

Anna Barroso: Gestão da Experiência do Cliente no Setor de Luxo

Produtos Técnicos e Tecnológicos: Projetos Transdisciplinares

Propostas Técnicas de Melhorias de Processos de Gestão em Organizações
Públicas, Privadas ou Sem Fins Lucrativos

Resumo

O artigo explora os desafios e soluções enfrentados pela empresa "Anna Barroso" no setor de calçados de luxo em Minas Gerais. Focado na inovação brasileira, destaca-se a personalização e exclusividade dos produtos oferecidos. No Atelier em Lourdes, Belo Horizonte, os calçados são feitos sob medida, permitindo uma experiência única aos clientes que participam ativamente na co-criação de seus sapatos. Identificaram-se dificuldades na documentação das interações com clientes e na padronização digital do atendimento durante o processo de vendas. Utilizando a metodologia PDCA (Plan-Do-Check-Act), foram realizadas pesquisas teóricas e estudos de caso para abordar esses desafios. As ferramentas utilizadas incluem Zotero, ChatGPT 3.5, ChatPDF, Statista, Skema Learn, Scholar Vox e Google Scholar. A análise dos processos da empresa sugere que a digitalização e padronização do atendimento podem aumentar significativamente a satisfação e a lealdade dos clientes, melhorando a eficiência operacional da empresa. Observou-se também o crescimento global da produção de calçados, especialmente em países como China, Índia e Vietnã. Conclui-se que a hiperpersonalização e estratégias de relacionamento com o cliente são fundamentais para o sucesso contínuo da Anna Barroso e marcas similares no mercado de calçados de luxo.

Palavras-Chave: Gestão de relacionamento com o cliente (CRM); Calçados de luxo; Digitalização de processos; Personalização.

Abstract

This article investigates the challenges and solutions faced by the company "Anna Barroso" in the luxury footwear sector. We highlight Brazilian innovation and how this brand, located in Minas Gerais, differentiates itself through the personalization and exclusivity of its products. At the Atelier in Lourdes, Belo Horizonte, custom-made footwear provides a unique experience for customers, who can co-create their shoes in a cozy environment. We identified challenges in documenting customer interactions and standardizing digital service during the sales process. Utilizing the PDCA (Plan-Do-Check-Act) methodology, we conducted theoretical research and case studies to address these challenges. The tools used include ChatGPT 3.5, ChatPDF, Statista, Skema Learn, Scholar Vox, and Google Scholar. The analyses suggest that the digitalization and standardization of service processes can significantly increase customer satisfaction and loyalty, improving the company's operational efficiency. Additionally, we observed the global footwear market, highlighting trends and production growth in countries such as China, India, and Vietnam. We conclude that hyper-personalization and customer relationship management (CRM) strategies are crucial for the continuous improvement and success of Anna Barroso and similar brands in the luxury footwear sector.

Key Words: Customer Relationship Management (CRM); Luxury Footwear; Process Digitalization; Personalization.

Introdução

Anna Barroso (AB), uma empresária de Minas Gerais no setor de moda de calçados femininos de luxo, dedica-se à produção exclusiva de sapatos e acessórios desde 2014, operando no Atelier no bairro de Lourdes, Belo Horizonte. Os sapatos são personalizáveis e possuem um estilo artístico único, oferecendo uma vantagem distintiva em relação ao grupo de marcas *Brazilian Footwear*. O Atelier é um ambiente íntimo onde os visitantes podem ver os artesãos bordando os icônicos broches AB e também participar da co-criação de seus sapatos. Eles levam para casa peças únicas que exalam um compromisso com a qualidade e a atenção aos detalhes.

Enquanto prioriza experiências de clientes de alto nível, a marca enfrenta dificuldades em garantir um serviço consistente e personalizado para cada cliente durante seu processo de compra. O maior problema que a empresa enfrenta atualmente é a documentação das interações entre a marca e os clientes, e a padronização digital do atendimento no processo de venda.

Pukas (2022) afirma que a hiperpersonalização está se tornando uma ferramenta vital para alcançar uma Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) eficaz em organizações inteligentes modernas, permitindo a personalização dos serviços para atender mais precisamente às necessidades individuais dos clientes.

Para observar o mercado global de calçados, examinamos dados referentes aos países que são os maiores produtores mundiais (Leading 10 Global Footwear Producers, by Country 2022, n.d.). Em 2016, a China liderou a lista de produtores de calçados com 13.100 milhões de pares, um número que diminuiu ligeiramente para 13.047 milhões de pares em 2022. A Índia seguiu de perto, produzindo 2.257 milhões de pares em 2016, que aumentaram para 2.600 milhões de pares em 2022. O Vietnã ficou em terceiro lugar, com a produção aumentando de 1.185 milhões de pares em 2016 para 1.500 milhões de pares em 2022. Notavelmente, os três principais produtores de calçados estão situados na Ásia Oriental ou Sudeste Asiático. Enquanto a China experimentou uma diminuição na produção entre 2016 e 2022, a Índia e o Vietnã viram um aumento durante o mesmo período. Quanto às taxas de crescimento da receita mundial no setor de vestuário e calçados no último ano, até fevereiro, o segmento de calçados exibiu um crescimento significativo, aumentando em 13,5%, seguido pelo segmento contemporâneo com 9,7% e o mercado de luxo com 8,2%. Esses dados destacam uma disparidade notável entre o segmento de calçados e outros setores de vestuário, indicando um aumento substancial em sua participação de mercado.

Em 2023, a indústria global de calçados exibiu notável resiliência e crescimento, atingindo uma receita substancial de US\$398,4 bilhões. Esse número fala muito sobre a imensa escala e a natureza dinâmica do mercado, destacando seu papel crucial na economia global. No Brasil, o valor da produção de calçados foi de R\$37,04 bilhões em 2022, com os sapatos femininos representando 32,5%. As vendas no varejo de calçados foram de R\$51,97 bilhões em 2021. As exportações de calçados no mesmo ano foram de US\$1.263,86 milhões.

Os brasileiros parecem valorizar estar bem vestidos, priorizando praticidade e conforto. Ao escolherem suas compras, tendem a considerar a qualidade como o fator mais importante, seguido pelo conforto, durabilidade e estilo. Além disso, empresas que adotaram estratégias de hiperpersonalização em suas abordagens de CRM viram melhorias notáveis na satisfação e lealdade dos clientes, bem como aumento na lucratividade.

Essa tendência enfatiza a crescente importância das experiências personalizadas dos clientes no cenário competitivo dos calçados de luxo (Pukas,

2022). Atualmente o mercado de luxo está em uma rápida evolução, com isso, as marcas devem ir além de oferecer produtos de alto padrão; elas precisam criar experiências extraordinárias que motivem e envolvam os seus clientes em um nível profundo e pessoal.

Essa mudança nas expectativas dos consumidores destaca a crescente importância da gestão da experiência do cliente na criação não apenas de itens de luxo, mas de jornadas de luxo. Para marcas como Anna Barroso, uma distinta designer de calçados brasileira, o objetivo é co-criar uma experiência inovadora e imersiva que esteja alinhada com as aspirações e preferências únicas de cada cliente.

Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento deste trabalho, que integrou disciplinas do segundo e quarto períodos do curso de Administração, realizamos uma revisão de literatura, e foi utilizada a metodologia PDCA para a construção das soluções (artefatos).

O PDCA, abreviação para Plan-Do-Check-Act (Planejar-Fazer-Verificar-Agir), é uma metodologia utilizada em diversos campos, incluindo gestão de qualidade, projetos e processos. Este método é estruturado em quatro etapas: na etapa "Plan" (Planejar), identifica-se a oportunidade de melhoria e planeja-se as mudanças necessárias, estabelecendo metas e estratégias. Na fase "Do" (Fazer), as mudanças são implementadas conforme planejado, testando as soluções propostas. Em seguida, na etapa "Check" (Verificar), os resultados são revisados e analisados para avaliar se as metas foram alcançadas. Por fim, na etapa "Act" (Agir), com base nos aprendizados adquiridos, são tomadas decisões concretas para repetir o ciclo, se necessário, ou consolidar as práticas bem-sucedidas.

No caso da empresa Anna Barroso, que busca melhorias nos processos de jornada de atendimento e histórico do cliente, o PDCA servirá como uma abordagem para validar soluções de digitalização e padronização, garantindo aprimoramentos contínuos.

Na fase de planejamento, decidimos iniciar os primeiros contatos com a marca, permitindo-nos analisar detalhadamente o problema e definir os objetivos. Após coletar informações sobre o funcionamento operacional da marca e compreender a atual jornada do cliente, estabelecemos o objetivo final do projeto: desenvolver uma solução que possibilite a digitalização do atendimento e o gerenciamento do histórico dos clientes.

Na segunda fase, o foco está no desenvolvimento das entregas finais, denominadas artefatos. Iniciamos, então, duas pesquisas: uma fundamentação teórica e um estudo de casos reais, com o objetivo de compreender o mercado atual dentro da jornada do cliente, a relevância do tema e o comportamento das empresas.

Para a construção da fundamentação teórica, utilizamos algumas ferramentas como Zotero, ChatGPT 3.5, ChatPDF, Statista, Skema Learn, Scholar Vox e Google Scholar. A princípio foram identificados conceitos-chave, incluindo digitalização, padronização e documentação do processo de compra. Em seguida, usando o ChatGPT, geramos termos que direcionaram as buscas nas plataformas mencionadas, buscando artigos relacionados a essas questões e ao nicho de mercado da empresa com a qual estamos trabalhando. Os termos usados para a busca dos artigos foram: documentação de processos, experiência do cliente, tratamento especializado, CRM (Customer Relationship Management), gestão de vendas, treinamento de funcionários.

Após a seleção dos artigos acadêmicos, pedimos ao ChatPDF que os resumisse e condensasse, retendo apenas as informações mais pertinentes. Em seguida, analisamos esse conteúdo no artigo original, e copiamos para um documento temporário. Após a identificação dos trechos de toda a literatura levantada, agrupamos os trechos relacionados e parafraseamos os mesmos, gerando o conteúdo apresentado adiante.

Quanto aos dados estatísticos em nossa pesquisa, selecionamos os dados relevantes encontrados nas bases consultadas, e os condensamos para melhor compreender o mercado de calçados. Assim, a pesquisa forneceu insights específicos sobre esses desafios, propôs a relevância dessas questões para a competitividade e lucratividade da empresa e contribuiu teoricamente para a estruturação do artefato (discutido posteriormente ao final desse artigo) por meio de argumentos que enfatizam a necessidade de soluções digitais para melhorar a eficiência operacional e a satisfação do cliente.

Além da fundamentação teórica, uma pesquisa por casos reais foi realizada com o objetivo de listar empresas que se destacam no atendimento, cuidado e encantamento do cliente. A partir dessa seleção inicial, refinamos nossa busca até identificarmos como exemplos de inspiração o Facebook e a Disney (detalhamento adiante na seção Artefato). O estudo de caso real foi utilizado como estratégia para avaliar se a solução proposta seria adequada para suprir uma das lacunas da empresa.

Com o objetivo de fornecer à marca uma ferramenta de controle e verificação dos resultados após a implementação do artefato, desenvolvemos um dashboard com os seguintes indicadores: taxa de conversão e taxa de recorrência, caso a empresa opte por integrar as soluções. Esses indicadores serão utilizados para avaliar como as melhorias na padronização e digitalização do histórico e da jornada de atendimento ao cliente impactaram positivamente os resultados da empresa.

A hipótese formulada é de que documentar o histórico de compras dos clientes disponibilizará informações personalizadas, permitindo à marca realizar prospecções de futuras compras de maneira mais assertiva. Dessa forma, será possível controlar a taxa de conversão e aumentar a recorrência dos leads já convertidos, em razão da satisfação e à alta qualidade no atendimento padronizado, oferecido aos clientes ao visitarem o Atelier Anna Barroso.

Embora o uso prático do dashboard ocorra apenas após a entrega das soluções para a empresa, ele foi categorizado como parte da fase "Check" (checar) do ciclo PDCA. Entendemos que, para implementar o artefato como uma melhoria contínua, é essencial contar com uma ferramenta que avalie os resultados da marca, contribuindo assim para a tomada de decisões que encaminham para a última fase da metodologia: o "Act" (agir).

A responsabilidade pelo "Act" recai sobre a empresa Anna Barroso, que deve analisar a utilização prática do artefato e sua adequação aos processos operacionais. Reconhecemos que esta etapa representa uma limitação da consultoria desenvolvida até o momento, por não fazer parte da proposta inicial. No entanto, existe o interesse em colaborar com a empresa em futuros projetos.

Fundamentação teórica

No mercado de luxo em rápida evolução, o foco mudou de simplesmente entregar produtos premium para a curadoria de experiências de cliente profundamente personalizadas e enriquecedoras (Kauppinen-Räsänen et al., 2019). A marca

brasileira de calçados Anna Barroso exemplifica essa transformação com uma jornada imersiva do cliente, onde os clientes co-criam peças luxuosas, artesanais e colecionáveis. A experiência omnichannel única da marca funde perfeitamente arte e moda, convidando os clientes a mergulharem em suas histórias. Essa abordagem permite que eles participem ativamente do design de suas peças exclusivas e forjam interações tão únicas e memoráveis quanto os próprios calçados.

Pesquisas indicam que as empresas de hoje devem priorizar o relacionamento com os clientes para aumentar a satisfação e a lealdade. Khlif & Jallouli (2014) destacam uma ligação clara entre a satisfação do cliente e o sucesso financeiro de uma empresa. Essa visão evolutiva do luxo enfatiza a necessidade das marcas criarem conexões fortes e emocionalmente envolventes com os clientes (Ko et al., 2019), tornando a Gestão da Experiência do Cliente (CXM) ainda mais crucial.

Uma abordagem centrada no cliente coloca-o no centro das decisões de negócios, focando na compreensão profunda e na satisfação de suas necessidades e preferências. Dada a definição ampliada de luxo, que agora inclui dimensões pessoais e experienciais além dos produtos de alta qualidade (Kauppinen-Räsänen et al., 2019), as empresas devem incorporar tecnologia para proporcionar essas experiências personalizadas. Ferramentas modernas permitem que as empresas interajam continuamente com os clientes e coletem dados valiosos que podem ser usados para aprimorar sua experiência geral.

Um excelente recurso são os sistemas de CRM (Buttle, 2008). De acordo com Stefanov et al. (2023), a implementação de um sistema de CRM pode fortalecer os vínculos entre processos, clientes e tecnologia. Isso fornece às empresas uma maneira de crescer no mercado atual, caracterizado por intensa concorrência e constante desenvolvimento tecnológico. Inicialmente usado por setores como bancos e seguros, as marcas de luxo eram hesitantes em adotá-lo. Segundo Cailleux et al. (2009), a resposta é clara: o CRM pode ser benéfico para as marcas de luxo. OS autores apresentam exemplos de casos de sucesso de marcas como Chanel e Lancôme, recomendando ainda que as marcas de luxo adaptem as técnicas de CRM às suas necessidades exclusivas.

Uma característica comum da Anna Barroso e outras marcas de alto padrão é o relacionamento altamente personalizado com cada cliente. Em consonância com as conclusões de Klaus (2021), o serviço personalizado é fundamental no setor de luxo, especialmente para indivíduos de altíssimo poder aquisitivo que buscam experiências únicas e memoráveis, em vez da mera posse de bens de luxo. As visitas às lojas são oportunidades vitais para forjar essas conexões emocionais profundas e comunicar efetivamente os valores e a história da marca. Portanto, é essencial treinar os vendedores para maximizar essas interações pessoais. O treinamento eficaz de vendedores é essencial para construir relacionamentos e fortes vínculos com os clientes. Ele deve ir além do conhecimento do produto e técnicas de vendas para incluir a compreensão dos perfis dos clientes, nuances culturais e antecipação de expectativas. É essencial gerenciar expectativas de forma realista e desenvolver relacionamentos pessoais de longo prazo com os clientes, espelhando a confiança profunda e o conhecimento íntimo destacado no estudo de Klaus (2021). Isso permite que os vendedores ofereçam uma experiência de compra mais rica e personalizada, adaptada para atender aos desejos únicos e nuances culturais de cada cliente (Torresi et al., 2020).

Os clientes fiéis da marca Anna Barroso, conhecidos como 'coleccionadores', refletem sua preferência por peças únicas e limitadas, destacando seu desejo por uma

experiência de moda próxima ao mundo da arte. Eles apreciam a jornada criativa de personalizar seus calçados através do processo de co-criação do Atelier, onde cada par é feito sob encomenda. Normalmente, esses clientes possuem uma coleção curada de peças únicas e de edição limitada, diferenciando-se dos consumidores padrão. A confiança e a conexão desempenham um papel significativo em sua lealdade, nutrida por meio de relacionamentos próximos com a equipe e com a própria Anna. Amizades nascem das interações no atelier, criando uma comunidade de indivíduos que apreciam a autenticidade e o artesanato Anna Barroso.

A marca promove ativamente, nas redes sociais, o engajamento marca-clientes gerando conteúdos da rotina no atelier. Essa abordagem ajuda a cultivar um senso de pertencimento entre os seguidores, que se sentem integrados nas atividades da marca. Os seguidores participam de enquetes para ajudar os clientes que estão co-criando produtos na loja. Eles também tomam decisões no processo criativo de novos modelos, incluindo a escolha de seus nomes. Esse engajamento participativo aumenta significativamente a percepção de proximidade entre a marca e seus consumidores. Segundo Wang e Chen (2020), essa alta interatividade fortalece a conexão emocional e a lealdade à marca entre os seguidores.

Manter uma abordagem personalizada e a proximidade torna-se desafiador à medida que a marca cresce. Implementar um sistema de CRM pode ajudar a gerenciar os relacionamentos com os clientes, coletando dados sobre preferências e históricos de compras, permitindo que os vendedores enviem mensagens personalizadas. Essa abordagem garante que os clientes se sintam valorizados e promovam a lealdade. Além disso, a marca pode segmentar seus clientes mais valiosos para oferecer-lhes uma abordagem personalizada (Beard, 2008).

Anna Barroso, como uma marca de nicho *cool*, ressoa com consumidores que valorizam originalidade, autenticidade e um apelo subcultural único (Loureiro et al., 2024). Já Loureiro et al. (2020) indicam que tais marcas atraem clientes que preferem elegância discreta e engajamento personalizado em detrimento da visibilidade em massa. Incorporar esses elementos de nicho cool nas estratégias de relacionamento com o cliente pode fortalecer a conexão emocional e a lealdade entre os clientes exigentes de Anna Barroso.

O compromisso da Anna Barroso com o luxo é evidente no excepcional artesanato realizado por um coletivo de talentosos artesãos, cuja atenção meticulosa aos detalhes garante que cada produto incorpore a essência da marca. Cada sapato é meticulosamente feito à mão, utilizando materiais de alta qualidade e adornado com broches bordados à mão.

Este artesanato é destacado na literatura como um fator crucial que diferencia produtos de luxo de produtos não-luxuosos (Israel et al., 2017; Amatulli et al., 2017), e está intrinsecamente relacionado à qualidade (Amatulli & Guido, 2011), atenção aos detalhes (Brun & Castelli, 2013), durabilidade, preservação da tradição e herança (Riley et al., 2004). Ele evoca o princípio do valor exclusivo, essencial para criar uma imagem de prestígio e justificar preços premium (Groth & McDaniel, 1993; Achabou & Dekhili, 2013). Quando se trata de consumo de luxo, o valor percebido e emocional é o que o diferencia das marcas regulares (Barrett et al., 1999). O artesanato excepcional dos produtos de Anna Barroso os imbuí de um valor único, decorrente do extenso tempo, habilidade e atenção meticulosa aos detalhes investidos em sua criação (Tarquini et al., 2022).

Uma característica definidora que eleva as marcas de luxo é a “artificação do luxo” (Kapferer, 2014). Colbert (2014) descreve como o processo em que produtos ordinários são transformados em obras de arte. Isso pode ser feito de várias maneiras.

No produto, por exemplo, integrando design autêntico, técnicas criativas, materiais inovadores e conhecimento herdado. Anna Barroso alcança isso através da colaboração com artistas e artesãos, adicionando o trabalho manual dos bordados aos designs autênticos e inovadores, o que eleva os produtos a peças de arte únicas.

O storytelling desempenha um papel crucial na melhoria da percepção artística dos produtos de Anna Barroso (Sbordone, 2021). Anna envolve os consumidores em experiências artísticas que evocam emoções e forjam conexões profundas através da arte. Para isso, ela usa uma combinação de meios digitais e físicos, incluindo fotos e vídeos envolventes nas redes sociais e experiências interativas. Em seu atelier, ela colabora com artistas para pintar pisos e paredes e incorporar esculturas na visual merchandising, criando uma narrativa coerente que cativa os visitantes.

A marca também realiza o processo de artificação - processo de transformar a “não arte” em arte - em sua embalagem. Assim elaborando junto a artistas locais para criar embalagens - sacolas - exclusivas para eventos sazonais, como Dia das Mães, Dia dos Namorados e Natal. A sacola de papelão regular com o logotipo é pintada à mão com obras de arte únicas relacionadas ao tema e à estética escolhida por Anna. E diferentes elementos também são incluídos, como papel de seda colorido, laços, flores naturais ou esculturas artesanais. Cada edição de embalagens é limitada e colecionável.

Para ilustrar, a campanha do Dia dos Namorados de 2024 exibiu no Instagram a criação em tempo real de embalagens de edição limitada. Cada embalagem foi artesanalmente elaborada aos detalhes, apresentando esculturas de corações em dourado e vermelho feitas por Anna, arranjos florais únicos e designs pintados à mão pela artista Raquel Tostes. A campanha foi inspirada desde a embalagem em folhas douradas até as paredes pintadas no atelier. O espaço foi adornado com flores suspensas em linhas transparentes e sapatos artisticamente exibidos em hastes de plantas. Esses elementos criaram uma narrativa envolvente, coesa e artística que culminou com os clientes tornando-se parte da história ao receberem seus presentes nessas embalagens extraordinárias.

Essas experiências imersivas, que combinam conteúdo digital com interações físicas, transformam os produtos de Anna Barroso em artefatos culturais. Isso alinha a marca com valores ecológicos e fortalece sua posição no mercado. Tais estratégias não só reforçam a lealdade dos clientes, mas também estabelecem Anna Barroso como uma narradora cultural no setor de luxo (Vaara et al., 2016). Segundo So et al. (2013), as marcas de luxo precisam oferecer benefícios simbólicos para construir apego emocional e lealdade.

O compromisso da marca Anna Barroso com a sustentabilidade e o luxo é exemplificado pelo uso de materiais naturalmente raros e sustentáveis em seus produtos artesanais. O sucesso da marca em lançar coleções de edição limitada sazonais, que utilizam materiais exclusivos e são consistentemente populares entre os clientes, destaca ainda mais sua dedicação à raridade e qualidade (Rahman & Yadlapalli, 2015). Enfatizar esses elementos únicos através da narrativa aumenta a conexão emocional da marca com seus consumidores ecológicos e reforça sua exclusividade (X. Wang et al., 2021; Fiorani et al., 2022). Marcas que enfatizam a singularidade e durabilidade de seus produtos têm mais chances de conquistar consumidores ecológicos que priorizam a sustentabilidade em suas escolhas de moda (Zhang et al., 2023).

Na busca por participação no mercado, as marcas precisam estar em constante movimento para se diferenciarem de forma significativa. Liu (2021) estudou as marcas Zara e Gucci e concluiu que tanto marcas de moda rápida quanto de luxo precisam se

adaptar aos novos comportamentos e demandas dos consumidores. Se não se adaptarem às novas tecnologias, não atrairão clientes mais jovens, o que pode eventualmente levar à obsolescência. A Chanel sempre se adaptou aos comportamentos e tendências dos consumidores para alcançar esse sucesso legitimado (Cattani et al., 2023). Buscando essa constante mudança, a Gucci criou um Grupo Consultivo Millennial com membros menores de 30 anos para desenvolver estratégias de marketing focadas nesse segmento. Anna também busca conselhos das gerações mais jovens. Ela está atualmente estudando na Skema com colegas mais jovens e está constantemente adicionando membros jovens e criativos à equipe de marketing para diferentes projetos.

À medida em que a digitalização transforma as interações dos consumidores, particularmente entre os mais jovens, as marcas de luxo têm novas oportunidades para inovar. Segundo Zhang (2023), a moda digital oferece uma plataforma única para marcas de luxo se envolverem com a Geração Z, que possui um poder de compra significativo e passa considerável tempo online. Ao adotar a moda digital, Anna Barroso pode estender sua essência criativa e inovadora para o reino virtual. Pode oferecer a experiência de co-criação em uma interface imersiva e gamificada, para que o consumidor receba o produto físico personalizado. Também pode criar vestuário digital que se alinha às tendências de sustentabilidade e captura o interesse dos consumidores adeptos da tecnologia (Muhammad Sayem, 2022). Isso não só expande o alcance da marca, mas também se alinha à crescente demanda por experiências digitais e sustentabilidade na moda.

Outra ferramenta é a personalização em massa baseada na web. É um ótimo exemplo de abordagem centrada no cliente, envolvendo os clientes no processo de design e configuração de produtos personalizados. Essa abordagem se alinha com as descobertas de Kim (2019), que destacou os impactos variados da personalização em diferentes segmentos de renda dentro dos consumidores de luxo da Geração Y. Conforme o autor, para consumidores de alta renda, a personalização melhora sua experiência de compra ao oferecer opções eficientes e visualmente atraentes que atendem às suas expectativas. No entanto, para consumidores de renda baixa/média, a personalização pode às vezes levar à insatisfação se desviar do seu processo de compra orientado para objetivos ou não atender às suas altas expectativas. Portanto, implementar a personalização em massa deve equilibrar cuidadosamente essas dinâmicas para atender às diversas preferências dos consumidores.

Ao permitir que os clientes desenhem produtos que correspondam às suas preferências específicas, Anna Barroso cria uma experiência de compra mais satisfatória e envolvente. Essa abordagem, adotada pela marca em escala local no atelier em Belo Horizonte, reuniu uma comunidade leal. A customização não só aumenta a lealdade e satisfação dos clientes, mas também garante que o produto final se alinhe perfeitamente às necessidades individuais do cliente. Siddique e Boddu (2004) destacam que priorizar as especificações exatas do cliente no processo de customização aumenta significativamente a satisfação geral do cliente, pois entrega um produto personalizado que atende aos seus desejos específicos (Cailleux et al., 2009).

Artefato

Após uma análise profunda dos desafios abordados neste projeto, e com base na literatura levantada, identificamos duas soluções potenciais, cada uma resultando em um artefato específico. Como previamente citado, a primeira solução visa resolver

a lacuna na documentação do histórico de cada cliente, enquanto a segunda visa abordar a falta da padronização digital do atendimento ao cliente.

Inicialmente, pensamos em desenvolver para a primeira solução um aplicativo prototipado, concebido para fornecer aos clientes acesso ao seu histórico de compras ao longo dos anos. Pensamos também em oferecer, dentro do app, recursos para personalização digital, permitindo que os clientes criassem e modificassem suas preferências para futuras compras. No entanto, durante a fase "Do" do PDCA, como mencionado na metodologia, fizemos uma série de pesquisas de mercado e descartamos a ideia do aplicativo, uma vez que essa não seria a solução mais adequada para o perfil da marca. Chegamos nessa conclusão após uma reunião com dois profissionais da área, recomendados pelo professor doutorando em administração Mário Sérgio Teixeira Marques, que possui especialização em Planejamento e Controle de Produção pela FGV-Rio, atualmente Coordenador e membro do Núcleo Docente da SKEMA Business School.

Outras ideias também foram eliminadas ao longo do processo, como, por exemplo, a ideia de desenvolvermos um excel, personalizado para a marca da Anna Barroso, uma vez que após pesquisarmos sobre os diferentes sistemas utilizados por empresas reais para documentar o histórico dos clientes, chegamos ao termo CRM (Customer Relationship Management). Entendemos que esta seria a solução mais compatível com o problema. e entregamos como produto final algumas recomendações de possíveis planos de CRM.

Para realizar uma recomendação fundamentada, adotamos uma metodologia rigorosa que incluiu várias etapas de pesquisa e análise. Começamos com uma pesquisa inicial em fontes recomendadas pela proprietária da empresa e membros do grupo de consultoria. Isso nos permitiu identificar uma variedade de sistemas de CRM potenciais para uma análise mais aprofundada. Investigamos diferentes tipos de sistemas de CRM, incluindo analítico, operacional, colaborativo e estratégico, para entender suas aplicações e como poderiam beneficiar a Anna Barroso em sua estratégia de negócios. Realizamos estudos de caso e períodos de teste com sistemas de CRM selecionados, o Salesforce e o Pipedrive, focando em suas capacidades de gestão de vendas, marketing e atendimento ao cliente. Com base nos dados coletados, efetuamos uma análise detalhada dos sistemas escolhidos, avaliando suas funcionalidades principais, planos de serviço, custos associados e a praticidade de implementação.

Com base neste estudo, recomendamos a implementação do sistema Salesforce para a Anna Barroso. A plataforma oferece integração robusta, funcionalidades analíticas avançadas e suporte abrangente, essencial para atender às necessidades específicas da empresa no setor de calçados de luxo. No entanto, o Pipedrive também representa uma alternativa sólida, especialmente para equipes que valorizam a simplicidade e eficiência na gestão de vendas.

A segunda solução envolve a criação de um guia digital de atendimento ao cliente, complementado por um programa de capacitação personalizado, destinado à equipe da marca Anna Barroso. Esse recurso educacional será incorporado ao processo de integração de novos funcionários, garantindo que cada membro da equipe compreenda a jornada do cliente e esteja capacitado para fornecer um serviço excepcional. O *insight* de desenvolver este material surgiu a partir da observação do comportamento do mercado e da análise de casos reais de empresas que utilizam o *onboarding* para integrar colaboradores aos padrões, valores e cultura que compõem seu modelo de negócio. Identificamos dois grandes exemplos: Facebook e Disney.

O processo de *onboarding* no Facebook consiste em seis semanas de imersão em um campo de treinamento, onde os novos colaboradores aprendem sobre suas funções e a cultura da empresa, participando de atividades práticas. Esse treinamento inclui o uso de ferramentas que farão parte do cotidiano operacional.

Por sua vez, a Disney possui uma universidade corporativa, a *Disney University*, onde os colaboradores são treinados sobre os pilares da cultura do negócio. As atividades de treinamento visam promover a interação social e desenvolver o colaborador como parte essencial do espetáculo de encantamento oferecido aos clientes, assegurando, sobretudo, o máximo alinhamento com os valores da empresa.

Com base na compreensão de que o processo de *onboarding* é essencial para capacitar os colaboradores a oferecer um atendimento de excelência, identificamos uma oportunidade de melhoria na empresa. Assim, desenvolvemos um guia totalmente personalizado para o processo de atendimento ao cliente, mapeado diretamente com a idealizadora e CEO, Anna Barroso, e através dos resultados do cliente oculto, conforme mencionado anteriormente. Para proporcionar uma curva de aprendizagem mais abrangente aos colaboradores, o guia, como mencionado, é complementado por um programa de capacitação, gravado diretamente com a fundadora da marca. Nesse programa, são demonstrados na prática os princípios e diretrizes de atendimento ideal, visando uma integração completa à cultura de atendimento da empresa.

O conteúdo de ambos abrange informações detalhadas sobre a marca, cada um de seus produtos disponíveis na loja, o processo de customização, bem como estratégias relacionadas a marketing e vendas. Estas ferramentas foram desenvolvidas com o propósito de alinhar tanto os funcionários atuais quanto os futuros com a missão e os valores fundamentais da marca. Além disso, visa orientá-los quanto ao nível de atendimento esperado pela CEO e pelos clientes que valorizam a exclusividade e a unicidade dos produtos. O material inclui um guia composto por 25 páginas de informações cruciais, acompanhado por recursos visuais relevantes, além de um vídeo de cinco minutos que oferece explicações detalhadas sobre o funcionamento interno da marca, gravado nas instalações do atelier. Juntos, esses elementos formam o treinamento desenvolvido pelo grupo.

Integração com outras disciplinas

Com o desenvolvimento do trabalho, pode ser observada a integração de algumas disciplinas que ajudaram na melhor compreensão e desdobramento integrativo do projeto. Em primeira instância, pudemos observar que a disciplina de Princípios de Marketing se destacou por aplicarmos o conhecimento em sua maior parte sobre a jornada do cliente, o atendimento personalizado, e o cliente oculto. A jornada do cliente inclui todas as interações e experiências que o cliente tem com a empresa, como anúncios, visitas ao site, compras e atendimento pós-venda, com isso conseguimos visualizar o processo da Anna Barroso e fazer uma análise profunda de pontos que deveriam ser melhorados e aprimorados, como por exemplo o primeiro contato entre cliente e vendedor. Além disso, o atendimento personalizado inclui recomendações baseadas em compras anteriores, comunicação direta e soluções personalizadas para problemas específicos, neste quesito, foi necessário que parte da nossa solução fosse o melhor desenvolvimento do armazenamento de dados dos clientes para que essa experiência fosse de fato personalizada. Por fim, o Cliente Oculto foi uma estratégia aplicada para avaliar a qualidade do atendimento e serviços

oferecidos, onde escolhemos uma pessoa de nosso conhecimento que foi à loja e se passou por uma cliente de verdade, onde mais tarde foi feito um feedback de pontos a serem melhorados.

Ademais, a disciplina de Innovation Hub foi essencial para a aplicação do ciclo PDCA no projeto Anna Barroso, não só melhorou a eficiência e eficácia de seus projetos, mas também promoveu uma cultura de melhoria contínua dentro de sua equipe, onde pudemos identificar rapidamente problemas e implementar soluções eficazes, garantindo a entrega de resultados de alta qualidade e o alcance dos objetivos estratégicos. Em síntese, nesta disciplina foi possível aplicarmos em conjunto as práticas de um planejamento de consultoria, que envolve a definição de objetivos, a identificação de problemas e oportunidades, e o desenvolvimento de planos de ação para ajudar organizações a melhorar seu desempenho, que foi exatamente o que realizamos na prática do projeto.

Similarmente, na disciplina Modelos de Gestão, foi possível introduzir o modelo de Michael Porter, mais conhecido como as cinco forças de Porter, usado para analisar a competição dentro de uma indústria e entender a atratividade e a dinâmica de um mercado, sendo elas: ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes, que posteriormente foram usadas em análise.

Por fim, as disciplinas de Innovation Hub II e a disciplina Business Research foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, onde tivemos a oportunidade de realizar o projeto Anna Barroso em conjunto com os alunos do segundo período. Em suma, os dois grupos participaram ativamente no processo, em áreas diferentes, mas sempre alinhando os mesmos objetivos e expectativas em conjunto.

Conclusão

Neste projeto interdisciplinar, examinamos os desafios enfrentados pela empresa "Anna Barroso" no setor de varejo, juntamente com estatísticas dos principais produtores globais de calçados. Identificamos a digitalização de documentos e a padronização do processo de compras como os principais desafios, para os quais propusemos duas soluções: a implementação de CRM e um guia de integração para colaboradores. O segmento de calçados de luxo, ao qual a Anna Barroso pertence, é caracterizado pela sua ênfase na qualidade, no artesanato e nos designs exclusivos. Em 2023, a indústria global de calçados alcançou uma receita recorde de \$398,4 bilhões, destacando seu papel crucial na economia global. Esta pesquisa ressalta a importância para empresas como a Anna Barroso de entender as tendências de mercado, adaptar-se às necessidades cambiantes dos consumidores e manter altos padrões de qualidade e inovação para prosperar em um cenário competitivo em constante evolução.

Referências

- A Case Study of Facebook's Simply Amazing Talent Management Practices, Part 1 of 2. Disponível em: <<https://www.ere.net/articles/a-case-study-of-facebooks-simply-amazing-talent-management-practices-part-1-of-2>>.
- AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY. PDCA cycle - What is the plan-do-check-act cycle? Disponível em: <<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>>.
- Achabou, M. A., & Dekhili, S. (2013). Luxury and sustainable development: Is there a match? *Journal of Business Research*, 66(10), 1896–1903. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.011>
- Amatulli, C., Angelis, M. D., Costabile, M., & Guido, G. (2017). *Sustainable Luxury Brands: Evidence from Research and Implications for Managers*. Palgrave Macmillan. <https://www.perlego.com/book/3506734/sustainable-luxury-brands-evidence-from-research-and-implications-for-managers-pdf>
- Amatulli, C., & Guido, G. (2011). Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market: A laddering approach. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(1), 123–136. <https://doi.org/10.1108/13612021111112386>
- Barrett, J., Lye, A., & Venkateswarlu, P. (1999). *Consumer Perceptions of Brand Extensions: Generalising Aaker & Keller's Model*.
- Beard, N. D. (2008). The Branding of Ethical Fashion and the Consumer: A Luxury Niche or Mass-market Reality? *Fashion Theory*, 12(4), 447–467. <https://doi.org/10.2752/175174108X346931>
- Brun, A., & Castelli, C. (2013). The nature of luxury: A consumer perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11/12), 823–847. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0006>
- Buttle, F. (2008). Customer relationship management: Concepts and technologies. In *Customer Relationship Management: Second Edition* (p. 500). <https://doi.org/10.4324/9780080949611>
- Cailleux, H., Mignot, C., & Kapferer, J.-N. (2009). Is CRM for luxury brands? *Journal of Brand Management*, 16(5), 406–412. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.50>
- Cattani, G., Colucci, M., & Ferriani, S. (2023). From the Margins to the Core of Haute Couture: The Entrepreneurial Journey of Coco Chanel. *Enterprise & Society*, 24(2), 546–588. <https://doi.org/10.1017/eso.2021.58>
- Colbert, F. (2014). The Arts Sector: A Marketing Definition. *Psychology & Marketing*, 31. <https://doi.org/10.1002/mar.20717>
- Fiorani, G., Bosco, F., & Gerio, C. D. (2022). Measuring Sustainability in the Luxury Fashion Sector: A Comparison between LVMH and Kering. *Modern Economy*, 13(3), Article 3. <https://doi.org/10.4236/me.2022.133020>

Groth, J. C., & McDaniel, S. W. (1993). The exclusive value principle: The basis for prestige racing. *Journal of Consumer Marketing*, 10(1), 10–16. <https://doi.org/10.1108/07363769310026539>

Israel, R., Jiang, S., & Ross, A. (2017). Craftsmanship Alpha: An Application to Style Investing. *The Journal of Portfolio Management*, 44(2), 23–39. <https://doi.org/10.3905/jpm.2018.44.2.023>

Kapferer, J.-N. (2014). The artification of luxury: From artisans to artists. *Business Horizons*, 57(3), 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.007>

Kauppinen-Räsänen, H., Gummerus, J., von Koskull, C., & Cristini, H. (2019). The new wave of luxury: The meaning and value of luxury to the contemporary consumer. *Qualitative Market Research*, 3. <https://doi.org/10.1108/QMR-03-2016-0025>

Khlif, H., & Jallouli, R. (2014). THE SUCCESS FACTORS OF CRM SYSTEMS: AN EXPLANATORY ANALYSIS. *JOURNAL OF GLOBAL BUSINESS AND TECHNOLOGY*, 10, 25–42.

Kim, J.-H. (2019). Imperative challenge for luxury brands: Generation Y consumers' perceptions of luxury fashion brands' e-commerce sites. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 220–244. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2017-0128>

Klaus, P. 'Phil.' (2021). What matters most to ultra-high-net-worth individuals? Exploring the UHNWI luxury customer experience (ULCX). *Journal of Product & Brand Management*, 31(3), 368–376. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2020-3164>

Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, 99, 405–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.023>

Leading 10 global footwear producers, by country 2022. (n.d.). Statista. Retrieved June 14, 2024, from <https://www-statista-com.skema.idm.oclc.org/statistics/227256/leading-10-global-footwear-producers-by-country/>

Liu, Y. (2021, January 1). *Analysis of the Marketing Strategies of Fashion Brands in the Economic Environment of Social Media: Taking Zara and Gucci as Examples*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211209.117>

Loureiro, S. M. C., Aleem, A., & Breazeale, M. (2024). Luxury fashion brand coolness: Niche versus mass cool. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 28(2), 165–186. <https://doi.org/10.1108/SJME-04-2023-0086>

Loureiro, S. M. C., Jiménez-Barreto, J., & Romero, J. (2020). Enhancing brand coolness through perceived luxury values: Insight from luxury fashion brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102211. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102211>

- Muhammad Sayem, A. S. (2022). Digital fashion innovations for the real world and metaverse. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 15, 139–141. <https://doi.org/10.1080/17543266.2022.2071139>
- Pukas, A. (2022). Hyper-Personalization as a Customer Relationship Management Tool in a SMART Organization. *European Management Studies (Previously: Problemy Zarządzania - Management Issues)*, 20(3(97)), 95–108. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.97.5>
- Rahman, S., & Yadlapalli, A. (2015). Sustainable Practices in Luxury Apparel Industry. In M. A. Gardetti & S. S. Muthu (Eds.), *Handbook of Sustainable Luxury Textiles and Fashion: Volume 1* (pp. 187–211). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-633-1_8
- Riley, F. D., Lomax, W., & Blunden, A. (2004). Dove Vs. Dior: Extending the Brand Extension Decision-Making Process from Mass to Luxury. *Australasian Marketing Journal*, 12(3), 40–55. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(04\)70105-6](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(04)70105-6)
- Sbordone, M. A. (2021). Art and Fashion a New Approach. In D. Raposo, J. Neves, J. Silva, L. Correia Castilho, & R. Dias (Eds.), *Advances in Design, Music and Arts* (pp. 269–284). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-55700-3_19
- Siddique, Z., & Boddu, K. R. (2004). A mass customization information framework for integration of customer in the configuration/design of a customized product. *AI EDAM*, 18(1), 71–85. <https://doi.org/10.1017/S0890060404040065>
- So, J. T., Parsons, A., & Yap, C. (2013). Corporate branding, emotional attachment and brand loyalty: The case of luxury fashion branding. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2013-0032>
- Stefanov, T., Varbanova, S., Stefanova, M., & Ivanov, I. (2023). CRM System as a Necessary Tool for Managing Commercial and Production Processes. *TEM Journal*, 12, 785–797. <https://doi.org/10.18421/TEM122-23>
- Tarquini, A., Mühlbacher, H., & Kreuzer, M. (2022). The experience of luxury craftsmanship – a strategic asset for luxury experience management. *Journal of Marketing Management*, 38, 1–32. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2064899>
- Torresi, L., Yojo, A., Sresnewsky, K., & Veloso, A. (2020). Rapport-building in luxury fashion retail: A collectivist culture case. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24, 25. <https://doi.org/10.1108/JFMM-04-2018-0048>
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 495–560. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1120963>
- Wang, X., Sung, B., & Phau, I. (2021). Examining the influences of perceived exclusivity and perceived rarity on consumers' perception of luxury. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, ahead-of-print.

<https://doi.org/10.1108/JFMM-12-2020-0254>

Wang, Y., & Chen, H. (2020). Self-presentation and interactivity: Luxury branding on social media. *Journal of Product & Brand Management*, 30(5), 656–670. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2019-2368>

Zhang, Y. (2023, October 1). Examining Consumers' Perceptions of and Attitudes toward Digital Fashion in General and Purchase Intention of Luxury Brands' Digital Fashion Specifically. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Examining-Consumers%27-Perceptions-of-and-Attitudes-Zhang-Liu/006f2d5d3553c2bc9c1fdeea09afaa42b3feedc0>

Zhang, Y., Liu, C., & Lyu, Y. (2023). Profiling Consumers: Examination of Chinese Gen Z Consumers' Sustainable Fashion Consumption. *Sustainability*, 15(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/su15118447>