

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE NO VAREJO:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA AMARO**

ALINE SILVA AUTRAN DE MORAIS

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

MARTHA STADTALANDER MAGNUS CHAVES BARCELLOS

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING DE PORTO ALEGRE (ESPM - POA)

MAUREN DO COUTO SOARES

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

ROBERTA FLECK SAIBRO KRAUSE

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING DE PORTO ALEGRE (ESPM - POA)

O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA AMARO

1. INTRODUÇÃO

Um dos objetivos do marketing dentro das empresas é o desenvolvimento de um relacionamento mais profundo e duradouro com seus consumidores e o marketing de relacionamento se apresenta com a finalidade de conquistar e manter um relacionamento em longo prazo com os clientes (KOTLER; KELLER, 2019). Embora marketing de relacionamento seja um assunto estudado e discutido há décadas, os avanços das novas tecnologias, como a Internet, os aplicativos móveis, plataformas de mídia social, realidade virtual, inteligência artificial, geraram uma maior complexidade e criaram a necessidade de uma compreensão mais profunda do comportamento do cliente para melhorar a sua experiência de compra (ZAKI; NEELY, 2018).

Essas novas tecnologias, com o surgimento dos canais *online* e digitais e o fortalecimento da conectividade, do *mobile* e das mídias sociais, além de influenciarem o comportamento de compra dos consumidores, possibilitaram ofertar novos serviços e alteraram o modelo de negócio do varejo (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; SONNEVELD *et al.*, 2015; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Essa mudança de comportamento reduziu a lealdade ao uso de determinados canais de vendas/atendimento pelo consumidor devido à facilidade de acesso aos varejistas (KOISTINEN; JÄRVINEN, 2009). Com isso, os formatos de fidelização para esse novo perfil de consumidor se modificaram e as estratégias e ferramentas que antes eram utilizadas dentro das áreas de marketing necessitam de atualizações (GUMMESSON, 2010). Ademais, o isolamento social, advindo da pandemia do Covid-19, alterou ainda mais o comportamento de compra dos consumidores, fortaleceu os negócios *online*, levando varejistas a adotarem o comércio eletrônico, e reforçarem a inovação nas estratégias de canais de marketing (WANG *et al.*, 2020).

Para atrair e reter clientes e garantir a sobrevivência e expansão de seus negócios, os varejistas são pressionados a ser maleáveis, incorporarem a inovação e estabelecerem estratégias de marketing centradas no cliente (KERSMARK; STAFLUND, 2015). O cliente deve estar no centro do negócio, com uma compreensão adequada de cada um deles, para oferecer o produto e serviço certos, com agilidade e no momento e canal certo (MELERO; SESI; VERHOEF, 2016). Esse cenário de transformação, com alta competitividade, beneficia empresas que buscam diferenciais, através da estratégia de gestão de clientes, com a estruturação de uma visão única de clientes e segmentação da base de consumidores, além da gestão da experiência dos clientes, com planos de interação e programas de relacionamento/fidelidade (BONILHA, 2016). Igualmente, a sustentabilidade das empresas no mercado depende cada vez mais da longevidade na relação com os clientes. Ou seja, para a diferenciação e continuidade das empresas, estratégias que trazem o acompanhamento e fidelização dos clientes, como atendimento pós-venda e CRM, precisam ser usadas pelas empresas para o relacionamento com os clientes (SANTOS, 2014). O CRM (*Customer Relationship Management*), gerenciamento do relacionamento com o cliente, e o Marketing *one-to-one*, a interação com cada um de seus clientes de maneira individual, cativando-os e fidelizando-os, são conceitos estratégicos aplicados dentro do Marketing de Relacionamento (GUMMESSON, 2010).

Academicamente o termo marketing de relacionamento tem sido trabalhado há décadas, sob os mais diferentes aspectos, como é possível notar ao pesquisar o assunto nas principais bases de dados. E o CRM é identificado como uma importante ferramenta para impulsionar a satisfação e fidelidade de cliente em uma visão ampla e abrangente de relacionamento de cliente (KUMAR; REINARTZ, 2016). Em relação ao CRM, Araujo, Pedron e Picoto (2016) descobriram que a pesquisa sobre esse tema está embasada na perspectiva de estratégias de marketing mais sofisticadas e complexas, com objetivo de conquistar e reter clientes. Identificaram sete categorias mais utilizadas nas publicações que abordam CRM: ferramentas para desenvolver novos modelos e teorias; marketing de relacionamento; antecedentes e consequências da qualidade do serviço, satisfação do cliente, fidelidade e percepções do cliente; implicações e consequências do foco orientado para o mercado; conceituação teórica da relação da gestão de clientes e suas implicações no desempenho da organização; visão baseada em recursos; e valor para o cliente. Alguns estudos investigam o impacto da gestão do relacionamento com o cliente na satisfação e lealdade do cliente (LONG *et al.*, 2013), exploram as relações entre gestão do relacionamento com o cliente, satisfação do cliente, fidelidade do cliente, lucratividade do cliente e retenção do cliente (BADER, 2019). Ou ainda ampliam para entender se a reputação da empresa impacta na fidelização, tendo a satisfação como mediador (KHAN *et al.*, 2020). Os resultados dos estudos revelam uma influência da gestão do relacionamento com o cliente na satisfação e fidelização do cliente. Contudo, identificam serem necessários mais estudos que investiguem a relação entre a gestão do relacionamento do cliente e fidelização de clientes a partir da perspectiva dos clientes, pela medida de sua satisfação (BADER, 2019).

Levando em consideração o cenário extremamente competitivo do varejo atual, os estudos prévios que identificam que a gestão do relacionamento com o cliente pode contribuir para a satisfação e fidelização do cliente, busca-se responder à questão: **qual a contribuição do Marketing de Relacionamento para fidelização do cliente no varejo de moda?** O objetivo geral deste trabalho é analisar se o marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização do cliente no varejo de moda pelo estudo de caso da empresa Amaro. Os objetivos específicos são: entender as estratégias de marketing de relacionamento da empresa Amaro, analisar o processo de fidelização junto aos consumidores pela sua percepção de relacionamento com a marca e recomendação da marca Amaro e avaliar o efeito do marketing de relacionamento na percepção e na recomendação da marca.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Marketing de Relacionamento e fidelização

Na sua essência, o marketing de relacionamento pode ser definido como uma filosofia de administração que busca estabelecer um relacionamento profundo e duradouro, baseado na orientação para o cliente e para obtenção do lucro (MCKENNA, 2005). O marketing de relacionamento é tão antigo quanto o próprio comércio e é associado a estudos que exploram: a abordagem de rede; a abordagem de interação; os relacionamentos interativos de longa duração; a fidelidade do cliente, o marketing interativo, o database marketing; o marketing direto, o marketing de nicho; o marketing *one-to-one*, o marketing envolvente, o marketing de diálogo, o marketing customizado e a gestão do cliente. Pode ser definido como a interação em redes de relacionamento e enfatiza, principalmente, a lealdade do cliente (GUMMESSON, 2009). O objetivo central do marketing de relacionamento é a construção em longo prazo de

um relacionamento entre os componentes-chave do negócio, de maneira satisfatória para ambos, a fim de conquistar ou manter negócios. Esses componentes-chave para o marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores e agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas) (KOTLER E KELLER, 2019).

A implementação de estratégias de marketing de relacionamento no processo de fidelização dos consumidores se dá por meio da criação de um “Relacionamento de Aprendizado”, em que o cliente informa, de algum modo, suas necessidades e a empresa constrói e oferta a ele um produto/serviço personalizado que irá atender suas necessidades. A ideia é desenvolver e gerenciar relações individuais com os clientes, criando a personalização do relacionamento, estabelecendo vínculos mais fortes com os clientes. Essa estratégia de relacionamento com interações colaborativas, que pode ser chamada de gestão do relacionamento de clientes, marketing de relacionamento ou marketing *one-to-one*, reconhece que não existem clientes iguais dentro de uma empresa e utiliza-se da informação dos clientes como um diferencial para criação de vantagem competitiva (PEPPERS; ROGERS, 2004).

A fidelização é um processo que integra diversas etapas estratégicas extremamente complexas dentro do relacionamento com os clientes. Essas etapas vão desde o monitoramento da satisfação das necessidades do cliente, passando pelo contínuo investimento em melhorias na qualidade do serviço oferecido e debruçando-se na conquista por novos clientes. Os dados se fazem presentes nesse processo de relacionamento, pois para identificar clientes fiéis e lucrativos é preciso uma base de dados sólida e confiável, e uma inteligência, por meio da junção de informações e conhecimentos de mercado, para gerar experiências relevantes e que fidelizam consumidores de alto valor (SANTOS, 2014).

O cliente fidelizado retorna à loja, efetua compras maiores, indica a empresa para amigos e colegas, faz sugestões e fornece *feedback* (REICHHELD; MARKEY, 2006; SANTOS, 2014). Uma medida confiável para mensurar a fidelidade do cliente às marcas, com maior precisão em relação aos resultados, é a pesquisa de NPS (*Net Promotor Score*). A pesquisa foi concebida para que fosse possível avaliar se a experiência proporcionada pelas empresas está sendo satisfatória para os consumidores (REICHHELD; MARKEY, 2006). Para isso, efetua uma única pergunta em uma escala de 0 a 10: “Qual é a probabilidade de você recomendar nossa empresa para um amigo ou colega?”, por compreender que um cliente que indica uma empresa para um amigo é um cliente comprometido, leal e está colocando sua própria reputação em risco. Um cliente é considerado promotor da marca quando seleciona 9 ou 10, neutro, entre 7 e 8, e detrator se escolhe entre 0 e 6 (REICHHELD, 2003). O NPS é classificado em zonas: de excelência (NPS de 76 a 100), que tem alto índice de promotores; de qualidade (NPS de 51 a 75), com mais neutros e promotores; de aperfeiçoamento (NPS de 1 a 50), com equilíbrio entre promotores e detratores; e zona crítica (NPS de -100 a 0), com alto índice de detratores (DUARTE, 2018).

Segundo Zaki *et al.* (2016), o NPS é uma ferramenta popular usada amplamente nas empresas, em uma tentativa de medir a lealdade e a satisfação do cliente. Contudo, a literatura sugere que a crescente dependência de uma simples e única métrica para medir isso é uma tendência muito arriscada e que as empresas devem adotar uma abordagem multidimensional mais diversificada para prever o comportamento do cliente (ZAKI *et al.*, 2016). Reichheld e Markey (2006) consideram que as empresas devem identificar problemas e oportunidades pela compreensão de como e por que os clientes reagem a seus produtos e serviços e as causas nas variações no NPS, através de pesquisas, observações de campo e análise de comentários do cliente. Zaki *et al.* (2016) ressaltam que o NPS não fornece os motivos dos clientes serem

promotores ou detratores da empresa e, portanto, é preciso extrair os dados dos clientes para avaliar e prever a lealdade do cliente e medir simultaneamente os componentes comportamentais da lealdade.

O estudo de Bader (2019) explorou a relação entre cinco fatores: gestão do relacionamento com o cliente, satisfação do cliente, fidelidade do cliente, lucratividade do cliente e retenção do cliente. Os resultados revelaram influência significativa da gestão do relacionamento com o cliente na satisfação do cliente, assim como a influência da satisfação do cliente na lealdade e na lucratividade do cliente. No entanto, não foi possível comprovar que a fidelidade do cliente medeia a relação entre satisfação do cliente e lucratividade do cliente. O relacionamento com o cliente pode levar à satisfação do cliente, mas a satisfação do cliente isolada não é o suficiente para garantir fidelidade, rentabilidade ou retenção do cliente.

Conforme Khan *et al.* (2020), a satisfação do cliente é essencial para a reputação e lealdade da empresa e a gestão do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management – CRM*) e a reputação impactam positivamente na fidelização do cliente. A sua pesquisa, conduzida no Paquistão, confirma estudos anteriores que sugerem que a relação com o cliente melhora significativamente a fidelidade do cliente e que a reputação organizacional pode aumentar a fidelidade do cliente e a confiança na organização. Os resultados também sugerem que a satisfação do cliente desempenha um papel mediador entre CRM e fidelidade do cliente, indicando que a satisfação e a fidelidade do cliente têm uma forte associação e que a reputação corporativa ajuda a atrair clientes fiéis se as atividades atenderem às suas expectativas.

O estudo de Long *et al.* (2013) também identificou uma relação positiva entre os elementos de gerenciamento de relacionamento com o cliente e a satisfação e fidelização do cliente. Santos (2014) considera que para aumentar a fidelização dos clientes é preciso fomentar e manter um relacionamento com eles e que a ferramenta estratégica de CRM pode contribuir para estreitar esse relacionamento e mantê-lo mais longo. Conclui que a longevidade na relação cliente/empresa é garantida com políticas e estratégias de melhoria de qualidade com objetivo de satisfazer as necessidades e as expectativas criadas pelos clientes. Fomentar e manter um relacionamento com os clientes, pelo CRM e pós-venda, contribui para aumentar a fidelização dos clientes.

Geralmente, associa-se o CRM com o uso de tecnologias de informação para implementar práticas já conhecidas do marketing de relacionamento. Porém, é uma iniciativa organizacional que tem como objetivo criar, desenvolver e aprimorar o relacionamento com o cliente, com foco em melhorar o valor percebido por ele e a rentabilidade do negócio (PAYNE, 2006). O principal motivo para as empresas decidirem manter um relacionamento com os clientes é econômico, pois comumente alcançam melhores resultados ao gerenciar sua base de clientes, com o propósito de identificar, adquirir, satisfazer e reter clientes lucrativos. Além do motivo econômico, traz benefícios como: diminuir os custos com marketing e retenção de clientes, melhorar o valor de tempo de vida dos clientes e aumentar a compreensão sobre eles, ajudando na elaboração de estratégias de marketing mais direcionais (BUTTLE, 2009). O sucesso da sua aplicação pode ser avaliado pelo: aumento de *cross-selling*, redução de custos do processamento ou transação, redução de perda de cliente, ciclo mais veloz para processar compras e outras transações e, por fim, aumento na satisfação do cliente (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Para consolidar a gestão do marketing de relacionamento ou marketing *one-to-one* dentro de um negócio existem quatro ações norteadoras: realizar a identificação dos clientes, diferenciar cada um de seus clientes, interagir com seus clientes e personalizar algum aspecto

da relação, conhecido também pela sigla IDIP (Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização). O principal ponto está na comunicação personalizada para cada um dos consumidores da marca, principalmente aqueles que a empresa identifica com maior potencial e maior valor. É um processo de fidelização de clientes valiosos em todas as etapas desde identificação do cliente até a personalização dos produtos e serviços, diferenciando seus clientes para compreender os valores e necessidades de cada um (PEPPERS; ROGERS, 2004).

O uso do CRM vem sendo apresentado como uma forma para alavancar a inovação de uma empresa e aumentar a sua vantagem competitiva sustentável (LIN; CHEN; CHIU, 2010). O estudo de Long *et al* (2013) reconhece o CRM como uma das estratégias que podem ser empregadas pelas organizações para melhorar a vantagem competitiva, com elementos críticos como: comportamento dos funcionários, qualidade do atendimento ao cliente, desenvolvimento de relacionamento e gerenciamento de interação. Esse estudo identificou que o comportamento dos colaboradores e o desenvolvimento do relacionamento contribuem para a satisfação e fidelização do cliente.

Além de o CRM ser importante para desenvolver relacionamentos fortes e criar valor para o cliente no curto prazo, sua utilização também permite às empresas compreender e gerenciar seus processos de criação, fomentando a inovação para alcançar um desempenho superior de mercado em longo prazo (ERNST *et al.*, 2011). Com o CRM é possível identificar indivíduos que compartilham comportamento ou interesses semelhantes, criando segmentos homogêneos, que permitem direcionar produtos ou estratégias de marketing específicas para segmentos específicos. Isso permite direcionar as ações, fornecer ofertas personalizadas e possibilitar o aumento da eficiência de marketing para a empresa (CARNEIN, *et al.*, 2017). O CRM também é importante para os varejistas, pois esses precisam decidir para quais clientes irão direcionar suas ofertas, por quais meios (e-mail, mala direta, redes sociais) e se serão usadas para adquirir novos clientes ou reter os existentes. O processo de CRM deve aplicar ações que desenvolvam relacionamentos lucrativos com clientes potenciais e clientes (VERHOEF *et al.*, 2010).

2.2 Varejo de Moda

Segundo Kotler e Keller (2019), o varejo é composto por todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços direta para o consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Segundo Dillon (2018), a essência da indústria da moda se dá por meio do design e da confecção de roupas, existindo três níveis de produção: a alta-costura, o prêt-à-porter (expressão francesa que significa "pronta para usar") e o mercado de massa. A alta-costura, produção de roupas com alta qualidade e acabamento, lida com a exclusividade através de um número limitado de peças elaboradas sob medida. O prêt-à-porter é construído por meio de tamanhos padronizados, com o imediatismo das coleções e o alinhamento contínuo das tendências do mercado. Já a produção em larga escala, ou em massa, apresenta os menores custos de produção, com tecidos mais baratos e técnicas de elaboração desenvolvidas para manter o preço de produção baixo e em alta escala (DILLON, 2018).

Dentro do escopo do varejo de moda existem seis formatos que compõem os setores-chave deste varejo, sendo eles: butiques independentes, cadeias de lojas independentes de tamanho médio, grandes cadeias de lojas, lojas franqueadas, lojas nacionais de departamentos ou ainda concessões. Cada modelo apresenta um formato, local, produto e preço diferente. Os empresários que atuam no segmento de varejo de moda elaboram modelos baseados no

conceito de *fast fashion*, oferta de peças básicas ou descartáveis, baseadas nas tendências de moda mais recentes, vendidas a um preço baixo (DILLON, 2018).

Kersmark e StafLund (2015) observam que, para garantir a sua sobrevivência e expansão, os varejistas se veem pressionados a serem maleáveis e desenvolveram estratégias de marketing mais criativas, ousadas e centradas no cliente. A fim de atrair e reter clientes, é de suma importância que empresas do setor de varejo incorporem, dentro de suas estratégias de negócio, a inovação como algo contínuo e encontrem novas tecnologias, que qualifiquem os serviços ofertados aos clientes. Melero, Sesi e Verhoef (2016) argumentam que o cliente deve estar no centro do negócio. É importante ter uma compreensão adequada de cada cliente e agilidade para oferecer o produto e o serviço certos, no momento e no canal certo.

O estudo de Kuhn e Mostert (2018) identificou que as percepções dos clientes sobre a qualidade do relacionamento com um varejista devem ser consideradas para construção da fidelização do cliente. O resultado da pesquisa mostra a qualidade do relacionamento, assim como as intenções de relacionamento dos clientes, como preditores para a fidelidade dos varejistas e que a qualidade do relacionamento medeia a relação entre a intenção de se relacionar e a fidelidade do cliente. Isso indica que para construir a fidelidade do cliente o varejista deve determinar e direcionar os clientes com intenções de relacionamento na aplicação de suas táticas de marketing de relacionamento.

2.3 A Amaro

A marca Amaro, com sede em São Paulo, foi fundada em 2012 por Dominique Oliver, Lodovico Brioschi e Roberto Thiele, com dois diferenciais em relação aos varejistas brasileiros: cadeia integrada e verticalizada (modelo *direct-to-consumer*) e centralização do consumidor em todas as decisões da marca. Na visão dos empresários, a experiência de consumo do cliente em qualquer um dos canais de compra precisaria ser encantadora e surpreendente (ENDEAVOR, 2019). A Amaro iniciou suas operações apenas no mercado *online*, e em 2016 começou suas operações em lojas físicas, chamadas de Guide Shops, um canal de interação para os consumidores para que os mesmos pudessem ter contato com os produtos desenvolvidos pela marca.

As operações da Amaro ocorrem apenas no território brasileiro e são voltadas para mulheres em uma faixa etária de 25 a 40 anos. Posiciona-se como uma marca de *lifestyle* que oferece o melhor da moda, beleza, bem-estar e casa num só lugar, com preço justo e com uma equipe multidisciplinar e colaborativa de mais de 400 pessoas, com 61% dos cargos de liderança ocupados por mulheres (AMARO, 2021).

3. MÉTODO

Este estudo foi desenvolvido com uma etapa de pesquisa exploratória e uma etapa de pesquisa descritiva. Na exploratória, o uso de dados qualitativos forneceu percepções e compreensão do contexto do problema, tornando possível constatar diversos elementos do comportamento subjacente do consumidor (MALHOTRA, 2011). Já a fase descritiva, usada para descrever características ou funções da população-alvo e baseada em amostras geralmente grandes e representativas da população, envolveu a coleta e análise de dados numéricos e testes estatísticos (MALHOTRA, 2010; RICHARDSON, 2007). A vertente qualitativa exploratória foi usada como um estudo preliminar para entender melhor o problema de pesquisa, compreender a percepção dos entrevistados e formular mais

precisamente o problema. A quantitativa descritiva foi empregada para verificar e testar com uma amostra mais representativa essa percepção.

O método de pesquisa escolhido foi o de estudo de caso único, que permite aos pesquisadores centralizar suas atenções a um caso e se aprofundar na realidade social do objeto de estudo (YIN, 2014). O objeto de estudo foi a empresa de moda varejista feminina brasileira Amaro. Esse método permitiu realizar uma análise profunda sobre a empresa, a fim de alcançar uma maior compreensão sobre a contribuição do marketing de relacionamento usado pela mesma na fidelidade dos clientes. A escolha da linha mista de pesquisa proporcionou utilizar essas duas pesquisas de forma complementar e verificar a opinião da amostra sobre se sentir fidelizado pela Amaro através do marketing de relacionamento da empresa.

A amostragem foi não probabilística intencional (ou por julgamento) e por conveniência, oferecendo uma boa estimativa das características da população estudada (MALHOTRA, 2011). No caso da etapa qualitativa, os entrevistados foram selecionados através do critério de facilidade de acesso a eles por parte dos pesquisadores e pelo conhecimento dos entrevistados na área estudada. Para a pesquisa quantitativa, a amostra foi selecionada por conveniência.

Na parte qualitativa exploratória, foram realizadas oito entrevistas em profundidade, apoiadas em um roteiro de entrevistas semiestruturado elaborado com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. Foram duas entrevistas com especialistas em Marketing de Relacionamento, cinco entrevistas com consumidoras dos produtos da empresa Amaro e uma entrevista com um gerente de uma das Guide Shops da Amaro. O perfil dos entrevistados encontra-se nos quadros 1, 2 e 3. Para garantir o anonimato dos respondentes, alguns dados do perfil foram omitidos.

Quadro 1 – Perfil dos consumidores entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Região	Escolaridade
A	22	F	RS	Superior Incompleto
B	32	F	RS	Superior Completo
C	24	F	SP	Superior Incompleto
D	24	F	SP	Superior Completo
E	23	F	RS	Superior Completo

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quadro 2 – Perfil dos especialistas entrevistados

Entrevistado	Gênero	Região	Escolaridade
Es1	F	RS	Pós-Graduação
Es2	F	SP	Doutorado

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quadro 3 – Perfil do funcionário entrevistado

Entrevistado	Gênero	Cargo
GE	F	Gerente

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na etapa quantitativa, o questionário, formulado com base no roteiro de entrevistas e nas respostas dadas pelos entrevistados, foi aplicado em 248 pessoas, sendo 159 o total de

participantes válidos após a pergunta corte e a conferência dos questionários quanto a distorções ou ausências de preenchimento. A pesquisa foi disponibilizada no Google Forms e nas redes sociais Facebook e Instagram pelo período de 01 a 18 de outubro de 2020. Por se tratar de uma amostra não probabilística, com a escolha dos elementos da amostra de forma não aleatória, e por essa amostragem apresentar limitações técnicas que não permitem a generalização dos resultados, não foi calculada a margem de erro (MALHOTRA, 2010). O Quadro 4 permite visualizar as questões e os constructos mensurados pelo instrumento de coleta de dados descritivo.

Quadro 4 – Questões e constructos do questionário

Questões	Constructos
Você se sente influenciado pelas comunicações da Amaro? ^a Como você considera a personalização de relacionamento da Amaro com você? ^a Em relação ao atendimento, que nota você daria? ^a	Marketing de Relacionamento
Qual a sua percepção da Amaro? ^a Você recomendaria a Amaro para uma amiga? (NPS)	Fidelização

Nota: ^a Escala Likert de 5 pontos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A análise qualitativa dos dados foi feita através da técnica de análise de conteúdo com categorização a priori (BARDIN, 1988). Na etapa quantitativa, empregou-se uma série de procedimentos estatísticos (MALHOTRA, 2012). Foi verificada, por exemplo, a consistência interna do questionário (confiabilidade) pelo Alfa de Cronbach (MALHOTRA, 2012). Com base na tabela de Hair et al. (2010), a confiabilidade do instrumento alcançou um patamar aceitável (acima de 0,70).

Complementarmente, foi conduzida a análise descritiva para o perfil da amostra e a análise univariada dos constructos do questionário, buscando avaliar suas propriedades de tendência central e variabilidade (média e desvio-padrão). Finalmente, foi aplicada uma análise de regressão para testar o impacto do marketing de relacionamento na fidelização de clientes da Amaro.

4. RESULTADOS

4.1 Marketing de Relacionamento na Amaro

Nas entrevistas foi possível identificar como a Amaro trabalha o marketing de relacionamento. De acordo com a entrevistada GE, a gestão do marketing de relacionamento, bem como a construção da jornada do cliente, é algo que a Amaro tem dentro do seu gerenciamento e negócio e é vista e cuidada não somente pela equipe de marketing, mas pela empresa como um todo: “[...] desde o início da cadeia a gente começa a trabalhar pensando na jornada completa do cliente. Em todos os níveis da empresa. Tem inúmeros departamentos, mas todos pensam no cliente final”. A Es2 comenta que a realização de um bom marketing de relacionamento passa pela construção de um relacionamento de aprendizagem. O entrevistado D identifica a interação personalizada da Amaro: “Eles têm isso de *trackear* os teus gostos e então eles te enviam sugestões de peças parecidas com o que tu pesquisaste. Isso é muito legal”. A entrevistada A pontuou como positivas as enquetes disponibilizadas pela marca em

seu perfil no Instagram: “acho muito legal que ela interage com o público dela no Instagram fazendo as enquetes, vendo qual o modelo e estilo o cliente prefere mais”.

Percebe-se que, embora não tenha sido possível verificar se a Amaro utiliza algum software de CRM, que a empresa utiliza a estratégia de gestão de relacionamento com o cliente, com Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização (PEPERS; ROGERS, 2004), pois identifica o comportamento e interesses dos seus clientes e direciona produtos e ofertas personalizadas com estratégias de marketing específicas para segmentos específicos (CARNEIN, *et al.*, 2017). A comunicação é direcionada para cada tipo de cliente (VERHOEF *et al.*, 2010) e o cliente é colocado no centro do negócio, com uma compreensão adequada de cada um (MELERO; SESI; VERHOEF, 2016).

4.2 Processo de fidelização de consumidoras da Amaro

Com relação à fidelização, os entrevistados demonstraram a satisfação de suas necessidades e das suas expectativas pela marca. A entrevistada C disse: “Para mim a Amaro deu muito match nisso”. A entrevistada D aponta: “um dia desses, eu comprei um suéter e eu tinha visto que pelos comentários no site a peça era boa, mas quando chegou aqui em casa eu me surpreendi”. No entanto, nem sempre a expectativa é positiva. A entrevistada E comentou: “Quando chegou o produto na minha casa não é que eu me decepcionei, mas eu estava com a expectativa elevada, por todo o jeito que eles tinham construído e por toda experiência que eu tinha tido com eles”. A Es2 ressalta: “Quanto mais personalizada a oferta, maior tende a ser a satisfação do cliente e maior tende a ser a inconveniência da mudança. E isso torna o consumidor fiel”. GE afirma que “[...] todas as pesquisas de NPS são lidas [...]. A gente tem os nossos *customer happiness* que estão aqui para deixar os nossos clientes felizes”. Para o entrevistado B: “Eu acho que o principal ganho deles é na logística do e-commerce. O que me faz muito comprar com eles é isso”.

Nota-se que a Amaro usa táticas de marketing de relacionamento buscando uma qualidade no relacionamento com os clientes (KUHN; MOSTERT, 2018), avalia a experiência proporcionada aos clientes através do NPS (REICHHELD; MARKEY, 2006), porém não como uma única métrica para medir a fidelização (ZAKI *et al.*, 2016), usa, também, as observações de campo e análise de comentários do cliente através de seu SAC. A reputação da empresa é identificada pela experiência e satisfação gerada nos clientes, o que pode gerar um impacto positivo na fidelização (KHAN *et al.*, 2020), contudo, alguns aspectos podem gerar frustração no cliente em função da alta expectativa gerada com a marca.

4.3 O efeito do marketing de relacionamento da Amaro na fidelização de clientes

A pesquisa quantitativa descritiva foi usada para descobrir o nível de fidelização das consumidoras da Amaro com a marca, bem como para avaliar o efeito do marketing de relacionamento na percepção e na recomendação da marca. O perfil da amostra é composto por mulheres que já consumiram algum produto da Amaro, sendo 86% delas com idade entre 18 e 35 anos. Mais de 70% da amostra é do Rio Grande do Sul, em seguida, com 18% está a região de São Paulo.

O tempo de relacionamento das participantes da pesquisa com a Amaro está concentrado entre um e dois anos, e 62% começaram a comprar entre 2018 e 2019. Entre as pesquisadas, 55% compraram de 01 a 03 vezes dentro dos últimos dois anos e 28% compraram de 04 a 07 vezes nos últimos dois anos. Percebe-se que a maioria dos consumidores são clientes novos e

boa parte deles não possui uma alta frequência de compras na Amaro. No entanto, como o marketing de relacionamento é uma construção de longo prazo, realizada de maneira satisfatória entre clientes e empresa (KOTLER E KELLER, 2019), esse resultado pode demonstrar que está havendo um início de relacionamento da Amaro com os clientes que compraram mais de 04 vezes nos últimos dois anos.

Em relação à identificação das consumidoras quanto às ofertas da Amaro, 93% delas acreditam que os produtos são compatíveis com o seu estilo pessoal. Isso sugere que o trabalho da Amaro em ouvir e atender seus consumidores, conforme preconizado na literatura (CARNEIN, *et al.*, 2017; PEPPERS; ROGERS, 2004; SANTOS, 2014) e na pesquisa qualitativa, tem surtido um efeito positivo. Já o engajamento do público com a Amaro, através dos canais de comunicação, como redes sociais e newsletter, é consideravelmente bom, já que 64% afirmaram acompanhar a empresa em seus canais. A interação através de canais de comunicação é relevante para a construção de um relacionamento duradouro (PEPPERS; ROGERS, 2004).

No que diz respeito à comunicação da marca com as pesquisadas, mais de 70% das participantes confirmaram receber comunicações por parte da marca. Para compreender se a comunicação aplicada era efetiva, foi verificado se as respondentes se sentiam influenciadas por essa comunicação, com uma escala Likert de 1 até 5. A média das respostas foi de 2,75, com um desvio-padrão de 1,34. Com isso, percebe-se que existe uma interação com essas consumidoras, realizada através de diversos meios, como forma de manter esse contato contínuo e personalizado (PEPPERS; ROGERS, 2004). No entanto, há tendência, por parte das participantes, em entender a comunicação como pouco influenciável. Esse comportamento aparece nos relatos de algumas consumidoras entrevistadas na etapa qualitativa.

No que tange à personalização do relacionamento das consumidoras com a Amaro, a média alcançada para essa questão foi de 3,16, com um desvio-padrão de 1,16, sendo que 40% das participantes assinalaram a sua percepção de personalização com nota 04 ou 05. Já na avaliação das participantes quanto ao atendimento oferecido a elas pela Amaro, a média foi de 4,18, com um desvio-padrão de 0,91. Ainda, cerca de 82% das respondentes classificaram o atendimento da empresa com notas 04 ou 05. Cruzando esses resultados com as informações da pesquisa qualitativa, é possível perceber que há um diferencial por parte da Amaro em relação ao atendimento prestado pela empresa às consumidoras. Essa percepção das clientes sobre a qualidade do relacionamento com a marca pode ser considerada para construção da fidelização do cliente (KUHN; MOSTERT, 2018).

O cliente precisa ser conquistado diariamente e para isso as empresas precisam agregar valor em todos os aspectos da experiência do comprador (SANTOS, 2014). Sobre esse ponto, a experiência proporcionada pela Amaro em sua comunicação, compra, entrega e pós compra obteve o resultado médio de 4,33, com um desvio-padrão de 0,77. Esse resultado corrobora os depoimentos das entrevistadas da etapa qualitativa, onde elas avaliaram sua experiência com a marca como sendo muito positiva.

Em relação à percepção da marca Amaro, 83% das pesquisadas gostam ou gostam muito (notas 04 ou 05) da empresa, com média de 4,25 e desvio-padrão de 0,80. Além disso, 96% das respondentes voltariam a comprar da marca. A percepção positiva da marca pode ser influenciada pela satisfação das clientes e sua reputação, com a gestão do relacionamento com o cliente, e pode impactar na fidelização (KHAN *et al.*, 2020).

Considerando o NPS para mensurar a fidelidade do cliente (REICHHELD; MARKEY, 2006), observou-se que 67% das participantes assinalaram entre 9 e 10 a probabilidade de

recomendar a marca, o que significa que quase 70% da amostra se classifica como promotora da Amaro. Dentro das zonas de pontuação (DUARTE, 2018), notou-se que o NPS da marca, métrica que pode variar de -100 (quando todos os clientes são detratores) a 100 (quando todos os clientes são promotores), é de 60, com base nas avaliações da amostra. Logo, a empresa não estaria ainda no estágio de excelência, de acordo com esse estudo, mas atesta que está gerando experiência satisfatória (REICHHELD; MARKEY, 2006), agregando valor e criando um relacionamento duradouro com seus clientes (SANTOS, 2014).

Para mensurar o impacto do marketing de relacionamento, variável independente, na fidelização, variável dependente, foi empregada a técnica de análise de regressão. De acordo com Hair *et al.* (2010), a análise de regressão, em especial a múltipla, utiliza informações sobre a relação entre variáveis independentes métricas e uma única variável dependente métrica para fazer previsões. Neste estudo, particularmente, foram aplicadas duas regressões, testando a significância das variáveis independentes, componentes do marketing de relacionamento, de influência das comunicações, personalização do relacionamento e atendimento da Amaro, em ambos os indicadores de fidelização, a saber na percepção e na recomendação da marca Amaro. A Tabela 1 ilustra os resultados encontrados.

Tabela 1 – Impacto do marketing de relacionamento na fidelização

Variáveis	Percepção da marca		Recomendação da marca	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
(Constante)		0,000		0,000
Influência das comunicações	0,01	0,946	0,01	0,885
Personalização do relacionamento	0,24	0,002	0,22	0,006
Atendimento	0,40	0,000	0,41	0,000
R ²		0,28		0,28
Sig. F		0,000		0,000

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os resultados apresentados na Tabela 1 permitem verificar que ambos modelos de regressão foram altamente significantes. Segundo Hair *et al.* (2010), para existir significância estatística, deve haver probabilidade menor de 0,05 de os resultados serem obra do acaso. O R² de 0,28, nos dois casos, representa a quantidade de variação na variável dependente que pode ser explicada pelas variáveis independentes combinadas. Ou seja, as estatísticas resultantes mostram que 28% da variação na percepção da marca, e também na recomendação da marca, pode ser explicada a partir das variáveis independentes.

Outro achado importante da Tabela 1 diz respeito a quais variáveis independentes são significativas na previsão da percepção e da recomendação da marca. De maneira parecida, é possível observar que o coeficiente beta para personalização do relacionamento é positivo e significativo na sua relação com percepção da marca ($\beta = 0,24$, $p < 0,05$) e com recomendação ($\beta = 0,22$, $p < 0,05$). Examinando os outros coeficientes, nota-se que atendimento está mais estreitamente associado com percepção da marca ($\beta = 0,40$, $p < 0,05$) e que a mesma situação é verdadeira para recomendação ($\beta = 0,41$, $p < 0,05$). Para ambos os modelos de regressão, a influência das comunicações não alcança o critério de $p < 0,05$.

Os resultados corroboram com estudos prévios que demonstram que o marketing de relacionamento tem impacto positivo na fidelização do cliente (BADER, 2019; KHAN *et al.*, 2020; LONG *et al.*, 2013). Também sugere que as percepções dos clientes sobre a qualidade do relacionamento impactam na construção da fidelização (KUHN; MOSTERT, 2018), pois tanto a personalização do relacionamento quanto o atendimento foram estatisticamente significativos para a percepção e a recomendação da marca pelo cliente. E sugere que a marca

é recomendada por ter uma boa reputação entre os pesquisados, impactando positivamente na fidelização do cliente (KHAN *et al.*, 2020). E, embora a comunicação personalizada com os consumidores seja considerada valiosa no processo de fidelização de clientes (PEPPERS; ROGERS, 2004), a regressão confirma a tendência demonstrada pelos respondentes da qualitativa, que não tem uma influência significativa na percepção da marca e na sua recomendação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a contribuição do marketing de relacionamento para a fidelização do cliente no varejo de moda, tendo como objeto de estudo a empresa Amaro. Para tanto, procurou entender as estratégias de marketing de relacionamento da empresa Amaro, analisar o processo de fidelização junto aos consumidores pela sua percepção de relacionamento com a marca e recomendação da marca Amaro e avaliar empiricamente o efeito do marketing de relacionamento na percepção e na recomendação da marca.

Os resultados da pesquisa demonstram que a Amaro investe na gestão do relacionamento com os clientes, realizando ações de identificação, diferenciação, interesse e personalização. Ela identifica o comportamento e interesse dos seus clientes e faz ações direcionadas e personalizadas. A comunicação é recebida por mais de 70% dos respondentes, no entanto com uma tendência a ser pouco influenciável. E, embora a maioria das pesquisadas sejam clientes novas, e com uma frequência de compra relativamente baixa, em torno de duas por ano, são bem engajadas (64%) em seus canais de comunicação. Essa interação, aliada à capacidade da Amaro de ouvir e atender seus consumidores, tende a surtir um efeito positivo na percepção do relacionamento com a marca e, em longo prazo, pode construir um relacionamento duradouro.

Quanto ao processo de fidelização junto aos consumidores, a taxa de retorno do cliente é uma informação importante e a maioria das participantes (96%) se mostraram interessadas em voltar a comprar na Amaro. Possivelmente, essa taxa é resultado de todos os esforços da marca em seu marketing de relacionamento para o processo de fidelização. Além disso, ao aplicar o questionário de NPS, a Amaro se encontrou dentro de uma zona de qualidade possuindo mais promotores do que detratores. Contudo, o resultado ainda não é de excelência, o que pode exigir da empresa uma revisão dentro do seu escopo de estratégias de relacionamento com o cliente. De maneira geral, a empresa se mostrou ativa em relação às suas estratégias de marketing relacionamento e disposta a constantemente aprender com o cliente a fim de construir um relacionamento de longo prazo.

Do ponto de vista do efeito do marketing de relacionamento na fidelização, os resultados indicaram que, nessa amostra de clientes, considerando as três variáveis em separado do marketing de relacionamento, a mais representativa é o atendimento da Amaro, seguida da personalização do relacionamento. Tal resultado foi observado tanto para a relação com percepção da marca quanto para a relação com recomendação da marca. O mesmo não ocorreu com a variável de influência das comunicações, que não demonstrou significância estatística nas análises de regressão.

Em síntese, esse estudo contribui para ampliar o conhecimento em relação ao gerenciamento do relacionamento com o cliente e a sua satisfação, com a percepção da marca e recomendação, para a fidelização da empresa de varejo. Está em linha com pesquisas anteriores que abordaram esse tema e enfatiza o uso do NPS para medir a lealdade e a satisfação do cliente, porém com uma abordagem mais diversificada para entender os motivos

dos clientes serem promotores ou detratores da empresa. Também, traz a relação entre a gestão do relacionamento do cliente e fidelização de clientes a partir da perspectiva dos clientes da marca.

A principal limitação encontrada foi no contato com funcionários da empresa Amaro. Por uma questão de política interna, certas dúvidas quanto à gestão de estratégias de marketing de relacionamento não puderam ser respondidas, sendo necessário consultar dados secundários na internet. Além disso, tanto na pesquisa quantitativa quanto na qualitativa, a amostra ficou muito restrita ao Rio Grande do Sul, com baixa participação de outros estados, causando uma similaridade dentro dos perfis de entrevistados, e limitando a generalização dos resultados. Com relação às variáveis analisadas e os coeficientes R^2 , cabe ressaltar a necessidade e provável contribuição ao incluir outros constructos no modelo, buscando um maior poder de explicação nas variáveis dependentes.

Como sugestões para futuros estudos, sugere-se ainda desenvolver novos trabalhos em relação à empresa Amaro, com uma amostragem aleatória, abrangente nacionalmente e com clientes mais representativos da marca. Poderia, também, identificar como o uso de sistemas de CRM pode ajudar na fidelização do cliente no varejo de moda.

REFERÊNCIAS

AMARO, 2020. Disponível em: <https://amaro.com/br/pt/>. Acesso em 2020

ARAUJO, Cintia Cristina Silva de; PEDRON, Cristiane Drebes; PICOTO, Winnie Ng. Using Bibliometric Analysis to Identify and Categorize the Most Used References in Customer Relationship Management. Research Field. **ENANPAD**, 2016.

BADER, A. Pillars of customer retention: An empirical study on the influence of customer satisfaction, customer loyalty, customer profitability on customer retention. **Serbian Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 421-435, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BONILHA, Eduardo. **Inovação no varejo**: diretrizes para implementação de estratégia de gestão de clientes em ambiente multicanal. 2016. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/D.12.2017.tde-15122016-122707. Acesso em: 2021-04-17.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; RAHMAN, M. Competing in the age of *omnichannel* retailing. **MIT Sloan Management Review**. v. 54, n. 4, 2013.

BUTTLE, F. **Customer relationship management**: concepts and technologies. Routledge, 2009.

CARNEIN, M. et al. Towards Efficient and Informative Omni-Channel Customer Relationship Management. **Advances in Conceptual Modeling**, p. 69–78, 2017. doi:10.1007/978-3-319-70625-2_7

DILLON, S. **The Fundamentals of Fashion Management**, 2nd ed. London and New York: Bloomsbury Publishing Plc, 192 p, 2018.

DUARTE, Tomas. **Satisfação de clientes: o que é o net promoter score?**. São Paulo: Tracksale, 2018. Disponível em: <http://satisfacaodeclientes.com/o-que-o-netpromoter-score/>. Acesso em: 11 de maio de 2018.

ENDEVOR BRASIL, DVNB: o modelo de negócio que combate as ineficiências de indústrias tradicionais. 8 de nov de 2019. *Youtube*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gGGTf6gyi20> > . Acesso em 14 de set de 2020

ERNST, H.; HOYER, W. D.; KRAFFT, M.; KRIEGER, K.. Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 290–306, 2011.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. **Multivariate data analysis: A global perspective**. 7 ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010.

KHAN, R. U. et al. The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction, **Journal of Relationship Marketing**, 2020. DOI: 10.1080/15332667.2020.1840904

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

KUHN, S.; MOSTERT, P. Relationship intention and relationship quality as predictors of clothing retail customers' loyalty, **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 28, n. 2, p. 206-230, 2018. DOI: [10.1080/09593969.2017.1380067](https://doi.org/10.1080/09593969.2017.1380067)

LIN, R.; CHEN, R.; CHIU, K. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 1, p. 111–133, 2010. doi:10.1108/02635571011008434

LONG, C. S. et al. Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalty. **Asian Social Science**, v. 9, n. 10; 2013

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada (6 edição)**. Porto Alegre: Bookman, 2011

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 25 ed, 2005, 254 p.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Routledge, 2006.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, 82, 133. 2003.

REICHHELD, Fred ; MARKEY, Rob. NPS: The next Six Sigma? The "net promoter score" for measuring customer loyalty is emerging as a favorite metric for managers seeking organic growth. **Bain e Company**, September (2006). Disponível em: <https://www.bain.com/insights/nps-the-next-six-sigma-the-net-promoter-score/>

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007

SANTOS, Carlos. **Pós-venda e CRM: A importância para o cliente como estratégia de diferenciação**. Dissertação de mestrado. Universidade Aberta Lisboa, 2014

VERHOEF, P. et al. CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, 121-137, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed. Bookman, 2014.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series: Marketing *1-to-1*. 3 ed. São Paulo, 2004.

ZAKI, M.; NEELY, A. Customer Experience Analytics: Dynamic Customer-Centric Model. Service Science: **Research and Innovations in the Service Economy**, 207–233, 2018. doi:10.1007/978-3-319-98512-1_10

ZAKI, M. et al. The fallacy of the Net Promoter Score: customer loyalty predictive model. **Cambridge Service Alliance**, University of Cambridge, 2016.