do relacionamento que eles articulam com elas. A relação entre os dois construtos já foi explorada no mercado de luxo (Scussel & Demo, 2019), de cosméticos (Oliveira & Demo, 2018), entre outros. Entretanto, não foi identificado nenhum estudo que avaliasse a influência da personalidade da marca e a percepção do relacionamento no mercado de chocolates.

O setor de chocolates foi escolhido como objeto de estudo da presente pesquisa, pois, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB), o mercado brasileiro figura na quinta posição no ranking mundial do consumo *per capita* de chocolate e têm apresentado crescimento nos últimos anos, tendo crescido 12,2% entre janeiro e setembro de 2016 em relação ao mesmo período do ano anterior (ABICAB, 2017). Faz-se relevante realizar a investigação proposta nesse mercado altamente consolidado, e, desditosamente, pouco pesquisado sob a perspectiva do marketing, em razão da ampla base de consumidores e da diversificação de estratégias de posicionamento das marcas que comercializam o produto, no

mercado nacional.

Dessa forma, o objetivo precípua deste estudo é avaliar a relação entre a atribuição de personalidade às marcas do ramo de chocolate que atuam no Brasil e o relacionamento que os clientes têm com essas, no intuito de agregar valor à produção acadêmica nas áreas de marketing e comportamento do consumidor, bem como preencher uma lacuna no que tange à investigação de antecedentes preditores do relacionamento com clientes.

Por fim, com intuito de analisar a relação entre as variáveis exógenas (dimensões da personalidade de marca) e a endógena (percepção de relacionamento), utilizou-se a Modelagem por Equações Estruturais (SEM). O estudo contou com uma amostra de 349 sujeitos. A dimensão de personalidade de marca Credibilidade mostrou-se a principal preditora da percepção de relacionamento, no ramo de chocolates. Essa personalidade também foi a mais atribuída às marcas de chocolate pela amostra pesquisada.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Personalidade de marca

O construto personalidade de marca tem suas origens na psicologia, a partir dos estudos sobre personalidade humana. A personalidade humana refere-se a padrões de comportamento e atitudes típicas de um indivíduo, permitindo sua diferenciação entre os demais, por meio dos traços de personalidade (Rebollo & Harris, 2006). Conforme Scussel e Demo (2016), a psicologia elegeu como parâmetro de mensuração da personalidade humana o modelo *Big Five*, composto por cinco dimensões propostas por Goldberg (1990), os quais refletem os traços estáveis e recorrentes de um indivíduo, quais sejam extroversão, agradabilidade, consciência, neuroticismo abertura à experiência.

A partir daí, em meados da década de 1950, a área de marketing começou a adotar o termo personalidade na descrição de empresas, produtos e marcas, para que estes tivessem um reconhecimento público (Gardner & Levy, 1955). Na década de 1980, esta linha de pesquisa ganhou consistência, com estudos que utilizaram os conceitos de personalidade humana e seus instrumentos de mensuração nos estudos relativos à personalidade de marca (Plummer, 1985; Berry, 1988).

O trabalho seminal de Plummer (1985) trouxe a relevância de estudar a personalidade das marcas para descrever a percepção do consumidor e refletir seus sentimentos sobre a marca.

O termo percepção possui origens filosóficas e, a partir do racionalismo, pode ser entendido como uma síntese de sensações simultâneas (Young & Bruce, 2011; Oliveira & Mourão-Júnior, 2013). Segundo Berkeley (2010), sob esta perspectiva, a percepção é a única realidade de que se pode estar certo, de forma que só é possível abordar, estudar e compreender fenômenos a partir da percepção que se tem deles. Outrossim, percepção, um conceito também psicológico, remete ao

processo pelo qual selecionamos, organizamos e interpretamos estímulos, traduzindo-os em uma imagem significativa e coerente (Endo & Roque, 2017). Conforme os autores, haja vista a quantidade de informações e estímulos aos quais as pessoas estão expostas diariamente, a percepção funciona como um filtro para direcionar a atenção e subsequente escolha de uma marca ou produto. Assim, a identificação de uma marca, via a personalidade a ela atribuída, influencia o processo de decisão e o comportamento de compra (Scussel & Demo, 2016).

Por conseguinte, “a personalidade dos indivíduos é percebida por meio do seu comportamento e, da mesma forma, os consumidores podem atribuir uma personalidade a uma marca de acordo com a comunicação e ‘comportamento’ percebidos” (Azoulay & Kapferer, 2003, p. 149). Na mesma linha, Aaker (1997, p. 347) define a personalidade de marca como o “conjunto de características humanas associadas a uma marca”. Desse modo, os consumidores de uma dada marca a humanizam ao hipotetizá-la enquanto possuidora de traços de personalidade análogos aos das pessoas (MacInnis & Folkes, 2017; Zhang, Huang, Cao, & Chen, 2019).

Posteriormente, Azoulay (2005) propôs que a pesquisa em personalidade de marca fosse categorizada em três grandes campos. O primeiro debruça-se ao desenvolvimento de escalas de personalidade de marca, o segundo foca a compreensão dos efeitos da congruência entre a personalidade de marca e a personalidade do consumidor e o terceiro dedica-se ao impacto da personalidade de marca no comportamento do consumidor, sendo este último o foco de personalidade marca abordado no presente estudo.

Nesse contexto, a personalidade de marca, ao evidenciar o significado simbólico de marcas comerciais (Aaker, 1997; Valette-Florence & De Barnier, 2013), apresenta-se como um pré-requisito para consumidores construírem relacionamentos com marcas, de modo similar aos que estabelecem com humanos (Becheur, Bayarassou, & Ghrib, 2017; Su & Reynolds, 2017).

Devido à intensificação da competitividade no ambiente empresarial, os consumidores encontram-se expostos a uma miríade de práticas de marketing que são desenvolvidas pelas marcas para se diferenciarem dos concorrentes (Adinehfar & Gayem, 2016). Desta forma, o posicionamento baseado em atributos funcionais dos produtos e serviços está se tornando exponencialmente mais difícil, haja vista que incrementar recursos de produtos é laborioso e passível de imitação (Van Rekom, Jacobs, & Verlegh, 2006).

A concepção da personalidade de uma marca é afetada por uma variedade de atividades de marketing, incluindo a escolha do nome (Klink & Athaide, 2012), das cores adotadas nas comunicações da marca (Baxter, Ilicic, & Kulczynski, 2018), da configuração do ambiente das lojas físicas (Möller & Herm, 2013) e do posicionamento da marca no mercado (Madrigal & Boush, 2008).

É ponto pacífico na literatura o potencial da personalidade de marca de promover a

diferenciação de marcas (Aaker, 1997; Japutra & Molinillo, 2017), de modo que a criação de uma personalidade de marca real é preconcebida com intuito de oportunizar um posicionamento singular e relevante da marca (Valette-Florence & De Barnier, 2013).

Dessarte, pesquisadores afirmam que os consumidores tendem a escolher marcas cujos valores e traços de personalidade percebidos são compatíveis e semelhantes aos seus (Chegini, Molan, & Kashanifar, 2016; Matzler, Strobl, Stokburger-Sauer, Bobovnický, & Bauer, 2016). Segundo essa vertente, tem-se que os consumidores, ao perceberem uma marca como um reflexo de suas personalidades, desenvolvem um apego emocional a elas (Rojas-Méndez, Murphy, & Papadopoulos, 2013; Yao, Chen, & Xu, 2015).

Ademais, identificou-se que a personalidade de marca têm impacto positivo no valor da marca (Liao, Wu, Rivas, & Ju, 2017; Valette-Florence, Guizani, & Merunka, 2011), no amor à marca (Becheur et al., 2017; Roy et al., 2016), no marketing boca-a-boca (Tho, Trang, & Olsen, 2016), na imagem da marca (Anggraeni & Rachmanita, 2015), na satisfação (Becheur et al., 2017), na fidelidade à marca (Adinehfar & Gayem, 2016; Japutra & Molinillo, 2017) e no comprometimento afetivo com a marca (Becheur et al., 2017).

A partir modelo *Big Five*, Aaker (1997), nos Estados Unidos, produziu uma escala, válida, confiável e amplamente utilizada para mensuração de traços de personalidade de marca. Contudo, a autora destacou a importância de validar tal escala em contextos culturais e geográficos distintos a fim de adaptá-la às idiosincrasias locais. Desta forma, Muniz e Marchetti (2012) adaptaram a escala de personalidade de marca à realidade brasileira, identificando 28 traços categorizados nas dimensões Credibilidade, Alegria, Audácia, Sofisticação e Sensibilidade, a qual será utilizada na presente pesquisa.

A dimensão ‘Credibilidade’ representa a confiança, o sucesso e a determinação que uma marca manifesta; a dimensão ‘Alegria’ alude à exteriorização de energia, informalidade, extroversão e empatia pelas marcas, comumente sendo percebidas como agradáveis; a ‘Audácia’, por sua vez, designa-se moderna, intensa e pujante por meio de atos inovadores e, frequentemente, destaca-se em seus setores de atuação pela agressividade em seu comportamento e comunicação; a ‘Sofisticação’ é a representação de marcas que transparecem elitismo e estilo através do requinte e, por fim, a dimensão ‘Sensibilidade’ é descrita em termos de seus esforços para construir elos emocionais com seus consumidores, manifestando preocupação genuína com o cliente (Muniz & Marchetti, 2012).

Por fim, destaca-se que a personalidade de marca é um conceito que tem recebido destaque na agenda de acadêmicos e profissionais de marketing (Leão, Camargo, & Cavalcanti, 2014; Scussel & Demo, 2016; Liao et al., 2017), mostrando-se um campo vasto e profícuo para pesquisas ulteriores.

## 2.2 Marketing de relacionamento

O ambiente desafiador do mercado, com o crescimento da concorrência e a redução da fidelidade do cliente, tem impulsionado as organizações a elaborarem mecanismos de retenção de clientes (Santouridis & Veraki, 2017). Nesse contexto, o paradigma organizacional do marketing transacional que impunha aos clientes o conformismo em relação ao nível de qualidade de produtos e serviços ofertados pelas empresas está em franco declínio (Gupta & Aggarwal, 2016). Conforme Vavra (1993), considerados os precursores do novo paradigma, intitulado marketing de relacionamento, a partir do qual as organizações deixam de manipular os consumidores, para genuinamente envolverem-se com eles, substituindo o foco na conquista e no fechamento de uma venda pelo foco em sua retenção e construção de relacionamentos ganha-ganha no longo prazo, afinal custa cinco vezes menos reter que conquistar e cerca de 70% dos lucros nos negócios vêm dos clientes antigos (Reichheld & Sasser, 1990).

O construto marketing de relacionamento está adstrito ao construto “gestão do relacionamento com clientes” ou, no inglês, *customer relationship management* (CRM). Payne e Frow (2005) salientam que o CRM é uma abordagem estratégica para gerenciar o relacionamento com os clientes, a partir da união das estratégias de marketing de relacionamento ao potencial da tecnologia de informação. Assim, o CRM corresponde a uma filosofia organizacional holística para atrair, manter e aprimorar relacionamentos profícuos com clientes estratégicos (Gupta & Aggarwal, 2016; Kashani & Shahmirzaloo, 2017), a fim de criar valor aos acionistas (Payne, 2012).

Os quadros conceituais do marketing de relacionamento têm suas origens em quatro grandes escolas, que estão sumarizadas em Payne (1995). São elas a escola anglo-australiana, que ampliou os estudos do marketing de relacionamento a diversos *stakeholders*, a escola escandinava, que aborda o marketing de relacionamento a partir das teorias do marketing de serviços, a escola do *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP) *Group*, com foco nos relacionamentos no mercado organizacional (*Business to Business-B2B*) e a escola Norte-Americana onde, finalmente, o mercado consumidor (*Business to Consumer-B2C*) surgiu como pauta das pesquisas. É nesta perspectiva do marketing de relacionamento no mercado B2C, a partir do quadro conceitual da escola Norte-Americana, que se enquadra o presente estudo.

O CRM está impulsionando as empresas a reinventarem seus relacionamentos com os clientes, capturando conhecimento valioso do mercado que lhes permite customizar a comunicação e personalizar, desenvolver e melhorar a qualidade de produtos e serviços (Kashani & Shahmirzaloo, 2017; Mehta & Tajeddini, 2016), haja vista que estes preferem comprar das marcas que lhes oferecem serviços e produtos que vão ao encontro de suas preferências (Gupta & Aggarwal, 2016). O progresso das tecnologias de informação e comunicação recentemente permitiu que os profissionais responsáveis pelo CRM elaborassem novos meios de interação, especialmente após a

incorporação das mídias sociais na rotina das pessoas (Harrigan et al., 2015), complementando os procedimentos tradicionais do CRM com aplicativos de mídia social (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014).

No ambiente competitivo, dinâmico e turbulento, a implementação exitosa do CRM confere às organizações vantagem competitiva (Gupta & Aggarwal, 2016). Ainda, são elencadas como vantagens potenciais do CRM, em termos financeiros, o aumento da lucratividade (Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco, 2017; Gupta & Aggarwal, 2016; Kashani & Shahmirzaloo, 2017), a redução de custos (Gupta & Aggarwal, 2016), o declínio da deserção de clientes para a concorrência (Gupta & Aggarwal, 2016; Kashani & Shahmirzaloo, 2017), a retenção de clientes (Gupta & Aggarwal, 2016; Kashani & Shahmirzaloo, 2017), o aumento de engajamento do cliente (Harrigan, Soutar, Choudhury, & Lowe, 2015) além da elevação da satisfação dos clientes (Cambra-Fierro et al., 2017; Galvão, de Carvalho, Oliveira, & Medeiros, 2018; Gupta & Aggarwal, 2016), perspectivas estas que, em conjunto, remetem ao aumento da lealdade dos clientes estratégicos, principal objetivo do CRM (Oliver, 1999).

Haja vista seu caráter estratégico para as organizações atualmente, estudos foram realizados a fim de mensurar as dimensões do CRM, a partir da proposição de modelos e escalas validadas. No ambiente brasileiro, Rozzett e Demo (2010) desenvolveram e validaram uma proposta inicial, denominada Escala de Relacionamento com Clientes (ERC) no mercado *business-to-consumer* (B2C), para mensurar a percepção do relacionamento entre clientes e empresas em diferentes setores da economia. Posteriormente, Demo e Rozzett (2013) validaram essa ERC nos Estados Unidos, de forma a refiná-la e alcançaram melhores índices psicométricos, comparativamente à validada no Brasil.

A partir destes trabalhos seminais, sete escalas personalizadas foram adaptadas e validadas em diferentes setores, quais sejam, parques de diversões (Vasconcelos & Demo, 2012), bebidas (Demo & Lopes, 2014), jogos eletrônicos (Demo; Batelli, & Albuquerque, 2015), telecomunicações (Demo, Fogaça & Cardoso, 2017), supermercados (Magrini & Demo, 2017), cias aéreas (Demo, Rozzet, Fogaça, & Souza, 2018) e mercado de luxo (Scussel & Demo, 2019). A última validação da ERC ocorreu na França, no afã de incrementar sua validade externa e poder de generalização, proposta por Demo, Watanabe, Chauvet e Rozzett (2017), ratificando a confiabilidade da ERC e sua pertinência para estudos diagnósticos e relacionais voltados aos campos de marketing e de comportamento do consumidor. Deste modo, esta última versão da ERC, de 2017, foi a utilizada no presente estudo.

### 2.3 Associação entre os construtos personalidade de marca e percepção de relacionamento

A personalidade de marca destaca-se por possibilitar uma parceria com os consumidores



(Fournier, 1998). Destarte, o construto remete à compreensão da noção simbólica dos traços humanos que os consumidores associam às marcas como resultado de seu relacionamento afetivo com elas (Chiang & Yang, 2018; Rojas-Méndez et al., 2013). Estudos apontam que quando dotadas de personalidade atrativas, as marcas obtêm vantagem competitiva (Chiang & Yang, 2018; Das & Khatwani, 2018; Freling, Crosno, & Henard, 2010; Rojas-Méndez et al., 2013) e influência sobre intenções de compra (Chiang & Yang, 2018; Das & Khatwani, 2018; Eisend & Stokburger-Sauer, 2013; Rojas-Méndez et al., 2013; Wang & Yang, 2008).

Por conseguinte, pesquisadores afirmam que os consumidores tendem a escolher marcas cujo valores e traços de personalidade percebidos são compatíveis e semelhantes aos seus (Chegini et al., 2016; Das, 2014; Leão et al., 2014; Matzler et al., 2016). Assim, tem-se que os consumidores, ao perceberem uma marca como um reflexo de suas personalidades, desenvolvem um apego emocional, incentivando um relacionamento de longo prazo com elas (Rojas-Méndez et al., 2013; Yao et al., 2015).

Outrossim, Brito (2010) indica que as marcas são compreendidas como parceiras nos relacionamentos estabelecidos com consumidores, de forma que a personalidade de marca pode ser percebida pelo cliente como uma premissa no momento da escolha de empresas ou produtos, orientando sua preferência (Aaker & Biel, 1993).

No mesmo sentido, Blackston (1993), por seu turno, propõe que esse construto trata-se de um pressuposto do relacionamento marca-cliente. Assim, a personalidade de marca procura capturar a força da conexão entre cliente e marca em direção à predição de relacionamentos duradouros entre marcas e seus consumidores (Fournier et al., 1998; Johnson, Soutar, & Sweeney, 2000)

Visto que a personalidade de marca é apontada como um fator essencial para os consumidores estabelecerem vínculos de relacionamento com as marcas (Aaker, Fournier, & Brasel, 2004; Carlson & Donovan, 2013; Fournier, Dobscha, & Mick, 1998), parece ser possível inferir uma ligação latente entre a personalidade atribuída à marca pelos clientes e a percepção do relacionamento que eles articulam com elas.

Nesse contexto, a variável percepção de relacionamento, que relata o modo como o cliente avalia sua relação com determinada marca ou empresa, foi estudada sob o quadro teórico da Gestão do Relacionamento com o Cliente ou *Customer Relationship Management* (CRM). Desse modo, foi verificada a influência da personalidade de marca na percepção de clientes das marcas de chocolate. O CRM pode ser conceituado como uma abordagem estratégica, integrada e holística de gestão do relacionamento com os clientes para criar valor para os *stakeholders* por meio da união do potencial da tecnologia de informação às estratégias de marketing de relacionamento (Payne & Frow, 2005).

Na literatura, sobretudo no âmbito nacional, existe uma carência de pesquisas empíricas que

associem o marketing de relacionamento à personalidade de marca, conforme sinalizado por Scussel e Demo (2016), não obstante os indícios teóricos desta relação, como visto nesta seção. Delmondez, Demo e Scussel (2017) constataram que as dimensões de personalidade de marca Credibilidade, Sensibilidade e Audácia impactam a percepção de relacionamento dos clientes de marcas de *fast-food*, ao passo que Demo, Santos e Watanabe (2018) identificaram que as dimensões de personalidade de marca Credibilidade e Sofisticação impactam a percepção dos clientes da marca de luxo Louis Vuitton.

### 3 Método

#### 3.1 Instrumentos de coleta de dados

A presente pesquisa, quanto à natureza, classifica-se como quantitativa. Quanto aos fins pode ser caracterizada como descritiva e explicativa e quanto aos meios, como do tipo *survey*.

A fim de atender ao objetivo proposto, utilizou-se um questionário estruturado composto pela escala de relacionamento com clientes (Demo et al., 2017) e pela escala de personalidade de marca, desenvolvida por Aaker (1997) e validada para o contexto brasileiro por Muniz e Marchetti (2012), ambas com índices psicométricos bastante satisfatórios. Acrescentou-se, ao fim do questionário, questões relativas a dados demográficos dos participantes, a fim de caracterizar a amostra.

Ressalta-se que a escala selecionada para mensuração da percepção de relacionamento dos consumidores, a ERC (Demo et al., 2017), desenvolvida especificamente para avaliar o relacionamento no mercado consumidor (B2C), trata-se da validação mais atual do instrumento, feita na França, o qual foi desenvolvido e validado pioneiramente no Brasil por Rozzett e Demo (2010), e obteve sua primeira validação transcultural nos Estados Unidos (Demo & Rozzett (2013). A versão francesa da ERC, que já foi traduzida para o português pelas autoras apresenta 14 itens para avaliar relacionamento, índice de confiabilidade Rho de Jöreskog de 0.91 e total da variância explicada de 50%.

Já a escala da personalidade de marca foi composta por 28 itens distribuídos em 5 dimensões: Credibilidade (8 itens), Alegria (7 itens), Sofisticação (5 itens), Audácia (4 itens) e Sensibilidade (4 itens), os quais apresentaram índices de confiabilidade Rho de Jöreskog de 0.92, 0.92, 0.90, 0.85 e 0.92, respectivamente. O total de variância explicada pela escala é de 52,5%.

#### 3.2 Amostra

Definiu-se como população alvo qualquer indivíduo, com idade igual ou superior a 18 anos, que seja consumidor de chocolate. Em razão da população de consumidores de chocolates, público-alvo desta pesquisa, tender ao infinito, ou seja, ser maior ou igual a 10 mil indivíduos, utilizou-se uma amostra não probabilística, por conveniência, conforme Cochran (1977). Para a definição do

tamanho da amostra, utilizou-se a recomendação de Cohen (1992) na qual o poder estatístico da amostra deve ser superior a 0,80. Desse modo, conforme o *software GPower* e, com base nas cinco dimensões da variável preditora (28 itens), personalidade de marca, no critério de significância ( $\alpha$ ) de 0,05, e tamanho de efeito médio de 0,25 (ciências comportamentais), foi obtido valor mínimo de 118 sujeitos para a efetuação das análises, com poder estatístico de 80%.

A partir da disponibilização *online* do instrumento de pesquisa, entre dezembro de 2016 e março de 2017, atingiu-se o número de 528 respondentes do questionário. Visando atestar a precisão dos dados, iniciou-se o tratamento a partir da análise de distribuição de frequências da média, do desvio-padrão, além dos valores máximos e mínimos. Em seguida, eliminou-se 137 questionários onde havia dados faltantes pelo procedimento *listwise* (Tabachnick & Fidell, 2013). Utilizou-se a Distância de *Mahalanobis* para investigar a presença de *outliers*, baseando-se na tabela do qui-quadrado, com índice de significância  $p < 0,001$ , encontrou-se o valor de  $D^2 = 80,077$ . Assim, eliminou-se 42 sujeitos. Por conseguinte, obteve-se uma amostra final de 349 sujeitos, o que representa um poder estatístico de 99% (Cohen, 1992).

A amostra foi formada majoritariamente por jovens, tendo em vista que mais da metade (53%) dos sujeitos possuíam entre 18 e 27 anos; no tocante ao gênero, 78% da amostra era do gênero feminino; no que tange ao grau de escolaridade completa dos respondentes, o destaque foi para o Ensino Médio que representou 46% da amostra; a maior parte dos respondentes, 41,5%, afirmou que há mais de 10 anos são clientes da marca que escolheram avaliar; por fim, quase metade dos respondentes (47,28%) informou que compram chocolates da marca escolhida com frequência mensal.

### 3.3 Técnicas de análise de dados

Análises de multicolinearidade e singularidade foram efetuadas, as quais não apresentaram problemas no tocante à amostra pesquisada, levando em consideração que os valores de tolerância foram superiores a 0,1 e os valores referentes ao fator de inflação de variância foram inferiores a 10,0 (Myers, 1990). Em seguida, os pressupostos para análise multivariada, a saber, normalidade, linearidade e homocedasticidade (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009), foram verificados por meio de gráficos de resíduos. Todos os pressupostos foram atingidos. Por fim, com intuito de analisar a relação entre as variáveis exógenas (dimensões da personalidade de marca) e a endógena (percepção de relacionamento), utilizou-se a Modelagem por Equações Estruturais (SEM). A SEM possui a habilidade de analisar várias equações ao mesmo tempo (Hair et al, 2009). Primeiramente, os dados foram submetidos à Análise Fatorial Confirmatória (CFA), capaz de examinar os padrões de inter-relação entre diversas variáveis latentes. A CFA não prevê relações diretas entre as variáveis latentes, sendo aplicada para verificar a validade convergente (os

indicadores de cada construto são coerentes entre si) e a validade discriminante (as variáveis do modelo mensuram construtos diferentes entre si) (Byrne, 2016). Em seguida, para analisar as relações propostas, a Análise de Caminhos foi empregada.

#### 4 Resultados

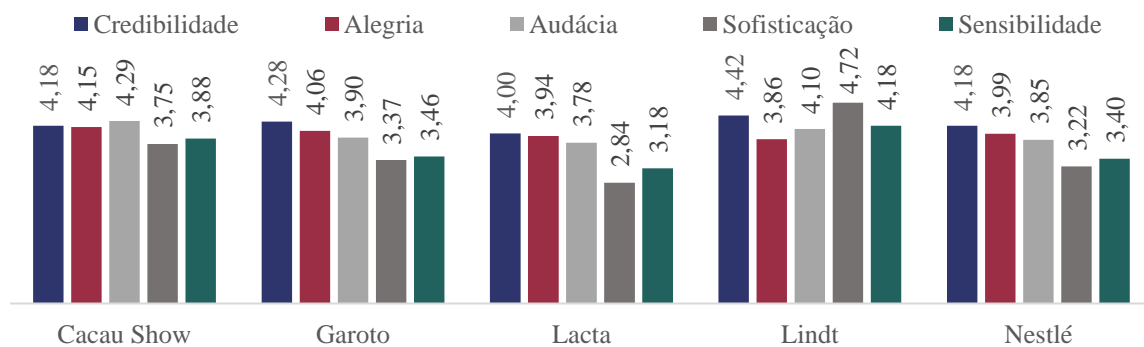
Inicialmente, intentou-se identificar a personalidade que os clientes pesquisados atribuem às marcas do ramo de chocolate. Selecionou-se as marcas mais citadas pela amostra, resultando nas seguintes marcas apresentadas em ordem decrescente de frequência de citação: Nestlé, Lacta, Garoto, Cacau Show e Lindt. Posteriormente, analisou-se as médias e os desvios padrão para cada dimensão do construto personalidade de marca, verificando-se que as principais personalidades atribuídas as marcas de chocolate pelos seus consumidores são: a Credibilidade, a Alegria e a Audácia, conforme explicitado na Tabela 1.

Tabela 1

**Média e desvio padrão das dimensões de personalidade atribuídas às marcas de chocolates**

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Credibilidade	4,21	0,14
Alegria	4,00	0,10
Audácia	3,98	0,19
Sofisticação	3,58	0,64
Sensibilidade	3,62	0,36

Gerou-se a Figura 1 para a análise de quais dimensões de personalidade de marca foram preponderantes para cada uma das marcas mais citadas.



**Figura 1.** Média das dimensões de Personalidade de Marca para as marcas de chocolates mais citadas.

Para auxiliar na interpretação dos dados, gerou-se a Tabela 2, na qual estão compilados as médias e os desvios obtidos para as dimensões de personalidade de marca, além dos coeficientes de variação (C.V.), conforme cada uma das marcas de chocolates mais citadas pela amostra.

Tabela 2

**Medidas de tendência das dimensões de personalidade atribuídas às marcas de chocolate mais citadas**

Dimensões de Personalidade de Marca	Marcas	Medidas de tendência		
		$\mu$	$\sigma$	C.V.
Credibilidade	Cacau Show	4,18	0,64	15%
	Garoto	4,28	0,69	16%
	Lacta	4,00	0,89	22%
	Lindt	4,42	0,59	13%
	Nestlé	4,18	0,74	18%
Alegria	Cacau Show	4,15	0,67	16%
	Garoto	4,06	0,87	21%
	Lacta	3,94	0,92	23%
	Lindt	3,86	0,69	18%
	Nestlé	3,99	0,87	22%
Audácia	Cacau Show	4,29	0,85	20%
	Garoto	3,90	0,87	22%
	Lacta	3,78	0,98	26%
	Lindt	4,10	0,76	19%
	Nestlé	3,85	0,91	24%
Sofisticação	Cacau Show	3,75	1,12	30%
	Garoto	3,37	1,25	37%
	Lacta	2,84	1,30	46%
	Lindt	4,72	0,45	10%
	Nestlé	3,22	1,22	38%
Sensibilidade	Cacau Show	3,88	0,82	21%
	Garoto	3,46	1,09	32%
	Lacta	3,18	1,14	36%
	Lindt	4,18	0,75	18%
	Nestlé	3,40	1,15	34%

Destaca-se que a personalidade mais atribuída às marcas de chocolate, a Credibilidade, tem como suas maiores expoentes as marcas Lindt ( $\mu=4,42$ ,  $\sigma=0,59$ ) e Garoto ( $\mu=4,48$ ,  $\sigma=0,69$ ). As duas marcas que se destacaram nessa dimensão reforçam em sua comunicação, por meio de diferentes tipos de mídias com clientes, atributos reais dos seus produtos, sendo percebidas pelos consumidores de chocolates como respeitáveis ( $\mu=4,42$ ,  $\sigma=0,81$ ), consistentes ( $\mu=4,40$ ,  $\sigma=0,84$ ) e confiáveis ( $\mu=4,35$ ,  $\sigma=0,83$ ).

Verifica-se que em relação à personalidade Alegria, composta pelos traços Legal, Feliz, Festiva, Extrovertida, Divertida, Bem-humorada e Brincalhona, a marca Cacau Show destacou-se, assim como a Garoto e a Nestlé. Em relação à Audácia, as empresas Cacau Show e Lindt se destacaram. Por fim, a Tabela 2 aponta que, como principal representante da dimensão Sofisticação, a marca Lindt ( $\mu=4,72$ ,  $\sigma=0,45$ ).

Em seguida, a fim de identificar a percepção que os consumidores de chocolate possuem quanto aos seus relacionamentos com as marcas, realizou-se análises descritivas dos itens referentes

ao construto percepção de relacionamento. Deste modo, averiguou-se que o fator percepção de relacionamento ( $\mu= 4,09$ ,  $\sigma= 0,64$ ) tem suas ações percebidas pelos seus clientes, considerando o ponto máximo da escala, que é 5.

O item melhor avaliado, foi o relativo à qualidade dos produtos/serviços vendidos pelas marcas de chocolate. Destacou-se também o item referente à disposição de comprar outros produtos/serviços desta marca ( $\mu= 4,56$ ,  $\sigma=0,72$ ). Ressalta-se que 93% da amostra concordou completamente ou concordou com a proposição, perfazendo, assim, um indicativo de relacionamento próximo entre marcas e clientes.

A pesquisa contemplou, ainda, a avaliação do índice de satisfação dos clientes pesquisados com as marcas de chocolate mais citadas, empregou-se a métrica *Net Promoter Score* – NPS proposta por Reichheld e Marley (2011). Segundo o autor, para se produzir uma média clara da satisfação de clientes, deve-se perguntar a esses, em uma escala de 0 a 10, qual número representa a chance de eles indicarem uma marca a um familiar ou amigo. Categoriza-se os respondentes em três grupos: os promotores (clientes que marcam os números 9 ou 10), os detratores (consumidores que indicam os números de 0 a 6) e os passivos (clientes que assinalam os números 7 ou 8) (Reichheld & Marley, 2011). Para o cômputo da métrica deve-se subtrair a quantidade de detratores da quantidade de promotores (em porcentagem). O grupo dos passivamente satisfeitos não foram incluídos na equação por serem considerados neutros (Reichheld & Marley, 2011).

Deste modo, o resultado do índice de satisfação dos clientes das cinco marcas mais citadas, em porcentagem, em ordem decrescente, é apresentado na Tabela 3. Observa-se que os níveis de NPS das marcas mais citadas são bastantes elevados, tendo em vista que os índices mais frequentes do NPS, estão na faixa entre 10% e 30%, segundo Reichheld e Marley (2011).

Tabela 3  
*Net Promoter Score* das marcas analisadas

Marcas	NPS
Lindt	95%
Cacau Show	68%
Garoto	62%
Lacta	55%
Nestlé	53%

A Modelagem por Equações Estruturais (MEE) foi utilizada para alcançar os objetivos propostos na presente pesquisa. Primeiramente, as variáveis latentes correspondentes à personalidade de marca e percepção de relacionamento com o Consumidor foram submetidas à CFA. O método utilizado foi o da Estimação por Máxima Verossimilhança (*ML-Maximum Likelihood*) (Brown, 2014). Os resultados da CFA da personalidade de marca estão descritos na Tabela 4.

Tabela 4  
**Análise Fatorial Confirmatória para a escala de personalidade de marca**

		Estimativa	Erros padronizados	R.C.	Estimativa de regressão padronizada
Credibilidade	Responsável	0.95	0.06	15.77	0.74**
	Segura	0.86	0.04	17.55	0.79**
	Confiável	0.85	0.04	19.33	0.85**
	Confidente	0.91	0.07	12.65	0.62**
	Correta	0.98	0.05	19.28	0.84**
	Respeitável	0.83	0.04	18.57	0.82**
	Leal	1,00	-	-	0.82**
	Consistente	0.82	0.04	17.85	0.80**
Alegria	Brincalhona	0.96	0.04	20.84	0.79**
	Bem humorada	0.99	0.03	30.68	0.91**
	Divertida	1.00	-	-	0.93**
	Extrovertida	1.00	0.3	30.18	0.91**
	Festiva	0.72	0.3	19.07	0.75**
	Feliz	0.67	0.04	16.69	0.70**
	Legal	0.44	0.03	11.77	0.55**
Sofisticação	Sofisticada	0.92	0.02	35.29	0.93**
	Alta classe	1.00	-	-	0.94**
	Elegante	0.94	0.02	36.27	0.94**
	Chique	0.90	0.02	32.67	0.91**
	Glamorosa	0.95	0.02	33.86	0.92**
Audácia	Atualizada	0.99	0.05	16.81	0.81**
	Criativa	1.00	-	-	0.81**
	Ousada	1.15	0,07	16.52	0.80**
	Moderna	0.93	0.05	15.87	0.77**
Sensibilidade	Encantadora	0.89	0.04	21.33	0.83**
	Sensitiva	0.97	0.04	22.31	0.85**
	Delicada	1,00	-	-	0.90**
	Romântica	0.92	0.04	20.25	0.81**

Nota. \*\*p-value < 0.01

Constata-se que a estrutura proposta por Muniz e Machetti (2012) foi atestada. Ou seja, a escala de personalidade de marca é composta por 28 variáveis observadas, distribuídas em 5 variáveis latentes. Como observado na Tabela 3, todas as variáveis foram significativas considerando o p-valor < 0,01 e a Razão Crítica (R.C.) maior do que |1,96|.

Para verificar a qualidade do modelo de mensuração da personalidade de marca, os índices de ajuste foram analisados. Byrne (2016) adverte que a razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade não deve exceder 5 (CMIN/DF). O *Comparative Fit Index* (CFI) varia de zero a um, sendo que valores próximos de um apontam um bom ajuste. O índice parcimonioso *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) indica um modelo de ajuste adequado quando seu valor é menor

que 0.1. Enquanto isso, o índice de parcimônia *Parsimony Comparative Fit Index* (PCFI) deve ser maior que 0.60. Por fim, o índice absoluto *Standardized Root Mean Square Residual* é a diferença entre a correlação normalizada observada e a correlação previsível e deve ser menor que 0.1 (Marôco, 2010). Os índices de ajuste do modelo confirmatório foram satisfatórios (CMIN/DF=3.12; CFI=0.92; PCFI=0.68; RMSEA=0.07; e SRMR=0.07).

Para finalizar, a validade convergente e discriminante dos itens e dimensões da personalidade de marca foi analisada. Em relação à primeira, pode-se notar pela Tabela 3 que todos os itens apresentaram uma estimativa padronizada superior à 0,50, como recomendado por Hair et al. (2009). Além disso, o Rho de Jöreskog de todas as dimensões foram superiores à 0.70, como aponta a Tabela 5. Assim, a validade convergente das dimensões da personalidade de marca foi confirmada.

Para atestar a validade discriminante, a raiz quadrada da variância extraída (AVE) de cada dimensão deve ser maior do que as correlações entre as mesmas, conforme Hair et al. (2009). A Tabela 5 mostra que a validade discriminante do modelo foi comprovada.

Tabela 5

**Validade discriminante dos construtos da personalidade de marca**

	Credibilidade	Alegria	Sofisticação	Audácia	Sensibilidade
Credibilidade	<b>0.79<sup>a</sup></b>				
Alegria	0.62	<b>0.80<sup>a</sup></b>			
Sofisticação	0.45	0.39	<b>0.93<sup>a</sup></b>		
Audácia	0.61	0.65	0.69	<b>0.80<sup>a</sup></b>	
Sensibilidade	0.50	0.56	0.81	0.72	<b>0.85<sup>a</sup></b>
AVE	0.62	0.64	0.87	0.64	0.72
Rho de Jöreskog	0.93	0.92	0.97	0.87	0.91

Nota. <sup>a</sup> Raiz quadrada da variância média extraída (AVE).

A Análise Fatorial Confirmatória da escala de percepção de relacionamento com os clientes também foi realizada. Os resultados são mostrados na Tabela 6. Para identificar problemas no modelo, os Índices de Modificação (I.M.) foram analisados. O I.M. entre os itens “Eu me sinto um cliente importante para essa empresa” e “Esta empresa me oferece atendimento personalizado”, e entre os itens “Estou disposto a comprar outros produtos/serviços desta empresa” e “Os produtos/serviços vendidos por esta empresa têm qualidade” foram altos, com os valores de 57,05 e 43,42, respectivamente. Com isso, uma seta dupla indicando a correlação entre eles foi acrescentada, seguindo a recomendação de Brown (2014). Os índices de ajuste do modelo foram satisfatórios (CMIN/DF=4.82; CFI=0.90; PCFI=0.61; RMSEA=0.10; e SRMR=0.06).



Tabela 6

**Análise Fatorial Confirmatória para a escala de relacionamento com o consumidor**

	Estimativa	Erro padrão.	R.C.	Estimativa de regressão padronizada.
Minhas experiências com esta empresa superam minhas expectativas	0.77	0.06	11.45	0.70**
Esta empresa me trata com respeito e atenção.	0.84	0.07	11.72	0.72**
Eu recomendo esta empresa a amigos e familiares.	0.61	0.05	11.90	0.73**
Esta empresa cumpre o que promete em suas vendas.	0.67	0.06	11.34	0.69**
Esta empresa é rápida na solução de problemas.	0.84	0.07	11.15	0.68**
Eu me identifico com esta empresa.	0.88	0.07	12.66	0.79**
Estou disposto a comprar outros produtos/serviços desta empresa.	0.54	0.05	9.81	0.58**
Eu me sinto um cliente importante para essa empresa.	1.07	0.09	11.36	0.69**
A publicidade realizada por essa empresa condiz com o que ela realmente oferece.	0.84	0.07	11.48	0.70**
Os produtos/serviços vendidos por esta empresa têm qualidade.	0.53	0.04	11.30	0.69**
Esta empresa merece minha confiança.	0.7	0.05	12.37	0.77**
Esta empresa me oferece atendimento personalizado.	0.93	0.09	9.68	0.57**
Os preços dos produtos/serviços dessa empresa são justos.	0.80	0.08	9.71	0.57**
Esta empresa é a melhor opção comparada às suas concorrentes no mercado.	1.00	-	-	0.64**

Nota. \*\*p-value< 0.01

A validade convergente foi analisada. Nota-se na Tabela 5 que todas as cargas dos itens foram acima de 0.50, assim como recomendado por Hair et al. (2009). Além disso, o Rho de Jöreskog da solução unifatorial foi de 0,92. Com isso, a validade convergente foi confirmada.

Após a confirmação do modelo de mensuração, a Análise de Caminhos foi realizada a fim de verificar as relações propostas no objetivo da pesquisa. A variável dependente do modelo foi a Relacionamento com o Consumidor, e as variáveis independentes foram as 5 dimensões da personalidade de marca: Credibilidade, Sensibilidade, Alegria, Audácia e Sofisticação. A primeira análise apontou que as dimensões Sensibilidade ( $\beta=0.04$ ; p-valor=0.404) e Alegria ( $\beta= -0.00$ ; p-valor=0.850) não foram significativas. Os índices de ajustes foram: CMIN/DF=2.47; CFI=0.90; PCFI=0.68; RMSEA=0.06. O modelo foi testado novamente contendo somente as dimensões significativas (Credibilidade, Sofisticação e Audácia). Os resultados são mostrados na Tabela 7.

Tabela 7

**Análise de Caminhos- Modelo final**

			Estimativa	Erro Padrão	R.C..	Estimativa de regressão padronizada
Credibilidade	→	Relacionamento	0.28	0.04	6.70	0.41**
Sofisticação	→	Relacionamento	0.08	0.02	3.04	0.19**
Audácia	→	Relacionamento	0.14	0.05	2.73	0.21**

Nota. \*\*p-valor<0.01

A Tabela 7 mostra que as dimensões de personalidade Sensibilidade e Alegria não foram confirmadas como preditoras do relacionamento com clientes, no ramo de chocolates. Além disso, os resultados apontam que Credibilidade, Sofisticação e Audácia influenciam positivamente o Relacionamento com o Consumidor. Entre as dimensões, a Credibilidade foi o preditor mais forte ( $\beta=0.46$ ), seguida da Audácia ( $\beta=0.21$ ) e da Sofisticação ( $\beta=0.19$ ). Observa-se que os índices de ajuste também foram adequados (CMIN/DF=2.50; CFI=0.92; PCFI=0.84; RMSEA=0.06; e SRMR=0.05) e melhores do que modelo inicial com as 5 dimensões da personalidade.

Cohen (1992) categoriza o impacto estatístico do coeficiente de determinação de uma regressão ( $R^2$ ), no âmbito das ciências sociais, sendo que os valores que representam a força do efeito para pequeno, médio e grande  $R^2$  são respectivamente, 0,02, 0,13, e 0,26. Assim, pode-se concluir que as três dimensões da personalidade de marca apresentam um grande efeito ( $R^2=50\%$ ) na variável dependente do modelo, o Relacionamento com o Consumidor.

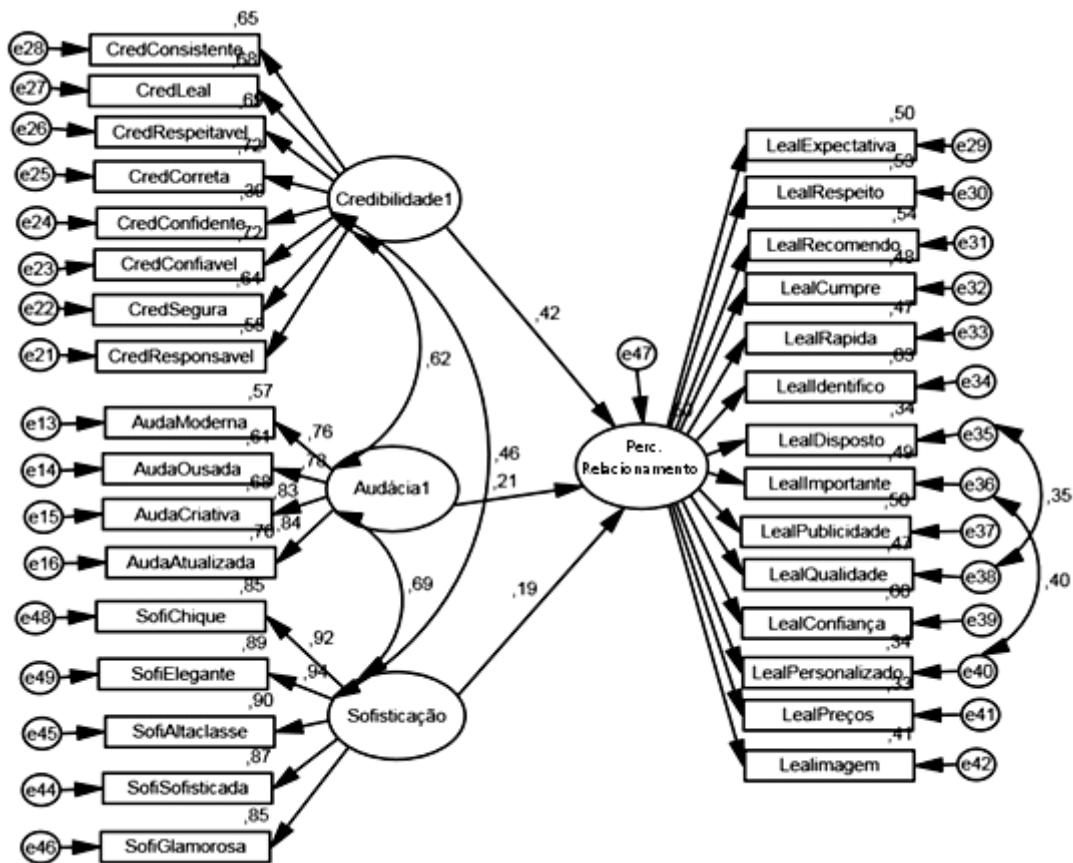


Figura 2. Modelo Estrutural.

O principal objetivo do trabalho foi alcançado, porquanto o modelo estrutural proposto foi confirmado com bons índices de ajuste, gerando importantes implicações na academia e na prática organizacional, as quais serão detalhadas no próximo capítulo.



## 5. Discussão

Primeiramente, os resultados apontaram que a personalidade mais atribuída às marcas de chocolate foi a Credibilidade. Maehle, Otnes e Supphellen (2011) afirmam que as marcas consideradas competentes – dimensão encontrada no estudo de Aaker (1997) que apresenta verossimilhança com o fator Credibilidade, de modo geral, são de grandes empresas líderes ou com tradição em seus mercados. Nesse sentido, verifica-se que a marca Lindt, fundada em 1845, mantém posição de liderança mundial no setor de chocolates finos sendo que, em 2013, seu faturamento foi de aproximadamente 2,88 bilhões de dólares (Financial Report of Lindt & Sprungli Group, 2018). De forma análoga, a empresa Garoto, onde a Credibilidade se destaca como personalidade da marca, tem apresentado sucesso no mercado brasileiro há aproximadamente 88 anos, tendo algumas de suas marcas, como Batom, Talento e Serenata de Amor, entre as mais exitosas.

Em relação à personalidade Alegria, com destaque para a marca Cacau Show, de acordo com Muniz e Marchetti (2012), geralmente marcas que têm essa personalidade são percebidas como simpáticas, pois transmitem informalidade e descontração. À luz do entendimento de Phau e Lau (2001), aponta-se que clientes que apresentam atributos similares aos percebidos nas marcas de chocolate, têm maior probabilidade de se relacionar com elas.

As marcas Cacau Show e Lindt são as mais percebidas como audaciosas. Esta dimensão é mais perceptível em marcas que demonstram modernidade nas suas ações e que se comunicam e se portam de forma agressiva. Essa personalidade presente na marca Cacau Show está sendo reforçada, entre outros fatores, pela entrada no mercado brasileiro com um marketing agressivo, inovando ao apresentar opções de qualidade a preços acessíveis, como suas emblemáticas trufas, bem como pela identidade visual constantemente atualizada (Muniz & Marchetti, 2012).

Por fim, a marca Lindt se destacou quanto à Sofisticação. É notório ela se enquadrar no perfil encontrado por Maehle, Otnes e Supphellen (2011) para essa dimensão, a saber, marcas sofisticadas têm produtos com elevado valor comercial, exclusivos e, constantemente, percebidos como especiais. A demonstração de elitismo e alto padrão da Lindt é evidenciada por seu logotipo dourado que suscitam sensações de elegância e luxo (Schmitt & Simonson, 2000). É pertinente indicar que a percepção de personalidade de marca pelos consumidores das três marcas mais citadas (Garoto, Nestlé e Lacta) seguem a mesma ordem de médias nas 5 dimensões, e isso pode ser explicado pela adoção de estratégias de comunicação, de segmentação e de posicionamento no mercado equivalentes.

No tocante à percepção do relacionamento com o cliente, o item mais bem avaliado pelos consumidores foi relativo à qualidade dos produtos/serviços vendidos. Esse resultado reitera que a percepção de qualidade é um dos fatores determinantes no processo de fidelização (Demo & Rozett, 2013). O NPS foi avaliado e seus valores foram na faixa de 10% e 30%. De acordo com Reichheld

e Marley (2011), algumas organizações mundialmente conhecidas podem apresentar uma porcentagem de satisfação com valor igual ou superior a 50%, a exemplo das marcas *eBay*, *Dell* e *Apple*. Nota-se que considerando o ponto máximo da métrica (100%), mais uma vez se têm espaço para melhorias.

Depois da análise descritiva, os resultados da MEE apontam que a dimensões Sensibilidade e Alegria não foram significativas para o relacionamento com os clientes. As marcas que desvelam a personalidade Sensibilidade, segundo Maehle, Otnes e Supphellen (2011), são aquelas que estão presentes com maior frequência na rotina dos consumidores. Como para a maior parte da amostra pesquisada (47%) o consumo de chocolates é mensal, possivelmente essa personalidade não seja aplicável ao contexto do setor. Quanto à Alegria, consoante Mark e Person (2012), as características essenciais da dimensão Alegria são amplamente utilizadas por organizações que dispõem de culturas organizacionais informais e brincalhonas para transmitir os significados e imagens simbólicas delas. Em uma análise mais minuciosa desses traços, pode-se depreender que há um *trade-off* entre esta dimensão e a Credibilidade, principal preditora do modelo estrutural, no sentido de que, se o objetivo da marca é ser reconhecida como portadora de Credibilidade, à medida que sinais de informalidade como brincalhona, feliz e festiva são transmitidos, o argumento de que a organização é demasiadamente responsável, segura e confiável pode ser enfraquecido.

Em se tratando especificamente do principal preditor da percepção de relacionamento, no ramo de chocolates, a Credibilidade, é factível afirmar que as marcas de chocolate têm, na ótica de seus clientes, a capacidade de entregar produtos/serviços conforme prometido (Erdem & Swait, 2004). Outrossim, é relevante as organizações do setor de chocolates externarem os traços dessa dimensão (responsável, segura, confiável, confiante, correta, respeitável, leal e consistente) uma vez que essa característica aumenta a qualidade percebida dos produtos da marca e reduz, na mente do consumidor, riscos inerentes à compra, levando-o ao apreço à marca (Erdem & Swait, 1998)

O segundo maior preditor é a dimensão Sofisticação ( $\beta = 0,21$ ). Deduz-se que aspectos como elitismo e elegância influenciam a percepção dos clientes quanto a sua relação com as marcas. Percebe-se como estratégia da maior expoente de Sofisticação entre as marcas mais citadas, a Lindt, onde a promoção dos seus produtos utiliza o endosso de celebridades que se posicionam com características semelhantes a ela.

Tem-se também a dimensão Audácia como preditora do Relacionamento com o Cliente no ramo de chocolates. Essa característica diz-se das marcas que são ousadas, criativas, modernas e atualizadas (Muniz & Marchetti, 2012). Esse resultado implica que os consumidores de chocolates também prezam pela originalidade e autenticidade das marcas como um requisito para se estabelecerem relacionamentos leais com as marcas do setor.

Tendo em vista que a literatura reconhece que uma personalidade de marca consolidada

auxilia o consumidor na decisão de compra (Guido, Peluso, & Provenzano, 2010; Roy et al., 2016; Su & Reynolds, 2017), no setor de chocolates, a exteriorização das personalidades Credibilidade, Sofisticação e Audácia contribui para consumidores de chocolates conferirem maior nível de qualidade ao relacionamento deles com as marcas do setor.

## 6 Conclusões

O objetivo precípua desta pesquisa foi investigar a relação entre a atribuição de personalidade às marcas do ramo de chocolate que atuam no Brasil e o relacionamento que os clientes têm com essas. Constatou-se que as dimensões de personalidade de marca Credibilidade, Sofisticação e Audácia foram preditoras da percepção dos clientes acerca do relacionamento com as marcas de chocolate. No que tange à avaliação do índice de satisfação dos clientes pesquisados com as marcas do ramo de chocolate, encontrou-se que, de forma geral, os consumidores estão satisfeitos com as marcas.

A presente pesquisa contribuiu para os estudos nas áreas de marketing de relacionamento e comportamento do consumidor, preenchendo uma lacuna na literatura concernente à investigação e análise da relação entre os construtos personalidade de marca e percepção de relacionamento, avançando na linha de pesquisa de investigação de antecedentes preditores do relacionamento com clientes. Além disso, a pesquisa foi realizada em um setor pouco explorado, o de chocolates, sob a ótica dos construtos supracitados, no campo da administração. Em relação às implicações gerenciais, o diagnóstico por ora realizado poderá ser utilizado pelos profissionais do ramo desenharem suas estratégias de comunicação de maneira mais direcionada e efetiva, evidenciando as personalidades de marca mais demandadas pelos consumidores. Outra contribuição prática reside na apresentação do panorama comparativo entre as marcas, podendo essa informação ser usada como *benchmarking*, para tornar a gestão das marcas mais profícua.

Como limitação deste estudo, aponta-se o fato de a escala para medir o relacionamento com o cliente foi adaptada de outro estudo que analisou o comportamento do consumidor em diferentes mercados. Além disso, outra limitação decorre da coleta de dados ter sido realizada em um único ponto no tempo, assim os resultados são restritos à amostra pesquisada, impedindo possibilidades de generalização. Constitui-se, também, como limitação, a utilização de amostra por conveniência. Outra limitação situa-se na natureza do método da presente pesquisa, pois sabe-se que o método quantitativo permite a análise apenas de números, não permitindo uma melhor compreensão dos resultados obtidos. Por fim, a análise de uma única dimensão, a personalidade da marca, como preditora do relacionamento com o consumidor foi uma limitação da pesquisa.

A partir das limitações identificadas, recomenda-se para estudos ulteriores o desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com o Cliente (ERC) customizada para o ramo específico

de chocolates, no afã de abranger aspectos particulares do relacionamento entre marcas e clientes de chocolates. São desejáveis, também, estudos que testem modelos que abarquem outros preditores do relacionamento do consumidor, além da personalidade da marca. Como convite a novas pesquisas, estimula-se o desenvolvimento de estudos longitudinais, com amostragem probabilística e multimétodo, para que os resultados quantitativos possam ser mais bem compreendidos à luz de métodos qualitativos.

Em suma, a despeito das limitações expostas, o principal objetivo deste estudo foi alcançado, posto que as personalidades de marca Credibilidade, Sofisticação e Audácia atribuídas às marcas de chocolate efetivamente influenciam a percepção do relacionamento que os consumidores possuem com essas marcas. Estes resultados podem auxiliar os gestores mormente no tocante ao desenvolvimento de esforços efetivos para externar as características valorizadas pelos consumidores nas comunicações, produtos e serviços, estratégias e experiências, a fim de construir um relacionamento “doce”, fazendo jus ao produto, e de longo prazo com os consumidores de chocolate.

## Referências

- Aaker, D. A., & Biel, A. L. (1993). *Brand equity and advertising: An overview* (pp. 1-10). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1–16.
- Adinehfar, A. R., & Gayem, A. (2016). Impact of Brand Personality on Satisfaction and Loyalty of Consumers. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 462–477.
- Anggraeni, A., & Rachmanita. (2015). Effects of Brand Love, Personality and Image on Word of Mouth; the Case of Local Fashion Brands Among Young Consumers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 442–447.
- Azoulay, A., & Kapferer, J. N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality?. *Journal of brand management*, 11(2), 143-155.
- Azoulay, A. (2005). The malleable personality of brands: the winning facets. In *Proceedings Proceedings of the 34th EMAC Colloquium, Milão, Itália*.
- ABICAB - Associação Brasileira Da Indústria De Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas E Derivados. (2017, abril 29). *Páscoa 2017: da renovação de boas memórias à expectativa de reaquecimento do setor e da economia*. Recuperado de <http://www.abicab.org.br/pascoa-2017-da-renovacao-de-boas-memorias-a-expectativa-de-reaquecimento-do-setor-e-da-economia/>.

- Baxter, S. M., Ilicic, J., & Kulczynski, A. (2018). Roses are red, violets are blue, sophisticated brands have a Tiffany Hue: The effect of iconic brand color priming on brand personality judgments. *Journal of Brand Management*, 25(4), 384–394.
- Becheur, I., Bayarassou, O., & Ghrib, H. (2017). Beyond Brand Personality: Building Consumer–Brand Emotional Relationship. *Global Business Review.*, 128–144
- Berry, N. C. (1988). Revitalizing brands. *Journal of Consumer Marketing*, 5(3), 15-20.
- Biel, A. (1992). How brand image drives brand equity. *Journal of Advertising Research*, 32(6), 6–12.
- Blackston, M. (1993). Beyond brand personality: Building brand relationships. In D. A. (University of C. at B. Aaker & A. L. Biel (Eds.), *Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brand* (pp. 113–124). Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Berkeley, G. (2010). *Obras filosóficas*. São Paulo: Editora UNESP.
- Boone, L. E.; Kurtz, D. L. (2009). *Contemporary business 2010 update*. John Wiley & Sons.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1–2), 49–63.
- Brown, T. A. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Publications.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., Olavarria, A., & Vazquez-Carrasco, R. (2017). Success factors in a CRM strategy: technology is not all. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 316–333.
- Carlson, B. D., & Donovan, D. T. (2013). Human Brands in Sport: Athlete Brand Personality and Identification. *Journal of Sport Management*, 27(3), 193–206.
- Chegini, F., Molan, S. B., & Kashanifar, S. S. (2016). An Examination of the Impact of Cultural Values on Brand Preferences in Tehran's Fashion Market. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 189–200.
- Chiang, L. L. (Luke), & Yang, C. S. (2018). Does country-of-origin brand personality generate retail customer lifetime value? A Big Data analytics approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 130(June 2017), 177–187.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3a ed.). Nova Iorque: Wiley.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155-159.
- Das, G. (2014). Linkages of retailer personality, perceived quality and purchase intention with retailer loyalty: A study of Indian non-food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 407–414.

- Das, G., & Khatwani, G. (2018). E-tailer personality and behavioral intentions: the application of self-congruity theory. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 283–297.
- Delmondez, F., Demo, G., & Scussel, F. B. C. (2017). Você é o que Você Vende: A Influência da Personalidade de Marca no Relacionamento com Clientes de Empresas de Fast-Food. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(04), 563–578.
- Demo, G., Batelli, L., & Albuquerque, P. (2015). Customer Relationship Management Scale for Video Games' Players: Exploratory and Ordinal Factor Analysis. *Revista Organizações Em Contexto*, 11(22), 285–312.
- Demo, G., & Lopes, C. (2014). Guaraná Antarctica e Cerveja Skol: Desenvolvimento e validação de escalas de relacionamento com clientes. In P Águas, M Santos, M Correia, & C Ramos (Ed.). *Perspetivas Contemporâneas em Marketing* (pp. 183-199). Lisboa: TMS Conference Series.
- Demo, G., Fogaça, N., & Cardoso, H. (2017). Desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento para Clientes de Telecom. *Revista Negócios em Projecção*, 1(2), 28–49.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2013). Customer relationship management scale for the business-to-consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. *International Business Research*, 6(11), 29-42.
- Demo, G., Rozzett, K., Fogaça, N., & Souza, T. (2018). Development and Validation of a Customer Relationship Scale For Airline Companies. *Brazilian Business Review*, 15(2), 105–119.
- Demo, G., Santos, F. T., & Watanabe, E. A. (2018). Relacionamento com Louis Vuitton: O Papel do Significado de Produto e da Personalidade de Marca. *Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade*, 4(1).
- Demo, G., Watanabe, E. A. D. M., Chauvet, D. C. V., & Rozzett, K. (2017). Customer Relationship Management Scale for the B2C Market: a cross-cultural comparison. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(3), 42-69.
- Eisend, M., & Stokburger-Sauer, N. E. (2013). Brand personality: A meta-analytic review of antecedents and consequences. *Marketing Letters*, 24(3), 205–216.
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of consumer research*, 31(1), 191-198.
- Financial Report of Lindt & Sprungli Group (2018, janeiro 2). Recuperado de [https://report.lindt-spruengli.com/app/themes/lindt-gb/downloads/WEB\\_Finanzas%202016\\_English.pdf](https://report.lindt-spruengli.com/app/themes/lindt-gb/downloads/WEB_Finanzas%202016_English.pdf)
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353.
- Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. (1998). The premature death of relationship marketing. *Harvard business review*, 76(1), 42-51.

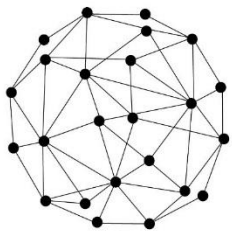


- Freling, T. H., Crosno, J. L., & Henard, D. H. (2010). Brand personality appeal: Conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 392–406.
- Galvão, M. B., de Carvalho, R. C., de Oliveira, L. A. B., & de Medeiros, D. D. (2018). Customer loyalty approach based on CRM for SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 706–716.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33(2), 33-39.
- Gupta, G., & Aggarwal, H. (2016). Analysing customer responses to migrate strategies in making retailing and CRM effective. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 12(1), 92–127.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goldsmith, R. E., Flynn, L. R., Goldsmith, E., & Stacey, E. C. (2010). Consumer attitudes and loyalty towards private brands. *International Journal of Consumer Studies*, 34(3), 339–348.
- Guido, G., Peluso, A. M., & Provenzano, M. (2010). Influence of Brand Personality-Marker Attributes on Purchasing Intention: The Role of Emotionality. *Psychological Reports*, 106(3), 737–751.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2015). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal*, 23(1), 27–37.
- Japutra, A., & Molinillo, S. (2017). Responsible and active brand personality: On the relationships with brand experience and key relationship constructs. *Journal of Business Research*, (August), 1–8.
- Johnson, L. W., Soutar, G. N., & Sweeney, J. C. (2000). Moderators of the brand image/perceived product quality relationship. *Journal of Brand Management*, 7(6), 425-433.
- Keller, K. L. (2012). Understanding the richness of brand relationships: Research dialogue on brands as intentional agents. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 186-190.
- Leão, A. L. M. de S., Camargo, T. I., & Cavalcanti, R. C. T. (2014). Pimenta nos Olhos dos outros é... Chilli Beans! A personalidade aos ‘Olhos’ dos consumidores. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 20(3), 773–792.
- MacInnis, D. J., & Folkes, V. S. (2017). Humanizing brands: When brands seem to be like me, part of me, and in a relationship with me. *Journal of Consumer Psychology*, 27(3), 355–374.
- Madrigal, R., & Boush, D. M. (2008). Social responsibility as a unique dimension of brand personality and consumers’ willingness to reward. *Psychology and Marketing*, 25(6), 538–564.
- Maehle, N., Otnes, C., & Supphellen, M. (2011). Consumers' perceptions of the dimensions of brand personality. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(5), 290-303.

- Magrini, G. B., & Demo, G. (2017). Clientes fiéis, supermercados mais rentáveis: desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com clientes de supermercados – ERC SUPER. *Revista Gestão Industrial*, 12(4), 237–257.
- Mark, M., & Pearson, C. (2012). *O Herói e o Fora da Lei: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos*. Cultrix.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martineau, P. (1958). The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, 36, 47-55.
- Matzler, K., Strobl, A., Stokburger-Sauer, N., Bobovnick, A., & Bauer, F. (2016). Brand personality and culture: The role of cultural differences on the impact of brand personality perceptions on tourists' visit intentions. *Tourism Management*, 52, 507–520.
- Mehta, A., & Tajeddini, J. (2016). Developing system approach for integrated customer relationship marketing in light of different prospective. *Middle East J. of Management*, 3(2), 110.
- Muniz, K. M., & Marchetti, R. Z. (2012). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *Brazilian Administration Review*, 9(2), 168-188.
- Myers, R. H. (1990) *Classical and modern regression with applications*. Belmont, CA: Duxbury Press.
- Kashani, F. H., & Shahmirzaloo, Z. (2017). Developing marketing strategies using customer relationship management and data mining (case study: Perperook chain restaurants). *Marketing and Management of Innovations*, (3), 135–148.
- Klink, R. R., & Athaide, G. A. (2012). Creating brand personality with brand names. *Marketing Letters*, 23(1), 109–117.
- Liao, Y.-K., Wu, W.-Y., Rivas, A. A. A., & Ju, T. L. (2017). Cognitive, Experiential, and Marketing Factors Mediate the Effect of Brand Personality on Brand Equity. *PLS -SEM Questionnaire & Theory*, 45(1), 1–18.
- Oliveira, M. K. S., & Demo, G. (2018). Credibilidade, Sensibilidade, Sofisticação e Alegria: Personalidades de Marca que fazem a cabeça das mulheres com cabelos cacheados e crespos. *Marketing & Tourism Review*, 3(3), 1-24.
- Oliveira, A.O., & Mourão Júnior, C.A. (2013). Estudo teórico sobre percepção na filosofia e nas neurociências. *Revista Neuropsicologia Latinoamericana*, 5 (1), 41-53.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33.
- Payne, A. (1995). Relationship marketing: a broadened view of marketing. *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London, 29-40.
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Routledge.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.

- Phau, I., & Lau, K. C. (2001). Brand personality and consumer self-expression: single or dual carriageway? *The Journal of Brand Management*, 8(6), 428-444.
- Plummer, J. T. (1985). How personality makes a difference. *Journal of advertising research*, 24(6), 27-31.
- Rebollo, I. & Harris, J. R. (2006). Genes, ambiente e personalidade. In C.E. Flores-Mendoza & R. Colom (Orgs.). *Introdução à Psicologia das diferenças individuais* (pp. 300-322). Porto Alegre: Artmed.
- Reichheld, F. F., & Sasser, J. W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.
- Reichheld, F. F., & Markey, R. (2011). The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world. *Harvard Business Press*.
- Rojas-Méndez, J. I., Murphy, S. A., & Papadopoulos, N. (2013). The U.S. brand personality: A Sino perspective. *Journal of Business Research*, 66(8), 1028–1034.
- Roy, P., Khandeparkar, K., & Motiani, M. (2016). A lovable personality: The effect of brand personality on brand love. *Journal of Brand Management*, 23(5), 97–113.
- Rozzett, K., & Demo, G. (2010). Desenvolvimento e validação fatorial da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 383–395.
- Santouridis, I., & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(9–10), 1122–1133.
- Schmitt, B. H., & Simonson, A. (2000). *estética do marketing, A–Exame*. NBL Editora.
- Scussel, F., & Demo, G. (2016). Personalidade de Marca: Itinerários da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(03), 340–354.
- Scussel, F., & Demo, G. (2019). The relational aspects of luxury consumption in Brazil: the development of a Luxury Customer Relationship Perception Scale and the analysis of brand personality influence on relationship perception on luxury fashion brands. *Brazilian Business Review*, 16(2), 174-190.
- Sonnier, G., & Ainslie, A. (2011). Estimating the value of brand-image associations: The role of general and specific brand image. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 518-531.
- Su, N., & Reynolds, D. (2017). Effects of brand personality dimensions on consumers' perceived self-image congruity and functional congruity with hotel brands. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 1–12.
- Tabachnick, B.; Fidell, L (2013). *Using Multivariate Statistics* (6a ed). Pearson.
- Tho, N. D., Trang, N. T. M., & Olsen, S. O. (2016). Brand personality appeal, brand relationship quality and WOM transmission: a study of consumer markets in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 22(2), 307–324.

- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- Valette-Florence, P., Guizani, H., & Merunka, D. (2011). The impact of brand personality and sales promotions on brand equity. *Journal of Business Research*, 64(1), 24–28.
- Valette-Florence, R., & De Barnier, V. (2013). Towards a micro conception of brand personality: An application for print media brands in a French context. *Journal of Business Research*, 66(7), 897–903.
- Valmohammadi, C. (2017). Customer relationship management: Innovation and performance. *International Journal of Innovation Science*, 9(4), 374–395.
- Van Rekom, J., Jacobs, G., & Verlegh, P. W. J. (2006). Measuring and managing the essence of a brand personality. *Marketing Letters*, 17(3), 181–192.
- Vasconcelos, H., & Demo, G. (julho, 2012). Enchant to Retain: an instrumental study about the relationship between Walt Disney World Parks and its Brazilian customers. *Anais do International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Guimarães, Portugal, 18.
- Vavra, T. (1993). Marketing de Relacionamento: Como manter a Fidelidade de Consumidores através do Marketing de Relacionamento. *São Paulo: Atlas*.
- Wang, X., & Yang, Z. (2008). Does country-of-origin matter in the relationship between brand personality and purchase intention in emerging economies? Evidence from China's auto industry. *International Marketing Review*, 25(4), 458–474.
- Yao, Q., Chen, R., & Xu, X. (2015). Consistency Between Consumer Personality and Brand Personality Influences Brand Attachment. *Social Behavior and Personality*, 43(9), 1419–1428.
- Young, A. W., & Bruce, V. (2011). Understanding person perception. *British Journal of Psychology*, 102(4), 959-974.
- Zhang, C., Huang, Z., Cao, F., & Chen, X. (2019). Recognise me from outside to inside: Learning the influence chain of urban destination personalities. *Tourism Management*, 70(September 2018), 390-403.



# T HE SWEET TASTE OF BRAND PERSONALITY IN THE RELATIONSHIP WITH CHOCOLATE CONSUMERS

<sup>4</sup> Lucas Lima Moreno

<sup>5</sup> Gisela Demo

<sup>6</sup> Eluiza Alberto de Morais Watanabe

## Abstract

**Purpose:** To evaluate the relationship between brand personality and the perception of customer relationship regarding chocolate brands commercialized in Brazil.

**Methodology:** We applied 528 questionnaires to chocolate consumers. The data were then analyzed through structural equation modeling. The personality scales of the brand and customer relationship were submitted to confirmatory factor analysis and, later on, path analysis.

**Originality/Relevance:** We provide an investigation of the relationship between brand personality and relationship marketing in a little explored sector (chocolate market).

**Results:** The results indicate that the dimensions of brand personality (credibility, sophistication, and audacity) were the best predictors of the chocolate customer relationship.

**Theoretical/methodological contributions:** Regarding managerial implications, the results can be used by marketing professionals operating in the chocolate business when designing their strategies in a more targeted and effective way in order to build a long-term relationship with customers. Regarding theoretical contributions, the paper investigates a still incipient research line addressing the background of customer relationship and emphasizing the importance of the predictive power of brand personality.


**Keywords:** Relationship Marketing. Brand Personality. Chocolate. Structural equation.

## How to cite the article:

Moreno, L. L., Demo, G. & Watanabe, E. A. M. (2020). The Sweet Taste of Brand Personality in the Relationship With Chocolate Consumers. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(1), 01-26. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17137>

<sup>4</sup> Universidade de Brasília – UnB, Brasília, (Brasil). E-mail: [lucas.adm.unb@gmail.com](mailto:lucas.adm.unb@gmail.com) 

<sup>5</sup> Universidade de Brasília – UnB, Brasília, (Brasil). E-mail: [giselademo@unb.br](mailto:giselademo@unb.br) 

<sup>6</sup> Universidade de Brasília – UnB, Brasília, (Brasil). E-mail: [eluizawatanabe@unb.br](mailto:eluizawatanabe@unb.br) 



## 1 Introduction

Before the dynamics of purchase decisions, which was improved by the easy access to information, organizations have been trying to potentialize their projection processes and brand management (Keller, 2012; Sonnier & Ainsle, 2011), considering that brands are the sources of distinction among similar products (Goldsmith, Flynn, Goldsmith, & Stacey, 2010).

In this context, Brito (2010) and Biel (1992) indicate that there is a greater propensity for consumers to relate to the brands that are more in line with their own personality; this way, brand personality can be determined by the customer as a premise when choosing to purchase from a determined company, guiding their preferences.

A practical implication of this phenomenon is that brands, just like people, differentiate among themselves through external and conspicuous characteristics; i.e. through personality (Aaker, 1997). In this conjecture, the main relationship marketing principles – or customer relationship management (CRM) –, which establish the preservation of long-term relationships with stakeholders converge to overcoming customers' expectations in markets with growing competition (Valmohammadi, 2017). It is possible to conceptualize CRM as a guiding approach of value creation for stockholders and customers in order to create long-term and profitable relationships before the concatenation between information technology (IT) and relationship marketing strategies (Payne & Frow, 2005).

Considering that brand personality is seen as an essential factor for customers to establish relationship bonds with brands (Aaker, Fournier, & Brasel, 2004; Carlson & Donovan, 2013; Fournier, 1998), it seems possible to establish a connection between the personality attributed to a brand by customers and the perception of the relationship that these customers articulate with the brands. The relationship between these two constructs has already been explored in the luxury market (Scussel & Demo, 2019), cosmetics market (Oliveira & Demo, 2018), among others. However, it was not possible to identify a research that evaluated the influence of brand personality and the perception of the relationship in the chocolate market.

The chocolate sector was chosen as the subject of this study because, according to the Brazilian association of chocolate, cocoa, peanut, and candy industries (ABICAB, in Portuguese), the Brazilian market ranks fifth in the world ranking of per capita consumption of chocolate and has been increasing over the last years; there was a growth of 12.2% between January and September 2016 in comparison to the same period in the previous year (ABICAB, 2017). It is important to investigate this highly consolidated and, unfortunately, little researched market (from the marketing perspective) considering the large number of consumers and the diversification of the positioning strategies of the brands that commercialize this product in the national market.

This way, the central objective of our study is to evaluate the relationship between the

attribution of personality to chocolate brands in Brazil and the relationship that customers establish with these brands, in order to add value to academic production in the areas of marketing and consumer behavior, as well as filling a gap regarding the investigation of predictors of customer relationship.

Finally, in order to analyze the relationship between exogenous (dimensions of brand personality) and endogenous (perception of the relationship) variables, we used the procedure of structural equation modeling (SEM). Our sample consists of 349 observations. The brand personality dimension Credibility is the main predictor of customer relationship in the chocolate business. Such personality was also the most frequent one in the sample analyzed herein.

## **2 Theoretical framework**

### 2.1 Brand personality

Brand personality is a construct that stems from studies on human personality, which can be found in the field of psychology. Human personality refers to behavioral patterns and attitudes that are typical of an individual, which enables the differentiation among one another through personality traits (Rebollo & Harris, 2006). Conforming to Scussel and Demo (2016), the psychology field elected as measurement parameter of human personality the Big Five model, which is composed of five dimensions, as proposed by Goldberg (1990), that reflect stable and recurring traits of an individual, i.e. extroversion, pleasantness, consciousness, neuroticism, and openness to new experiences.

From then on in the middle of the 1950s the marketing area started to adopt the term personality in the description of companies, products and brands in order to pursue their public acknowledgement (Gardner & Levy, 1955). In the 1980s, this line of research gathered momentum with studies that used the concepts of human personality and its measurement instruments in the studies relative to brand personality (Plummer, 1985; Berry, 1988).

The seminal study of Plummer (1985) elicits studies on brand personality to describe consumer perceptions and to reflect their feelings regarding the brand.

The term perception has philosophical origins and, from ratiocinism onwards, can be understood as a synthesis of simultaneous sensations (Young & Bruce, 2011; Oliveira & Mourão-Júnior, 2013). According to Berkeley (2010), from this perspective, the perception is the only reality that one can be sure of; it is only possible to approach, study and understand phenomena from the perception that one has of them. Likewise, perception – also a psychological concept – refers to the process through which we select, organize, and interpret stimuli, translating them into a coherent and significant image (Endo & Roque, 2017). According to the authors, considering the amount of information and stimuli to which individuals are exposed to daily, the perception works as a filter

that guides the attention and consequent selection of a brand or a product. This way, the identification of a brand – taking into account the personality attributed to it – influences the decision process and the purchase behavior (Scussel & Demo, 2016).

Consequently, the personality of individuals is perceived through their behavior and, the same way, consumers can attribute a personality to a brand according to the perceived communication and “behavior” (Azoulay & Kapferer, 2003, p. 149). In the same line, Aaker (1997, p. 347) defines brand personality as the set of human characteristics that are associated with a determined brand. This way, the consumers of a determined brand humanize it when considering that these brands may have personality traits similar to humans’ (MacInnis & Folkes, 2017; Zhang, Huang, Cao, & Chen, 2019).

Afterwards, Azoulay (2005) proposed that the research on brand personality could be categorized in three major fields. The first one refers to the development of scales of brand personality; the second focuses on understanding the effects stemming from the congruence between brand personality and consumer personality; and the third indicates the impact of brand personality on consumer behavior – the latter is the main subject of our study.

In this context, when evidencing the symbolical meaning of commercial brands (Aaker, 1997; Valette-Florence & De Barnier, 2013), brand personality is presented as a precondition for consumers to build relationships with the brand, in the same way that relationships are established with humans (Becheur, Bayarassou, & Ghrib, 2017; Su & Reynolds, 2017).

Due to the intensification of competitiveness in the managerial environment, consumers are exposed to a myriad of marketing practices that are developed by several brands in order to differentiate their businesses from the competition (Adinehfar & Gayem, 2016). This way, the positioning based on the functional attributes of products and services is becoming exponentially more difficult because incrementing product features is laborious and susceptible to imitation (Van Rekom, Jacobs, & Verlegh, 2006).

The personality concept of a brand is affected by a variety of marketing activities, including the choice of the name (Klink & Athaide, 2012), the choice of branding colors (Baxter, Ilicic, & Kulczynski, 2018), the configuration of the environment of physical stores (Möller & Herm, 2013), and brand positioning in the market (Madrigal & Boush, 2008).

It is understood in literature the potential use of brand personality in the promotion of brand differentiation (Aaker, 1997; Japutra & Molinillo, 2017), so that the creation of a real brand personality is preconceived in order to provide a single and relevant positioning of the brand (Valette-Florence & De Barnier, 2013).

Thus, researchers affirm that consumers tend to choose brands whose perceived values and personality traits are compatible and similar to their own (Chegini, Molan, & Kashanifar, 2016;



Matzler, Strobl, Stokburger-Sauer, Bobovnick, & Bauer, 2016). According to this line of thought, when perceiving a brand as a reflex of their own personalities, consumers develop an emotional attachment to these brands (Rojas-Méndez, Murphy, & Papadopoulos, 2013; Yao, Chen, & Xu, 2015).

Moreover, one identified that brand personality has a positive impact on the value of the brand (Liao, Wu, Rivas, & Ju, 2017; Valette-Florence, Guizani, & Merunka, 2011), brand love (Becheur et al., 2017; Roy et al., 2016), word-of-mouth marketing (Tho, Trang, & Olsen, 2016), brand image (Anggraeni & Rachmanita, 2015), satisfaction (Becheur *et al.*, 2017), brand loyalty (Adinehfar & Gayem, 2016; Japutra & Molinillo, 2017), and on the emotional branding (Becheur et al., 2017).

Based on the Big Five model, Aaker (1997) elaborated in the United States a valid, reliable and widely used scale to measure the personality traits of brands. However, the author emphasized the importance of validating such scale in distinct cultural and geographic environments in order to adapt it to local idiosyncrasies. This way, Muniz and Marchetti (2012) adapted the brand personality scale to the Brazilian reality by identifying 28 traits categorized in the dimensions: credibility, joy, audacity, sophistication, and sensibility, which will be used in our research.

The dimension credibility represents the trust, success and determination expressed by the brand; the dimension joy refers to the exteriorization of energy, informality, extroversion and brand empathy, which are commonly perceived as pleasant features; the audacity is a modern, intense, and thriving characteristic that occurs through innovative acts and is frequently characterized by aggressiveness in both behavior and communication; sophistication is the representation of brands that indicate elitism and style through refinement; and, finally, sensibility is described according to the efforts to build emotional bonds with consumers, which indicates a genuine concern towards consumers (Muniz & Marchetti, 2012).

Finally, it is possible to highlight the fact that brand personality is a concept that has been a focus of the academia and marketing professionals (Leão, Camargo, & Cavalcanti, 2014; Scussel & Demo, 2016; Liao *et al.*, 2017). Such statement indicates that brand personality is a wide and fruitful field for future research.

## 2.2 Relationship marketing

With the growth of competition and the reduction of customer loyalty, the challenging environment found in the market has driven organizations to elaborate mechanisms of customer retention (Santouridis & Veraki, 2017). In this context, the organizational paradigm of transactional marketing that forced conformism related to the quality level of products and services provided by companies to consumers is in clear decline (Gupta & Aggarwal, 2016). Vavra (1993), considered one of the forerunners of the new marketing paradigm, known as relationship marketing, states that

the premise of this type of marketing is to make organizations stop manipulating consumers to get genuinely involved with them by replacing the focus on making the sale with the focus on customer retention and building win-win relationships in the long term; after all, it costs five times less to retain than to gain new customers and approximately 70% of profits come from older consumers (Reichheld & Sasser, 1990).

The relationship marketing construct is attached to the construct customer relationship management (CRM). Payne and Frow (2005) highlight that CRM is a strategic approach used to manage the relationship with customers based on the alliance between relationship marketing strategies and technology information. This way, CRM corresponds to a holistic organizational philosophy used to attract, maintain and improve lucrative relationships with strategic customers (Gupta & Aggarwal, 2016; Kashani & Shahmirzaloo, 2017) in order to create shareholder value (Payne, 2012).

The conceptual frameworks of relationship marketing have their origins in four schools of thought, which were summarized by Payne (1995). These schools of thoughts are: the Anglo Australian, which expanded relationship marketing studies to several stakeholders; the Scandinavian, which approaches relationship marketing based on theories of services marketing; the Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) focusing on the relationships in the organizational market (business-to-business – B2B), and the North American school, in which the consumer market (business-to-consumer – B2C) finally emerged as a research focus. Our study fits in the relationship marketing perspective that focuses on B2C, which stems from the conceptual framework elaborated by the North American school of thought.

CRM is pushing companies to reinvent their relationships with customers, capturing a valuable knowledge of the market which enables the customization of communication and personalization, development, and improvement of products' and services' quality (Kashani & Shahmirzaloo, 2017; Mehta & Tajeddini, 2016), considering that customers are more willing to purchase from brands that offer products and services that meet their requirements and preferences (Gupta & Aggarwal, 2016). The progress of information technology and communication recently enabled professionals responsible for CRM to elaborate new interaction methods, especially after the incorporation of social media into people's routines (Harrigan *et al.*, 2015), complementing traditional CRM procedures with social media apps (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014).

In a more competitive, dynamic and turbulent environment, the successful implementation of CRM vests competitive advantage in organizations (Gupta & Aggarwal, 2016). In financial terms, the potential advantages of CRM are the increase of profitability (Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria, & Vazquez-Carrasco, 2017; Gupta & Aggarwal, 2016; Kashani & Shahmirzaloo, 2017); cost reduction (Gupta & Aggarwal, 2016); the decline of customer desertion (Gupta & Aggarwal,

2016; Kashani & Shahmirzaloo, 2017); customer retention (Gupta & Aggarwal, 2016; Kashani & Shahmirzaloo, 2017); the raise of customer engagement (Harrigan, Soutar, Choudhury, & Lowe, 2015); as well as the increase of customer satisfaction (Cambra-Fierro *et al.*, 2017; Galvão, de Carvalho, Oliveira, & Medeiros, 2018; Gupta & Aggarwal, 2016) – these perspectives, when considered jointly, lead to an increase of the loyalty of strategic customers, which is the main objective of CRM (Oliver, 1999).

Considering the strategic profile of organizations currently, studies were carried out in order to measure the CRM dimensions based on the proposition of models and validated scales. In the Brazilian scenario, Rozzett and Demo (2010) developed and validated an initial proposal known as Customer Relationship Scale (CRS) in the business-to-consumer (B2C) market to measure the perception of the relationship between customers and companies in different industries. Later, Demo and Rozzett (2013) validated the CRS in the United States in order to refine it and reached better psychometric rates when compared to the scale validated in Brazil.

Based on these seminal studies, seven personalized scales were adapted and validated in different industries, i.e. amusement parks (Vasconcelos & Demo, 2012), drinks (Demo & Lopes, 2014), computer games (Demo; Batelli, & Albuquerque, 2015), telecommunications (Demo, Fogaça & Cardoso, 2017), supermarkets (Magrini & Demo, 2017), airlines (Demo, Rozzet, Fogaça, & Souza, 2018), and luxury market (Scussel & Demo, 2019). The last validation of CRS was carried out in France in order to improve the foreign validity and to enable generalizations, proposed by Demo, Watanabe, Chauvet and Rozzett (2017), confirming the reliability of the CRS and its pertinence in relational and diagnostic studies in the fields of marketing and consumer behavior. The version of CRS that dates back to 2017 is the one used in our study.

### 2.3 Association between brand personality and relationship perception

Brand personality is highlighted for enabling a partnership with customers (Fournier, 1998). Thus, this construct refers to understanding the symbolical features of human traits that customers associate with brands as a result of the emotional relationship with them (Chiang & Yang, 2018; Rojas-Méndez *et al.*, 2013). Some studies indicate that, when having an attractive personality, brands gain competitive advantage (Chiang & Yang, 2018; Das & Khatwani, 2018; Freling, Crosno, & Henard, 2010; Rojas-Méndez *et al.*, 2013) and influence purchase intentions (Chiang & Yang, 2018; Das & Khatwani, 2018; Eisend & Stokburger-Sauer, 2013; Rojas-Méndez *et al.*, 2013; Wang & Yang, 2008).

Consequently, researchers started to affirm that customers tend to choose brands whose perceived values and personality traits are compatible with and similar to their own (Chegini *et al.*, 2016; Das, 2014; Leão *et al.*, 2014; Matzler *et al.*, 2016). This way, when perceiving a brand as a

reflection of their personality, customers develop an emotional attachment to it, which leads to long term relationships with brands (Rojas-Méndez *et al.*, 2013; Yao *et al.*, 2015).

Likewise, Brito (2010) indicates that brands are understood as partners in the established relationships with customers; so, brand personality can be perceived by the customer as a premise when choosing companies or products, guiding their preference (Aaker & Biel, 1993).

The same way, Blackston (1993) affirms that this construct is an assumption of the relationship brand-customer. This way, brand personality intends to capture the strength of the connection between customer and brand towards the prediction of long-lasting relationships (Fournier *et al.*, 1998; Johnson, Soutar, & Sweeney, 2000).

Considering that brand personality is pointed out as an essential factor for consumers to establish relationship bonds with brands (Aaker, Fournier, & Brasel, 2004; Carlson & Donovan, 2013; Fournier, Dobscha, & Mick, 1998), it seems possible to establish a latent link between the personality attributed to the brand by customers and the perception of the relationship that customers establish with them.

In this context, the variable relationship perception, which reports the way through which the customer evaluates the relationship with a determined brand or company, was studied based on the theoretical framework of Customer Relationship Management (CRM). Therefore, the influence of brand personality in the perception of customers of chocolate brands was analyzed. CRM can be understood as a strategic, integrated and holistic approach of customer relationship management to create value for stakeholders through the potential merger between information technology and relationship marketing strategies (Payne & Frow, 2005).

In literature, especially taking into account the national scenario, there is a lack of empirical research that attach relationship marketing to brand personality, as previously mentioned by Scussel and Demo (2016). Delmondez, Demo and Scussel (2017) stated that the brand personality dimensions Credibility, Sensibility, and Audacity affect the relationship perception of customers of fast food brands, while Demo, Santos and Watanabe (2018) identified that the brand personality dimensions Credibility and Sophistication affect the perception of customers of the luxury brand Louis Vuitton.

### 3 Methodology

#### 3.1 Data collection instruments

We present herein a quantitative research. Regarding the type of research, it can be defined as both descriptive and explanatory; the survey was also used as a research method.

In order to meet the proposed objective, we made use of a structured questionnaire composed of the customer relationship scale (Demo *et al.*, 2017) and brand personality scale, developed by

Aaker (1997) and adapted to the Brazilian context by Muniz and Marchetti (2012); both present satisfactory psychometric rates. At the end of the questionnaire, we added some questions related to demographic information of the participants for characterization purposes.

We highlight that the scale selected to measure the customer relationship perception, the CRS (Demo et al., 2017), developed specifically to evaluate the relationship in the consumer market (B2C), refers to the most updated validation of the instrument, accomplished in France, and developed and validated first in Brazil by Rozzett and Demo (2010), which had its first transcultural validation in the United States (Demo & Rozzett, 2013). The French version of the CRS – already translated into Portuguese by the authors – presents 14 items that evaluate the relationship; the Jöreskog's rho scale of reliability of 0.91; and 50% of total variance explained.

The brand personality scale was composed of 28 items distributed into five dimensions: Credibility (8 items), Joy (7 items), Sophistication (5 items), Audacity (4 items), and Sensibility (4 items), which presented a Jöreskog's rho scale of reliability of 0.92, 0.92, 0.90, 0.85, and 0.92 respectively. The total variance explained was 52.5%.

### 3.2 Sample

The target population is any individual, aged 18 or older, that consumes chocolate. Due to the fact that the population of chocolate consumers – i.e. the target audience of our research – is infinite, we made use of a convenience non-probability sampling according to Cochran (1977). In order to define the sample size, we used the recommendations of Cohen (1992), who claims that the statistical power of the sample must be above 0.80. This way, according to the software GPower and based on the five dimensions of the predictor variable (28 items), brand personality, significance criterion of 0.05, and medium effect size of 0.25 (behavioral sciences), we obtained the minimum quantity of 118 individuals to conduct our analysis with a statistical power of 80%.

Based on the online availability of the research instrument, between December 2016 and March 2017, we reached 528 respondents. In order to verify the precision of the data, the treatment was carried out based on the analysis of the distribution of mean frequencies, standard deviation, besides minimum and maximum values. Next, we eliminated 137 questionnaires due to missing data identified through the listwise deletion method (Tabachnick & Fidell, 2013). We used the Mahalanobis distance to verify the existence of outliers based on the chi-squared distribution table, with significance level of  $p < 0.001$ ; the value reached was  $D^2 = 80.077$ . This way, other 42 subjects were eliminated from the sample. Therefore, the final sample corresponded to 349 subjects, representing a statistical power of 99% (Cohen, 1992).

The sample is composed mostly by youngsters, considering that more than half of the individuals were between 18 and 27 years of age; regarding gender, women represented 78% of the

sample; with regard to educational background, most part of the respondents had graduated high school (46% of the sample). Most part of the respondents, 41.5%, affirmed that they were customers of the brand they choose to evaluate for more than 10 years. Finally, almost half of the respondents (47.28%) informed that they purchase chocolate of their chosen brand monthly.

### 3.3 Data analysis techniques

Multicollinearity and singularity analyses were carried out, which did not present any problems concerning the sample analyzed taking into consideration that the tolerance values were above 0.1 and the values referring to the variance inflation factor were lower than 10.0 (Myers, 1990). Next, the assumptions of multivariate analysis – i.e. normality, linearity, and homoscedasticity (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009) – were verified through residual figures. All assumptions were satisfied. Finally, in order to analyze the relationship between exogenous (dimensions of brand personality) and endogenous (relationship perception) variables, we used the procedure of structural equation modeling (SEM). The SEM procedure is capable of analyzing several equations at the same time (Hair *et al.*, 2009). First, the data were submitted to confirmatory factor analysis (CFA), which examines the patterns of inter-relations among several latent variables. CFA does not predict direct relationships among latent variables; it is used to verify the convergent (if the indicators of each construct are consistent among themselves) and the discriminant validity (if the variables of the model measure constructs that are different among themselves) (Byrne, 2016). Next, in order to analyze the relationships proposed herein, the path analysis procedure was used.

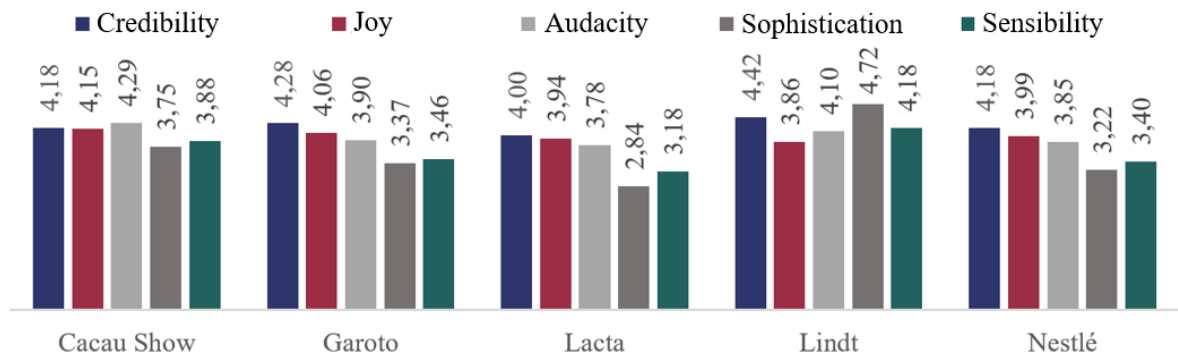
## 4 Results

Initially, we tried to identify the personality that the customers approached herein attribute to the brands of the chocolate industry. We selected the most cited brands in the sample, which results in the following brands presented in descending order of citation frequency: Nestlé, Lacta, Garoto, Cacau Show, and Lindt. Later, we analyzed the means and the standard deviation for each dimension of the construct brand personality, verifying that the main personalities attributed to the chocolate brands by consumers are: Credibility, Joy, and Audacity, as shown in Table 1.

Table 1  
**Mean and standard deviation of the personality dimensions attributed to chocolate brands**

Dimensions	Mean	Standard deviation
Credibility	4.21	0.14
Joy	4.00	0.10
Audacity	3.98	0.19
Sophistication	3.58	0.64
Sensibility	3.62	0.36

Figure 1 was elaborated to analyze which brand personality dimensions were predominant to each one of the most cited brands.



**Figure 1.** Average of brand personality according to the most cited chocolate brands.

In order to help interpret the data, we elaborated Table 2, in which the means and the standard deviations obtained for each dimension of brand personality were demonstrated, as well as the coefficients of variation (CV) according to each one of the most cited chocolate brands.

**Table 2**  
**Measures of tendency of personality dimensions attributed to the most cited chocolate brands**

Dimensions of brand personality	Brands	Measures of tendency		
		$\mu$	$\Sigma$	CV
Credibility	Cacau Show	4.18	0.64	15%
	Garoto	4.28	0.69	16%
	Lacta	4.00	0.89	22%
	Lindt	4.42	0.59	13%
	Nestlé	4.18	0.74	18%
Joy	Cacau Show	4.15	0.67	16%
	Garoto	4.06	0.87	21%
	Lacta	3.94	0.92	23%
	Lindt	3.86	0.69	18%
	Nestlé	3.99	0.87	22%
Audacity	Cacau Show	4.29	0.85	20%
	Garoto	3.90	0.87	22%
	Lacta	3.78	0.98	26%
	Lindt	4.10	0.76	19%
	Nestlé	3.85	0.91	24%
Sophistication	Cacau Show	3.75	1.12	30%
	Garoto	3.37	1.25	37%
	Lacta	2.84	1.30	46%
	Lindt	4.72	0.45	10%
	Nestlé	3.22	1.22	38%
Sensibility	Cacau Show	3.88	0.82	21%
	Garoto	3.46	1.09	32%
	Lacta	3.18	1.14	36%
	Lindt	4.18	0.75	18%
	Nestlé	3.40	1.15	34%

It is possible to highlight that the personality mostly attributed to chocolate brands, Credibility, has as its greater exponents the brands Lindt ( $\mu=4.42$ ,  $\sigma=0.59$ ) and Garoto ( $\mu=4.48$ ,  $\sigma=0.69$ ). These two brands that stand out in this dimension strengthen their communication through different types of media with customers by providing real attributes of their products, which are perceived by chocolate consumers as respectable ( $\mu=4.42$ ,  $\sigma=0.81$ ), consistent ( $\mu=4.40$ ,  $\sigma=0.84$ ), and reliable ( $\mu=4.35$ ,  $\sigma=0.83$ ).

Regarding the Joy personality, composed of the traits Cool, Happy, Festive, Extroverted, Fun, Humorous, and Playful, the brand Cacau Show stood out, as well as Garoto and Nestlé. With regard to Audacity, the companies Cacau Show and Lindt were the ones that stood out. Finally, Table 2 indicates that the brand Lindt ( $\mu=4.72$ ,  $\sigma=0.45$ ) is the main representative of the dimension Sophistication.

Subsequently, in order to identify the perception that chocolate consumers have regarding their relationship with the brands, we carried out descriptive analyses of the items referring to the construct relationship perception. This way, we verified that the factor relationship perception ( $\mu=4.09$ ,  $\sigma=0.64$ ) is perceived by the customers, considering the maximum value of the scale, i.e. 5.

The better evaluated item was the quality of products/services commercialized by the chocolate brands. The item related to the willingness to purchase other products/services from the same brand ( $\mu=4.56$ ,  $\sigma=0.72$ ) also stood out. It is possible to highlight that 93% of the sample completely agreed or agreed to the latter proposition, which indicates a close relationship between brands and customers.

The research also analyzed the evaluation of the customer satisfaction rate regarding the most cited chocolate brands; for such, the management tool Net Promoter Score (NPS) proposed by Reichheld and Marley (2011) was used. According to the authors, in order to determine the average of customer satisfaction, customers are asked to respond to a question in which they indicate how likely it is for them to recommend a determined brand to family members or friends; the scoring is based on a 0 to 10 scale. The respondents are classified in three groups: promoters (customers who respond with a score of 9 to 10), detractors (those who respond with a score of 0 to 6), and passives (responses of 7 or 8) (Reichheld & Marley, 2011). The score is calculated by subtracting the percentage of customers who are detractors from the percentage of customers who are promoters. The passives were not included in the equation for being considered neutral (Reichheld & Marley, 2011). This way, the percentage of customer satisfaction rate of the five most cited brands is presented in Table 3 in descending order. It is possible to observe that the NPS rates of the most cited brands are high, considering that the most frequent rates of NPS are usually between 10% and 30% according to Reichheld and Marley (2011).



Table 3  
**Net Promoter Score of the brands analyzed**

Brands	NPS
Lindt	95%
Cacau Show	68%
Garoto	62%
Lacta	55%
Nestlé	53%

The Structural Equation Modeling (SEM) was used in order to meet the objectives established in our research. First, the latent variables related to brand personality and relationship perception were submitted to CFA. The method used was the Maximum Likelihood Estimation (MLE) (Brown, 2014). The outcomes of the CFA referring to brand personality are described in Table 4.

Table 4  
**Confirmatory Factor Analysis for brand personality scale**

		Estimate	Standard error	C.R.	Standardized regression weights
Credibility	Responsible	0.95	0.06	15.77	0.74**
	Safe	0.86	0.04	17.55	0.79**
	Reliable	0.85	0.04	19.33	0.85**
	Confident	0.91	0.07	12.65	0.62**
	Correct	0.98	0.05	19.28	0.84**
	Respectable	0.83	0.04	18.57	0.82**
	Loyal	1.00	-	-	0.82**
Joy	Consistent	0.82	0.04	17.85	0.80**
	Playful	0.96	0.04	20.84	0.79**
	Humorous	0.99	0.03	30.68	0.91**
	Fun	1.00	-	-	0.93**
	Extroverted	1.00	0.3	30.18	0.91**
	Festive	0.72	0.3	19.07	0.75**
	Happy	0.67	0.04	16.69	0.70**
Sophistication	Cool	0.44	0.03	11.77	0.55**
	Sophisticated	0.92	0.02	35.29	0.93**
	Upper-class	1.00	-	-	0.94**
	Elegant	0.94	0.02	36.27	0.94**
	Chic	0.90	0.02	32.67	0.91**
Audacity	Glamorous	0.95	0.02	33.86	0.92**
	Updated	0.99	0.05	16.81	0.81**
	Creative	1.00	-	-	0.81**
	Bold	1.15	0.07	16.52	0.80**
Sensibility	Modern	0.93	0.05	15.87	0.77**
	Charming	0.89	0.04	21.33	0.83**
	Sensitive	0.97	0.04	22.31	0.85**
	Delicate	1.00	-	-	0.90**
	Romantic	0.92	0.04	20.25	0.81**

Note. \*\*p-value < 0.01

It is possible to state that the structure proposed by Muniz and Machetti (2012) was confirmed. In other words, the brand personality scale is composed of 28 variables distributed in five latent variables. As observed in Table 3, all variables were significant considering  $p\text{-value} < 0.01$  and critical ratio (C.R.) above  $|1.96|$ .

In order to verify the quality of the brand personality's measurement model, the adjustment indices were analyzed. Byrne (2016) informs that the ratio between the chi-square and degrees of freedom must not exceed 5 (CMIN/DF). The Comparative Fit Index (CFI) values range from 0 to 1; higher values indicate better fit. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) indicates an adjusted model when its value is less than 0.1. At the same time, the Parsimony Comparative Fit Index (PCFI) must be above 0.60. Finally, the standardized root mean square residual is defined as the difference between the observed correlation and the predicted correlation and its value must be less than 0.1 (Marôco, 2010). The goodness-of-fit was satisfactory (CMIN/DF=3.12; CFI=0.92; PCFI=0.68; RMSEA=0.07; and SRMR=0.07).

Finally, the convergent and discriminant validity of the items and dimensions of brand personality were analyzed. Regarding the convergent validity, Table 3 indicates that all items presented a standardized estimate above 0.50, as recommended by Hair *et al.* (2009). Besides, the Jöreskog's rho of all dimensions were above 0.70, as indicated by Table 5. This way, the convergent validity of the dimensions of brand personality was confirmed.

In order to verify the discriminant validity, the square root of the Average Variance Extracted (AVE) of each dimension should be higher than the correlation with themselves, as according to Hair *et al.* (2009). Table 5 shows that the discriminant validity of the model was verified.

Table 5  
**Discriminant validity of the constructs of brand personality**

	Credibility	Joy	Sophistication	Audacity	Sensibility
Credibility	<b>0.79<sup>a</sup></b>				
Joy	0.62	<b>0.80<sup>a</sup></b>			
Sophistication	0.45	0.39	<b>0.93<sup>a</sup></b>		
Audacity	0.61	0.65	0.69	<b>0.80<sup>a</sup></b>	
Sensibility	0.50	0.56	0.81	0.72	<b>0.85<sup>a</sup></b>
AVE	0.62	0.64	0.87	0.64	0.72
Jöreskog's rho	0.93	0.92	0.97	0.87	0.91

Note. <sup>a</sup> Square root of the average variance extracted (AVE).

The confirmatory factor analysis for the relationship perception with customers was also carried out herein; the outcomes are shown in Table 6. In order to identify possible problems in the model, the modification indices (MI) were analyzed. The MI between the items "I feel like an important customer for the company" and "This company offers personalized service", and between

the items “I am willing to purchase other products/services from this company” and “The products/services commercialized by this company have good quality” were high, with values of 57.05 and 43.42 respectively. Due to such outcome, a double arrow was added to indicate the correlation between them, as recommended by Brown (2014). The goodness-of-fit index was satisfactory (CMIN/DF=4.82; CFI=0.90; PCFI=0.61; RMSEA=0.10; and SRMR=0.06).

Table 6  
**Confirmatory Factor Analysis for consumer relationship scale**

	Estimate	Standard error	C.R.	Standardized regression weights
My experience with this company exceeded my expectations.	0.77	0.06	11.45	0.70**
This company treats me with respect.	0.84	0.07	11.72	0.72**
I recommend this company to my relatives and friends.	0.61	0.05	11.90	0.73**
This company delivers what it promises in its sales.	0.67	0.06	11.34	0.69**
This company solves problems quickly.	0.84	0.07	11.15	0.68**
I identify myself with this company.	0.88	0.07	12.66	0.79**
I am willing to purchase other products/services from this company.	0.54	0.05	9.81	0.58**
I feel like an important client for this company.	1.07	0.09	11.36	0.69**
The publicity of this company conforms to what it really offers.	0.84	0.07	11.48	0.70**
The products/services sold by this company have good quality.	0.53	0.04	11.30	0.69**
This company deserves my trust.	0.7	0.05	12.37	0.77**
This company offers personalized service.	0.93	0.09	9.68	0.57**
The prices of the products/services charged by this company are fair.	0.80	0.08	9.71	0.57**
This company is the best option compared to its competitors in the market.	1.00	-	-	0.64**

Note. \*\*p-value < 0.01

The convergent validity was also analyzed. It is possible to notice in Table 5 that all loads of the items were above 0.50, as recommended by Hair *et al.* (2009). Besides, the Jöreskog’s rho of the unifactorial solution was 0.82. These outcomes indicate that the convergent validity was confirmed. After the confirmation of the measurement model, the path analysis was carried out in order to verify the relationships proposed by the objective of this research. The dependent variable of the model was Customer Relationship, and the independent variables were the five dimensions of brand personality: Credibility, Sensibility, Joy, Audacity, and Sophistication. The first analysis indicated that the dimensions Sensibility ( $\beta=0.04$ ; p-value=0.404) and Joy ( $\beta= -0.00$ ; p-value=0.850) were not significant. The adjustment indices were: CMIN/DF=2.47; CFI=0.90; PCFI=0.68; and RMSEA=0.06. The model was tested again only with the significant dimensions (Credibility, Sophistication, and Audacity). The results are presented in Table 7.

Table 7  
**Path analysis – Final model**

			Estimate	Standard error	C.R.	Standardized regression weights
Credibility	→	Relationship	0.28	0.04	6.70	0.42**
Sophistication	→	Relationship	0.08	0.02	3.04	0.19**
Audacity	→	Relationship	0.14	0.05	2.73	0.21**

Note. \*\*p-value<0.01

Table 7 indicates that the personality dimensions Sensibility and Joy were not confirmed as predictors of customer relationship in the chocolate industry. Besides, the results show that Credibility, Sophistication and Audacity influence positively the customer relationship. Among all dimensions, credibility was the strongest predictor ( $\beta=0.42$ ), followed by Audacity ( $\beta=0.21$ ), and Sophistication ( $\beta=0.19$ ). It is possible to observe that the adjustment indices were also considered adequate (CMIN/DF=2.50; CFI=0.92; PCFI=0.84; RMSEA=0.06; and SRMR=0.05) and show a better fit when compared to the initial model that included the five brand personality dimensions.

Cohen (1992) categorizes the statistical impact of the coefficient of determination of a regression ( $R^2$ ) in the social sciences according to the values that represent the strength of the effect as small, medium, and large  $R^2$ , i.e. respectively 0.02, 0.13, and 0.26. This way, it is possible to conclude that the three dimensions of brand personality present a strong effect ( $R^2 = 50\%$ ) on the dependent variable of the model, Customer Relationship.

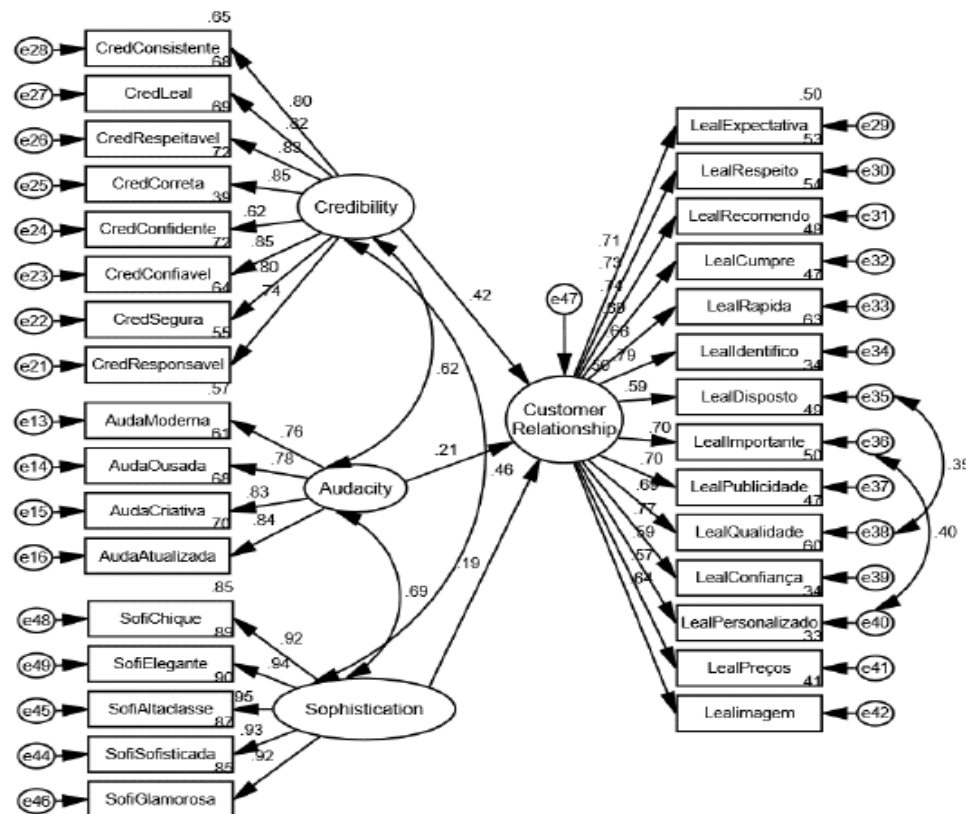


Figure 2. Structural model



Thus, we fulfilled the central objective of this research since the structural model proposed was confirmed with good adjustment indices, leading to important implications in the academia and in the organizational sphere, which will be detailed in the next section.

## 5. Discussion

First, the results indicate that the most attributed personality to chocolate brands was Credibility. Maehle, Otnes and Supphellen (2011) affirm that brands considered competent – a dimension found in the study of Aaker (1997) that relates to the factor Credibility – are owned by large successful companies with tradition in the market. In this sense, it was possible to verify that the brand Lindt, founded in 1845, is a world leader in the fine chocolate sector and, in 2013, its revenues reached approximately US\$ 2.88 billion (Financial Report of Lindt & Sprungli Group, 2018). In a similar way, the company Garoto, whose credibility stands out as brand personality, has been successful in the Brazilian market for approximately 88 years; its strongest brands are Batom, Talento, and Serenata de Amor.

Regarding the personality Joy, in which the brand Cacau Show stands out, Muniz and Marchetti (2012) affirm that brands that own it are perceived as friendly because they convey the idea of informality and relaxation. According to Phau and Lau (2001), customers that present attributes similar to the ones perceived in chocolate brands are more likely to relate to them.

The brands Cacau Show and Lindt are the ones mostly perceived as audacious. Such dimension is more perceptible in brands that convey modernity in their actions and that communicate and behave in a more aggressive way. This personality, also identified in the brand Cacau Show, is being strengthened among other factors due to the entry in the Brazilian market with aggressive marketing, innovation through the offering of several good quality options at accessible prices – e.g. the emblematic chocolate truffles – and a constantly updated visual identity (Muniz & Marchetti, 2012).

Finally, the brand Lindt stood out regarding sophistication. With respect to this dimension, Maehle, Otnes and Supphellen (2011) state that sophisticated brands provide products with high commercial value, exclusive, and frequently perceived as special. The demonstration of Lindt's elitism and high standards is evidenced by its golden logotype that arouses feelings of elegance and luxury (Schmitt & Simonson, 2000). It is worth mentioning that the perception of brand personality by consumers of the three most cited brands (Garoto, Nestlé and Lacta) follow the same mean order in the five dimensions, which can be explained by the adoption of communication, segmentation, and market positioning strategies.

Regarding the perception of customer relationship, the better evaluated item by consumers was the quality of products/services being sold. This outcome reiterates that the perception of quality

is a determinant factor in the customer retention process (Demo & Rozett, 2013). The NPS was evaluated and its values were between 10% and 30%. According to Reichheld and Marley (2011), some worldwide known organizations present a satisfactory percentage with values equal to or above 50%, e.g. the brands eBay, Dell, and Apple. Considering the maximum value of the metrics (100%), one can notice that there is still room for improvement in this area.

After the accomplishment of the descriptive analysis, the outcomes of SEM indicate that the dimensions Sensibility and Joy were not significant to explain customer relationship. The brands that exhibit the personality Sensibility, according to Maehle, Otnes and Supphellen (2011), are the ones more present in the daily routine of consumers. Considering that most part of the respondents (74%) consume chocolate monthly, such personality may not be applicable to this specific context. Regarding Joy, in agreement with Mark and Person (2012), the essential characteristics of its dimension are widely adopted by organizations that use informal and playful organizational cultures to transmit symbolic meanings and images. A thorough analysis of these traits indicate that there is a trade-off between this dimension and Credibility, i.e. the main predictor of the structural model: if the purpose of the brand is to be acknowledged as bearer of Credibility, as informality signals (playful, happy, festive) are transmitted, the argument that the organization is responsible, safe and trustful can be weakened.

Especially regarding the main predictor of the relationship perception in the chocolate business – Credibility – it is possible to affirm that chocolate brands have, from the customers' perspective, the capacity to deliver products/services as promised (Erdem & Swait, 2004). Likewise, it is relevant for organizations in the chocolate industry to communicate the traits of such dimension (responsible, safe, trustful, confident, correct, respectable, loyal, and consistent) considering that this characteristic increases the perceived quality of products and reduces – in the customer's mind – risks inherent to the purchase, leading consumers to appreciate the brand (Erdem & Swait, 1998).

The second strongest predictor is the dimension Sophistication ( $\beta = 0.21$ ). It is possible to infer that aspects like elitism and elegance influence the perception of customers regarding their relationship with brands. Lindt is the most representative brand of the dimension Sophistication; the company promotes its products by using the image of celebrities who have characteristics similar to its brands'.

The dimension audacity is also a predictor of customer relationship in the chocolate business. This characteristic refers to how bold, creative, modern and updated a brand can be (Muniz & Marchetti, 2012). Such outcome indicates that chocolate consumers also appreciate the originality and authenticity of the brands as a requirement to establish loyal relationships with the brands of this industry.

Considering that literature acknowledges that a consolidated brand personality helps the consumer in purchase decisions (Guido, Peluso, & Provenzano, 2010; Roy *et al.*, 2016; Su & Reynolds, 2017) in the chocolate industry, the expression of the personalities Credibility, Sophistication and Audacity help chocolate consumers to attribute higher levels of quality to the relationship between them and chocolate brands.

## 6 Conclusion

The central objective of this research was to investigate the relationship between the attribution of personality to the brands of the chocolate industry in Brazil and the relationship that customers have with these brands. It was possible to state that the brand personality dimensions Credibility, Sophistication and Audacity are predictors of customers' perception regarding the relationship with chocolate brands. With respect to the evaluation of the satisfaction level of customers with chocolate brands, it was possible to conclude that consumers are generally satisfied with them. This research contributes to studies in the field of relationship marketing and consumer behavior by filling a gap in literature related to the investigation and analysis between the constructs brand personality and relationship perception; our study aimed to analyze the antecedents and predictors of customer relationship. Moreover, the research approached a little explored sector (i.e. chocolate industry) from the perspective of the above-mentioned constructs in the field of business administration. Regarding managerial contributions, the diagnosis demonstrated herein can be used by professionals of this industry to design their communication strategies in a more effective way, evidencing the most required brand personalities according to consumers. Another practical contribution is the presentation of a comparative panorama among brands; such information can be used as benchmarking in order to turn brand management more successful.

One of the limitations of the study is related to the fact that the scale to measure customer relationship was adapted from another study, which analyzed consumer behavior in different industries. Besides, another limitation is related to the data collection, which was carried out in a single point in time; this way, results are restricted to the sample analyzed herein and generalizations are not possible. One more limitation is the use of convenience sampling, which also hinders generalizations. The methodology of this research can also indicate a limitation because in quantitative studies the analysis is conducted by means of numbers, which hinders the possibility of a better understanding of results. Finally, the analysis of only one dimension – brand personality – as predictor of customer relationship is also a limitation of the research.

After identifying the limitations, we recommend for future study the development and validation of the Customer Relationship Scale (CRS) adapted specifically to the chocolate industry in order to encompass the specific aspects of the relationship between chocolate brands and

customers. We also indicate the accomplishment of studies that test models that encompass other predictors of consumer relationship in addition to brand personality. We also encourage the development of longitudinal studies with probabilistic sampling and multimethods in order to understand and investigate phenomena based on both qualitative and quantitative evidences.

In short, despite the limitations exposed herein, the central objective of the study was accomplished, considering that the brand personalities Credibility, Sophistication and Audacity attributed to chocolate brands effectively influence the perception of the relationship that consumers have with these brands. Such outcomes can help managers to develop effective efforts to spread the characteristics appreciated by consumers in communication, products and services, strategies, and experiences in order to build a “sweeter” long-term relationship with chocolate consumers.

## Reference

- Aaker, D. A., & Biel, A. L. (1993). *Brand equity and advertising: An overview* (pp. 1-10). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1–16.
- Adinehfar, A. R., & Gayem, A. (2016). Impact of Brand Personality on Satisfaction and Loyalty of Consumers. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 462–477.
- Anggraeni, A., & Rachmanita. (2015). Effects of Brand Love, Personality and Image on Word of Mouth; the Case of Local Fashion Brands Among Young Consumers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 442–447.
- Azoulay, A., & Kapferer, J. N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality?. *Journal of brand management*, 11(2), 143-155.
- Azoulay, A. (2005). The malleable personality of brands: the winning facets. In *Proceedings Proceedings of the 34th EMAC Colloquium, Milão, Itália*.
- ABICAB - Associação Brasileira Da Indústria De Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas E Derivados. (2017, abril 29). *Páscoa 2017: da renovação de boas memórias à expectativa de reaquecimento do setor e da economia*. Recuperado de <http://www.abicab.org.br/pascoa-2017-da-renovacao-de-boas-memorias-a-expectativa-de-reaquecimento-do-setor-e-da-economia/>.
- Baxter, S. M., Ilicic, J., & Kulczynski, A. (2018). Roses are red, violets are blue, sophisticated brands have a Tiffany Hue: The effect of iconic brand color priming on brand personality judgments. *Journal of Brand Management*, 25(4), 384–394.
- Becheur, I., Bayarassou, O., & Ghrib, H. (2017). Beyond Brand Personality: Building Consumer–Brand Emotional Relationship. *Global Business Review.*, 128–144
- Berry, N. C. (1988). Revitalizing brands. *Journal of Consumer Marketing*, 5(3), 15-20.



- Biel, A. (1992). How brand image drives brand equity. *Journal of Advertising Research*, 32(6), 6–12.
- Blackston, M. (1993). Beyond brand personality: Building brand relationships. In D. A. (University of C. at B. Aaker & A. L. Biel (Eds.), *Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brand* (pp. 113–124). Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Berkeley, G. (2010). *Obras filosóficas*. São Paulo: Editora UNESP.
- Boone, L. E.; Kurtz, D. L. (2009). *Contemporary business 2010 update*. John Wiley & Sons.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1–2), 49–63.
- Brown, T. A. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Publications.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., Olavarria, A., & Vazquez-Carrasco, R. (2017). Success factors in a CRM strategy: technology is not all. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 316–333.
- Carlson, B. D., & Donavan, D. T. (2013). Human Brands in Sport: Athlete Brand Personality and Identification. *Journal of Sport Management*, 27(3), 193–206.
- Chegini, F., Molan, S. B., & Kashanifar, S. S. (2016). An Examination of the Impact of Cultural Values on Brand Preferences in Tehran's Fashion Market. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 189–200.
- Chiang, L. L. (Luke), & Yang, C. S. (2018). Does country-of-origin brand personality generate retail customer lifetime value? A Big Data analytics approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 130(June 2017), 177–187.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3a ed.). Nova Iorque: Wiley.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155–159.
- Das, G. (2014). Linkages of retailer personality, perceived quality and purchase intention with retailer loyalty: A study of Indian non-food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 407–414.
- Das, G., & Khatwani, G. (2018). E-tailer personality and behavioral intentions: the application of self-congruity theory. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 283–297.
- Delmondez, F., Demo, G., & Scussel, F. B. C. (2017). Você é o que Você Vende: A Influência da Personalidade de Marca no Relacionamento com Clientes de Empresas de Fast-Food. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(04), 563–578.
- Demo, G., Batelli, L., & Albuquerque, P. (2015). Customer Relationship Management Scale for Video Games' Players: Exploratory and Ordinal Factor Analysis. *Revista Organizações Em Contexto*, 11(22), 285–312.

- Demo, G., & Lopes, C. (2014). Guaraná Antarctica e Cerveja Skol: Desenvolvimento e validação de escalas de relacionamento com clientes. In P. Águas, M. Santos, M. Correia, & C. Ramos (Eds.), *Perspetivas Contemporâneas em Marketing* (pp. 183-199). Lisboa: TMS Conference Series.
- Demo, G., Fogaça, N., & Cardoso, H. (2017). Desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento para Clientes de Telecom. *Revista Negócios em Projeção*, 1(2), 28–49.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2013). Customer relationship management scale for the business-to-consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. *International Business Research*, 6(11), 29-42.
- Demo, G., Rozzett, K., Fogaça, N., & Souza, T. (2018). Development and Validation of a Customer Relationship Scale For Airline Companies. *Brazilian Business Review*, 15(2), 105–119.
- Demo, G., Santos, F. T., & Watanabe, E. A. (2018). Relacionamento com Louis Vuitton: O Papel do Significado de Produto e da Personalidade de Marca. *Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade*, 4(1).
- Demo, G., Watanabe, E. A. D. M., Chauvet, D. C. V., & Rozzett, K. (2017). Customer Relationship Management Scale for the B2C Market: a cross-cultural comparison. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(3), 42-69.
- Eisend, M., & Stokburger-Sauer, N. E. (2013). Brand personality: A meta-analytic review of antecedents and consequences. *Marketing Letters*, 24(3), 205–216.
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of consumer research*, 31(1), 191-198.
- Financial Report of Lindt & Sprungli Group (2018, janeiro 2). Recuperado de [https://report.lindt-spruengli.com/app/themes/lindt-gb/downloads/WEB\\_Finzen%202016\\_English.pdf](https://report.lindt-spruengli.com/app/themes/lindt-gb/downloads/WEB_Finzen%202016_English.pdf)
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353.
- Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. (1998). The premature death of relationship marketing. *Harvard business review*, 76(1), 42-51.
- Freling, T. H., Crosno, J. L., & Henard, D. H. (2010). Brand personality appeal: Conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 392–406.
- Galvão, M. B., de Carvalho, R. C., de Oliveira, L. A. B., & de Medeiros, D. D. (2018). Customer loyalty approach based on CRM for SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 706–716.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33(2), 33-39.
- Gupta, G., & Aggarwal, H. (2016). Analysing customer responses to migrate strategies in making

- retailing and CRM effective. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 12(1), 92–127.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goldsmith, R. E., Flynn, L. R., Goldsmith, E., & Stacey, E. C. (2010). Consumer attitudes and loyalty towards private brands. *International Journal of Consumer Studies*, 34(3), 339–348.
- Guido, G., Peluso, A. M., & Provenzano, M. (2010). Influence of Brand Personality-Marker Attributes on Purchasing Intention: The Role of Emotionality. *Psychological Reports*, 106(3), 737–751.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2015). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal*, 23(1), 27–37.
- Japutra, A., & Molinillo, S. (2017). Responsible and active brand personality: On the relationships with brand experience and key relationship constructs. *Journal of Business Research*, (August), 1–8.
- Johnson, L. W., Soutar, G. N., & Sweeney, J. C. (2000). Moderators of the brand image/perceived product quality relationship. *Journal of Brand Management*, 7(6), 425-433.
- Keller, K. L. (2012). Understanding the richness of brand relationships: Research dialogue on brands as intentional agents. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 186-190.
- Leão, A. L. M. de S., Camargo, T. I., & Cavalcanti, R. C. T. (2014). Pimenta nos Olhos dos outros é... Chilli Beans! A personalidade aos 'Olhos' dos consumidores. *READ. Revista Eletrônica de Administração*, 20(3), 773–792.
- MacInnis, D. J., & Folkes, V. S. (2017). Humanizing brands: When brands seem to be like me, part of me, and in a relationship with me. *Journal of Consumer Psychology*, 27(3), 355–374.
- Madrigal, R., & Boush, D. M. (2008). Social responsibility as a unique dimension of brand personality and consumers' willingness to reward. *Psychology and Marketing*, 25(6), 538–564.
- Maehle, N., Otnes, C., & Supphellen, M. (2011). Consumers' perceptions of the dimensions of brand personality. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(5), 290-303.
- Magrini, G. B., & Demo, G. (2017). Clientes fiéis, supermercados mais rentáveis: desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com clientes de supermercados – ERC SUPER. *Revista Gestão Industrial*, 12(4), 237–257.
- Mark, M., & Pearson, C. (2012). *O Herói e o Fora da Lei: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos*. Cultrix.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

- Martineau, P. (1958). The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, 36, 47-55.
- Matzler, K., Strobl, A., Stokburger-Sauer, N., Bobovnick, A., & Bauer, F. (2016). Brand personality and culture: The role of cultural differences on the impact of brand personality perceptions on tourists' visit intentions. *Tourism Management*, 52, 507–520.
- Mehta, A., & Tajeddini, J. (2016). Developing system approach for integrated customer relationship marketing in light of different prospective. *Middle East J. of Management*, 3(2), 110.
- Muniz, K. M., & Marchetti, R. Z. (2012). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *Brazilian Administration Review*, 9(2), 168-188.
- Myers, R. H. (1990) *Classical and modern regression with applications*. Belmont, CA: Duxbury Press.
- Kashani, F. H., & Shahmirzaloo, Z. (2017). Developing marketing strategies using customer relationship management and data mining (case study: Perperook chain restaurants). *Marketing and Management of Innovations*, (3), 135–148.
- Klink, R. R., & Athaide, G. A. (2012). Creating brand personality with brand names. *Marketing Letters*, 23(1), 109–117.
- Liao, Y.-K., Wu, W.-Y., Rivas, A. A. A., & Ju, T. L. (2017). Cognitive, Experiential, and Marketing Factors Mediate the Effect of Brand Personality on Brand Equity. *PLS -SEM Questionnaire & Theory*, 45(1), 1–18.
- Oliveira, M. K. S., & Demo, G. (2018). Credibilidade, Sensibilidade, Sofisticação e Alegria: Personalidades de Marca que fazem a cabeça das mulheres com cabelos cacheados e crespos. *Marketing & Tourism Review*, 3(3), 1-24.
- Oliveira, A.O., & Mourão Júnior, C.A. (2013). Estudo teórico sobre percepção na filosofia e nas neurociências. *Revista Neuropsicologia Latinoamericana*, 5 (1), 41-53.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33.
- Payne, A. (1995). Relationship marketing: a broadened view of marketing. *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London, 29-40.
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Routledge.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Phau, I., & Lau, K. C. (2001). Brand personality and consumer self-expression: single or dual carriageway? *The Journal of Brand Management*, 8(6), 428-444.
- Plummer, J. T. (1985). How personality makes a difference. *Journal of advertising research*, 24(6), 27-31.
- Rebollo, I. & Harris, J. R. (2006). Genes, ambiente e personalidade. In C.E. Flores-Mendoza & R. Colom (Orgs.). *Introdução à Psicologia das diferenças individuais* (pp. 300-322). Porto Alegre: Artmed.

- Reichheld, F. F., & Sasser, J. W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.
- Reichheld, F. F., & Markey, R. (2011). The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world. *Harvard Business Press*.
- Rojas-Méndez, J. I., Murphy, S. A., & Papadopoulos, N. (2013). The U.S. brand personality: A Sino perspective. *Journal of Business Research*, 66(8), 1028–1034.
- Roy, P., Khandeparkar, K., & Motiani, M. (2016). A lovable personality: The effect of brand personality on brand love. *Journal of Brand Management*, 23(5), 97–113.
- Rozzett, K., & Demo, G. (2010). Desenvolvimento e validação fatorial da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 383–395.
- Santouridis, I., & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(9–10), 1122–1133.
- Schmitt, B. H., & Simonson, A. (2000). *estética do marketing, A-Exame*. NBL Editora.
- Scussel, F., & Demo, G. (2016). Personalidade de Marca: Itinerários da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(03), 340–354.
- Scussel, F., & Demo, G. (2019). The relational aspects of luxury consumption in Brazil: the development of a Luxury Customer Relationship Perception Scale and the analysis of brand personality influence on relationship perception on luxury fashion brands. *Brazilian Business Review*, 16(2), 174-190.
- Sonnier, G., & Ainslie, A. (2011). Estimating the value of brand-image associations: The role of general and specific brand image. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 518-531.
- Su, N., & Reynolds, D. (2017). Effects of brand personality dimensions on consumers' perceived self-image congruity and functional congruity with hotel brands. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 1–12.
- Tabachnick, B.; Fidell, L (2013). *Using Multivariate Statistics* (6a ed). Pearson.
- Tho, N. D., Trang, N. T. M., & Olsen, S. O. (2016). Brand personality appeal, brand relationship quality and WOM transmission: a study of consumer markets in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 22(2), 307–324.
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- Valette-Florence, P., Guizani, H., & Merunka, D. (2011). The impact of brand personality and sales promotions on brand equity. *Journal of Business Research*, 64(1), 24–28.
- Valette-Florence, R., & De Barnier, V. (2013). Towards a micro conception of brand personality: An application for print media brands in a French context. *Journal of Business Research*, 66(7), 897–903.

- Valmohammadi, C. (2017). Customer relationship management: Innovation and performance. *International Journal of Innovation Science*, 9(4), 374–395.
- Van Rekom, J., Jacobs, G., & Verlegh, P. W. J. (2006). Measuring and managing the essence of a brand personality. *Marketing Letters*, 17(3), 181–192.
- Vasconcelos, H., & Demo, G. (julho, 2012). Enchant to Retain: an instrumental study about the relationship between Walt Disney World Parks and its Brazilian customers. *Anais do International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Guimarães, Portugal, 18.
- Vavra, T. (1993). Marketing de Relacionamento: Como manter a Fidelidade de Consumidores através do Marketing de Relacionamento. *São Paulo: Atlas*.
- Wang, X., & Yang, Z. (2008). Does country-of-origin matter in the relationship between brand personality and purchase intention in emerging economies? Evidence from China's auto industry. *International Marketing Review*, 25(4), 458–474.
- Yao, Q., Chen, R., & Xu, X. (2015). Consistency Between Consumer Personality and Brand Personality Influences Brand Attachment. *Social Behavior and Personality*, 43(9), 1419–1428.
- Young, A. W., & Bruce, V. (2011). Understanding person perception. *British Journal of Psychology*, 102(4), 959-974.
- Zhang, C., Huang, Z., Cao, F., & Chen, X. (2019). Recognise me from outside to inside: Learning the influence chain of urban destination personalities. *Tourism Management*, 70(September 2018), 390-403.