

LUCÍA TRAVERSO
MARIA ANTONIA PIRES RODRIGUES

O impacto do *e-commerce* para a indústria de bebidas e seus consumidores:
Um estudo de caso da AMBEV

PROJETO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
APRESENTADO AO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL
DA PUC-RIO, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO
DO TÍTULO DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO

Orientador: Marcelo Seeling

Departamento de Engenharia Industrial
Rio de Janeiro, 17 de Novembro de 2023.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais Claudia, Mauricio, Maria Beatriz e Sergio por serem nossos exemplos e as primeiras pessoas a acreditarem em nós, sempre dando todo o apoio necessário.

Aos nossos irmãos, Maria Sofia, João Matheus, Renata e Antonella que trouxeram conforto durante as dificuldades da graduação.

A nossos amigos e companheiros de profissão que nos acompanharam nessa jornada.

Ao namorado de uma integrante da dupla, João Paulo, que trouxe leveza e compreensão durante toda a trajetória da graduação.

A todos os nossos professores, em especial ao Marcelo Seeling, que além de ser um profissional exemplar, orientou-nos na elaboração do presente trabalho com muita dedicação.

Por fim, agradecemos a Deus por guiar nossos caminhos sempre.

Lucía e Maria Antônia

RESUMO

Devido a uma forte digitalização nos dias atuais, o *e-commerce* tem se tornado um canal de venda cada vez mais utilizado e presente no dia a dia dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes e possuem diversas opções na palma da mão. Em um momento em que o mercado é extremamente competitivo e as opções de *e-commerce* são inúmeras, é importante diferenciar-se dos concorrentes e tornar-se referência no mercado em que atua. Com o objetivo de entender melhor a satisfação dos consumidores sobre plataformas de *e-commerce* no mercado de bebidas e como o mesmo impacta a indústria, foi realizado um estudo de caso do aplicativo de *delivery* da AMBEV, o Zé Delivery. O mesmo conecta quatro elos em apenas uma jornada, sendo eles os *sellers*, consumidores, a indústria e os entregadores. Para a estruturação do presente trabalho, foram realizadas entrevistas com executivos da empresa analisada, pesquisas na literatura, foi testada a jornada do cliente *end to end* com três consumidores, além de realizada uma pesquisa do tipo *survey* enviada ao público, que obteve mais de 200 respostas. Foi possível concluir que a empresa destaca-se com sua proposta de valor focada em ocasiões de consumo, velocidade na entrega e o bom preço dos produtos. Como em qualquer organização, foram identificados pontos de melhorias para atender as demandas latentes do consumidor.

Palavras-chave: *e-commerce*, consumidor, *seller*, estudo de caso, AMBEV.

ABSTRACT

Due to strong digitalization these days, e-commerce has become a sales channel that is increasingly used and present in the daily lives of consumers, who are becoming more and more demanding and have several options in the palm of their hands. At a time when the market is extremely competitive and e-commerce options are numerous, it is important to differentiate yourself from competitors and become a benchmark in the market in which you operate. In order to better understand consumer satisfaction with e-commerce platforms in the beverage market, and the impact the channel has on the industry, a case study was carried out of AMBEV's delivery app, Zé Delivery. It connects four links in a single journey: sellers, consumers, the industry and delivery drivers. In order to structure this work, interviews were conducted with executives from the company, literature was researched, the end-to-end customer journey was tested with three consumers, and a survey was sent out to the public, which received more than 200 responses. It was possible to conclude that the company stands out with its value proposition focused on consumption occasions, speed of delivery and the good price of its products. As in any organization, points for improvement were identified in order to meet the latent demands of the consumer.

Key words: *e-commerce, consumer, seller, case study, AMBEV.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Mercado de bebidas	13
2.1.1 Mercado de bebidas não alcoólicas	14
2.1.2 Mercado de bebidas alcoólicas.....	15
2.1.3 Tendências do mercado de bebidas	15
2.2 <i>E-commerce</i>	16
2.2.1 Modelos de e-commerce	17
2.2.1.1 Business to Business (B2B).....	18
2.2.1.2 Business to Consumer (B2C)	18
2.3 Comportamento do consumidor.....	18
2.3.1 <i>Life centricity</i>	20
2.4 <i>Last mile logistics</i>	20
2.5 <i>Net Promoter Score (NPS)</i>	21
2.6 Jornada do cliente	22
2.7 Critérios de avaliação de qualidade de um <i>e-commerce</i>	23
3 MODELO DE PESQUISA	24
3.1 Etapas.....	25
3.1.1 Formulação do problema.....	26
3.1.2 Definição da unidade-caso	26
3.1.3 Determinação do número de casos.....	26
3.1.4 Elaboração do protocolo.....	26
3.1.5 Coleta de dados	26
3.1.5.1 Entrevistas	26
3.1.5.2 Jornada do cliente	27
3.1.5.3 Questionário	27
3.1.6 Análise de dados.....	28
3.1.7 Redação do relatório.....	28
4 ESTUDO DE CASO	29
4.1 AMBEV	29
4.2 Zé Delivery	29
4.2.1 Aplicativo	31
4.3.1 Seleção de produtos.....	32
4.3.2 Pagamento	33

4.3.3 Entrega	33
4.3.4 Confiabilidade do pedido	33
4.3.5 Pós-venda	34
4.3.5.1 Capacidade de resolução de problemas	34
4.3.5.2 Programa de fidelidade	36
4.3 O impacto do Zé Delivery para a AMBEV	37
5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES	38
5.1 Pesquisa com usuários	38
5.1.1 Aplicativo	38
5.1.2 Seleção de produtos.....	39
5.1.3 Pagamento	40
5.1.4 Entrega	41
5.1.5 Confiabilidade	42
5.1.6 Pós-venda	44
5.2 Jornada do cliente	44
5.2.1 Aplicativo	45
5.2.2 Seleção de produtos.....	45
5.2.2.1 Disponibilidade de produtos	45
5.2.2.2 Variedade de produtos	46
5.2.2.3 Preço dos produtos	47
5.2.3 Pagamento	47
5.2.4 Entrega	47
5.2.5 Confiabilidade	48
5.2.6 Pós-venda	49
5.3 Análise dos resultados obtidos e sugestões.....	50
5.3.1 Satisfação do cliente.....	50
5.3.1.1 Aplicativo	50
5.3.1.2 Seleção de produtos	51
5.3.1.3 Pagamento	52
5.3.1.4 Entrega.....	52
5.3.1.5 Confiabilidade do produtos	53
5.3.1.6 Pós-venda	54
5.3.2 Impacto para a AMBEV	55
6 CONCLUSÃO.....	57
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE A - PROTOCOLO E QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA	67
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PESQUISA DE CLIENTES.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de <i>e-commerce</i>	16
Figura 2 - Escala usada em questões do modelo de Likert	27
Figura 3 - Proposta de valor Zé Delivery	29
Figura 4 - Atores modelo de negócios Zé Delivery	29
Figura 5 - Página inicial do aplicativo Zé Delivery	31
Figura 6 - Categorias do FAQ	34
Figura 7 - Exemplo FAQ por categoria	35
Figura 8 - Abertura de <i>ticket</i> no Zé Delivery	35
Figura 9 - Página inicial Zé Compensa	36
Figura 10 - Indisponibilidade do produto	45
Figura 11 - Pós-venda	48
Figura 12 - Indisponibilidade para trocar pontos programa de fidelidade	49
Figura 13 - Resposta no <i>FAQ</i>	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da receita do mercado de bebidas no mundo em bilhões de dólares	9
Gráfico 2 - Crescimento de vendas de bebidas <i>online</i> vs <i>offline</i> ao longo dos anos	10
Gráfico 3 - Maiores consumidores mundiais de bebidas (Milhões de hectolitros)	12
Gráfico 4 - Projeção de valor futuro, volume e <i>share</i> das subcategorias de bebidas	13
Gráfico 5 - Previsão do faturamento no <i>e-commerce</i> em bilhões de Reais	16
Gráfico 6 - Motivadores de compra online	18
Gráfico 7 - Estética e organização do aplicativo	38
Gráfico 8 - Disponibilidade de produtos	38

Gráfico 9 - Preço dos produtos	39
Gráfico 10 - Facilidade de pagamento	40
Gráfico 11 - Cobertura de entrega	40
Gráfico 12 - Atitude do entregador	41
Gráfico 13 - <i>NPS Zé Delivery</i>	42
Gráfico 14 - Qualidade dos produtos	42
Gráfico 15 - Resolução de problemas	43

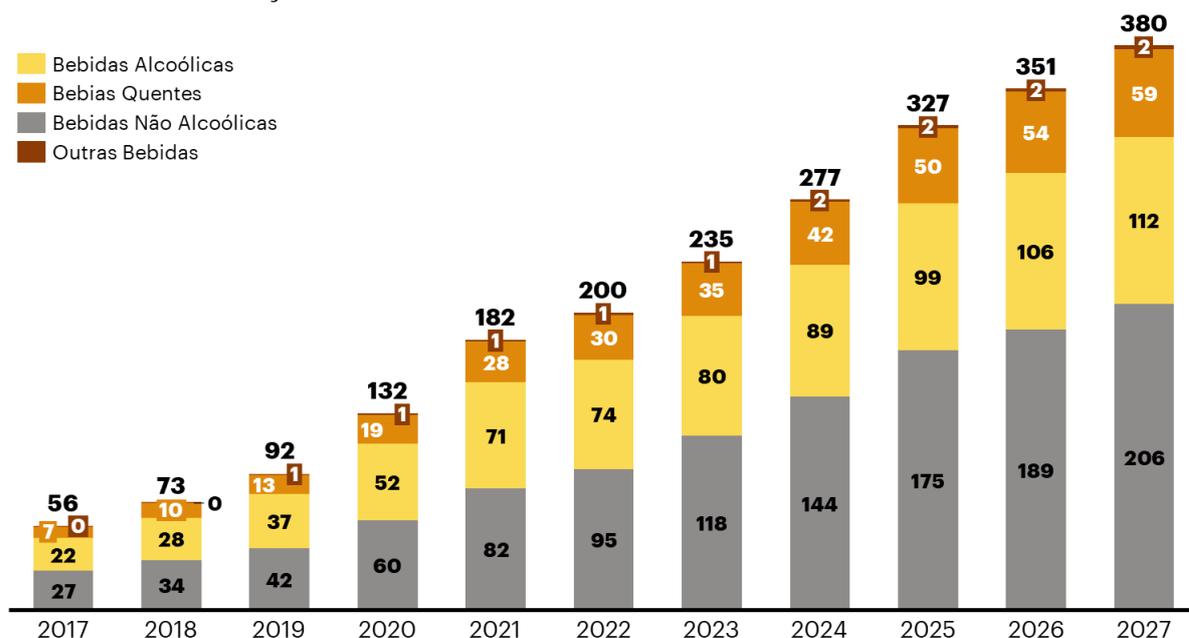
LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução das vendas (em milhares de litros) da indústria de bebidas alcoólicas	14
Tabela 2 - Referência de critérios de qualidade para avaliação de um <i>e-commerce</i>	22
Tabela 3 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	23
Tabela 4 - Opiniões sobre o aplicativo	44
Tabela 5 - Opiniões sobre a disponibilidade de produtos	44
Tabela 6 - Opiniões sobre o pagamento	46
Tabela 7 - Experiência com a entrega	47
Tabela 8 - Confiabilidade dos produtos	47

1 INTRODUÇÃO

O mercado de bebidas, tanto alcoólicas quanto não alcoólicas, desempenha um papel fundamental na sociedade, sendo uma indústria de grande relevância econômica, social e cultural ao redor do mundo (RESEARCH AND MARKETS, 2023). Conforme apresentado no Gráfico 1, o setor encontra-se em constante crescimento e, em fevereiro de 2023, foi avaliado em US\$ 235.07 bilhões, sendo estimada uma evolução de 12,8% de 2023 a 2027 (STATISTA, 2023).

Gráfico 1 - Evolução da receita do mercado de bebidas no mundo em bilhões de dólares



Fonte: Adaptado de Statista (2023)

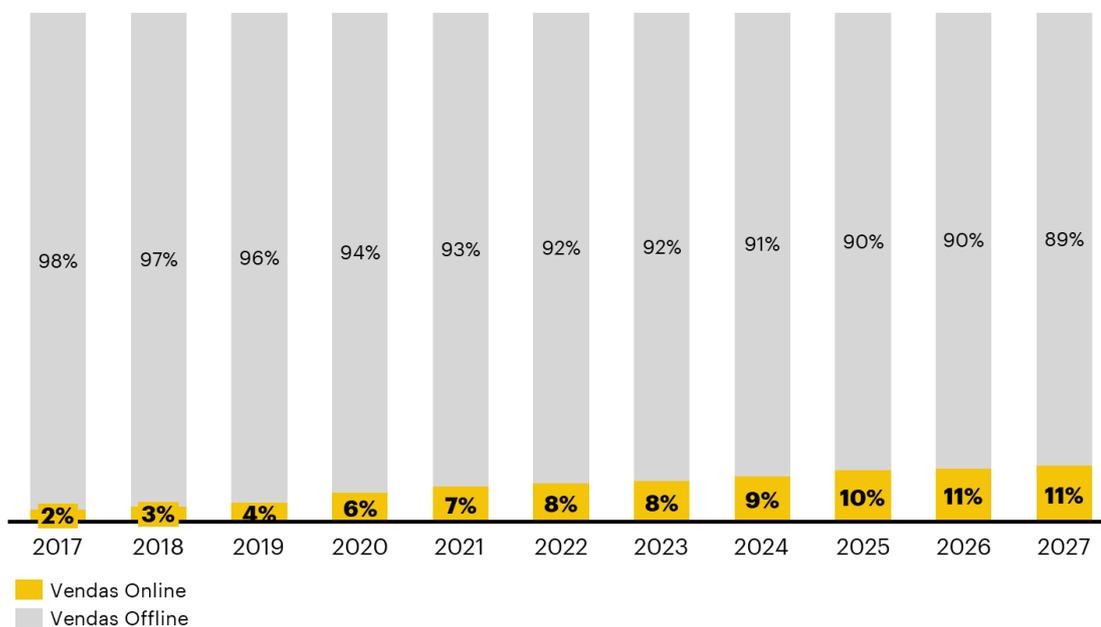
No Brasil, a indústria de alimentos e bebidas é a maior do país e representa 10,8% do Produto Interno Bruto (PIB), gerando 1,8 milhão de empregos formais e diretos, conforme a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) -, (2023). Dado o ambiente acelerado em que se encontra, desafios como alta concorrência (MELLO, 2008), complexidade logística (LEÓN 2020) e mudanças no comportamento do consumidor precisam ser encarados (VIANA, 2022). O último desafio citado é decorrente da era digital em que a sociedade está inserida, caracterizada pelo imediatismo e grande oferta de produtos que podem ser adquiridos pela *internet* (RUSSO, 2023). As indústrias estão reinventando-se, dando origem a novos canais de

venda, entre eles o *e-commerce*, para se adequar ao mundo moderno e seus consumidores exigentes (CALLAGHAN *ET AL.*, 2021).

O *e-commerce* é um fenômeno global que possui influência na vida econômica e social de todas as pessoas (LAUDON, 2017). No Brasil, 2022 foi um ano de aceleração da demanda, trazendo um crescimento de 24% na quantidade de consumidores deste canal (NIQ EBIT, 2023a). Esse valor tão expressivo foi acelerado pela pandemia do COVID-19, uma vez que 70% dos brasileiros dizem ter aumentado suas compras *online* durante esse período (PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC), 2022).

Dada a necessidade de se adaptar à era digital e às tendências que a acompanham, as indústrias apostaram no *e-commerce* e o setor de bebidas acompanhou este movimento. Este setor cresceu mundialmente, 5.6% nas vendas em canais *online*, de 2017 a 2023 (STATISTA, 2023), como pode ser visto no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Crescimento de vendas de bebidas *online* vs *offline* ao longo dos anos



Fonte: Adaptado de Statista (2023)

No Brasil, a Ambev é a maior empresa de bebidas do país e, com uma receita líquida de R\$ 79 bilhões em 2022 (AMBEV, 2023a), detém 60% do mercado nacional de bebidas (BEIRANGÊ, 2023) e mais de 2% no PIB (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO AMAZONAS (ALEAM), 2023). A companhia, com mais de 23 anos de história, possui operações em dezesseis países com suas renomadas marcas, atuando desde a produção até a comercialização de seus produtos (AMBEV, 2022a).

Segundo o CEO-Jean Jereissati, a AMBEV não representa mais apenas uma empresa de bebidas, mas sim de plataformas, sendo uma delas o *e-commerce* Zé Delivery (RAUPP, 2023). A *big tech*, criada sob o lema “Todos merecem ter sua bebida onde e quando quiserem” (Zé Delivery, 2016a), é dona de mais de 6% do volume de vendas do grupo, com 62.4 milhões de entregas realizadas no ano de 2022 (AB INBEV, 2022).

Diante do contexto apresentado surgem as seguintes perguntas de pesquisa:

PP1: De que forma o Zé Delivery, canal de *e-commerce* criado pela AMERICAN BEVERAGES (AMBEV), está impactando a empresa?

PP2: Como o *e-commerce* Zé Delivery é recebido pelo consumidor?

Para melhor entender o funcionamento e a importância deste canal para a AMBEV e para o consumidor, o presente trabalho de pesquisa tem como objetivo geral analisar a empresa, com foco no estudo de caso de uma de suas plataformas de *e-commerce*, o Zé Delivery. Dada a representatividade da AMBEV, é possível chegar a conclusões sobre o setor no Brasil.

Para realizar o estudo de caso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o impacto da plataforma de *e-commerce* Zé Delivery nos resultados da AMBEV.
- b) Entender como funcionam os processos de vendas e de entregas e como eles geram benefícios para os consumidores do Zé Delivery.
- c) Realizar a jornada do cliente testando a plataforma digital Zé Delivery e mapeando seus diferenciais.
- d) Sugerir melhorias.

O trabalho de pesquisa está estruturado em seis capítulos. O presente capítulo apresenta uma introdução ao tema proposto, trazendo o contexto e a relevância do estudo, a pergunta de pesquisa e os objetivos geral e específicos da pesquisa. A seguir, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico fundamental para a abordagem dos temas desse trabalho. No capítulo três é explicado o método de pesquisa utilizado. O quarto capítulo apresenta os resultados do estudo de caso realizado, apresentando a empresa, o *e-commerce* Zé Delivery e as descrições de seus principais processos. Em seguida, o capítulo cinco apresenta as análises e discussões dos resultados do estudo de caso, assim como sugestões de melhorias. Por fim, é apresentado o capítulo de conclusão, onde demonstra-se como a pergunta de pesquisa foi respondida, como os objetivos foram atendidos, os principais aprendizados com este trabalho de conclusão de

curso e as sugestões de melhorias oferecidas ao *e-commerce* Zé Delivery da AMBEV, além de propostas de trabalhos de pesquisa futuros sobre temas correlatos, mas fora deste escopo.

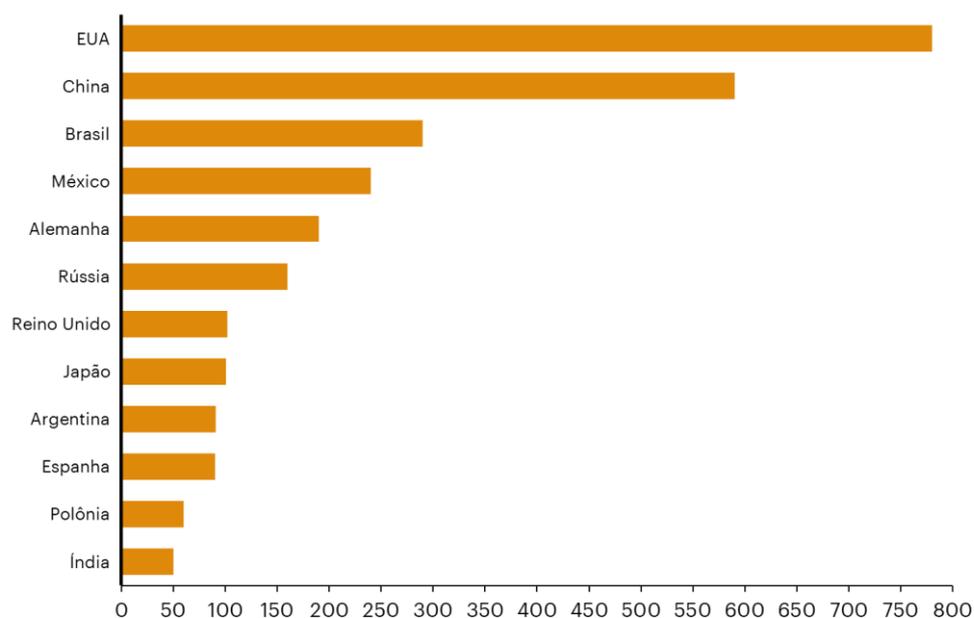
2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda a fundamentação teórica utilizada na pesquisa. São apresentados conteúdos relevantes, tais como: mercado de bebidas e suas tendências, *e-commerce* e seus modelos, comportamento do consumidor, *last mile logistics* ou logística de entrega ao consumidor, *Net Promoter Score* (NPS) e jornada do cliente.

2.1 Mercado de bebidas

Segundo Cervieri Junior (2017), a produção de bebidas na indústria brasileira é destinada majoritariamente ao consumo interno, que possui baixíssima penetração de importações e coeficientes de exportação irrelevantes. O Brasil é o terceiro maior consumidor de bebidas do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e China. O Gráfico 3 mostra os maiores consumidores mundiais de bebidas.

Gráfico 3 - Maiores consumidores mundiais de bebidas (Milhões de hectolitros)

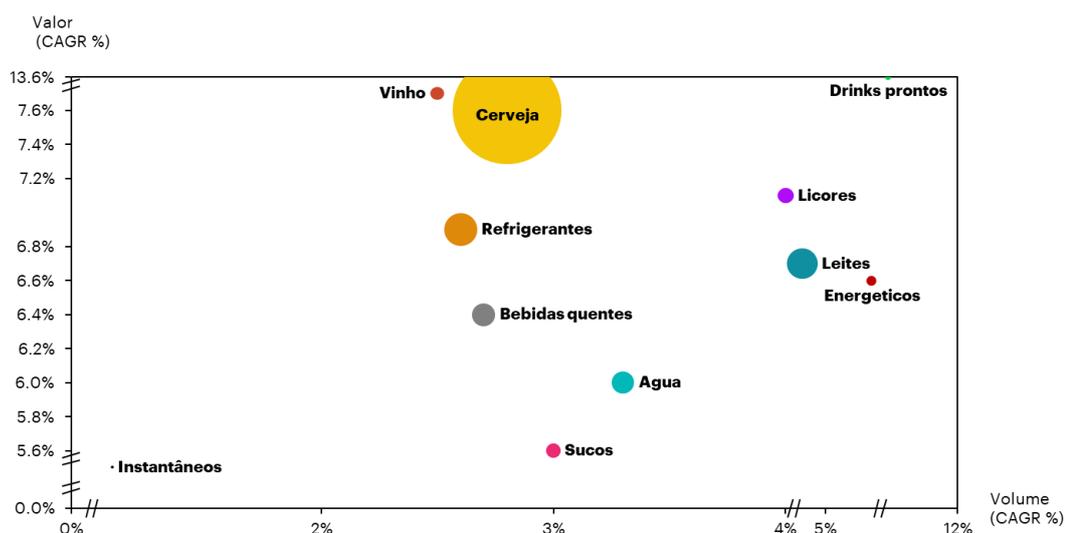


Fonte: Adaptado de Cervieri Júnior (2017)

O mercado de bebidas é composto principalmente pelos segmentos de bebidas alcoólicas e não alcoólicas (MORDOR INTELLIGENCE, 2017). Dentro de bebidas alcoólicas, é possível encontrar cervejas, licores, vinhos e drinks prontos. Já o segmento de bebidas não alcoólicas engloba os sucos, refrigerantes, bebidas quentes, água, energéticos, leites e

instantâneos. No Gráfico 4, é possível ver a projeção de desempenho até 2025 destas subcategorias. O *Compound Annual Growth Rate (CAGR)*, indicado no Gráfico 4, pode ser traduzido como taxa de crescimento anual composta e é uma medida usada para calcular a taxa média de crescimento de um determinado valor ao longo de um período de tempo específico, é uma medida útil para avaliar o crescimento ao longo do tempo (FERNANDO ET AL., 2023). Desta forma, as subcategorias mais acima no gráfico são as de maior crescimento em valor e as mais à direita em volume, enquanto o tamanho do círculo representa a sua participação no mercado ou *market share* em inglês.

Gráfico 4 - Projeção de valor futuro, volume e *share* das subcategorias de bebidas



Fonte: Adaptado de Global Data (2023)

A seguir, é abordado o cenário atual dos dois maiores segmentos de bebidas.

2.1.1 Mercado de bebidas não alcoólicas

A indústria de bebidas não alcoólicas constitui um importante setor da indústria de transformação, com projeção de *CAGR* de 4,7% durante o período de 2021 a 2026 (MORDOR INTELLIGENCE, 2017). No contexto mundial, o Brasil representou o 6º maior mercado de bebidas não alcoólicas em volume, tendo um crescimento de 4% no ano de 2022 e resultando em 754 bilhões de litros (VIANA, 2023).

2.1.2 Mercado de bebidas alcoólicas

Em um contexto mundial, o consumo de bebidas alcoólicas apresentou uma forte recuperação nos anos de 2021 e 2022, após uma queda de 6,7% nas vendas em volume no ano de 2020, devido ao impacto da pandemia da COVID-19 no mercado “*on trade*”. O mercado *on trade* é composto por locais como bares, restaurantes, padarias e hotéis, onde o consumidor compra um produto para consumi-lo imediatamente (SPIRITS BEACON, 2023). Há uma expectativa que o mercado brasileiro, que em 2021 enfrentou uma queda da produção de 0,3% e em 2022 de 1,9%, recupere-se em 2023, com uma projeção de aumento de 4% nas vendas em volume e um *CAGR* de 3,1% até 2026 (VIANA, 2023).

No Brasil, as cervejas e chopes têm grande representatividade entre as bebidas alcoólicas, tendo sido responsáveis por quase 90% do consumo do setor do país em volume no ano de 2022, como pode ser analisado na Tabela 1. Este mercado é fortemente dominado pela AMBEV, que em 2021, deteve 56,9% de participação de mercado (INSITUTO BRASILEIRO - IBGE, 2013).

Tabela 1 - Evolução das vendas (em milhares de litros) da indústria de bebidas alcoólicas

Classe CNAE	2018	2019	2020	2021	2022
Fabricação de aguardentes e outras bebidas destiladas	1.103.480	1.072.802	1.087.898	1.084.634	1.064.026
Fabricação de vinho	567.048	667.452	693.036	690.957	677.829
Fabricação de cervejas e chopes	11.832.207	13.220.358	13.484.817	13.444.363	13.188.920
Total	13.502.735	14.960.792	15.265.751	15.219.954	14.930.775

Fonte: Adaptado de IBGE (2013)

2.1.3 Tendências do mercado de bebidas

Olhando para um futuro próximo do mercado de bebidas, existem algumas tendências que influenciam na produção e no consumo das mesmas:

- Uma mudança para um consumo consciente e com moderação está consolidando-se e há um grande foco para bebidas de baixo teor alcoólico, inclusive no segmento de cervejas (VIANA, 2023).
- Preferência por marca: o consumidor prefere trocar de produto do que trocar de marca (NIQ, 2016).

- Vendas *onlines* e diretas ao cliente ganharão ainda mais força. A ascensão do *e-commerce* trará a busca por venda em aplicativos, como o Zé Delivery (B2C) e (B2B), ambos da AMBEV (VIANA, 2023).
- A preocupação dos consumidores na redução de açúcar nas bebidas é refletida no desenvolvimento de produtos com baixo teor de açúcar como refrigerantes zero, bebidas energéticas zero e bebidas esportivas (ABIR, 2020).

2.2 E-commerce

O *e-commerce* ou comércio eletrônico pode ser definido como transações comerciais, de trocas de dinheiro por produtos ou serviços, realizadas digitalmente entre organizações e entre indivíduos, mas não necessariamente uma organização com um indivíduo (LAUDON; TRAVER, 2017). Segundo o *Global Data Prediction (2022)*, o *e-commerce* atingirá US\$ 9,3 trilhões até 2027, reforçando sua consolidação mesmo após o fim da pandemia da COVID-19.

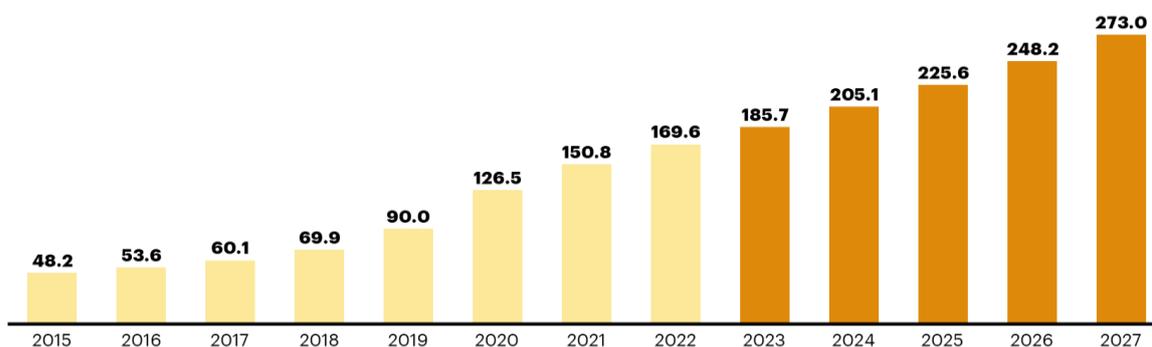
O *e-commerce* abriu portas para organizações empresariais, proporcionando oportunidades de avançar e melhorar ainda mais a posição prevaiente no mercado, fornecendo uma sequência de distribuição barata e mais operacional para seus produtos e serviços (ABBAS ET AL., 2022). O modelo traz diversos benefícios ao consumidor, uma vez que o mesmo possui uma ampla gama de mercadorias e comodidades, podendo ter uma escolha variada de produtos e serviços de qualquer lugar do mundo (CALLAGHAN ET AL., 2021).

Além do consumidor, a indústria também beneficia-se desse modelo, como por exemplo poupando dinheiro. Os negócios de comércio eletrônico apresentam custos operacionais mais baixos e melhor qualidade nos serviços. Não há pessoa para contratar e remunerar e as despesas são fixas e reduzidas. As companhias também aumentam sua eficiência, uma vez que o *e-commerce* beneficia-se da administração de suprimentos do tipo “*pull*”, em português puxados. Neste tipo de gestão integrada, na medida em que a demanda dos clientes vai acontecendo, o ressuprimento do estoque é solicitado a um armazém do fornecedor, podendo em consequência disparar na indústria - a produção “*just in time*”- dos itens mais consumidos, fazendo com que as empresas realizem transações comerciais com mais rapidez e custos mais baixos, aumentando sua eficiência. Por fim, a empresa, ao adotar o *e-commerce*, pode ser inserida no “*laser targeting market*”, que significa que é um modelo de negócios onde é possível direcionar o bem ou serviço com maior precisão para o seu público consumidor. No meio digital,

consegue-se coletar uma grande quantidade de dados dos consumidores e assim garantir que a empresa está direcionando seus produtos ao público certo (TAHER, 2021).

Segundo a NIQ EBIT (2023b), o Brasil apontou um crescimento de 2% para o *e-commerce* em 2022, sendo Janeiro, Fevereiro e Maio os melhores meses de performance. Os segmentos de mercado digital que mais cresceram foram aqueles com o menor *ticket* médio, tendo em destaque o setor de alimentos e bebidas, que apresentou um crescimento de pedidos de 82,8%, seguido pelo de perfumaria e cosméticos com 22,5%. Como mostrado no Gráfico 5, para 2023, a expectativa é de que o faturamento atinja R\$ 185,7 bilhões, podendo chegar até R\$ 232,51 bilhões em 2026 (ABCOMM, 2021).

Gráfico 5 - Previsão do faturamento no *e-commerce* em bilhões de Reais

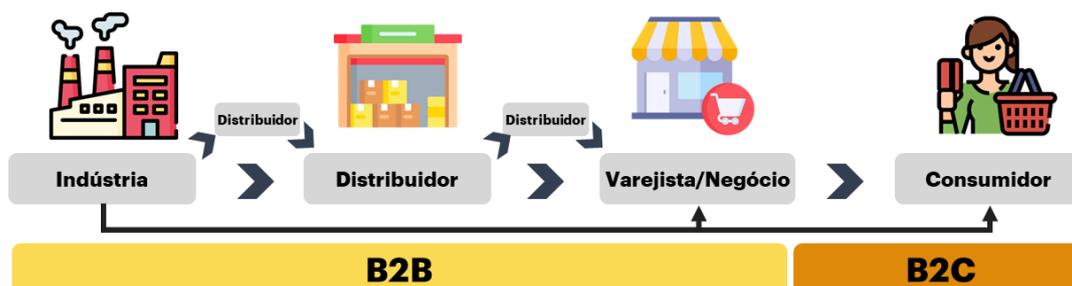


Fonte: Adaptado de ABCOMM (2021)

2.2.1 Modelos de *e-commerce*

Visando atender diversos tipos de público-alvo, o *e-commerce* divide-se em diferentes modelos de transação e entre eles se encontram o *Business to Business (B2B)* e o *Business to Consumer (B2C)* (EDGE, 2022). A Figura 1 apresenta os diferentes modelos de *e-commerce*:

Figura 1 - Modelos de *e-commerce*



Fonte: Adaptado de Edge (2022)

2.2.1.1 Business to Business (B2B)

O *B2B*, podendo ser traduzido como a comercialização de empresa para empresa, é o modelo de negócio em que o cliente principal também é uma empresa. Trata-se de marcas fornecendo produtos e serviços para outras, mas com transações realizadas em formato eletrônico. O crescimento do *e-commerce B2B* acontecerá porque as experiências positivas do mercado *B2C* levarão as pessoas dentro das empresas a confiarem mais nos processos *on-line* de instituições estruturadas (DINO, 2022). De acordo com a *Grand View Research* (2022) no âmbito global, de 2022 a 2030, espera-se que o mercado de *e-commerce B2B* tenha um crescimento anual de 19,7%. Além disso, segundo estudo da DHL Express (2021) até o ano de 2025, 80% das vendas *B2B* ocorrerão no meio digital. No Brasil, um estudo da McKinsey mostrou que após os dois anos de pandemia, a participação do mercado *B2B* no *e-commerce* teve um aumento de 62% (HARRISON; STANLEY, 2020).

2.2.1.2 Business to Consumer (B2C)

Este modelo é referente ao tipo de negociação, em que uma empresa vende para o consumidor final, sendo esse uma pessoa física. O tamanho do mercado global de *e-commerce B2C* foi avaliado em US\$ 3,67 trilhões em 2020 e se espera que se expanda a uma taxa de *CAGR* de 9,7% até 2028 (GRAND VIEW RESEARCH, 2021). Este crescimento pode ser proveniente da alta adesão tecnológica acompanhada da fácil disponibilidade dos *smartphones*, onde as redes sociais possuem grande parte do tempo de usabilidade (FENERICK, 2017), impulsionando ainda mais a procura de compras online de diversos bens e serviços. De acordo com a ABCOMM (2021), em 2020, as vendas no *e-commerce B2C* atingiram, no Brasil, R\$ 126,3 bilhões, representando um aumento de 68% comparado a 2020.

2.3 Comportamento do consumidor

A pandemia da COVID-19 trouxe mudanças disruptivas no comportamento do consumidor, entre as quais se destaca um grande aumento no uso do *e-commerce* (VIANA, 2023).

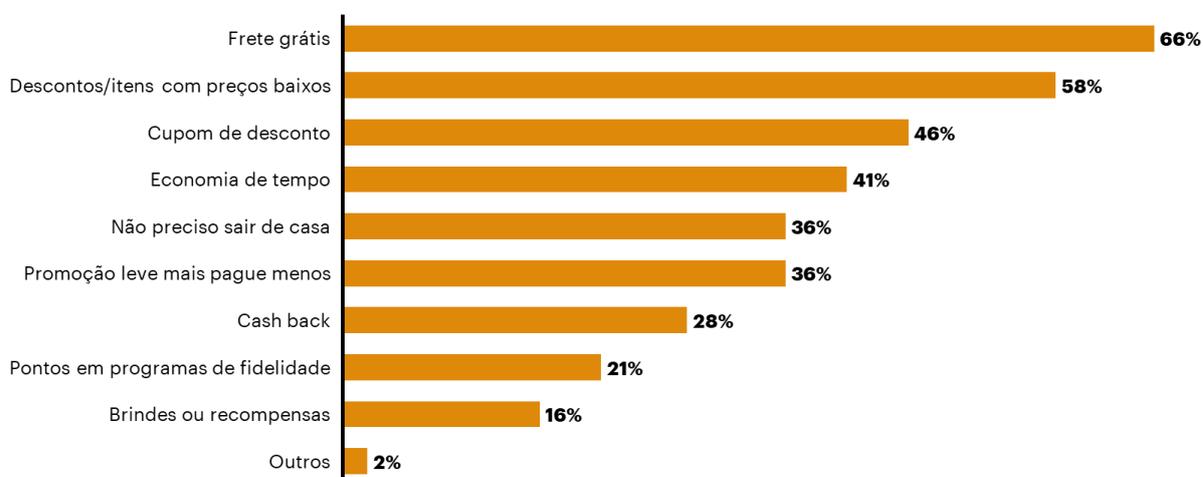
Em um contexto de transformação digital, a conveniência é o principal fator que impulsiona o crescimento das compras *online* (KONDOJ ET AL., 2021), trazendo a

oportunidade de estar no conforto de casa e fazer compras em qualquer lugar do mundo. Segundo uma pesquisa da NZN Intelligence, (2018), a preferência pelos pedidos digitais já se tornou uma realidade, uma vez que 74% dos respondentes alegam preferir esta opção. Os motivos que levam a maioria para esse caminho são diversos, mas pode-se destacar a comodidade e praticidade, preços atrativos, possibilidade de conferir avaliação de outras pessoas e variedade de lojas (NIQ EBIT, 2023b).

O Brasil, com uma população jovem (idade média de 33,2 anos) e adepta aos meios digitais, possui a maior parte de seus consumidores amigáveis aos aplicativos (JPMORGAN, 2021). No ano de 2021, os usuários de celulares tiveram uma média de cinco horas e meia por dia diante de seus aparelhos celulares, de acordo com um relatório lançado pela empresa de análise de mercado digital App Annie (BRASILEIRO, 2022), empresa de análise de mercado digital. Nesse contexto, espera-se que o comércio móvel deverá expandir-se com previsão de um CAGR de 15,2% para 2024 (JPMORGAN, 2021), deixando clara a mudança no comportamento do consumidor atual.

Dada a enorme oferta de bens e serviços no meio *online*, é necessário entender o que motiva o consumidor a fechar o seu pedido: brindes, *cash back*, cupons de desconto, descontos/itens com preços baixos, economia de tempo, conforto, promoções, programas de fidelidade ou frete grátis (NIQ EBIT, 2023b). No Gráfico 6 são apresentados os principais motivadores de compra *online*.

Gráfico 6 - Motivadores de compra online



Fonte: Adaptado de NIQ EBIT (2023b)

No contexto do *e-commerce*, a fidelidade, referida como *e-loyalty*, é definida como a atitude favorável de um cliente em relação a um *site online* que resulta em um comportamento de recompra (KARUNAMOORTHY ET AL., 2002). A noção deste conceito é descrita como uma evolução do conceito tradicional controlado pelo comerciante para um conceito controlado pelo consumidor e facilitado pela tecnologia (ALTINKEMER; OZCELIK, 2009). Kotler e Armstrong (2003) afirmam que a chave para a vantagem competitiva em uma situação cheia de concorrência é a capacidade de melhorar a fidelidade do cliente, uma vez que é muito mais barato retê-los do que atrair novos.

2.3.1 *Life centricty*

Nos dias atuais, as necessidades dos consumidores estão mudando rapidamente e as empresas precisam evoluir no mesmo ritmo se quiserem se manter relevantes. As mesmas devem ampliar o foco e evoluir de uma visão que só considera o consumo dos clientes para uma que os vê como multifacetados, complexos e se adaptando às circunstâncias imprevisíveis da vida, assim como os mesmos se veem. Em um mundo em que as opções dadas ao consumidor são diversas e de fácil acesso, as companhias que se adaptam de forma rápida e colocam a vida do consumidor no centro e não apenas seu consumo, podem ter uma vantagem competitiva, visto que, segundo uma pesquisa feita em 2022 pela Accenture, 64% dos consumidores gostariam que as empresas respondessem às suas mudanças de necessidades com mais agilidade.

O bombardeio constante de forças externas, sejam elas econômicas, sociais, ambientais ou políticas afetam as decisões do dia a dia dos consumidores, que hoje prezam não só pelo produto, mas por tudo que ele representa eticamente na sociedade. Por esse motivo, empresas que norteiam seus objetivos através da vida de seus clientes no centro, entendem profundamente seus consumidores e entregam soluções relevantes para esses contextos. Para que as organizações consigam colocar a vida no centro, existem três passos a serem seguidos: enxergar os clientes de forma completa, criar soluções para cenários mutáveis e simplificar para ter relevância (ACCENTURE, 2022).

2.4 *Last mile logistics*

Segundo Gevaers et al., (2011), *last mile logistics* é o processo de entrega de produtos do depósito do varejista ou do centro de distribuição até a residência ou local de trabalho do cliente. De acordo com a pesquisa feita pela Accenture (SÁ, 2022), 89% das empresas acreditam que o *e-commerce* cria uma necessidade maior de entregas mais rápidas e é essa a demanda que está impulsionando o conceito de *last mile delivery* e promovendo soluções como entregas no mesmo dia. O investimento em centros logísticos abrangentes como “*dark stores*”, redes de entrega ao domicílio, novas tecnologias de transportes e pontos de coleta são as respostas para essas mudanças (ETTOUZANI ET AL. ,2012). *Dark stores* são centros de distribuição de varejo de tamanho pequeno e de apoio que não estão abertos ao público para compras presenciais. As *dark stores* são projetadas exclusivamente para atender pedidos de compras digitais. (FERNANDES, 2020).

No contexto de *dark stores*, é possível destacar alguns fatores benéficos à este tipo de organização:

- Custos baixos: por estarem distribuídas em áreas com alta densidade demográfica e não precisarem das áreas comerciais, o aluguel ou valor do espaço se torna bem menor. Além disso, esses centros podem funcionar com mobiliário mínimo, já que não é necessário atrair e acomodar o cliente (CARRERAS LAHOZ, 2021).
- Aumento do horário de funcionamento: as *dark stores* podem funcionar 24 horas por dia, 7 dias por semana, por não ter restrição de horário. Os pedidos podem ser entregues rapidamente e no horário mais conveniente para os clientes (GOMES, 2021).
- Maior eficiência e sustentabilidade: devido ao fato das *dark stores* serem dedicadas ao atendimento de pedidos *online*, elas possuem uma visão mais clara dos níveis de estoque, resultando em melhor disponibilidade dos produtos (CARRERAS, 2021).
- Oportunidade de novos produtos e mercados: esse tipo de modelo de negócio dá aos vendedores a possibilidade de começar operações em novos mercados sem a necessidade de um local aberto ao público (DARK, 2020).

2.5 Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score (NPS) é uma métrica desenvolvida que consegue categorizar os clientes com base em suas respostas a uma simples pergunta: “Em uma escala de 0 a 10 qual a probabilidade de você recomendar esta empresa/marca/produto/serviço a um amigo, familiar ou colega?” (REICHHELD, 2011). Ela serve como uma metodologia para avaliar a satisfação dos clientes e o seu grau de fidelidade em qualquer perfil de empresa (MAGALHÃES, 2019).

Segundo Reicheld (2011) as respostas colocam os clientes em três grupos, cada um com comportamentos diferentes: os promotores, os passivos e os detratores. Promotores são aqueles que deram nota 9 ou 10 e promovem a empresa para sua rede de amigos, geralmente refazendo compras e fornecendo *feedbacks* construtivos e sugestões às empresas. Os passivos são os que deram nota 7 ou 8, que são passivamente satisfeitos e com maior probabilidade de referir impressões pouco entusiasmadas sobre a empresa. Este grupo de consumidores não é tão fiel à companhia e pode facilmente recorrer a concorrentes, se porventura esses possuírem melhores preços. Por fim, existem os detratores, que são os entrevistados que deram uma pontuação inferior ou igual a 6. Os mesmos indicam que estão insatisfeitos ou desapontados com sua jornada na empresa em questão. A conta do *NPS* é feita simplesmente subtraindo a porcentagem de detratores da porcentagem de promotores, sendo uma pontuação que varia entre -100 a +100. Segundo Blasberg et al., (2008), medir o *NPS* de uma empresa fornece *insights* sobre o lado racional e emocional do comportamento do consumidor.

2.6 Jornada do cliente

Para Lemon e Verhoef (2016), a jornada do cliente é definida como um processo dinâmico com três etapas principais: pré compra, compra e pós compra. Ela consiste numa série de pontos de contato que envolvem todas as atividades e eventos relacionados à entrega de um serviço, que formam a experiência do cliente.

No Brasil, 81% das pessoas não voltam a comprar com marcas depois de ter uma experiência ruim, seja *online* ou *offline*. Além disso, 31% afirmam estar mais exigentes em relação à experiência *online* depois da pandemia (ADYEN, 2022).

Devido às inúmeras possibilidades, ofertas e a forte evolução das tecnologias digitais, a jornada do cliente tem se tornado mais extensa e versátil, bem como pelo surgimento de novos canais e dispositivos, o que faz com que os clientes interajam por meio de inúmeros pontos de contato (HERHAUSEN *ET AL.*, 2020).

2.7 Critérios de avaliação de qualidade de um *e-commerce*

A fim de avaliar a qualidade do serviço prestado em um *e-commerce* no setor de bens de consumo, foi proposta, por Zain *et al.*, (2022), uma metodologia focada na satisfação do cliente. Segundo estes autores, devido a ausência de pesquisas dedicadas a avaliar a satisfação do cliente no mercado de *e-commerce* para bens de consumo, este método foi criado através do estudo de diversos autores que são referência na literatura para cada critério analisado. Os critérios de avaliação de um *e-commerce* são apresentados na Tabela 2, abrangendo a facilidade de uso e aparência do aplicativo em questão; a disponibilidade, variedade e preço dos produtos; a segurança e a facilidade do pagamento; a cobertura, o tempo de entrega, a atitude do entregador; o cumprimento do pedido e a qualidade do produto; a capacidade de resolução de problemas no pós-venda e, o programa de fidelidade.

Tabela 2 - Referência de critérios de qualidade para avaliação de um *e-commerce*

Critério	Sub Critério
Aplicativo (UX)	Facilidade de uso do aplicativo
	Aparência do aplicativo
Seleção de Produtos	Disponibilidade de produtos
	Variedade de produtos
	Preço dos produtos
Pagamento	Segurança do pagamento
	Facilidade de pagamento
Entrega	Cobertura de entrega
	Tempo de entrega
	Atitude do entregador
Confiabilidade do pedido	<i>Fulfillment</i>
	Qualidade do produto
Pós venda	Capacidade de resolução de problemas
	Programa de fidelidade

Fonte: Adaptado de Zain *et al.*, (2022)

3 MODELO DE PESQUISA

Para a elaboração do presente trabalho, o método de pesquisa empregado foi o de estudo de caso. Para Yin (2001, p. 32), “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Entretanto, ainda segundo Yin (2001, p. 21), existem cinco tipos de estratégias de pesquisa, sendo elas os experimentos, levantamentos, análise de arquivos, perguntas históricas e estudos de caso. Cada uma representa uma maneira de se coletar e analisar provas empíricas, segundo sua própria lógica e apresentando vantagens e desvantagens. Para definir a melhor estratégia a ser utilizada, Yin (2001, p. 24) aborda três condições a serem levadas em consideração: o tipo de questão de pesquisa proposto, extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos e o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. Na Tabela 3, pode-se observar como cada uma das cinco principais estratégias de pesquisa apresentadas deve ser escolhida, levando em consideração as três condições citadas.

Tabela 3 -Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Segundo Gil (2002), a construção de um estudo de caso envolve o cumprimento de sete etapas, sendo elas:

- **Formulação do problema:** constitui a etapa inicial da pesquisa. Geralmente é consequência de um longo processo de reflexão e imersão em fontes bibliográficas adequadas.

- Definição da unidade-caso: trata-se de um indivíduo em um contexto definido.
- Determinação do número de casos: o estudo de caso pode ser tanto de um único quanto de múltiplos casos. O uso de múltiplos casos é mais frequente, mas requer uma metodologia mais apurada e mais tempo para a coleta e análise de dados. Já o de um único caso é normalmente usado quando o tema possui uma restrição em relação à busca por informação.
- Elaboração do protocolo: constitui-se no documento que contém o instrumento de coleta de dados e define a conduta a ser adotada para a sua aplicação. O protocolo é uma das melhores formas de se aumentar a confiabilidade do estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 89), o protocolo inclui a visão global do projeto (para informar os propósitos e cenário em que será desenvolvido o estudo de caso), os procedimentos de campo (envolvem acesso às organizações ou informantes, material e informações gerais sobre procedimentos a serem desenvolvidos), determinação das questões (constituem as lembranças acerca das informações que devem ser coletadas e devem estar acompanhadas das prováveis fontes de informação) e o guia para a elaboração do relatório.
- Coleta de dados: a coleta de dados deve ser proveniente de diversos procedimentos, a fim de gerar confiabilidade ao estudo de caso.
- Análise de dados: geralmente, em estudos de caso, a análise de dados é de natureza predominantemente qualitativa e por esse motivo, é necessário que o pesquisador tenha cuidado com a sensação de certeza que ele pode ter sobre suas conclusões, que nem sempre serão certas.
- Redação do relatório: a apresentação do estudo geralmente é redigida a partir da apresentação do problema, da metodologia utilizada, dos resultados e das conclusões obtidas.

3.1 Etapas

O presente trabalho aplicou a metodologia de sete etapas formulada por Gil (2002) apresentadas a seguir:

3.1.1 Formulação do problema

O problema do presente estudo é o impacto que o *e-commerce* Zé Delivery vem tendo para a AMBEV e seus consumidores.

3.1.2 Definição da unidade-caso

A unidade-caso é a plataforma de *e-commerce* Zé Delivery, da empresa AMBEV.

3.1.3 Determinação do número de casos

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso único, uma vez que apenas uma empresa foi analisada.

3.1.4 Elaboração do protocolo

Para a elaboração do protocolo de pesquisa, foi utilizada a metodologia de sete etapas proposta por Gil (2002).

3.1.5 Coleta de dados

Os dados utilizados na pesquisa foram coletados de diversas fontes: entrevistas, observação de campo, jornada do cliente, pesquisa com usuários, documentos públicos, documentos internos da empresa e pesquisa da literatura.

3.1.5.1 Entrevistas

Foram realizadas duas entrevistas de aproximadamente uma hora, seguindo o protocolo apresentado no Apêndice A. Os entrevistados foram: o Gerente Regional do Rio de Janeiro e Espírito Santo, as principais praças do Zé Delivery e o atual Gerente de Performance da empresa, que é responsável pelo acompanhamento de performance e avaliação de oportunidades dos *sellers*, que são os clientes AMBEV que realizam a venda dos produtos dentro da plataforma.

3.1.5.2 Jornada do cliente

Foi realizada a jornada do cliente *end to end* com três consumidores recorrentes da plataforma de *ecommerce* analisada. Como mencionado no capítulo de referencial teórico, a mesma é composta pelas etapas de pré compra, compra e pós compra.

Foram selecionados três clientes em diferentes regiões, sendo elas Barra da Tijuca (Rio de Janeiro), Copacabana (Rio de Janeiro) e Petrópolis (Rio de Janeiro), a fim de entender como o aplicativo se comporta em cada praça. Com o direcionamento de escolher, no mínimo, três produtos, os entrevistados analisaram os detalhes do todo o processo e, ao final, responderam um questionário com suas percepções, apresentado no Apêndice B.

3.1.5.3 Questionário

Foi enviado um questionário em que apenas pessoas que já fizeram pedidos pelo aplicativo poderiam responder e se obteve um resultado de 217 respostas. Presente no Apêndice B, as perguntas foram elaboradas com base na metodologia proposta por Zain *et al.* (2022), seguindo uma escala de Likert. A escala Likert é uma escala de resposta psicométrica usada em questionários para obter as preferências dos respondentes ou grau de concordância com uma ou com um conjunto de afirmações. Trata-se de uma técnica não comparativa e unidimensional, pois mede apenas uma característica. Os entrevistados são solicitados a indicar o seu nível de concordância com uma dada afirmação através de uma escala ordinal. A forma mais comum é uma escala de cinco pontos que segue a ordem “Discordo totalmente”, “Discordo parcialmente”, “Neutro”, “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”. A cada nível é atribuído um valor numérico, como mostrado na Figura 2, facilitando a análise dos dados (ALLEN; SEAMAN, 2007).

Ao final, estava presente a pergunta de *NPS* “Em uma escala de 0 a 10 qual a probabilidade de você recomendar esta empresa/marca/produto/serviço a um amigo, familiar ou colega?”, a fim de entender a real satisfação dos clientes, como mencionado no capítulo de referencial teórico.

Figura 2 - Escala usada em questões do modelo de Likert



Fonte: Adaptado Allen e Seaman (2007)

3.1.6 Análise de dados

Os dados oriundos da jornada do cliente foram avaliados seguindo o modelo proposto por Zain *et al.* (2022), os dados coletados de fontes diversas mencionadas anteriormente foram triangulados com o objetivo de responder a pergunta do presente trabalho. As análises sempre foram feitas por ambas as autoras e discutidas.

3.1.7 Redação do relatório

O relatório de pesquisa é o presente trabalho de conclusão de curso.

4 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo aborda, de forma descritiva, a realização do estudo de caso, que foi feito através de entrevistas com executivos da companhia, informações de relatórios públicos, consultas ao *site* e ao aplicativo do Zé Delivery, pesquisas e duas entrevistas do CEO Rodolfo Chung, uma para o congresso de *e-commerce* Brasil e outra para o *podcast* Inova Ventures tornadas públicas através do *Youtube*.

4.1 AMBEV

A AMBEV, nasceu em 1999 através da fusão entre as centenárias Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica. É uma empresa de capital aberto, com sede em São Paulo, mas com operações em todo o Brasil e no continente. No total, opera em dezesseis países e possui mais de cinquenta marcas, que vão desde água e chás até as maiores no ramo das cervejas.

De acordo com o relatório de resultados divulgado pela própria companhia, no ano de 2022, o lucro líquido aumentou 13,5% ante 2021, chegando a R\$ 14,891 bilhões. No Brasil, a gigante representa mais de 2% do PIB (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO AMAZONAS (ALEAM), 2023) e emprega mais de trinta mil pessoas no país.

Segundo Jean Jereissati, CEO da AMBEV, ser apenas uma empresa de bebidas não os representa mais. O mesmo reforçou que a companhia enxerga-se atualmente como uma “plataforma de marcas”, sendo referência em todo o ecossistema em torno da venda de bebidas. Para chegar nesse objetivo, a aposta principal sempre foi a digitalização e os primeiros passos nesta direção já foram dados. A AMBEV possui três iniciativas de inovação voltadas para seus clientes e uma delas é o aplicativo de entrega de bebidas Zé Delivery, focado no consumidor final (QUESADA, 2022).

4.2 Zé Delivery

O Zé Delivery é uma plataforma de entregas focada no mercado de bebidas, criada no ano de 2016, em um momento em que a AMBEV tinha o desejo de se reinventar e se preparar para o futuro. O negócio nasceu dentro da incubadora da multinacional, sendo uma ideia tocada pela geração mais nova e com o intuito de entregar preço e conveniência ao seu consumidor final.

A empresa baseia seu posicionamento em ocasiões de consumo, principalmente quando os usuários estão entre amigos, celebrando ou se preparando para alguma festa. Segundo seu *Chief Executive Officer (CEO)*, Rodolfo Chung, o Zé Delivery quer ser o “agilizador do rolê”, entregando ao consumidor a proposta de um pedido rápido, gelado e barato. A Figura 3 ilustra a proposta de valor da plataforma Zé Delivery para os seus consumidores.

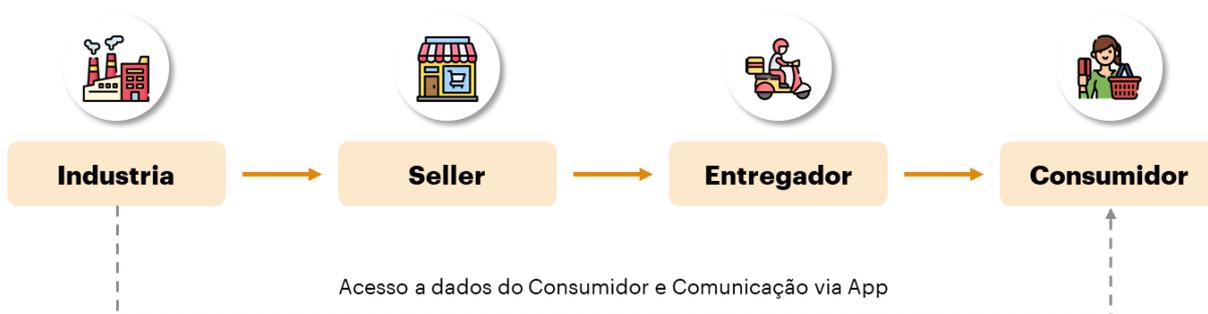
Figura 3 - Proposta de valor Zé Delivery



Fonte: Adaptado Zé Delivery (2023)

Para isso, como mostrado na Figura 4, o modelo de negócios conecta quatro principais atores, sendo eles os *sellers*, o consumidor, o entregador do pedido e a indústria, possibilitando o acesso da indústria (B2B) ao consumidor final. A venda dentro do aplicativo é feita pelos clientes da AMBEV, chamados de parceiros ou *sellers*, que precisam cumprir alguns requisitos para serem aceitos

Figura 4 - Atores modelo de negócios Zé Delivery



Fonte: Aatoria própria (2023)

Segundo o *head* de operações do Zé delivery, entre os requisitos para ser um *seller*, é necessário estar localizado na área de atuação da plataforma, ter um Cadastro Nacional de pessoa Jurídica (CNPJ) regularizado e atrelado a uma Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) - que permita a distribuição de bebidas, contar com uma frota própria de entrega, emitir nota fiscal e ter os equipamentos necessários para a correta acomodação das bebidas. Também é recomendado ao menos cinco geladeiras e/ou câmara fria para os produtos. Além disso, o estabelecimento precisa aceitar várias formas de pagamento, como cartão de crédito, débito e dinheiro (GONSALVES; TAVARES, 2022).

Devido à pandemia do COVID-19, o aplicativo cresceu exponencialmente, tendo hoje, 4,6 milhões de usuários ativos mensais, com uma frequência média de compra de 2,3 pedidos por mês, segundo o relatório de resultados divulgado pela AMBEV no segundo trimestre de 2023. Com mais de 40 mil entregadores cadastrados e 4,3 mil *sellers* ativos em mais de 300 cidades no Brasil, o Zé Delivery possui um tempo médio de entrega de 35 minutos e hoje está colocado como o segundo maior delivery do país, tendo realizado 61,5 milhões de entregas no ano de 2022.

Os próximos tópicos descrevem a plataforma Zé Delivery e seguem a estrutura do modelo proposto por Zain *et al.*, (2022), apresentado no capítulo três do presente trabalho.

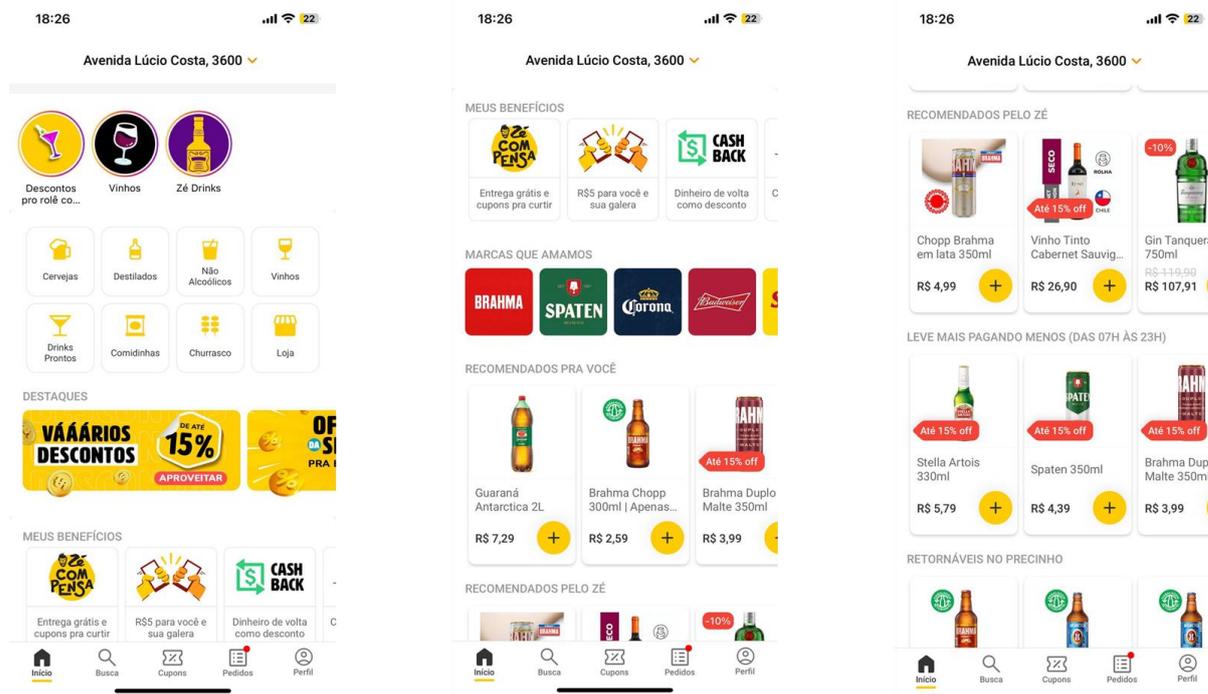
4.2.1 Aplicativo

Como mencionado no capítulo de referencial teórico do presente trabalho, uma plataforma de *e-commerce* funciona realizando transações comerciais digitalmente. A empresa abordada neste estudo de caso pode encaixar-se no conceito citado, uma vez que possui um aplicativo para exercer sua atividade fim, estando disponível para Iphone, Android ou até mesmo pelo computador. O mesmo foi lançado no ano de 2016, já realizou mais de 25 atualizações nos últimos três anos (ZÉ DELIVERY DE BEBIDAS, 2023a) e possui dez milhões de *downloads* na *playstore*, plataforma digital de distribuição de aplicativos para dispositivos Android (ZÉ DELIVERY DE BEBIDAS, 2023b). Na Apple Store e Google Store, o Zé Delivery é o único aplicativo de entregas na casa do consumidor com uma nota de 4,9, sendo a máxima 5 (ZÉ DELIVERY, 2023a).

Na página inicial do aplicativo estão as categorias dos produtos para serem selecionados, *banners* comunicando descontos, informações sobre os benefícios oferecidos pelo Zé Delivery, as marcas do portfólio e alguns produtos recomendados para o consumidor.

A Figura 5 apresenta a página inicial do aplicativo Zé Delivery em um determinado momento de acesso.

Figura 5 - Página inicial do aplicativo Zé Delivery



Fonte: Capturada pelas autoras no aplicativo Zé Delivery

4.3.1 Seleção de produtos

O Zé Delivery possui mais de 90 marcas parceiras que se dividem em diversas categorias, sendo elas: cervejas, destilados, vinhos, *drinks* prontos, não alcoólicos, *snacks*, gelo, produtos para churrasco e tudo que pode facilitar o “rolê da galera”, como seu próprio *CEO* diz.

A empresa autodenomina-se como uma plataforma de *delivery* especialista, ou seja, vende produtos específicos direcionados à sua principal ocasião de consumo, aquela em que o consumidor está se juntando com os amigos em um final de semana, seja para ver um jogo de futebol ou para uma festa em que precisa de bebidas geladas, chegando rapidamente com um bom preço.

Apesar de possuir muitas marcas parceiras, o portfólio é diferente para cada usuário, uma vez que o *seller* que irá atender o pedido é definido a partir da localização e disponibilidade de produtos.

Como citado anteriormente, o principal objetivo do Zé Delivery é entregar bebida rápida e gelada “no precinho” ao seu consumidor. Segundo o gerente de performance do Zé Delivery,

para garantir o “precinho”, os preços são tabelados no aplicativo e a empresa garante um *markup* de 20% ao *seller* nos produtos AMBEV. O *markup* consiste em um índice que tem por objetivo estipular a precificação de determinados produtos e serviços. Ele basicamente representa a diferença entre o preço de venda e o preço de custo de um produto ou mercadoria (RESEARCH XP, 2023).

4.3.2 Pagamento

As formas de pagamento disponibilizadas pelo aplicativo dependem do modelo adotado pelo *seller* que irá atender o pedido. Segundo o gerente regional do Zé Delivery, até o início do ano de 2023, o pagamento era feito apenas na entrega, via cartão de crédito ou dinheiro, mas atualmente alguns *sellers* já aceitam o pagamento pelo aplicativo.

4.3.3 Entrega

Atualmente, o Zé Delivery está presente em todos os estados do Brasil, somando mais de 300 cidades e possui uma média de tempo de entrega de 35 minutos. Para garantir a entrega rápida, como promete sua proposta de valor, a plataforma entrega apenas às pessoas que estão a uma distância de, no máximo, 21 quilômetros do *seller* parceiro. Dito isso, a cobertura depende não só da cidade, mas também do bairro ou localização do usuário.

Para que o *seller* possa operar no Zé Delivery, ele precisa ter sua própria frota de entrega e arcar com os custos operacionais, sendo a gestão dos entregadores de sua exclusiva responsabilidade. Segundo o gerente regional da companhia, hoje, já são mais de 40 mil cadastrados e o Zé Delivery não possui vínculo empregatício com nenhum.

Para ser um entregador cadastrado, são necessários alguns pré-requisitos, como ser maior de 21 anos, carteira nacional de habilitação para dirigir (CNH) válida, possuir colete de segurança reflexivo, *smartphone* com *internet*, licenças municipais (caso seja necessário para a cidade), possuir um veículo e ter vínculo com o *seller* parceiro do Zé Delivery.

4.3.4 Confiabilidade do pedido

Como dito anteriormente, o Zé Delivery conecta quatro principais autores em sua jornada: os *sellers*, o consumidor, o entregador do pedido e a indústria. Para que exista

confiabilidade no que a plataforma está entregando, é necessário que os quatro estejam satisfeitos e isso é medido através do *NPS*.

Segundo dados de Setembro de 2022 do Zé Delivery, pelo ponto de vista do consumidor, a plataforma possui um *NPS* de 80 pontos. Já os entregadores fecharam em 60 pontos e pela visão da indústria e dos *sellers*, o *NPS* chega a uma nota de 70 pontos.

4.3.5 Pós-venda

Segundo a metodologia proposta por Zain *et al.*, (2022), adotada no presente estudo de caso, o pós-venda deve ser separado em dois tópicos: a capacidade de resolução de problemas e os programas de fidelidade. A seguir, os dois serão tratados separadamente.

4.3.5.1 Capacidade de resolução de problemas

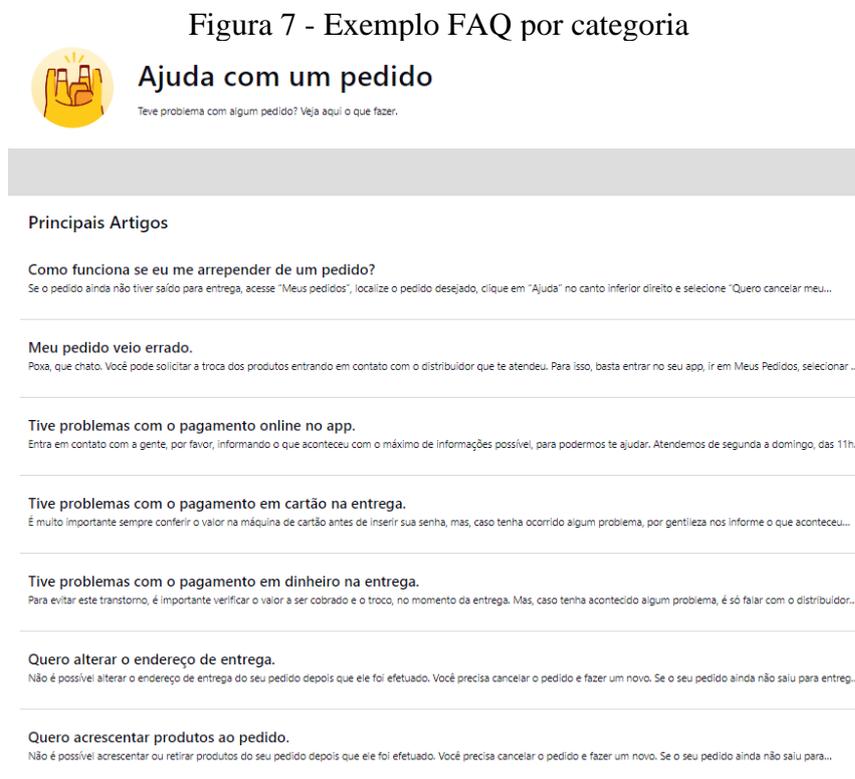
Para entregar um serviço de qualidade e escutar seus consumidores, o Zé Delivery possui algumas opções para a resolução de problemas. A plataforma possui um espaço para *Frequently Asked Questions* (FAQ), ou em português: perguntas feitas frequentemente (REDATOR ROCK CONTENT, 2022). As perguntas dividem-se em algumas categorias, tais como: entrega, pagamento, ajuda com pedido, promoções e descontos, entre outros. A Figura 6 ilustra as categorias de perguntas feitas frequentemente.

Figura 6- Categorias do FAQ



Fonte: Capturado pelas autoras no aplicativo Zé Delivery

Ao selecionar a categoria desejada, o usuário tem acesso a perguntas frequentes sobre determinado assunto, podendo tirar sua dúvida com facilidade, como mostrado na Figura 7.



Fonte: Capturado pelas autoras no aplicativo Zé Delivery

Além do *FAQ*, os consumidores também têm a possibilidade de abrir um *ticket* de suporte no *site*, fornecendo seu *e-mail*, nome, número do pedido e uma explicação do problema que tiveram, como mostrado na Figura 8. O Zé Delivery possui uma equipe dedicada a esse atendimento de segunda-feira a domingo das 11:00 horas até às 23:00 horas.

Figura 8 - Abertura de *ticket* no Zé Delivery

Portal do Consumidor

Enviar uma solicitação Entrar

Portal do Consumidor > Tickets de suporte > Criar

Enviar solicitação

E-mail cadastrado no Zé *

E-mail cadastrado no Zé

Nome *

Nome

Assunto *

Assunto

Número do pedido

Para localizar o número do seu pedido, selecione a aba "Pedidos" no seu aplicativo Zé Delivery e em seguida o pedido do ocorrência. O número estará disponível no topo da tela.

Número do pedido

Descrição *

Descrição

Enviar

Fonte: Capturado pelas autoras no aplicativo Zé Delivery

4.3.5.2 Programa de fidelidade

Segundo o gerente regional, a fim de fidelizar seus usuários, o Zé Delivery possui o programa de fidelidade “Zé Compensa”, que conta com mais de 4 milhões de pessoas cadastradas. Ao se cadastrar gratuitamente no programa, a cada produto AMBEV comprado no Zé Delivery, o consumidor ganha um ponto na carteira, que pode ser trocado por benefícios e experiências, como cupons no aplicativo, eventos, jogos de futebol ou até mesmo cervejas em um bar (incentivando uma jornada 360). Dessa maneira, a plataforma incentiva seu usuário a comprar recorrentemente e garante um bom relacionamento com o mesmo. É possível entender o visual do “Zé Compensa” através da Figura 9, que ilustra a página inicial do programa.

Figura 9 - Página inicial Zé Compensa



Fonte: Capturado pelas autoras no aplicativo Zé Delivery

4.3 O impacto para a AMBEV

Como mencionado anteriormente no presente trabalho, o Zé Delivery é um novo canal de vendas para a AMBEV, cujo um dos objetivos é conectar a indústria com seu consumidor na ponta. O mesmo representa 6% do volume de vendas da multinacional e, hoje, possui mais de 4.6 milhões de usuários (AB INBEV, 2022), que pela primeira vez estão sendo colocados no centro pela AMBEV, como diz o conceito de life centricity mencionado no capítulo de referencial teórico. Além disso, através da plataforma, a AMBEV entrega ao seu seller mais uma forma de vender, fazendo com o que o mesmo aumente sua receita e, conseqüentemente, precise comprar mais da indústria além de possibilitar a venda de produtos não AMBEV pela plataforma gerando uma receita adicional para a indústria.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

A interpretação de resultados é uma das partes mais críticas e importantes de um estudo de caso (MARCONI; LAKATOS, 2003). Deste modo, neste capítulo são apresentadas as análises e discussões dos resultados do estudo de caso da plataforma Zé Delivery, levando em consideração os resultados da jornada do cliente feita, da pesquisa com usuários recorrentes e das entrevistas realizadas com executivos da empresa. Além disso, recomendações de melhorias e sugestões também são oferecidas.

5.1 Pesquisa com usuários

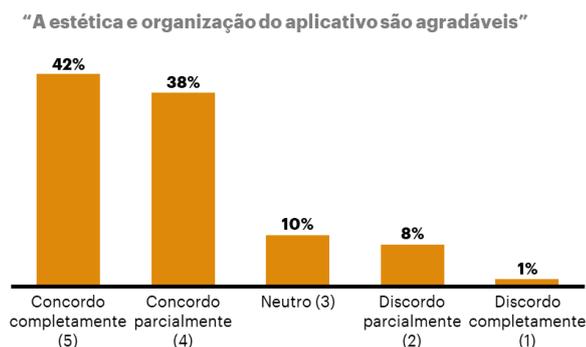
Como mencionado anteriormente, foi realizado o envio de um questionário para aproximadamente 400 consumidores do Zé Delivery que obteve 217 respostas, apresentado no Apêndice B, com afirmações a serem concordadas ou não, seguindo a escala de Likert. As afirmações seguiram a ordem dos critérios encontrados na metodologia proposta por Zain *et al.*, (2022) e os resultados mais relevantes serão apresentados no presente capítulo.

5.1.1 Aplicativo

No presente critério, os usuários avaliaram a facilidade de uso e a aparência do aplicativo do Zé Delivery e dentre as 217 respostas, o que mais chamou a atenção foi que 69% concordam completamente que o aplicativo é de fácil uso e 26% concordam parcialmente, o que mostra que 95% dos respondentes não possuem dificuldades com o uso da plataforma.

Mas, quando a avaliação refere-se à aparência do aplicativo, as opiniões tendem a ser mais neutras, as quais, de acordo com a escala Likert, chegaram a uma média de 4,1, demonstrando uma oportunidade de melhora no quesito analisado. Como visto no Gráfico 7, das 217 respostas, 42% foram “Concordo completamente” (nota 5), 38% “Concordo parcialmente” (nota 4), 10% “Neutro” (nota 3), 8% “Discordo parcialmente” (nota 2) e 1% “Discordo completamente” (nota 0).

Gráfico 7 - Estética e organização do aplicativo

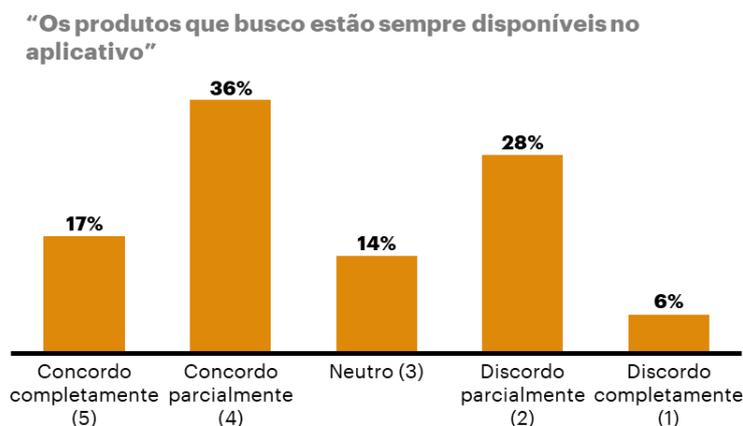


Fonte: Pesquisa com consumidores

5.1.2 Seleção de produtos

O critério de seleção de produtos é dividido em três subcritérios: preço, disponibilidade e a variedade dos produtos. Na pesquisa, o critério com menor nota da escala de Likert é a disponibilidade de produtos, sendo ela 3,3. Tal cenário traz a necessidade de olhar com atenção este assunto, uma vez que pode ser motivo de desistência de um usuário na hora de realizar seu pedido. O Gráfico 8 evidencia o problema relatado, pois ao serem perguntados sobre a disponibilidade de produtos do aplicativo, dos 217 respondentes, 17% escolheram “Concordo completamente” (nota 5), 36% “Concordo parcialmente” (nota 4), 14% “Neutro” (nota 3), 28% “Discordo parcialmente” (nota 2) e 6% “Discordo completamente” (nota 0). Em resumo, quase metade dos respondentes possuem uma opinião neutra ou discordam do assunto em questão.

Gráfico 8 - Disponibilidade de produtos

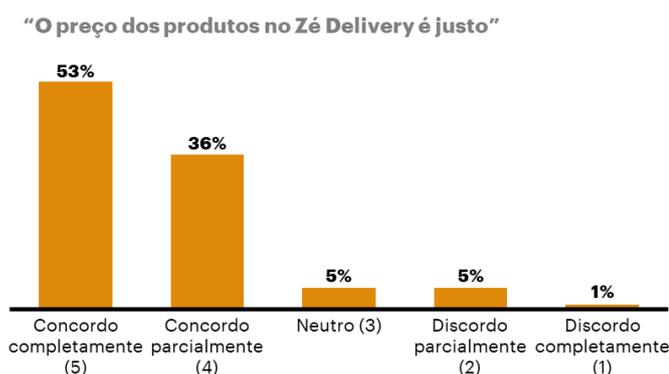


Fonte: Pesquisa com consumidores

Por outro lado, tratando-se do tópico de variedade de produtos, 78% dos entrevistados concordam que o Zé Delivery possui uma gama variada de produtos, sendo um ponto positivo no momento em que o usuário está decidindo qual plataforma de delivery usar.

Por fim, o preço dos produtos não mostrou ser um ponto de atenção na pesquisa visto que 89% dos respondentes acreditam que o preço praticado no aplicativo é justo, 5% demonstra ser neutro em relação ao assunto e apenas 6% não concordam com a afirmativa. Tais resultados são apresentados no Gráfico 9.

Gráfico 9 -Preço dos produtos



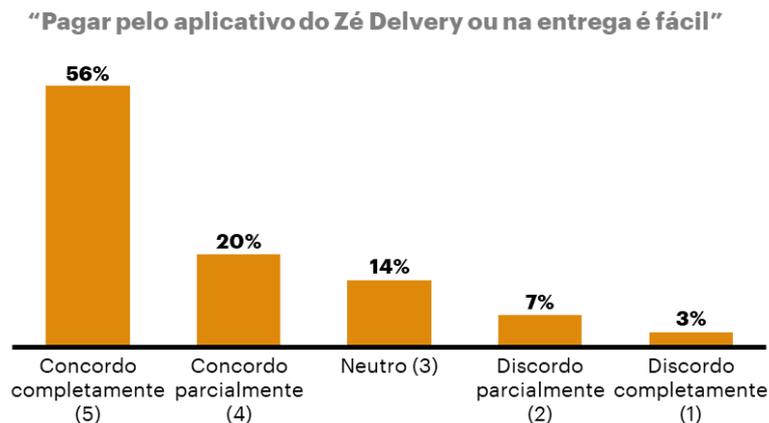
Fonte: Pesquisa com consumidores

5.1.3 Pagamento

Ao tratar-se de segurança de pagamento, o Zé Delivery possui uma boa avaliação dos usuários, uma vez que 95% dos respondentes acreditam ser seguro realizar o pagamento pela plataforma ou na hora da entrega do pedido, mas, por outro lado, ao se perguntar sobre a facilidade do pagamento, uma boa parcela dos usuários já tiveram problemas, seja no aplicativo ou na entrega. É possível que tal resultado seja decorrente de muitos clientes não conseguirem realizar o pagamento via aplicativo, tendo que fazer a mesma pessoalmente com o entregador.

A partir da pesquisa, percebe-se que, mesmo com o incômodo de muitas vezes não poderem pagar pelo aplicativo, a maioria ainda acredita que o pagamento, tanto na entrega quanto no aplicativo, é fácil. Enxerga-se a divisão das respostas no Gráfico 10, onde 56% responderam “Concordo completamente” (nota 5), 20% “Concordo parcialmente” (nota 4), 14% “Neutro” (nota 3), 7% “Discordo parcialmente” (nota 2) e 3% “Discordo completamente” (nota 0).

Gráfico 10 - Facilidade de pagamento

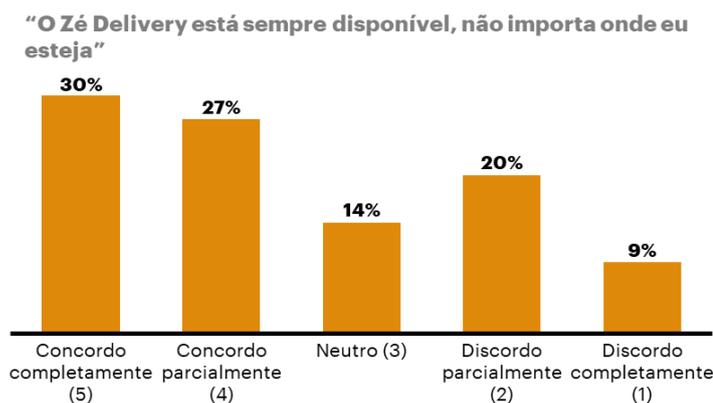


Fonte: Pesquisa com consumidores

5.1.4 Entrega

Este tópico abordou a cobertura de entrega, o tempo e a atitude do entregador com o público. Tratando-se de cobertura de entrega, o tópico ficou com uma média de 3,5 de acordo com a escala de Likert, sendo ela uma das menores notas dentre os assuntos abordados. Percebe-se que quase 30% dos respondentes demonstram já ter passado por situações em que a plataforma não estava disponível para uso. Como mostrado no Gráfico 11, as respostas ficaram divididas entre: 30% responderam “Concordo completamente” (nota 5), 27% “Concordo parcialmente” (nota 4), 14% “Neutro” (nota 3), 20% “Discordo parcialmente” (nota 2) e 9% “Discordo completamente” (nota 0). Visto isso, conclui-se que a cobertura do Zé Delivery ainda pode ser melhorada, podendo chegar a mais usuários e, conseqüentemente, aumentar seus pedidos.

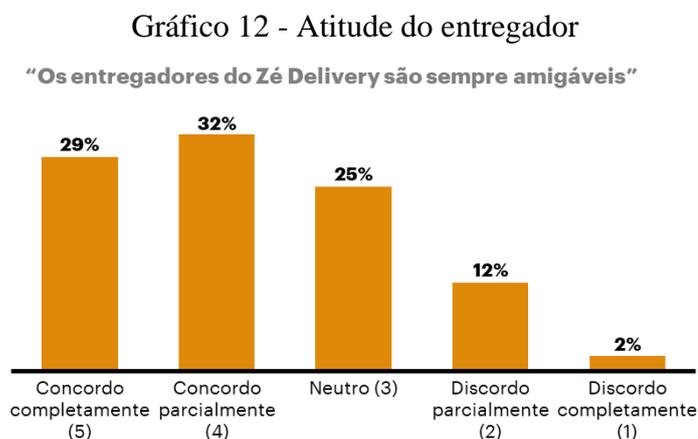
Gráfico 11 - Cobertura de entrega



Fonte: Pesquisa com consumidores

O presente tópico “tempo de entrega” é de suma importância para o negócio, uma vez que o Zé Delivery baseia sua proposta de valor numa entrega rápida. Dito isso, percebe-se que a empresa cumpre o que promete, uma vez que 85% dos respondentes têm a opinião de que as entregas são rápidas .

Por fim, quando questionados sobre a atitude do entregador, as respostas foram variadas. Vale ressaltar que, como mencionado anteriormente, a gestão do entregador depende exclusivamente do *seller* e é de extrema relevância, uma vez que este é o único elo da cadeia que entra em contato direto com o cliente. Segundo o Gráfico 12, 29% dos respondentes escolheram a opção “Concordo completamente” (nota 5), 32% “Concordo parcialmente” (nota 4), 25% “Neutro” (nota 3), 12% “Discordo parcialmente” (nota 2) e 2% “Discordo completamente” (nota 0). Dentre todos os tópicos abordados, o presente é o com maior dispersão nas respostas, onde três, das quatro opções de respostas, obtiveram, cada uma, mais de 10% do total.



Fonte: Pesquisa com consumidores

5.1.5 Confiabilidade

A confiabilidade do pedido foi avaliada em três subcritérios: o *NPS*, *fulfillment* e qualidade do produto.

Seguindo o modelo de *NPS*, ao final da pesquisa fazia-se a pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o Zé Delivery para um amigo/familiar?”. A partir das respostas dos 217 usuários, pode-se chegar a uma nota de *NPS* de 8,85, que condiz com a divulgada pela empresa. É possível enxergar a divisão das respostas através do Gráfico 13, em

que 89% dos respondentes recomendariam a plataforma, considerando notas de 8 a 10. O ótimo resultado respalda tudo o que foi visto até então na pesquisa realizada.

Gráfico 13 - NPS Zé Delivery

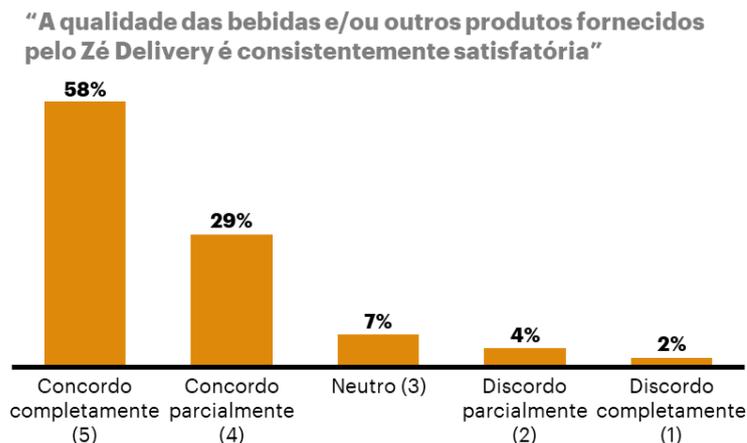


Fonte: Pesquisa com consumidores

Ao avaliar o cumprimento do pedido (*fulfillment*), foi possível entender se o Zé Delivery entrega tudo o que promete. A maioria dos respondentes concorda com a afirmação, sendo uma parcela de 86%.

Ao final, a qualidade do produto também foi analisada pelos usuários, sendo um fator crítico para o negócio, dada sua proposta de valor que se baseia em entregar bebida rápida, gelada e “no precinho”. Como ilustrado no Gráfico 14, os resultados foram positivos, tendo 58% dos entrevistando escolhendo a opção “Concordo completamente” (nota 5), 29% “Concordo parcialmente” (nota 4), 7% “Neutro” (nota 3), 4% “Discordo parcialmente” (nota 2) e 2% “Discordo completamente” (nota 0).

Gráfico 14 - Qualidade dos produtos



Fonte: Pesquisa com consumidores

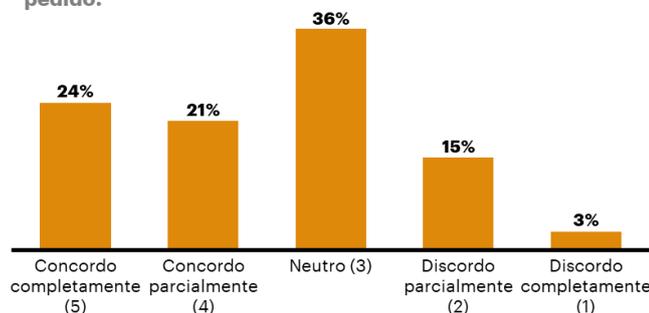
5.1.6 Pós-venda

Ao se tratar do pós-venda, na pesquisa enviada, foi avaliada a capacidade de resolução de problemas e o programa de fidelidade, dado que fazem parte da jornada *end to end*. Cuidar do cliente no pós-venda é de suma importância para fidelizar o mesmo.

Em ambos os tópicos abordados, tanto a capacidade de resolução de problemas quanto o programa de fidelidade, muitas respostas foram neutras, sendo um comportamento divergente quando comparado às respostas de perguntas anteriores. Tal resultado chamou atenção das autoras, uma vez que 36% votaram ser neutros e isso pode significar a ausência de problemas nos pedidos ou da necessidade que o Zé Delivery resolva, como mostrado no Gráfico 15.

Gráfico 15 - Resolução de problemas

“O time do Zé Delivery demonstra habilidade em resolver rapidamente qualquer problema que pode surgir com meu pedido.”



Fonte: Pesquisa com consumidores

Abordando o programa de fidelidade, 44% dos entrevistados não possuem uma opinião formada, uma vez que votaram “neutro” na pesquisa. É possível que essa parcela não tenha conhecimento sobre tal iniciativa, sendo um ponto de atenção para o Zé Delivery. Além disso, 30% das respostas, acreditam que o programa não é atrativo.

5.2 Jornada do cliente

Como já explicado no presente trabalho, foi realizada uma jornada do cliente *end to end* com três consumidores da plataforma. A seguir, os principais resultados de tais análises são apresentados, seguindo o modelo proposto por Zain *et al.*, (2022).

5.2.1 Aplicativo

Como pode ser visto na Tabela 4, os três clientes não possuem grande satisfação quando questionados sobre a aparência e a facilidade de uso do aplicativo analisado, alegando acharem o mesmo confuso e com muitas informações.

Tabela 4 - Opiniões sobre o aplicativo

Cliente	Aplicativo
Cliente A	"Achei o layout confuso, além disso o aplicativo demorou para carregar, principalmente no momento de fechar o pedido, pois teve uma espera de mais de 45 segundos"
Cliente B	"Não consegui visualizar todos os produtos e subcategorias. Por exemplo: Cliquei na categoria "Não Alcoólicos", e apareceram as seguintes subcategorias: refrigerantes, energéticos, águas, packs/combos e snacks. Ao descer a página outras categorias estavam presentes por exemplo sucos, refrescos, isotônicos e bebidas lácteas"
Cliente C	"Tenho a impressão de que o aplicativo tem muitas informações e imagens pouco claras. Quando eu entrei no app apareceram muitos <i>banners</i> , que dificultaram a minha experiência dentro do aplicativo. Considero que os <i>banners</i> foram irrelevantes para a minha decisão de compra"

Fonte: Jornada do cliente

5.2.2 Seleção de produtos

No presente tópico, os resultados são divididos e apresentados seguindo os subtópicos presentes na metodologia proposta por Zain *et al.*, (2022).

5.2.2.1 Disponibilidade de produtos

Ao realizar a jornada do cliente e analisar a disponibilidade de produtos, cada cliente vivenciou uma experiência distinta, como apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Opiniões sobre a disponibilidade de produtos

Cliente	Disponibilidade de produtos
Cliente A	"Já pedi Toddynho diversas vezes no Zé Delivery, mas dessa vez, quando tentei colocar o produto no carrinho, o aplicativo me alertou que não estava disponível"
Cliente B	"Tentei fazer um pedido em Petrópolis com um Doritos e uma cerveja Stella. Primeiro selecionei a cerveja, mas assim que tentei colocar o Doritos no carrinho, recebi um aviso que não seria possível incluí-lo no pedido pois não podia ser entregue com o que já estava no carrinho (a cerveja)."
Cliente C	"Nunca tive problema em relação a disponibilidade dos produtos. Várias vezes precisei fazer pedidos para eventos e sempre tinha disponível o que eu precisava. Não tenho reclamações em relação a esse tópico"

Fonte: Jornada do cliente

Como ilustrado na Tabela 5, ao selecionar a cerveja de preferência, o cliente B foi impossibilitado de concluir seu pedido com o snack desejado, sendo avisado através da seguinte mensagem: “No momento, o item escolhido não pode ser entregue com os que já estão na sua sacola”, mostrada na Figura 10. Isso acontece pois, como citado no capítulo quatro, o portfólio é diferente para cada usuário, uma vez que o *seller* que atende o pedido é definido a partir da localização e disponibilidade de produtos. Essa situação pode gerar uma quebra de expectativa e consequentemente, uma perda em número de pedidos

Figura 10 - Indisponibilidade do produto



Fonte: Capturado pelo cliente B no aplicativo Zé Delivery

5.2.2.2 Variedade de produtos

Tratando-se de variedade de produtos no aplicativo do Zé Delivery, a experiência vivida pelo cliente C chama a atenção das autoras e é abordada a seguir. Já é de conhecimento que o principal objetivo da plataforma é facilitar o “rolê da galera”, como diz seu próprio *CEO*, Rodolfo Chung. Nesse sentido, percebe-se que tal proposta não foi cumprida no caso do cliente C, uma vez que o mesmo estava com os amigos e ia preparar *drinks*, mas precisou pedir cada um dos produtos em aplicativos de delivery diferentes, trazendo-lhe certo incômodo como consumidor.

Visto isso, conclui-se que, em função da falta de variedade dos produtos, em alguns casos a proposta de facilitar “o rolê” não se cumpre 100%.

5.2.2.3 Preço dos produtos

Através da jornada do cliente com três consumidores distintos, foi unânime a opinião de que os preços no aplicativo são bons e justos. Com isso, o Zé Delivery consegue cumprir sua proposta de valor que se baseia em entregar bebida rápida, gelada e “no precinho” aos seus usuários.

5.2.3 Pagamento

Como dito no capítulo quatro do presente estudo de caso, a forma de pagamento depende do lugar em que o pedido é realizado, uma vez que é o *seller* que decide quais formas ele aceita. Tal fato torna-se um problema na experiência do cliente, visto que é uma preferência clara dos usuários a realização do pagamento pelo aplicativo, conforme é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Opiniões sobre o pagamento

Cliente	Pagamento
Cliente A	“Realizei o pagamento em dinheiro e recebi o troco, mas achei que esse processo foi um pouco demorado. Eu prefiro pagar pelo aplicativo, mas nem sempre é uma opção disponível no Zé Delivery.”
Cliente B	“No meu pedido não era possível pagar pelo aplicativo e isso me incomodou.”
Cliente C	“Realizei o pagamento pelo aplicativo, foi um processo rápido pois já tinha o meu cartão cadastrado. Porém o app não pediu a senha do meu cartão e fiquei um pouco preocupado com a segurança do meu pagamento caso um dia meu celular seja roubado por exemplo”

Fonte: Jornada do cliente

5.2.4 Entrega

Nos três casos analisados, os clientes não tiveram problemas com a cobertura de entrega nem com os entregadores, mas ao abordar o tempo de entrega, a resposta do cliente C chama a atenção. Conforme a Tabela 7, o usuário vivenciou uma entrega com 35 minutos de atraso, ficando insatisfeito com a experiência na plataforma.

Tabela 7 - Experiência com a entrega

Cliente	Entrega
Cliente A	"Recebi o pedido dentro do prazo estipulado pelo aplicativo, e não tive contato com o entregador."
Cliente B	"Recebi a entrega em menos de 35 minutos, mesmo com chuva. O entregador foi muito simpático"
Cliente C	"Realizei o pedido as 19:50, o prazo de entrega foi de 45 minutos, porém recebi o pedido as 21:10 ou seja, 1 hora e 20 minutos depois da realização do pedido e 35 minutos depois do horário previsto."

Fonte: Jornada do cliente

O tempo de entrega é um fator de extrema importância para a fidelização de um cliente e valorização do nome da marca do Zé Delivery, mas por tratar-se de uma responsabilidade do *seller*, o aplicativo não possui influência. Para que cumpram o padrão de qualidade em ter uma entrega com média de 35 minutos e se adaptarem à necessidade dos consumidores de uma entrega rápida, sugere-se que o Zé Delivery faça um acompanhamento dos *sellers* que atendem ou não este requisito e realize algum tipo de recompensa para tal atingimento.

5.2.5 Confiabilidade

Ao analisarem o cumprimento do pedido e a qualidade dos produtos, os usuários que realizaram a jornada tiveram alguns problemas. Como visto na Tabela 8, o cliente A não recebeu um produto de seu pedido e só foi avisado no momento da entrega, mas não foi cobrado pelo mesmo na hora do pagamento. De qualquer forma, ao não ser notificado, o cliente ficou sem seu produto e não obteve tempo hábil para pedir em outro aplicativo de *delivery*. Já no caso do cliente C, o pedido possuía um saco de gelo de 1Kg, mas no ato da entrega, o entregador informou que só tinham sacos de gelo com 10Kg e não iriam cobrar a diferença. O usuário ficou incomodado pois não o informaram e não teria lugar para armazenar tanto gelo.

Tabela 8 - Confiabilidade dos produtos

Cliente	Confiabilidade dos produtos
Cliente A	"Pedi cerveja, carvão, refrigerante e snacks, e não recebi os snacks. Como realizei o pagamento na entrega, o valor do que não foi entregue não foi cobrado, a cerveja não chegou gelada, mesmo tendo recebido a notificação de que ela chegaria"
Cliente B	"Não tive nenhum problema com a qualidade dos produtos entregues"
Cliente C	"Pedi um saco de gelo de 1Kg, e recebi um saco de 10Kgs. O entregador me explicou que eles não tinham o saco de 1Kg disponível, logo enviaram o único disponível e não cobraram mais por isso. O gelo chegou um pouco derretido e tive um problema para armazenar tanto gelo."

Fonte: Jornada do cliente

5.2.6 Pós-venda

Falando-se em uma jornada *end to end*, o pós-venda é de suma importância, uma vez que pode ser responsável pela fidelização ou não do cliente. Segundo Zain *et al.*, (2022), o pós-venda é composto pela resolução de problemas e programas de fidelidade. Como nenhum dos clientes passou por problemas após a entrega do pedido, não foi necessária a abertura de um *ticket*. Portanto, ao final do pedido, como é mostrado na Figura 11, foi enviada uma pergunta ao usuário perguntando sobre dúvidas e oferecendo ajuda, demonstrando uma proatividade na solução de problemas por parte do Zé Delivery.

Figura 11 - Pós-venda

COMO PODEMOS TE AJUDAR?

Qual é sua dúvida?

Como foi encontrar ajuda para o que você precisava?

Muito difícil Difícil Normal Fácil Muito fácil

AJUDA COM PEDIDO

Pedido entregue
Realizado em 07 out. - 19h49
1x Guaraná Antarctica 2L, 1x Saco de Gelo em Cub...
Total: R\$ 33,47

PEDIR AJUDA PARA ESSE PEDIDO

Sobre o Zé >

Como usar o Zé >

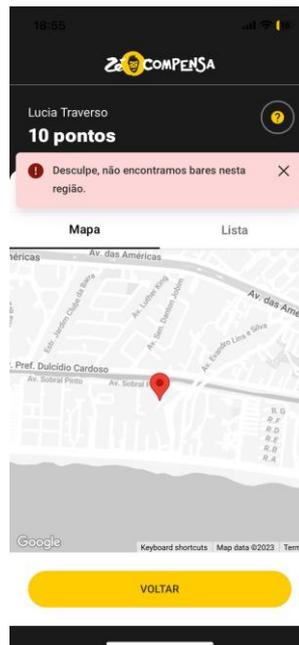
Retornáveis >

Entrega >

Fonte: Capturado pelo cliente A no aplicativo Zé Delivery

Analisando o programa de fidelidade da plataforma, apenas o cliente C faz parte e isso pode ser uma evidência da falta de conhecimento do público sobre o benefício. Como dito no capítulo quatro, é possível trocar os pontos do programa “Zé Compensa” por diversas experiências, como eventos, jogos de futebol ou até mesmo para buscar uma bebida em um bar próximo. Visto isso, ao tentar realizar um resgate para utilizar o último benefício mencionado anteriormente, o cliente C recebeu a notificação de que não existiam bares para tal ação em sua região, como pode ser visto na Figura 12.

Figura 12 -Indisponibilidade para trocar pontos programa de fidelidade



Fonte: Capturado pelo cliente C no aplicativo Zé Delivery

5.3 Análise dos resultados obtidos e sugestões

Conforme mencionado no capítulo quatro, para a realização de todo o processo de um pedido, quatro elos são envolvidos: os *sellers*, os entregadores, a indústria e o consumidor. A fim de entender a satisfação do cliente gerada pelo *e-commerce* no mercado de bebidas, é necessária a análise dos quatro elos. No presente estudo de caso, a indústria e o consumidor são os elos a serem detalhados e analisados.

5.3.1 Satisfação do cliente

A fim de analisar a satisfação do cliente em relação à plataforma de *e-commerce* abordada no presente trabalho, os próximos tópicos seguem o modelo proposto por Zain *et al.*, (2022).

5.3.1.1 Aplicativo

Como mencionado no capítulo de estudo de caso, o aplicativo do Zé Delivery possui uma ótima avaliação na Apple Store, sendo o único aplicativo de delivery com uma nota de 4,9

(ZÉ DELIVERY, 2023a), além de mais de dez milhões de downloads na *playstore* (ZÉ DELIVERY DE BEBIDAS, 2023b). Portanto, a análise feita, através das jornadas do cliente realizadas, conversas com colaboradores da plataforma e a pesquisa enviada trouxe resultados que confrontam a afirmativa apresentada anteriormente. A partir da pesquisa, o resultado foi positivo em relação ao aplicativo, porém, a jornada do cliente, feita de forma detalhada e com muita atenção ao aplicativo, trouxe insatisfação sobre o assunto. Além disso, a opinião dos executivos entrevistados do Zé Delivery também foi de incômodo com o que é visto atualmente. É notório que o aplicativo ainda precisa de melhorias e, segundo o Gerente Regional do Zé Delivery, “o aplicativo não é o ponto forte do Zé Delivery, pois seu *layout* e *design* não são dos melhores”.

A fim de melhorar a satisfação sobre o aplicativo, recomenda-se a inclusão de todas as categorias e subcategorias na página inicial, além da melhora na descrição detalhada dos produtos.

5.3.1.2 Seleção de produtos

Tanto na jornada do cliente, quanto na pesquisa enviada, a maior parte das respostas trouxe uma insatisfação relacionada à disponibilidade de produtos no aplicativo. Segundo o Gerente Regional do Zé Delivery, a situação vivenciada por um dos clientes em que não era possível pedir a combinação de produtos desejada por que o *seller* não os tinha, acontece com recorrência e gera uma perda em número de pedidos. Para a melhoria do problema apresentado acima, sugere-se uma atualização do aplicativo em que a visibilidade dos produtos vai sendo reduzida conforme o usuário vai selecionando o que deseja pedir. Por exemplo, ao selecionar uma cerveja Skol de 300ml, este produto está garantido no carrinho, uma vez que, segundo o Gerente Regional do Zé Delivery, na maioria das vezes, o consumidor começa colocando na cesta o produto que ele está com mais vontade de consumir. A partir do primeiro selecionado, o aplicativo apresentará apenas os *Stock Keeping Units* (SKUs) disponíveis para essa combinação. Um *SKU* é um produto com seu código único.

Além disso, recomenda-se que haja um acompanhamento recorrente dos *sellers*, apresentando aos mesmos os *SKUs* mais vendidos em sua região e uma recomendação de estoque.

Ademais, mesmo não sendo um ponto de atenção através da pesquisa enviada aos usuários, a variedade de produtos pode ser melhorada, dado os relatos das jornadas do cliente

realizadas. Segundo o Gerente de Performance do Zé Delivery, a ideia futura é que a plataforma se torne um *marketplace* focado em ocasiões de consumo, expandindo cada vez mais seu portfólio para complementar as necessidades do seu consumidor e que ele possa resolver sua cesta apenas em um aplicativo de *delivery*. Nesse sentido, sugere-se que o Zé Delivery mapeie os produtos necessários para a sua principal ocasião de consumo: “o rolê com os amigos”, a fim de resolver a necessidade do seu usuário em uma só jornada. Como exemplo, pode-se citar a inclusão de frutas para a realização de *drinks* ou carnes para churrasco.

5.3.1.3 Pagamento

A partir do que foi descrito no capítulo quatro, sabe-se que o pagamento dos pedidos, até o início do ano de 2023, era feito apenas na entrega, via cartão de crédito ou dinheiro. Tal limitação muitas vezes não agradava os usuários da plataforma, uma vez que eram obrigados a encontrar o entregador para finalizar o pedido. Hoje, o *seller* possui a autonomia para escolher a melhor forma de pagamento a ser aceita e a maioria já aderiu ao meio *online*. Através de todas as pesquisas feitas, foi possível perceber uma falta de padronização nos métodos de pagamento e a preferência dos usuários pelo pagamento via aplicativo. Visto isso, segundo o Gerente Regional do Zé Delivery, a perspectiva é de que, em breve, aceitar todas as formas de pagamento, seja *online* ou presencial, seja um pré-requisito para se tornar *seller* da plataforma.

5.3.1.4 Entrega

A entrega é de suma importância para a avaliação de uma plataforma de *delivery*, uma vez que é a última etapa do processo e a forma que o produto chega no seu consumidor. Uma entrega rápida faz parte da principal proposta de valor do Zé Delivery e através das pesquisas feitas, concluiu-se que, na maioria dos casos, os clientes se mostram satisfeitos com o tempo de entrega. Ainda assim, na jornada do cliente podemos ver um caso no qual aconteceu um atraso de mais de uma hora. Entende-se que o tempo de entrega pode variar e depende de alguns fatores, tais como: trânsito, disponibilidade do entregador ou até mesmo a gestão do *seller* - Porém, é necessária a atenção devida a esta métrica, pois, segundo seu próprio CEO, Rodolfo Chung, “uma entrega que se atrasa pode estragar o rolê da galera”. A fim de que não haja tal desconforto, sugere-se que a empresa realize um mapeamento e entenda os motivos pelos atrasos de entrega. Como a gestão da entrega não depende do Zé Delivery, sugere-se que se

acompanhe os *sellers* que possuem mais atrasos para poder oferecer uma consultoria de gestão e entender se o problema deles é a falta de entregadores ou é de outra natureza administrativa. A realização consistente de boas entregas poderia gerar premiações para o *seller* pelo Zé Delivery e resultados ruins frequentes e repetitivos poderiam gerar alguma penalidade comercial ou descadastramento.

Através das jornadas do cliente e a pesquisa enviada, chegou-se à conclusão de que a cobertura de entrega é um tópico a ser melhorado, dada a existência de muitas regiões que ainda não possuem a plataforma disponível ou o portfólio de produtos é enxuto. Tal afirmação pode ser explicada pelo fato de que, segundo os próprios executivos da plataforma, operar no Zé Delivery não é uma tarefa fácil, fazendo com que muitos clientes da AMBEV não adotem essa estratégia e isto consequentemente diminui o raio de cobertura que o aplicativo alcança. Além disso, algumas regiões só possuem um *seller* disponível e se chega um pedido enquanto o mesmo estiver fechado, o usuário é obrigado a desistir da compra.

Segundo o gerente de performance, como forma de aumentar a cobertura e por consequência seu faturamento, a plataforma vem apostando na abertura de *dark stores*. Dessa maneira, conseguem atingir regiões que não estão presentes com um mix maior de produtos. Portanto, o objetivo não é migrar totalmente para a estratégia de *dark stores*, uma vez que existe um custo elevado para a realização desta operação, que com um *seller* não é necessária.

Ainda com o objetivo de aumentar a cobertura de entrega, além das *dark stores*, sugere-se que, utilizando a tecnologia do aplicativo que possui a localização de todos os usuários que acessaram ou baixaram o mesmo, faça-se o mapeamento daqueles que não conseguiram realizar pedidos pela falta de disponibilidade da plataforma em sua região, a fim de expandir o Zé Delivery e consequentemente, o volume de pedidos.

5.3.1.5 Confiabilidade do produto

O presente tópico trata-se de quanto o cliente confia no que o Zé Delivery entrega e o cumprimento de todo o pedido. Na pesquisa com 217 usuários, a maioria concorda que a plataforma entrega o que promete, sendo essa uma parcela de 86%. No entanto, através da jornada do cliente realizada com três consumidores, dois ficaram insatisfeitos com sua experiência, uma vez que um dos pedidos chegou faltando um produto e o outro recebeu o produto em um tamanho bem maior, dificultando a armazenagem. Visto isso, é de suma importância que o cliente só possa pedir o que realmente está disponível no estoque do *seller*,

e seja avisado caso haja alguma alteração, para que não aconteça uma quebra de expectativa. Para isso, recomenda-se que o *seller* seja incentivado a realizar uma atualização no aplicativo sobre o estado do seu estoque diariamente, dando recompensas àquelas que atualizam.

Além disso, a qualidade do produto é um fator crítico para a plataforma, principalmente quando se trata de entregar a bebida gelada, benefício que é prometido pela mesma. Entende-se a necessidade de que a qualidade sempre seja mantida e que a experiência de todos os clientes seja a mesma. Dessa forma, sugere-se o mapeamento de todos os usuários que já tiveram experiências ruins neste quesito, a fim de entender quais *sellers* foram responsáveis e realizar visitas aos mesmos para direcioná-los a como realizar a melhor entrega possível e manter a qualidade proposta pela empresa.

5.3.1.6 Pós-venda

Conforme dito nos capítulos anteriores, o pós-venda pode ser responsável pela fidelização de um cliente e, por esse motivo, precisa de muita atenção. Através das análises feitas, não foi vista a necessidade de resolução de problemas após a entrega dos pedidos realizados nas jornadas do cliente, estando em linha com os resultados apresentados na pesquisa enviada, em que a maior parcela dos respondentes escolheu a resposta “Neutro” ao serem perguntados sobre a habilidade da plataforma em resolver problemas com pedido. Portanto, ao analisar a página de *FAQ*, foi possível levantar melhorias a serem feitas, como por exemplo um melhor detalhamento nas respostas das perguntas que estão presentes. Na Figura 13, percebe-se que ao clicar na pergunta sobre o pedido não ser entregue, a resposta não é direta, dificultando a resolução do problema em questão.

Figura 13 - Resposta no *FAQ*



Fonte: Capturado pelas autoras no aplicativo Zé Delivery

Devido a ausência da abertura de um *ticket* para a solução de problemas, não foi possível entender o tempo deste processo, sendo inviável a sugestão de melhoria. Porém, recomenda-se tornar o canal *FAQ* mais interativo e atualizado, implementando um *chatbot* para atendimento em tempo real e facilitando a solução da necessidade do usuário.

Sobre o programa de fidelidade, como resultado das pesquisas realizadas, pode-se concluir que o programa “Zé Compensa” não é devidamente conhecido, uma vez que, segundo seu gerente regional, hoje, o programa possui 4 milhões de usuários cadastrados, mas apenas 500 mil já realizaram algum resgate. Logo, percebe-se um gargalo na comunicação do mesmo com o público.

O “Zé Compensa” fomenta uma jornada 360, uma vez que o usuário pode resgatar com seus pontos uma cerveja AMBEV em um bar ou ingressos para jogos de futebol e eventos, onde são vendidos seus produtos. Visto isso e tendo em vista que, segundo o Gerente Regional do Zé Delivery, a frequência de pedidos no Rio de Janeiro é de 2,3, mas quando o usuário se cadastra no programa ela aumenta para 3,96, fica clara a importância do mesmo para a companhia, mas que precisa ser comunicado.

Como mencionado no capítulo de referencial teórico, é mais barato reter clientes do que atrair novos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Nesse sentido, recomenda-se a adoção de estratégias de divulgação do programa “Zé Compensa” contratando influenciadores digitais para explicar ao público como funciona, uma vez que o programa de fidelidade pode ser uma grande vantagem competitiva para a empresa.

5.3.2 Impacto para a AMBEV

A satisfação também precisa ser analisada pelo lado da indústria, que neste caso é a AMBEV. Nesse sentido, vale ressaltar que o Zé Delivery representa 6% do volume de vendas do grupo, mas seu impacto vai além disso, visto que a plataforma faz a ponte da indústria com seus consumidores, sendo essencial no fornecimento de dados e conhecimento dos mesmos.

Segundo o gerente de performance da plataforma, a mesma dificilmente irá se tornar gigante em termos de volume para a AMBEV, mas é uma fornecedora de dados para a construção das marcas do grupo, como por exemplo utilizá-la para lançamentos de projetos pilotos a fim de entender a resposta do público.

Além disso, a indústria consegue fidelizar seus *sellers* ao oferecer um novo canal de vendas para os mesmos, aumentando sua receita e agregando com uma nova cartela de cliente.

Ao vender mais, o *seller* precisa comprar mais da AMBEV, aumentando o faturamento da mesma.

Nesse sentido, conclui-se que o Zé Delivery impacta a AMBEV além das vendas, trazendo *insights* sobre seus consumidores e fortalecendo a conexão da indústria com os mesmos, a fim de realizar ações mais direcionadas e personalizadas, trazendo conseqüentemente mais vendas.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho de pesquisa, utilizando o método de pesquisa de estudo de caso, tem como objetivos entender o impacto que o Zé Delivery, aplicativo de entregas do grupo AMBEV que hoje possui mais de 4 milhões de usuários ativos, tem hoje para a empresa e como o mesmo é recebido pelo seu consumidor.

Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar o impacto da plataforma de *e-commerce* Zé Delivery nos resultados da AMBEV, entender como funcionam os processos de vendas e de entregas e como eles geram benefícios para os seus consumidores, realizar a jornada do cliente testando a plataforma digital e mapeando seus diferenciais, e, por fim, sugerir melhorias.

A fim de realizar o presente estudo, foram feitas entrevistas com executivos da empresa, a jornada do cliente com três consumidores recorrentes da plataforma e uma pesquisa enviada a usuários da mesma, tendo um total de 217 respostas. Com os dados coletados foi possível identificar o impacto do Zé Delivery para a AMBEV, e utilizando a metodologia proposta por Zain *et al.*, (2022) a plataforma foi analisada, possibilitando o entendimento dos processos da jornada *end to end* e a satisfação dos usuários.

Através do estudo de caso, entende-se que a experiência do cliente na plataforma em geral é um ponto forte e positivo e o Zé Delivery cumpre com o que promete. Portanto, percebe-se que a disponibilidade de produtos é um ponto a chamar atenção, uma vez que seus usuários são críticos em relação a esse ponto e demonstraram insatisfação. A variedade e disponibilidade de produtos é de suma importância para o crescimento da plataforma.

Em suma, foi possível identificar uma satisfação do consumidor em relação ao preço dos produtos vendidos, fator decisivo em um momento de compra. Porém, para fidelizar um cliente, é necessário focar-se no pós-venda, principalmente com programas de fidelidade, mas concluiu-se que este não é um forte da plataforma. Segundo Kotler e Armstrong (2003), a chave para a vantagem competitiva em uma situação cheia de concorrência é a capacidade de melhorar a fidelidade do cliente, uma vez que é muito mais barato retê-los dos que atrair novos. Nesse sentido, a comunicação do Zé Compensa, programa de fidelidade do Zé Delivery, deve ser um ponto de atenção da companhia, uma vez que muitos usuários responderam sobre não conhecerem tal benefício.

Outro fator importante para o sucesso de uma plataforma de delivery é a confiabilidade do pedido, ou seja, o usuário precisa saber se tudo o que ele pediu será entregue. Hoje, segundo as pesquisas feitas, não é algo que o Zé Delivery garante em todos os pedidos.

A proposta do Zé Delivery de entregar bebidas geladas, rápidas e “no precinho” precisa ter sempre a atenção da empresa, uma vez que é o maior diferencial da plataforma, como comprovado pelos seus próprios usuários entrevistados. O tempo de entrega deve ser cada vez menor e a qualidade sempre mantida, cumprindo a promessa de uma bebida gelada.

O Zé Delivery precisa ser o facilitador do “rolê da galera”, como seu próprio CEO, Rodolfo Chung, afirma. Para isso, deve-se expandir a variedade de produtos para que o consumidor resolva as necessidades do seu “rolê” em sua cesta do aplicativo e que, também, o mesmo consiga programar uma entrega. A plataforma também é uma resposta para a mudança de comportamento do consumidor vigente nos dias atuais, que estão cada vez mais exigentes e, devido à grande oferta, mudam suas opiniões com facilidade. Para isso, adotam o conceito de *life centrlicity*, colocando a vida do seu consumidor no centro e as necessidades do mesmo em primeiro lugar, e não apenas um foco no que ele consome.

Analisando a plataforma pelo lado da indústria, a mesma trouxe benefícios para AMBEV, sendo o principal deles o conhecimento dos seus consumidores, podendo entender o que eles consomem, qual o mix de produtos de cada um e entender suas opiniões sobre lançamentos. Tais dados podem ser utilizados para traçar estratégias futuras, além de ajudar em uma jornada 360, onde o consumidor enxerga a AMBEV em diferentes momentos.

Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, torna-se interessante a realização de um estudo de caso da plataforma de *e-commerce B2B Bees*, também da AMBEV, que é complementar ao Zé Delivery. Dessa forma, pode-se entender como o *e-commerce* está impactando não somente o consumidor e a indústria, mas também os pontos de venda. Além disso, recomenda-se uma pesquisa com os elos da cadeia que não foram abordados com profundidade no presente trabalho: os entregadores e *sellers*. Com isso, será possível entender a fundo qual o impacto gerado aos mesmos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AB INBEV. **Press Release:** AB InBev Reports Full Year and Fourth Quarter 2022 Results. [S. l.]: AB Inbev, 2023. Disponível em: <https://cdn.builder.io/o/assets%2F2e5c7fb020194c1a8ee80f743d0b923e%2Fb26907a4663045d283f539895e9dfda0?alt=media&token=c3aef02-6b6a-4dd4-95a8-e991800c794a&apiKey=2e5c7fb020194c1a8ee80f743d0b923e>. Acesso em: 13 jul. 2023.

ABBAS, S. *et al.* Encountering Covid-19 and perceived stress and the role of a health climate among medical workers. **Current Psychology**, 23 jan. 2021.

ABCOMM: Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. **Previsão de crescimento:** Previsão de vendas no e-commerce para os próximos 5 anos. São Paulo: ABCOMM, c2021. Disponível em: <https://dados.abcomm.org/previsao-de-vendas-online>. Acesso em: 24 fev. 2023.

ABIA: Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Números do setor.** São Paulo: ABIA, [2023]. Disponível em: <https://www.abia.org.br/numeros-setor>. Acesso em: 28 jan. 2023.

ACCENTURE. **O paradoxo humano:** do cliente no centro para a vida no centro. Dublin: Accenture, 2022. Disponível em: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/manual/r3/pdf/Accenture-Paradox-POV.pdf#zoom=40>. Acesso em 1 nov. 2023.

ADYEN. 81% dos brasileiros não voltam a comprar com marcas que oferecem experiências de compra ruins: Pesquisa realizada pela empresa de tecnologia de pagamentos Adyen em parceria com a KPMG ainda aponta que para 51% a praticidade é mais importante do que o preço. **Estadão**, São Paulo, 23 set. 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/81-dos-brasileiros-nao-voltam-a-comprar-com-marcas-que-oferecem-experiencias-de-compra-ruins/>. Acesso em: 15 abr. 2023.

ALLEN, Elaine; SEAMAN, Christopher A. Statistics Roundtable: Likert Scales and Data Analyses. **ASQ**, Milwaukee, jul. 2007.

ALTINKEMER, K.; OZCELIK, Y. Cash-back rewards versus equity-based electronic loyalty programs in e-commerce. **Information Systems and e-Business Management**, Berlim, v. 7, p. 39-55, 16 ago. 2007.

AMBEV. **Relato Anual e de ESG 2022.** [S. l.]: Ambev, 2023. Disponível em: https://www.ambev.com.br/sites/g/files/wfnfebl5836/files/2023-05/Relato%CC%81rio%20ESG%202022_0.pdf. Acesso em: 18 maio 2023.

AMBEV. **Release de Resultados:** Ambev divulga resultados do primeiro trimestre de 2023. [S. l.]: Ambev, 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/b3afaa43-7b25-1c5d-20de-16d7924c0200?origin=1>. Acesso em: 24 maio 2023.

AMBEV. **Release de Resultados:** Ambev divulga resultados do quarto trimestre e do ano de 2022. [S. l.]: Ambev, 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/7983151b-cdd4-aaa9-09d9-1d1c4bd82063?origin=1>. Acesso em: 25 abr. 2023.

AMBEV. **Release de Resultados:** Ambev divulga resultados do segundo trimestre de 2023. [S. l.]: Ambev, 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/3db4d7eb-0262-b021-6788-a795b4f4deba?origin=1>. Acesso em: 28 ago. 2023.

AMBEV. **Sobre a Ambev.** [S. l.]: Ambev, 2022a. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sobre-ambev>. Acesso em: 5 jun. 2023.

AMBEV. **Uma história de sucesso que ainda está sendo escrita.** [S. l.]: Ambev, 2022b. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/nossa-historia>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BEIRANGÊ, H. ABEV3: **Quais são as expectativas para as ações da Ambev em 2023?** Disponível em: <https://inteligenciafinanceira.com.br/onde-investir/renda-variavel/abev3-acoes-da-ambev>. Acesso em: 15 out 2023.

BLASBERG, J.; VISHWANATH, V.; ALLEN, J. Tools for converting consumers into advocates. **Strategy and Leadership**, Leeds, v. 36, n. 2, p. 16-23, 7 mar. 2008.

BRASILEIRO usa celular por um terço de seu tempo acordado, diz estudo. **BBC News Brasil**, [São Paulo], 13 jan. 2022. Disponível: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-59974046>. Acesso em: 28 mar. 2023.

CALLAGHAN, Shaun *et al.* Sentir-se bem: o futuro do mercado de bem-estar de \$1,5 trilhão. *In: MCKINSEY & Company*. [Nova Jersey], 17 maio 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/feeling-good-the-future-of-the-1-5-trillion-wellness-market/pt-BR>. Acesso em: 1 fev. 2023.

CARRERAS LAHOZ, Álvaro. **La distribución de la Venta Online. Dark Stores.** 2021. Monografía – Facultad de Economía y Empresa, Universidad Zaragoza, Zaragoza, 2021.

CASE Zé Delivery: estudo de caso e o dilema de especialista vs generalista. São Paulo: E-Commerce Brasil, 2023. 1 vídeo (33 min). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=TkwS_pYTtd8&t=873s. Acesso em: 10 maio 2023.

CERVIERI JÚNIOR, Osmar. **Panoramas Setoriais 2030:** Bebidas. Rio de Janeiro: BNDES, 2017. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14256/2/Panoramas%20Setoriais%202030%20-%20Bebidas_P.pdf. Acesso em: 24 jan. 2023.

DARK Stores are Shining a New Light on Retail. *In: BLOG Veras Retail*, Phoenix, Nov. 23, 2020. Disponível em: <https://www.verasretail.com/tag/dark-store/>. Acesso em: 1 jul. 2023.

DHL. **O guia completo de e-commerce B2B:** O tradicional está ultrapassado, o digital é a tendência. [S. l.]: DHL, [2021]. Disponível em: https://dhlexpress.pt/conteudos/ecommerce/O_Guia_Completo_de_E-Commerce_B2B.pdf. Acesso em: 14 jul. 2023.

DINO. Estudo prevê crescimento do e-commerce B2B em quase 20% para 2022: No cenário pós-pandêmico, dados apontam aumento de plataforma corporativa de vendas. **Valor Econômico**, São Paulo, 4 maio 2022.

ALEAM. Assembleia Legislativa realiza Sessão Especial em comemoração aos 100 anos de produção do guaraná Antarctica. *In: ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO AMAZONAS, Notícias*. Manaus, 23 mar. 2023. Disponível em: <https://www.aleam.gov.br/assembleia-legislativa-realiza-sessao-especial-em-comemoracao-aos-100-anos-de-producao-do-guarana-antarctica/#:~:text=A%20Ambev%20representa%20mais%20de,2%2C50%20na%20economia%20brasileira>. Acesso em: 15 jul. 2023.

ETTOUZANI, Younes; YATES, Nicola; MENA, Carlos. Examining retail on shelf availability: promotional impact and a call for research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bingley, v. 42, n. 3, p. 213-243, 13 abr. 2012.

FENERICK, Gabriele Maris Pereira. **A utilização de smartphones no acesso à informação científica por jovens estudantes:** um estudo de caso. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

FERNANDES, Dinalva. B2B: faturamento do e-commerce cresce 62% no Brasil após Covid-19. *In: E-COMMERCE Brasil: excelência em e-commerce*. [S.l.], 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/b2b-faturamento-e-commerce-brasil-coronavirus>. Acesso em: 7 set. 2023.

FERNANDO, Jason; MANSA, Julius; RATHBURN, Pete. Compound Annual Growth Rate (CAGR) Formula and Calculation: How reinvesting your profits at the end of the year can impact your investments. *In: INVESTOPEDIA*. [New York], May 24, 2023. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp>. Acesso em: 1 set. 2023.

GEVAERS, Roel; VAN DE VOORDE, Eddy; VANELSLANDER, Thierry. Characteristics and typology of last-mile logistics from an innovation perspective in an urban context. *In: MACHARIS, Cathy; MELO, Sandra (ed.). City Distribution and Urban Freight Transport: Multiple Perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar, 2011. p. 56-71.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBALDATA. Global ecommerce market will be worth \$9.3 trillion by 2027, forecasts GlobalData. *In: GLOBALDATA*. London, Oct. 4, 2023. Disponível em: <https://www.globaldata.com/media/thematic-research/global-ecommerce-market-will-worth-9-3-trillion-2027-forecasts-globaldata/#:~:text=GlobalData's%20latest%20report%2C%20%E2%80%9CEcommerce%2C,the%20shift%20to%20online%20shopping>. Acesso em: 11 set. 2023.

GOMES, Gabriele. O que são “dark stores” no varejo?. *In*: NEOMODE. Pinheiros, SP, 26 mar. 2021. Disponível em: <https://neomode.com.br/blog/o-que-sao-dark-stores-no-varejo/>. Acesso em: 13 set. 2023.

GONSALVES, Júlio César; TAVARES, Tainah. Como o Zé Delivery funciona? Aprenda a fazer cadastro. *In*: TECHTUDO Entrega. [Rio de Janeiro], 19 ago. 2022. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2022/08/como-o-ze-delivery-funciona-para-o-distribuidor-aprenda-a-fazer-cadastro.ghtml>. Acesso em: 7 mar. 2023.

GRAND VIEW RESEARCH. B2C E-commerce Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (B2C Retailers, Classifieds), By Application (Clothing & Footwear, Media & Entertainment), By Region, And Segment Forecasts, 2021-2028. *In*: GRAND View Research. San Francisco, [2021]. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/b2c-e-commerce-market>. Acesso em: 12 fev. 2023.

GRAND VIEW RESEARCH. Business-to-Business E-commerce Market Worth \$33,317.37 Billion By 2030. *In*: GRAND View Research. San Francisco, Dec. 2022. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-b2b-e-commerce-market>. Acesso em: 14 jan. 2023.

GRUBOR, Aleksandar; MILICEVIC, Nikola; DJOKIC, Nenad. The impact of store satisfaction on consumer responses in out-of-stock situations. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 66, p. 520-537, 2017.

HARRISON, Liz; STANLEY, Jennifer. Survey: Us B2B decision-maker response to Covid-19 crisis. *In*: MCKINSEY & Company. [New Jersey], Oct. 20, 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/survey-us-b2b-decision-maker-response-to-covid-19-crisis?_lrsc=11346592-affc-4060-87d8-a9b40ba1811f&utm_source=social&utm_medium=leap&utm_campaign=linkedin&src=li-leap. Acesso em: 12 set. 2023.

HERHAUSEN, Dennis *et al.* The digital marketing capabilities gap. **Industrial Marketing Management**, [Amsterdam], v. 90, n. 3, p. 276-290, 2020.

HOFMAN-KOHLMEYER, Magdalena. Customer Loyalty Program as a Tool of a Customer Retention: Literature Review. **CBU International Conference Proceedings**. Prague, v. 4, p. 202-206, 2016.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial Anual: Produto**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5807>. Acesso em: 13 maio 2023.

JPMORGAN. **Global e-commerce trends report**. New York: J.P.Morgan, 2021.

KARUNAMOORTHY, Srinivasan; ANDERSON, Rolph E.; PONNAVOLU, Kishore. Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of its Antecedents and Consequences. **Journal of Retailing**, [Chapel Hill], v. 78, n. 1, p. 41-50, 2002.

KONDOJ, Marike A. S.; LANGI, Herry S.; PUTUNG, Yoice R. Driving Factors Online Shopping in the Era of New Normal. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLIED SCIENCE AND TECHNOLOGY ON ENGINEERING SCIENCE*, 4., 2021, Kota Bandung. [Proceedings]. Kota Bandung: iCAST-ES, 2021. p. 1123-1126.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary M. **Princípios de marketing**. 9. ed. Londres: Pearson, 2003.

LAUDON, Kenneth C.; TRAVER, Carol Guercio. **E-commerce**. 13th ed. London: Pearson Education, 2017.

LEMON, Katherine M.; VERHOEF, Peter. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, [Chicago], v. 80, p. 69-96, 2016. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-Customer-Experience-Throughout-the-Lemon-Verhoef/3906cb7c3a7376b00ecbcbf7dba4ec50afbea21e>. Acesso em: 15 maio 2023.

LEÓN, Juan Carlos. Actividades de apoyo de la Gestión logística en las empresas comercializadoras de bebidas. **Enfoques: Revista de Investigación en Ciencias de la Administración**, La Paz, v. 4, n. 16, p. 239-247, 2020.

MAGALHÃES, Breno. Entenda o que é NPS (Net Promoter Score) e como implementar essa metodologia na sua empresa. *In: ROCKCONTENT Blog*, [S. l.], 5 ago. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/nps/>. Acesso em: 15 fev. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, Tarcyan Benvinda. **Condições competitivas e estratégias de mercados na indústria cervejeira no Brasil**: um estudo de caso da Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV – de Santa Catarina. 2008. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MORDOR INTELLIGENCE. Beverages Research: 211 in-depth research reports on the Beverages market with historical data since 2018 and industry forecast till 2028, including detailed analysis of 604 companies. *In: MORDOR Intelligence*. [Hyderabad: Mordor Intelligence, 2017]. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/market-analysis/beverage>. Acesso em: 13 set. 2023.

MORDOR INTELLIGENCE. Tamanho do mercado [de] bebidas não alcoólicas & análise de participação: tendências de crescimento e previsões (2023-2028). *In: MORDOR Intelligence*. [Hyderabad: Mordor Intelligence, c2023]. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/non-alcoholic-beverage-market>. Acesso em: 1 abr. 2023.

NIQ. Análise: 4 fatores essenciais que movem o mercado de bebidas. *In*: NIQ. [Chicago], 12 jul. 2016. Disponível em: <https://nielseniq.com/global/pt/insights/analysis/2016/4-fatores-essenciais-que-movem-o-mercado-de-bebidas/>. Acesso em: 11 out. 2023.

NIQ EBIT. **Webshoppers**: Versão Free. 47. ed. Chicago: Nielsen Consumer, 2023a.

NIQ EBIT. **Webshoppers Free**. 48. ed. Chicago: Nielsen Consumer, 2023b.

NZN INTELLIGENCE. Compra online já é preferência de 74% dos consumidores brasileiros. *In*: NO ZEBRA NETWORK. **NZN Intelligence**. Curitiba, 21 ago. 2018. Disponível em: <https://nzn.io/compra-online-ja-e-preferencia-de-74-dos-consumidores-brasileiros/>. Acesso em: 11 maio 2023.

PWC: Price Waterhouse Coopers. **Global Consumer Insights Pulse Survey**: a nova cara do consumidor brasileiro. [S.l.]: PwC, 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2022/GCIS-Pulse-2022.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2023.

QUESADA, Beatriz. “Fim” da empresa de bebidas? Ambev quer ser plataforma de marcas: guinada digital aposta na integração do carro-chefe da companhia com Zé Delivery e Bees. **Exame Invest**, [São Paulo], 13 abr. 2022. Disponível em: <https://exame.com/invest/mercados/fim-da-empresa-de-bebidas-ambev-quer-ser-plataforma-de-marcas/>. Acesso em: 14 maio 2023.

RAUPP, Ellen. **Ambev Tech & Cheers**. [S. l.], 3 ago. 2022. LinkedIn. Disponível em: https://br.linkedin.com/posts/ellen-raupp-3722193b_ambev-tecnologia-tech-activity-6954855362311122945-WsvV?trk=public_profile_like_view. Acesso em: 3 ago. 2022.

REDATOR ROCK CONTENT. FAQ: o que é, como funciona e como criar uma página memorável. *In*: BLOG talentnetwork. [S. l.], 30 nov. 2022. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/talent-blog/faq/>. Acesso em: 22 out. 2023.

REICHHELD, Fred. **The Ultimate Question 2.0**: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2011.

RESEARCH AND MARKETS. Global Beverage Market: Forecasts from 2023 to 2028. *In*: RESEARCH and Markets: the world’s largest market research store. [Dublin: Research and Markets, 2023]. Disponível em: <https://www.researchandmarkets.com/report/beverage>. Acesso em: 6 maio 2023.

RESEARCH XP. Markup: O que é, sua importância e como calcular?. *In*: EXPERT XP, 10 mar. 2023 [Atualizado em: 2 maio 2023]. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/markup-o-que-e-como-calcular/>. Acesso em: 12 set. 2023.

REVISTA ABIR: Panorama brasileiro da Indústria de Bebidas não Alcoólicas. Brasília: ABIR, Edição 2020-2021, [2020]. Disponível em: https://abir.org.br/abir/wp-content/uploads/2021/03/Revista_Abir_2021-web.pdf. Acesso em: 20 ago. 2023.

RUSSO, Renato. Imediatismo no digital: entendendo essa nova tendência. *In: E-COMMERCE Brasil: excelência em e-commerce*. [S.l.], 31 jan. 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/imediatismo-no-digital-entendendo-essa-nova-tendencia>. Acesso em: 30 maio 2023.

SÁ, Bruno de. Logística de última milha impulsiona crescimento do comércio eletrônico. *In: E-COMMERCE Brasil: excelência em e-commerce*. [S.l.], 21 maio 2022. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/logistica-de-ultima-milha#:~:text=Segundo%20a%20Accenture%2C%2089%25%20das,como%20entregas%20no%20mesmo%20dia>. Acesso em: 1 jul. 2023.

SPIRITS BEACON. **Spirits Beacon**, [20–]. Glossary: On & Off Trade. Disponível em: <https://spiritsbeacon.com/guides/glossary/o/on-and-off-trade>. Acesso em: 3 nov. 2023.

STATISTA. Ready-to-Drink (RTD) Coffee and Tea: Worldwide. *In: STATISTA*. [New York: Statista, 2023]. Disponível em: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/beverages/worldwide#sales-channels>. Acesso em: 13 out. 2023.

TAHER, Ghada. E-Commerce: Advantages and Limitations. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**. Bahawalpur, v. 11, n. 11, p. 153-165, 2021.

VERGUEIRO, Beatriz. Produtos ESG. *In: EXPERT XP*. [S. l.], 29 jun. 2021. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/recomendacoes/produtos-esg/>. Acesso em: 17 jul. 2023.

VIANA, Fernando Luiz E. Indústria de bebidas alcoólicas. **Caderno Setorial Etene**, ano 7, n. 216, p. 1-9, 2022.

VIANA, Fernando Luiz E. Indústria de bebidas não alcoólicas. **Caderno Setorial Etene**, ano 5, n. 120, p. 1-10, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAIN, Zulfaa Irbah; PRATAMA, Novandra Rhezza; NURCAHYO, Rahmat. Analysis of Customer Satisfaction of Fresh Products E-Commerce Company in Indonesia using NPS. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT*, 3., 2022, Nsukka. [**Proceedings**]. Southfield: IEOM Society International, 2022. p. 980-990.

ZÉ DELIVERY DE BEBIDAS. Versão 23.44.1. São Paulo: Zé Soluções Tecnológicas de Comércio de Bebidas, 2023b. Aplicativo desenvolvido para Android e disponibilizado na Play Store. Disponível em: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.cerveceriamodelo.modelonow&hl=pt&pli=1>. Acesso em: 21 jun. 2023.

ZÉ DELIVERY DE BEBIDAS. Versão 23.44.1. São Paulo: Zé Soluções Tecnológicas de Comércio de Bebidas, 2023a. Aplicativo desenvolvido para iPhone e disponibilizado na

Apple Store. Disponível em: <https://apps.apple.com/br/app/z%C3%A9-delivery-de-bebidas/id1070070438>. Acesso em: 24 jun. 2023.

ZÉ DELIVERY: O maior delivery do Brasil. Campinas, SP: Inova Ventures, 2022. 1 vídeo (78 min). Entrevista com Rodolfo Chung, CEO do Zé Delivery. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=wE7w9qQ40no>. 16 fev. 2023.

ZÉ SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS DE COMÉRCIO DE BEBIDAS. **Zé Delivery**, [2016]. Página Inicial. Disponível em: <https://www.ze.delivery/>. Acesso em: 4 jun. 2023a.

ZÉ SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS DE COMÉRCIO DE BEBIDAS. **Zé Delivery**, [2016]. Produtos. Disponível em: <https://www.ze.delivery/produtos>. Acesso em: 4 jun. 2023b.

APÊNDICE A - PROTOCOLO E QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Primeiramente, os entrevistadores se apresentam, realizam um breve resumo dos principais objetivos do trabalho de conclusão de curso e explicam o tipo de informação que buscam absorver com a entrevista. Em seguida, os entrevistados se apresentam e explicam um pouco sobre as suas funções dentro do Zé Delivery. A entrevista é iniciada pelos entrevistadores e segue os tópicos abaixo:

1. Hoje a Zé Delivery tem mais de 4.8MM de clientes, certo? De onde vem esse crescimento?
 - a. Qual é o objetivo do canal? Ele canibaliza outros canais?
2. O volume de vendas da AMBEV aumentou com o Zé Delivery?
 - a. Existe uma geração de crescimento além da digitalização do consumidor?
3. Ao entrar no aplicativo, vimos que além de bebidas vocês oferecem um portfólio focado em ocasiões de consumo. Com parceria com outras CPGs por exemplo os salgados da Pepsico, cartas, descartáveis.. Gostaríamos de entender a estratégia de portfólio do Zé.
4. Gostaríamos de entender um pouco mais sobre a infraestrutura para que o pedido hoje chegue nas mãos do cliente.
 - a. É com frota própria?
 - b. E a política de custos?
5. Como funciona o programa de fidelidade do Zé Delivery? Qual é o objetivo dele?
6. Com a plataforma, é possível ter um contato direto com o cliente. Sente que isso melhorou o relacionamento com o cliente? Dado o acesso a dados
7. Gostaria de adicionar algum ponto?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PESQUISA DE CLIENTES

Queremos conhecer a sua opinião em relação às afirmações a seguir, com base na sua experiência com o aplicativo.

- 1. O aplicativo do Zé Delivery é fácil de usar**
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Neutro
 - d. Discordo parcialmente
 - e. Discordo totalmente

- 2. A estética e organização do aplicativo é agradável**
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Neutro
 - d. Discordo parcialmente
 - e. Discordo totalmente

- 3. Os produtos que busco estão sempre disponíveis no aplicativo.**
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Neutro
 - d. Discordo parcialmente
 - e. Discordo totalmente

- 4. Existe uma ampla variedade de produtos no aplicativo.**
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Neutro
 - d. Discordo parcialmente
 - e. Discordo totalmente

- 5. Existe uma ampla variedade de produtos no aplicativo.**
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Neutro
 - d. Discordo parcialmente
 - e. Discordo totalmente

- 6. O preço dos produtos no Zé Delivery é justo.**
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Neutro

- d. Discordo parcialmente
- e. Discordo totalmente

7. Efetuar pagamentos pelo aplicativo do Zé Delivery é seguro

- a. Concordo totalmente
- b. Concordo parcialmente
- c. Neutro
- d. Discordo parcialmente
- e. Discordo totalmente

8. Pagar pelo aplicativo/na entrega é fácil e intuitivo

- a. Concordo totalmente
- b. Concordo parcialmente
- c. Neutro
- d. Discordo parcialmente
- e. Discordo totalmente

9. O Zé Delivery está sempre disponível, não importa onde eu esteja.

- a. Concordo totalmente
- b. Concordo parcialmente
- c. Neutro
- d. Discordo parcialmente
- e. Discordo totalmente

10. As entregas do Zé Delivery são rápidas

- a. Concordo totalmente
- b. Concordo parcialmente
- c. Neutro
- d. Discordo parcialmente
- e. Discordo totalmente

11. Os entregadores do Zé Delivery são sempre amigáveis

- a. Concordo totalmente
- b. Concordo parcialmente
- c. Neutro
- d. Discordo parcialmente
- e. Discordo totalmente

12. O Zé delivery entrega o que promete

- a. Concordo totalmente
- b. Concordo parcialmente
- c. Neutro
- d. Discordo parcialmente
- e. Discordo totalmente

13. A qualidade das bebidas e/ou outros produtos fornecidos pelo Zé Delivery é consistentemente satisfatória

- a. Concordo totalmente
- b. Concordo parcialmente
- c. Neutro
- d. Discordo parcialmente
- e. Discordo totalmente

14. O time do Zé Delivery demonstra habilidade em resolver rapidamente qualquer problema que pode surgir no meu pedido.

- a. Concordo totalmente
- b. Concordo parcialmente
- c. Neutro
- d. Discordo parcialmente
- e. Discordo totalmente

15. O Zé Delivery oferece programas de relacionamento e/ou fidelidade que são atrativos.

- a. Concordo totalmente
- b. Concordo parcialmente
- c. Neutro
- d. Discordo parcialmente
- e. Discordo totalmente

16. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o Zé Delivery para um amigo/familiar?