

## **Diga-me Quem És e Direi se me Relacionarei com Você: a Influência da Personalidade de Marca no Relacionamento com Clientes no Mercado de Moda Feminina de Luxo**

**FERNANDA BUENO CARDOSO SCUSSEL**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)  
fbcardoso@gmail.com

**GISELA DEMO**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)  
giselademo@gmail.com

## **Introdução**

A literatura reconhece que o consumo de luxo nos últimos anos tem mudado de um modelo de consumo tradicional para um modelo com base em relacionamentos, orientado para o novo indivíduo nesta nova sociedade de consumo, e que compreende o consumo como uma experiência holística e pessoal (Atwal & Williams, 2009). Neste sentido, busca-se investigar o impacto dos conceitos de personalidade de marca e marketing de relacionamento neste segmento de mercado.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

No que tange à questão de pesquisa, tem-se: de que forma a personalidade atribuída às marcas de moda feminina de luxo influencia a percepção do relacionamento que as clientes têm com tais marcas? Por conseguinte, o objetivo precípua deste estudo é avaliar a relação entre a personalidade de marcas de moda feminina de luxo atribuídas pelas clientes e a percepção de seu relacionamento com tais marcas.

## **Fundamentação Teórica**

Dentro da perspectiva de luxo trabalhada, observa-se que atração e fidelização dos consumidores somente dar-se-ão a partir da satisfação de seus desejos e superação de expectativas antes da ação dos concorrentes. Para Fournier (1998), um relacionamento é baseado no seu significado e, assim, compreender determinado relacionamento requer o conhecimento dos significados que este fornece à pessoa. Neste sentido, a personalidade da marca busca capturar a força da conexão entre consumidor e marca.

## **Metodologia**

Trata-se de um estudo de natureza multimétodo, utilizando entrevistas e aplicação de questionário. Os resultados foram analisados por meio de análise de conteúdo categorial temática, análise fatorial exploratória e confirmatória, e análise de caminhos, por meio da modelagem por equações estruturais.

## **Análise dos Resultados**

Como contribuições, pode-se destacar o desenvolvimento e validação de uma escala de CRM em um setor pouco explorado pela literatura. A versão final da escala ficou composta por três fatores, quais sejam, fidelização, experiência com a marca e imagem da marca, apresentando validade interna, de conteúdo e confiabilidade. Por fim, o modelo estrutural apresentou um bom ajuste confirmando a influência da personalidade de marca, especialmente da credibilidade e da sofisticação.

## **Conclusão**

O estudo evidenciou a relevância da credibilidade e da sofisticação na construção de relacionamentos com clientes do mercado de luxo, na melhoria da imagem das marcas no mercado e, ainda, na percepção de experiências otimizadas com elas. Destarte, profissionais de marketing de luxo devem considerar, no desenho de suas estratégias de marca, aspectos que remetam à sofisticação e à credibilidade.

## **Referências Bibliográficas**

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 347-356.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1-2), 49-63.
- 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.

## **INTRODUÇÃO**

A literatura sugere que dois tipos de ativos de mercado podem levar a vantagens competitivas sustentáveis: o relacional, que engloba os vínculos entre a organização e os consumidores; e o intelectual, que consiste no conhecimento sobre as preferências do mercado (Hoffman, 2000). Estas colocações são coerentes com a realidade do segmento dos produtos de luxo, relacionados à qualidade e ao reconhecimento social, destinados a uma classe social mais privilegiada e fiel (Allérès, 2006). Neste sentido, a literatura reconhece que o consumo de luxo nos últimos anos tem mudado de um modelo de consumo tradicional para um modelo com base em relacionamentos, orientado para o novo indivíduo nesta nova sociedade de consumo, e que compreende o consumo como uma experiência holística e pessoal (Atwal & Williams, 2009).

No Brasil, o mercado de luxo encontra terreno fértil para seu crescimento devido à inserção de outras classes econômicas, anteriormente não consideradas público-alvo de marcas de luxo, estão atuando como consumidoras de produtos de luxo no país, sendo o público feminino responsável pela aquisição de mais da metade do volume comercializado no país (Strehlau, 2013). Convém assinalar que, na ausência de consenso entre os pesquisadores sobre uma definição para marcas de luxo (Sung, Choi, Ahn, & Song, 2015), define-se marcas de moda feminina de luxo como as marcas de itens do vestuário feminino, a saber, roupas e acessórios, percebidas como marcas de luxo pela consumidora. Ademais, admite-se a consideração do público feminino na definição de estratégias do mercado de luxo como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas (Truong, McColl, & Kitchen, 2009).

Neste sentido, ressalta-se que a marca não compõe um objeto passivo das transações de marketing, mas sim um elemento ativo, capaz de contribuir para a construção do relacionamento com o consumidor (Fournier, 1998). Sob tal perspectiva, o marketing de relacionamento mostra-se capaz de monitorar e gerenciar a aquisição de informações valiosas, permitindo entender e prever comportamentos, adequando as ofertas aos mesmos e facilitando o posicionamento da organização no mercado (Demo, 2014). Para Fournier (1998), uma das formas de se legitimar a marca como parceira do consumidor é evidenciar o modo pelo qual as marcas são personalizadas ou ainda humanizadas. Neste prisma, recorre-se ao conceito de personalidade de marca, conjunto de características humanas associadas a uma marca, conferindo a ela profundidade, sentimentos e apreço na construção do relacionamento entre consumidor e marca, o que pode ser o alicerce para uma diferenciação real e uma vantagem competitiva (Aaker, 1997).

No que tange à aproximação entre relacionamento com o consumidor e personalidade de marca, o estudo de Brito (2010) sugere que, quando as marcas são encaradas como possuidoras de traços de caráter, os clientes têm maior probabilidade de se relacionarem com aquelas marcas com as quais sentem maior afinidade em termos de personalidade. Não obstante, não foram encontrados estudos relacionando a personalidade de marca atribuída pelos clientes à percepção que eles têm do seu relacionamento com elas, apesar de a literatura sinalizar a possibilidade desta relação. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo precípuo avaliar a relação entre a personalidade de marcas de moda feminina de luxo atribuídas pelas clientes e a percepção de seu relacionamento com tais marcas.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Personalidade de Marca**

Na década de 1950, Gardner e Levy (1955) discutiam a respeito do relacionamento construído entre marca e consumidores, alertando que tal relação era composta de aspectos racionais, mas também englobava aspectos intangíveis. Nesta linha, Kapferer (2003) explica

que cabe à marca despertar uma atitude ou predisposição favorável dos consumidores em relação à empresa ou produto, criada pelas experiências positivas dos clientes. Aaker e Joachimsthaler (2000) admitem que uma das formas como os consumidores podem identificar uma marca em suas mentes é através da perspectiva da marca como pessoa, na qual situam a personalidade da marca como elemento central, sugerindo que esta abordagem torna a identidade da marca mais rica e interessante. Assim, os indivíduos cada vez mais tendem a construir um relacionamento com as marcas, pautado na compatibilidade entre consumidor e marca, em que se atribui às marcas características humanas (Fournier, 1998).

Conforme Plummer (1985), o objetivo da personalidade de marca é descrever a realidade perceptual a partir da percepção do consumidor, refletindo seus sentimentos sobre a marca, em vez de expressar apenas o que as empresas gostariam que os consumidores sentissem em relação à marca. A pesquisa na temática passa a ganhar consistência a partir do final dos anos 1980, com a incorporação e utilização dos conceitos de personalidade humana e seus instrumentos de mensuração (Berry, 1988). Uma vez que as marcas são alvos de preferências, expectativas e atribuições, Caprara, Barbaranelli e Guido (2001) defendem ser plausível utilizar a mesma heurística que conduz à formação de impressão sobre uma pessoa à formação de impressão sobre uma marca. Para Aaker (1997, p. 347), a personalidade de marca consiste no “conjunto de características humanas associadas a uma marca”, onde o uso simbólico de marcas é explicado pelo fato de os consumidores atribuírem às marcas traços da personalidade humana que as identificam e diferenciam.

A literatura em personalidade de marca revela que duas tradições de pesquisa podem ser identificadas, sendo a primeira delas referente a uma linha mais psicológica, visando à compreensão da influência da congruência entre as personalidades do consumidor e da marca na preferência por produtos (Schmitt, 2012; De Lima & Baptista, 2013); e a outra vinculada a uma abordagem mercadológica, voltada ao estudo do impacto da personalidade da marca no comportamento dos consumidores. Nessa linha, observou-se que a produção empírica recente na área evidenciou a personalidade de marca como importante componente das estratégias de diferenciação competitiva (Malar, Nyffenegger, Krohmer, & Hoyer, 2012), tendo impacto, ainda, na qualidade do relacionamento entre marca e consumidor, trazendo à tona a influência do consumo simbólico no delineamento das estratégias empresariais (Nobre, Becker, & Brito, 2010). Ademais, pesquisas dedicaram-se a analisar os efeitos da personalidade de marca nas estratégias de posicionamento de marca (Kim & Sung, 2013), no desenvolvimento da persuasão dentro na publicidade (Park & John, 2012) e, neste contexto, a utilização de celebridades para o endosso de marcas, explorando a influência de traços de personalidade de marca (Arsena, Silvera, & Pandelaere, 2014). A personalidade de marca passou a ser estudada, ainda, dentro do marketing sensorial, sob a ótica das estratégias de criação de experiências para o consumidor (Moller & Herm, 2013) e à luz da gestão de pessoas, mais especificamente sobre a atração e retenção de talentos (Rampl & Kenning, 2014).

Em relação à mensuração da personalidade da marca, Caprara, Barbaranelli e Guido (2001) contam que estudos foram realizados visando testar empiricamente as escalas de mensuração da personalidade humana na mensuração na personalidade de marcas, revelando limitações quanto à descrição da personalidade de marcas. Para Aaker (1997), fazia-se necessário o desenvolvimento de uma escala que suprisse tal lacuna. Assim, a autora propôs o desenvolvimento da Escala de Dimensões da Personalidade de Marca, criando uma escala na qual diferentes tipos de personalidade de marca podem ser identificados. Os resultados identificaram, para o contexto americano, que os indivíduos percebem as marcas em termos de cinco dimensões de personalidade, a saber: (1) *Sincerity* ou sinceridade, (2) *Excitement* ou excitação/agitação, (3) *Competence* ou competência, (4) *Sophistication* ou sofisticação e (5) *Ruggedness* ou robustez (Aaker, 1997). A literatura concorda que a tradição de pesquisa em personalidade de marca tomou um novo rumo a partir da escala supracitada, lembrando que a

personalidade de marca consiste em um construto específico de cada cultura (Azoulay & Kapferer, 2003).

A partir daí, Muniz e Marchetti (2012) conduziram estudos de validação da escala original de Aaker (1997) no Brasil. Os resultados obtidos permitiram a identificação de cinco dimensões de personalidade de marca no contexto brasileiro, quais sejam, Credibilidade, Diversão, Audácia, Sofisticação e Sensibilidade. Esta medida apresentou índices psicométricos bastante fidedignos e, portanto, foi o instrumento utilizado para mensurar a personalidade de marca no presente estudo.

### **Marketing de Relacionamento**

Há um consenso na literatura de que, a partir da década de 1990, houve uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing, saindo de uma orientação voltada para a conquista de clientes, ou marketing transacional, e voltando-se à orientação com foco na retenção ou lealdade dos clientes, representada pelo marketing de relacionamento (Sheth & Parvatiyar, 1995; Payne, 2006; Gronroos, 2009), o qual consiste em um esforço integrado das organizações com o objetivo de identificar, construir e desenvolver relacionamentos a longo prazo com os clientes (Berry, 1995). A partir do momento em que relacionamentos são desenvolvidos, as organizações passam a conhecer seus clientes, identificando aqueles clientes considerados lucrativos, também denominados clientes estratégicos (McKenna, 2005), que apresentam um comportamento favorável à organização, posto que compram mais, exigem menos tempo e esforços da empresa, são menos sensíveis a preço e tendem a revelar atitudes positivas sobre a organização, trazendo novos clientes (Reichheld, 1996).

Assim, diante da relevância do relacionamento com os clientes e da necessidade de gerenciamento do mesmo, surge, nos anos 1990, um modelo de gestão denominado *Customer Relationship Management* (CRM), ou gestão do relacionamento com clientes. Para Demo (2014), a compreensão quanto aos significados do CRM ainda é limitada, visto que muitas empresas concebem o CRM como solução tecnológica, fazendo com que a gestão do relacionamento com o cliente em sua essência seja negligenciada. Sobre isso, Payne (2006) sustenta que a necessidade de depuração conceitual não se limita a um preciosismo semântico, já que o sucesso do CRM está associado a uma visão estratégica da organização, combinando o potencial da tecnologia da informação às estratégias de marketing de relacionamento, o que conduzirá aos relacionamentos lucrativos de longo prazo.

Nesta linha, Grönroos (2009) propõe que o marketing de relacionamento seja entendido como uma filosofia que envolve toda a organização, não podendo ser restrito a um departamento ou a uma única função, sendo a entrega de valor ao cliente uma atividade e responsabilidade de toda a esfera organizacional. Destarte, Zablah, Bellenger, Johnston (2004) apontam que o marketing de relacionamento, enquanto filosofia norteadora do CRM, pressupõe a criação de inteligência de mercado, o que converge com a proposta de Campbell (2003), que atribui aos processos internos a capacidade de criar conhecimento sobre os clientes.

A produção empírica recente sobre marketing de relacionamento desvela o vigor do tema, explorando-o por meio de estudos sobre a importância do gerenciamento das informações sobre os clientes (Reijonen & Laukkanen, 2010), a relação entre implementação do CRM como estratégia e lucratividade (Soini & Jafari, 2012), a relação entre CRM e ciclo de vida dos produtos (Ernst, Hoyer, Krafft, & Krieger, 2011), sua associação com criação e gestão do conhecimento (Khodakarami & Chan, 2014) e com a capacidade inovativa das empresas (Battor & Battor, 2010). Recentemente, as redes sociais passam a ser incorporadas ao estudo das estratégias de CRM (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014).

No que se refere às revisões de literatura quanto ao CRM, tem-se como marco o artigo de Ngai (2005). Segundo o autor, os resultados revelam a predominância de pesquisa de CRM em grandes empresas em detrimento de médias e pequenas empresas, cujas características

devem ser levadas em conta. As revisões de literatura mais recentes apontaram os benefícios da utilização do CRM, quais sejam, aperfeiçoamento do serviço ao cliente, maior personalização do serviço, resposta às necessidades do cliente, segmentação de clientes, aumento da customização de marketing, integração multicanal, economia de tempo, e aumento do conhecimento a respeito do cliente (Benouakrim & El Kandoussi, 2013). Foi evidenciada também a predominância de estudos sobre mercado consumidor no Brasil, ao contrário do que acontece nas pesquisas internacionais, as quais privilegiam o mercado corporativo (Demo, Fogaça, Ponte, Fernandes & Cardoso, 2015).

No que se refere às medidas de CRM, Wilson e Vlosky (1997) foram pioneiros ao validar uma escala de CRM para o mercado corporativo, dando origem a validação de outros instrumentos com foco no mercado corporativo e nos processos de CRM internos às empresas (Sin, Tse & Yim, 2005; Agariya e Singh, 2013). As medidas em CRM também passaram a ser objeto de interesse no mercado consumidor, com destaque para o estudo pioneiros de Rozzett e Demo (2010), que desenvolveram a Escala de Relacionamento com Clientes (ERC) e a validaram no Brasil e, posteriormente, nos Estados Unidos (Demo & Rozzett, 2013), obtendo índices psicométricos confiáveis e que, por esta razão, consistiu no instrumento utilizado para mensurar a percepção de relacionamento dos clientes no presente estudo.

## **MÉTODO**

### **Etapa Qualitativa**

Nesta etapa, foram realizadas 14 entrevistas semi-estruturadas, contemplando dez consumidoras e quatro gestores de marcas de moda feminina de luxo, quais sejam, Mixed, Thelure, Prada e Louis Vuitton. As consumidoras entrevistadas foram identificadas por meio de contatos pessoais da pesquisadora e, ainda, através de redes sociais. As consumidoras participantes desta etapa tinham idade entre 29 e 49 anos, todas com ensino superior completo. A amostra de gestores de marcas de moda feminina entrevistados foi composta por três mulheres e um homem, funcionários das marcas e foram abordados por meio de contatos pessoais da pesquisadora. As entrevistas foram direcionadas por um roteiro de entrevistas e, para a análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo categorial temática proposta por Bardin (2014). A partir das categorias reveladas na análise de conteúdo, adicionadas aos itens da ERC de Demo e Rozzett (2013), foi elaborada a versão piloto do instrumento de mensuração da variável percepção de relacionamento.

Tal versão piloto ficou composta por 46 itens, e foi submetida à análise semântica e de juízes, seguindo as orientações da literatura (Kerlinger & Lee, 2008). Na análise semântica, uma amostra de 20 consumidoras de marcas de moda feminina de luxo avaliou a clareza dos itens. Simultaneamente, ocorreu a análise de juízes, onde oito especialistas em marketing analisaram se os itens propostos se referiam ao construto relacionamento, no caso específico dos consumidores de marcas de moda feminina de luxo.

### **Etapa Quantitativa**

Nesta etapa, o público-alvo contemplou as consumidoras de marcas de moda feminina de luxo, residentes no Brasil, utilizando-se coleta *online* e presencial, com perfis bastante similares, preservando a homogeneidade da amostra. Para este estudo, foram usadas duas amostras independentes. A primeira (Estudo 1) destinou-se à análise fatorial exploratória e a segunda amostra (Estudo 2) foi utilizada para a validação confirmatória da escala e também para a análise da relação entre as variáveis. Quanto ao tamanho da primeira amostra, Tabachnick e Fidell (2013) sugerem que o tamanho da amostra para análise fatorial exploratória contemple um mínimo de 300 indivíduos, indicando, como regra, entre 5 e 10 sujeitos por item do questionário. Para o dimensionamento do tamanho da segunda amostra, para a análise

fatorial confirmatória, Hair, Black, Babi, Anderson e Tatham (2009), Kline (2011) e Byrne (2013) sugerem entre 10 e 20 sujeitos por variável.

Já no que tange à verificação da predição entre as variáveis, foi utilizada a análise de caminhos (*path analysis*), sendo importante selecionar uma amostra mínima que tenha poder estatístico maior que 0,80 (Cohen, 1992), no caso das ciências comportamentais. Por meio do programa *GPower* 3.1 e considerando a variável preditora, personalidade de marca, com cinco dimensões, obteve-se a amostra mínima, com  $\alpha=0,05$ , ES médio e 5 preditores, de 138 sujeitos.

Seguindo as recomendações da literatura, estimou-se um mínimo de 300 sujeitos para a primeira amostra e de 200 sujeitos para a segunda amostra. A amostra total obtida para o estudo quantitativo contemplou 801 sujeitos. Na etapa de tratamento de dados, foram contabilizadas 105 perdas em razão de questionários incompletos e foram eliminados 74 outliers. Tem-se, assim, uma amostra final composta por 622 sujeitos, a qual foi dividida aleatoriamente em duas amostras distintas e independentes, sendo 300 sujeitos no estudo 1 e 322 para consecução do estudo 2.

Por fim, realizou-se a análise de componentes principais e análise fatorial exploratória (AFE) para validar a escala ERC para o mercado de luxo, de acordo com as recomendações de Hair *et al.* (2009) e Tabachnick e Fidell (2013). A relação entre as variáveis do estudo foi feita a partir da análise de caminhos (*path analysis*) por meio da modelagem por equações estruturais, usando o critério da máxima verossimilhança para verificar o ajuste do modelo proposto, cuja principal função é a especificação e estimação de modelos de relações lineares entre variáveis (Kline, 2011).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Estudo Qualitativo**

Os resultados da análise de conteúdo mostraram três categorias distintas, quais sejam, experiência com a marca, fidelização de clientes e imagem da marca. Os itens componentes destas categorias somados aos itens da Escala de Relacionamento com Clientes (Demo & Rozzett, 2013) compuseram o instrumento piloto, com 46 itens de CRM (14 itens da escala de Demo e Rozzett (2013) e mais 32 itens gerados a partir da análise de conteúdo realizada), o qual foi submetido à análise semântica e análise de juízes. Estas etapas resultaram na retirada de oito itens. Ainda, a redação de seis itens foi alterada, de forma a torná-los mais claros e objetivos, de modo que a versão de aplicação do instrumento Escala de Relacionamento com Clientes no mercado de Luxo – ERC Luxo, apresentou um total de 40 itens, sendo 14 originários da escala de Demo e Rozzett (2013) e 26 advindos das análises qualitativas realizadas. São somados, ainda, os 28 itens da Escala de Dimensões de Personalidade de Marca validada para o contexto brasileiro, propostos por Muniz e Marchetti (2012). A composição final, inclusas as quatro perguntas sócio-demográficas, revela um questionário com 72 itens.

### **Estudo Quantitativo**

#### *Estudo 1: Validação Exploratória da ERC Luxo*

As análises dos resultados confirmaram a fatorabilidade da matriz para a amostra pesquisada, visto que o cálculo do KMO obteve índice de 0,92, classificado como “maravilhoso” de acordo com Kaiser (1974). Na análise dos componentes principais, os critérios utilizados foram os *eigenvalues* ou autovalores, a porcentagem de variância explicada, o gráfico *scree plot* e a análise paralela. Todos os critérios adotados indicaram que o número de fatores a ser extraído foi três.

A partir deste resultado, teve início a análise dos eixos principais, ou análise fatorial. Estabeleceu-se, como carga mínima aceitável 0,55, visando reter apenas fatores bons, muito bons e excelentes (Comrey & Lee, 1992). Na sequência, foram realizados os testes de correlação entre os três fatores. Observou-se alta correlação entre os fatores. A média aritmética

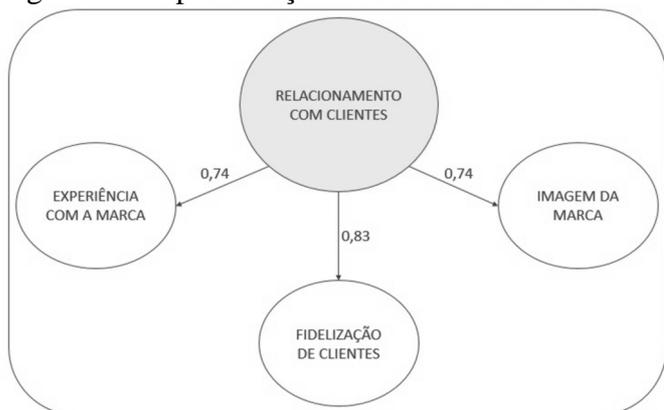
da correlação dos três fatores foi 0,45, acima de 0,3, o que indica a presença de um fator de segunda ordem (Pasquali, 2012).

Destarte, os três fatores extraídos foram redimensionados como fatores indicadores latentes de um fator geral de segunda ordem, e uma nova análise de componentes principais foi realizada, revelando um fator, seguida de outra análise, rodada com apenas um fator. Como resultado, a escala obteve três fatores de primeira ordem, em que o Fator 1 foi denominado Experiência com a Marca; o Fator 2, Fidelização de Clientes; e o Fator 3, que recebeu o nome de Imagem da Marca.

Cabe salientar que tais resultados corroboram a análise de conteúdo realizada na etapa qualitativa da pesquisa, além de encontrarem suporte teórico no modelo proposto por Vavra (1993) para o construto marketing de relacionamento. O fator Fidelização de Clientes corresponde ao fator pós-marketing; o fator Experiência com a Marca remete, no contexto do mercado de luxo, ao componente serviços de atendimento ao cliente; e, por fim, o fator Imagem da Marca, que traduz as percepções relativas à sofisticação e ao requinte das lojas, localizações e ambientes, o que remete à qualidade e credibilidade da marca no mercado.

No que tange ao fator de segunda ordem, este foi denominado Relacionamento com Clientes, e é formado pelos três fatores de primeira ordem supracitados. A Figura 1 traz uma representação visual da estrutura fatorial obtida, onde o fator de segunda ordem, relacionamento com o cliente, explica a variância comum dos fatores de primeira ordem.

Figura 1 – Representação da estrutura fatorial obtida



Fonte: Elaborada pelos autores

A validade da escala foi analisada por meio da verificação das cargas fatoriais de seus itens. Comrey e Lee (1992) classificam cargas com valor entre 0,55 e 0,62 como boas; entre 0,63 e 0,70 muito boas; e superior a 0,71 excelentes. Desta forma, a versão final da solução de primeira ordem da ERC Luxo resultou em um instrumento composto por 23 itens, sendo 10 excelentes, 2 muito bons e 11 bons. Ademais, Pasquali (2012) defende que um construto, para ser bem representado, necessita de cerca de 20 itens.

O grau de confiabilidade da escala foi calculado por meio do indicador alfa de Cronbach e resultou em bons indicadores, a saber, 0,89 para o Fator 1 de Atendimento e Experiência; 0,84 para o Fator 2 de Fidelização de Clientes; e 0,74 para o Fator 3 de Imagem da Marca. Os resultados acima de 0,70 são considerados confiáveis e acima de 0,80 muito confiáveis (Nunnally & Berstein, 1994). A Tabela 1 apresenta os índices psicométricos da ERC Luxo.

Tabela 1 – Índices psicométricos da versão completa da ERC Luxo

DESCRIÇÃO DO ITEM	CARGA FATORIAL			QUALIDADE
	1	2	3	
32 - Esta marca procura conhecer minha opinião a respeito dos produtos adquiridos.	,839			Excelente
36 - Esta marca se faz presente em momentos importantes da minha vida (ex: mensagens de parabéns, descontos ou presentes no mês ou dia do aniversário)	,787			Excelente
14 - Esta marca me convida para eventos.	,758			Excelente
31 - Esta marca me oferece brindes, presentes e/ou cortesias.	,738			Excelente
30 - Esta marca utiliza meu canal de comunicação preferido (ex: telefone, correspondência, e-mail, mensagens via celular) para se comunicar comigo.	,721			Excelente
33 - Esta marca me oferece atendimento personalizado/exclusivo.	,690			Muito bom
8 - Esta marca procura conhecer minhas preferências.	,610			Bom
29 - Eu sou atendida, nas lojas desta marca, pelo (a) vendedor (a) da minha preferência.	,608			Bom
38 - Esta marca me oferece atendimento ou serviços de entrega domiciliar, caso solicitados.	,558			Bom
5 - Eu me identifico com esta marca.		,809		Excelente
10 - Estou disposta a comprar outros produtos desta marca.		,724		Excelente
2 - Eu recomendo esta marca a amigos e familiares.		,716		Excelente
1 - Esta marca merece minha confiança.		,617		Bom
4 - Minhas experiências de compra com esta marca superam minhas expectativas.		,587		Bom
7 - Os preços dos produtos desta marca são justos (relação custo/benefício).		,573		Bom
6 - Esta marca me trata com respeito.		,570		Bom
12 - Os produtos vendidos por esta marca têm qualidade.		,554		Bom
23 - Os ambientes das lojas desta marca são sofisticados.			,816	Excelente
19 - Esta marca é reconhecida no mercado como uma marca de luxo.			,733	Excelente
22 - As lojas desta marca estão localizadas em endereços e/ou bairros nobres.			,684	Muito bom

24 - A publicidade realizada por essa marca condiz com o que ela realmente oferece.			,584	Bom
40 - Os produtos desta marca dão prestígio a quem os usa.			,569	Bom
20 - Esta marca tem credibilidade no mercado.			,558	Bom
Confiabilidade	0,89	0,84	0,74	
Variância Total Explicada				45,8%

Fonte: Elaborada pelos autores

### *Estudo 2: Validação Confirmatória da ERC Luxo*

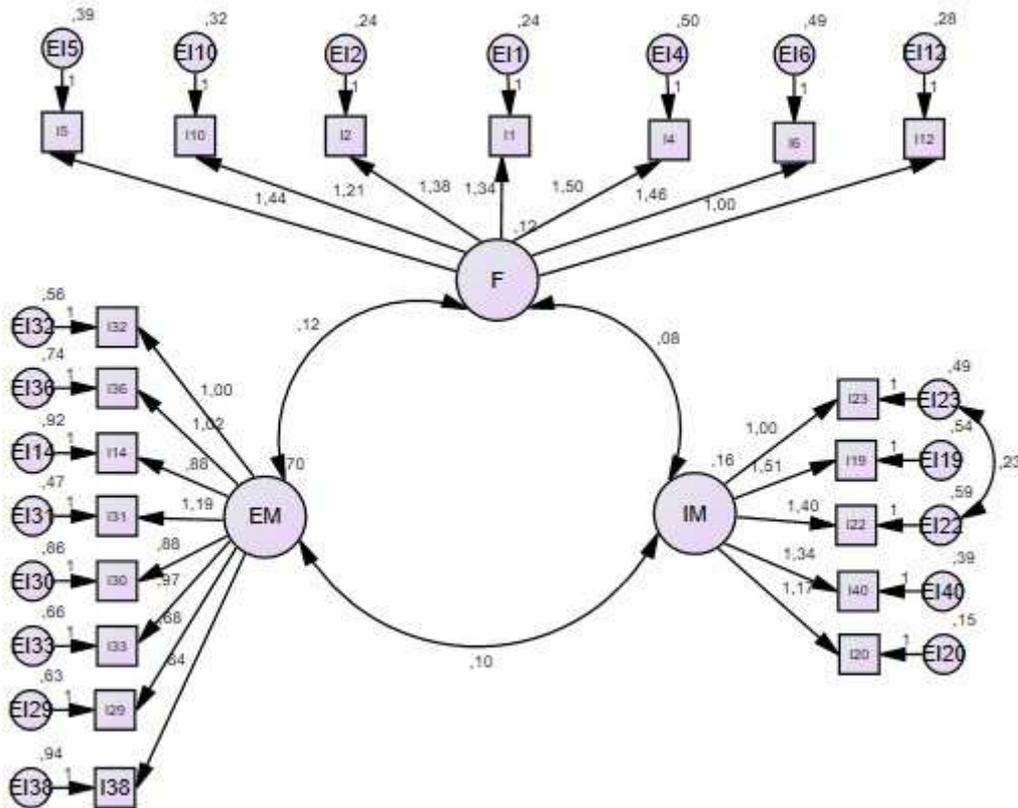
Com o propósito de verificar as dimensões da escala, os modelos unifatorial e multifatorial foram testados e comparados, seguindo as recomendações de parcimônia de Byrne (2013). O modelo unifatorial apresentou índices piores de ajuste (NC=6,18; CFI=0,61; RMSEA=0,13) quando comparado ao modelo multifatorial de três fatores (NC=2,31; CFI=0,90; RMSEA=0,06). Tais resultados tornam possível afirmar que a escala possui um bom ajuste, uma vez que todos os parâmetros estão dentro das recomendações de Kline (2011). Ademais, as cargas fatoriais dos itens da validação confirmatória variaram entre 0,5 e 0,82, revelando boa qualidade dos itens e, conseqüentemente, validade da escala (Hair *et al.*, 2009). Foram excluídos os itens 7, 8 e 24, por apresentarem baixas cargas.

Desta forma, a estrutura final da ERC Luxo abrangeu 20 itens, ressaltando-se, ainda, que a solução fatorial de três fatores foi mantida, sendo os 20 itens da escala distribuídos nos mesmos três fatores obtidos na análise exploratória.

Ainda, no intento de melhorar o ajuste obtido, os índices de modificação (I.M.) também foram analisados, de acordo com as orientações de Kline (2011). Os I.M. entre as variáveis I22 ('As lojas desta marca estão localizadas em endereços e/ou bairros nobres') e I23 ('Os ambientes das lojas desta marca são sofisticados') foram de 40,93. Desta forma, uma seta dupla foi introduzida entre as variáveis, indicando correlação positiva entre os itens. Há amparo teórico para esta relação. Para Tungate (2009), a atmosfera luxuosa da loja física de uma marca de luxo depende de sua ambientação. Neste contexto, o estudo de Manlow e Nobbs (2012) demonstrou que os principais elementos de uma loja de luxo são a presença em grandes cidades, a localização em áreas nobres ou grandes shoppings, a variedade de produtos, a presença de produtos exclusivos, instalação contemporânea e ambientação capaz de comunicar o estilo sofisticado das marcas.

A Figura 4 apresenta o modelo de mensuração obtido na análise fatorial confirmatória com os respectivos parâmetros.

Figura 1 – Análise fatorial confirmatória



Nota.  $\chi^2(166)=382,72$ ;  $p<0,001$ ;  $NC=2,31$ ;  $CFI=0,90$ ;  $RMSEA=0,06$   
 Fonte: Elaborada pelos autores

A confiabilidade dos três fatores foi analisada pelo *Jöreskog's rho*, medida de confiabilidade mais precisa do que o alfa de *Cronbach* para modelagem por equações estruturais, visto que se baseia em cargas fatoriais e não nas correlações observadas entre as variáveis (Chin, 1998). O fator Experiência com a Marca obteve  $\rho=0,86$ ; o fator Fidelização de Clientes obteve  $\rho=0,81$  e, por fim, o fator Imagem da Marca apresentou  $\rho=0,77$ . De acordo com Chin (1998), estes valores são considerados bastante satisfatórios, uma vez que os índices *Jöreskog's rho* devem ser superiores a 0,7.

Na sequência, a validade de construto da ERC Luxo foi testada por meio de validade convergente, validade discriminante e validade nomológica. Neste estudo, o primeiro indicio de validade convergente dos fatores foi sua confiabilidade; todos acima de 0,7 indicam convergência apropriada; ademais, as cargas fatoriais superiores a 0,5, o que ocorreu em todos os 20 itens da ERC Luxo ratificam sua validade convergente (Hair *et al.*, 2009). As evidências de validade discriminante ocorrem quando o valor da variância extraída estimada de cada fator supera o quadrado da correlação entre eles (valores abaixo da diagonal), conforme o critério de Fornell-Larcker (Hair *et al.*, 2009), o qual diz que um construto latente deve explicar suas medidas de itens melhor do que outro construto. A validade discriminante foi confirmada, como ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Validade discriminante

FATOR	EM	F	IM
EM	0,45 <sup>a</sup>	-	-
F	0,17	0,39 <sup>a</sup>	-
IM	0,08	0,34	0,41 <sup>a</sup>

Fonte: Elaborada pela autora

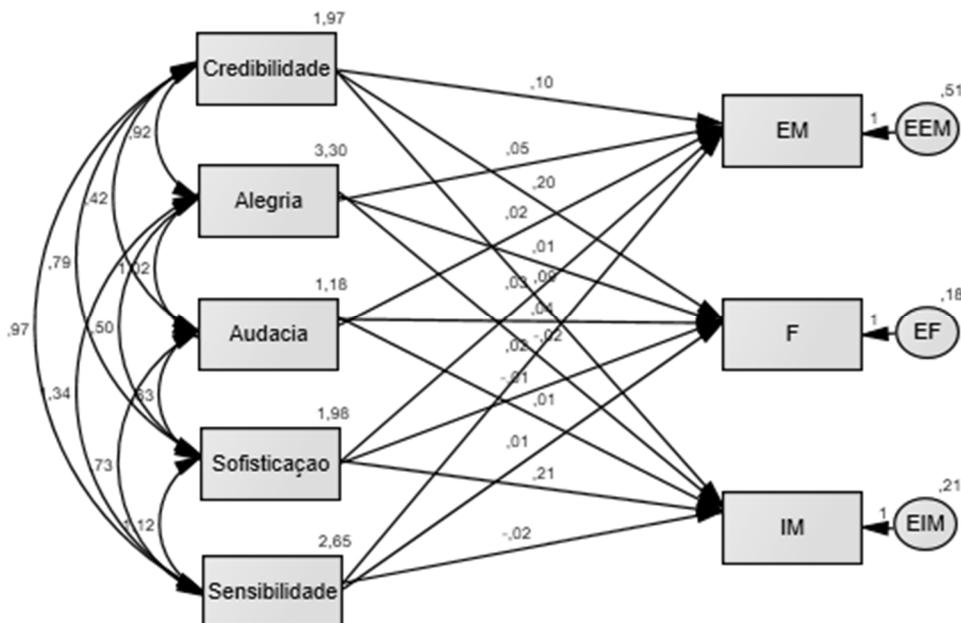
Nota: <sup>a</sup> variância extraída

A validade nomológica, por sua vez, demonstra a capacidade de a escala se comportar em relação a outros construtos, conforme indicado pela literatura, sendo necessário testar se as correlações entre os construtos fazem sentido quando comparadas à teoria (Hair *et al.*, 2009). A literatura revela uma expectativa positiva de relação entre as variáveis personalidade de marca e percepção de relacionamento com clientes. Assim, a validade nomológica será validada se os valores obtidos na análise de caminhos entre as medidas de personalidade de marca e de relacionamento com clientes forem positivos e significativos; esta comprovação será demonstrada pelo Estudo 3.

*Estudo 3: Verificação do ajuste do modelo global entre personalidade de marca e percepção de relacionamento com o cliente*

Para atingir este objetivo, recorreu-se à análise de caminhos ou *path analysis*, ou teste do modelo estrutural, que visa testar relações entre variáveis, por meio da modelagem por equações estruturais, utilizando-se, mais uma vez, a estimação da máxima verossimilhança. A Figura 2 ilustra o modelo testado.

Figura 2 – Resultado da *path analysis* para o modelo proposto



Nota.  $\chi^2(3)=73,78$ ;  $p<0,001$ ;  $NC=24,59$ ;  $GFI=0,94$ ;  $CFI=0,90$ ;  $RMSEA=0,27$

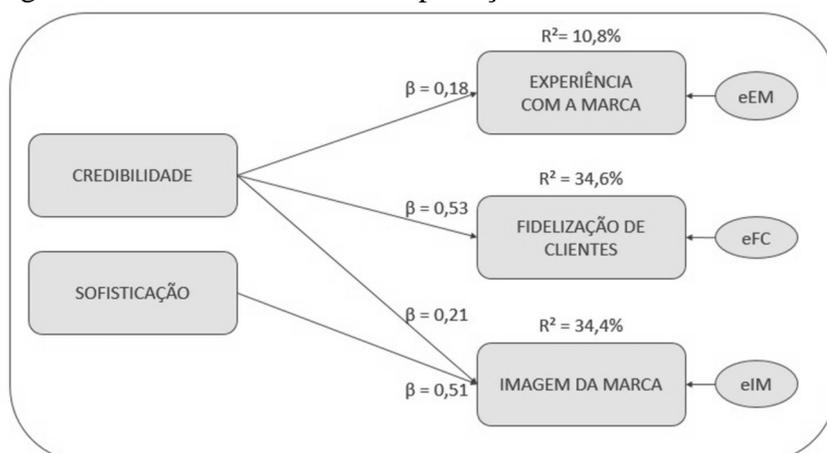
Fonte: Elaborada pelos autores

Tomando como base os parâmetros de ajuste propostos por Kline (2011), o modelo estrutural testado apresentou ajuste satisfatório, uma vez que o índice incremental (CFI) esteve dentro dos valores esperados. Quanto aos índices absolutos (NC e RMSEA), estes não

estiveram dentro dos valores de referência porque são sensíveis ao tamanho da amostra. O  $\chi^2$  é uma função matemática que depende do tamanho da amostra (N); à medida que N aumenta, o mesmo ocorre com  $\chi^2$ , mesmo quando as diferenças entre as matrizes de variância observada e estimada são idênticas (Hair *et al.*, 2009).

Quanto ao RMSEA, este configura uma medida mais adequada para uso de modelos confirmatórios, aumentando sua eficácia (Rigdon, 1996). Pode-se conjecturar ainda que a medida de personalidade de marca pode apresentar algum problema de ajuste, uma vez que em sua validação original (Muniz & Marchetti, 2012), grande parte dos índices não apresentaram bom ajuste, o que pode ter contribuído para a obtenção de índices absolutos ruins ( $\chi^2$  e RMSEA) no teste do modelo estrutural por ora realizado. Destarte, optou-se por utilizar a medida de ajuste absoluto denominada índice de qualidade do ajuste (GFI), por ser menos sensível ao tamanho amostral. Segundo Kline (2011), valores próximos a 0,95 indicam bom ajuste. Por isso, concluiu-se que o modelo estrutural mostrando a influência da personalidade de marca na percepção de relacionamento possui ajuste satisfatório. Por fim, as fortes correlações entre os fatores de personalidade de marca e os fatores de percepção de relacionamento atestaram a validade nomológica da ERC Luxo e, em última análise, sua validade de construto. A Figura 3 sintetiza os resultados da *path analysis*.

Figura 3 – Síntese do modelo de predição



Fonte: Elaborada pelos autores

Quanto à interpretação que se dá para a significância estatística do coeficiente de determinação da variância ( $R^2$ ) no âmbito das ciências comportamentais, considera-se 2% como um pequeno efeito, 13% como médio efeito e, a partir de 26%, grande efeito (COHEN, 1992). Constata-se, assim, pelos resultados obtidos, que a dimensão credibilidade contribui com 10,8% para a explicação da experiência com a marca, apresentando um pequeno poder preditivo; já no que tange à fidelização dos clientes, a credibilidade contribui sozinha com 34,6% para sua explicação, mostrando grande poder de predição. Por fim, a imagem da marca pode ser explicada tanto pela credibilidade ( $\beta=0,21$ ) quanto pela sofisticação ( $\beta=0,51$ ), sendo esta última sua melhor preditora. Estas duas dimensões apresentam grande efeito na explicação da imagem de marca (34,41%). O resultado corrobora os três elementos que promovem o engajamento com as marcas de luxo, a saber, aspectos funcionais, relativos aos atributos dos produtos; aspectos experienciais, referentes às interações que os consumidores experimentam com as marcas; e aspecto simbólico, que representa os atributos intangíveis e os laços emocionais com o produto ou marca (Berthon, Pitt, Parent, & Berthon, 2009).

No que tange à experiência com a marca, a literatura assegura que um dos princípios básicos da venda de produtos de luxo consiste na experiência sensorial e simbólica da compra

(Kapferer & Bastien, 2009). Neste sentido, uma vez que o consumo de produtos de luxo está relacionado ao consumo hedônico, a experiência de compra carrega, ainda, a função de prazer e diversão aos consumidores, independente da compra em si (Babin, Darden, & Griffin, 1994).

Em relação ao impacto da credibilidade da marca sobre a experiência com ela, Dubois, Laurent e Czellar (2001) revelam as características do produto de luxo que influenciam a experiência com a marca, quais sejam, qualidade excelente, preço elevado, raridade, estética do produto, aspectos multissensoriais e a tradição e história da marca. Dentro desta perspectiva, Sthrelau (2013) observa o caráter transitório do luxo e seu dinamismo, onde o valor do luxo passou do produto para a marca e, atualmente, está associado à experiência do consumidor. Ainda sobre a credibilidade, no sentido dos valores percebidos de uma marca, ela tende a influenciar o consumo de marcas de luxo e tornar possível o desenvolvimento de lealdade à marca, entendida como a fidelização dos consumidores (Williams & Atwal, 2013). Para Chevalier e Mazzalovo (2008), o sucesso de uma marca no mercado de luxo está ligado à sua capacidade de construir uma marca corporativa consistente e distinta entre os competidores, conhecendo as preferências do consumidor e adequando-se às mesmas, o que tendem em última análise, a promover a lealdade à marca.

Em se tratando da relação entre credibilidade e imagem de marca, a literatura garante que a imagem da marca é formada a partir de sinais emitidos pela própria marca, que delineiam a percepção que o mercado tem sobre ela (Biel, 1993; Kapferer, 2003; Keller, 2012). Biel (1993), especificamente, aponta a imagem da organização como elemento chave na formação da imagem da marca.

No que se refere à relação entre sofisticação e imagem de marca, a literatura aponta que o consumo de produtos de luxo está associado à busca de *status* social, como forma de obter prestígio e reconhecimento (Allérès, 2006; Sthrelau, 2013). Neste sentido, visto que a imagem da marca é formada por diferentes elementos que a projetam no mercado (Biel, 1993; Kapferer, 2003; Keller, 2012), Lipovetsky e Roux (2005) discorrem sobre a estética utilizada pelas marcas de luxo para criar ambientes que remetam à sofisticação e ao refinamento, englobando matérias-primas raras, produção de peças artesanais, atendimento exclusivo, arquitetura e ambientação cuidadosa das lojas – contexto em que se inserem mobília, sons, cores e aromas e até mesmo a atenção destinada à beleza e sofisticação das embalagens. Cabe salientar, ainda, que a imagem da marca configura o mais importante ativo de uma marca de luxo e a manutenção deste ativo demanda o contínuo desenvolvimento da atmosfera de sofisticação, confirmando o encantamento do consumidor em relação à marca (Albrecht, Backhaus, & Woisetschlager, 2013)

## CONCLUSÕES

O principal objetivo deste estudo foi alcançado, desvelando a influência da atribuição de personalidade de marcas na construção de relacionamento com elas. Ademais, um instrumento que avalia os aspectos considerados relevantes para o desenvolvimento de relacionamentos com clientes no mercado de moda feminina de luxo foi produzido, apresentando consistência teórica, confiabilidade e validade de construto.

No que tange às suas contribuições, a presente pesquisa contribuiu para os estudos nas áreas de marketing de relacionamento e comportamento do consumidor, preenchendo uma lacuna identificada na literatura, visto que não foram encontrados estudos que explorassem a relação entre Personalidade de Marca e Marketing de Relacionamento. Ainda, o estudo abrange o mercado de luxo, segmento com potencial de crescimento e carente de estudos científicos que explorem seu contexto de atuação. Ademais, o estudo propôs a validação exploratória e confirmatória de um instrumento de pesquisa, cujo resultado é a ERC Luxo, com bons índices psicométricos, podendo ser usada para posteriores estudos relacionais no contexto do mercado de luxo.

No que tange às implicações gerenciais, a ERC Luxo representa uma ferramenta para o diagnóstico do relacionamento com clientes do mercado de moda feminina de luxo, oferecendo ao mercado um instrumento de mensuração válido e confiável, capaz de orientar a tomada de decisão por parte dos gestores no sentido de aprimorar tanto a imagem quanto a experiência com a marca, o que se traduzirá, em última análise, em uma maior lealdade das clientes.

Em relação às limitações e recomendações para futuras pesquisas, este trabalho consiste em um primeiro esforço no sentido de construir um quadro conceitual para o relacionamento com clientes no mercado de moda feminina de luxo, incluindo o impacto da personalidade atribuída às marcas deste segmento sobre a percepção de relacionamento com elas. Posto isto, os resultados obtidos são mais indicativos que conclusivos. Assim, novas validações da ERC Luxo em outros contextos e diferentes perfis confirmarão a estabilidade do modelo e incrementarão sua generalidade e validade externa.

Outra limitação deve-se ao caráter transversal do estudo. Neste sentido, requer-se o desenvolvimento de uma base de dados de séries temporais, seguido do teste da estrutura da ERC Luxo validada neste estudo em um contexto longitudinal, de maneira a se obter um maior refinamento da escala. Novas validações da ERC Luxo são recomendadas com base em futuras tendências e perspectivas em marketing de relacionamento para o segmento do luxo, a fim de que uma medida confiável do CRM no mercado de luxo possa ser construída em uma base contínua.

Por fim, considerando a crescente relevância do papel estratégico do CRM para as organizações atualmente, mormente no mercado de luxo, ainda pouco estudado, a presente pesquisa propõe uma medida operacional válida e confiável deste construto. Os resultados aqui coligidos não são conclusivos, mas oferecem um ponto de partida útil para a realização de futuras investigações que contribuam para o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico concernente ao CRM no mercado de luxo.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum. *California Management Review*, 42(4), 8-23.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 347-356.
- Agariya, A. K. & Singh, D. (2013). CRM Scale Development and Validation in Indian Public Hospitals. *Journal of Health Management*, 15(2), 275-291.
- Albrecht, C.; Backhaus, H.; Woisetschlager, D. M. (2013). Drivers of Brand Extension Success: What Really Matters for Luxury Brands. *Psychology & Marketing*, 30(8), 647-659.
- Allérès, D. (2006). *Luxo... estratégias marketing*. FGV Editora.
- Arsena, A., Silvera, D. H., & Pandelaere, M. (2014). Brand trait transference: When celebrity endorsers acquire brand personality traits. *Journal of Business Research*, 67(7), 1537-1543.
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing—the experience is everything!. *Journal of Brand Management*, 16(5), 338-346.
- Azoulay, A., & Kapferer, J. N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality?. *The Journal of Brand Management*, 11(2), 143-155.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 644-656.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 3. reimp. Lisboa: Edições, 70.
- Battor, M., & Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26(9-10), 842-857.
- Benouakrim, H. & El Kandoussi, F. (2013). Relationship marketing: literature review. *International Journal of Science and Research*, 10(2), 148-152.

- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, N. C. (1988). Revitalizing brands. *Journal of Consumer Marketing*, 5(3), 15-20.
- Berthon, P., Pitt, L., Parent, M., & Berthon, J. (2009). Aesthetics and Ephemerality. *California Management Review*, 52(1).
- Biel, A. (1993). Converting image into equity. In: AAKER, D. A., BIEL, A. (Org.). *Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brand*. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum Associates, 67-82.
- Braga, J. (2004). Sobre o luxo. *Revista Costura Perfeita*.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1-2), 49-63.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375-383.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., & Guido, G. (2001). Brand personality: how to make the metaphor fit? *Journal of Economic Psychology*, 22(3), 377-395.
- Chevalier, M. & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: a world of privilege*. John Wiley & Sons.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). A power prime. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Lima, A. D. A., & Baptista, P. D. P. (2013). Impacto da Congruência entre Autoconceito e Personalidade de Marca na Intensidade da Qualidade de Relacionamento e Lealdade do Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(1), 73-96.
- Demo, G. (2014). B2C market: development of a CRM scale. In A. Ghorbani (Ed.). *Marketing in the Cyber Era* (pp. 85-95). Hershey, PA: IGI Global.
- 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.
- Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Fernandes, T., & Cardoso, H. (2015). Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte, Revisão Bibliométrica da Produção Nacional de Primeira Linha, Institucionalização da Pesquisa no Brasil e Agenda de Pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6).
- Dubois, B.; Czellar, S.; & Laurent, G. Consumer segments based on attitudes toward luxury: Empirical evidence from twenty countries. *Marketing Letters*, v. 16, n. 2, p. 115-128, 2005.
- Durgee, J. F. (1988). Understanding brand personality. *Journal of Consumer Marketing*, 5(3), 21-25.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 290-306.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-353.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33(2), 33-39.

- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351-359.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000, 1.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kapferer, J. N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. 3ª Edição.
- Kapferer, J. & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5), 311-322.
- Keller, K. L. (2012). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. 4.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Foundations of behavioral research* (5th ed.). Independence, KY: Wadsworth Thomson.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd. ed.). New York: The Guilford Press.
- Kim, D. H., & Sung, Y. (2013). Gucci versus Old Navy: Interplay of brand personality and regulatory focus in advertising persuasion. *Psychology & Marketing*, 30(12), 1076-1087.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.
- Lipovetsky, G.; Roux, E. (2005). *O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. Editora Companhia das Letras.
- Malär, L., Nyffenegger, B., Krohmer, H., & Hoyer, W. D. (2012). Implementing an intended brand personality: a dyadic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 728-744.
- Manlow, V. & Nobbs, K. (2013). Form and function of luxury flagships: An international exploratory study of the meaning of the flagship store for managers and customers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(1), 49-64.
- McKenna, R. (2005). *Marketing de relacionamento*. Elsevier Brasil.
- Möller, J., & Herm, S. (2013). Shaping retail brand personality perceptions by bodily experiences. *Journal of Retailing*, 89(4), 438-446.
- Muniz, K. M., & Marchetti, R. Z. (2012). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *Brazilian Administration Review*, 9(2), 168-188.
- Ngai, E. W. (2005). Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605.
- Nobre, H. M., Becker, K., & Brito, C. (2010). Brand relationships: a personality-based approach. *Journal of Service Science and Management*, 3(02), 206.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Park, J. K., & John, D. R. (2012). Capitalizing on brand personalities in advertising: The influence of implicit self-theories on ad appeal effectiveness. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 424-432.
- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Routledge.

- Plummer, J. (1985). How personality makes a difference. *Journal of Advertising Research*, 24, 27-31.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218-236.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard Business School Press*. p. 1-22, Mar./Apr.
- Reijonen, H., & Laukkanen, T. (2010). Customer relationship oriented marketing practices in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(2), 115-136.
- Rigdon, Edward E. (1996), "CFI vs. RMSEA: A Comparison of Two Fit Indices for Structural Equation Modeling," *Structural Equation Modeling*, 3 (4), 369-79.
- Rozzett, K. & Demo, G. (2010). Desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 30. São Carlos. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO.
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 7-17.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Sin, L. Y., Tse, A. C. B., & Yim F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39, 1264-1290.
- Soeini, R. A., & Jafari, B. (2012). CRM performance measurement process. *International Journal of Emerging Sciences*, 2(1), 134.
- Strehlau, S. (2013). Brazil: Luxury and Counterfeits. In: WIEDMANN, K.; HENNINGS, N. (Org.). *Luxury Marketing: A Challenge for Theory and Practice*. Springer Gabler, 245-260.
- Sung, Y., Choi, S. M., Ahn, H., & Song, Y. A. (2015). Dimensions of Luxury Brand Personality: Scale Development and Validation. *Psychology & Marketing*, 32(1), 121-132.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013) *Using multivariate statistics*. 6.ed. Boston: Pearson Allyn And Bacon.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., 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.
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16(5), 375-382.
- Tungate, M. (2009). *Luxury world: the past, present and future of luxury brands*. Kogan Page Publishers.
- Vavra, T. (1993). *Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas.
- Williams, A. & Atwal, G. (2013). The hedonistic consumption of luxury and iconic wines. In: WIEDMANN, K.; HENNINGS, N. (Org.). *Luxury Marketing: A Challenge for Theory and Practice*. Springer Gabler, 379-393.
- Wilson, E. J & Vlosky, R. P. (1997). Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39(1), 59-70.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.