



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Relacionamento com o Cliente: a satisfação e lealdade dos clientes do supermercado Zona Sul perante sua interação com o grande varejista**

**Leo Rissin Fonseca**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, junho de 2022.



**Leo Rissin Fonseca**

**Relacionamento com o Cliente: a satisfação e lealdade dos  
clientes do supermercado Zona Sul perante sua interação  
com o grande varejista**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Jorge Brantes

Rio de Janeiro

Junho de 2022

## Resumo

Fonseca, Leo. **Relacionamento com o cliente: a satisfação e lealdade dos clientes do supermercado Zona Sul perante sua interação com o grande varejista**. Rio de Janeiro, 2022. 71 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O marketing de relacionamento transformou o modo que as empresas operam, afetando principalmente a forma como interagem com seus clientes. No setor de varejo essa abordagem surge como uma grande oportunidade de diferenciação, possibilitando o surgimento de verdadeiros casos de sucesso. O presente estudo investigou a utilização dessa abordagem pelo grande varejista Supermercado Zona Sul. Objetivou-se compreender as formas de interação nos multicanais, focando no efeito sobre a satisfação e lealdade dos clientes. O trabalho utilizou-se do método de estudo de caso. Foram levantados dados secundários e realizadas entrevistas e pesquisas com clientes do supermercado. Os principais resultados obtidos foram referentes a maior satisfação dos consumidores com as lojas físicas do que com outros canais, concluindo que a população, de forma geral, ainda tem a forte cultura de consumir produtos do supermercado nas lojas físicas, manuseando e escolhendo seus alimentos.

.

## Palavras-chave

Marketing de relacionamento; CRM; Varejo; Supermercados; Interação;

## Abstract

Fonseca, Leo. **Customer Relationship in a famous brazilian retailer: the way that Zona Sul's interaction affects their client satisfaction and loyalty.** Rio de Janeiro, 2022. 71 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Relationship Marketing and CRM have changed the way companies work, leading to a new way of customer interaction. This approach appears as a huge opportunity for differentiation in the retail business, leading to the emergence of lots of successful cases. The present study explored the utilization of this approach by the famous Brazilian retailer Supermercado Zona Sul. The objectives are to understand the different ways of interacting with customers in multiple channels, focusing on the effect on customers' satisfaction and loyalty. The study utilized the case study method, using secondary data, interviews, and a survey. The main results were related to the fact that customers are more satisfied with the interaction in the physical stores than in other channels, concluding that the population, in general, is still not fully convinced to use digital channels for grocery purchases, seen that they are used to touching and choosing their own products.

## Key-words

Relationship marketing; CRM; Retail; Supermarket; Interaction

## Sumário

1. Introdução	1
1.1. O Problema	1
1.2. Relevância do Estudo	3
1.3. Objetivo do Estudo	4
1.4. Organização do Estudo	4
2. Referencial Teórico	5
2.1. Marketing de Relacionamento e CRM	5
2.2. Interação no Varejo	9
2.2.1. Contatos de Marketing	10
2.2.2 Marketing em Multicanais	11
2.2.2.1 Ponto de Vendas	12
2.2.2.2 Totem de autoatendimento	13
2.2.2.3 Celular e WhatsApp	14
2.2.2.4 Aplicativo e Site	15
2.2.2.5 <i>E-mail</i> Marketing	16
2.2.3 Programas de Fidelidade	16
2.2.4 <i>Cross-selling</i>	18
2.3. Satisfação e Lealdade do Cliente	18
3. Metodologia	22
3.1. Definição do Problema e das Perguntas de Pesquisa	22
3.2. Método da Pesquisa	22
3.3. Método de Coleta de Dados	23
3.4. Pré-Teste da <i>Survey</i>	26
3.5. Amostra da <i>Survey</i>	26
3.6. Método de Análise de Dados	26
3.7. Limitações do Estudo	27
4. Descrição do caso: Supermercado Zona Sul	28
4.1. A Empresa	28

4.2. Canais de Atuação	30
4.3. Loja Física	30
4.4. <i>Site</i> e Aplicativo	30
4.5. WhatsApp	31
4.6. <i>E-mail</i>	32
5. Resultados das pesquisas e análise do caso	33
5.1. Análise dos Resultados da Entrevista Semiestruturada	33
5.2. Análise dos Resultados da <i>Survey</i>	37
6. Considerações finais	45
6.1. Conclusão	45
6.2. Implicações Teóricas	46
6.3. Implicações Gerenciais	47
6.4. Limitações do Estudo	47
6.5. Sugestões e Recomendações para Novos Estudos	48
7. Referências Bibliográfica	50
8. Anexos	54
8.1. Apêndice A – Roteiro da Entrevista	54
8.2. Apêndice B – Questionário Utilizado na Pesquisa	55
8.3. Apêndice C – Carta com QR Code para <i>survey</i>	64

## Lista de figuras

Figura 2.1: Efeito do CRM nas organizações. MADRUGA, R. <b>Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM</b> . São Paulo: Atlas, 2010. ....	7
Figura 5.1: Gráfico de recebimento de ofertas do supermercado Zona Sul .....	43
Figura 5.2: Gráfico de recebimento de ofertas customizadas .....	43
Figura 5.3: Gráfico de fonte de ofertas recebidas. ....	44

## Lista de Tabelas

Tabela 3.1: Escala para medir cada construto, adaptada da pesquisa de Milagres, 2016. ....	25
Tabela 5.1: Perfil dos entrevistados .....	33
Tabela 5.2: Características da amostra .....	38
Tabela 5.3: Relação dos usuários por canal.....	40
Tabela 5.4: Resultados de satisfação e lealdade por canal .....	41
Tabela 5.5: Resultados gerais de lealdade.....	42
Tabela 5.6: Diferença do gasto médio por clientes que usam um único canal para clientes que usam os multicanais .....	42

## **1.Introdução**

Este estudo investiga o impacto do marketing de relacionamento e CRM promovidos por um grande varejista de supermercado brasileiro na satisfação e lealdade de seus clientes. O trabalho analisa mais especificamente as práticas de interação presentes nessa abordagem de relacionamento, utilizando o método de estudo de caso. O mesmo também procura contribuir para o melhor entendimento das práticas de relacionamento com o cliente dentro do setor do varejo de supermercado.

### **1.1. O Problema**

Em meados do século XX, quando as empresas começaram a utilizar técnicas de marketing de massa, acreditava-se que a nova prática iria ampliar as vendas por atingir o maior número possível de pessoas. Esse marketing de massa, focado na quantidade, atendeu aos objetivos da época e foi amplamente adotado por um grande número de empresas. Mas, com o passar do tempo, percebeu-se que essa abordagem não é exatamente a melhor estratégia para todas as empresas.

Se antes a preocupação das empresas se resumia em vender o maior número de produtos no menor tempo de divulgação possível, atualmente muitas delas buscam desenvolver relacionamentos longos e fiéis com seus clientes. As empresas procuram se diferenciar umas das outras, mantendo-se atentas às necessidades dos consumidores.

Com o surgimento de computadores cada vez mais poderosos e mais acessíveis, as organizações passaram a ter condições de se relacionar com mais facilidade com esses clientes. Esse contato mais próximo permitiu que as empresas conhecessem melhor seus consumidores por meio da análise dos dados coletados sobre eles. De posse dessas informações, percebeu-se não apenas que certos clientes são mais valiosos que outros, mas como também representam uma porcentagem de contribuição para os lucros desproporcional em relação aos demais.



Junto aos avanços tecnológicos, a indústria de *software* criou sistemas de gerenciamento das relações das empresas com os consumidores. Esses investimentos buscaram aprimorar e reduzir custos das interações com clientes, formando a base para a uma estratégia focada no cliente por meio do CRM - *Customer Relationship Management*.

A empresa de consultoria Gartner Group qualifica CRM como uma estratégia de negócios voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa, envolvendo capturar seus dados por todos os meios de acesso, consolidá-los em um banco de dados centralizado, analisa-los e distribuir seus resultados para os gestores estratégicos criarem ações mercadológicas junto ao cliente (MADRUGA, 2010).

Empresas que estão constantemente em contato direto com seus clientes são as mais apropriadas para a implementação do CRM. Além disso, negócios que têm clientes com necessidades que se diferenciam muito e/ou tipos de clientes que representam partes significativamente distintas das vendas da empresa, também são ótimos candidatos para estratégias de CRM. Alguns setores em que a implementação do CRM pode se tornar um diferencial crucial são o de tecnologia, e-commerce e certos tipos de varejo, como o setor de supermercados.

Apesar do grande sucesso de algumas empresas desse setor, muitos varejistas não têm sucesso ao tentar colocar em prática os preceitos do CRM. Um estudo feito pela universidade McKinsey mostra que a maioria dos varejistas não consegue recuperar investimentos feitos em programas de fidelidade - esse tipo de programa é quase que essencial para adoção do CRM no varejo - especialmente porque menos de 50% dos seus clientes aumentam seus gastos após entrar para um programa desta natureza (VERHOEF, 2010).

O marketing de relacionamento não se limita às interações feitas com seus clientes. Ele se refere a toda atividade de marketing que visa estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso (MORGAN e HUNT apud MADRUGA, 2010). Porém, o foco desse estudo é a interação feita pelas empresas ao adotar a abordagem de relacionamento com o cliente. Será que as práticas de interação utilizadas no setor de varejo de supermercado estão realmente satisfazendo seus clientes? É preciso saber como adotar essas práticas de forma a gerar valor tanto para os clientes quanto para a empresa. Sendo assim, este estudo pretende contribuir, por meio de um estudo de caso, para o entendimento das

interações de relacionamento entre varejistas e clientes, recolhendo e analisando evidências relativas às diferentes formas de interação feitas pelas empresas e como estão sendo recebidas pelo olhar dos consumidores, potencialmente afetando sua satisfação e lealdade.

## **1.2. Relevância do Estudo**

Considerando a necessidade das organizações de se adaptarem às novas exigências do mercado para se manterem competitivas, inovadoras e eventualmente líderes de mercado, a adoção de uma abordagem de relacionamento se mostra fundamental. Ter um relacionamento positivo com os clientes não representa mais um diferencial competitivo no setor do varejo, e sim uma premissa que irá apenas definir se os consumidores efetivarão ou não uma compra em determinada empresa, ou, caso consumam, se o relacionamento será duradouro ou não.

Admitida a importância da implementação do marketing de relacionamento e do CRM em muitas empresas, possuir uma presença ativa nos diversos canais passa a ser um item fundamental para obter sucesso nessa abordagem. Além de poder ajudar na prática da interação nos diferentes canais, o presente estudo poderá também auxiliar na escolha dos principais canais a serem adotados para o varejo de supermercados, por meio da compreensão de como o consumidor reage às diferentes interações em cada um deles.

Apesar da relativa abundância de pesquisas sobre a abordagem de relacionamento, há escassez de estudos na área de varejo de supermercados especificamente. Além disso, os estudos realizados sobre o tema de marketing de relacionamento no Brasil, seja na área de varejo ou em geral, têm dado pouca importância à interação nos diferentes canais e sua relação com a lealdade dos consumidores.

Levando em consideração que diversas empresas falham na implementação de abordagens de relacionamento no setor do varejo, o presente estudo tem a relevância de complementar as pesquisas sobre o tema, contribuindo para supermercados ou profissionais da área que queiram aderir à prática. A parte de interação é uma parte que deve ser muito bem estudada nesse processo, visto que esse é um setor com uma enorme variedade de clientes.

### **1.3. Objetivo do Estudo**

O objetivo deste estudo é avaliar a satisfação e fidelidade dos clientes do grande varejista Supermercado Zona Sul em relação às interações feitas pela empresa em diversos canais, levando em conta a abordagem de marketing de relacionamento e CRM. O trabalho tem o propósito de entender mais a fundo como os consumidores respondem e absorvem essas interações, buscando verificar a eficácia de cada uma delas, do ponto de vista dos clientes.

### **1.4. Organização do Estudo**

Este trabalho está organizado nos seguintes seis capítulos:

No primeiro capítulo, além da introdução, são apresentados o problema, os objetivos e a relevância do estudo. No segundo capítulo é feita uma revisão da literatura existente sobre o tema de Marketing de Relacionamento e CRM, mais especificamente, o conceito e formas de interação dentro desse tema, além de um panorama dos registros sobre satisfação e lealdade do consumidor dentro do setor de varejo. No terceiro capítulo descreve-se a metodologia adotada, suas vantagens e limitações. O quarto refere-se à apresentação do caso, comentando sobre a empresa estudada e o quinto apresenta os resultados das entrevistas em profundidade e da *survey* realizadas. No sexto capítulo são apresentadas as considerações finais. No sétimo e oitavo capítulo são expostos as referências bibliográficas e os apêndices, respectivamente.

## **2.Referencial Teórico**

Neste capítulo serão apresentados conceitos e teorias acerca do tema de Marketing de Relacionamento, CRM e Satisfação e Lealdade do Consumidor.

O estudo vai se aprofundar na parte de interação entre empresa e consumidor e sua aplicação no setor do varejo, bem como nos conceitos de satisfação e lealdade do cliente nesse setor.

### **2.1.Marketing de Relacionamento e CRM**

Cada vez mais as empresas vêm enxergando a necessidade de adotar uma boa estratégia de relacionamento com seus clientes e parceiros. Para Kotler (1998), "marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo com partes-chave [...], para reter sua preferência e negócios a longo prazo".

Tendo isso em vista, organizações estão, gradativamente, abandonando as práticas de marketing tradicionais, com abordagem e produções em massa, e passando a adotar estratégias de segmentação do mercado, para conhecer melhor seus nichos e focalizar em grupos menores e mais específicos de consumidores.

De acordo com McKenna (1993), "Iniciado na década de 70, o estudo do marketing de relacionamento surgiu com a percepção da importância em se melhorar as transações comerciais entre empresas e clientes. O Marketing de Relacionamento se tornou fundamental para a interação bem-sucedida e de longo prazo na relação de troca comercial de produtos e serviços. Para o sucesso dessa interação, um longo e árduo caminho se desenvolve e necessita da participação de todos os colaboradores envolvidos, independente da hierarquia."

O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor (BOGMANN, 2002).

Marketing de relacionamento definitivamente é atrair, aprimorar e intensificar o relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros e entidades, através de uma visão de longo prazo (MADRUGA, 2006).

Esse relacionamento ocorre desde o primeiro contato com o cliente e é aprimorado em cada interação com ele. Rapp e Collins (1988) aprofundaram a ideia de se estabelecer um relacionamento com o cliente a partir da primeira venda, visando a fidelidade do cliente no futuro. Seguindo essa linha, McKenna (1992) discute a necessidade de a organização integrar o cliente à empresa, desenvolvendo uma relação de troca, benefícios mútuos e confiança.

Como colocado por Madruga (2010), o marketing de relacionamento tem o objetivo de desenvolver, especialmente para o cliente, um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa. Além disso, o autor também menciona a importância da tecnologia na implementação dessa abordagem, ajudando a empresa a se relacionar com centenas, milhares ou milhões de clientes.

Motivada pelas grandes demandas empresariais por tecnologias de mercado integradas que auxiliam na implementação do marketing, a indústria de *software* lança, nos anos 90, um conjunto de soluções de *software* a fim de auxiliar empresas no gerenciamento das interações com os clientes.

Muitas funcionalidades dos *softwares* de CRM foram inspiradas no marketing de relacionamento e, ao mesmo tempo, outras foram extremamente inovadoras. Logo, podemos concluir que *softwares* de CRM ajudam a viabilizar o marketing de relacionamento e vice-versa. Segundo Madruga (2010), o CRM contribuiu muito para a difusão das estratégias de relacionamento com clientes em todo o mundo e, definitivamente, para apagarmos a crença exagerada na comunicação tradicional unidirecional. Para ele, o CRM é uma forma de abordagem para toda a empresa que passa a compreender, influenciar e se preocupar com o comportamento do cliente por meio de análises e comunicações visando melhorar a aquisição, retenção e rentabilidade desses clientes.

Ao se aplicar o marketing de relacionamento com foco na gestão de valor do cliente, o efeito produzido será a elevação de valor do relacionamento, satisfação mútua e credibilidade do cliente com as empresas, como é mostrado na Figura 2.1.

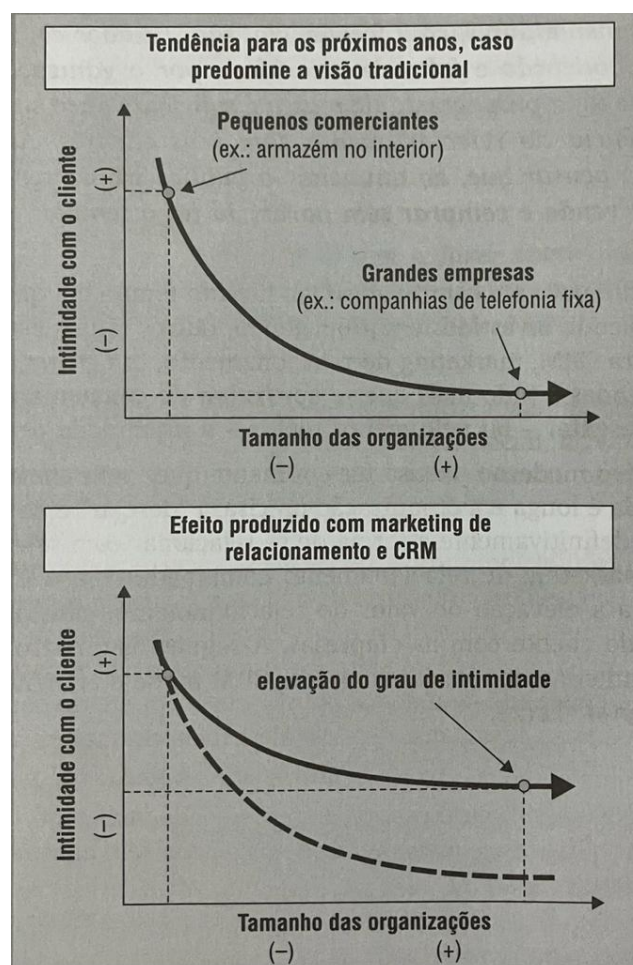


Figura 2.1: Efeito do CRM nas organizações. MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2010.

O CRM tem três premissas bases que se mantêm até hoje em seus fundamentos: conquistar novos clientes, manter clientes atuais e aumentar o valor do cliente (*get, keep and grow*); e sabendo disso diversas variáveis foram estudadas e relacionadas umas com as outras (JUNEJA, 2010).

Com ferramentas de análise de dados em mãos, o marketing das empresas e muitas outras áreas foram repensadas. Setores como vendas, contabilidade, atendimento ao cliente e o próprio marketing, diante da nova abordagem de dados, passaram a trabalhar em conjunto e todas as informações coletadas foram conectadas por meio de sistemas de *backoffice*.

Por isso, um resumo do processo de quatro etapas que é o núcleo do CRM, seria: primeiro, identifique seus clientes. Em segundo lugar, diferencie-os em termos de suas necessidades e do seu valor para sua empresa. Terceiro, relacione-

se com eles de forma a melhorar a eficiência de custos e a eficácia de sua interação. A quarta e última etapa é personalizar alguns aspectos dos produtos ou serviços que você oferece ao cliente. Trate o cliente de maneira diferente com base no que você aprendeu com sua interação.

Segundo Peppers e Rogers (2011), esse processo é um ciclo e melhora a cada feedback, além de desenvolver confiança para o cliente. Informações sobre um consumidor é um ativo econômico, e confiança é a moeda para esse negócio, que a resulta em decisões rápidas e a efetivação de transações comerciais.

As ações de CRM devem se preocupar principalmente em criar contatos relevantes, selecionar os clientes apropriados, estabelecer uma comunicação, mandar mensagens na hora certa, estimar o valor e identificar os melhores clientes. Apesar de muitos varejistas não conseguirem recuperar os investimentos em um programa de fidelidade, essas práticas, se bem implementadas, representam uma das melhores formas de gerar valor para seus clientes. (VERHOEF, 2010)

A essência da gestão de relacionamento com o consumidor é tratar cada um de maneira diferente, e para que isso seja possível, é preciso diferenciá-los. Os clientes têm diferentes necessidades e representam diferentes valores para a empresa (PEPPERS e ROGERS, 2011).

A partir do CRM, os dados dos clientes devem ser analisados para que se cumpram três etapas principais: oferecer a oferta certa aos clientes certos e no momento certo (SHANKAR e MALTHOUSE 2006, apud VERHOEF, 2010). Ao analisar as diferentes formas de se executar cada parte, pode-se observar que a última etapa é a que tem mais importância no varejo de supermercados. É fundamental estar atento ao *timing* e a eventos gatilho, ou seja, observar os padrões nas compras dos clientes, os espaços de tempo entre elas e saber aproveitar isso.

Para Grewal, Levy e Kumar (2009, apud VERHOEF 2010), a gestão de marketing ensina o varejista a focar em um segmento de mercado específico com necessidades semelhantes, compreender esse segmento, criar um conceito de marca que seja significativo para ele e usar o conceito para projetar uma experiência de compra única para cada segmento.

O CRM permite que a empresa leve esse processo adiante, identificando grupos menores de clientes com necessidades homogêneas, que às vezes são chamados de segmentos ou subsegmentos de clientes (BATRA 1999; HUMBY e HUNT 2003; MALTHOUSE 2003; REUTTERER et al. 2006; MALTHOUSE e

CALDER 2006 apud VERHOEF 2010). Com isso, o varejista pode analisar cada um desses subgrupos e aplicar contatos mais customizados que irão atender de perto suas necessidades. Um problema que às vezes surge ao criar esses contatos é que eles devem ser consistentes com o conceito geral da marca; um varejista que não faça isso confundirá seus clientes quanto ao significado da marca.

## **2.2. Interação no Varejo**

Uma das principais razões por trás da interação com o cliente é captar mais informações diretamente deles para que seja possível servi-lo de forma única, diferente de qualquer outro que não disponha das mesmas informações. Para a abordagem de relacionamento com o cliente, interagir com eles individualmente se torna uma experiência de benefício mútuo, e não mais só uma comunicação durante uma compra (PEPPER e ROGERS, 2011).

Enquanto o marketing tradicional se preocupa apenas em gerar comunicações sobre a sua empresa, a estratégia de marketing voltada para o cliente procura gerar um *feedback* dos clientes para criar um ciclo de *feedback* colaborativo. Para essa segunda estratégia é necessário que os dois lados não só estejam à vontade, mas também queiram participar do diálogo. Além disso, é muito importante saber que qualquer diálogo com os clientes deve representar uma melhoria no banco de dados e, conseqüentemente, no comportamento em relação a esse cliente específico. Por fim, um diálogo deve sempre continuar de onde parou e o cliente não deve ter que responder perguntas repetidas.

Para que a interação seja possível dessa forma, é necessário respeitar dois termos: a lateralidade e a memória longitudinal. A segunda, como mencionado acima, diz respeito a continuidade da conversa com o cliente. Já a primeira refere-se à necessidade de integrar todas as formas de mídia e comunicação com o cliente, para que todos os funcionários que entrem em contato com ele, tenham as mesmas informações e ofereçam um tratamento bem padronizado.

Outra parte importante sobre a interação com o cliente diz respeito às perguntas de ouro. Elas são desenvolvidas com a intenção de revelar as informações mais importantes sobre os clientes sem que eles tenham quase nenhum esforço. Esses questionamentos devem focar nas necessidades dos consumidores, e não em produtos (PEPPERS e ROGERS, 2011). Essas respostas vão ser muito úteis para



que se possam prever algumas ações dos consumidores, especialmente no setor de varejo de supermercados.

O CRM preconiza a investigação sobre cada cliente para que a empresa possa entender o valor que ele tem, bem como suas necessidades individuais. Mas nesse relacionamento, o cliente também aprende sobre como se tornar um consumidor mais preparado para o negócio. A interação agora é uma colaboração na qual empresa e cliente trabalham juntos para fazer transações cada vez mais benéficas para ambos. O objetivo do processo é ser mais satisfatório para o consumidor, na medida que o aprendizado de relacionamento com determinado cliente melhora.

Existem seis critérios que as empresas devem considerar antes de se envolver em um diálogo genuíno com um cliente específico: as partes dos dois lados devem ter sido claramente identificadas; todas as partes envolvidas devem poder participar do diálogo; todas as partes devem querer participar do diálogo; os diálogos devem poder ser controlados por qualquer um durante a troca; um diálogo vai mudar o comportamento tanto da empresa frente ao cliente quanto do cliente frente à empresa; e, por fim, o diálogo deve continuar sempre de onde parou.

### **2.2.1. Contatos de Marketing**

Evidências empíricas recentes indicam que os contatos de marketing por *e-mail*, televendas e pessoas no ponto de venda são críticos para influenciar na retenção de clientes, sendo que a eficácia de contatos de vendedores altamente interpessoais é maior do que a de modos menos interpessoais (VERHOEF, 2011)

Recentemente, novos modos de interação, como contatos por celular, vêm ganhando mais atenção no varejo (SHANKAR e BALASUBRAMANIAN apud VERHOEF, 2011). Porém, um número alto de contatos de marketing pode ser disfuncional para o relacionamento. Em outras palavras, uma grande quantidade de contatos pode sobrecarregar os clientes gerando consequências negativas, como o fim do relacionamento. A influência dos contatos de marketing representa um gráfico de parábola com a concavidade para baixo (U invertido), que significa que um nível ideal de contatos de marketing existe e pode garantir a retenção de clientes, mas, após esse limite, contatos de marketing excessivos podem levar à inatividade do cliente. (VERHOEF, 2011)

Além disso, a influência e importância das ações de marketing variam de acordo com o objetivo de gerenciamento de clientes da empresa. O nível de investimentos que maximiza a taxa de aquisição de clientes para empresa é diferente do nível de investimentos necessários para maximizar a taxa de retenção e a lucratividade dos clientes.

### 2.2.2 Marketing em Multicanais

Uma das estratégias utilizadas no varejo é o uso de diversos canais, tais como: loja física, loja virtual, catálogo, representantes de vendas, força de vendas, *call center*, entre outros. Esse conjunto foi denominado marketing multicanal (NESLIN e SHANKAR, 2009 apud MORAIS, 2018), e vem sendo intensificado na última década em decorrência do avanço da tecnologia, telefonia e internet, e da necessidade de competir no mercado, que se expande fortemente para *websites*, *e-mail*, redes sociais, *apps* próprios e outras plataformas. O varejo multicanal é mais do que oferecer uma loja física e uma on-line, incluindo também disponibilizar diferentes canais de vendas/atendimento aos clientes, podendo ser tanto off-line como on-line (PARENTE e BARKI apud MORAIS, 2018).

Essa proliferação de canais pelos quais os clientes podem se comunicar com as empresas vem se firmando como uma forte tendência na última década dentro do ambiente de compras. Como consequência, as atividades de CRM se tornaram cada vez mais complexas na medida em que as empresas mantêm e expandem o relacionamento com os clientes através dos múltiplos canais. Evidências preliminares sugerem que compras feitas em diferentes canais podem levar a um aumento da lucratividade dos clientes e que as atividades de marketing influenciam na migração de clientes entre canais (VERHOEF, 2011).

Pela perspectiva do CRM, o gerenciamento desses multicanais é fundamental, sendo um elemento chave, especialmente no varejo, onde empresas usam os múltiplos canais para servir seus clientes. Além disso, outro fator muito importante é a integração de dados através dos diferentes canais.

Tratando dessa integração dos canais, é comum que três termos apareçam nas pesquisas: multicanal, *cross-channel* e *omnichannel*. O termo varejo multicanal, como sugere o próprio nome, é utilizado para o varejo realizado por meio de dois ou mais canais. Porém, também se atribui à expressão o varejo praticado por

empresas que tratam seus canais como entidades isoladas ou com um menor nível de integração. O nível *omnichannel*, de maneira exatamente oposta, consiste no maior nível de integração ou total integração. De acordo com Verhoef, Kannan e Inman (2015, apud LUND, 2019), a gestão *omnichannel* refere-se à gestão sinérgica dos diferentes canais e pontos de contato com o consumidor visando proporcionar uma melhor experiência de consumo e melhor desempenho. Além disso, os sistemas *omnichannel* são complexos e envolvem vários canais, agentes e fases da jornada de compra. Já o varejo *cross-channel*, por sua vez, se situa no meio termo, de forma que os canais não sejam vistos como entidades independentes, apesar de não haver a completa integração de todos os canais e pontos de contato com o consumidor. Para fins de melhor entendimento desse estudo, a estratégia de marketing multicanal do varejista em questão será abordada como esse meio termo, tendo uma forte preocupação com a integração dos canais, mas sem se preocupar tanto com a atenção dada à jornada do consumidor e outros agentes.

Os varejistas têm procurado aumentar o seu alcance e penetração de mercado investindo em novos canais de vendas pois identificaram que essa iniciativa amplia o relacionamento com os clientes, que os clientes multicanais são mais rentáveis, gastam mais do que os consumidores de canal único e ainda proporciona maiores oportunidades de venda por impulso. Além disso, a estratégia de marketing multicanal pode proporcionar maior portfólio de produtos, promover a migração dos clientes para os canais considerados mais vantajosos e melhorar a lucratividade da empresa (MORAIS, 2018).

Por fim, no varejo é muito importante ter uma presença forte nas redes sociais para garantir uma boa interação com grande parte dos consumidores. Além de ser um marketing barato, a presença em redes sociais aumenta o "boca-a-boca" sobre a marca, passa mais confiabilidade para as recomendações entre pessoas, possibilita maior percepção dos clientes sem censuras para suas preferências, necessidades e comportamentos, e possibilita que consumidores ajudem outros consumidores, diminuindo o custo dos serviços. (PEPPERS e ROGERS, 2011).

#### **2.2.2.1 Ponto de Vendas**

Segundo a revista *Checkout* (2022), especializada no setor de supermercados, em uma cadeia de lojas varejista, por exemplo, diversas pessoas produzem e

entregam o serviço simultaneamente ao longo do processo de compra. Entre estas pessoas estão: o segurança, que zela pela integridade dos clientes; o atendente de loja, que auxilia ou direciona os consumidores a encontrar o que procuram; o organizador e repositor dos produtos, que facilita a experiência de escolha do produto pelo consumidor, dando mais comodidade; o caixa, que também tem um importante papel como o último elo até a confirmação da compra.

Os funcionários são as figuras em destaque, sendo essencial que tenham profundo conhecimento sobre os produtos e serviços que estão vendendo. Por isso, é importante que se ofereça treinamentos e materiais de estudo para os funcionários de atendimento, focando nas características do produto, qualidade, durabilidade, benefícios e orientações de uso. Para facilitar, uma opção é elaborar um documento com os questionamentos mais frequentes. Com as informações certas, o atendente será capaz de esclarecer qualquer dúvida que o comprador tiver.

Um exemplo prático dessa implementação aconteceu com a multinacional britânica Tesco, que também atua no varejo supermercadista. Com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes, provendo um melhor serviço para eles, a empresa promoveu um treinamento para os funcionários para que eles aprendessem tudo sobre os produtos e sobre as diversas habilidades de comunicação, visto que a comunicação é uma peça fundamental para a satisfação do cliente.

#### **2.2.2.2 Totem de autoatendimento**

Ter excelência no atendimento demanda profissionalismo, esforço e custos. Hoje em dia, as pessoas têm buscado cada vez mais praticidade e tempo livre na rotina. Segundo Fernandes e Pedroso (2017, apud MACIEL et al., 2019) quanto mais tempo os consumidores aguardam nas filas, menor o nível de satisfação percebido. Os totens ou *self-checkouts* permitem ao consumidor realizar todas as etapas de compra de mercadorias sozinho, desde o registro e pesagem dos produtos até o pagamento.

Esse serviço de autoatendimento pode ser definido como um dispositivo tecnológico que possibilita ao consumidor produzir um serviço independente da interação direta com funcionários de um estabelecimento, funcionando como uma alternativa aos caixas tradicionais com operadores. Ressalta-se que o sistema deve

ser de natureza intuitiva e de fácil operação, possibilitando que consumidor entenda e lembre-se facilmente seu funcionamento (MACIEL et al., 2019).

Seguindo a tendência, algumas redes de supermercado estão aderindo à sistemas de autoatendimento que possibilitam ao consumidor realizar as operações de registro do produto, ensacamento e pagamento sem a interação com um atendente humano (DEMIRCI OREL; KARA apud MACIEL et al., 2019).

Um estudo com mais de dois mil brasileiros, realizado em 2019 pela APAS - Associação Paulista de Supermercados - em parceria com o IBOPE, mostra que 39% dos consumidores consideram como muito importante a presença de um sistema de autoatendimento nos supermercados.

### **2.2.2.3 Celular e WhatsApp**

*Mobile Marketing* pode ser entendido como qualquer ação de marketing feita para celulares ou outros dispositivos móveis. Isso inclui o *site* formatado para celular, aplicativos, e até mensagens de texto. A vantagem de usar mensagem de texto é que existem muito mais usuários com acesso a esse recurso do que com acesso à internet, por exemplo. A utilização de mensagens de texto é quase onipresente atualmente. Depois de coletar o número de telefone de seus clientes, a empresa pode - com a permissão deles - usá-los para enviar mensagens (MILLER, 2012). Neste estudo, o conceito de marketing de celular irá considerar apenas as mensagens enviadas especificamente por aplicativos de mensagens, como o WhatsApp.

Para Aquino, Santos e Silva (2014), o aplicativo WhatsApp, usado por micro e pequenas empresas como ferramenta de facilitação no processo de compra de um produto ou serviço, permite maior praticidade para aqueles que desejam visualizar de imediato o que buscam. Pelo aplicativo, a empresa pode enviar ao consumidor uma imagem do produto que ele pretende adquirir, sem fazer o consumidor se deslocar até uma loja física. Esse marketing de telefone torna o processo de compra mais rápido e eficaz, além de permitir uma interação direta com os consumidores que podem obter informações, tirar dúvidas sobre produtos ou serviços, ou até mesmo receber comunicações sobre novos produtos ou promoções da empresa.

O setor de varejo vem passando por grandes alterações com a popularidade das mídias sociais. Apesar de ainda precisar de uma mudança na mentalidade dos

consumidores, o WhatsApp já pode ser usado para anunciar produtos ou serviços, tirar dúvidas dos clientes, efetuar compras, e registrar sugestões ou reclamações (MAMMEN e BHAKAT, 2019).

O WhatsApp se tornou uma ferramenta poderosa de vendas, pois ele é um canal onde as pessoas passam muito tempo de seu dia. Atualmente, ele pode ser considerado um dos meios mais eficazes para divulgar promoções e ofertas, devido a sua rapidez; onde a entrega das mensagens é instantânea e a maioria é lida logo após o recebimento (DALENOGARI, 2019). Além disso, os celulares são muito mais pessoais do que computadores, transmitindo também mais confiabilidade na hora da compra.

#### **2.2.2.4 Aplicativo e Site**

O *site* funciona como um ponto central de todas as atividades online. Todo o resto que for feito online – como blog, Facebook, campanhas de *e-mail*, anúncios – contempla o que é feito no *website* e deve direcionar os consumidores para lá (MILLER, 2012). Nos últimos 10 anos os aplicativos também têm representado essa mesma função de ponto central, servindo de espaço para conversão em vendas ou outras ações.

A *web* é uma alternativa de baixo custo em relação às brochuras de papel ou impressos enviados por correio. As informações sobre os produtos são frequentemente atualizadas no banco de dados da empresa, de modo que o conteúdo da *webpage* é sempre atual (STRAUSS e FROST, 2012).

O *site* focado no *e-commerce*, assim como o aplicativo, precisa ter alguns itens básicos. É necessário que todos os produtos estejam presente no *site* e que estejam organizados de forma lógica, separados em categorias pela barra de menu (MILLER, 2012).

O ponto mais importante é criar um *website* que atenda o público-alvo da empresa melhor do que a concorrência. O *website* é uma porta de entrada em uma empresa, e deve fornecer conteúdo convidativo, organizado e relevante (STRAUSS e FROST, 2012).

Os clientes vão querer entrar em contato para perguntas ou problemas, assim como a empresa também terá que contatar os clientes com confirmações de compras e informações de entrega. Por isso, é melhor que essa comunicação seja o mais

automatizada possível, usando formulários e *e-mail* marketing (MILLER, 2012). É muito importante que o consumidor se sinta confortável para efetuar sua compra online, sendo crucial que a empresa forneça um espaço intuitivo onde os clientes possam tirar suas dúvidas e, de preferência, que tenha uma resposta rápida.

#### **2.2.2.5 E-mail Marketing**

Segundo Miller (2011), uma das principais vantagens do *e-mail* marketing é sua versatilidade, já que ele pode ser usado nos diferentes estágios de relacionamento entre empresa e cliente. As campanhas usadas nesse canal podem focar tanto na conversão de clientes, com vendas e aquisições, quanto na retenção de clientes, com campanhas focadas em programas de lealdade, marketing direto e marketing de permissão. Além disso, o *e-mail* marketing ainda é uma ferramenta barata, rastreável e provedora de dados.

Como observado em uma matéria da empresa de conteúdo UOL (2020), “uma pesquisa realizada pela FBITS, analisando o comércio eletrônico brasileiro, aponta que 61% das empresas obtêm até 20% de seu faturamento por meio de campanhas de *e-mail* marketing. Outros 19% disseram que entre 20% e 50% da sua receita vem desse canal”. Um relatório da plataforma de marketing MailChimp também mostrou que os setores com a taxa mais alta de abertura de *e-mail* marketing são os de Agricultura e Serviços de Alimentação, sendo uma ótima opção para o setor de supermercados.

Em alguns casos essa abordagem é considerada invasiva e abusiva, sendo então uma ferramenta que precisa ser trabalhada com conhecimento e cautela para que o cliente também se sinta beneficiado. Uma forma de evitar isso é usando a segmentação. A taxa de cliques de campanhas segmentadas é, em média, 100% maior do que as não segmentadas (DUO, 2022).

#### **2.2.3 Programas de Fidelidade**

Os programas de fidelidade, mais especificamente os programas de pontos, tendem a ter uma boa resposta de curto-prazo em diferentes aspectos do comportamento dos clientes, incluindo a frequência de compras, quantidade de itens no carrinho, duração de vida do cliente e o total de gastos na empresa (*share of wallet*). Uma descoberta importante de diferentes estudos é que o impacto de

programas de fidelidade é mais forte entre clientes pequenos e moderados do que entre clientes muito frequentes. Outros estudos também mostram um impacto no aumento de gastos dos clientes do varejo a longo prazo, porém, seus impactos de curto prazo ainda são bem maiores (VERHOEF, 2010).

Os cupons customizados são diferentes de programas de pontos visto que eles são personalizados na escala individual, além dos varejistas não especificarem para os clientes quais comportamentos podem receber a recompensa. Dessa forma, os cupons customizados têm o efeito de encantar os clientes por serem percebidos como uma premiação inesperada. Além de recompensar o comportamento dos clientes, os cupons também servem como forma dos varejistas anunciarem novos produtos, especialmente aqueles com características diferenciadas da concorrência. O benefício de cupons personalizados pode ter um impacto positivo a longo prazo no comportamento do cliente.

A partir de simulações, Rossi, McCulloch e Allenby (1996) sugerem que um cupom customizado - com todo seu valor customizado para cada indivíduo - é mais lucrativo do que um cupom em branco. Por meio de outro experimento conduzido por um grande varejista de supermercado, Venkatesan e Farris (2009) descobriram que cupons customizados são eficazes em aumentar tanto o lucro bruto por compra efetuada quanto a frequência de idas à loja.

Um exemplo bem-sucedido de adoção de CRM por um supermercado é o Tesco, uma mercearia multinacional britânica. A empresa criou um cartão de fidelidade chamado “Tesco Clubcard” onde os clientes mais fiéis eram recompensados com cupons e ofertas. Dessa forma, tornou-se mais fácil coletar dados dos clientes. A adoção desse programa de fidelidade é uma forma de recompensar os clientes mais leais do supermercado. Eles ganham pontos para cada *pound* que gastam na loja ou on-line. Esses pontos, quando acumulados, podem ser trocados por *vouchers*, que por sua vez, podem ser trocados por recompensas em lojas parceiras da marca, como em pizzarias ou parques de diversão para crianças. Os clientes do programa de fidelidade também podem coletar pontos nos postos de gasolina da Tesco preenchendo pesquisas de *feedback*. Além disso, quando a empresa promove eventos, os clientes do programa são os primeiros a saber e receber convites com promoções. Todas essas ações ajudam a Tesco aumentar a fidelidade de seus clientes.



### **2.2.4 Cross-selling**

O *cross-selling* pode ser definido como a estratégia de oferecer um produto ou serviço que seja complementar à oferta adquirida pelo cliente. Dentro desse campo de pesquisa, a ordem de aquisição de produtos ao longo do tempo tem sido um tema chave para a investigação. Duas observações motivam as pesquisas para se prever os padrões de aquisição de produtos. A primeira é que o conhecimento sobre o comportamento de *cross-buying* deve influenciar as estratégias de *cross-selling*. E a segunda, é que os clientes têm ciclos de vida previsíveis e, como resultado disso, compram certos itens antes de outros. Esse fenômeno gera a oportunidade do *cross-sell* de produtos ou serviços adicionais. (VERHOEF, 2011)

Em uma ação de *cross-selling* promovida pela Datasales (2021) para contribuir com a feira do vinho de um supermercado parceiro, foram identificados aproximadamente 850 SKU's que apresentavam algum aumento de venda no *cross-selling* com o vinho. O queijo era apenas o quarto nesse ranking de combinações mais frequentes nos carrinhos. Entre as oportunidades a serem exploradas na feira, estavam os cruzamentos de vinho com chocolates finos, de vinho com flores (FILIPPI, 2021). Ao estudar os dados passa a ser viável compreender com mais precisão, também, o papel da sazonalidade no *cross-selling*.

### **2.3. Satisfação e Lealdade do Cliente**

A satisfação do cliente é um indicador que representa a relação dos consumidores com a empresa. Segundo Kotler e Keller (2012), satisfação significa o sentimento de prazer ou de decepção que resulta da comparação entre o desempenho - ou resultado - percebido de um produto ou serviço, em relação às expectativas do comprador. Ou seja, se as expectativas do cliente não são atendidas na hora em que recebe o serviço, ele estará insatisfeito com a empresa.

Os consumidores normalmente se deparam com uma grande quantidade de produtos e serviços capazes de lhes satisfazer determinada necessidade. Para fazer suas escolhas entre as diversas ofertas do mercado, eles criam expectativas com relação ao valor e à satisfação de várias ofertas e compram de acordo com essas expectativas. Clientes satisfeitos compram novamente e comentam com outras pessoas sobre suas boas experiências. Clientes insatisfeitos geralmente migram para

a concorrência e depreciam o produto para os outros (KOTLER e ARMSTRONG, 2015).

Embora as noções de qualidade e de satisfação tenham pontos em comum, a satisfação costuma ser entendida como um conceito mais amplo, enquanto a qualidade do serviço reflete a percepção do cliente sobre traços específicos como: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade. Com base nesta perspectiva, a qualidade do serviço percebida é um componente da satisfação do cliente (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2014). Nesse trabalho, será estudada a satisfação do cliente apenas em relação à qualidade do serviço percebida, mais especificamente a qualidade percebida da interação. Por isso, não serão levados em conta atributos como preço e qualidade do produto.

A satisfação é o sentimento dos clientes quanto ao atendimento de suas expectativas. Reflete o grau de consistência entre o que o consumidor espera de um serviço e o que ele percebe após seu consumo. O consumidor revela-se satisfeito ou insatisfeito após comparar um padrão pré-estabelecido por ele mesmo e sua experiência (MOTTA, 2002).

A satisfação é relacionada a sentimentos de ambivalência, em que há uma mescla de experiências positivas e negativas envolvendo o produto ou serviço. Ela é na verdade uma característica dinâmica que evolui com o tempo, influenciada por vários fatores. Em todo o ciclo do serviço, o cliente talvez tenha diversas experiências - algumas agradáveis, outras não - e cada uma exerce um impacto na satisfação (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2014).

A satisfação com um serviço reflete a satisfação com suas características, de modo que sua medida combina a satisfação que o consumidor obtém no desempenho de cada característica do sistema, visto que todo serviço possui um sistema de características (MOTTA, 2002). Nesse estudo, serão selecionadas as principais características relacionadas com as interações feitas no decorrer do serviço em questão para que possa ser feita a avaliação de satisfação.

A experimentação de um serviço acompanhada da satisfação com o mesmo deduz os riscos percebidos pelo consumidor, incentivando a repetição de utilização do mesmo serviço. Outro efeito causado por essa experiência positiva é a possibilidade de recomendações a outros consumidores, reduzindo também o risco percebido por consumidores potenciais (BLACKWELL, ENGEL e MINARD, 2008).

Kotler (1998) adverte que o grande desafio na implantação da satisfação total do consumidor é criar uma cultura empresarial em que todas as pessoas da empresa estejam dispostas a encantar o consumidor.

A satisfação é um dos componentes para formação da lealdade do consumidor, conjuntamente com a confiança e o valor. Segundo uma pesquisa realizada no Brasil por Espantel (2005), a satisfação é a principal formadora de lealdade dos consumidores, seja direta ou indiretamente, quando influencia a confiança e o valor. Além disso, a pesquisa também mostrou que a relação entre confiança e lealdade é frágil (MATTAR, 2011).

Tanto a lealdade quanto a fidelidade são consequências de estratégias duradouras de agregação de valor, confiança e benefícios mútuos entre clientes e empresas. Lealdade é um estágio raro, contudo possível, no qual clientes não trocam a marca fornecedora. Caso um de seus produtos favoritos não esteja disponível na empresa, os consumidores verdadeiramente leais jamais comprem o da concorrência. Eles defendem com tanta convicção o fornecedor de serviço que são capazes de ajudar a empresa em momentos de crise. Os clientes leais se sentem sócios da empresa e são muito sensíveis, por isso, precisam de estratégias empresariais que os valorizem (MADRUGA, 2018).

As definições de lealdade geralmente seguem três direções: comportamental, atitudinal e integrada. A primeira abordagem, comportamental, analisa a tendência do cliente de repetir as suas compras passadas. Nessa visão, um consumidor é considerado fiel a uma empresa ou marca simplesmente por manter um comportamento de compra constante. A segunda abordagem refere-se ao envolvimento psicológico e emocional dos consumidores, uma preferência e boa vontade em relação a um determinado produto ou serviço. A abordagem integrada, por sua vez, é uma combinação dos dois enfoques anteriores com o objetivo de desenvolver um conceito de lealdade que se baseie tanto em características comportamentais como atitudinais (VALV, FRAGKOS apud MILAGRES, 2016).

É preciso saber diferenciar a lealdade do cliente da retenção de clientes. Apesar das semelhanças, a segunda tem como objetivo manter os clientes comprando de uma empresa, sendo exclusivamente transacional. Enquanto a lealdade do cliente vai além da natureza transacional, buscando encantar os clientes, para que eles não apenas comprem os produtos, como também participem do negócio, empenhando-se em defender a empresa.

Outro fator importante sobre a lealdade é que ela não deve ser imposta, e sim negociada. Também não se deve confundir a lealdade com a falta de opção para certos clientes (MADRUGA, 2018). A lealdade, assim como a satisfação, também leva ao aumento da receita de vendas, visto que os clientes mais leais acabam por interpretar um papel de promotores da empresa, recomendando para amigos e familiares ou compartilhando posts positivos em redes sociais, blogs e sites. Essas ações acabam por engajar positivamente a imagem da marca e funcionam como forma de uma propaganda gratuita.

As pesquisas de satisfação são um bom primeiro passo para se poder mensurar a qualidade de um relacionamento, porém não devem ser as únicas. A satisfação, uma atitude efêmera desprovida de poder de permanência, é uma péssima substituta da lealdade, e estabelece um padrão demasiado baixo de excelência. Melhor que os níveis de satisfação são medidas como o índice de retenção de clientes, que são internos às empresas, mas mesmo esses, porém, não contam a história toda. A lealdade é o padrão-ouro para mensurar a qualidade de um relacionamento. (REICHHELD, 2001)

É possível descobrir se os clientes estão satisfeitos com o relacionamento e se eles são leais à empresa através de uma análise chamada Net Promoter Score. A NPS considera a fidelidade do cliente a partir do seu potencial de recomendar um produto/serviço/marca. Segundo Reichheld (2006), este impasse pode ser resolvido com uma pergunta: “Você recomendaria este produto ou serviço a um amigo?”. A resposta a essa questão é também determinada pelo tratamento que recebe dos funcionários da linha de frente, que por sua vez é determinado por todas as áreas funcionais que contribuem para a experiência de compra.

### **3. Metodologia**

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa adotada no presente estudo. Ele está dividido em cinco seções, onde a primeira define o problema e as perguntas que orientam o trabalho. Na sequência, é exposto o tipo de pesquisa utilizado (estudo de caso) e suas vantagens e desvantagens. Em seguida, descreve-se o método de pesquisa utilizado para coleta de dados e a delimitação da amostra e as técnicas de análise dos dados. Por fim, são discutidas as limitações do estudo.

#### **3.1. Definição do Problema e das Perguntas de Pesquisa**

Este estudo procurou investigar as diferentes formas de interação feitas por um grande varejista supermercadista brasileiro – Supermercado Zona Sul – junto a seus clientes, em seus principais canais, com a intenção de analisar a abordagem de marketing de relacionamento e CRM utilizadas, para constatar se seus métodos de interação estão sendo eficazes para seus clientes, gerando satisfação e construindo fidelidade. As seguintes questões orientaram a pesquisa:

1. Em quais canais de comunicação direta a empresa mais se preocupa em estar presente?
2. A empresa se preocupa com a lateralidade entre esses multicanais?
3. Quais os principais canais utilizados pelos clientes do supermercado?
4. Os clientes estão satisfeitos com o atendimento prestado em cada um dos canais?
5. A interação feita pelo supermercado tem influência na lealdade dos clientes?

#### **3.2. Método da Pesquisa**

Optou-se pelo método de estudo de caso para o desenvolvimento deste trabalho por considerá-lo adequado à natureza do problema em questão, uma vez que permite a identificação das práticas de interação pelo ponto de vista das estratégias

de marketing de relacionamento e, ao mesmo tempo, analisá-las pelo olhar dos consumidores.

Um estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo (VERGARA, 2009).

De acordo com Yin (2003), o método de estudo de caso tem vantagem em relação a outros métodos quando se deseja saber o “como” e o “por quê” de algum fenômeno que seja contemporâneo e sobre o qual o pesquisador tenha pouco ou nenhum controle.

Tendo em vista que o marketing de relacionamento ainda está em desenvolvimento (MADRUGA, 2009), estudos sobre o tema têm grande relevância. Considerando as particularidades e a atualidade do assunto deste estudo, bem como o fato de existirem poucos trabalhos anteriores sobre o tema, esta abordagem de pesquisa se mostra ainda mais relevante.

São apontadas como desvantagens desse método de pesquisa, em primeiro lugar, a falta de maior rigor científico, atribuída à imensurável subjetividade do pesquisador, e também a dificuldade de se fazer generalizações dos resultados obtidos para outras situações (YIN, 2003).

### **3.3. Método de Coleta de Dados**

O método de coleta de dados deste estudo combina a utilização de dados primários e secundários. Como recomendado por Yin (2003) neste tipo de pesquisa, foram acessadas múltiplas fontes de informação. Como dados secundários podem ser citados: livros, artigos, trabalhos acadêmicos, informações disponíveis na mídia e dados públicos disponibilizados pela empresa. A relação das fontes secundárias utilizadas está apresentada na bibliografia ao final do estudo.

A partir da coleta desses dados, foi possível traçar um esboço preliminar do caso - posicionamento da empresa e presença nos multicanais. Foram identificados os principais canais utilizados pela empresa e algumas de suas características, que serviram de base para as coletas de dados primários: uma entrevista feita com os consumidores e uma *survey*.

Em maio de 2022, foi realizada a primeira etapa de pesquisa, uma entrevista semiestruturada (Apêndice A) realizada com oito clientes do Zona Sul. Esta foi composta por 17 perguntas referentes à interação com o supermercado através dos diferentes canais, seja na hora das compras ou em outras ocasiões. Algumas perguntas também focam na satisfação e lealdade do cliente com relação a essa interação. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas.

Já na segunda etapa de pesquisa, em junho de 2022, foi realizada uma *survey* (Apêndice B) com clientes do supermercado Zona Sul. A pesquisa foi aplicada principalmente pela internet, através de redes sociais, além de uma parte nos arredores das lojas físicas, por meio de cartas (Apêndice C) com QR Codes entregues em prédios que recebem entregas do Zona Sul. Foi pedido para os porteiros que entregassem as cartas para os moradores que costumam pedir entregas do supermercado, possibilitando que mais usuários do delivery respondessem a *survey*.

Este questionário estruturado foi composto por 5 afirmações referentes a cada um dos 5 canais de atendimento estudados do Zona Sul, além de 5 afirmações gerais ao final do questionário, totalizando 30 afirmações que procuravam medir os construtos de satisfação e lealdade. Além de mais 3 questões referentes às ofertas personalizadas, o questionário também apresentava itens para avaliar as variáveis demográficas dos respondentes e os hábitos de uso de internet e celular e de compras no mercado, proporcionando uma melhor compreensão da amostra envolvida na *survey*. Este instrumento de pesquisa se baseia nas escalas já elaboradas e testadas pela literatura para a medição dos construtos de satisfação e lealdade, presentes na pesquisa de Milagres (2016), detalhadas na tabela 3.1.

Para a mensuração das variáveis foi utilizada uma escala tipo Likert de cinco pontos, baseado em pesquisas anteriores (CHANG, CHEN, 2009; YANG, PETERSON, 2004 apud MILAGRES, 2016), variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Essa escala demanda que os respondentes indiquem sua percepção do grau de concordância ou discordância com as afirmativas apresentadas nos valores de 1 a 5. Neste caso, 1 (um) significa a discordância total em relação a afirmativa, enquanto 5 (cinco) expressa a total concordância com a afirmativa, e o 3 (três) “não concorda nem discorda” é considerado neutro.

Tabela 3.1: Escala para medir cada construto, adaptada da pesquisa de Milagres, 2016.

CONSTRUTOS	QUESTÕES	REFERÊNCIA
<b>Satisfação do Consumidor</b>	<b>Perguntas Originais</b> I am satisfied with my decision to purchase from this website. If I had to purchase again, I would feel differently about buying from this website. My choice to purchase on this website was a wise one I think I did the right thing by buying on this website.	Chang e Chen (2009); Anderson e Srinivasan (2003)
	<b>Perguntas Adaptadas para o Questionário</b> Eu estou satisfeito com minha decisão de comprar nesse site (ou outro canal) Se eu tivesse que comprar novamente, eu me sentiria mais confortável em comprar nesse site (ou outro canal) Minha decisão de comprar nesse site (ou outro canal) foi sensata. Eu acho que fiz a coisa certa comprando nesse site. (Ou outro canal)	
<b>Lealdade do Consumidor</b>	<b>Perguntas Originais</b> I try to use the website whenever i need to make a purchase. When I need to make a purchase this website is my first choice. I like using this website. To me this website is the best retail website to do business with. I believe that is my favorite retail website.	Chang e Chen (2009); Anderson e Srinivasan (2003)
	<b>Perguntas Adaptadas para o Questionário</b> Eu tento usar o Zona Sul sempre que preciso fazer uma compra. Quando preciso fazer uma compra, o Zona Sul é minha primeira opção. Eu gosto de usar o Zona Sul (ou seus canais, nas afirmações de multicanais). Para mim, o Zona Sul (ou seus canais, nas afirmações de multicanais) é o melhor para fazer compras. Eu acredito que o Zona Sul é meu supermercado favorito.	



### **3.4. Pré-Teste da *Survey***

Para a validação do questionário, foi realizado um pré-teste com uma pequena amostra do público de interesse. Foi solicitado a 10 indivíduos que sinalizassem as dúvidas na compreensão do questionário ou que indicassem sugestões. As considerações foram apontadas e a partir do resultado, foi elaborado um questionário final que está apresentado no Apêndice B.

### **3.5. Amostra da *Survey***

A amostra estudada foi composta por moradores do Rio de Janeiro que comprou ou já comprou no supermercado Zona Sul, por qualquer um de seus canais.

O link para o questionário foi enviado em redes sociais e foi solicitado para que fosse compartilhado com usuários do supermercado. Além disso, foram distribuídas 60 cartas com QR Codes para moradores dos arredores de lojas físicas do Zona Sul que costumam fazer pedidos no supermercado. Ao todo, foram obtidas 90 respostas. A amostra foi formada por pessoas de variadas idades, sendo 66,7% mulheres e 32,2% homens, com alto grau de uso e de acesso à internet.

### **3.6. Método de Análise de Dados**

Neste estudo, a análise do caso se deu em três etapas. Em um primeiro momento, a partir da coleta de dados secundários, foi realizada uma breve análise da empresa, apresentando um resumo de sua estrutura, das suas atividades e posicionamento, e observando os principais canais em que a empresa preferencialmente atua.

Após a breve análise da atuação do supermercado nos multicanais foi elaborada a entrevista semiestruturada (Apêndice B) com os clientes, onde foi possível observar melhor a opinião dos consumidores em relação aos canais que usam.

Por fim, num terceiro momento, foi aplicada uma *survey* com mais clientes do supermercado com a intenção de aprofundar o entendimento da satisfação e lealdade dos clientes sobre os diferentes canais, além da experiência deles com as ofertas da empresa. A primeira etapa da análise dessa pesquisa foi uma filtragem de

dados, para identificar e excluir informações ausentes e dados errôneos. Depois, os dados foram cruzados e interpretados usando métodos estatísticos simples, através do software “SPSS Statistics”.

Assim, a análise e a interpretação dos resultados empíricos do estudo de caso foram confrontadas com as teorias e modelos apresentados sobre a interação nos multicanais do varejo.

### **3.7. Limitações do Estudo**

Quando se decide estudar o universo empresarial, deve-se considerar a crítica clássica ao próprio método de estudo de caso, que é a impossibilidade de generalização para diferentes empresas. Neste sentido, nenhum caso é generalizável para o universo ou população. O objetivo do investigador deve ser aprofundar conhecimentos e teorizar (generalização analítica), e não fazer generalizações estatísticas (YIN, 2003).

Neste estudo, pode-se considerar como limitação a amostra utilizada, que considerou apenas os consumidores de um supermercado específico, não levando em consideração clientes de outros estabelecimentos. Além disso, o fato de as entrevistas terem sido realizadas em um único período do tempo também pode ser considerada uma limitação.

Mesmo que a abordagem de relacionamento se refira a toda atividade de marketing que visa estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso, a pesquisa vai se ater apenas na interação feita pela empresa, limitando-se a estudar as consideradas fundamentais, pelo ponto de vista dos clientes.

Outro fator limitante para o estudo foram as características consideradas para a formação de satisfação. Como é definido por Motta (2002), a satisfação total é composta pela satisfação com diferentes características do serviço prestado. Neste estudo, foram consideradas apenas as características relacionadas ao processo de interação, excluindo outras etapas da experiência do cliente.

## 4. Descrição do caso: Supermercado Zona Sul

Este capítulo apresenta o caso da empresa Zona Sul Supermercados, reunindo as informações levantadas consideradas relevantes para o entendimento da sua atuação nos diferentes canais. Inicialmente, é apresentada uma breve introdução da empresa, junto de seus princípios e valores. Em seguida, são identificados os canais em que a empresa está presente explorando sua estrutura em cada um deles.

### 4.1. A Empresa

Segundo dados do aplicativo do próprio Zona Sul, a empresa teve início em 1959, na praça General Osório, movida “pelo sonho de desenvolver um negócio diferenciado, voltado para clientes exigentes e de elevado padrão, tendo por fundamentos a prestação de um excelente serviço e a oferta de produtos de qualidade”. O grupo possui 41 lojas distribuídas pela cidade do Rio de Janeiro, uma na cidade-balneário de Angra dos Reis, o *site* Zona Sul, sendo o braço do *e-commerce* e uma loja “Mega Box” no estilo atacarejo, em Olaria. A empresa conta com uma equipe de mais de 6 mil colaboradores, fazendo uma média de 1200 entregas por dia e com circulação média diária de aproximadamente 75000 clientes por todas as unidades em 2014.

O varejista diz ter como orientação o foco na inovação, no cliente e em cada um dos itens que oferece, sendo um dos 60 maiores varejistas do Brasil, além de ser um dos principais supermercados do Rio de Janeiro e, dentre eles, um dos mais avançados tecnologicamente. Como menciona o diretor de controle operacional da empresa, Ademilson (2018), “O Zona Sul foi a primeira rede do Rio de Janeiro a implementar o *e-commerce*, há 20 anos. Hoje, esse modelo de negócio representa 5% do faturamento da empresa”. Tendo em vista o enorme aumento do *e-commerce* nos últimos cinco anos – e seu impulsionamento durante a pandemia – pode-se imaginar que essa porcentagem aumentou bastante.

Um de seus projetos mais recentes na área de tecnologia foi a entrega automatizada por meio de drones aéreos e terrestres. A operação foi realizada em

2020, no Zona Sul Santa Mônica, na Barra da Tijuca, com pedidos de até 5 volumes e somente para dois condomínios privados. Apesar do teste ter sido positivo, ainda não pode ser posto em prática por conta de legislações.

Outro projeto inovador é a integração entre seu aplicativo com os assistentes de voz Alexa e Google Home, que, na opinião do Head de Digital do Zona Sul, Paulo Ballesterio (2020) “mudará o conceito de interação com os varejistas de supermercado”. Atualmente, com esse recurso é possível consultar suas compras, receber notificações de mudanças de estado do pedido e lembretes de promoções ou datas importantes. De acordo com uma pesquisa feita pela rede de rádio americana NPR (2020 apud PORTO 2021), mais da metade da população americana possui pelo menos um assistente de voz. Um outro estudo feito pela empresa We Are Social (2020) mostrou que o tempo de uso desses dispositivos aumentou em 11% desde o início da pandemia.

Dentro do aplicativo também já é possível fazer pesquisas por voz ou por imagem. Através de uma parceria com o Google Lens, basta fotografar a embalagem do produto e adicionar ao seu carrinho.

A empresa diz focar em um nicho específico, tendo como público-alvo cariocas de maior poder aquisitivo. Em seu aplicativo, diz ser um supermercado que está sempre atento a evolução dos desejos e das expectativas dos clientes, tendo neles a principal razão de sua existência. Sua missão é de superar as expectativas dos clientes, através da experiência de compra e da mais ampla oferta de soluções, no âmbito das nossas atividades, gerando valor aos acionistas, colaboradores e fornecedores. A visão é de ser reconhecida como empresa modelo e rentável e seus valores são: ética; inovação; agilidade; humildade; compromisso com os clientes; diferencial de atitude; credibilidade; e eficiência.

A empresa, assim como a varejista Tesco, também tem um sistema de fidelidade que é utilizado tanto para coletar dados dos clientes quanto para servir de apoio para interações precisas e customizadas. O Cartão Zona Sul é um programa de lealdade exclusivo para aquisição de descontos nos produtos dos supermercados da empresa, além de outros benefícios disponíveis no site. O cliente que possui o Cartão Zona Sul tem direito a benefícios exclusivos, como desconto adicional no total nas compras no mês do aniversário (MADRUGA, 2018).

## 4.2. Canais de Atuação

O supermercado Zona Sul procura mais do que oferecer uma loja física e uma online, disponibilizando diferentes canais de venda e atendimento aos seus clientes, cumprindo parte do que é definido como varejo multicanal, conforme visto na literatura (MORAIS, 2018). Essa sessão serve para expor alguns dos principais canais em que a empresa atua e explicar como funciona a interação do consumidor através de cada um deles.

## 4.3. Loja Física

Como mencionado acima, a empresa se preocupa muito com o relacionamento com o cliente e isso é transmitido em suas lojas com treinamento do pessoal. Os pontos de contato identificados nas lojas físicas do supermercado são quase exclusivamente com os funcionários. Dentre eles, destacam-se os caixas e os atendentes.

Em entrevistas disponíveis com gestores da empresa, pode-se observar que um dos objetivos é manter as lojas limpas, o atendimento rápido e eficiente, e a experiência do consumidor agradável. Além disso, foi mencionado um programa de treinamento de lideranças recém-lançado (FERNANDEZ, 2015).

A maioria de suas lojas conta com o sistema de autoatendimento, que está sendo cada vez mais aprimorado, visando uma maior praticidade e independência para seus clientes. Recentemente, o supermercado foi um dos primeiros a adotar o sistema de pagamento por reconhecimento facial, através de uma parceria com a *fintech* “PayFace”.

## 4.4. Site e Aplicativo

O *site* do Zona Sul funciona como o centro do *e-commerce* da empresa na internet, assim como o aplicativo têm essa função dentro dos dispositivos móveis.

No *site*, são oferecidas as opções de escolher entrega por agendamento ou entrega mais rápida. Na página inicial encontram-se destaques com ofertas customizadas de acordo com a localização escolhida. Além disso, a barra de menu é bem dividida pelas categorias dos produtos e eles ainda contam com um sistema de busca. Segundo a jornalista Porto (2021), a busca inteligente é uma ferramenta

mágica do *e-commerce*. Ao utilizar os dados dos clientes e analisar seus padrões, as experiências de compras de supermercado on-line tornam-se cada vez mais rápidas e fáceis, fazendo com que o cliente volte.

Também é oferecida no *site*, a opção de criar lista de compras que ficam salvas para que seja possível repetir os mesmos pedidos com mais facilidade. Na aba superior do site encontram-se as opções de acesso ao blog, a cursos, novidades, marcas exclusivas e informações sobre as lojas. Além disso, a página *web* da empresa possui um rodapé com informações institucionais, sobre o serviço e de ajuda, onde é apresentado um FAQ e o “Fale Conosco”, que é integrado ao WhatsApp, *e-mail* e telefone do supermercado.

O aplicativo, além de possuir esses mesmos itens mencionados acima, também oferece alguns serviços inovadores e mais integrados com dispositivos móveis. Alguns exemplos são: as notificações de entrega, que podem ser recebidas diretamente no celular quando se tem o aplicativo; o serviço de busca por áudio e por foto, que facilita a experiência de busca; e o serviço de Scanner, que funciona para ler QR Codes ou até código de barras.

Outro ponto que o *site* e o aplicativo têm em comum é um botão que leva para o WhatsApp da empresa, seja para tirar dúvida ou para fazer o pedido por aquele canal. Ao clicar, a seguinte mensagem aparece “Gostaria de uma ajuda com a sua compra? Clique no botão abaixo e fale conosco via WhatsApp!”.

#### **4.5. WhatsApp**

O atendimento atual no WhatsApp é feito inicialmente de forma automatizada, onde o atendente virtual primeiramente oferece as opções “quero comprar” e “quero atendimento”. No caso das compras, a automação pede informações de identificação, como nome e CPF, endereço e dá a opção de entrega ou de retirada na loja. Depois disso, são oferecidas as opções de lojas nas quais o cliente pode fazer sua compra, seguido das instruções para a realização do pedido. Já no caso de atendimento, a conversa é encaminhada para um atendente que entra em contato pelo mesmo número depois de alguns minutos.

Além disso, o WhatsApp do supermercado também é usado para enviar ofertas da semana para seus clientes e *e-books* com aulas, dicas e receitas.

#### **4.6. E-mail**

O *e-mail* do Zona Sul é usado para diferentes tipos de campanhas, como divulgação da seleção de produtos da semana, alerta de ofertas especiais, campanhas para produtos selecionados. Todos eles são “linkados” com o site ou aplicativo, para que o consumidor possa acessar e concluir uma compra relacionada aos produtos oferecidos no *e-mail*.

Além disso, os *e-mails* possuem botões com a opção de descadastrar no final da página, caso o cliente não queira mais recebê-los, assim como informações de contato como telefone e WhatsApp.

## 5. Resultados das pesquisas e análise do caso

Neste capítulo é feita uma análise do caso a partir dos resultados das pesquisas apresentadas no capítulo 3. Em cada uma delas são analisadas as informações obtidas, confrontando-se as mesmas tanto com a literatura de interação apresentada no referencial teórico deste trabalho, como com as características do supermercado apresentadas no capítulo anterior.

### 5.1. Análise dos Resultados da Entrevista Semiestruturada

A entrevista semiestruturada (Apêndice A) foi aplicada para oito consumidores do supermercado, sendo que todos têm conhecimento de pelo menos dois canais de atendimento, sem contar com a loja física. Os oito participantes também têm em comum o costume diário de usar dispositivos eletrônicos e acessar a internet, além de estarem acostumados a fazer compras online. A tabela 5.1 descreve o perfil de cada um dos clientes entrevistados.

Tabela 5.1: Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADOS	PERFIL
Entrevistado 1	Homem de 23 anos, solteiro. Está cursando Marketing numa universidade na Glória e mora no Leblon. Usa o supermercado Zona Sul para fazer compras em geral, sempre que precisa. Não costuma fazer as compras do mês no supermercado, mas, como mora muito perto de uma das lojas, acaba frequentando bastante. Não gosta de usar canais digitais para fazer as compras de mercado, apesar de já ter usado o site e WhatsApp do Zona Sul.
Entrevistado 2	Mulher de 52 anos, casada e com um filho. Mora na Gávea e trabalha de casa. Usa o Zona Sul para fazer compras pequenas para casa e consome bastante dos restaurantes das lojas, mas sempre compra para viagem. Com a pandemia passou a utilizar bastante o serviço de delivery do supermercado, mas parou de usar pois prefere fazer as



	compras presencialmente. Já fez compras pelo site e WhatsApp do Zona Sul.
Entrevistado 3	Homem de 58 anos, casado, que mora na Gávea e, por conta da pandemia, passou a trabalhar em casa. Usa o delivery do supermercado Zona Sul para fazer compras para a mãe, que mora na Barra. Já usou o site, mas atualmente usa o WhatsApp da loja para esses pedidos. Também vai nas lojas físicas para fazer compras de vez em quando.
Entrevistado 4	Mulher jovem de 26 anos, solteira, residente da Barra da Tijuca. Usa o aplicativo do supermercado para pegar descontos e utilizar na loja física. Gosta da interação dentro do supermercado, mas afirma que a rotatividade é alta, o que impede um pouco a interação individualizada. Fez críticas positivas sobre os funcionários especializados que ficam à disposição nas lojas. Apesar disso, o supermercado não é sua primeira opção por conta dos preços.
Entrevistado 5	Homem de 24 anos, solteiro, morador de Ipanema que trabalha de casa e faz a maioria de suas compras no Zona Sul. Já usou o aplicativo, mas prefere ir na loja física. Gosta de receber ofertas do supermercado, apesar de não ler muito.
Entrevistado 6	Mulher de 21 anos, solteira. Costuma passar mais de 8 horas por dia fora de casa trabalhando. Mora no Leblon, ao lado de uma loja do Zona Sul. Costuma fazer compras lá por conta da proximidade. Já usou o site e o WhatsApp para pedir produtos, mas prefere comprar fisicamente, usando os caixas de autoatendimento. Não gosta de receber ofertas pelo celular e teve problemas com o supermercado por conta disso.
Entrevistado 7	Mulher de 24 anos, moradora da Gávea, solteira e estuda na Urca. Utiliza o Zona Sul para comprar legumes e verduras e pede para entregar em casa. Já tentou usar o WhatsApp, mas não se sente confortável. Prefere a experiência de ir na loja comprar, principalmente para poder escolher os vegetais. Não faz as compras do mês lá por causa do preço.
Entrevistado 8	Mulher de 22 anos, moradora da Gávea, solteira, vegana. Passa mais de 8 horas por dia fora de casa. Já fez compras no Zona Sul pelo WhatsApp, mas costuma ir às lojas físicas ou pedir pelo Rappi (Aplicativo de entregas terceirizado). Usa o aplicativo para pegar descontos nos

	pedidos pelo Cartão Zona Sul. Não interage muito nas compras e sente que a comunicação do supermercado é indiferente.
--	---

Todos os entrevistados responderam que a loja física é o principal canal que usam para fazer compras. A maioria deles (6) enxerga a interação feita pelo Zona Sul de forma positiva, enquanto os outros 2 acham essa interação indiferente. Todos consideram se relacionar pouco com o supermercado, e muitos procuram usar o caixa de autoatendimento da loja sempre que possível, interagindo com as atendentes só quando necessário. Isso comprova que, no varejo, as pessoas têm buscado cada vez mais praticidade, e o totem de autoatendimento, quando intuitivo, funciona como uma alternativa aos caixas tradicionais, como é mostrado por Maciel (2019), na literatura. Mesmo assim, 7 dos 8 entrevistados sentem que os atendentes das lojas físicas estão à disposição para eles. Porém, quando se trata de outros canais, essa disposição não é tão bem-vista pelos consumidores em geral, sendo pontuadas a demora e a inconstância no atendimento.

Na pergunta “quando você se comunica com o Zona Sul por um canal diferente do que costuma, sente que eles te tratam de forma diferente?”, a maioria diz sentir uma interação diferente, ou que não esperam que essa interação seja parecida. Essas respostas mostram que os clientes não enxergam uma lateralidade entre os multicanais do supermercado, talvez por conta de uma falta de integração entre esses canais.

Muitos deles também explicitaram que não consideram ter uma relação ao ponto de serem tratados de forma individualizada, por isso não se preocupam muito com uma evolução na interação com o supermercado. Um ponto positivo levantado em relação a individualização foi referente às lojas físicas, onde 3 dos entrevistados citaram o fato do supermercado ter atendentes especializados em certos produtos, à disposição dos clientes, como mostra na citação a seguir. Dessa forma, a interação pode ser customizada dentro da loja física, possibilitando que as preferências de cada cliente sejam atendidas, com a ajuda desse especialista.

*“Acho que o tratamento é individualizado, pensando no exemplo de bebidas, quando está escolhendo nas lojas, costuma vir um cara especializado para te dar informação, mesmo sem você perguntar.”  
(Entrevistado 3)*

Também foi percebido que os clientes, de forma geral, não esperam muito das ofertas customizadas. Por outro lado, clientes com necessidades diferenciadas aparentam demonstrar mais uma insatisfação tanto em relação às interações quanto às ofertas, visto que relataram não ter suas necessidades atendidas, diferentemente dos clientes com necessidades mais comuns. Foi o caso de uma das entrevistadas, que, por ter uma dieta restrita, fica insatisfeita com as ofertas e interações na loja, mesmo comprando muitas vezes no mercado. Segundo ela, as ofertas nunca são de produtos customizados para ela, sendo quase sempre de alimentos que ela não pode consumir.

*“Para mim que sou vegana, não vejo muitos produtos disponíveis, e, sempre que recebo ofertas, são de produtos que não como ou que não tem nada a ver com o que procuro.” (Entrevistado 8).*

Outra observação importante coletada durante as entrevistas foi em relação a interação em canais digitais, sendo comum relatos de ofertas por *e-mail* e WhatsApp. Mesmo dizendo não ter o costume de usar ou até mesmo ler essas ofertas, a maioria acha essa interação positiva. Porém, um dos clientes entrevistados relatou que, após receber essas ofertas por WhatsApp contra sua vontade, foi necessário bloquear o número do supermercado, visto que não encontrou uma forma mais fácil de parar de receber as ofertas.

*“Eles mandaram alguma mensagem com promoções sem eu pedir, e como eu já tinha adicionado o número de telefone deles, a mensagem chegava. Tentei descadastrar, mas não me deram essa opção, então na segunda vez que me mandaram tive que bloquear o número deles” (Entrevistado 6).*

Essa quebra de expectativa gerada pela interação indevida do supermercado vai contra alguns dos princípios da interação no marketing de relacionamento, onde, segundo Peppers e Rogers (2011), todas as partes devem querer participar do diálogo, e, segundo Miller (2012), para se comunicar via telefone com seus clientes através de mensagens é preciso primeiro da autorização deles.

Em relação às perguntas voltadas para satisfação, 7 dos 8 entrevistados ficam satisfeitos ao fazer compras pela loja física, por onde estão mais acostumados.

Desses, todos também alegaram que se sentiriam mais confortáveis para comprar novamente por esse canal e que acham que fizeram a coisa certa comprando por ele. Como visto anteriormente na literatura, o processo de interação é um ciclo que deve estar em constante desenvolvimento, além de gerar confiança para o cliente (PEPPERS e ROGERS, 2011). Tendo isso em vista, esse retorno dos consumidores significa um avanço assertivo em relação às interações nas lojas do supermercado.

Já nas perguntas sobre lealdade, 6 entrevistados disseram gostar da interação que têm com o Zona Sul, enquanto um não gosta e outro considera essa interação indiferente. Essa mesma meia dúzia também diz que esse é o supermercado que melhor interage com eles. Por outro lado, ao serem perguntados se o Zona Sul é a primeira opção quando precisam fazer compras, 6 dos 7 entrevistados que responderam sim deixaram claro que o principal motivo para isso é pela proximidade e praticidade, e que, quando se trata de uma compra maior, nem sempre o mercado em questão é a principal escolha. Na opinião deles, um fato que impede uma relação mais próxima com o supermercado é em relação ao preço elevado, mesmo que muitos reconheçam que a empresa oferece boas ofertas.

## **5.2. Análise dos Resultados da Survey**

O instrumento de pesquisa (Apêndice B) foi respondido por 90 indivíduos nas primeiras semanas de junho de 2022, com participação voluntária e confidencial.

A tabela 5.2 ilustra as características da amostra segundo algumas estatísticas descritivas. Do total de 90 participantes, 60 pertencem ao gênero feminino (66,7%) e 29 ao gênero masculino (32,2%). A amostra apresentou uma grande variação em relação à diferença de idade, com uma concentração no público jovem de até 30 anos (62,3%) e um público mais maduro: acima dos 50 anos (30%). No que diz respeito à renda média familiar, 73,3% indicaram renda familiar mensal superior a dez mil reais. Em relação à região de moradia, os bairros que concentraram os resultados foram: Gávea (26,7%); Ipanema (12,2%); Leblon (11,1%); e Barra da Tijuca (10%). Jardim Botânico, Botafogo, Humaitá e Lagoa somam 18,7%. Considerando a frequência de compras no supermercado, mais de 70% responderam que fazem compras pelo menos 1 vez na semana, enquanto apenas 12% fazem compras 1 vez por mês ou menos. Analisando os hábitos de uso de celular e internet, 100% responderam usar o celular todos os dias, sendo que 90%

usam por mais de 2 horas ao dia. Ao mesmo tempo, 99% consideram usar a internet todo dia, e 88,9% consideram usar por mais de 2 horas ao dia.

Tabela 5.2: Características da amostra

<b>Característica</b>	<b>Porcentagem dos Respondentes</b>	<b>(n)</b>
<b>GÊNERO</b>		
Feminino	66,7%	60
Masculino	32,2%	29
Outro	1,1%	1
<b>IDADE</b>		
Menos que 21 anos	6,7%	6
21 a 30 anos	55,6%	50
31 a 40 anos	-	0
41 a 50 anos	7,8%	7
51 a 60 anos	21,1%	19
Mais de 60 anos	8,9%	8
<b>ESCOLARIDADE</b>		
Ensino Fundamental	1,1%	1
Ensino Médio	42,2%	38
Graduação	40%	36
Pós-Graduação	15,6%	14
Outros	1,1%	1
<b>BAIRRO</b>		
Gávea	26,7%	24
Leblon	11,1%	10
Barra da Tijuca	10%	9
Ipanema	12,2%	12
Copacabana	7,7%	7
Jardim Botânico	5,5%	5
Botafogo	4,4%	4
Humaitá	4,4%	4
Lagoa	4,4%	4
Laranjeiras	3,3%	3
São Conrado	2,2%	2
Outros	6,6%	6
<b>RENDA FAMILIAR ESTIMADA</b>		
Acima de R\$10.000	73,3%	66

Entre R\$10.000 e R\$6.000	11,1%	10
Entre R\$ 6.000 e R\$3.500	6,7%	6
Entre R\$ 3.500 e R\$1.000	8,9%	8
Abaixo de R\$1.000	-	0
<b>FREQUÊNCIA DE COMPRAS NO MERCADO</b>		
5 ou mais vezes por semana	1,1%	1
3 a 5 vezes por semana	16,7%	15
1 a 3 vezes por semana	54,4%	49
2 ou 3 vezes por mês	15,6%	14
1 vez por mês	10%	9
Menos de 1 vez por mês	2,2%	2
<b>FREQUÊNCIA DE USO DO CELULAR</b>		
O dia todo (mais de 6h por dia)	35,6%	32
Quase o dia todo (entre 2h a 6h por dia)	54,6%	49
Poucas vezes durante o dia (até 2h por dia)	8,9%	8
Menos de 2h por dia	1,1%	1
Nem todo dia	-	0
<b>FREQUÊNCIA DE ACESSO À INTERNET</b>		
O dia todo (mais de 6h por dia)	54,4%	49
Quase o dia todo (entre 2h a 6h por dia)	35,6%	32
Poucas vezes durante o dia (até 2h por dia)	6,7%	6
Menos de 2h por dia	2,2%	2
Nem todo dia	1,1%	1
<b>GASTO MÉDIO NO ZONA SUL</b>		
Abaixo de R\$100	13,3%	12
Entre R\$100 e R\$500	33,3%	30
Entre R\$500 e R\$1000	27,8%	25
Entre R\$1000 e R\$2000	18,9%	17
Acima de R\$1000	6,7%	6

Sobre os canais de compra, a loja física foi o canal mais mencionado na pesquisa, sendo utilizado pelo menos uma vez por 100% dos participantes. O site, aplicativo, WhatsApp e Telefone são utilizados por, respectivamente, 34, 14, 11 e 2 dentre os 90 respondentes, conforme mostra a relação abaixo (Tabela 5.3).

Tabela 5.3: Relação dos usuários por canal

USUÁRIOS POR CANAL		
Canais	Número de usuários	Porcentagem do total de entrevistados
Loja Física	90	100%
Site	34	38%
Aplicativo	14	16%
WhatsApp	11	12%
Telefone	2	2%

Para melhor entendimento dos resultados de satisfação e lealdade, os valores de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) coletados pela escala tipo Likert foram analisados estatisticamente, calculando as médias e os limites inferiores e superiores para a o intervalo de 95% de confiança para a média de cada uma das afirmativas. Essas estatísticas também foram testadas em grupos selecionados, de acordo com dados demográficos e diferente hábitos dos clientes, porém não se obtiveram muitos resultados relevantes, visto que a amostra não foi suficiente.

Para estabelecer os valores de satisfação e lealdade foi calculada uma média entre as afirmativas de cada um dos constructos, sendo 3 afirmativas de satisfação e 2 de lealdade focadas na interação em cada canal, além de 5 afirmativas de lealdade geral com o supermercado, ao final do questionário.

Os resultados das estatísticas realizadas por canal (Figura 5.4) mostram que as lojas físicas são onde os clientes mais ficam satisfeitos com a interação, manifestando também uma boa taxa de lealdade em relação a esse canal. Por outro lado, o nível médio de satisfação e lealdade tende a ser menor para os outros canais, menos para o WhatsApp, que por conta do alto desvio padrão, pode ser considerada igual. Pode-se então dizer que os clientes estão satisfeitos em parte com a interação das lojas físicas, enquanto no site e aplicativo, essa interação é menor. Já o nível de lealdade não está consideravelmente bom em nenhum dos canais, mas é maior para as lojas físicas, em relação ao site e ao WhatsApp. O canal “telefone” não teve respostas suficientes para sustentar estatísticas.

Tabela 5.4: Resultados de satisfação e lealdade por canal

<b>RESULTADOS POR CANAL</b>			
<b>Loja Física</b>			
Satisfação		Lealdade	
Média	<b>4,11</b>	Média	<b>3,73</b>
Limite Inferior	<b>3,92</b>	Limite Inferior	<b>3,48</b>
Limite Superior	<b>4,32</b>	Limite Superior	<b>3,97</b>
<b>Site</b>			
Satisfação		Lealdade	
Média	<b>3,43</b>	Média	<b>2,80</b>
Limite Inferior	<b>3</b>	Limite Inferior	<b>2,38</b>
Limite Superior	<b>3,85</b>	Limite Superior	<b>3,22</b>
<b>Aplicativo</b>			
Satisfação		Lealdade	
Média	<b>3,07</b>	Média	<b>3,01</b>
Limite Inferior	<b>2,35</b>	Limite Inferior	<b>2,31</b>
Limite Superior	<b>3,79</b>	Limite Superior	<b>3,83</b>
<b>WhatsApp</b>			
Satisfação		Lealdade	
Média	<b>3,63</b>	Média	<b>2,59</b>
Limite Inferior	<b>2,90</b>	Limite Inferior	<b>1,72</b>
Limite Superior	<b>4,36</b>	Limite Superior	<b>3,46</b>

Os níveis de lealdade dos clientes do supermercado (Tabela 5.5) foram calculados primeiramente para a amostra toda e depois com grupos selecionados de pessoas que consomem ou já consumiram em cada um dos canais pesquisados. Todas as médias foram consideradas iguais à um nível de significância de 5%, como visto por meio da comparação de seus intervalos de confiança, estando em volta da afirmativa “nem discordo, nem concordo” mostrando que, em geral, os clientes não são leais ao supermercado.



Tabela 5.5: Resultados gerais de lealdade

<b>RESULTADO LEALDADE GERAL</b>	
<b>Todos os clientes</b>	
Média	<b>3,28</b>
Limite Inferior	3,06
Limite Superior	3,5
<b>Clientes que usam o site</b>	
Média	<b>3,27</b>
Limite Inferior	2,84
Limite Superior	3,71
<b>Clientes que usam o aplicativo</b>	
Média	<b>3,67</b>
Limite Inferior	3
Limite Superior	4,33
<b>Clientes que usam o WhatsApp</b>	
Média	<b>3,79</b>
Limite Inferior	3,05
Limite Superior	4,37

Outro dado que pode se obter com a pesquisa foi referente a uma constatação mencionada anteriormente, sugerida por Verhoef (2011), onde compras feitas em diferentes canais podem levar a um aumento da lucratividade dos clientes. A Tabela 5.6 testou os gastos médios no supermercado Zona Sul para clientes que usam mais de um canal e clientes que usam somente a loja física. O nível de gastos foi classificado de 1 a 5, na mesma ordem apresentada na Tabela 5.2. Pode-se observar que clientes que usam mais de um canal têm um gasto acima dos que compram por um único canal, verificando o sugerido pela literatura (VERHOEF, 2011).

Tabela 5.6: Diferença do gasto médio por clientes que usam um único canal para clientes que usam os multicanais

<b>DIFERENÇA DO GASTO MÉDIO EM UM ÚNICO CANAL E EM MULTICANAIS</b>			
<b>Clientes que usam mais de um canal</b>		<b>Clientes que compram somente pela loja física</b>	
Gasto Médio	<b>3,16</b>	Gasto Médio	<b>2,32</b>
Limite Inferior	2,81	Limite Inferior	2,04
Limite Superior	3,52	Limite Superior	2,59

Outro fator que se procurou medir no formulário foi relativo às ofertas feitas pelo supermercado. Dentre os 90 entrevistados, 54 afirmam não receber ofertas de

produtos relacionados a suas compras, como aponta a Figura 5.1. Apenas 33% dos entrevistados dizem receber ofertas o supermercado, enquanto 6,7% marcaram a opção “talvez”.

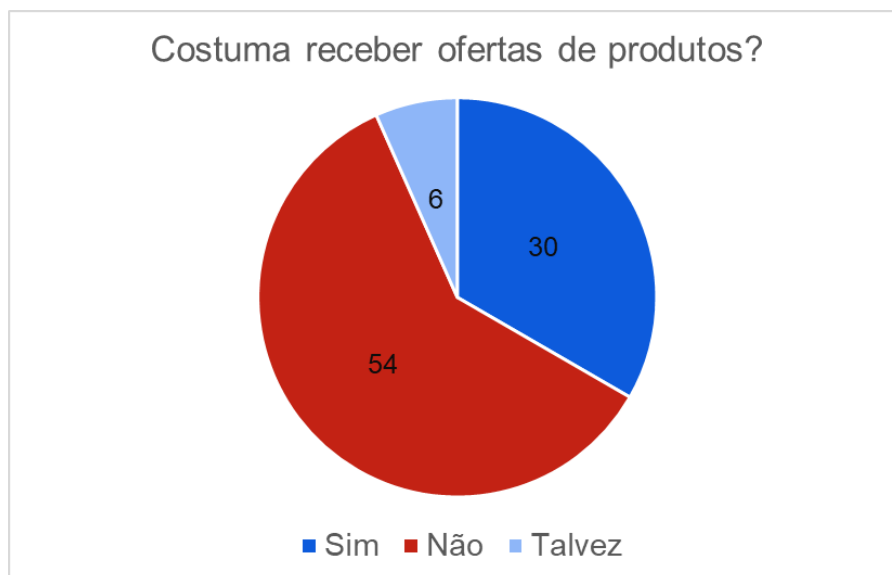


Figura 5.1: Gráfico de recebimento de ofertas do supermercado Zona Sul

Desses 36 que podem já ter recebido ofertas, 31% sentem que essas ofertas são customizadas, enquanto 69% sentem que são genéricas, como pode ser observado na Figura 5.2. Dessa forma, apenas 11 dos 90 respondentes relatam receber ofertas customizadas do supermercado, sendo uma porção muito pequena, levando em conta a quantidade de dados que o Zona Sul adquire de seus clientes.

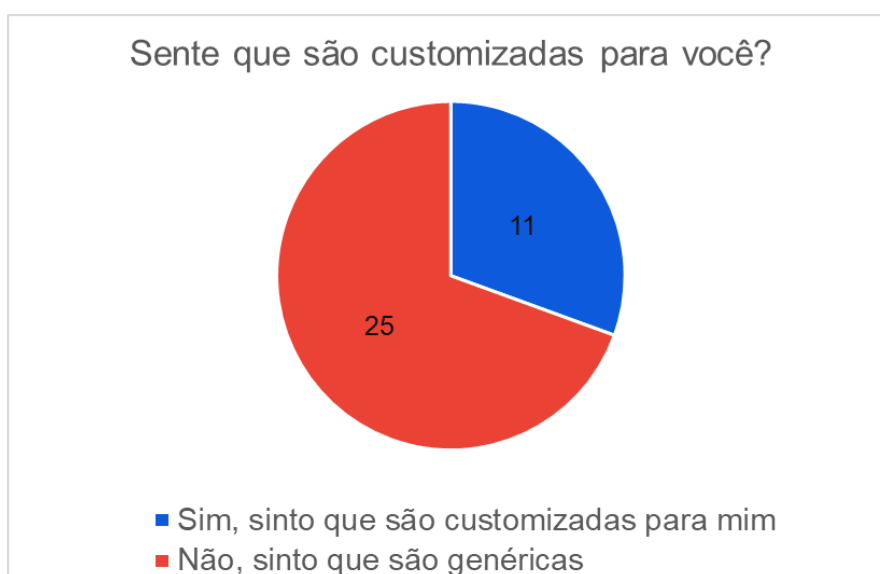


Figura 5.2: Gráfico de recebimento de ofertas customizadas

Na Figura 5.3 pode-se observar a relação das ofertas recebidas com os meios pelos quais elas são enviadas. O fato de o *e-mail* ser o canal de contato com maior taxa pode se relacionar com a literatura de Miller (2011), que aponta uma das principais vantagens do *e-mail* marketing sendo sua versatilidade, já que pode ser usado nos diferentes estágios de relacionamento entre empresa e cliente. Por isso pode-se dizer que, por mais que o conteúdo das campanhas enviadas não seja tão customizado, o Zona Sul busca ter uma forte presença nesse canal.



Figura 5.3: Gráfico de fonte de ofertas recebidas.

## **6.Considerações finais**

Embora não seja possível generalizar a partir de estudo de caso, seus resultados permitem explorar a relação entre as interações feitas pelo supermercado em questão e a satisfação e lealdade de seus clientes, além de especular os motivos pelos quais essa relação não é bem-sucedida nos multicanais.

O estudo atinge seu objetivo de entender mais a fundo o funcionamento e abordagem nos multicanais da empresa, de acordo com a percepção pelos clientes. Mais especificamente, identifica quais canais de comunicação direta a empresa mais se preocupa em estar presente e quais são os mais utilizados pelos clientes. Também alcança o propósito de investigar a preocupação do supermercado com a lateralidade entre os canais e com as interações individualizadas, além da forma como os clientes enxergam esses aspectos.

### **6.1. Conclusão**

A principal característica que pôde ser observada no estudo é que grande parte da amostra estudada ainda não está totalmente convencida de fazer suas compras de mercado através de canais digitais. Por mais que o ambiente de compras digitais tenha crescido muito neste século, ainda é muito comum para os consumidores de supermercado utilizarem as lojas físicas para escolher seus produtos, ainda mais quando se trata de frutas, legumes e verduras. Foi visto que ainda existe uma forte cultura de pegar e interagir com os produtos do mercado no ponto de venda, mas que ainda não é encontrado nos canais online.

Além disso, esse público procura interagir o mínimo possível em suas jornadas nas lojas físicas. Por isso, mecanismos que ajudem a facilitar essa autonomia estão sendo muito bem-vistos, como é o caso do autoatendimento, ou de aplicativos que auxiliem a experiência de compra dos clientes.

Por outro lado, mesmo que a população brasileira ainda não esteja totalmente disposta para fazer compras de mercado nos canais digitais, ter uma presença forte nos multicanais é muito importante. Isso porque a utilização de

espaços digitais para interagir é uma tendência forte desse século, e, como foi observada na pesquisa e nas entrevistas, é algo que os clientes também acham importante, trazendo um diferencial competitivo para as empresas que o aderem. Tendo isso em vista, o Zona Sul se encontra em uma posição confortável, visto que já está presente em muitos desses canais e continua investindo na interação alternativa, como é o exemplo da integração de seu aplicativo com as assistentes de voz inteligentes.

Também se conclui que, apesar de os clientes acharem as interações focadas em ofertas importantes, essas ofertas ainda não são tão bem-feitas, não tratando eles de forma individualizada. A questão da lateralidade entre os canais também não é percebida pelos clientes, tratando cada canal como uma opinião diferente, como se não tivesse nenhuma integração.

A satisfação, por sua vez, foi observada como sendo maior no canal em que os clientes estão mais acostumados a usar, a loja física. Porém, as médias para os outros canais não estão tão distantes, podendo representar uma transição para a abordagem de relacionamento no mercado. O mesmo serve para lealdade, que apresenta níveis próximos ao da satisfação nos diferentes canais.

## **6.2. Implicações Teóricas**

O estudo confirma alguns dos conceitos da literatura apresentados no referencial teórico, além de evocar outros.

Primeiramente, por meio de relatos coletados, é verificada a importância de seguir alguns dos critérios propostos por Pepper e Rogers (2011), antes de se envolver em diálogo com os clientes: “as partes dos dois lados devem ter sido claramente identificadas”; “todas as partes envolvidas devem querer participar do diálogo”; e “os diálogos devem poder ser controlados por qualquer um durante a troca”. Caso contrário, os clientes acabam não se tornando leais ou ficando insatisfeitos com o serviço, podendo resultar no encerramento do relacionamento entre as partes, como foi o caso em um dos relatos coletados.

Outra implicação diz respeito à confirmação da importância da presença nos multicanais, conforme apontado por Verhoef (2011), que constata que compras feitas por diferentes canais podem representar um aumento na lucratividade dos

clientes. Ademais, o estudo sugere que o investimento em interações nos diferentes canais e em novas tecnologias pode significar uma grande vantagem competitiva no setor.

Em contrapartida, um achado relevante do presente estudo é sobre o ainda baixo grau de importância do uso de canais digitais no setor de supermercado quando se trata da realização de compras. Por mais que parte dessa população enxergue esses avanços como um diferencial, a maioria ainda não está preparada para migrar seu consumo mensal para esses canais, mesmo após as mudanças trazidas pela pandemia do COVID-19. Esses consumidores ainda preferem fazer suas compras nas lojas físicas, porém com uma interação cada vez mais superficial e ágil.

### **6.3. Implicações Gerenciais**

Como implicações práticas, podem ser citadas algumas relacionadas às verificações citadas acima, como os critérios a serem seguidos antes de se envolver em diálogos com os clientes e a importância da presença e interação nos multicanais. Junto com esse segundo, também é reforçado, para as empresas atuantes do setor de varejo, que é fundamental investir em canais alternativos e em novas tecnologias.

A opinião dos consumidores sobre a interação cada vez mais impessoal em lojas físicas, também se mostra bastante relevante para essas empresas, reforçando a necessidade de mecanismos que permitem essa interação ser mais ágil, tais como os totens de autoatendimento.

Além disso, a partir da análise das entrevistas e dos resultados da *survey*, é possível observar uma implicação referente às ofertas customizadas. Caso negócios dessa área desejem interagir de forma customizada com seus clientes, é necessário tratá-los de acordo com dados coletados, principalmente os com necessidades diferenciadas. Caso contrário, os clientes se sentirão insatisfeitos, sendo pior do que não fazer interação nenhuma.

### **6.4. Limitações do Estudo**

Primeiramente, algumas das limitações do estudo se deram na parte de coleta de dados. Apesar da preocupação em dividir as afirmações nos diferentes canais, a

diferença de tempo em que os respondentes utilizaram determinado canal pela última vez pode variar muito, influenciando a qualidade de algumas respostas. Para minimizar essa limitação, o ideal seria que o questionário fosse aplicado logo após a conclusão da compra ou outra interação em cada um dos canais. Além disso, o tamanho da amostra e o período de coleta de dados também representou uma limitação para o estudo.

Ainda em relação a coleta de dados, outra limitação foi em relação à formação da lealdade. Tendo em vista que a interação não é o único fator que interfere nesse construto, a medição tanto da lealdade quanto de satisfação pode ter sido influenciada por outros fatores, tais como o preço e localização das lojas.

Por outro lado, as análises feitas, tanto da empresa quanto dos dados coletados, também focaram principalmente na parte de interação do marketing de relacionamento e CRM, mesmo que a abordagem de relacionamento se refira a toda atividade de marketing que envolve o relacionamento. Para ter uma análise completa seria necessário estudar muitas outras variantes dessa abordagem que também podem afetar na satisfação e lealdade dos consumidores.

Dentro dos canais de interação, o estudo se limitou a estudar as mais focadas em conversões diretas, não se atendo muito a outras formas de interação, como o *e-mail* marketing ou a interação em redes sociais.

Por fim, a empresa estudada foca em consumidores das classes mais altas. Dessa forma, o estudo limita-se a interação no setor de varejo de supermercados focados apenas nas classes A e B, não podendo estender livremente suas conclusões.

## **6.5. Sugestões e Recomendações para Novos Estudos**

A primeira possibilidade de extensão do presente estudo é a aplicação de modelos similares em outros casos de empresas varejistas do setor de supermercados, sejam elas brasileiras ou não, de modo a extrair novas evidências, oportunidades e dificuldades. Levando em conta o que foi apresentado nas limitações do estudo, a realização de pesquisas similares com uma amostra mais numerosa e com perfil diferente do estudado neste trabalho, como, por exemplo, com consumidores com maior costume de fazer compras on-line, mesmo que da

mesma empresa, também seria uma forma interessante de validar e ampliar o escopo dos resultados obtidos.

Outra possibilidade é aprofundar a pesquisa nas características da interação de cada um dos canais, avaliando a satisfação dos clientes com cada uma delas. Também pode ser interessante estudar mais a fundo a interação em outros canais que não de venda ou propaganda direta, como as redes sociais.

Por fim, outro campo a ser estudado está dentro das novas tecnologias e novos modelos de venda. Como foi visto no presente trabalho, a empresa em questão já explora novas formas de interação com o consumidor, com a integração com dispositivos de assistência virtual inteligente. O estudo dessas interações será de extrema importância para o marketing de relacionamento e a interação *one-to-one*.



## 7.Referências Bibliográfica

AQUINO, D. Q. B. SANTOS, F. SILVA, G. S. **O uso do móbile marketing como ferramenta de interação entre as empresas e seus consumidores.** São Paulo, 2014. 45 p. Dissertação (Graduação em Administração) UNIVEM.

Associação Paulista de Supermercados. **Pesquisa “Tendências do consumidor em supermercados 2018/2019”.** São Paulo, 2019 Disponível em: <<https://portalapas.org.br/consumidor-dos-supermercados-ja-chegou-na-era-omni-channel-revela-pesquisa-da-apas/>>. Acesso em: 12 de maio. 2022.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento - estratégias de fidelização e suas implicações financeira.** São Paulo: Livraria Nobel, 2002.

DALENOGARI, J. M. **Marketing Digital: A influência no e-commerce em supermercados.** Santa Catarina, 2019. 101 p. Dissertação (Graduação em Administração) Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Cerro Largo.

DUO, M. **Mais de 20 estatísticas de e-mail marketing obrigatório.** Kinsta, 22 de fevereiro, 2022. Disponível em: <<https://kinsta.com/pt/blog/estatisticas-email-marketing/>>. Acesso em: 13 de maio de 2022.

FILIPPI, L. **Como potencializar o *cross-selling* em supermercados com inteligência de dados.** Datasales, São Paulo, 9 de junho de 2021. Disponível em: <<https://blog.datasales.io/como-potencializar-o-cross-selling-em-supermercados-com-inteligencia-de-dados/>>. Acesso em 11 de maio de 2022

Gastronomia Carioca. **Conheça o novo Zona Sul digital: comando de voz e integração com Google e Alexa.** Rio de Janeiro, 2021. Disponível em <<https://gastronomiacarioca.zonasul.com.br/conheca-o-novo-zona-sul-digital/>> Acesso em: 17 de maio de 2022.

JUNEJA, P. **Features of CRM. Management.** Study Guide, New Delhi, 2010.  
Disponível em: < <https://www.managementstudyguide.com/what-is-crm.htm>>.  
Acesso em: 10 de abril de 2022.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Education, 2012.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Pearson Education, 2015.

LUND, M. B. **Varejo Multicanal: Um estudo sobre a relação entre a percepção de integração dos canais e a intenção de recompra.** Rio Grande, 2019 115 p.  
Dissertação (Pós-Graduação em Administração) PPGA: Universidade Federal do Rio Grande.

MACIEL, G. N. OLIVEIRA, J. A. VALADARES, G. C. LEME, P. H. M. V. REZENDE, D. C. *Self-Checkout* no varejo: Implicações na satisfação dos consumidores. **Revista Reuna.** Belo Horizonte, v.24, n.1, p.41-57, Março, 2019.

MADRUGA, R. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2016.

MADRUGA, R. **Gestão de Relacionamento e Customer Experience.** São Paulo: Atlas, 2018.

MAMMEN J. J.; BHAKAT, R. S. A study on the role of Social Media on Retail Business. **Universal Review** v. 8, n. 2, p. 80-96, 2019.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MILAGRES, L. G. P. S. **A lealdade dos consumidores no ambiente de compras online.** Rio de Janeiro, 2016. 200 p. Dissertação (Pós-Graduação em

Administração) Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

MILLER, M. **The ultimate web marketing guide**. Indianopolis: Pearson Education, Inc, 2012

MORAIS, S. A.; SARQUIS, B. Impacto do marketing multicanal no desempenho competitivo: Estudo no varejo de bens de consumo. **14º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo (CLAV 2021)**

PEPER, D.; ROGERS M. **Managing Customer Relationships**. New Jersey: John Willey e Sons, Inc., 2011

PORTO, M. **A cultura inovadora do Zona Sul está acelerando o futuro das compras de supermercado no Brasil**. VTEX, 2021. Disponível em <<https://vtex.com/pt-br/blog/tecnologia/a-cultura-inovadora-do-zona-sul-esta-acelerando-o-futuro-das-compras-de-supermercado-no-brasil/>> Acesso em 17 de maio de 2022.

REICHHELD, F. F. **Princípios da Lealdade: Como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Revista Checkout. **A importância da excelência no atendimento ao cliente nos supermercados**. São Paulo, 2022. Disponível em <<https://checkoutrh.com.br/a-importancia-da-excelencia-no-atendimento-ao-cliente-nos-supermercados/>> Acesso em: 12 de maio de 2022

STRAUSS, J. FROST, R. **E-marketing – 6. Ed.** São Paulo: Pearson, 2012.

UOL, Economia. **10 estatísticas de e-mail marketing que você precisa conferir já**. 2020. Disponível em: <<https://meunegocio.uol.com.br/blog/10-estatisticas-de-e-mail-marketing-que-voce-precisa-conferir-ja/>>. Acesso em: 13 de maio. 2022

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

YIN, R. K. *Pesquisa Qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZEITHAML, V. BITNER, M. J. GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A Empresa com foco no Cliente**. New York: The McGrall-Hill Global Education Holdings, LLC, 2014.

## 8. Anexos

### 8.1. Apêndice A – Roteiro da Entrevista

1. Em que canais você costuma fazer compras no Zona Sul? Vai na loja física? Usa o delivery? WhatsApp? Aplicativo? Site?
2. Como você enxerga que o Zona Sul interage com você? De que formas? Seja onde você faz compras ou por outros canais (exemplo se precisar)
3. Fale mais sobre essa interação. Alguma outra interação?
4. Você usa mais de um canal para se comunicar com o Zona Sul?
5. Em geral, costuma conversar com atendentes do Zona Sul nas lojas ou WhatsApp, aplicativo...?
6. Se sim, sente que eles estão à disposição para você?
7. Você sente que o Zona Sul está interagindo com você de forma individualizada? Ou sente que é uma comunicação genérica/generalizada?
8. Você sente que o Zona Sul te entende bem? Entende suas necessidades?
9. Você sente uma evolução na sua comunicação com o Zona Sul? Ou sente que sempre tem que repetir informações que eles podiam já saber de você? (Ex. se precisar, como gostos, preferências, intolerâncias...)
10. Quando você se comunica com o Zona Sul por um canal diferente do que costuma, sente que eles te tratam de forma diferente, como se não te conhecessem? Ou a comunicação é parecida com a que está acostumado(a)?
11. Por onde foi feita sua última compra no Zona Sul?
12. Você ficou satisfeito(a) depois de comprar nesse canal?
13. Se tiver que comprar novamente, se sentiria mais confortável comprando pelo mesmo lugar (canal) que fez a última compra?
14. Você acha que fez a coisa certa comprando nesse canal?
15. Quando você precisa fazer uma compra, o Zona Sul é sua primeira opção?
16. Você gosta da interação que tem com o Zona Sul, de uma forma geral?
17. Em sua opinião, o Zona Sul é o mercado que melhor interage com você?

## 8.2. Apêndice B – Questionário Utilizado na Pesquisa

### Pesquisa Acadêmica PUC-Rio

Prezado participante,

Muito obrigado por acessar este questionário. Ele faz parte de um trabalho de graduação em Administração de Empresas com ênfase em Marketing sobre o relacionamento do supermercado Zona Sul com seus clientes.

Só responda ao questionário caso já tenha feito compras no supermercado Zona Sul.

O preenchimento é voluntário e todos os participantes terão total anonimato. O questionário é simples e rápido, não lhe tomará mais do que 10 minutos.

Por favor, responda todas as questões com bastante atenção.

Sua participação é muito importante.  
Agradeço desde já sua colaboração!

[Faça login no Google](#) para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

**\*Obrigatório**

**Gênero \***

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outro

**Idade \***

☐ Menor que 21 anos

☐ 21 a 30 anos

☐ 31 a 40 anos

☐ 41 a 50 anos

☐ 51 a 60 anos

☐ Maior que 60 anos

## Escolaridade \*

- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Graduação completa
- ☐ Pós-Graduação completa
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

## Renda Familiar Mensal Estimada \*

- ☐ Abaixo de R\$1.000
- ☐ Entre R\$1.000 e R\$3.500
- ☐ Entre R\$3.500 e R\$6.000
- ☐ Entre R\$6.000 e R\$10.000
- ☐ Acima de R\$10.000

## Em que bairro você reside? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

## Hábitos

## Com que frequência você faz compras no mercado? \*

- ☐ 5 ou mais vezes por semana
- ☐ 3 a 5 vezes por semana
- ☐ 1 a 3 vezes por semana
- ☐ 2 ou 3 vezes por mês
- ☐ 1 vez por mês
- ☐ Menos de 1 vez por mês

## Com que frequência você costuma usar o celular? \*

- ☐ Durante o dia todo (mais de 6 horas por dia)
- ☐ Quase o dia todo (em média entre 2 a 6 horas por dia)
- ☐ Poucas vezes durante o dia (até 2 horas)
- ☐ Menos de 2 h por dia
- ☐ Não uso todo dia

Com que frequência você costuma usar a internet? (no celular ou em outros dispositivos) \*

- ☐ Durante o dia todo (mais de 6 horas por dia)
- ☐ Quase o dia todo (em média entre 2 a 6 horas por dia)
- ☐ Poucas vezes durante o dia (até 2 horas)
- ☐ Menos de 2 horas por dia
- ☐ Não uso todo dia

#### Compras no Zona Sul

Qual é seu gasto médio mensal no supermercado Zona Sul? \*

- ☐ Abaixo de R\$100
- ☐ Entre R\$100 e R\$500
- ☐ Entre R\$500 e R\$1.000
- ☐ Entre R\$1.000 e R\$2.000
- ☐ Acima de R\$2.000

Responda as perguntas abaixo de acordo com cada canal de venda mencionado (ex: lojas físicas, telefone, site, aplicativo...) e considerando o conceito de interação como qualquer diálogo onde as duas partes participem, seja de forma automatizada ou não.

Atenção: Se estiver respondendo pelo celular ficar atento com o espaço, existem 6 opções na horizontal nas afirmativas.

Você faz/já fez compras nas lojas físicas do supermercado Zona Sul? \*

- ☐ Sim, é por onde costumo fazer compras no Zona Sul
- ☐ Sim, mas só uso as vezes/quase não uso
- ☐ Não



Se sim, marque as afirmativas abaixo levando em consideração a interação com os funcionários nas lojas físicas: \*

Se nunca fez compras pela loja física, marque a opção "Não posso opinar"

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Não posso opinar
Me sinto confortável com a interação nas lojas do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com minha decisão de comprar na loja física do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acho que fiz a coisa certa comprando na loja física do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto da interação ao comprar nas lojas físicas do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, as lojas físicas do Zona Sul são a melhor opção pra fazer compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você faz/já fez compras pelo site do supermercado Zona Sul? \*

- ☐ Sim, é por onde costumo fazer compras no Zona Sul
- ☐ Sim, mas só uso as vezes/quase não uso
- ☐ Não

Se sim, marque as afirmativas abaixo levando em consideração a interação feita no site do Zona Sul: \*

Se nunca fez compras pelo site, marque a opção "Não posso opinar"

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Não posso opinar
Me sinto confortável com a interação no site do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com minha decisão de comprar pelo site do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acho que fiz a coisa certa comprando pelo site do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto da interação ao comprar pelo site do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, o site do Zona Sul é o melhor lugar para fazer compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você faz/já fez compras pelo aplicativo do supermercado Zona Sul? \*

- ☐ Sim, é por onde costumo fazer compras no Zona Sul
- ☐ Sim, mas só uso as vezes/quase não uso
- ☐ Não

Se sim, marque as afirmativas abaixo levando em consideração a interação feita no aplicativo do Zona Sul: \*

Se nunca fez compras pelo aplicativo, marque a opção "Não posso opinar"

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Não posso opinar
Me sinto confortável com a interação no aplicativo do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com minha decisão de comprar pelo aplicativo do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acho que fiz a coisa certa comprando pelo aplicativo do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto da interação ao comprar pelo aplicativo do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, o aplicativo do Zona Sul é o melhor lugar para fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você faz/já fez compras pelo WhatsApp do supermercado Zona Sul? \*

- ☐ Sim, é por onde costumo fazer compras no Zona Sul
- ☐ Sim, mas só uso as vezes/quase não uso
- ☐ Não

Se sim, marque as afirmativas abaixo levando em consideração a interação feita no WhatsApp do Zona Sul: \*

Se nunca fez compras pelo WhatsApp, marque a opção "Não posso opinar"

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Não posso opinar
Me sinto confortável com a interação no WhatsApp do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com minha decisão de comprar pelo WhatsApp do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acho que fiz a coisa certa comprando pelo WhatsApp do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto da interação ao comprar pelo WhatsApp do Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, o WhatsApp do Zona Sul é o melhor lugar para fazer compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você faz/já fez compras pelo telefone do supermercado Zona Sul? \*

- ☐ Sim, é por onde costumo fazer compras no Zona Sul
- ☐ Sim, mas só uso as vezes/quase não uso
- ☐ Não



### Ofertas do Zona Sul

Você costuma receber ofertas para comprar mais produtos relacionados às suas compras? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Se sim, por onde recebe essas ofertas? (se precisar, marque mais de uma opção) \*

- ☐ Folhetos
- ☐ Email
- ☐ WhatsApp
- ☐ Redes Sociais
- ☐ Notificações do Aplicativo
- ☐ Não recebo
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

Sente que essas ofertas são customizadas para você? \*

- ☐ Sim, sinto que são customizadas para mim
- ☐ Não, sinto que são genéricas
- ☐ Não recebo ofertas

### Supermercado Zona Sul

Marque as afirmativas abaixo de acordo com sua relação com o supermercado \*  
Zona Sul

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Eu tento usar o Zona Sul sempre que preciso fazer compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando preciso fazer compras, o Zona Sul é minha primeira opção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto de usar o Zona Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, o Zona Sul é o melhor lugar para fazer compras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que o Zona Sul é meu supermercado favorito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8.3. Apêndice C – Carta com QR Code para *survey*

Olá, sou estudante da PUC-Rio e estou fazendo uma pesquisa para meu TCC sobre o relacionamento do supermercado Zona Sul com seus clientes.

Se você costuma fazer compras no supermercado Zona Sul e puder responder o questionário será uma ótima ajuda! Não levará mais de 10 minutos.

Para acessar o questionário aponte a câmera do celular para o QR Code abaixo:



ou acesse pelo Link:

<https://forms.gle/ci9iDDwBcJmhUBhQA>

Obrigado!