

# Do Encantamento à Fidelização: o CRM como estratégia na Transição da Emoção à Lealdade do Cliente — Um Estudo de Caso da Lez a Lez

Autor(a)<sup>1</sup> AVILA DOS ANJOS, Eliandra

## RESUMO

O estudo analisa como as estratégias de Customer Relationship Management (CRM) podem fortalecer a experiência de marca e contribuir para a fidelização no varejo de moda, tendo como objeto a marca catarinense Lez a Lez, do Grupo Lunelli. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, desenvolvida pelo método de estudo de caso e fundamentada em entrevistas com colaboradores de diferentes áreas, um diálogo com o coordenador responsável pela área do CRM, além da análise de uma pesquisa aplicada com 112 clientes inativas. Os resultados demonstram que a marca apresenta forte capacidade de encantamento sensorial e emocional, sustentada pelo conceito “*Urban Beach*”, mas enfrenta desafios na continuidade do relacionamento pós-compra e na integração estratégica dos dados de cliente. Observou-se que o CRM constitui o elo entre emoção e razão, ao transformar experiências em vínculos duradouros por meio da personalização, da constância relacional e do uso inteligente de dados. A análise evidencia lacunas e potencialidades e propõe diretrizes para consolidar o CRM como um modelo híbrido humanizado, no qual tecnologia, narrativa e atendimento personalizado convergem para a fidelização e fortalecimento da lealdade à marca.

## PALAVRAS-CHAVES

CRM. Moda. Experiência de marca. Fidelização. Relacionamento com o cliente.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de moda contemporâneo caracteriza-se por elevada competitividade, consumo e crescente valorização das experiências emocionais como elemento central da criação de valor. Nesse contexto, o consumidor não se orienta apenas por atributos funcionais dos produtos, mas por significados simbólicos, vivências estéticas e expressões identitárias associadas às marcas. Os estudos de Holbrook e Hirschman (1982) romperam com a perspectiva puramente utilitarista do consumo ao evidenciar que emoções, fantasias e prazeres sensoriais constituem dimensões essenciais do comportamento do consumidor. A moda, enquanto linguagem visual e mecanismo de distinção social, torna essas dimensões ainda mais relevantes, pois mobiliza pertencimento, estilo de vida e autopercepção (FRINGS, 2012).

A Lez a Lez, marca catarinense pertencente ao Grupo Lunelli, insere-se exatamente nesse cenário. Seu posicionamento “*Urban Beach*” combina elementos da vida urbana à estética leve e descontraída do litoral, criando uma atmosfera sensorial que orienta campanhas, vitrines, ambientações e produtos. Esse conjunto de estímulos reforça a proposta experiencial da marca, dialogando com o modelo de marketing experiencial proposto por Schmitt (2000), no qual consumidores buscam sentir, pensar, agir e se relacionar de maneiras que transcendem o objeto adquirido. Entretanto, apesar da forte construção simbólica, o desafio reside em sustentar o vínculo após o encantamento inicial, garantindo continuidade relacional e fortalecimento da lealdade.

Nesse contexto, o *Customer Relationship Management* (CRM), traduzido como Gestão

de Relacionamento com o Cliente, emerge como uma ferramenta estratégica capaz de integrar emoção e racionalidade. Para Kotler e Keller (2012), a fidelização depende da criação de valor contínuo e da construção de vínculos emocionais sustentados, tornando o CRM um instrumento que organiza, sistematiza e personaliza interações ao longo da jornada do cliente. Na moda, essa integração assume importância ainda maior, pois o ciclo de compra é marcado por variabilidade de estilo, sazonalidade e alto envolvimento emocional.

Considerando esse panorama, a presente pesquisa parte da seguinte questão norteadora: de que forma a implementação de estratégias de CRM podem fortalecer a experiência de marca e contribuir para a fidelização das clientes da Lez a Lez?

O objetivo geral consiste em compreender como o CRM pode atuar como mediador entre o encantamento inicial e a lealdade no contexto da marca estudada. Para isso, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar como a experiência de marca é compreendida no âmbito organizacional;
- b) analisar percepções das clientes sobre o relacionamento com a marca;
- c) examinar potencialidades e limitações do CRM em processo de estruturação; e
- d) propor diretrizes para o fortalecimento do relacionamento e da fidelização relacional.

A relevância do estudo se sustenta em três dimensões. Do ponto de vista acadêmico, contribui para aprofundar a articulação entre marketing experiencial e CRM. Do ponto de vista organizacional, oferece elementos estratégicos para a consolidação de um setor de CRM na marca Lez a Lez. E, na dimensão social, reforça a importância da personalização, do cuidado e da continuidade das relações entre marcas e consumidores.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, fundamentada no método de estudo de caso, conforme orientações de Gil (2008). Foram utilizados procedimentos de coleta e análise de dados que permitiram compreender percepções internas e externas sobre a experiência e o relacionamento com a marca.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Experiência de consumo e marketing experiencial**

O comportamento do consumidor contemporâneo ultrapassou a simples aquisição de produtos para abranger experiências de consumo mais amplas, significativas e emocionais. Essa transformação foi impulsionada pelos estudos de Holbrook e Hirschman (1982), que introduzem a perspectiva experiencial e hedônica do consumo, defendendo que consumidores vivenciam processos de fantasia, prazer e emoção. Assim, a compra deixa de ser compreendida apenas como resposta racional a estímulos mercadológicos e passa a ser analisada como um fenômeno subjetivo, no qual sentimentos e atmosferas desempenham papel central.

Schmitt (2000) aprofunda essa abordagem ao propor o Marketing Experiencial, estruturado em cinco módulos integrados como Sense, Feel, Think, Act e Relate, que orientam a criação de experiências multissensoriais capazes de envolver o consumidor em diferentes níveis cognitivos e emocionais. Segundo o autor, na economia contemporânea, “os consumidores querem sentir, pensar, agir e se relacionar de maneiras que produtos e serviços sozinhos não conseguem oferecer” (SCHMITT, 2000, p. 22). Dessa forma, as marcas precisam desenvolver narrativas e estímulos capazes de despertar sensações, reforçar identidades e construir vínculos afetivos.

No setor de moda, tais dimensões ganham amplitude. Frings (2012) afirma que a moda constitui uma forma de comunicação visual que projeta identidade, desejo e pertencimento. Assim, a experiência proposta por uma marca não se limita ao produto, mas inclui elementos estéticos, simbólicos e sensoriais que estruturam um estilo de vida. Esse entendimento é crucial no caso da *Lez a Lez*, cujo DNA *Urban Beach* integra elementos de sofisticação urbana e leveza litorânea, construindo uma atmosfera emocional que envolve fragrâncias, ambientação, vitrines, campanhas e narrativa estética.

Nesse contexto, o marketing experiencial constitui o alicerce teórico necessário para compreender como marcas de moda estruturam sua identidade e encantam seus consumidores, servindo de base conceitual para analisar a transição entre emoção e fidelização.

## **2.2 Encantamento como dimensão emocional da experiência**

O encantamento representa uma dimensão particularmente relevante dentro da experiência de consumo. Diferentemente da satisfação que implica apenas o atendimento a expectativas, o encantamento envolve a superação dessas expectativas de forma significativa, inesperada e emocionalmente potente. Shaw e Ivens (2005) conceituam o encantamento como a capacidade da marca de proporcionar vivências que surpreendem positivamente o consumidor, estabelecendo um vínculo afetivo duradouro.

Do ponto de vista psicológico, Batra e Ahtola (1991) explicam que experiências encantadoras emergem da combinação equilibrada entre valor utilitário e valor hedônico. O consumidor não apenas avalia atributos objetivos, mas interpreta a vivência por meio de prazer, afeto e engajamento emocional. Essa perspectiva dialoga diretamente com o argumento de Oliver (1999), segundo o qual a lealdade do consumidor decorre de um compromisso atitudinal que se aprofunda ao longo do tempo e se consolida na repetição consistente de experiências positivas.

Dessa forma, o encantamento não é um evento isolado, mas um gatilho inicial que atua como porta de entrada para a construção da lealdade. Ele inaugura uma relação simbólica na qual o consumidor percebe a marca como relevante, autêntica e memorável. No setor de moda, caracterizado por intensa carga simbólica, estética e emocional, o encantamento assume papel decisivo na formação de vínculos, na recordação de marca e na percepção de estilo de vida.

Assim, compreender o encantamento como uma dimensão essencial da experiência contribui para analisar como emoções desencadeiam processos relacionais que, quando nutridos, podem evoluir para fidelização.

## **2.3 Experiência no varejo de moda**

O varejo de moda ocupa posição singular entre os segmentos de consumo, pois envolve não apenas transações comerciais, mas interações sensoriais, subjetivas e identitárias. Pine e Gilmore (1998), ao introduzirem o conceito de Economia da Experiência, afirmam que as empresas que desejam se diferenciar no mercado devem “encenar experiências memoráveis” nas quais o tempo de permanência do cliente, e não apenas o produto, se torna a principal moeda de valor.

Gentile, Spiller e Noci (2007) e Schmitt (2000) convergem ao destacar que experiências positivas dependem da coerência entre ambiente, atendimento, produto e comunicação. No varejo físico, essa coerência se manifesta por meio de elementos como ambientação, iluminação, música, fragrância e atendimento personalizado. Já no ambiente digital, ela se expressa por meio

de navegabilidade, curadoria visual, segmentação de conteúdos e consistência estética entre plataformas.

No entanto, ainda que a experiência presencial seja poderosa, ela tende a ser efêmera se não houver continuidade após a compra. É nesse ponto que emerge a necessidade de mecanismos capazes de sustentar a experiência no pós-venda, garantindo que o vínculo estabelecido na loja seja mantido na jornada omnichannel. Tal necessidade conecta diretamente o varejo de moda às estratégias de CRM, discutidas a seguir.

## **2.4 CRM como instrumento de fortalecimento da experiência de marca**

O Customer Relationship Management (CRM) consolidou-se, ao longo das últimas décadas, como abordagem estratégica orientada à construção de relacionamentos duradouros e personalizados. Embora muitas vezes associado apenas à tecnologia, Kotler e Keller (2012) enfatizam que o CRM constitui uma filosofia gerencial centrada no cliente, cujo objetivo é criar valor percebido, antecipar necessidades e sustentar vínculos emocionais e racionais ao longo do tempo.

A literatura contemporânea reforça que o CRM deve ser entendido como ferramenta relacional, não apenas transacional. Payne e Frow (2005) estruturam um modelo em que o CRM integra processos, pessoas, tecnologia e dados para gerar interações relevantes e contínuas. A partir desse entendimento, o CRM não substitui o contato humano, ele o amplia, qualifica e dá sustentação analítica às relações.

No setor de moda, essa integração entre emoção e dado torna-se crucial. Berry (2000) argumenta que a lealdade é consequência de interações repetidas e consistentes que demonstram cuidado, reconhecimento e valor. Ao combinar tecnologia com sensibilidade relacional, o CRM possibilita personalizar comunicações, acompanhar preferências, prever comportamentos e fortalecer a experiência da marca.

Assim, o CRM emerge como ponte entre marketing experiencial e fidelização, pois permite prolongar a emoção vivenciada no ponto de contato inicial, estruturando um relacionamento duradouro, mensurável e estrategicamente integrado.

## **3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1.1 Abordagem geral**

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, por buscar interpretar significados, percepções e narrativas associadas à experiência de consumo e ao relacionamento com a marca. Segundo Denzin e Lincoln (2011, p. 13), a pesquisa qualitativa dedica-se à compreensão de fenômenos em seu contexto natural, valorizando a interpretação subjetiva dos participantes e admitindo múltiplas perspectivas como parte da realidade investigada.

Trata-se também de uma pesquisa descritiva, pois pretende identificar, classificar e interpretar atributos observados nas práticas internas da marca e nas percepções das clientes, sem manipulação de variáveis. Conforme Gil (2008), esse tipo de pesquisa visa a descrever características de determinado fenômeno, grupo ou situação, fornecendo subsídios para análises interpretativas.

O método escolhido foi o estudo de caso, uma vez que o fenômeno investigado, a

transição do encantamento para a fidelização mediada pelo CRM, apresenta forte dependência do contexto organizacional em que ocorre. O caso da Lez a Lez configura-se como unidade empírica delimitada e singular, permitindo examinar suas práticas de modo aprofundado e integrado.

### **3.1.2 Coleta de dados**

Os dados foram coletados em três etapas complementares:

1. Questionário aplicado a colaboradores da Lez a Lez, composto por cinco perguntas abertas, abordando percepções sobre o DNA “*Urban Beach*”, ações de encantamento, desafios no relacionamento com clientes e diferenciais da marca. Participaram 15 colaboradores de áreas estratégicas: marketing, estilo, criação e varejo.
2. Entrevista semiestruturada com o coordenador do CRM, que forneceu informações sobre a estrutura atual do CRM, limitações operacionais, o uso do sistema *Business Intelligence* (BI), etc.
3. Análise de uma pesquisa aplicada a 112 clientes que deixaram de comprar na marca, conduzida internamente via Google Forms. Essa etapa teve o objetivo de compreender as principais causas de inatividade e oportunidades de reativação.

### **3.1.3 Instrumentos**

Foram utilizados três instrumentos principais:

1. Questionário on-line: facilitou alcance rápido e participação anônima, incentivando respostas mais sinceras.
2. Entrevista semiestruturada: permitiu aprofundar temas estratégicos e compreender nuances organizacionais.
3. Formulário de clientes: importante para captar percepções espontâneas e depoimentos emocionais sobre a marca.

Cada instrumento foi escolhido por sua capacidade de captar aspectos distintos da experiência e do relacionamento.

### **3.1.4 Tratamento e análise dos dados**

Os dados foram analisados segundo os procedimentos da análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), que envolve:

1. pré-análise (leitura flutuante e organização do corpus)
2. exploração do material (codificação e categorização temática)
3. interpretação dos resultados (articulação entre categorias e teoria)

Após essa etapa, as categorias emergentes foram reorganizadas segundo o Modelo AAE (Ajustando, Aprendendo, Executando), utilizado como estrutura interpretativa para evidenciar diferentes níveis de maturidade relacional da marca.

Assim, a Análise de Conteúdo constitui o método científico central da pesquisa, enquanto o AAE funciona como matriz de leitura dos achados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo apresenta e discute os achados empíricos obtidos ao longo da investigação, com base nas entrevistas realizadas com colaboradores da Lez a Lez, na entrevista semiestruturada com o coordenador de CRM e na análise das respostas de 112 clientes inativas. Esses resultados são interpretados a partir dos referenciais teóricos revisados, especialmente das contribuições de Holbrook e Hirschman (1982), Schmitt (2000), Oliver (1999), Pine e Gilmore (1998) e Kotler e Keller (2012), autores que fundamentam a compreensão sobre experiência, emoção e formação de vínculos no varejo de moda.

A apresentação dos resultados foi organizada em dois eixos principais: a perspectiva interna dos colaboradores e a perspectiva externa das clientes, seguidos de uma síntese interpretativa que propõe a compreensão das dinâmicas relacionais que caracterizam o cenário atual da Lez a Lez, evidenciando fragilidades, avanços e possibilidades concretas de evolução.

Tabela 1 – Questionário 15 colaboradores da Lez a Lez

### Questionário 15 Colaboradores da Lez a Lez - Modelo AAE

Fase (Modelo AAE)	Categoria	Respostas dos colaboradores	Síntese interpretativa das respostas
Ajustando	Encantamento e identidade da marca	<p>“A Lez tem uma identidade muito forte, o <i>Urban Beach</i> está em tudo: nas campanhas, nos tecidos e até nas playlists.”</p> <p>“As clientes comentam muito sobre o cheiro da loja e as vitrines, são detalhes que elas lembram e esperam reencontrar.”</p> <p>“A atmosfera da marca é um diferencial, tudo é pensado para transmitir leveza e desejo.”</p>	O encantamento sensorial e simbólico é reconhecido como a principal força da marca. A emoção é o ponto de partida da experiência.

	<p><b>Falta de continuidade relacional</b></p>	<p>“O vínculo ainda depende da vendedora. Quando ela sai, o relacionamento com a cliente se perde.”</p> <p>“Falta uma rotina estruturada de contato pós-compra.”</p> <p>“As lojas trabalham com CRM de forma diferente; não há um padrão geral.”</p> <p>“A cliente se apaixona, mas a gente não acompanha essa paixão depois.”</p>	<p>Reconhecimento de que o encantamento inicial não se converte em relacionamento. Há dependência de interações individuais.</p>
	<p><b>Estrutura organizacional limitada</b></p>	<p>“As informações de cliente estão espalhadas entre setores.”</p> <p>“O BI existe, mas não conseguimos transformar dados em ação rápida.”</p> <p>“A equipe é enxuta, e isso limita a execução de ideias.”</p>	<p>Indica fragilidade estrutural e necessidade de integração entre times e informações.</p>
<p><b>Aprendendo</b></p>	<p><b>Consciência relacional</b></p>	<p>“Estamos entendendo que o CRM é mais do que ferramenta, é filosofia.”</p> <p>“A cliente precisa se sentir lembrada, não só impactada por campanhas.”</p> <p>“Hoje a gente está falando mais de relacionamento do que apenas de primeira venda ou venda imediata.”</p>	<p>Mudança de mentalidade: o encantamento passa a ser visto como algo contínuo.</p>
	<p><b>Aprendizado com feedbacks</b></p>	<p>“Aprendemos com as devolutivas: cliente quer atenção e constância.”</p> <p>“...quando lembramos a preferência de uma cliente ou quando damos atenção extra em uma situação de reclamação, isso faz com que ela se sinta valorizada e encantada com a marca.”</p>	<p>Indica desenvolvimento de cultura de escuta ativa e aprendizado coletivo.</p>

	<p><b>Desafios</b></p>	<p>“O desafio é justamente manter essa relação de forma sincera e personalizada, porque cada cliente espera ser atendido de um jeito especial.”</p> <p>“O que eu vejo é que o último contato com o cliente é o mais importante. Não adianta o produto ser bom e bonito se a pessoa não confia na marca ou no atendimento.”</p> <p>“O desafio é ter essa constância no relacionamento e não perder o vínculo a cada troca de vendedor, o vínculo deve ser com a marca e não com a vendedora.”</p>	<p>Demonstra a necessidade de humanização tecnológica e personalização real.</p>
<p><b>Executando</b></p>	<p><b>Implantação do CRM</b></p>	<p>“Temos a informação toda na mão, mas falta equipe e inteligência para desenhar estratégias e fazer acontecer. O mais precioso são os dados dos clientes e isso nós temos.”</p> <p>“Criamos réguas de relacionamento com base em datas, frequência e valor médio de compra.”</p> <p>“Precisamos estruturar e capacitar a equipe, para colocar em prática estratégias baseadas nos dados já existentes.”</p> <p>“A consultoria tem ajudado a desenhar o fluxo completo de contato com a cliente.”</p>	<p>Representa avanço técnico na consolidação do setor de CRM.</p>
	<p><b>Personalização e recorrência</b></p>	<p>“Nosso foco é migrar da comunicação massiva para o relacionamento personalizado.”</p>	<p>Demonstra amadurecimento e consciência sobre o poder da personalização.</p>

		“Acreditamos que o CRM pode transformar encantamento inicial em relacionamento duradouro, aumentando recompra e ticket médio, fortalecendo a nossa experiência de marca.”	
	<b>Humanização da tecnologia</b>	“O CRM não deve substituir o toque humano, e sim potencializá-lo.”  “A emoção ainda é o centro de tudo, o dado serve para ajudar a cuidar melhor da cliente.”	Consolidação do propósito relacional: emoção mediada por dados e empatia.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

#### 4.1 Perspectiva interna: a percepção dos colaboradores

Sob a ótica dos colaboradores, a Lez a Lez apresenta um estágio de evolução organizacional que reflete as três dimensões do modelo AAE (Ajustando, Aprendendo e Executando), evidenciando um movimento de transição entre a emoção da experiência e a racionalidade da gestão relacional.

Na fase Ajustando, os colaboradores reconhecem a força simbólica e estética do DNA *Urban Beach*, ressaltando que o encantamento é parte intrínseca da identidade da marca. Entretanto, apontam a ausência de processos integrados e a dependência de iniciativas individuais, especialmente nas lojas físicas, onde o vínculo com a cliente ainda se concentra na figura da vendedora. Essa percepção reforça que o encantamento está consolidado no plano sensorial e emocional, mas ainda carece de sustentação analítica e estratégica.

Na etapa Aprendendo, os relatos indicam um processo de conscientização coletiva sobre a importância do relacionamento contínuo. Colaboradores das áreas de marketing, estilo e varejo destacaram que o relacionamento precisa “ir além da estética”, exigindo constância, escuta ativa e padronização da comunicação. Esse movimento demonstra amadurecimento cultural, em que a marca passa a reconhecer o CRM como uma filosofia e não apenas como uma ferramenta tecnológica.

Já na fase Executando, surgem evidências concretas de evolução estrutural: a criação do núcleo de CRM, uso de sistemas como Business Intelligence (BI) e Dito, e a contratação de uma consultoria para desenho de estratégias de relacionamento. Contudo, os próprios colaboradores identificam limitações de equipe e de inteligência analítica, o que restringe o pleno aproveitamento dos dados coletados. Essa percepção interna revela consciência dos avanços, mas também clareza quanto às lacunas a serem preenchidas para alcançar a fidelização plena.

De forma geral, a análise das entrevistas evidencia que, na perspectiva dos colaboradores, a Lez a Lez encontra-se entre as fases Aprendendo e Executando, em um ponto de virada entre o encantamento empírico e a gestão estratégica do relacionamento. A cultura organizacional já

reconhece o valor da experiência como diferencial competitivo, mas ainda precisa consolidar uma mentalidade orientada por dados e continuidade.

Tabela 2 – Pesquisa 112 clientes da Lez a Lez

**Pesquisa 112 clientes da Lez a Lez - Modelo AAE**

<b>Fase (Modelo AAE)</b>	<b>Categoria</b>	<b>Clientes (n)</b>	<b>% dentro da fase</b>	<b>Respostas</b>	<b>Síntese interpretativa das respostas</b>
<b>Ajustando (46 Clientes - 41%)</b>	<b>Preço e condições comerciais</b>	14	30%	<p>“Preço alto impede de comprar novamente.”</p> <p>“Compraria se tivesse mais promoções.”</p>	Fator econômico como principal barreira à recompra; o encantamento inicial não sustenta a decisão racional.
	<b>Falta de continuidade no relacionamento</b>	12	26%	<p>“Depois que a vendedora saiu, nunca mais me chamaram.”</p> <p>“Sinto falta de contato pós-compra.”</p>	Mostra ruptura emocional: o vínculo está ligado à pessoa, não à marca.
	<b>Ausência de loja física / experiência presencial</b>	8	17%	<p>“A loja da minha cidade fechou.”</p> <p>“Prefiro experimentar pessoalmente.”</p>	A falta de ponto físico enfraquece a vivência sensorial e emocional.
	<b>Produto e estilo / falta de novidades</b>	7	15%	<p>“Falta de novidades no estilo que gosto.”</p> <p>“Gostaria que a Lez a Lez voltasse com aquelas estampas maravilhosas.”</p>	Demonstra desgaste simbólico: o encantamento visual precisa ser reavivado.

	<b>Qualidade e modelagem</b>	5	11%	<p>“Sim! A qualidade caiu muito nos últimos tempos, é necessário que isso melhore.”</p> <p>“Poderiam aumentar a modelagem, pra diversificar corpos.”</p>	Fragilidade de confiança no produto, afeta a percepção de valor emocional.
<b>Aprendendo (38 Clientes - 34%)</b>	<b>Valorização da lembrança e personalização</b>	11	29%	<p>“Gosto quando lembram do meu aniversário.”</p> <p>“Amei, me senti feliz com a lembrança de vocês.”</p>	O vínculo começa a se sustentar em gestos de atenção e afeto.
	<b>Feedback e escuta ativa</b>	8	21%	<p>“Sugiro coleções com um pouco mais do básico.”</p> <p>“Queria mais tamanhos e variedade.”</p>	Demonstra maturidade relacional: o cliente se engaja quando é ouvido.
	<b>Apego emocional à marca</b>	9	24%	<p>“Mesmo sem comprar, continuo acompanhando.”</p> <p>“Tenho carinho pela marca, é parte do meu estilo.”</p>	Encantamento simbólico: o estilo <i>Urban Beach</i> ainda gera identificação emocional.
	<b>Desejo de exclusividade e / novidade</b>	6	16%	<p>“Sinto falta de peças diferentes.”</p> <p>“A marca podia lançar coleções menores e mais especiais.”</p>	Expectativa de exclusividade como pilar do prestígio emocional.

	<b>Distância digital / comunicação fria</b>	4	10%	<p>“As mensagens parecem automáticas.”</p> <p>“Prefiro falar direto com a loja.”</p>	Indica fragilidade do CRM automatizado sem toque humano.
<b>Executando (28 Clientes - 25%)</b>	<b>Pós-venda e reativação</b>	7	25%	<p>“Gostei da mensagem de ‘estamos com saudades’.”</p> <p>“Ganhei cupom de aniversário.”</p>	Indica início da fidelização com base em CRM ativo.
	<b>Eventos e experiências exclusivas</b>	5	18%	<p>“Fui convidada para um evento da loja.”</p> <p>“Adorei o atendimento no coquetel de lançamento.”</p>	O encantamento é reeditado por experiências coletivas e memoriais.
	<b>Humanização da marca / contato afetivo</b>	6	21%	<p>“Gosto quando falam comigo pelo nome.”</p> <p>“Percebo quando lembram de mim de verdade.”</p>	A autenticidade relacional sustenta o vínculo emocional.
	<b>Lealdade racional e emocional</b>	10	36%	<p>“Mesmo com preço alto, continuo comprando.”</p> <p>“A marca combina comigo, não troco por outra.”</p>	Lealdade consolidada, a emoção é reforçada pela coerência do propósito.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

## 4.2 Perspectiva externa: a percepção das clientes

A análise da pesquisa com 112 clientes inativas revelou três padrões principais, organizados segundo o Modelo AAE.

Na fase Ajustando (41% das respostas), predominam queixas relacionadas ao preço percebido, ausência de contato pós-compra, fechamento de lojas e perda do vínculo estabelecido com consultoras específicas. Esses achados revelam que, apesar do encantamento inicial, a experiência emocional não encontra sustentação em ações de relacionamento contínuo, o que confirma a necessidade, apontada por Pine e Gilmore (1998), de estender a experiência para além do momento da compra.

Na fase Aprendendo (34%), observa-se que muitas clientes demonstram afeto e identificação com o lifestyle *Urban Beach*, mesmo sem realizar compras recentes. Elas relatam satisfação quando recebem mensagens personalizadas, reconhecem a marca como parte de sua identidade e expressam desejo por exclusividade e atenção contínua. Esses achados reforçam a visão de Holbrook e Hirschman (1982) sobre o consumo como expressão simbólica e emocional.

Por fim, na fase Executando (25%), surgem evidências de que ações de CRM já começam a produzir impacto positivo: clientes valorizam mensagens de reativação afetiva, convites para eventos e personalização com uso de nome e histórico. Esse grupo indica que existe potencial de fidelização quando a marca consegue integrar tecnologia, sensibilidade e continuidade.

Na perspectiva das clientes, portanto, a marca possui um patrimônio emocional sólido, construído ao longo dos anos, mas ainda precisa transformar esse afeto em constância e vínculo duradouro. O desafio estratégico da Lez a Lez é avançar para o estágio Executando, em que o CRM não apenas registre dados, mas integre experiências que reforcem o sentimento de pertencimento e lealdade à marca.

Tabela 3 – Conclusão Analítica Final: Transição do Encantamento à Lealdade

Conclusão Analítica Final: Transição do Encantamento à Lealdade			
Dimensão de Análise	Situação atual (2025)	Proposta (Modelo Híbrido de CRM Humanizado)	Resultados esperados
<b>Emocional (Encantamento)</b>	Encantamento forte no ponto de venda, porém restrito ao momento da compra; experiência sensorial pouco estendida ao pós-compra.	Ampliar o encantamento emocional para canais digitais por meio de narrativas <i>Urban Beach</i> , personalização contínua e jornadas omnichannel humanizadas.	Maior consistência emocional ao longo da jornada, aumento da recordação afetiva e experiência coerente em todos os pontos de contato.
<b>Relacional (Vínculo)</b>	Contato irregular, dependência da	Implementar jornadas personalizadas, rituais	Aumento da constância relacional,

	vendedora e ausência de padrões entre lojas próprias e franquias.	semanais de relacionamento e mecanismos de reativação humanizada, sustentados por CRM ativo.	redução de rupturas e crescimento da recompra e do engajamento.
<b>Cognitiva (Valor percebido)</b>	Percepção de preço elevado e comunicação pouco diferenciada, gerando fragilidade na percepção de valor simbólico.	Reforçar valor simbólico por meio de storytelling, exclusividade, personalização por preferências e curadoria alinhada ao lifestyle <i>Urban Beach</i> .	Elevação do valor percebido, aumento de frequência de compra e ticket médio.
<b>Organizacional (Gestão)</b>	Estrutura de CRM em formação, dados dispersos, baixa integração entre áreas e ausência de governança única.	Centralizar informações de cliente, padronizar cadastros e fluxos, integrar BI-CRM-varejo e criar indicadores de qualidade relacional.	Operações mais previsíveis, dados confiáveis, inteligência preditiva e capacidade de personalizar em escala.
<b>Cultural (Lealdade)</b>	Afeto espontâneo pela marca, mas vínculo não institucionalizado; relação centrada na figura da vendedora.	Institucionalizar cultura de relacionamento contínuo por meio da filosofia de CRM, comunidade <i>Urban Beach</i> e fidelização afetiva.	Clientes vinculadas à marca (e não a indivíduos), lealdade sustentada e defesa espontânea da marca.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

#### 4.3 Síntese interpretativa: Transição do encantamento à lealdade

A análise realizada ao longo deste estudo demonstrou que a Lez a Lez se encontra em um ponto de inflexão estratégica no que se refere ao fortalecimento de relações duradouras com suas clientes. A marca consolidou um patrimônio emocional forte sustentado pelo estilo *Urban Beach* e pela experiência sensorial das lojas, mas ainda enfrenta dificuldades em transformar esse encantamento inicial em vínculos contínuos e institucionalizados. A Tabela 3 sintetiza esse quadro ao organizar as evidências e a proposta evolutiva em cinco dimensões: emocional, relacional, cognitiva, organizacional e cultural.

O diagnóstico revela que, embora a experiência sensorial seja robusta, ela se concentra no ponto de venda físico, não se estendendo de maneira consistente aos canais digitais e ao pós-compra. Isso indica uma lacuna na dimensão emocional, na qual a proposta do Modelo Híbrido de CRM Humanizado sugere expandir o encantamento para interações mediadas por tecnologia, por meio de narrativas *Urban Beach*, comunicações personalizadas, jornadas

omnichannel e rituais simbólicos de contato. Essa expansão oferece coerência entre o que o cliente sente na loja e o que percebe nos demais pontos de contato, fortalecendo a recordação afetiva e a continuidade experiencial.

Na dimensão relacional, o estudo mostrou que o vínculo ainda é irregular e depende excessivamente da consultora individual, ocasionando rupturas quando há rotatividade de equipe. O Modelo Híbrido responde a essa fragilidade ao propor padrões estruturados de relacionamento: jornadas personalizadas, reativações humanizadas e rituais semanais que garantam constância, independentemente de quem atende a cliente. A proposta não elimina o papel da consultora, mas transforma sua atuação individual em extensão da marca, apoiada por dados, narrativa e diretrizes claras. Assim, o vínculo deixa de ser circunstancial e se torna institucionalizado.

A dimensão cognitiva, relacionada à percepção de valor, evidenciou que parte das clientes deixou de comprar devido ao preço elevado e à ausência de diferenciação nas comunicações. O modelo propõe um reposicionamento simbólico ancorado em exclusividade, curadoria e storytelling, elementos que reforçam o valor emocional do produto e, quando associados à personalização baseada em preferências individuais, aumentam a percepção de relevância e justificativa de preço. Essa estratégia se alinha às perspectivas teóricas de Holbrook e Hirschman (1982) e às práticas contemporâneas do varejo de moda.

No que tange à dimensão organizacional, a pesquisa identificou que a marca opera com dados dispersos, processos heterogêneos e integração limitada entre BI, CRM e varejo. O Modelo Híbrido prevê, nesse sentido, uma reorganização estrutural orientada para a centralização das informações, padronização dos cadastros, integração entre áreas e criação de dashboards que considerem indicadores relacionais, não apenas comerciais. Essa integração transforma os dados em capacidade analítica e ação estratégica, permitindo mais precisão na personalização e maior coerência operacional entre lojas próprias e franquias.

Por fim, na dimensão cultural, constatou-se que, embora exista afeto pela marca, esse vínculo ainda não está institucionalizado. A proposta sugere consolidar uma filosofia corporativa de CRM por meio de um manifesto interno, treinamentos contínuos, sensibilização narrativa e práticas de reconhecimento relacional. O objetivo é fazer com que o relacionamento deixe de depender de talentos individuais e passe a ser parte da identidade da marca. Essa transformação é compatível com o entendimento de Berry (2000), para quem relacionamentos duradouros são produtos de cuidado consistente, e com a perspectiva de Pine e Gilmore (1998), que tratam a experiência como valor contínuo.

Assim, a Tabela 3 deixa de ser apenas um diagnóstico comparativo e torna-se um mapa de transição: ela mostra, ponto a ponto, como cada fragilidade identificada encontra resposta prática, teórica e estruturada no Modelo Híbrido de CRM Humanizado. Trata-se de um caminho evolutivo que integra emoção, dados e cultura, permitindo que a Lez a Lez avance de um encantamento pontual para uma fidelização sustentada, coerente e institucionalizada.

Dessa maneira, a proposta configura uma etapa de evolução organizacional que responde diretamente aos desafios identificados ao longo do estudo. Sustentada pelo cruzamento entre dados empíricos, fundamentos teóricos e práticas reconhecidas no mercado, ela oferece uma rota sólida para aprofundar o relacionamento com as clientes e fortalecer o posicionamento estratégico da marca.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo compreender como o Customer Relationship Management (CRM) pode atuar como mediador entre o encantamento inicial e a fidelização das clientes da Lez a Lez. A análise integrada de colaboradores, clientes inativas e da estrutura organizacional permitiu evidenciar que a marca possui um patrimônio emocional consolidado, sustentado pelo estilo *Urban Beach* e pela força de sua experiência sensorial. Contudo, verificou-se que esse encantamento não se mantém de maneira consistente ao longo da jornada do cliente, resultando em rupturas pós-compra, dependência de interações individuais e ausência de padrões unificados de relacionamento.

Ao responder à questão de pesquisa, conclui-se que o CRM exerce papel estratégico ao transformar emoção em vínculo contínuo quando articulado por três elementos essenciais: tecnologia, narrativa e presença humana qualificada. A transição do encantamento para a lealdade exige que o relacionamento deixe de ser episódico e passe a ser institucionalizado pela marca, e não pelas vendedoras. Essa perspectiva orientou a formulação do Modelo Híbrido de CRM Humanizado, proposta central deste trabalho, que integra organização tecnológica, cultura relacional e práticas operacionais capazes de sustentar vínculos duradouros.

A proposta demonstra que a fidelização não depende apenas de fluxos automatizados, nem apenas do carisma das consultoras, mas da convergência entre dados integrados, narrativa consistente e interações humanizadas. Quando aplicada de forma estruturada, essa abordagem permite ampliar o encantamento para além do ponto de venda, fortalecer a percepção de valor simbólico, padronizar processos entre lojas próprias e franquias e consolidar um relacionamento contínuo alinhado ao DNA *Urban Beach*.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui ao aproximar os campos do marketing experiencial e do CRM, evidenciando como emoção, narrativa e gestão estratégica podem ser articuladas no varejo de moda. Do ponto de vista organizacional, oferece diretrizes aplicáveis para o amadurecimento relacional da Lez a Lez, especialmente no que se refere à construção de governança, integração de dados e desenvolvimento de cultura de relacionamento.

Em síntese, o estudo confirma que o encantamento é um ponto de partida poderoso, mas insuficiente quando isolado. A lealdade se consolida quando emoção, método e coerência caminham juntos. Ao reconhecer o CRM como eixo dessa transição, a Lez a Lez tem a oportunidade de transformar um capital emocional já existente em vínculos mais estáveis, profundos e significativos, fortalecendo sua posição no mercado e sua relevância na vida de suas clientes.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) pela formação acadêmica e pela oportunidade de desenvolver este estudo.

Aos professores e orientadores, pela dedicação, paciência e incentivo constante.

À equipe da Lez a Lez, especialmente aos colaboradores e ao coordenador de CRM, pela disponibilidade em compartilhar suas percepções e experiências, que enriqueceram profundamente esta pesquisa.

E, por fim, à minha família e amigos, pelo apoio, compreensão e carinho durante toda a jornada.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BATRA, Rajeev; AHTOLA, Olli T. Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing Letters*, v. 2, n. 2, p. 159–170, 1991.

BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 236–245, 2000.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

FRINGS, Gini Stephens. *Moda: do conceito ao consumidor*. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GENTILE, Chiara; SPILLER, Nicola; NOCI, Giuliano. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, v. 25, n. 5, p. 395–410, 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, v. 9, n. 2, p. 132–140, 1982.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, p. 33–44, 1999.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 167–176, 2005.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 4, p. 97–105, 1998.

SCHMITT, Bernd H. *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. New York: The Free Press, 2000.

SHAW, Colin; IVENS, John. *Building Great Customer Experiences*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.