

Vol. 05

A PRÓXIMA ESCOLHA

Como marcas de moda constroem relacionamento, recorrência e valor em um mercado no qual conquistar clientes ficou mais caro e continuar relevante se tornou decisivo

Série editorial

FASHION
meeting

A próxima escolha



Como marcas de moda passam a disputar não apenas a primeira venda, mas a capacidade de continuar relevantes para serem escolhidas de novo.

Em moda, a primeira escolha costuma receber mais atenção do que a próxima. É nela que se concentram campanhas, lançamentos, vitrines, mídia, influência, tráfego, performance e esforço de conversão. Conquistar um novo cliente segue sendo uma das tarefas centrais de qualquer marca. Mas, em um mercado no qual a atenção ficou mais cara, o consumidor circula por mais canais e a comparação se tornou permanente, a pergunta mais importante talvez venha depois: o que faz alguém escolher de novo?

A próxima escolha é mais exigente do que a primeira. A primeira pode nascer de um estímulo, de uma oferta, de uma descoberta, de uma campanha bem posicionada ou de uma oportunidade. A próxima carrega memória. Ela vem depois de uma experiência vivida, de uma promessa testada, de uma entrega recebida, de um atendimento acionado, de um produto usado, de uma troca realizada ou de uma comunicação que continuou chegando quando a compra já havia terminado.

Por isso, recorrência deixou de ser apenas uma métrica de recompra. Passou a revelar a qualidade da relação que uma marca consegue sustentar ao longo do tempo. Quando o cliente volta, há algo além da conversão. Há confiança acumulada, valor percebido, conveniência, desejo, reconhecimento, experiência, serviço, *timing* e uma memória suficientemente positiva para reduzir a dúvida diante de uma nova decisão.

Esse movimento muda a forma como o varejo de moda olha para crescimento. Durante anos, boa

parte da expansão digital foi sustentada pela aquisição constante de novos consumidores. Marcas aprenderam a comprar tráfego, aumentar alcance, gerar pedidos e medir performance com cada vez mais precisão. Esse repertório segue necessário, mas perdeu a capacidade de explicar sozinho a sustentabilidade do negócio. Quando conquistar ficou mais caro, reter, reativar e desenvolver melhor a base passaram a ocupar um lugar mais estratégico.

A próxima escolha nasce justamente nessa passagem: do volume para o valor, da audiência para a relação, do disparo para a escuta, da venda isolada para a continuidade. Ela não elimina a importância da aquisição, mas obriga as empresas a perguntar o que acontece depois dela. O cliente que entrou por uma campanha encontrou uma experiência consistente? O produto confirmou a expectativa? A marca reconheceu seu contexto? O atendimento resolveu? O canal conversou com outro canal? A comunicação continuou relevante ou virou ruído?

Responder a essas perguntas exige olhar para áreas que, muitas vezes, foram tratadas separadamente. CRM, e-commerce, loja física, WhatsApp, SAC, logística, dados, conteúdo, performance, produto, vendedores, fidelidade e atendimento não atuam mais como frentes independentes quando a disputa passa a ser pela próxima escolha. Para o cliente, tudo isso compõe uma única experiência. Ele não enxerga organogramas. Enxerga continuidade ou ruptura.

A primeira venda pode nascer de um estímulo. A próxima exige relação, memória e consistência.

Essa continuidade não é construída apenas por tecnologia. Sistemas conectam dados, automatizam jornadas e ampliam capacidade de resposta, mas não substituem a sensibilidade necessária para interpretar contexto. Personalizar não é perseguir. Relacionar-se não é disparar mais mensagens. Fidelizar não é prender. Integrar canais não é apenas estar em muitos lugares. A maturidade aparece quando a empresa usa tecnologia para escutar melhor, reconhecer melhor, servir melhor e aproximar a relação, não apenas para aumentar a frequência de contato.

Também não se constrói recorrência apenas com benefícios. Pontos, *cashback*, descontos e vantagens podem ativar comportamento, mas não sustentam sozinho a preferência. O consumidor de moda não pertence a uma marca. Ele circula, compara, experimenta, muda, descobre e volta quando encontra motivos para voltar. Esses motivos podem ser funcionais, emocionais ou simbólicos: conveniência, confiança, curadoria, produto, atendimento, pertencimento, identidade, serviço, repertório, desejo ou simplesmente a lembrança de uma experiência que funcionou.

A relação também pode nascer da comunidade. Quando uma marca deixa de tratar audiência apenas como alcance e passa a construir pertencimento, repertório e participação, a próxima escolha passa a ser influenciada por algo mais profundo do que uma comunicação bem distribuída. Ela se aproxima de uma identificação contínua: a consumidora volta porque se reconhece, participa, valida, aprende e sente que faz parte de um ecossistema vivo ao redor da marca.

A próxima escolha, portanto, começa antes da próxima compra. Começa no intervalo entre uma decisão e outra. No modo como a marca permanece presente sem pressionar. Na forma como transforma dados em contexto. Na capacidade de entregar o que prometeu. Na consistência entre canais. Na escuta de um atendimento. Na autonomia de um vendedor. Na curadoria que facilita. Na operação que não falha. Na experiência que não exige esforço desnecessário do cliente.

Este volume da **FM Leaders** parte dessa tese: em um mercado no qual conquistar clientes ficou mais caro, marcas de moda passam a disputar algo mais difícil do que a primeira venda — a capacidade de continuar relevantes para serem escolhidas de novo.

A próxima escolha não é apenas uma nova compra. É uma prova de relação.

A próxima escolha passou a definir o valor da relação

Abertura editorial sobre por que voltar a ser escolhido se tornou uma das provas mais exigentes de relevância.

As vozes dessa edição

As fontes que ajudam a explicar a passagem da recompra para a relação.

A jornada da próxima escolha

Framework visual sobre os momentos que constroem continuidade.

7 sinais de que a próxima escolha ficou mais difícil

Síntese editorial dos movimentos que atravessam o volume.

A próxima escolha começa antes da próxima compra

Como hábito, desejo, memória e presença preparam a recompra.

Aquisição ficou cara demais para sustentar relações frágeis

Por que crescer passou a depender também da eficiência da base.

CRM amadurece quando vira escuta

Como dados deixam de ser disparo e passam a revelar contexto.

Da base ao valor de longo prazo

Framework visual sobre sinais, leitura, ação, experiência e valor.

O cliente não enxerga canais, enxerga continuidade

Por que omnichannel real depende de cultura, incentivo e integração.

Personalizar é reconhecer, não perseguir

Como usar dados com contexto, cuidado e menos ruído.

Onde a relação deixa de continuar

Framework visual sobre os pontos de ruptura que impedem a próxima escolha.

Fidelização não prende: cria motivos para voltar

Por que loyalty precisa ir além de pontos, desconto e benefício.

A experiência que faz voltar é mais operacional do que parece

Como operação, atendimento, entrega e pós-venda constroem confiança.

O humano voltou ao centro da relação

Como tecnologia ganha valor quando amplia contexto, cuidado e vínculo.

O que transforma uma venda em relação

Framework visual sobre as passagens que sustentam recorrência.

Vozes em profundidade

Conversas ampliadas com Gustavo Gadotti e André Podgorski.

A próxima escolha se constrói na relação

Fechamento editorial sobre recorrência como vantagem competitiva.

As vozes dessa edição



Profissionais de CRM, e-commerce, experiência, loyalty, omnichannel, marketing, operação, varejo premium, plataformas digitais e relacionamento com clientes ajudam a explicar por que recorrência deixou de ser apenas recompra e passou a revelar a qualidade da relação que marcas, varejistas, shoppings e plataformas conseguem construir ao longo do tempo.



**ANDRÉ
PODGORSKI**
CDO da Malwee



**BRUNO TRESSOLDI
NETO**
CDO da Capodarte
e Di Santinni



CAMILA DULMAN
Diretora Comercial e
Executiva de Luxo da
Infracommerce



**FABIANA
MAGALHÃES**
Fundadora da FM Strategy



FERNANDA CRUZ
COO da Ave Rara



GUSTAVO GADOTTI
VP de Revenue
da CRMBonus



JULIA FERREIRA
Head digital da FARM Rio



JULIA QUEIROZ
Head nacional de B2C do
Grupo Morena Rosa



MAYRA PALACIOS
CMO da Privalia



RENATA ZITUNE
Diretora executiva de Marketing
e Patrocínio da Iguatemi S.A.



**REYNALDO
PASQUA FILHO**
Gerente de Ecommerce da
PVH - Calvin Klein



ROBERTO MOREIRA
Diretor de Marketing da
Salon Line



THABATA CESARIO
Head Digital da NK Store



**THIAGO DI
OLIVEIRA**
Gerente de E-commerce da
Kipling no Grupo Aste

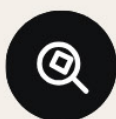


VIVIANE DE CASTRO
Diretora comercial da Animale

A JORNADA DA PRÓXIMA ESCOLHA



A próxima escolha não começa necessariamente depois da compra.
Ela começa sempre que o consumidor decide continuar prestando atenção.



01

Descobrir

A relação pode nascer antes da intenção de compra: em uma vitrine, conteúdo, plataforma, indicação, loja, comunidade, app ou experiência.



02

Considerar

Antes de comprar, o consumidor compara, observa e atribui valor. Desejo, curadoria, confiança e identificação transformam atenção em escolha.



03

Comprar

A conversão depende de produto, preço, disponibilidade, canal, vendedor, UX, checkout, pagamento, prazo e clareza de informação.



04

Receber

Entrega, prazo, embalagem, qualidade, troca, devolução, atendimento e pós-compra confirmam ou enfraquecem a promessa da marca.



05

Ser reconhecido

CRM, SAC, WhatsApp, histórico, preferências, vendedor e personal shopper tornam a relação menos anônima e mais contextual.



06

Voltar

Hábito, desejo, benefício, confiança, comunidade, serviço, qualidade e reconhecimento criam motivos para o consumidor escolher de novo.



A próxima escolha não começa depois da compra.

Ela começa sempre que o consumidor decide continuar prestando atenção.

7 SINAIS DE QUE A PRÓXIMA ESCOLHA FICOU MAIS DIFÍCIL

01 A PRIMEIRA VENDA DEIXOU DE SER SUFICIENTE

Conquistar clientes continua sendo essencial, mas deixou de sustentar crescimento quando a relação termina na transação. Em um mercado de atenção cara e disputada, a primeira compra passou a ser apenas o início da prova. A próxima escolha depende da experiência que permanece depois do estímulo inicial.

02 CRESCER PASSOU A DEPENDER MAIS DA BASE

A expansão segue importante, mas a eficiência passou a exigir mais atenção à base já conquistada. Aumentar frequência, reativar clientes inativos e elevar valor ao longo do tempo se tornaram movimentos centrais para marcas que querem crescer com mais consistência.

03 CRM DEIXOU DE SER DISPARO E VIROU ESCUTA

O *CRM* amadurece quando deixa de operar apenas como calendário de mensagens e passa a funcionar como inteligência de relação. Dados de compra, navegação, atendimento, comportamento e abandono só ganham valor quando ajudam a interpretar contexto e orientar melhor a próxima interação.

04 O CONSUMIDOR PASSOU A ESPERAR CONTINUIDADE

O cliente não organiza sua relação com a marca por áreas internas, sistemas ou canais. Ele espera que loja, *e-commerce*, WhatsApp, atendimento, *CRM*, entrega, troca e pós-venda funcionem como uma experiência contínua. Quando cada ponto começa do zero, a relação enfraquece.

05 PERSONALIZAÇÃO PASSOU A EXIGIR CUIDADO

Personalizar não é perseguir o consumidor com sinais isolados. A personalização ganha valor quando gera reconhecimento, reduz atrito e demonstra compreensão real da jornada. Quando bem feita, aproxima. Quando mal feita, cria ruído, pressão e sensação de invasão.

06 COMUNIDADE VIROU PARTE DA RECORRÊNCIA

A próxima escolha também pode nascer do pertencimento. Marcas que constroem comunidades reais geram repertório, validação social e identificação contínua. Quando consumidores, *creators* e clientes fiéis participam da construção simbólica da marca, a relação ganha densidade.

07 EXPERIÊNCIA VIROU PROVA DE CONFIANÇA

A recompra depende da capacidade de entregar o que a marca promete. Produto, prazo, troca, atendimento, disponibilidade, navegação, pagamento, pós-venda e ausência de fricção passaram a pesar na confiança. A marca é escolhida de novo quando o consumidor sente que pode confiar no que ela comunica, vende e entrega.

O PRÓXIMO CICLO DA MODA CONTINUARÁ PREMIANDO MARCAS DESEJADAS, MAS APENAS AQUELAS CAPAZES DE TRANSFORMAR AQUISIÇÃO EM RELAÇÃO, BASE EM VALOR, DADOS EM ESCUTA, PERSONALIZAÇÃO EM RECONHECIMENTO, COMUNIDADE EM PERTENCIMENTO E EXPERIÊNCIA EM CONFIANÇA.

A próxima escolha começa antes da próxima compra

A recorrência se constrói nos intervalos da relação: na presença, na experiência, na memória e no valor percebido entre uma decisão e outra.

A recorrência costuma ser medida no momento em que o cliente volta a comprar, mas começa muito antes disso. Ela se forma nos intervalos da relação: quando a marca permanece relevante depois da venda, quando a experiência confirma a promessa, quando a comunicação respeita o momento do consumidor, quando o atendimento resolve, quando o produto entrega valor e quando a próxima decisão encontra uma memória positiva da escolha anterior.

Essa é uma mudança importante para o varejo de moda. Durante muito tempo, a recompra foi tratada como consequência de novas campanhas, benefícios, promoções ou estímulos de CRM. Esses instrumentos continuam relevantes, mas não explicam sozinhos por que alguém volta. A próxima escolha não nasce apenas no disparo de uma nova mensagem ou na abertura de uma nova coleção. Ela começa no modo como a marca constrói presença, confiança, desejo e utilidade entre uma compra e outra.

Em um mercado de atenção fragmentada, o intervalo virou parte da jornada. O consumidor pode não estar comprando, mas continua observando, recebendo estímulos, comparando repertórios, acompanhando conteúdos, vivendo experiências e formando percepções sobre marcas. A ausência de compra não significa ausência de relação. Muitas vezes, a marca está sendo avaliada justamente quando não há uma transação em curso.

Essa distinção é importante porque muda o peso da

própria transação. **Bruno Tressoldi Neto, CDO da Capodarte e Di Santinni**, sintetiza esse ponto ao afirmar que relacionamento vale mais do que transação. A frase ajuda a organizar uma das ideias centrais deste volume: a venda registra um momento da escolha, mas não explica sozinha por que essa escolha acontece. O que sustenta a volta é aquilo que permanece depois da compra: confiança, lembrança, experiência, reconhecimento e sensação de continuidade.

Essa leitura aparece na forma como **Mayra Palacios, CMO da Privalia**, descreve a dinâmica da plataforma. Para ela, a Privalia construiu “uma dinâmica baseada em recorrência, descoberta e desejo”. O ponto é relevante porque a recorrência não aparece apenas como repetição de compra, mas como hábito de voltar ao ambiente da marca. Mayra afirma que cerca de “90%” da base é formada por usuários recorrentes, o que revela “uma relação contínua com a plataforma muito além de compras pontuais”.

A relação contínua, nesse caso, passa por descoberta. Mayra observa que a plataforma está deixando de ocupar apenas um espaço de compra para ocupar “um espaço de hábito”. Parte dos usuários acessa diariamente, mesmo sem intenção imediata de comprar. Essa informação muda a forma de entender recorrência: o retorno pode começar como navegação, curiosidade, inspiração ou expectativa. A compra é uma consequência possível, mas não o único sinal de relação.

A recompra começa antes do próximo *checkout*

Por isso, hábito não se constrói apenas com oferta. Mayra sintetiza essa lógica ao afirmar que “hábito não se cria só com oferta. Ele se constrói quando o consumidor sente que vale a pena voltar”. A frase ajuda a deslocar a discussão de preço para valor percebido. Uma plataforma, uma marca ou uma loja se tornam recorrentes quando oferecem motivos para voltar mesmo antes de haver necessidade clara de compra: curadoria, novidade, conveniência, acesso, repertório, experiência ou sensação de oportunidade.

Essa lógica também aparece em marcas que constroem desejo antes da conversão. **Julia Ferreira, Head Digital da FARM Rio**, afirma que “a FARM sempre foi uma marca que cria desejo antes de vender”. A frase é central para entender por que a próxima escolha começa antes da próxima compra. A relação com a marca se forma em códigos, narrativas, comunidade, produto, conteúdo, presença cultural e identificação. Quando a venda acontece, ela não começa do zero. Ela se apoia em uma camada anterior de desejo e reconhecimento.

Essa camada anterior não elimina o papel da mídia ou da performance, mas muda sua função. Julia observa que “a mídia paga tem papel”, especialmente para aquisição e momentos específicos de coleção, mas que a dependência excessiva dela sinaliza que o relacionamento com a base não está funcionando. “A gente quer que a mídia seja acelerador, não motor”, afirma. A distinção é importante: quando a marca só cresce porque compra atenção, a próxima escolha depende sempre de um novo impulso externo. Quando existe relação construída, a mídia acelera algo que já possui base.

A **Salon Line** acrescenta outra camada a essa lógica.

Roberto Moreira, Diretor de Marketing da marca, afirma que o impacto no crescimento se tornou evidente quando a empresa deixou de olhar comunidade apenas como canal de comunicação e passou a tratá-la como parte central da estratégia. A partir daí, influência deixou de ser apenas alcance e passou a construir relevância, pertencimento e validação social. A próxima escolha, nesse caso, começa quando a consumidora não apenas recebe uma mensagem, mas se reconhece na marca e participa das conversas que ela movimenta.

O mesmo vale para *CRM*, *loyalty* e canais de relacionamento. Eles não deveriam entrar apenas quando a marca quer vender novamente. Deveriam ajudar a sustentar presença, interpretar sinais e construir valor ao longo da jornada. **André Podgorski, CDO da Malwee**, reforça que o crescimento passou a depender também da capacidade de entender comportamento, recorrência e valor de cliente, e não apenas da geração de tráfego. A fala mostra que a próxima compra não depende apenas de entrada no funil, mas da capacidade de compreender como o cliente se move depois que já conhece a marca.

Gustavo Gadotti, VP de Revenue na **CRMBonus**, reforça essa mudança ao apontar que parte relevante do crescimento passou a depender menos da ampliação contínua do topo do funil e mais do desenvolvimento da base já existente, com aumento de frequência, reativação e maior valor ao longo do tempo. Essa leitura desloca a estratégia de crescimento para dentro da relação já construída. A marca passa a perguntar não apenas como atrair novos consumidores, mas como criar novas razões para que clientes que já tiveram contato com ela voltem a considerá-la.



ANDRÉ PODGORSKI
CDO da Malwee

“A personalização eficiente não é sobre a marca falar mais. É sobre a marca ouvir melhor.”

Vestir como um abraço - propósito do Grupo Malwee

“A gente quer que a mídia seja acelerador, não motor.”

Julia Ferreira

Essa construção exige *timing*. Uma mensagem de recompra pode ser eficaz quando considera ciclo de uso, categoria, histórico, canal e momento. A mesma mensagem pode parecer ruído quando ignora contexto. Uma oferta pode reativar um cliente inativo, mas também pode treinar a base a esperar apenas desconto. Um convite para uma nova coleção pode reacender desejo se a marca conhece repertório e preferência. O ponto não é falar mais vezes, mas falar melhor ao longo do tempo.

A próxima escolha também é preparada pela experiência deixada pela compra anterior. **Camila Dulman**, Diretora Comercial e Executiva de Luxo da **Infracommerce**, observa que “em muitos casos, o fator determinante para que o consumidor volte a comprar está diretamente ligado à experiência vivida após a conversão”. A frase é essencial porque mostra que prazo, entrega, *unboxing*, troca, atendimento, comunicação pós-venda e personalização da jornada não são apenas elementos operacionais. São memórias que acompanham o cliente até a próxima decisão.

Quando a experiência pós-compra é positiva, ela reduz o esforço da próxima escolha. O cliente não precisa reaprender a confiar. Quando é negativa, cada nova comunicação da marca carrega um

obstáculo adicional. A próxima compra começa, portanto, na lembrança deixada pela anterior. A marca que entrega bem aumenta sua chance de ser considerada novamente. A marca que frustra precisa reconquistar aquilo que já havia conquistado.

No varejo *premium*, o intervalo entre compras pode ser ainda mais importante. **Thabata Cesario**, Head Digital da **NK Store**, afirma que “a maior transformação foi que o relacionamento deixou de acontecer em momentos isolados e passou a ser construído continuamente”. Segundo ela, antes o digital era muito mais transacional; hoje, “o relacionamento acontece o tempo inteiro”. Essa leitura traduz bem o novo papel da marca: não basta aparecer quando há produto a vender. É preciso construir presença, repertório e contexto de forma contínua.

Essa continuidade não significa excesso de comunicação. Significa consistência de presença. Uma marca pode estar presente por conteúdo, curadoria, atendimento, experiência em loja, conversa com vendedor, pós-venda, evento, comunidade, benefício, serviço ou simples lembrança positiva. O consumidor pode não estar comprando, mas está formando uma percepção sobre quem merece atenção quando voltar a comprar.

“Hábito não se cria só com oferta. Ele se constrói quando o consumidor sente que vale a pena voltar.”

Mayra Palacios

Renata Zitune, diretora executiva de Marketing e Patrocínio da **Iguatemi S.A.**, amplia essa lógica ao dizer que os *shoppings* deixaram de ser apenas espaços transacionais para se tornarem “verdadeiros palcos de memórias”. A expressão ajuda a pensar a próxima escolha para além do carrinho. Quando consumo, gastronomia, cultura, serviços e encontros fazem parte de um mesmo ecossistema, o retorno não se explica apenas por necessidade de compra, mas por vínculo com uma experiência mais ampla.

Recorrência, portanto, não é sempre linear. O cliente pode voltar para comprar, mas também pode voltar para circular, descobrir, encontrar, experimentar, resolver, pesquisar ou se inspirar. Quanto mais a marca ou o ambiente cria motivos de presença, mais oportunidades existem para a próxima escolha acontecer naturalmente. A venda deixa de ser o único ponto de contato e passa a ser uma das consequências possíveis da relação.

Esse ponto é especialmente relevante porque desloca a ideia de recorrência para fora de uma lógica puramente transacional. Na leitura de Renata, o retorno também pode ser cultivado quando o ambiente oferece repertório, descoberta e convivência. A próxima escolha, nesse caso, não nasce apenas de uma oferta recebida ou de uma necessidade imediata de compra, mas da familiaridade construída por experiências que mantêm a marca ou o espaço vivos na memória do consumidor.

A próxima escolha também depende da capacidade de manter a marca no campo de consideração sem transformar presença em pressão. Uma comunicação útil preserva a relação. Uma comunicação excessiva desgasta. Uma curadoria bem colocada inspira. Uma recomendação insistente incomoda. Uma conversa contextual aproxima. Um disparo genérico afasta. O intervalo entre compras é um espaço sensível: pode fortalecer a marca ou tornar sua presença irrelevante.

Por isso, a jornada da próxima escolha precisa ser entendida como uma construção de longo prazo. Ela envolve desejo antes da venda, experiência durante a compra, entrega depois da conversão, escuta ao longo do relacionamento e presença coerente até que uma nova intenção surja. A próxima compra pode aparecer em um pedido, mas foi preparada por muitas interações anteriores.

Em um mercado no qual conquistar um novo cliente ficou mais caro, desperdiçar o intervalo entre uma compra e outra é uma perda estratégica. A marca que só volta a falar quando quer vender reduz a relação a campanha. A marca que permanece relevante entre as compras constrói vantagem. A próxima escolha começa antes da próxima compra porque o consumidor decide com base no que lembra, no que sente, no que confia e no valor que continua percebendo quando a transação já passou.



BRUNO TRESSOLDI NETO
CDO na Capodarte e Di Santinni

**“Relacionamento vale mais
do que transação.”**

Aquisição ficou cara demais para sustentar relações frágeis

Com mídia mais cara, atenção disputada e margens pressionadas, crescer passou a depender também da capacidade de desenvolver melhor a base já conquistada.

Durante anos, boa parte do crescimento digital no varejo foi sustentada pela capacidade de comprar atenção. A lógica parecia simples: investir mais em mídia, gerar mais tráfego, converter mais pedidos e repetir o ciclo. Enquanto o custo de aquisição era administrável e a expansão digital ainda oferecia espaços menos disputados, esse modelo permitiu crescimento rápido. Mas, à medida que mídia ficou mais cara, a atenção se fragmentou e as margens passaram a ser mais pressionadas, a conta ficou menos confortável.

A mudança não significa que aquisição perdeu importância. Marcas continuam precisando atrair novos consumidores, ampliar alcance, abrir mercados e renovar suas bases. O ponto é outro: aquisição deixou de ser suficiente para sustentar crescimento quando a relação construída depois da primeira compra é frágil. Se o cliente entra, compra uma vez e desaparece, a empresa volta ao mercado para recomprar atenção continuamente. O crescimento passa a depender de um esforço permanente de reposição.

A leitura de **Bruno Tressoldi Neto** ajuda a qualificar esse risco. Quando a relação termina na transação, cada nova compra precisa ser novamente provocada, financiada ou disputada. A marca até pode adquirir clientes, mas não necessariamente constrói uma base mais forte. Em um ambiente de mídia mais cara, isso cria uma dependência perigosa: quanto menos relacionamento a empresa desenvolve, mais precisa recomprar atenção para sustentar o mesmo ritmo de crescimento.

Essa pressão aparece com força na leitura de **Gustavo Gadotti**, VP de Revenue na **CRMBonus**. Para ele, o mercado começou a perceber essa mudança quando três coisas aconteceram ao mesmo tempo: “mídia mais cara, atenção mais disputada e margem mais pressionada”. Durante muito tempo, diz Gustavo, crescer era quase uma equação financeira simples: “você colocava dinheiro em Meta e Google e *influencers*, comprava tráfego, convertia e continuava escalando”. O problema é que o CAC começou a subir mais rápido do que a capacidade das empresas de aumentar margem ou recorrência.

A consequência foi uma revisão do próprio conceito de crescimento. Segundo Gustavo, muitas marcas perceberam que tinham aprendido a adquirir clientes, mas não necessariamente a construir relacionamento. A frase é central para este volume porque separa duas competências que, por muito tempo, foram tratadas como se fossem a mesma coisa. Adquirir é trazer alguém para a primeira escolha. Relacionar-se é criar razões para que essa pessoa volte a considerar a marca depois que a campanha termina.

Viviane de Castro, Diretora Comercial da **Animale**, descreve essa virada de forma direta: “ficou claro quando a conta do CAC parou de fechar e começou a corroer a margem operacional”. Para ela, o mercado se “embriagou” com métricas como GMV e tráfego pago, acreditando que o digital seria uma fonte infinita de novos clientes baratos. A leitura mostra que o problema não está apenas no custo de mídia, mas na forma como algumas empresas confundiram crescimento de volume com construção de negócio.

“O mercado começou a perceber isso quando três coisas aconteceram ao mesmo tempo: mídia mais cara, atenção mais disputada e margem mais pressionada.”

Gustavo Gadotti

Esse ponto muda a leitura sobre performance. Durante muito tempo, crescer venda parecia suficiente para validar a estratégia. Mas venda sem margem, sem retenção e sem relação pode mascarar fragilidade. Viviane resume esse limite ao afirmar que “o crescimento sustentável não vem de colocar mais clientes para dentro de um balde furado via aquisição, mas sim de aumentar o *LTV* e a retenção de quem já nos conhece”. A imagem do balde furado é precisa: quando a base não se sustenta, a empresa precisa continuar enchendo o topo do funil apenas para compensar perda, desatenção ou baixa recorrência.

A mesma tensão aparece na visão de **Julia Queiroz**, Head Nacional de B2C, responsável por *E-commerce*, Franquias, *CRM*, *Omnichannel* e áreas de performance do **Grupo Morena Rosa**. Para ela, “crescer venda não significava necessariamente crescer resultado”. A frase recoloca a discussão no terreno da rentabilidade. Em um mercado mais competitivo, vender mais pode não significar construir mais valor se o custo para vender aumenta, se a margem encolhe e se a relação com o cliente não se prolonga. Julia resume essa mudança com outra formulação direta: “faturamento é vaidade e caixa é rei”.

Essa agenda também chegou às operações de *e-commerce* mais maduras. **Reynaldo Pasqua Filho**, Gerente de Ecommerce da PVH - Calvin Klein, observa que, no passado, muitas

empresas operaram o *e-commerce* sem rentabilidade para ganhar *share* e mercado. O custo de aquisição foi alto e, segundo ele, “muitas das projeções futuras não se concretizaram”. A frase aponta para uma mudança de expectativa: o digital deixou de ser avaliado apenas pela promessa de escala futura e passou a ser cobrado por eficiência presente.

Essa cobrança muda as métricas que importam. Reynaldo afirma que o sucesso deixou de ser medido apenas pelo crescimento de vendas e passou a incluir retorno de investimento em mídia, valor de frete, velocidade de entrega e índice de satisfação dos clientes. A aquisição, portanto, não pode mais ser analisada isoladamente. Ela precisa ser conectada à qualidade da operação, à experiência entregue e à capacidade de transformar a primeira venda em relação.

Fabiana Magalhães, fundadora da **FM Strategy**, amplia essa leitura ao afirmar que “crescer receita já não é suficiente”. Para ela, o digital deixou de ser apenas um canal de tráfego e passou a ser “uma operação integrada de dados, *supply chain*, tecnologia, *branding* e *unit economics*”. A formulação é importante porque mostra que a discussão sobre aquisição ficou mais sofisticada. Não basta trazer tráfego. É preciso entender se a operação consegue converter com margem, entregar com qualidade, aprender com a base e sustentar valor ao longo do tempo.



CAMILA DULMAN

Diretora Comercial
e Executiva de Luxo
da Infracommerce

“Grande parte da experiência do cliente acontece justamente nas camadas invisíveis da operação.”

“O crescimento sustentável não vem de colocar mais clientes para dentro de um balde furado via aquisição, mas sim de aumentar o *LTV* e a retenção de quem já nos conhece.” Viviane de Castro

O erro, segundo Fabiana, está em perseguir crescimento de receita sem maturidade operacional: mídia sem governança, dependência de desconto, logística ineficiente e pouca integração entre *branding*, operação e *supply*. A aquisição, nesse cenário, acelera um sistema ainda frágil. A marca atrai consumidores, mas não necessariamente está preparada para entregar uma experiência capaz de gerar retorno.

Fernanda Cruz, COO da Ave Rara, resume essa tensão ao afirmar que “crescer receita não significava necessariamente crescer resultado”. Para ela, o sinal mais claro apareceu quando empresas passaram a investir mais para trazer clientes que compravam menos vezes. A frase toca no centro da questão: quando o custo de aquisição aumenta e a frequência não acompanha, a primeira compra se torna cara demais para ser tratada como evento isolado. Sem recorrência, a aquisição perde eficiência.

Essa lógica fica ainda mais evidente quando se considera a dependência de canais que ampliam alcance, mas nem sempre fortalecem relação. *Marketplaces*, mídia paga e plataformas de performance podem acelerar venda e visibilidade, mas também podem reduzir o controle sobre dados, experiência e vínculo com o cliente.

Thiago Di Oliveira, Gerente de E-commerce da Kipling no Grupo Aste, observa que os *marketplaces* ampliam alcance e geram vendas rapidamente, mas alerta para o risco da dependência excessiva, que reduz o controle sobre o relacionamento com o cliente e a construção de marca.

O mesmo vale para mídia. Thiago afirma que ficou claro que apenas adquirir tráfego já não era suficiente quando o investimento continuava crescendo, mas os resultados não evoluíam na mesma proporção. A empresa investe mais para manter o mesmo ritmo, compete com mais marcas pela mesma atenção e precisa lidar com um consumidor menos linear. O custo aumenta, mas a relação nem sempre se aprofunda.

A dependência excessiva de aquisição também pode distorcer a forma como a empresa enxerga a própria base. Gustavo Gadotti afirma que “hoje, muitas vezes o maior crescimento não está em trazer mais gente para o funil. Está em aumentar a frequência, reativar clientes inativos e elevar *LTV* da base atual”. A frase não nega a importância de atrair novos consumidores; ela reposiciona a eficiência. Crescer também passa por desenvolver melhor quem já demonstrou interesse, já comprou ou já criou algum vínculo com a marca.

Crescer deixou de ser apenas atrair mais clientes. Passou a ser desenvolver melhor as relações que já existem.

Camila Dulman, Diretora Comercial e Executiva de Luxo da **Infracommerce**, observa que o avanço da concorrência digital, a inflação dos custos de mídia, a disputa pela atenção e a maturidade do público elevaram significativamente o CAC. Em diversos segmentos, segundo ela, conquistar novos clientes passou a exigir investimentos tão altos que, em alguns casos, “o retorno deixou de compensar como antes”. Diante disso, muitas empresas passaram a deslocar o foco de “como atrair mais clientes” para “como gerar mais valor, recorrência e fidelização entre os consumidores já conquistados”.

Esse deslocamento não elimina o topo do funil. Ele obriga a empresa a cuidar melhor do que acontece depois dele. Se a marca atrai, mas entrega uma experiência inconsistente, o investimento em aquisição perde parte do valor. Se atrai, entrega bem, reconhece o cliente, reduz fricção e cria motivos para voltar, a aquisição inicial passa a gerar retorno mais longo. A diferença entre uma venda isolada e uma relação recorrente está justamente na capacidade de prolongar o valor do cliente conquistado.

Por isso, aquisição e relacionamento não devem ser tratados como forças opostas. O desafio é integrar as duas agendas. Uma marca precisa continuar atraindo, mas precisa também desenvolver melhor sua base. Precisa comprar atenção quando necessário, mas não pode depender apenas disso. Precisa gerar demanda, mas também transformar demanda em confiança, experiência e recorrência.

Em moda, essa integração é especialmente importante porque desejo, oportunidade, preço,

ocasião e identidade se combinam de forma dinâmica. Uma cliente pode ser conquistada por uma campanha e voltar por uma experiência. Pode entrar por uma oferta e permanecer por produto. Pode descobrir uma marca em um *marketplace* e criar relação no canal próprio. Pode chegar por mídia e continuar por conteúdo, vendedora, atendimento, comunidade ou memória positiva. A aquisição abre portas, mas a relação define se a porta será atravessada novamente.

O novo contexto tornou a fragilidade relacional mais cara. Quando mídia era mais barata, talvez fosse possível compensar baixa retenção com novas ondas de aquisição. Agora, essa reposição permanente pesa mais sobre margem, caixa e eficiência. Quanto menos a marca desenvolve a relação, mais precisa recomprar atenção. Quanto mais a relação se fortalece, mais a aquisição inicial se transforma em valor acumulado.

A pergunta, portanto, deixou de ser apenas quanto custa conquistar um cliente. Passou a ser quanto valor a empresa consegue construir depois que ele foi conquistado. Em um mercado no qual a atenção ficou mais cara e menos garantida, relações frágeis se tornaram um risco financeiro. A primeira compra continua importante, mas já não basta como prova de crescimento. O que diferencia marcas mais maduras é a capacidade de transformar aquisição em vínculo, vínculo em recorrência e recorrência em valor de longo prazo. Quando isso acontece, o cliente deixa de ser apenas uma conversão comprada e passa a ser uma relação em desenvolvimento.



FABIANA MAGALHÃES
Fundadora da FM Strategy

“O e-commerce não pode mais ser responsabilidade só de quem cuida de tráfego. Ele precisa ser decisão de *CEO*.”

CRM amadurece quando vira escuta

Mais do que disparar campanhas, marcas precisam interpretar sinais de comportamento para transformar dados em contexto, relevância e decisão.

CRM deixou de ser apenas uma régua de comunicação. Em um mercado no qual aquisição ficou mais cara, atenção se tornou mais disputada e a recorrência passou a revelar a qualidade da relação, conhecer a base deixou de ser uma vantagem operacional e passou a ser uma condição de crescimento. O desafio não está apenas em ter dados, disparar campanhas ou segmentar clientes. Está em transformar sinais de comportamento em escuta, contexto e decisão.

Durante muito tempo, muitas empresas trataram *CRM* como calendário promocional. A lógica era organizar datas comerciais, segmentar grupos amplos, acionar bases com ofertas e medir retorno a partir de abertura, clique, conversão e receita atribuída. Essa estrutura continua importante, mas já não é suficiente para sustentar relacionamento. Quando o *CRM* amadurece, ele deixa de perguntar apenas “o que vamos comunicar?” e passa a perguntar “o que o cliente está nos dizendo?”.

Esse limite fica mais claro quando se observa a diferença entre acionar uma base e desenvolver uma relação. Na leitura de **Bruno Tressoldi Neto**, relacionamento vale mais do que transação justamente porque a marca precisa entender o que acontece entre um pedido e outro. *CRM*, nesse contexto, não deveria funcionar apenas como mecanismo de estímulo comercial. Deveria ajudar a empresa a reconhecer contexto, respeitar intervalo, reduzir ruído e tornar cada nova interação mais pertinente.

Essa mudança desloca o *CRM* da comunicação para a inteligência de relação. **André Podgorski, CDO da**

Malwee, sintetiza essa virada ao afirmar que “*CRM* deixa de ser apenas disparo de comunicação e passa a ser uma ferramenta estratégica de entendimento do cliente”. A frase é importante porque reposiciona a área dentro do negócio. *CRM* não atua apenas depois que a estratégia foi definida; ele passa a alimentar a estratégia com sinais sobre comportamento, intenção, recorrência, engajamento, preferência e valor.

Na Malwee, essa evolução aparece de forma concreta. André conta que a operação saiu de algumas jornadas básicas de abandono de carrinho para “mais de 70 jornadas considerando comportamentos em diferentes canais e ciclo do funil de conversão”. O número importa menos como dado isolado e mais como evidência de maturidade: uma marca que opera múltiplas jornadas reconhece que clientes diferentes vivem momentos diferentes. Quem acabou de chegar à base não deve ser tratado da mesma forma que quem compra com frequência. Quem abandonou um carrinho pode estar em um momento diferente de quem apenas navegou por uma categoria. Quem ficou inativo exige outra abordagem.

Essa sofisticação só cria valor quando nasce da escuta. André afirma que “personalização de verdade começa quando a marca passa a escutar os sinais que o próprio cliente entrega nos canais de *CRM*”. Na leitura dele, cliques, categorias acessadas, ofertas consumidas, canais preferidos e níveis de engajamento precisam ser interpretados como sinais de intenção e interesse, não como gatilhos automáticos. A personalização eficiente, nesse sentido, “não é sobre a marca falar mais. É sobre a marca ouvir melhor”.

Esse ponto é decisivo porque boa parte do mercado ainda confunde personalização com aparência de personalização. Colocar o nome do cliente no *e-mail*, dividir a base por gênero, enviar ofertas por data comemorativa ou repetir produtos já comprados pode melhorar performance em alguns casos, mas não necessariamente constrói relação. André é direto: “personalização eficiente não é colocar o nome da pessoa no *e-mail*. É entender contexto, intenção e o momento de consumo”. A maturidade do *CRM* aparece quando a empresa deixa de usar dados apenas para aumentar volume de comunicação e passa a usá-los para melhorar pertinência.

A diferença entre dado e escuta está no modo como a empresa interpreta o tempo do cliente. Um dado isolado mostra o que aconteceu. A escuta tenta entender o que aquilo pode significar agora. Uma compra anterior pode indicar preferência, mas também pode estar desatualizada. Uma visita a determinada categoria pode sinalizar intenção, mas não necessariamente urgência. Um abandono de carrinho pode ser dúvida, preço, prazo, falta de informação ou simples interrupção. *CRM* amadurece quando a marca aceita que comportamento não é uma resposta fechada, mas um sinal que precisa ser interpretado.

O exemplo de Malwee Kids ajuda a tornar essa lógica concreta: uma compra infantil precisa ser interpretada dentro do ciclo de vida da criança, não repetida como se o dado anterior permanecesse fixo. O caso é simples, mas revela uma mudança importante: a personalização não deve congelar o cliente no dado passado. Ela precisa acompanhar a vida, o contexto e a evolução da relação.

Essa visão também transforma *CRM* em uma área de crescimento. **Gustavo Gadotti**, VP de Revenue na **CRMBonus**, afirma que “*CRM* deixa de ser ‘disparo’ quando começa a participar da estratégia de receita”. Para ele, a maioria das empresas ainda usa *CRM* como calendário promocional, com

campanhas de datas, *sale* e aniversário. Isso segue relevante, mas é apenas uma parte. “*CRM* vira *growth* quando começa a atuar baseado em comportamento e propensão”, diz Gustavo. A pergunta passa a ser: quem tem maior chance de recompra? Quem está entrando em *churn*? Quem pode virar *VIP*? Quem abandonou intenção de compra? Quem aumentou frequência recentemente?

Essa lógica reposiciona *CRM* como tomada de decisão comercial. A área passa a identificar onde há potencial de frequência, reativação, aumento de valor, migração de categoria ou recuperação de relacionamento. O crescimento passa a depender também da capacidade de enxergar oportunidades dentro da base existente, sem tratar todos os clientes como se estivessem no mesmo momento da jornada.

Para isso, a empresa precisa reduzir uma invisibilidade que ainda limita muitas operações. Gustavo afirma que “o maior desperdício hoje é invisibilidade sobre comportamento”. Muitas marcas têm *CRM*, base e tráfego, mas operam de forma genérica. “Elas conhecem o faturamento, mas não conhecem intenção, *timing* ou estágio de relacionamento do cliente”, observa. A frase aponta para uma diferença fundamental: saber quanto alguém comprou não é o mesmo que entender qual relação essa pessoa tem com a marca. Receita passada ajuda, mas não substitui leitura de propensão, momento e contexto.

CRM também amadurece quando deixa de falar igual com todo mundo. Gustavo observa que ainda existem empresas em que “o cliente *VIP* recebe a mesma comunicação que alguém que comprou uma única vez há dois anos”. Essa equiparação empobrece a relação. Clientes com histórias diferentes precisam de abordagens diferentes. O valor de um *CRM* maduro está justamente em reconhecer essas diferenças sem transformar a comunicação em excesso, perseguição ou ruído.



FERNANDA CRUZ
COO na Ave Rara

**“Crescimento sem base própria
é crescimento alugado.”**

Escutar melhor passou a valer tanto quanto comunicar mais.

A escuta também precisa ultrapassar o *e-commerce*. O cliente entrega sinais em muitos lugares: loja física, WhatsApp, *app*, atendimento, SAC, navegação, compra, troca, evento, comunidade e conteúdo. Quando esses sinais ficam presos em áreas separadas, o *CRM* perde contexto. A contribuição de **Thabata Cesario**, Head Digital da **NK Store**, reforça que *CRM* depende de contexto, identidade de marca e integração operacional para não se transformar em ruído. A leitura mostra que *CRM* não se sustenta sozinho. Ele depende de repertório de marca, integração operacional e leitura coerente da experiência.

No varejo *premium*, essa coerência é ainda mais sensível. A cliente não busca apenas uma oferta. Busca reconhecimento, curadoria, repertório e experiência. Se o *CRM* interpreta mal o histórico, insiste em uma comunicação fora de contexto ou se desconecta da identidade da marca, a personalização pode gerar o efeito inverso: em vez de aproximar, incomoda. Escutar melhor significa também saber quando falar, o que dizer, por qual canal e com qual tom.

Essa é uma das fronteiras mais delicadas da personalização. **Julia Ferreira**, Head Digital da **FARM Rio**, defende uma personalização que faça a cliente sentir que a marca a conhece de verdade, sem parecer invasiva ou robotizada. A formulação ajuda a definir um limite importante: quanto mais dados a marca possui, maior precisa ser sua responsabilidade no uso desses sinais. O consumidor pode aceitar uma comunicação relevante, mas tende a rejeitar uma sensação de vigilância. *CRM* amadurece quando a marca entende que reconhecimento não é perseguição.

Essa maturidade exige menos volume e mais pertinência. Uma mensagem pode ser tecnicamente segmentada e ainda assim soar errada. Uma oferta pode estar relacionada ao histórico e não fazer sentido naquele momento. Um canal pode ser eficiente para conversão, mas inadequado para determinada aproximação. A escuta, portanto, não se limita a coletar sinais. Ela envolve interpretar intensidade, *timing* e contexto para que a marca fale menos como quem insiste e mais como quem compreende.

CRM também precisa aprender com áreas que tradicionalmente ficaram fora da lógica de campanha. Julia Queiroz reforça que o SAC concentra dúvidas, reclamações, elogios e sinais reais da jornada, tornando-se uma fonte importante de aprendizado para *CRM*, produto, conteúdo e operação. O atendimento revela onde a experiência funciona, onde quebra, o que o cliente não entendeu, que expectativa não foi cumprida e que valor a marca talvez não esteja comunicando bem. Quando esses sinais alimentam *CRM*, produto, conteúdo e operação, o relacionamento deixa de ser apenas comunicação ativa e passa a incorporar aprendizado.

O mesmo vale para a loja. Vendedores acumulam conhecimento sobre dúvidas, objeções, ocasiões de compra, preferências, inseguranças e repertório das clientes. O *CRM* amadurecido não deve substituir essa sensibilidade, mas organizá-la melhor. Quando dados e relações humanas se encontram, a marca consegue entender não apenas o que o cliente comprou, mas por que comprou, o que considerou, o que recusou e o que pode fazer sentido depois.

“A personalização eficiente não é sobre a marca falar mais. É sobre a marca ouvir melhor.”

André Podgorski

Essa evolução muda também o papel do conteúdo. Em vez de ser apenas suporte para campanha, conteúdo passa a ser parte da jornada de relacionamento. André observa que, no B2B da Malwee, “6% da receita do B2B é influenciada por conteúdos do CRM B2B”, com intenção de aumentar esse número com mais personalização. O dado mostra que *CRM* não precisa atuar apenas como canal promocional direto. Ele também pode informar, nutrir, aproximar e qualificar relações comerciais, inclusive fora da lógica tradicional do varejo direto ao consumidor.

Quando *CRM* vira escuta, a marca aprende a construir valor antes, durante e depois da compra. Antes, identifica sinais de intenção. Durante, reduz fricção e melhora a decisão. Depois, sustenta a relação, aprende com a experiência e cria motivos para a próxima escolha. A área deixa de ser apenas uma ferramenta de ativação e passa a ser uma lente sobre a qualidade da relação.

Essa transformação, porém, depende de uma mudança cultural. *CRM* não pode ser responsabilidade isolada de uma área. Julia Queiroz afirma que “*CRM* não é responsabilidade apenas da área de *CRM*”. A frase é simples, mas essencial. A comunicação pode sair de uma área

específica, mas a experiência que alimenta essa comunicação depende de produto, loja, atendimento, logística, tecnologia, performance, conteúdo, dados e liderança. Se esses pontos não conversam, o *CRM* recebe sinais incompletos e devolve mensagens insuficientes.

CRM amadurece quando deixa de ser a área que fala com a base e passa a ser uma forma de a empresa escutar a própria relação com o cliente. Ele mostra quem voltou, quem desapareceu, quem comprou mais, quem perdeu interesse, quem mudou de categoria, quem reagiu a uma mensagem, quem reclamou, quem elogiou, quem demonstrou intenção e quem precisa de outra abordagem. Esses sinais não são apenas insumos de campanha. São evidências de vínculo.

Em um mercado no qual a próxima escolha ficou mais difícil de conquistar, escutar melhor se tornou uma forma de crescer com mais inteligência. A marca que conhece apenas pedidos enxerga transações. A marca que interpreta sinais enxerga relações em movimento. E é nessa passagem, do disparo para a escuta, que o *CRM* deixa de ser uma ferramenta de comunicação e passa a participar da construção de recorrência, relevância e valor de longo prazo.



GUSTAVO GADOTTI
VP de Revenue na CRMBonus

“Crescimento deixou de ser apenas aquisição e passou a ser eficiência de base.”

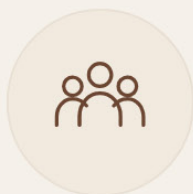
DA BASE AO VALOR DE LONGO PRAZO



A base só se torna ativo quando a empresa transforma sinais em ações relevantes e ações relevantes em experiências que merecem continuidade.

01

BASE

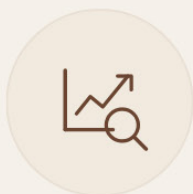


Clientes, leads, app, loja, e-commerce, WhatsApp, SAC, programa de relacionamento, comunidade e canais próprios formam o território inicial da relação.

Não é apenas volume. A base precisa ser conhecida, qualificada e compreendida.

02

SINAIS

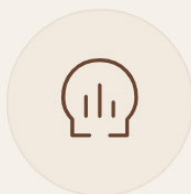


Comportamento, intenção, frequência, abandono, reclamações, elogios, preferências, categorias de interesse, histórico de compra e tempo sem interação revelam movimentos da jornada.

O cliente não sinaliza apenas quando compra. Ele sinaliza o tempo todo.

03

LEITURA

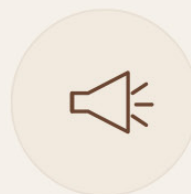


Dados ganham valor quando ajudam a interpretar contexto, timing, estágio de relacionamento, propensão de recompra, risco de churn e oportunidades de aproximação.

O dado registra o que aconteceu. A leitura entende o que significa para o próximo passo.

04

AÇÃO

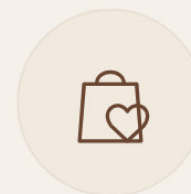


CRM, vendedor, atendimento, personal shopper, WhatsApp, conteúdo, benefício, oferta, serviço e personalização transformam leitura em contato concreto com o cliente.

A ação relevante nem sempre é a mais promocional. Pode ser informação certa ou momento certo.

05

EXPERIÊNCIA

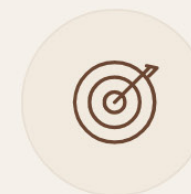


Compra, entrega, troca, pós-venda, qualidade do produto, disponibilidade, checkout, loja, atendimento e operação confirmam ou enfraquecem a promessa da marca.

Nenhuma base sustenta recorrência se a experiência quebra confiança.

06

VALOR



Recorrência, LTV, margem, confiança, reputação, indicação, frequência, comunidade e preferência aparecem quando a relação deixa de depender apenas de novas capturas.

O valor nasce quando a empresa constrói continuidade percebida pelo cliente.



Da base ao valor existe um ciclo contínuo: quanto melhor a leitura e a experiência, mais forte a relação. Quanto mais forte a relação, maior o valor de longo prazo.

O cliente não enxerga canais, enxerga continuidade

Omnichannel deixa de ser diferencial quando o consumidor espera que loja, digital, atendimento, dados e operação funcionem como uma única experiência.

O consumidor não separa a experiência da mesma forma que a empresa separa suas áreas. Ele não pensa em *e-commerce*, loja física, WhatsApp, aplicativo, *marketplace*, atendimento, *CRM*, logística ou operação como territórios distintos. Ele enxerga uma marca. Quando a jornada funciona, a integração parece natural. Quando falha, pouco importa em qual área o problema começou. A percepção que fica é de ruptura.

Essa diferença entre estrutura interna e experiência percebida tornou a omnicanalidade menos uma inovação e mais uma condição básica de relacionamento. Estar em muitos canais já não é suficiente. Ter loja, site, *app*, WhatsApp, *marketplace* e *CRM* funcionando ao mesmo tempo não garante continuidade. A questão central é se esses pontos se reconhecem, se compartilham contexto e se entregam ao cliente uma experiência coerente.

Thiago Di Oliveira ajuda a materializar essa mudança ao lembrar que a omnicanalidade deixou de ser diferencial e passou a ser expectativa do cliente. Para o consumidor, pouco importa se a empresa organiza suas áreas por loja física, *e-commerce*, *marketplace*, atendimento ou logística. A experiência é percebida como uma só. Quando cada ponto da jornada funciona de forma isolada, a marca expõe suas costuras internas e transforma conveniência em atrito.

Julia Queiroz sintetiza essa virada ao afirmar que “não é sobre ter *e-commerce*, loja física, WhatsApp, *marketplace* ou *CRM* funcionando ao mesmo tempo. É sobre fazer tudo isso conversar”. A frase desloca o debate da presença para a coordenação. O problema

não está na quantidade de canais disponíveis, mas na capacidade de a marca operar como uma só diante do cliente.

Essa coordenação exige mais do que integração tecnológica. Julia observa que “o principal ponto é cultura, até mesmo antes da tecnologia”. A afirmação é importante porque a continuidade percebida pelo consumidor depende de decisões internas: metas, incentivos, processos, responsabilidades, governança e visão compartilhada da jornada. Se cada canal opera como unidade isolada, a experiência se fragmenta, mesmo quando os sistemas estão conectados.

Camila Dulman aponta o mesmo risco ao afirmar que “o principal erro é tratar omnicanalidade apenas como integração de canais visíveis para o consumidor, sem estruturar a operação por trás dessa experiência”. Muitas empresas investem em aplicativos, *marketplaces* e integração entre loja física e digital, mas mantêm “estoques desconectados, dados fragmentados e processos operacionais pouco integrados”. O resultado, segundo ela, é “ruptura, atraso, inconsistência de informação e impacto direto na experiência do cliente”.

A fala de Camila ajuda a lembrar que a continuidade não se constrói apenas na interface. O cliente pode ver um botão de retirada em loja, uma promessa de estoque disponível ou uma comunicação personalizada. Mas, se o estoque não está correto, se a loja não reconhece o pedido ou se a informação muda de um canal para outro, a integração vira promessa não cumprida. A marca parece integrada na comunicação, mas fragmentada na entrega.

Quando cada canal começa do zero, a relação perde continuidade.

Essa fragmentação é sensível porque o consumidor não quer administrar a complexidade da empresa. Ele espera começar uma jornada em um canal e seguir por outro sem perder contexto. Pode pesquisar *online*, tirar dúvida pelo WhatsApp, experimentar na loja, comprar pelo *site*, retirar fisicamente, trocar por outro canal e acionar atendimento depois. Para a empresa, esse percurso atravessa áreas. Para o cliente, é uma única relação.

Fernanda Cruz, COO da Ave Rara, resume essa percepção de forma direta: “o consumidor não enxerga canais. Ele enxerga uma única marca”. A partir daí, problemas como diferença de preço, promoções conflitantes, estoque inconsistente, dificuldade de troca entre canais e falta de histórico único deixam de ser apenas falhas operacionais. Tornam-se sinais de incoerência. A marca diz ser uma só, mas obriga o cliente a lidar com várias versões dela.

Fernanda também afirma que “tecnologia é condição necessária, mas não suficiente”. *Omnichannel* funciona, segundo ela, quando a empresa para de otimizar canais isoladamente e começa a otimizar a jornada do cliente. Essa distinção é decisiva. Uma loja pode bater sua meta, o *e-commerce* pode crescer, o *marketplace* pode vender e o *CRM* pode performar, mas, se cada frente busca apenas seu próprio resultado, a experiência pode continuar desconectada.

Fabiana Magalhães, fundadora da **FM Strategy**, vai na mesma direção ao afirmar que “*omnichannel* só é real quando o cliente não percebe canais, ele percebe uma marca operando como um sistema único”. A integração madura é aquela que

desaparece para o consumidor. Ele não precisa perceber o esforço interno porque a jornada flui. Quando percebe, geralmente é porque algo quebrou.

Fabiana também é direta ao tratar da cultura de separação: “se na sua marca ainda existe ‘loja vs *online*’ ou ‘físico vs digital’, não há integração: há fragmentação com discurso de integração”. A formulação explicita um ponto incômodo do mercado. Muitas empresas adotaram a linguagem do *omnichannel*, mas ainda operam com lógicas concorrentes entre canais. Enquanto loja e digital disputarem crédito, margem, cliente e prioridade, a promessa de continuidade continuará limitada.

Viviane de Castro, Diretora Comercial da **Animale**, acrescenta uma camada importante ao dizer que “o maior gargalo não é a tecnologia”. Para Viviane, o gargalo passa menos pela tecnologia e mais por “cultura e incentivo”. A fala ganha força quando observa que a empresa pode contratar o melhor *software* do mundo, mas, se o comissionamento do vendedor da loja física não for protegido quando ele vende pela prateleira infinita, ou se o gerente enxergar a retirada em loja como “trabalho extra” que não bate sua meta, “o projeto morre na ponta”.

Essa leitura mostra que continuidade exige alinhamento econômico. O consumidor espera fluidez, mas a fluidez só acontece quando a organização deixa de punir quem colabora com a jornada. Se a loja perde crédito por uma venda digital que ajudou a construir, a integração vira ameaça. Se a retirada em loja aumenta trabalho sem reconhecimento, o serviço vira atrito interno. Se cada canal mede sucesso de forma isolada, a experiência conjunta se fragiliza.



JULIA FERREIRA
Head de Digital da FARM Rio

**“A gente quer que a mídia
seja acelerador, não motor.”**

A FARM oferece um exemplo de tentativa de resolver essa tensão há mais tempo. **Julia Ferreira**, Head Digital da **FARM Rio**, lembra que a marca criou o código de vendedor “há mais de 10 anos, quando ninguém ainda falava sobre esse tipo de incentivo”, justamente para que “o digital e o varejo andem juntos”. A prática reconhece que a venda pode acontecer em um canal, mas ser construída em outro. Também evita que a jornada do cliente seja interpretada apenas pelo último clique.

Essa visão é importante porque uma experiência integrada não apaga o papel da loja. Ao contrário, pode torná-lo mais estratégico. A cliente pode descobrir uma peça no Instagram, conversar com uma vendedora, experimentar no físico e concluir a compra online. Quando a empresa reconhece essas passagens, reduz a disputa interna e valoriza o que cada ponto da jornada contribui para a escolha.

No varejo *premium*, a continuidade também depende de repertório e contexto. **Thabata Cesario**, Head Digital da **NK Store**, afirma que “o *omnichannel* deixou de ser tendência há bastante tempo. Hoje ele é uma expectativa básica do consumidor”. A cliente transita entre físico e digital com fluidez e espera conveniência ao longo da jornada inteira. Se a marca não acompanha esse movimento, a experiência parece desatualizada.

Thabata resume a interdependência entre áreas ao lembrar que mídia, *CRM*, conteúdo e operação precisam sustentar uma experiência coerente para não gerar frustração, ruído ou perda de confiança. A frase mostra que continuidade não é apenas permitir que a cliente compre por diferentes canais. É garantir que comunicação, conteúdo, serviço, atendimento e operação sustentem a mesma promessa. Quando uma dessas camadas falha, a confiança construída pelas outras pode ser afetada.

Thiago Di Oliveira, Gerente de E-commerce da Kipling no Grupo Aste, reforça que “o consumidor não separa mais o físico do digital” e que “a omnicanalidade deixou de ser diferencial e se tornou

uma expectativa do cliente”. Essa expectativa muda o ponto de partida. A marca não ganha necessariamente reconhecimento por oferecer integração básica, mas pode perder relevância quando não entrega. O que antes parecia inovação se tornou parte mínima da experiência esperada.

A continuidade também depende da capacidade de manter histórico. Um cliente que já comprou, trocou, reclamou, elogiou, navegou, conversou ou demonstrou interesse não deveria recomeçar a relação a cada canal. Quando o histórico se perde, a marca obriga o consumidor a repetir informações, reconstruir contexto e provar novamente quem é. Essa repetição desgasta porque transfere para o cliente o trabalho que deveria ser da organização.

Por isso, o desafio da omnicanalidade é menos tecnológico do que organizacional. Sistemas importam, mas não resolvem sozinhos disputas de meta, incentivos desalinhados, dados isolados, processos contraditórios ou falta de visão comum sobre o cliente. A continuidade nasce quando a empresa consegue alinhar canais, áreas e pessoas em torno de uma experiência que faça sentido para quem está do lado de fora.

A próxima escolha do consumidor depende dessa fluidez. Se o cliente encontra informação consistente, atendimento com contexto, estoque confiável, troca simples, reconhecimento entre canais e menos fricção, a marca ganha confiança. Se encontra contradição, retrabalho e disputa entre pontos de contato, a relação se enfraquece. O consumidor não precisa saber onde a empresa falhou. Ele apenas sente que a experiência não continuou.

O cliente não enxerga canais, enxerga continuidade. E continuidade, nesse contexto, não é estar em todos os lugares. É fazer com que cada lugar reconheça a mesma relação. A marca mais madura não é necessariamente a que oferece mais portas de entrada, mas a que permite que o consumidor atravesse essas portas sem perder contexto, confiança ou sentido.

Personalizar é reconhecer, não perseguir

A personalização ganha valor quando usa dados para compreender contexto e reduzir ruído, não para transformar cada sinal em pressão comercial.

Personalização se tornou uma das palavras mais usadas no varejo, mas também uma das mais mal compreendidas. Em muitos casos, ela ainda aparece como sinônimo de segmentação, automação, recomendação de produto ou repetição de estímulos a partir de um comportamento anterior. A marca identifica um clique, uma busca, uma compra ou um abandono de carrinho e passa a insistir naquele sinal como se ele explicasse sozinho o momento do cliente. O resultado pode até gerar conversão em alguns casos, mas também pode produzir ruído, cansaço e sensação de perseguição.

Em moda, personalizar não deveria significar apenas mostrar mais produtos parecidos com aquilo que a cliente viu. Deveria significar reconhecer contexto. Uma cliente que comprou uma categoria pode estar em um momento específico da vida, preparando uma ocasião, renovando uma necessidade, descobrindo uma marca ou apenas explorando possibilidades. Um clique não é uma identidade. Uma compra não é uma sentença. Um histórico não deve congelar a pessoa no passado. A personalização amadurece quando a marca usa dados para compreender melhor, não para reduzir o consumidor a uma sequência de gatilhos.

Essa diferença aparece com clareza na fala de **André Podgorski, CDO da Malwee**. Para ele, “personalização de verdade começa quando a marca passa a escutar os sinais que o próprio cliente entrega nos canais de *CRM*”. Cada clique, categoria

acessada, oferta consumida, canal preferido e nível de engajamento conta uma história sobre intenção e interesse. Mas essa história precisa ser interpretada. O dado, sozinho, não basta. A marca precisa entender o momento, o contexto e o que aquele sinal pode significar dentro da relação.

Por isso, André afirma que “personalização eficiente não é colocar o nome da pessoa no *e-mail*. É entender contexto, intenção e o momento de consumo”. A frase ajuda a separar personalização real de uma personalização apenas cosmética. Chamar o cliente pelo nome, recomendar um item semelhante ou automatizar uma régua pode melhorar a aparência da comunicação, mas não necessariamente aumenta sua pertinência. Reconhecer exige leitura mais profunda: qual é o momento do cliente, o que ele sinalizou, por qual canal prefere se relacionar, em que frequência aceita contato e que tipo de abordagem agrega valor.

Voltando ao exemplo, Malwee Kids traduz essa lógica de forma simples. Se uma mãe compra um vestido tamanho 4 para a filha, no ano seguinte não faz sentido continuar comunicando o mesmo tamanho. A criança cresceu. A comunicação precisa acompanhar esse ciclo e considerar outro momento, como um tamanho 6. O caso mostra que personalizar não é apenas repetir o passado; é interpretar o tempo. A marca precisa entender que o dado anterior só ganha valor quando é lido à luz da evolução da relação.



JULIA QUEIROZ

Head Nacional de B2C do Grupo Morena Rosa

**“Fidelidade hoje não significa
exclusividade, mas escolha.”**

“Personalização eficiente não é colocar o nome da pessoa no e-mail. É entender contexto, intenção e o momento de consumo.”

André Podgorski

Essa noção é especialmente relevante porque o uso excessivo de dados pode transformar reconhecimento em incômodo. **Julia Ferreira**, Head Digital da **FARM Rio**, defende uma personalização que faça a cliente sentir que a marca a conhece de verdade, sem parecer invasiva ou robotizada. A formulação é simples, mas toca em um ponto essencial. O consumidor sabe que as marcas têm informações sobre seu comportamento, mas tende a rejeitar comunicações que parecem automáticas demais, insistentes demais ou excessivamente literais. A fronteira entre relevância e invasão está justamente na capacidade de usar o dado com naturalidade.

Uma comunicação pode estar tecnicamente correta e ainda assim soar errada. A cliente pode ter visto uma peça por curiosidade, não por intenção de compra. Pode ter comprado um presente, não um produto para si. Pode ter abandonado um carrinho por dúvida, preço, prazo ou simples interrupção. Quando a marca transforma qualquer sinal em insistência, demonstra capacidade de captura, mas não necessariamente de compreensão.

Personalizar é reconhecer o cliente sem fazer com que ele se sinta monitorado. Em um ambiente de excesso de mensagens, a pertinência virou uma forma de respeito. A comunicação relevante não é apenas aquela que acerta produto ou oferta, mas

aquela que respeita *timing*, canal, frequência e contexto. Uma mensagem no WhatsApp pode ser bem-vinda quando resolve uma dúvida ou aproxima uma relação já existente. A mesma mensagem pode parecer invasiva se surge sem contexto, em excesso ou apenas como tentativa de conversão.

Essa diferença entre aproximação e pressão também passa pela qualidade da relação humana. **Viviane de Castro**, Diretora Comercial da **Animale**, observa que “o digital focado em transação fria esgotou; o digital focado em relacionamento e *CRM* é o que sobrevive”. A fala ajuda a entender que a personalização não precisa ser apenas automatizada. Quando dados de *CRM* chegam ao vendedor com contexto, o contato pode se tornar mais cuidadoso, mais preciso e mais relacional. O histórico não serve para pressionar a cliente; serve para orientar uma conversa melhor.

No varejo *premium*, esse cuidado é ainda mais decisivo. **Thabata Cesario**, Head Digital da **NK Store**, afirma que a cliente busca “identificação, curadoria, reconhecimento e experiência”. Reconhecimento, nesse contexto, não é apenas saber o que a cliente comprou. É compreender seu repertório, sua relação com a marca, seu padrão de escolha, seu momento e sua expectativa de atendimento. A personalização precisa sustentar a percepção de curadoria, não reduzi-la a recomendação automática.

“Mídia sem experiência gera frustração. *CRM* sem contexto gera ruído. Conteúdo sem identidade perde relevância. E operação sem integração quebra confiança.” Thabata Cesario

Thabata também alerta: “Mídia sem experiência gera frustração. *CRM* sem contexto gera ruído. Conteúdo sem identidade perde relevância. E operação sem integração quebra confiança”. A frase sintetiza o risco da personalização mal executada. Sem contexto, o *CRM* insiste. Sem identidade, o conteúdo parece genérico. Sem operação, a promessa personalizada não se sustenta. Uma marca pode enviar a mensagem certa, mas, se o produto não está disponível, se a informação não bate com a loja ou se o atendimento não reconhece a jornada, a personalização perde credibilidade.

Personalizar, portanto, não é apenas decidir o que comunicar. É garantir que a experiência consiga sustentar aquilo que foi comunicado. Um convite exclusivo precisa parecer exclusivo na prática. Uma recomendação precisa estar disponível. Uma oferta precisa respeitar a jornada. Uma abordagem pelo vendedor precisa fazer sentido para a relação construída. Quando a marca personaliza a comunicação, mas não personaliza a experiência, cria uma promessa que a operação talvez não consiga cumprir.

A maturidade da personalização também exige que a empresa reconheça diferentes intensidades de relação. **Gustavo Gadotti**, VP de Revenue na **CRMBonus**, lembra que muitas empresas ainda falam com todo mundo igual: “o cliente *VIP* recebe a mesma comunicação que alguém que comprou uma

única vez há dois anos”. Essa equiparação empobrece a relação porque ignora histórias muito diferentes. Um cliente recorrente, um cliente inativo, um cliente de alto valor, um cliente recém-chegado e alguém que apenas demonstrou interesse não deveriam receber o mesmo estímulo, o mesmo tom ou a mesma frequência.

Mas diferenciar não significa apenas criar mais segmentos. Significa entender estágio de relacionamento. Gustavo observa que muitas marcas “conhecem o faturamento, mas não conhecem intenção, *timing* ou estágio de relacionamento do cliente”. A personalização real depende justamente dessa leitura. Um cliente de alto gasto pode estar se afastando. Um cliente recente pode ter alto potencial. Um cliente inativo pode precisar de reaproximação, não de pressão. Um cliente que demonstrou intenção pode precisar de informação, não necessariamente de desconto.

Essa leitura muda também o papel do benefício. Um *cashback*, uma condição especial ou uma oferta personalizada podem funcionar quando têm contexto. Gustavo afirma que o *cashback* “não funciona só como benefício financeiro, mas como elo do vendedor com o cliente”. O valor está menos na vantagem isolada e mais na conversa que ela permite abrir. A personalização, nesse caso, não está apenas no benefício, mas na forma como ele reconhece um momento da relação e cria uma aproximação com sentido.

Reconhecer é diferente de insistir. Personalizar bem é chegar com contexto, não com pressão.

O risco está em transformar todos os sinais em gatilhos comerciais imediatos. Nem toda interação precisa virar venda. Nem todo clique precisa virar *retargeting*. Nem todo abandono precisa virar insistência. Uma marca que escuta melhor também aprende a esperar, alternar, aprofundar, inspirar e informar. Personalização madura sabe que a próxima escolha pode ser construída antes da próxima intenção explícita de compra.

Essa visão aproxima personalização de relacionamento, não apenas de performance. **Julia Queiroz**, Head Nacional de B2C do **Grupo Morena Rosa**, afirma que “manter relevância ao longo da jornada, com experiência, relacionamento, recorrência e valor percebido, passou a ter um peso tão importante quanto aquisição e expansão”. Ser relevante ao longo da jornada exige entender quando vender, quando servir, quando inspirar, quando resolver e quando simplesmente manter presença.

A personalização também precisa ser coerente com a marca. Em moda, cada empresa tem códigos, universo, repertório, linguagem e forma própria de construir desejo. Quando a personalização se torna apenas uma lógica algorítmica, corre o risco de achatar essa identidade. A recomendação pode até ser eficiente, mas perder ponto de vista. A oferta pode converter, mas enfraquecer percepção de valor. O conteúdo pode parecer adequado ao comportamento, mas desconectado do universo da marca.

Por isso, personalização exige equilíbrio entre

dado e curadoria. O dado indica sinais. A curadoria organiza sentido. O CRM reconhece comportamento. A marca interpreta desejo. A automação escala. O humano ajusta tom. A operação sustenta a promessa. Quando essas camadas se combinam, a personalização deixa de ser perseguição e passa a ser reconhecimento. O cliente não sente que está sendo seguido por um comportamento passado, mas compreendido em uma relação em movimento.

Em um mercado no qual a atenção é disputada o tempo inteiro, o consumidor tende a valorizar marcas que falam menos genericamente e mais oportunamente. Mas oportunidade não é apenas velocidade. É pertinência. A mensagem certa no momento errado ainda pode ser ruído. O produto certo no canal errado ainda pode gerar fricção. O benefício certo sem contexto ainda pode parecer apenas desconto. Personalizar é entender que relevância depende tanto do que se comunica quanto do modo, do momento e da razão pela qual a marca se aproxima.

A próxima escolha se fortalece quando o cliente percebe que a marca aprendeu algo sobre ele sem transformar esse aprendizado em pressão. Reconhecer é lembrar com cuidado. Perseguir é insistir sem contexto. Entre uma coisa e outra está a maturidade do relacionamento. As marcas que conseguirem atravessar essa fronteira com inteligência terão mais chances de transformar dados em confiança, comunicação em serviço e personalização em motivo para voltar.



MAYRA PALACIOS
CMO na Privalia

“Hábito não se cria só com oferta. Ele se constrói quando o consumidor sente que vale a pena voltar.”

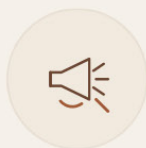
ONDE A RELAÇÃO DEIXA DE CONTINUAR



A relação não se rompe apenas quando o cliente deixa de comprar.

Ela começa a se romper quando a marca deixa de reconhecer, facilitar, entregar ou fazer sentido.

01



TRÁFEGO SEM BASE

A venda acontece, mas o vínculo não fica. O cliente chega por mídia, marketplace, busca ou promoção, sem virar conhecimento próprio ou caminho de retorno.

O crescimento precisa ser recomprado a cada campanha.

02



CRM SEM ESCUTA

A marca tem dados, segmentações e automações, mas trata clientes diferentes como se estivessem no mesmo momento da jornada.

O contato perde relevância quando ignora intenção, histórico e sinais de afastamento.

03

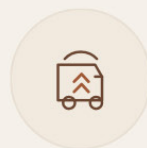


LOJA SEM RECONHECIMENTO

O vendedor atende, mas não tem contexto. Depois de site, WhatsApp, campanha ou compra em outro canal, a relação começa do zero.

Sem histórico compartilhado, a marca parece fragmentada.

04

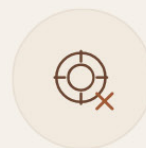


PROMESSA SEM OPERAÇÃO

A marca oferece retirada em loja, ship from store, prateleira infinita ou social selling, mas estoque, metas e processos não sustentam a jornada.

A conveniência prometida vira atrito.

05

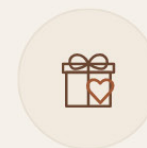


DADO SEM SENSIBILIDADE

A personalização identifica comportamento, mas vira insistência: carrinhos demais, ofertas fora de hora e recomendações sem contexto.

O cliente se sente perseguido, não compreendido.

06



BENEFÍCIO SEM RELEVÂNCIA

Pontos, cashback e descontos ativam retorno, mas não substituem produto, desejo, atendimento, confiança e valor percebido.

Se o incentivo é o único motivo, a relação fica vulnerável.

07



ENCANTO SEM CONTINUIDADE

A campanha inspira ou a loja atende bem, mas entrega, troca, checkout, SAC ou produto quebram a promessa no ponto seguinte.

Um ponto forte atrai; um ponto frágil interrompe.

SÍNTESE

A relação deixa de continuar quando a marca trata cada contato como episódio isolado. A próxima escolha depende de transformar tráfego em base, base em escuta, escuta em ação, ação em experiência e experiência em confiança.

Fidelização não prende: cria motivos para voltar

Em um mercado de muitas escolhas, fidelizar não significa reter o consumidor à força, mas construir razões consistentes para que ele queira retornar.

Fidelização deixou de ser uma promessa de exclusividade. Em moda, o consumidor circula, compara, experimenta, descobre novas marcas, muda de repertório e alterna momentos de compra conforme ocasião, desejo, preço, conveniência e identificação. Tentar prender esse consumidor é uma ambição pouco realista. O desafio mais importante é criar motivos consistentes para que ele volte a considerar a marca quando uma nova decisão se abre.

Essa mudança reposiciona a própria ideia de *loyalty*. Programas de pontos, *cashback*, descontos e benefícios continuam relevantes, mas não sustentam sozinhos uma relação. Eles podem ativar comportamento, estimular retorno, reduzir atrito ou criar uma ponte para uma nova conversa. Mas, quando o benefício vira o único motivo para voltar, a relação fica vulnerável: outro desconto, outro *marketplace*, outra oferta ou outra marca pode capturar o mesmo consumidor. O que sustenta a próxima escolha é a combinação entre incentivo e valor percebido.

É nesse ponto que a visão de **Bruno Tressoldi Neto** volta a ganhar força. Se relacionamento vale mais do que transação, fidelizar não pode significar apenas criar uma mecânica de retorno. Pontos, benefícios e campanhas podem ativar comportamento, mas não substituem confiança, entrega, consistência e identificação. O consumidor volta com mais naturalidade quando percebe que a

marca continua relevante mesmo nos momentos em que não está apenas tentando vender.

A diferença entre reter e ser escolhido aparece quando a fidelidade deixa de ser tratada como posse. **Julia Queiroz**, Head Nacional de B2C do **Grupo Morena Rosa**, sintetiza essa virada ao afirmar: “fidelidade hoje não significa exclusividade, mas escolha”. A frase desloca a discussão do controle para a relevância. A cliente pode comprar em outras marcas, circular por outros canais e ainda assim manter uma relação ativa com uma empresa específica, desde que encontre ali motivos para voltar: produto, experiência, conveniência, reconhecimento, atendimento, identificação e confiança.

Essa distinção é especialmente importante porque o consumidor tem mais opções, mais acesso à informação e transita entre marcas com muita facilidade. A fidelização, portanto, não deve tentar impedir movimento. Deve manter a marca dentro do campo de consideração. Uma cliente pode ficar meses sem comprar e continuar acompanhando. Pode voltar por uma coleção, uma ocasião, uma conversa com a vendedora, uma comunicação bem colocada, uma experiência anterior positiva ou uma memória de produto. A próxima escolha não exige presença contínua no carrinho. Exige relevância suficiente para que a marca continue fazendo sentido quando o desejo ou a necessidade reaparecem

“Fidelização hoje é relevância recorrente.”

Gustavo Gadotti

O benefício financeiro pode ser uma porta, mas não deve ser confundido com a casa inteira. **Gustavo Gadotti**, VP de Revenue na **CRMBonus**, lembra que, “durante muito tempo, *loyalty* era quase sinônimo de pontos, *cashback* ou desconto”, mas que “hoje isso sozinho não sustenta relacionamento”. Para ele, “fidelização hoje é relevância recorrente”: a capacidade de a marca continuar fazendo sentido na rotina do consumidor ao longo do tempo, a partir de contexto, *timing*, conveniência e percepção de valor.

O *cashback*, nessa lógica, pode funcionar menos como fim e mais como ponte. Gustavo afirma que ele “não funciona só como benefício financeiro, mas como elo do vendedor com o cliente”. Quando bem usado, pode criar conversa, lembrar o cliente de um benefício disponível pelo WhatsApp e abrir uma nova aproximação. O valor, portanto, não está apenas no benefício em si, mas no que a marca faz a partir dele: se aparece apenas como desconto, a relação continua transacional; se aparece como oportunidade de reconhecer o cliente, entender seu momento e conduzir uma conversa mais relevante, passa a integrar uma estratégia de relacionamento.

A recorrência saudável exige que a empresa diferencie estímulo de motivo. Um estímulo pode provocar uma compra. Um motivo ajuda a sustentar uma preferência. **André Podgorski**, **CDO da Malwee**, reforça esse limite ao afirmar que “preço e promoção continuam importantes, mas não sustentam fidelidade sozinhos”. A marca pode atrair pela oferta, mas só cria motivos para voltar quando qualidade de produto, conveniência, atendimento, jornada e consistência confirmam a promessa.

Essa diferença protege a relação de um risco comum: treinar o cliente a esperar sempre a próxima vantagem. Quando a marca aciona a base apenas por desconto, pode gerar resposta no curto prazo, mas empobrecer o vínculo no longo prazo. O consumidor aprende que a melhor hora para voltar é quando há promoção, não necessariamente quando há desejo, valor ou identificação. O benefício deixa de ser instrumento de relacionamento e vira condição de compra.

Fidelizar também exige reconhecer que a volta pode ser motivada por dimensões não financeiras. Em uma plataforma como a Privalia, a recorrência aparece em parte como hábito de descoberta. **Mayra Palacios**, **CMO da Privalia**, afirma que, “desde o início”, a plataforma construiu “uma dinâmica baseada em recorrência, descoberta e desejo”. Hoje, diz ela, cerca de “90%” da base é formada por usuários recorrentes, o que mostra “uma relação contínua com a plataforma muito além de compras pontuais”. A relação, nesse caso, não se resume a oportunidade ou preço. Ela envolve curiosidade, frequência e expectativa de novidade.

Essa camada é importante porque mostra que benefício e descoberta podem caminhar juntos. A oportunidade atrai, mas o hábito de voltar depende de o ambiente continuar oferecendo algo que justifique tempo e atenção. Mayra resume esse ponto ao dizer que “hábito não se cria só com oferta”. Ele se constrói quando o consumidor sente que vale a pena voltar. A recorrência, portanto, não é apenas o efeito de uma vantagem financeira. É também a percepção de que a plataforma entrega renovação, acesso, curadoria e sensação de oportunidade.



RENATA ZITUNE

Diretora executiva de Marketing e Patrocínio da Iguatemi S.A.

“A fidelização deixou de estar centrada apenas em benefícios transacionais e sim focada na relevância, na personalização e na capacidade contínua de surpreender.”

“Preço pode trazer a primeira compra, mas dificilmente sustenta a segunda, a terceira ou a quarta.” Fernanda Cruz

Em marcas de desejo, a fidelização depende ainda mais da força simbólica da relação. No caso da FARM Rio, Julia Ferreira reforça que a relação com a marca se apoia em desejo, códigos e identificação antes de qualquer estímulo de conversão. A frase ajuda a entender por que *loyalty*, em moda, não pode ser reduzido a uma mecânica de ativação. O motor da volta precisa existir antes do incentivo: desejo, comunidade, produto, narrativa, identificação e presença cultural. A mídia pode acelerar essa relação, assim como um benefício pode ativá-la, mas nenhum dos dois substitui aquilo que faz a marca permanecer viva no repertório da cliente.

Uma marca de moda não fideliza apenas pela eficiência do canal, mas pela consistência dos seus códigos, pela capacidade de criar identificação, pela experiência que entrega e pela forma como transforma produto em universo. Sem desejo, produto, comunidade e repertório, a marca volta a depender sempre do próximo estímulo.

Na Salon Line, Roberto Moreira conecta fidelização à ideia de comunidade em desenvolvimento. Ao falar sobre o MIGS, programa de *creators* da marca, ele afirma que “vínculo se constrói com troca constante, reconhecimento e oportunidade real de crescimento”. A marca trabalha com uma comunidade robusta de *creators* e consumidoras, na qual gamificação, benefícios exclusivos e acesso antecipado fortalecem o senso de pertencimento. Mas, na leitura dele, o que realmente gera fidelização é a percepção de que existe desenvolvimento junto com a marca. A relação deixa de ser apenas compra ou campanha e passa a se aproximar de parceria de longo prazo.

No varejo premium, os motivos para voltar passam por confiança, curadoria e reconhecimento. **Thabata Cesario**, Head Digital da **NK Store**, afirma que a cliente busca “identificação, curadoria, reconhecimento e experiência”. Essa leitura mostra que fidelização, nesse segmento, depende menos de aprisionamento e mais de qualidade da relação. A cliente retorna quando sente que a marca ajuda a organizar escolhas, oferece uma seleção com ponto de vista, entende seu universo e preserva uma experiência coerente com o valor que promete.

Essa lógica reduz a centralidade da promoção e aumenta a importância do repertório. Quanto mais opções o mercado oferece, mais valioso se torna o papel de quem filtra, contextualiza e reconhece. A cliente não volta apenas porque há um benefício; volta porque confia na leitura da marca. Por isso, a leitura de Thabata reforça que contexto, identidade e integração operacional são parte do que protege a confiança na relação.

Fidelização também passa pela capacidade de superar a lógica puramente transacional dos benefícios. **Renata Zitune**, diretora executiva de Marketing e Patrocínio da **Iguatemi S.A.**, afirma que a fidelização deixou de estar centrada apenas em benefícios transacionais e passou a depender de “relevância, personalização e capacidade contínua de surpreender”. A contribuição amplia o tema para experiências que combinam consumo, gastronomia, cultura e serviços. O retorno, nesse caso, não depende apenas de um programa de vantagens, mas da percepção de que aquele ambiente continua oferecendo motivos para circular, descobrir e se relacionar.

Voltar precisa fazer sentido. A fidelização começa quando a marca cria razões reais para ser escolhida de novo.

A contribuição de Renata também ajuda a lembrar que fidelização não se resume ao momento da conversão. Em ambientes de varejo que combinam consumo, serviço e experiência, a volta pode ser preparada por uma exposição, por um evento, por uma refeição, por uma descoberta ou por uma memória positiva que não necessariamente nasceu de uma compra. O vínculo se fortalece quando o consumidor encontra razões para permanecer próximo mesmo nos intervalos em que não está comprando.

A relação também se fortalece quando a marca aprende com os pontos de atrito. Dúvidas, reclamações, elogios e sinais reais da jornada mostram onde a experiência aproxima, onde quebra e quais ajustes podem tornar a próxima escolha mais provável. Muitas vezes, uma troca simples, uma resposta rápida ou uma solução cuidadosa têm mais impacto sobre o retorno do que um novo incentivo financeiro.

O cliente não volta apenas porque a marca o estimula. Volta porque encontra uma combinação de valor funcional, emocional e simbólico. Valor funcional está na conveniência, no produto, no preço, na entrega, na troca, na disponibilidade e no atendimento. Valor emocional está no reconhecimento, na confiança, na memória positiva, no cuidado e no pertencimento. Valor simbólico está no desejo, na identidade, na

curadoria, no repertório e na forma como a marca ajuda o consumidor a se expressar. Quanto mais essas dimensões se combinam, menos a relação depende de um único gatilho.

Por isso, fidelização não prende: cria motivos para voltar. Prender pressupõe controle. Criar motivos pressupõe relevância. Uma marca não controla totalmente o percurso do consumidor, mas pode aumentar as chances de continuar sendo escolhida quando entrega uma experiência coerente, reconhece sinais da jornada, usa benefícios com inteligência, preserva desejo, resolve atritos e mantém uma relação viva sem transformar presença em pressão.

Em um mercado no qual há sempre outra oferta possível, a fidelização mais forte não é a que impede a saída, mas a que constrói retorno. **Fernanda Cruz, COO da Ave Rara**, resume esse limite ao afirmar que “preço pode trazer a primeira compra, mas dificilmente sustenta a segunda, a terceira ou a quarta”. O consumidor pode circular, experimentar e comparar. O que diferencia marcas mais maduras é a capacidade de fazer com que, depois de circular, ele ainda encontre razões para voltar. A próxima escolha nasce quando o benefício deixa de ser o único argumento e passa a fazer parte de uma relação que também entrega confiança, desejo, serviço, experiência e valor percebido.



REYNALDO PASQUA FILHO

Gerente de Ecommerce da PVH - Calvin Klein

“As operações pouco estruturadas deixaram de funcionar.”

A experiência que faz voltar é mais operacional do que parece

A recompra também depende da capacidade de entregar a promessa da marca em detalhes concretos: produto, prazo, troca, atendimento e ausência de fricção.

A próxima escolha não é construída apenas por marca, conteúdo, CRM ou benefício. Ela também depende de uma camada menos visível, mas decisiva: a capacidade da empresa de entregar aquilo que prometeu sem transformar a jornada em atrito. Em moda, o consumidor pode ser atraído por desejo, curadoria, campanha, comunidade ou oportunidade. Mas a decisão de voltar costuma ser influenciada por aspectos muito concretos: produto, prazo, troca, atendimento, disponibilidade, *checkout*, embalagem, pós-venda, qualidade e facilidade de resolver problemas.

Essa dimensão operacional muitas vezes aparece tarde demais na conversa sobre relacionamento. A marca discute campanha, tráfego, experiência digital, personalização e fidelização, mas o vínculo pode ser fortalecido ou quebrado em pontos muito práticos da jornada. Uma entrega que cumpre o prazo reforça confiança. Uma troca difícil desgasta a relação. Um atendimento sem contexto reduz a percepção de cuidado. Um *site* lento interrompe a intenção. Um estoque impreciso transforma conveniência em frustração. A experiência que faz voltar não é apenas a que encanta; é também a que não obriga o cliente a pagar o custo da desorganização interna.

Esse atrito pode aparecer antes mesmo da compra. **Thiago Di Oliveira**, Gerente de E-commerce da Kipling no Grupo Aste, chama atenção para um erro comum: investir massivamente em mídia enquanto problemas como navegação confusa, excesso de etapas no *checkout*, lentidão, falta de informações claras e uma experiência pouco fluida seguem sem solução. A fala mostra que a empresa pode atrair o consumidor e ainda assim perder a relação antes da conversão. Quando a jornada digital exige paciência demais, a marca cria uma memória de esforço — e ensina o cliente a procurar outro caminho na próxima vez.

A operação passou a fazer parte do valor percebido porque o consumidor não separa promessa de execução. **Camila Dulman**, Diretora Comercial e Executiva de Luxo da **Infracommerce**, afirma que “grande parte da experiência do cliente acontece justamente nas camadas invisíveis da operação”. A frase desloca a experiência do campo apenas sensorial ou comunicacional para a engrenagem que sustenta a relação. O cliente talvez não veja estoque, logística, integração de dados, atendimento ou processos de troca. Mas sente imediatamente quando essas camadas funcionam — e sente ainda mais quando elas falham.

“Grande parte da experiência do cliente acontece justamente nas camadas invisíveis da operação.” Camila Dulman

Essa falha aparece quando a empresa promete conveniência, mas entrega ruptura. Camila observa que muitas marcas investem em aplicativos, *marketplaces* e integração entre loja física e digital, mas mantêm “estoques desconectados, dados fragmentados e processos operacionais pouco integrados”. O resultado aparece como ruptura, atraso, inconsistência de informação e perda de confiança na experiência. Em termos relacionais, isso significa que a marca não perdeu apenas eficiência; perdeu crédito. A próxima escolha fica menos provável quando a lembrança do consumidor é de esforço, dúvida ou frustração.

A experiência operacional se torna ainda mais decisiva depois da conversão. A venda confirma que a marca conseguiu atrair e converter, mas não confirma que criou vontade de retorno. Camila resume esse ponto ao afirmar que, “em muitos casos, o fator determinante para que o consumidor volte a comprar está diretamente ligado à experiência vivida após a conversão”. Ela cita disponibilidade de estoque, prazo e qualidade da entrega, experiência de *unboxing*, facilidade nos processos de troca e devolução, eficiência no atendimento, comunicação no pós-venda e personalização da jornada como aspectos de impacto direto. Todos esses pontos acontecem depois do clique, mas influenciam a próxima decisão antes mesmo que uma nova campanha comece.

A conveniência só cria valor quando é sustentada por execução. **Viviane de Castro**, Diretora Comercial da **Animale**, explicita esse ponto ao tratar a acuracidade de estoque como uma condição básica da experiência *omnichannel*. Se o cliente compra *online* para retirar

na loja e o produto não está disponível, a promessa de facilidade vira “frustração em dobro”. A expressão é forte porque mostra que o erro não é apenas operacional; é relacional. A marca fez o cliente confiar em uma facilidade, deslocar-se por ela e, ao final, experimentar uma falha que parece descuido.

Esse tipo de falha desgasta mais do que uma venda perdida. Ele reduz a confiança na próxima promessa. Da próxima vez que a marca oferecer retirada em loja, prazo curto, disponibilidade imediata ou experiência integrada, o consumidor pode hesitar. A operação ruim cria uma memória contrária à próxima escolha. Por isso, a experiência que faz voltar depende menos de grandes gestos e mais de consistência nas pequenas promessas que sustentam a jornada.

Essa leitura ajuda a aproximar experiência e rentabilidade. Em operações digitais mais maduras, frete, prazo, atendimento, logística e disponibilidade não podem ser tratados como camadas isoladas da satisfação do cliente. Eles passaram a compor a própria régua de eficiência do e-commerce.

A maturidade desse canal também se mede por aquilo que acontece depois do clique. **Reynaldo Pasqua Filho**, Gerente de Ecommerce da PVH - Calvin Klein, afirma que “as operações pouco estruturadas deixaram de funcionar” e que o mercado passou a exigir “um profissionalismo muito maior” para atender às expectativas do novo consumidor. A leitura reposiciona a operação digital: plataforma confiável, mídia, logística e atendimento não são diferenciais isolados; são condições básicas para competir em um mercado no qual a experiência se tornou parte do valor da marca.



ROBERTO MOREIRA
Diretor de Marketing da Salon Line

“Mais do que mídia, *creator* hoje é construção de relacionamento e validação social.”

A promessa só sustenta recompra quando a operação acompanha.

Essa maturidade também exige olhar para indicadores que vão além da venda. Reynaldo observa que as métricas de sucesso deixaram de ser apenas crescimento de vendas e passaram a incluir “retorno de investimento em mídia, valor de frete, velocidade de entrega da logística e índice de satisfação dos clientes”. O ponto é decisivo porque uma operação pode vender bem em determinado período e, ainda assim, perder valor se destrói margem com frete, atrasa entregas, aumenta atrito no pós-venda ou deixa o cliente insatisfeito. A conversão mostra que a jornada funcionou até certo ponto. Esses outros indicadores mostram se ela tem condição de sustentar retorno.

Essa régua torna o *e-commerce* menos dependente de uma leitura isolada de conversão. Vender continua sendo essencial, mas a próxima escolha depende de uma operação que consiga entregar sem corroer margem, gerar atrito ou comprometer a satisfação do cliente.

Na prática, esses pontos operacionais também comunicam marca. A navegação comunica organização. A informação de produto comunica cuidado. O *checkout* comunica respeito ao tempo do cliente. A velocidade do *site* comunica eficiência. A entrega comunica confiabilidade. Quando esses elementos funcionam, a marca parece mais consistente. Quando falham, mesmo um bom produto pode perder força.

Em moda, a entrega concreta precisa confirmar o valor simbólico prometido. Uma campanha pode criar desejo e uma curadoria pode construir expectativa, mas o produto recebido precisa sustentar a narrativa. A relação se consolida quando a promessa deixa de depender apenas da comunicação e passa a ser confirmada pela experiência.

Essa prova se acumula em detalhes. O produto veste como prometido. O tamanho faz sentido. O tecido corresponde à expectativa. A embalagem chega em boas condições. A troca não se torna um labirinto. O atendimento resolve. A comunicação pós-compra orienta, em vez de desaparecer. Cada ponto confirma ou corrige a promessa inicial. Como observa André, “a comunicação passa a entregar valor e relevância, e não apenas promoção”. Essa diferença também vale para a operação: a marca cria motivo para voltar quando cada contato acrescenta confiança, não apenas estímulo de venda.

O atendimento é uma das áreas em que a operação deixa de ser bastidor e passa a construir relação. **Julia Queiroz**, do Grupo Morena Rosa, reforça que o atendimento concentra dúvidas, reclamações, elogios e sinais reais da jornada.

Essa leitura reposiciona o atendimento: ele não é apenas uma área que resolve problemas depois que algo falha, mas uma fonte de inteligência sobre o que impede ou favorece a próxima escolha.

A recompra também depende daquilo que não aparece na vitrine.

Quando a empresa aprende com o SAC, entende onde a experiência está quebrando. Reclamações sobre prazo podem indicar problema logístico. Dúvidas recorrentes podem mostrar falta de informação no site. Elogios podem revelar pontos de valor que a marca subestimava. Trocas frequentes podem indicar problema de modelagem, tamanho ou expectativa. O atendimento, quando escutado, ajuda a transformar atrito em melhoria de jornada. Quando ignorado, vira apenas custo operacional.

A experiência que faz voltar também depende da capacidade de reparar. Nenhuma operação é perfeita o tempo todo. A diferença está em como a marca reage quando algo não acontece como previsto. Na Malwee, André cita o caso de uma consumidora que contou ao SAC que tinha um moletom da marca na infância e gostaria de uma peça semelhante em seu tamanho atual. A empresa produziu o moletom e entregou para ela. O episódio é excepcional, mas revela uma camada importante: quando a operação tem escuta, autonomia e sensibilidade, o atendimento pode deixar de ser apenas resolução e virar vínculo.

Esse tipo de gesto não pode ser transformado em regra operacional para todos os casos, mas ajuda a mostrar o valor de uma empresa capaz de ouvir histórias, não apenas *tickets*. A relação se fortalece quando o cliente percebe que existe gente do outro lado com capacidade de interpretar contexto e responder de forma significativa. A experiência operacional, nesse caso, encontra a dimensão humana da marca.

A tecnologia pode melhorar a experiência quando reduz fricção, mas não substitui a coerência da entrega. **Fabiana Magalhães**, fundadora da FM Strategy, afirma que “o digital deixou de ser um canal de tráfego e virou uma operação integrada de dados, *supply chain*, tecnologia, *branding* e *unit*

economics”. A leitura mostra que a experiência que faz voltar não nasce em uma área isolada. Ela depende da conexão entre demanda, margem, estoque, logística, produto, atendimento e marca.

Essa visão integrada evita uma armadilha comum: investir para gerar demanda sem preparar a empresa para sustentá-la. Fabiana aponta que “o erro mais comum continua sendo perseguir crescimento de receita sem maturidade operacional: mídia sem governança, dependência de desconto, logística ineficiente e pouca integração entre *branding*, operação e *supply*”. O tráfego aumenta, mas o estoque falha. A campanha performa, mas a entrega atrasa. O CRM ativa, mas o atendimento não tem contexto. O site converte, mas a troca frustra. Quando essas pontas não conversam, o crescimento gera atrito em vez de relação.

A contribuição de Fabiana reforça uma das viradas centrais deste volume: a recorrência não depende apenas de mais estímulo comercial. Depende da capacidade de a empresa sustentar, operacionalmente, a demanda que ela mesma criou. Quando essa sustentação não existe, a marca pode vender mais no curto prazo, mas passa a acumular ruídos que reduzem a chance da próxima escolha.

“O digital deixou de ser um canal de tráfego e virou uma operação integrada de dados, *supply chain*, tecnologia, *branding* e *unit economics*”

Fabiana Magalhães

A experiência que faz voltar também exige consistência entre políticas, informações e canais. **Fernanda Cruz**, COO da **Ave Rara**, lembra que diferença de preço, promoções conflitantes, estoque inconsistente, dificuldade de troca entre canais e falta de histórico único do cliente ainda são problemas muito comuns. A contribuição traduz integração em situações concretas que o consumidor sente. Não se trata apenas de sistemas conectados, mas de uma marca que não contradiz a si mesma durante a jornada.

A confiança se constrói quando a promessa encontra execução. O consumidor pode ser inspirado por uma marca, mas volta quando a experiência confirma que aquela inspiração não era apenas discurso. Camila Dulman sintetiza essa lógica ao afirmar que “a recompra não é resultado apenas da qualidade do produto”, mas da “soma entre experiência, eficiência operacional e relacionamento contínuo com o consumidor”. A frase funciona como síntese do capítulo: a próxima escolha não nasce de uma camada isolada, mas da coerência entre promessa, entrega e relação.

Em um mercado no qual conquistar atenção ficou caro, desperdiçar a relação por falhas operacionais se tornou ainda mais custoso. Cada

cliente adquirido carrega um investimento de mídia, marca, conteúdo, atendimento e experiência. Quando a operação falha, esse investimento se perde parcialmente. Quando entrega com consistência, transforma a primeira escolha em possibilidade de continuidade.

A próxima escolha não depende apenas do que a marca promete, mas do que o consumidor lembra depois que a promessa foi testada. Se a memória é de facilidade, confiança e cuidado, a relação ganha força. Se é de atrito, atraso e esforço, a marca volta a disputar atenção com menos crédito. A experiência que faz voltar não é necessariamente a mais espetacular. Muitas vezes, é a que funciona tão bem que o cliente não precisa pensar duas vezes antes de escolher de novo.



THABATA CESARIO
Head Digital na NK Store

*“Antes o foco era impacto.
Hoje é relevância.”*

O humano voltou ao centro da relação

Tecnologia, dados e automação ganham força quando ampliam a capacidade de pessoas interpretarem contexto, criarem vínculo e resolverem jornadas reais.

A sofisticação do relacionamento no varejo de moda não caminha apenas na direção de mais automação. Ela também recoloca pessoas no centro da experiência. Dados, *CRM*, WhatsApp, *clienteling*, personalização e inteligência de jornada ganham valor quando ajudam vendedores, atendentes, *personal shoppers* e equipes de relacionamento a entender melhor quem está do outro lado. A tecnologia importa, mas seu efeito mais relevante nem sempre é substituir o contato humano. Muitas vezes, é dar mais contexto para que esse contato seja mais preciso, mais sensível e menos genérico.

Essa mudança é importante porque parte da experiência digital se tornou eficiente, mas fria. O consumidor consegue navegar, comparar, receber comunicações, concluir compras e acionar canais sem necessariamente encontrar alguém que compreenda sua história. A automação reduz fricção, mas também pode tornar a relação impessoal quando opera sem repertório. O desafio, portanto, não é escolher entre tecnologia e humano. É entender como a tecnologia pode devolver qualidade ao contato humano, em vez de apenas multiplicar interações automáticas.

Viviane de Castro, Diretora Comercial da **Animale**, sintetiza essa virada ao afirmar que “o digital focado em transação fria esgotou; o digital focado em relacionamento e *CRM* é o que sobrevive”. A frase ajuda a reposicionar a conversa: o problema não é o digital, mas a forma como ele é usado. Quando a

tecnologia serve apenas para empurrar produto, a relação tende a esfriar. Quando serve para reconhecer a cliente e apoiar uma conversa mais relevante, o digital deixa de ser só canal e passa a ser extensão da relação.

Essa passagem muda a função do vendedor. Ele deixa de ser apenas alguém que finaliza uma compra na loja e passa a atuar como ponte entre marca, cliente, dados, produto e canal. Viviane defende o uso do WhatsApp com dados de *CRM* justamente para tornar o *e-commerce* menos frio, porque histórico de compras, favoritos, abandono de carrinho, aniversário, preferências e momentos relevantes podem orientar uma conversa mais contextual. O ponto não é transformar o vendedor em disparador de ofertas, mas permitir que ele converse com mais repertório.

O *clienteling* ganha relevância porque transforma informação em cuidado percebido. **Thabata Cesario**, Head Digital da **NK Store**, afirma que a cliente busca “identificação, curadoria, reconhecimento e experiência”, não apenas produto ou transação. A fala ajuda a explicar por que o humano segue central em experiências de maior valor agregado. Curadoria exige leitura. Reconhecimento exige memória. Repertório exige sensibilidade. A tecnologia pode organizar dados, mas a relação premium se fortalece quando alguém interpreta esses dados com ponto de vista, *timing* e compreensão estética.

“Principalmente na moda e no premium, a cliente não busca só uma compra. Ela busca identificação, curadoria, reconhecimento e experiência.” Thabata Cesario

Essa interpretação é o que separa atendimento de relação. Uma recomendação pode ser tecnicamente adequada e ainda assim não fazer sentido para a cliente. Um contato pode usar o histórico correto e soar invasivo. Uma mensagem pode chegar no canal certo, mas com tom errado. A leitura de Thabata reforça que dados só ganham valor quando alguém interpreta contexto e identidade da marca. O dado pode indicar uma oportunidade; a pessoa ajuda a entender se aquela oportunidade faz sentido.

O retorno do humano ao centro também aparece quando atendimento deixa de ser apenas área de resolução. **Julia Queiroz**, do Grupo Morena Rosa, chama o SAC de “mina de ouro” porque ali aparecem dúvidas, reclamações, elogios e sinais reais da jornada. A expressão desloca o SAC de uma posição defensiva para uma posição estratégica. Quando alguém reclama, pergunta ou elogia, está oferecendo uma leitura viva da experiência. Escutar esses sinais é uma forma de entender o que aproxima ou afasta a próxima escolha.

Essa visão muda o valor do atendimento dentro da empresa. Uma reclamação pode revelar falha de prazo. Uma dúvida recorrente pode indicar informação insuficiente no *site*. Um elogio pode mostrar um ponto forte que a marca ainda não incorporou à estratégia. Uma solicitação incomum pode revelar uma história de afeto com a marca.

Quando o atendimento é tratado apenas como custo, esses sinais se perdem. Quando é tratado como escuta, ele passa a alimentar CRM, produto, operação, conteúdo e experiência.

A relação humana também se fortalece quando a empresa tem autonomia para responder a histórias, não apenas a tickets. Voltando ao exemplo da consumidora que contou ao SAC da Malwee que tinha um moletom da marca na infância e gostaria de uma peça semelhante em seu tamanho atual. O episódio não é relevante por ser replicável em escala, mas porque mostra a diferença entre resolver uma solicitação e reconhecer uma relação. A consumidora não trouxe apenas um pedido de produto; trouxe uma memória. A resposta da marca transformou atendimento em vínculo.

Esse tipo de gesto ajuda a lembrar que recorrência não é construída apenas por régua, benefício ou automação. Ela também nasce de experiências que fazem o consumidor sentir que a marca escutou algo específico. Em escala, nem toda relação terá uma resposta excepcional. Mas a lógica por trás do exemplo importa: empresas que dão mais contexto, autonomia e sensibilidade às equipes de atendimento tendem a enxergar oportunidades de vínculo que uma operação puramente transacional deixaria passar.



THIAGO DI OLIVEIRA

Gerente de E-commerce da Kipling no Grupo Aste

“A recorrência deixou de ser resultado apenas de campanhas, passando a ser consequência da experiência.”

“Mais do que mídia, creator hoje é construção de relacionamento e validação social.” Roberto Moreira

O humano também volta ao centro quando a integração entre canais reconhece a contribuição das pessoas na jornada. **Julia Ferreira**, Head Digital da **FARM Rio**, lembra que a marca criou o código de vendedor “há mais de 10 anos, quando ninguém ainda falava sobre esse tipo de incentivo”, justamente para fazer com que “o digital e o varejo andem juntos”. A prática reconhece que uma venda *online* pode ter sido influenciada por uma experiência construída na loja, por uma conversa anterior ou por uma relação com a vendedora. Mais do que um mecanismo de atribuição, o código reduz a oposição entre canais e valoriza a pessoa que ajudou a construir a escolha, mesmo quando a conversão acontece em outro ambiente.

Essa lógica é importante porque o consumidor não vive a jornada em departamentos. Ele pode experimentar uma peça na loja, pensar em casa, receber uma mensagem, conversar com a vendedora e comprar depois pelo *site*. Se a empresa atribui valor apenas ao último clique, invisibiliza parte da relação. Quando reconhece a participação da loja e da vendedora, passa a medir melhor aquilo que constrói desejo, confiança e decisão. A experiência humana deixa de ser vista como custo de atendimento e passa a aparecer como construção de valor.

Essa presença humana também aparece nas comunidades e nos *creators*. **Roberto Moreira**, Diretor de Marketing da **Salon Line**, afirma que os *creators* ajudam a conectar cultura, comunidade e desejo de consumo de forma autêntica. Mais do que mídia, *creator* passa a ser construção de

relacionamento e validação social. Essa leitura amplia o papel do humano na relação: não se trata apenas do vendedor, do atendimento ou do SAC, mas também das pessoas que ajudam a traduzir a marca dentro de uma comunidade, validando produtos, linguagem e pertencimento a partir de uma experiência vivida.

O desafio é que esse protagonismo humano exige gestão, incentivo e cultura. Para Viviane, o gargalo passa menos pela tecnologia e mais por “cultura e incentivo”. A frase ganha materialidade quando ela diz que “você pode contratar o melhor *software* do mundo”, mas, se o comissionamento do vendedor da loja física não for protegido na prateleira infinita, ou se o gerente enxergar a retirada em loja como “trabalho extra” que não bate sua meta, “o projeto morre na ponta”. A fala mostra que não basta pedir que as pessoas atuem de forma integrada. É preciso desenhar incentivos para que elas queiram sustentar a integração.

Essa discussão recoloca a liderança no centro da execução. Tecnologia pode habilitar processos, mas são pessoas que decidem como usá-los, se confiam neles, se compartilham dados, se acolhem o cliente, se resolvem o problema e se enxergam valor na continuidade da relação. Uma estratégia de *clienteling*, *CRM* ou *omnichannel* pode ser bem desenhada no papel e morrer na ponta se o time não tiver clareza, treinamento, autonomia e incentivo. O humano volta ao centro não apenas no contato com o consumidor, mas na forma como a organização se prepara para sustentar esse contato.

A tecnologia aproxima quando amplia a capacidade humana de reconhecer, orientar e cuidar.

A personalização também depende dessa camada humana para não se transformar em perseguição.

Julia Ferreira aponta que a personalização precisa evitar a sensação de uma abordagem invasiva ou robotizada. Essa formulação ajuda a definir o limite da automação. A marca pode saber muito sobre a cliente, mas precisa usar esse conhecimento com naturalidade. Um vendedor com contexto pode escolher o tom certo, interpretar sinais e perceber quando avançar ou esperar. Uma régua automática, sem leitura, pode repetir estímulos até desgastar a relação.

Essa sensibilidade é difícil de automatizar completamente porque envolve nuance. O mesmo histórico pode pedir abordagens diferentes dependendo do momento, do canal, da ocasião e do tipo de relação construída. A automação pode identificar padrões. O humano pode interpretar exceções. A combinação entre os dois é o que permite que a marca seja mais eficiente sem perder cuidado. Quando essa combinação funciona, o cliente não sente apenas que foi impactado; sente que foi compreendido.

A tecnologia, portanto, não diminui a importância das pessoas. Ela muda o tipo de competência que essas pessoas precisam desenvolver. Vendedores precisam entender dados, canais e relacionamento. Atendentes precisam transformar atrito em aprendizado. Times de *CRM* precisam

ouvir SAC, loja e WhatsApp. Lideranças precisam integrar metas e áreas. Operações precisam dar suporte à promessa feita na comunicação. **Fernanda Cruz**, COO da **Ave Rara**, sintetiza essa passagem ao afirmar que “integração não é conectar sistemas. É alinhar pessoas, processos e incentivos em torno do cliente”.

Em um mercado de muitos canais e pouca atenção disponível, o humano volta ao centro porque a próxima escolha depende de confiança. Confiança nasce quando a marca reconhece contexto, facilita a jornada, resolve problemas, oferece repertório e responde com cuidado. Dados ajudam a encontrar sinais. Automação ajuda a ganhar escala. Mas são as pessoas, quando bem apoiadas, que transformam esses sinais em relação percebida.

A próxima escolha não será construída apenas por ferramentas mais inteligentes, mas por organizações capazes de usar essas ferramentas para aproximar. Quando o *CRM* dá contexto ao vendedor, quando o WhatsApp vira conversa e não apenas canal de venda, quando o SAC alimenta inteligência, quando a loja é reconhecida como parte do digital e quando a operação dá autonomia para resolver, a tecnologia deixa de ser camada fria e passa a ampliar a presença humana da marca. É nesse ponto que relacionamento deixa de ser discurso e começa a aparecer como experiência.

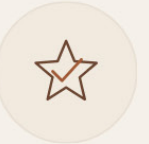
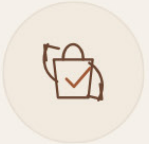


VIVIANE DE CASTRO
Diretora Comercial na Animale

“O digital focado em transação
fria esgotou; o digital focado
em relacionamento e
CRM é o que sobrevive.”

O QUE TRANSFORMA UMA VENDA EM RELAÇÃO

A próxima escolha nasce quando a marca deixa de tratar a venda como ponto de chegada e passa a tratar cada contato como parte de uma relação em construção.

01	02	03	04	05	06	07
						
DE AQUISIÇÃO	DE DISPARO	DE CANAL	DE PERSONALIZAÇÃO	DE BENEFÍCIO	DE AUTOMAÇÃO	DE COMPRA
PARA RELAÇÃO	PARA ESCUTA	PARA CONTINUIDADE	PARA RECONHECIMENTO	PARA RELEVÂNCIA	PARA HUMANO	PARA PRÓXIMA ESCOLHA
A venda deixa de ser apenas conversão quando gera conhecimento, contexto e possibilidade de continuidade.	CRM amadurece quando deixa de falar mais e passa a entender melhor comportamento, intenção e sinais da base.	Omnichannel real impede que o cliente sinta que a relação recomeça a cada ponto de contato.	Personalizar não é perseguir comportamento. É interpretar contexto, timing, canal e momento da relação.	Pontos, cashback e descontos ativam retorno, mas não sustentam sozinhos a fidelidade.	Tecnologia aproxima quando dá repertório a vendedores, atendentes e times de relacionamento.	A venda confirma um momento. A próxima escolha revela a qualidade da relação construída depois dele.
O cliente novo vale mais quando a marca não precisa reconquistá-lo do zero.	A base vira valor quando orienta contatos mais relevantes.	Loja, app, WhatsApp, SAC e entrega formam uma mesma experiência percebida.	O dado cria valor quando facilita a próxima interação.	A relação ganha força quando benefício encontra valor percebido.	O contato humano ganha força quando não começa do zero.	Cada contato pode gerar aprendizado, confiança e permanência no repertório.

SÍNTESE

Uma venda se transforma em relação quando a marca aprende com o contato, reconhece o cliente, sustenta a promessa operacional, entrega valor além do incentivo e cria motivos reais para continuar sendo escolhida.

VOZES EM PROFUNDIDADE

O crescimento que vem da base

Uma leitura sobre *loyalty*, eficiência de base, *CRM* como *growth* e o papel dos incentivos na construção de recorrência.



Em um mercado de mídia mais cara, atenção mais disputada e margens pressionadas, a discussão sobre *loyalty* deixou de caber apenas em pontos, cashback, desconto ou campanhas promocionais. A questão passou a envolver eficiência de base, leitura de comportamento, recorrência, timing e capacidade de transformar clientes já conquistados em relações de maior valor.

À frente da área de Revenue da **CRMBonus**, **Gustavo Gadotti** observa essa mudança a partir da relação entre aquisição, *CRM*, *loyalty* e ativação da base. Na entrevista a seguir, ele nos revela por que o crescimento deixou de ser apenas aquisição, como o *CRM* pode participar da estratégia de receita e por que fidelização hoje passa por “relevância recorrente”.

GUSTAVO GADOTTI

**VP de Revenue
na CRMBonus**



Durante muitos anos, boa parte do crescimento do varejo digital foi sustentada por aquisição constante de novos clientes. Em que momento esse modelo começou a mostrar sinais claros de esgotamento?

O mercado começou a perceber isso quando três coisas aconteceram ao mesmo tempo: mídia mais cara, atenção mais disputada e margem mais pressionada.

Durante muito tempo, crescer era quase uma equação financeira simples. Você colocava dinheiro em Meta e Google e influencers, comprava tráfego, convertia e continuava escalando. Só que o CAC começou a subir muito mais rápido do que a capacidade das empresas de aumentar margem ou recorrência.

Ao mesmo tempo, o consumidor ficou hiperestimulado. Hoje ele recebe impacto o dia inteiro, de dezenas de marcas, em todos os canais. Isso reduziu drasticamente a fidelidade.

A pandemia acelerou a aquisição digital, mas também antecipou o problema. Depois dela, muitas marcas perceberam que tinham aprendido a adquirir clientes, mas não necessariamente a construir relacionamento.

E aí veio a grande virada: crescimento deixou de ser apenas aquisição e passou a ser eficiência de base.

“Crescimento deixou de ser apenas aquisição e passou a ser eficiência de base.”

Com CAC mais alto e consumidores menos fiéis, o que fidelização realmente significa hoje além dos modelos mais tradicionais de loyalty?

Durante muito tempo, *loyalty* era quase sinônimo de pontos, *cashback* ou desconto. Hoje isso sozinho não sustenta relacionamento.

Fidelização hoje é relevância recorrente. É a capacidade da marca de continuar fazendo sentido na rotina daquele consumidor ao longo do tempo. E isso passa por contexto, timing, conveniência e percepção de valor.

O consumidor não quer necessariamente ser “fiel”. Ele quer sentir que aquela marca o entende melhor, resolve mais rápido e gera menos fricção.

Por isso, vejo *loyalty* evoluindo de um programa para uma camada de inteligência da relação com o poder do time de loja engajado nessa jornada.

O *cashback*, por exemplo, não funciona só como benefício financeiro, mas como elo do vendedor com o cliente. Quando bem usado, ele cria conversa ao lembrar um cliente do benefício disponível pelo WhatsApp.

Muitas empresas ainda investem fortemente em aquisição enquanto subaproveitam a própria base. Onde estão hoje os maiores desperdícios nessa lógica?

O maior desperdício hoje é invisibilidade sobre comportamento.

Muitas empresas têm *CRM*, têm base, têm tráfego, mas operam tudo de forma muito genérica. Elas conhecem o faturamento, mas não conhecem intenção, *timing* ou estágio de relacionamento do cliente.

Vejo desperdício enorme em dois pontos.

Primeiro: marcas que continuam com dados isolados e principalmente dados de comportamento online. Ou seja, olham para dados do passado — o que o cliente comprou —, mas não capturam a intenção real, o que ele está buscando agora online.

Segundo: empresas que falam com todo mundo igual. O cliente *VIP* recebe a mesma comunicação que alguém que comprou uma única vez há dois anos.

Hoje, muitas vezes o maior crescimento não está em trazer mais gente para o funil. Está em aumentar a frequência, reativar clientes inativos e elevar *LTV* da base atual. É muito mais eficiente crescer profundidade do que apenas volume.

“Loyalty está evoluindo de um programa para uma camada de inteligência da relação.”

Como transformar CRM em uma área de crescimento real e não apenas em uma operação de comunicação promocional?

CRM deixa de ser “disparo” quando começa a participar da estratégia de receita.

A maioria das empresas ainda usa *CRM* como calendário promocional: campanha de Dia das Mães, campanha de *sale*, campanha de aniversário. Isso é importante, mas é só uma parte.

CRM vira *growth* quando começa a atuar baseado em comportamento e propensão.

Exemplo: quem tem maior chance de recompra? Quem está entrando em *churn*? Quem tem potencial de virar *VIP*? Quem abandonou intenção de compra? Quem aumentou frequência recentemente?

A partir daí, *CRM* deixa de ser comunicação e vira tomada de decisão comercial. E acho que a IA acelera muito isso agora, porque pela primeira vez ficou viável personalizar em escala sem depender de operações gigantescas.

O varejo fala bastante sobre personalização. O que separa personalização real de comunicações massificadas disfarçadas de CRM?

Colocar o nome da pessoa no e-mail não é personalização. Personalização real é entender contexto.

É saber o que aquele consumidor costuma comprar, qual canal ele prefere, em qual momento ele tende a converter, qual sensibilidade ele tem a preço, qual frequência ele possui e, principalmente, qual intenção ele está demonstrando agora.

O problema é que muitas marcas ainda fazem segmentações muito superficiais. Hoje, personalização real exige dados conectados entre loja física, *e-commerce*, *app*, *CRM* e comportamento digital.

O consumidor não compara mais sua experiência só com concorrentes diretos. Ele compara com as melhores experiências que ele teve na vida digital inteira.

***Omnichannel* ainda é diferencial competitivo ou virou pré-requisito básico para retenção?**

Virou pré-requisito. O consumidor não pensa em canais. Quem pensa em canal é a empresa. Para o cliente, existe apenas uma relação com a marca.

Ele espera começar no *online*, continuar no WhatsApp, retirar na loja e resolver um problema no *app* sem ruptura. Quando isso não acontece, a sensação é de desorganização.

O *omnichannel* deixou de ser inovação porque virou expectativa básica de fluidez.

Agora, o diferencial competitivo não é mais “ter *omnichannel*”. É usar essa integração para gerar

inteligência de relacionamento. As marcas mais avançadas conseguem usar comportamento *cross-channel* para prever intenção, aumentar recorrência e reduzir atrito.

O que vocês observam nas marcas que conseguem gerar recorrência real sem entrar em ciclos excessivos de desconto?

As marcas que conseguem construir recorrência saudável normalmente entendem uma coisa muito importante: relacionamento não pode existir apenas no momento da venda. Elas criam presença contínua na vida do consumidor.

E aí entra um ponto que acho cada vez mais relevante no varejo: comunidade. As marcas mais fortes hoje não estão construindo apenas base de clientes. Estão construindo ecossistemas de relacionamento, hábito e pertencimento.

A Track&Field é um ótimo exemplo disso. Hoje, muita gente se relaciona com a marca através das corridas, dos eventos, do *app*, dos treinos e da rotina de bem-estar — não apenas pela compra da roupa.

Outro ponto importante é que essas marcas sabem usar incentivo de forma inteligente. Elas não transformam desconto em muleta operacional. Elas usam benefício para acelerar comportamento específico: primeira recompra, reativação, aumento de frequência ou ativação de categorias.

Mas o principal motor da recorrência continua sendo relevância.

No fim, as marcas que conseguem crescer com margem saudável normalmente criam algo maior do que transação. Elas criam hábito, identidade e comunidade ao redor do consumo.

VOZES EM PROFUNDIDADE

CRM como inteligência de relação

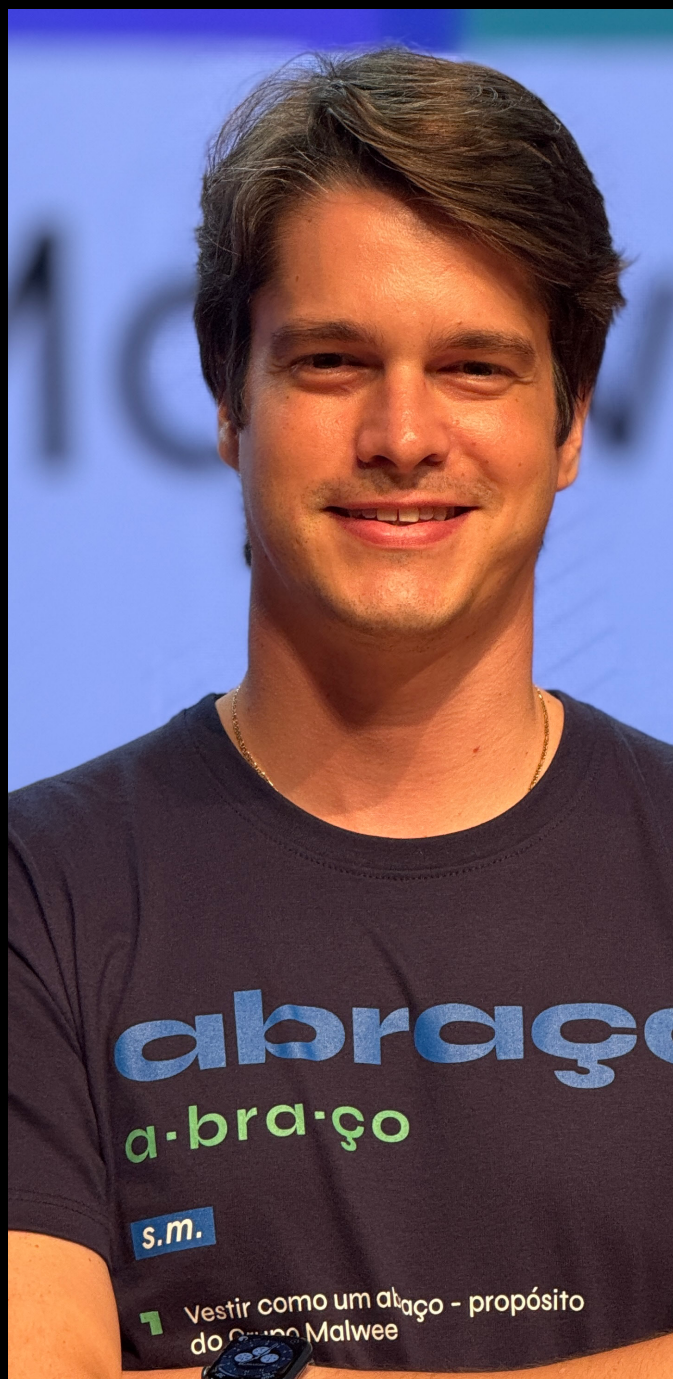


Uma conversa sobre *CRM*, personalização, escuta, jornadas e a transformação dos dados de relacionamento em inteligência de negócio.

A discussão sobre *CRM*, recorrência e relacionamento ganha outra dimensão quando observada por dentro de uma operação que precisa conectar dados, canais, produto, atendimento e jornada. Na **Malwee**, essa evolução aparece na passagem de réguas básicas de comunicação para jornadas mais sofisticadas, orientadas por comportamento, contexto e ciclo de vida do cliente.

André Podgorski, CDO da **Malwee**, defende que *CRM* não deve ser tratado apenas como disparo, mas como ferramenta estratégica de entendimento do cliente. Na entrevista a seguir, ele fala sobre a evolução da operação para mais de 70 jornadas, a influência do *CRM* também no *B2B*, a importância de personalizar com base em sinais reais e por que relacionamento eficiente reduz a dependência de aquisição constante.

ANDRÉ PODGORSKI
CDO da Malwee



Em que momento ficou claro que aquisição, sozinha, já não sustentava mais o crescimento?

Entender comportamento, recorrência e valor de cliente passou a ser tão importante quanto gerar tráfego.

O crescimento deixou de depender apenas de trazer novos consumidores para dentro dos canais. Passou a depender também da capacidade de entender quem já está na base, como esse cliente se comporta, com que frequência compra, que tipo de relação tem com a marca e qual valor pode gerar ao longo do tempo.

Hoje, quem conhece melhor o próprio cliente consegue operar com mais eficiência, aumentar a retenção e gerar crescimento mais sustentável.

Como essa mudança aparece na evolução do CRM da Malwee?

Saímos de algumas jornadas básicas de abandono de carrinho para mais de 70 jornadas considerando comportamentos em diferentes canais e ciclo do funil de conversão.

Essa evolução permitiu tratar clientes em momentos diferentes de formas diferentes. Um cliente que acabou de chegar não tem o mesmo comportamento de alguém que já compra com frequência. Quem abandona um carrinho pode ter uma intenção diferente de quem está há muito tempo sem interagir.

O CRM passou a ajudar a entender melhor esses momentos e a construir uma comunicação mais relevante.

O que muda quando o CRM deixa de ser apenas uma ferramenta de disparo?

CRM deixa de ser apenas disparo de comunicação e passa a ser uma ferramenta estratégica de entendimento do cliente.

Os dados de relacionamento deixaram de ser apenas suporte para campanhas e passaram a orientar decisões de negócio. Isso significa que CRM não atua só para vender mais em uma campanha específica. Ele ajuda a entender comportamento, intenção, recorrência e valor.

Quando isso acontece, a comunicação passa a entregar valor e relevância, e não apenas promoção.

Como o CRM também aparece na relação B2B?

Hoje, 6% da receita do B2B é influenciada por conteúdos do CRM B2B, e queremos aumentar esse número com ainda mais personalização.

Isso mostra que CRM não precisa ficar restrito ao varejo direto ao consumidor ou a uma lógica promocional. Ele também pode apoiar relacionamento, informação e ativação em outras frentes do negócio.

Quando a empresa usa conteúdo e dados para se relacionar melhor com a base, o CRM passa a influenciar a construção de demanda e a qualidade do relacionamento comercial.

O que significa personalizar de verdade?

Personalização de verdade começa quando a marca passa a escutar os sinais que o próprio cliente entrega nos canais de *CRM*.

Cada clique, categoria acessada, oferta consumida, canal preferido e nível de engajamento conta uma história sobre intenção e interesse.

Personalização eficiente não é sobre a marca falar mais. É sobre a marca ouvir melhor.

Também não é colocar o nome da pessoa no *e-mail*. É entender contexto, intenção e o momento de consumo.

Há algum exemplo prático dessa personalização?

Um exemplo simples aparece em Malwee Kids. Se uma mãe compra um vestido tamanho 4 para a filha, no ano seguinte não faz sentido continuar comunicando o mesmo tamanho. A criança cresceu. A comunicação precisa acompanhar esse ciclo e considerar outro momento, como um tamanho 6.

Esse tipo de personalização mostra que o dado não pode ser lido parado no tempo. A compra anterior importa, mas ela precisa ser interpretada dentro do ciclo de vida do cliente.

Qual é o limite entre comunicação relevante e excesso?

O limite está no contexto.

Quando a comunicação considera o momento do cliente, ela pode ser útil. Quando apenas repete estímulos, ela vira ruído.

“CRM deixa de ser apenas disparo de comunicação e passa a ser uma ferramenta estratégica de entendimento do cliente.”

A marca precisa entender se aquele contato faz sentido, se o produto está disponível, se o cliente está no momento certo, se a mensagem respeita o histórico e se existe uma razão real para aquela aproximação.

Personalizar não é apenas usar dados. É usar dados para melhorar a relação.

Preço e promoção ainda são suficientes para construir fidelidade?

Preço e promoção continuam importantes, mas não sustentam fidelidade sozinhos.

O cliente pode ser atraído por uma oferta, mas volta quando a experiência confirma a promessa. Qualidade de produto, conveniência, atendimento, jornada e consistência são decisivos para a próxima escolha.

Se o produto não entrega, se a troca é ruim, se o atendimento falha ou se a comunicação não faz sentido, a promoção pode até gerar uma venda, mas dificilmente constrói relação.

Qual é o papel do atendimento nessa construção de relacionamento?

O atendimento é uma fonte muito importante de escuta. É ali que aparecem dúvidas, reclamações, elogios e sinais que ajudam a entender a jornada de forma mais concreta.

Quando a empresa olha para o atendimento apenas como resolução de problemas, perde uma parte importante do aprendizado. Mas, quando escuta esses sinais, pode melhorar produto, comunicação, operação e experiência.

O atendimento ajuda a mostrar onde a relação está funcionando e onde está quebrando.

Há algum exemplo que mostre essa dimensão mais humana da relação?

Sim. Houve o caso de uma consumidora que contou ao SAC que tinha um moletom da **Malwee** na infância e gostaria de ter uma peça semelhante em seu tamanho atual. A marca produziu o moletom e entregou para ela.

Não é um tipo de ação que se transforma em regra para todos os casos, mas mostra o valor de escutar histórias, não apenas tickets.

A consumidora não trouxe apenas uma solicitação de produto. Trouxe uma memória afetiva com a marca. Quando a empresa consegue responder a esse tipo de sinal, o atendimento deixa de ser apenas solução e vira vínculo.

“Personalização eficiente não é colocar o nome da pessoa no e-mail. É entender contexto, intenção e o momento de consumo.”

O que uma marca precisa desenvolver para transformar venda em relação?

Relacionamento eficiente reduz dependência de aquisição constante.

A venda é um momento importante, mas não pode ser tratada como ponto final. Depois da compra, a marca precisa continuar entregando valor: no produto, na experiência, no atendimento, na comunicação e na forma como reconhece o cliente.

A próxima escolha acontece quando cada contato aumenta a confiança, em vez de gastar a relação construída.

A PRÓXIMA ESCOLHA SE CONSTRÓI NA RELAÇÃO

Como recorrência, confiança, experiência, escuta, comunidade e continuidade se tornam vantagem competitiva para marcas de moda.

A próxima escolha não é um evento isolado. Ela é o resultado de uma relação que começou antes da compra, foi testada durante a experiência e continuou sendo construída depois da conversão. Em um mercado de atenção escassa, mídia mais cara e consumidores com mais opções, voltar a ser escolhido deixou de ser consequência automática de uma boa campanha. Passou a depender da capacidade da marca de permanecer relevante, confiável e reconhecível ao longo do tempo.

Essa é uma mudança importante para a moda porque reposiciona a própria ideia de crescimento. Durante anos, muitas empresas aprenderam a atrair, impactar, converter e escalar. Esse repertório continua necessário, mas deixou de ser suficiente. A disputa atual não termina quando o cliente compra. Em muitos casos, começa justamente ali: na entrega, no atendimento, na troca, no uso do produto, na lembrança que permanece e na forma como a marca reaparece quando uma nova necessidade ou desejo surge.

A recorrência, portanto, não deve ser lida apenas como recompra. Ela revela a qualidade da relação. Quando o consumidor volta, há uma combinação de fatores em movimento: confiança acumulada, experiência anterior, conveniência, desejo, produto, *timing*, reconhecimento, curadoria, serviço e valor percebido. Nenhum desses elementos atua sozinho. A próxima escolha nasce quando essas camadas se somam de forma coerente.

O volume mostra que aquisição e relacionamento deixaram de ser agendas separadas. A primeira compra continua sendo fundamental, mas ficou cara demais para ser tratada como ponto final. Se a marca conquista um cliente e não desenvolve a relação, volta a depender de novos investimentos para recomprar atenção. Quando consegue transformar aquisição em vínculo, a lógica muda: o cliente deixa de ser apenas uma conversão comprada e passa a ser uma relação em desenvolvimento.

Essa relação exige escuta. Dados, comportamento, atendimento, loja, conteúdo e canais digitais ganham valor quando ajudam a empresa a compreender melhor o consumidor, não apenas a falar mais com ele. Uma compra, um clique, um abandono, uma reclamação, uma visita à loja ou uma conversa podem revelar sinais de interesse, dúvida, afastamento, desejo ou oportunidade. A maturidade está em interpretar esses sinais sem transformar cada movimento em pressão comercial.

Por isso, personalizar não é perseguir. Reconhecer o cliente é diferente de insistir sobre ele. A marca que personaliza bem entende contexto, canal, frequência, momento e intenção. Usa dados para reduzir ruído, não para multiplicar abordagens genéricas com aparência de intimidade. Em moda, essa diferença é especialmente sensível porque desejo, identidade e repertório não cabem em uma leitura puramente automática. O consumidor quer ser compreendido, não monitorado.

A experiência que sustenta retorno também é mais concreta do que muitas vezes parece. A promessa de marca se confirma em disponibilidade, prazo, entrega, troca, informação, atendimento, integração de canais, qualidade do produto e facilidade de resolver problemas. O consumidor talvez não veja a operação, mas sente seus efeitos. Quando tudo funciona, a confiança cresce. Quando falha, a próxima escolha se torna mais difícil. A relação é construída tanto no encantamento quanto na ausência de fricção.

Essa construção também devolve importância às pessoas. Ferramentas organizam dados, automatizam jornadas e ampliam escala, mas são pessoas que interpretam contexto, acolhem histórias, resolvem exceções, criam conversas e dão sentido ao vínculo. O retorno depende menos de uma área isolada e mais da capacidade de a organização alinhar pessoas, processos, tecnologia e incentivos em torno do cliente.

Fidelização, nesse contexto, não é aprisionamento. O consumidor não pertence a uma marca. Ele circula, compara, experimenta e muda. A fidelidade possível hoje é menos sobre exclusividade e mais sobre escolha recorrente. Benefícios, *cashback*, pontos e promoções podem ativar comportamento, mas não sustentam sozinhos a relação. O que cria retorno é a soma entre relevância, conveniência, reconhecimento, desejo, serviço, experiência e confiança.

Também ficou claro que a próxima escolha nem sempre nasce no momento em que o consumidor decide comprar. Ela pode começar em uma navegação sem intenção imediata, em um conteúdo que mantém repertório, em uma experiência de loja, em um atendimento bem resolvido, em uma entrega que confirma confiança, em uma lembrança afetiva, em uma curadoria que facilita a decisão ou em uma comunidade que mantém a marca presente. O intervalo entre compras deixou de ser vazio. Tornou-se parte da jornada.

Ela também pode nascer em comunidades que mantêm a marca culturalmente viva. Quando consumidoras, creators e públicos de interesse deixam de ser apenas audiência e passam a participar da construção de repertório, validação e pertencimento, a relação ganha outra densidade. A marca deixa de falar sozinha e passa a ser atravessada pelas pessoas que a reconhecem, usam, recomendam e ajudam a sustentar sua relevância no tempo.

Essa leitura exige que as empresas deixem de tratar canais, áreas e métricas como territórios isolados. O cliente não enxerga organogramas. Ele enxerga continuidade ou ruptura. Quando cada área otimiza apenas seu próprio resultado, a experiência se fragmenta. Quando a organização se alinha em torno do cliente, a próxima escolha encontra menos obstáculos.

O desafio para as marcas de moda, portanto, não é apenas vender novamente. É construir razões para continuar sendo consideradas. Isso envolve saber quando aparecer, quando servir, quando inspirar, quando resolver, quando reconhecer e quando preservar a relação sem transformar presença em pressão. A marca madura entende que vínculo também se constrói nos silêncios, nos intervalos e nas experiências que não precisam ser espetaculares para serem lembradas como confiáveis.

A próxima escolha se constrói na relação porque o consumidor decide a partir do acúmulo de experiências que teve com a marca. Decide pelo que recebeu, pelo que sentiu, pelo que resolveu, pelo que lembrou, pelo que passou a confiar e pelo valor que continua percebendo. Em um mercado cada vez mais disputado, essa construção se tornou uma das principais vantagens competitivas das empresas de moda.

No fim, ser escolhido de novo talvez seja uma das provas mais exigentes de relevância. A primeira compra pode nascer de um estímulo. A próxima exige mais: exige consistência. Exige que a marca tenha entregado algo que permaneceu. Exige que a relação tenha valido a pena. É nesse ponto que crescimento deixa de ser apenas conquista e passa a ser continuidade.



Série editorial da Fashion Meeting

2026

[Instagram](#)

[LinkedIn](#)

[WhatsApp](#)