



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Estudo de caso múltiplo sobre o uso de
estratégias de Gestão de Relacionamento
com o Cliente no setor de varejo
supermercadista**

Joana Mothé de Mello

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2025.



Joana Mothé de Mello

**Estudo de caso múltiplo sobre o uso de estratégias de
Gestão de Relacionamento com o Cliente no setor de
varejo supermercadista**

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Orientador(a): Jorge Brantes

Rio de Janeiro, novembro de 2025.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais por sempre me incentivarem nos meus objetivos e me apoiarem nas minhas escolhas, vocês são meus maiores exemplos; ao meu melhor amigo e grande amor Thomaz, obrigada por ser o meu maior parceiro e me ajudar em todas as situações em que preciso; ao meu irmão Nando, por ser o melhor companheiro de apartamento que simplifica todas as situações que eu tento dificultar; à minha companheira de quatro patas, Flor, por me dar todo o suporte emocional e o amor mais puro de todos; à minha família que está sempre comigo, me recordando do propósito de cada passo que eu dou; e por fim, às minhas amigas por tornarem tudo mais leve e fazer toda essa trajetória mais divertida.

Resumo

De Mello, Joana. Estudo de caso múltiplo sobre o uso de estratégias de Gestão de Relacionamento com o Cliente no setor de varejo supermercadista. Rio de Janeiro, 2025. 70. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho investiga o uso de diferentes estratégias de CRM para gestão de relacionamento com clientes em empresas do setor de varejo supermercadista. O objetivo principal foi analisar como o CRM é fundamental para redes de supermercado entenderem seus usuários e a tomarem decisões estratégicas para o negócio. A pesquisa se baseou em um estudo de caso múltiplo do Walmart, Carrefour e Tesco, além do caso nacional do Pão de Açúcar, suportado por uma pesquisa quantitativa. Os resultados indicam que, embora a satisfação seja alta, a lealdade ainda é baixa, em especial entre os jovens, e a escolha do consumidor é primariamente guiada por preço e localização. Conclui-se que o CRM é uma ferramenta essencial para retenção e personalização da experiência de clientes.

Palavras- chave

CRM; Relacionamento com cliente; Varejo; Supermercado; Pão de Açúcar

Abstract

De Mello, Joana. Multiple case studies about the strategic role of CRM in the supermarket retail sector. Rio de Janeiro, 2025. 70. Final Paper – Department of Business Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This paper assesses the strategic role of CRM in managing customer relationships in the supermarket retail sector. The main goal was to analyze how CRM enables companies to understand their users and inform strategic decisions. The research employed a multiple case study methodology of Walmart, Carrefour, Tesco, and Pão de Açúcar, supplemented by a quantitative survey. The results highlight that while customer satisfaction in Pão de Açúcar is high, loyalty remains low, especially among younger consumers, and customer choices are primarily driven by pragmatic factors like price and location. The conclusion is that CRM's is an essential tool for retention and personalization of customer experience.

Key-words

CRM; Customer Relationship; Retail; Supermarket

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.2.1. Objetivo final do estudo	2
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo	2
1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	3
1.4. Delimitação e focalização do estudo	4
2 Referencial teórico	5
2.1. Estratégias de CRM no setor de varejo supermercadista	6
2.2. Comportamento dos consumidores no setor de varejo supermercadista	9
2.3. Tecnologia e análise de dados como suporte ao CRM	11
3 Metodologia	14
3.1. Delimitação do Problema e Questões de Pesquisa	14
3.2. Método da pesquisa	15
3.3. Etapas de coleta de dados	15
3.4. Fontes de informação para coleta de dados	16
3.5. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	16
3.6. Método de análise de dados coletados	17
3.7. Limitações do Estudo	21
4 Descrições dos Casos	22
4.1. Caso Walmart	22
4.2. Caso Tesco	24
4.3. Caso Carrefour	27
4.4. Caso Pão de Açúcar	30
5 Apresentação e análise dos resultados	33

5.1 Discussão dos Casos	34
5.2 Resultados do questionário e percepção do público	37
5.2.1 Perfil da amostra selecionada	37
5.2.2 Contexto e hábitos de compra	38
5.2.3 Aplicativo “Pão de Açúcar Mais”	41
5.2.4 Experiência de Compra Pão de Açúcar	43
5.2.5 Visão geral e oportunidades	46
 6 Conclusão	48
6.1 Considerações Finais sobre o Estudo	48
6.2 Sugestões e recomendações para novos estudos	50
 7 Referências Bibliográficas	52
 Apêndices	57

Lista de figuras

Figura 1 - Estratégia Omnicanal Carrefour	28
Figura 2 - Gráfico sobre Grau de responsabilidade sobre compras de supermercado.....	37
Figura 3 - Gráfico sobre Supermercados mais frequentados.....	38
Figura 4 – Gráfico sobre frequência de compra no Pão de Açúcar.....	39
Figura 5 - Gráfico sobre Canais do Pão de Açúcar	39
Figura 6 - Gráfico sobre Uso do aplicativo em relação à Faixa Etária	40
Figura 7 – Gráfico sobre Escalas do Aplicativo por Gênero.....	42
Figura 8 - Gráfico sobre Construtos do aplicativo por Faixa Etária	42
Figura 9 - Média Geral Construtos	43
Figura 10 - Gráfico de Lealdade por Faixa Etária	44
Figura 11 - Gráfico de Satisfação por Faixa Etária	45
Figura 12 - Gráfico de Percepção sobre lojas físicas por gasto médio	46
Figura 13 - Fatores mais importantes na escolha do supermercado	46

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Escalas relacionadas a experiência e relacionamento do cliente com o supermercado Pão de Açúcar.....	18
Tabela 2 - Escalas relacionadas a experiência de compra online do cliente com o supermercado Pão de Açúcar.....	19

1 O tema e o problema de estudo

Este capítulo apresenta o problema que suscitou a proposta de investigação, sua contextualização e respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, são indicadas a relevância e justificativa com a devida problematização do estudo e, por fim, a delimitação e focalização do estudo.

Sendo assim, este estudo possui como objeto: Entender como diferentes estratégias de CRM são utilizadas para tomada de decisões estratégicas em empresas do setor de varejo supermercadista a partir de um estudo de caso múltiplo em quatro supermercados pelo mundo.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

No contexto do setor de varejo supermercadista, marcado por alta competitividade e mudanças constantes no comportamento do consumidor, o uso de estratégias de relacionamento com clientes (CRM) torna-se uma ferramenta fundamental. A partir da coleta e análise de dados, empresas deste setor buscam transformar informações de seus clientes como ponto de partida para ações mais eficientes. No entanto, ainda há lacunas quanto à forma como esses dados são utilizados para orientar decisões práticas e na maneira que estratégias de CRM têm sido aplicadas nesse segmento.

O problema central deste estudo reside em investigar como as empresas do setor de varejo supermercadista utilizam estratégias de CRM para extrair informações relevantes sobre seus usuários e, a partir disso, transformar esses dados em ações estratégicas voltadas ao aumento da demanda e à fidelização dos clientes. De forma mais detalhada, pretende-se realizar um estudo de caso múltiplo comparando a aplicação e implementação de CRM em três grandes redes de supermercado no mundo com o caso brasileiro do Pão de Açúcar.

Assim, a pergunta central da pesquisa deste estudo é: Como estratégias de relacionamento com clientes ajudam as empresas do setor de varejo supermercadista ao redor do mundo a tomarem decisões mais assertivas para o negócio, e como isso poderia ser aplicado no contexto nacional?

1.2. Objetivos do estudo

1.2.1. Objetivo final do estudo

Este trabalho pretende analisar de que forma empresas do setor de varejo supermercadista ao redor do mundo utilizam estratégias de CRM a fim de realizar comparações com as práticas utilizadas no mercado nacional, em específico na rede de supermercados Pão de Açúcar. Assim, será possível compreender quais estratégias de gestão de relacionamento do cliente poderiam ser adaptadas e implementadas no contexto nacional para entender o comportamento dos consumidores e tomar decisões estratégicas de negócio.

1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo

Os objetivos intermediários e específicos desse estudo são:

Elencar diferentes ferramentas de CRM e como elas são utilizadas por diferentes empresas do setor de varejo supermercadista pelo mundo;

Identificar quais estratégias de gestão de relacionamento com o cliente já são utilizadas pela rede de supermercados Pão de Açúcar;

Descrever como os dados dos consumidores podem ser transformados em informações estratégicas para tomada de decisões;

Investigar como essas estratégias realizadas fora do país poderiam ser implementadas no contexto nacional do setor de varejo supermercadista através do caso Pão de Açúcar;

Medir a relevância do uso de estratégias de CRM para a competitividade das empresas do setor de varejo supermercadista;

1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

Este estudo pretende comparar a forma como diferentes empresas do setor de varejo supermercadista pelo mundo utilizam estratégias de CRM para entender o comportamento dos seus consumidores e, assim, tomar decisões assertivas baseadas nesse conhecimento. Desse modo, após entender como são utilizadas estratégias de gestão de relacionamento com o cliente em outros países, será possível discutir e entender quais práticas poderiam ser ou já são em algum nível implementadas pelo supermercado Pão de Açúcar.

Este estudo é relevante, pois há diversas formas de coletar e transformar as informações dos consumidores em dados relevantes, além de diversas estratégias de CRM que podem ajudar nesse processo. Ao mesmo tempo, ainda existem empresas que não utilizam dessas práticas e ferramentas em sua estratégia e este material pode ser interessante para um maior entendimento sobre estas práticas. Outro ponto a ser investigado é a forma como algumas empresas do setor de varejo supermercadista tomam decisões baseadas nos dados de seus clientes, através de ferramentas de Gestão de Relacionamento com o Cliente, e como isso está transformando este setor.

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para pessoas que estão inseridas no mundo corporativo ou pessoas que estão entrando nesse ambiente e querem entender mais sobre estratégias de CRM e como transformar as informações de consumo em oportunidades. É um texto que irá agregar conhecimento para este público, porque aborda um tema contemporâneo, ainda em expansão, e que apresenta muitas oportunidades para serem exploradas na prática. O uso de estratégias de CRM em empresas do setor de varejo supermercadista é uma prática que está em constante evolução, sendo assim, é importante entender como uma boa base de dados pode trazer informações valiosas para o entendimento do comportamento do consumidor e de oportunidades de negócios. Além do entendimento sobre a prática do uso de estratégias de CRM, o estudo trará um estudo de caso múltiplo em quatro supermercados de diferentes localidades, o que irá contribuir para uma visão mais ampla sobre este tema que está cada vez mais forte em todo o mundo.

1.4. Delimitação e focalização do estudo

Este estudo volta-se mais especificamente à abordagem de como empresas do setor de varejo supermercadista utilizam estratégias de CRM para entender seus consumidores sob o ponto de vista específico de tomada de decisão. Tal ângulo de análise se mostra interessante e importante porque entende que existem diversas maneiras de utilizar as ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente para que a empresa crie estratégias pautadas em informações e dados reais.

A pesquisa será realizada com base no período compreendido entre o ano de 2020 e o presente, com o intuito de abranger as transformações recentes no comportamento do consumidor e ilustrar a intensificação do uso de estratégias de CRM no varejo. Este recorte temporal busca capturar os efeitos das mudanças no perfil de consumo durante e pós-pandemia, além dos avanços na digitalização dos processos internos das empresas, especialmente aqueles relacionados à coleta, análise e uso de dados para decisões estratégicas. A pesquisa não se limitará a uma única localização, pois será realizado um estudo de caso múltiplo, considerando supermercados de diferentes países, de forma a comparar o uso de estratégias de CRM distintas em diferentes partes do mundo.

O estudo irá investigar como estratégias de CRM são utilizadas na prática para interpretar o comportamento dos consumidores e transformar esses dados em ações empresariais. O foco principal será na comparação das diferentes formas como esses dados são transformados em informações relevantes para auxiliar decisões estratégicas de gerenciamento e conversão de clientes. Além disso, a análise também levará em conta como o conhecimento gerado a partir do CRM pode ser aproveitado para identificar tendências de consumo e antecipar demandas.

Embora relevante, não se pretende abordar como as ferramentas de análise de dados são utilizadas, ou como é feita a extração e organização dos dados para interpretação. Não será preciso considerar o foco dessa visão técnica, já que tal perspectiva não está dentro do escopo que será tratado neste estudo. O objetivo é voltado para entender como as empresas que já realizam essa extração de dados traçam uma estratégia de relacionamento com seus clientes a fim de entender o comportamento de seus consumidores, transformando dados em informações relevantes para a tomada de decisão.

2 Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema em investigação e que servirão de base para a análise e estudo de caso realizado. Esta seção está dividida em três partes e aborda o uso de estratégias de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) para contextualizar o problema de estudo relacionado à utilização de dados no processo decisório das empresas do setor de varejo supermercadista.

A primeira parte explora o conceito de CRM, segundo Verhoef (2010), Krafft e Ganesan (2010), e Kumar et al. (2010), e suas implicações para a estruturação de estratégias orientadas ao cliente, destacando como estratégias de CRM contribuem para o fortalecimento do vínculo com os consumidores e para a geração de valor nas decisões gerenciais. Na visão de Peppers e Rogers (2017), define-se conceitos fundamentais de atração, retenção, diferenciação e personalização em relação à experiência de clientes. Ainda nesta seção é explorado o conceito de *Customer Engagement*, na visão de Verhoef, Reinartz e Krafft (2010), e a nova forma de lidar com a gestão de relacionamento do cliente, a partir do engajamento dos consumidores e sua fidelidade frente à empresa.

Na segunda seção discutem-se as perspectivas de Peppers e Rogers (2017) e Solomon (2016) sobre o processo de comportamento do consumidor, com foco na perspectiva de como os indivíduos tomam decisões de compra em ambientes varejistas. Essa parte do capítulo enfatiza a importância da observação sistemática dos hábitos de consumo e dos estímulos contextuais que influenciam as escolhas dos clientes, sobretudo em supermercados, como base para ações personalizadas e direcionadas.

Por fim, a última seção deste capítulo apresenta o caso de uso de tecnologia e análise de dados como suporte ao CRM, com base nas contribuições de Peppers e Rogers (2017), que oferecem outro foco na discussão sobre como a inteligência analítica pode transformar informações em decisões estratégicas efetivas. A integração entre sistemas tecnológicos e práticas de gestão relacional é destacada como elemento-chave para que empresas do setor supermercadista possam competir com maior eficácia em um mercado orientado por dados.

2.1. Estratégias de CRM no setor de varejo supermercadista

As estratégias de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) se configuram como uma abordagem estratégica que visa construir e manter relacionamentos duradouros e rentáveis com os clientes. De acordo com o artigo de Krafft e Ganesan (2010), CRM é definido como a prática de analisar bancos de dados e utilizar diferentes tecnologias de comunicação para determinar práticas e métodos corporativos que aumentem a vida útil de cada cliente. Segundo Verhoef et al. (2010), trata-se de uma filosofia organizacional centrada no cliente, que envolve processos, pessoas e tecnologia com o objetivo de maximizar o valor do relacionamento ao longo do tempo.

Uma das estratégias de CRM mais clássicas utilizadas no setor de supermercados é a de uso de dados para personalização e segmentação dos clientes em subgrupos, formando grupos de consumidores com base no histórico de compras. Tendo em vista a visão de Krafft e Ganesan (2010), o uso de estratégias de gestão de relacionamento com o cliente permite que os varejistas segmentem seus consumidores com necessidades semelhantes em subgrupos, criando ofertas personalizadas para cada grupo ou direcionadas para certos perfis de consumo de forma que otimiza seu alcance.

Para que a empresa consiga realizar análises de dados e estratégias de marketing personalizadas, o texto reforça que é importante integrar dados entre diferentes canais, como lojas físicas e *online*, por exemplo, a fim de entender o comportamento total do cliente. Essa integração é particularmente relevante no setor supermercadista, onde a fragmentação dos pontos de vendas pode dificultar uma visão unificada do cliente e seus padrões de consumo. Segundo Verhoef (2010), sistemas analíticos de CRM podem inclusive utilizar dados para enviar a oferta certa ao cliente certo no momento certo, aumentando retenção e vendas.

No setor de varejo supermercadista, a aplicação de estratégias de CRM apresenta desafios e oportunidades específicos. Há um alto volume de transações e a variedade de produtos oferecem uma base rica de dados para análise. Por outro lado, o comportamento do consumidor é muitas vezes impulsivo e influenciado por fatores situacionais, como preço, *layout* da loja e condições climáticas. Nesse cenário, o CRM pode atuar como uma ferramenta poderosa para identificar padrões, prever demandas e ajustar a operação em tempo real.

Uma ideia essencial para Gestão de Relacionamento com o Cliente, presente no livro de Peppers e Rogers (2017), é a de *Get, Keep and Grow*, que começa com a captação de clientes lucrativos, depois a retenção desses clientes

e, por fim, a criação de estratégias para crescer a base de clientes. Alguns dos métodos utilizados para tal expansão citados no texto são o *Up-sell*, que consiste em convencer o cliente a comprar uma versão aprimorada de um produto ou serviço, e *Cross-sell*, quando há a oferta de itens complementares àquele que está sendo vendido.

Um segundo conceito importante para o CRM também é apresentado no livro de Peppers e Rogers (2017), o IDIC, que consiste na implementação de quatro ações interligadas para a construção do relacionamento com o cliente: Identificar, Diferenciar, Interagir e Customizar. A primeira etapa de identificação dos clientes é crucial, pois é preciso reter o máximo de informações daquele consumidor para que, quando ele retorne, mesmo que por outros canais, seja possível reconhecê-lo e atender suas necessidades da melhor forma. A partir do pressuposto de que cada consumidor é diferente entre si, isso possibilita a empresa a ter um foco maior nos consumidores que geram mais rentabilidade, pensando em estratégias de relacionamento específicas para esse público. Também é fundamental que cada interação com o consumidor leve em consideração todas as últimas interações para que se tenha eficiência na entrega de um produto ou serviço. Por último, é interessante que a empresa adapte seu atendimento conforme as características e necessidades do cliente, a fim de não só satisfazê-lo, mas também encantá-lo.

Com base no artigo de Verma, Sharma e Sheth (2015) sobre marketing de relacionamento no varejo *online*, são apresentados os benefícios de relacionamento que o consumidor identifica ao interagir com a rede varejista, atributos que podem ser capturados e analisados pelo CRM para estratégias futuras. Conveniência, eficiência e preços competitivos estavam entre os benefícios citados no texto que contribuiriam para essa fidelização do cliente, e tais atributos também podem ser relacionados com a praticidade que um supermercado requer para ser atrativo. Essa perspectiva estratégica ganha relevância no contexto atual, em que a fidelização dos clientes é um fator determinante para a sustentabilidade das empresas em ambientes altamente competitivos, como o do varejo supermercadista.

A fim de entender o valor esperado que um determinado cliente gera ao longo de seu relacionamento com a empresa, foi criada uma estratégia de CRM para mensuração de resultados a partir do conceito de *Customer Lifetime Value*, fundamental para o segmento supermercadista. Este conceito é aprofundado no artigo de Kumar et al. (2010), em que os autores exploram a importância de entender quais consumidores podem ser mais lucrativos a partir de uma análise

sobre toda a sua contribuição financeira para o negócio. Além de métricas de histórico de compras, também há outros indicadores interessantes de acompanhar para avaliar o retorno de lucratividade de um cliente como taxa de retenção, índice de satisfação e frequência de recompra. Desse modo, é possível identificar qual perfil de cliente possui maior potencial de contribuição futura e, a partir dessas projeções, estabelecer prioridades de investimento em estratégias relacionamento voltadas para este grupo de consumidores.

Essa abordagem de antecipar comportamentos futuros é essencial para o setor de varejo supermercadista, que precisa lidar com variações sazonais, mudanças no perfil demográfico dos clientes e introdução constante de novos produtos. O uso inteligente do CRM pode, portanto, ajudar os gestores a tomarem decisões que os auxiliem a aumentar a eficiência operacional e melhorem a experiência de compra dos consumidores.

Em outro estudo de Verhoef, Reinartz e Krafft (2010), os autores vão além e apresentam um novo conceito: *Customer Engagement* ou Engajamento do Consumidor, em português. Eles afirmam que empresas, principalmente varejistas, não podem centrar sua gestão de relacionamento com o cliente apenas em dados de compras, precisam também olhar toda a experiência do consumidor. Explorando ainda mais este conceito, o artigo agrupa o Engajamento do Consumidor em quatro categorias principais: (1) CLV - Comportamento de compra; (2) CRV - Indicação e recomendação; (3) CKV - Criação e interatividade; (4) CIV - Influência social.

O primeiro conceito de Comportamento de Compra ou *Customer Lifetime Value* (CLV), previamente já explorando neste texto, indica o valor que o cliente gera diretamente para a empresa através transações que podem ser tanto compras usuais, como também compras de outros produtos adicionais (*up-selling*) ou complementares (*cross-selling*) ao que está sendo consumido. O *Customer Referral Value* (CRV) pode ser definido como a categoria que avalia o quanto recomendações e indicações atraem novos clientes por meio de uma divulgação orgânica de consumidores satisfeitos, gerando mais lucratividade. Já o terceiro conceito de *Customer Knowledge Value* (CKV) aborda como a empresa pode aproveitar as sugestões e ideias de clientes para entender como trazer inovações para o seu setor, além de como se adaptar às necessidades do mercado. Por último, o *Customer Influencer Value* (CIV) traz uma perspectiva de influência social que está cada vez mais ampla, considerando o mundo de rede sociais e personalidades da mídia que trabalham diretamente com sua influência. Este aspecto mede o impacto que um único cliente influente pode ter mediante outros

consumidores e potenciais consumidores através de sua opinião que, caso positiva, pode gerar um crescimento exponencial para a empresa.

Para além de recomendações e novas ideias, prestar atenção nas avaliações e *feedbacks* dos clientes é essencial para entender a percepção de valor do consumidor, criando experiências cada vez mais personalizadas e, consequentemente, fortalecendo o vínculo com o cliente. A comunicação e a troca de informações entre o varejista e o consumidor, como abordado no artigo de Verma et al. (2015), é fundamental para alimentar análises e implementar estratégias de CRM. No setor varejista supermercadista este é um ponto de atenção, já que se fala de um mercado altamente competitivo em que é preciso estar escutando o consumidor e se adaptando todos os dias para atendê-los.

Por fim, é importante considerar que a adoção do CRM no setor supermercadista exige um esforço contínuo de adaptação. A dinâmica do consumo, as mudanças tecnológicas e a crescente exigência dos clientes, demandam que as empresas evoluam constantemente sua forma de se relacionar com o público. A gestão eficaz do relacionamento com o cliente, portanto, não se encerra com a implementação de um sistema, mas se renova a cada interação, exigindo da empresa uma postura estratégica, analítica e orientada à criação de valor mútuo.

2.2. Comportamento dos consumidores no setor de varejo supermercadista

Segundo o livro de Peppers e Rogers (2017), a necessidade do cliente é o que ele procura, enquanto o comportamento do consumidor seria de que forma ele age para conseguir o objeto de desejo. Nesse sentido, o comportamento do consumidor é um campo de estudo que busca compreender como indivíduos tomam decisões relacionadas à compra, uso e descarte de produtos e serviços. Dessa forma, as empresas utilizam os registros de dados transacionais dos clientes para fazer análises comportamentais e ter cada vez mais informações relevantes sobre o consumidor. Assim, unindo todo o conhecimento que é possível adquirir sobre um cliente, e mais todas as outras informações obtidas sobre clientes similares, os autores apresentam ao conceito de *Community Knowledge*, que seria o conhecimento coletivo sobre um conjunto de clientes.

Esse conceito apresentado segue o pensamento de que normalmente consumidores que possuem histórico de compras e interesses parecidos têm maior probabilidade de seguir o mesmo comportamento. Dessa forma, uma

empresa que possui uma boa base de dados consegue criar grupos que possuem pontos em comum em suas compras para que as mesmas campanhas e ofertas impactem esses clientes. No setor de varejo supermercadista, a segmentação do consumidor também assume importância central na compreensão do comportamento de compra.

Os dados transacionais dos clientes podem ser uma grande vantagem competitiva, dada a forma como a empresa utiliza essa informação para customizar a experiência do cliente, desde o marketing que irá impactá-lo, até o momento pós-compra. No caso de supermercados, objeto de estudo deste texto, o cadastro do cliente no sistema da empresa torna-se uma vantagem competitiva pois, assim, a empresa adquire o histórico de compras daquele consumidor passando a ter informações relevantes que podem influenciá-lo a comprar mais futuramente.

Os autores trabalham esse ideal de que o que as empresas mais querem é ter influência sobre o comportamento do consumidor de forma que a empresa seja beneficiada financeiramente. Dentro dessas influências estão estímulos do ambiente, características pessoais, experiências prévias e interações sociais que são aspectos que podem estimular certo comportamento por parte do cliente. Compreender todos esses elementos é fundamental para as empresas que desejam construir estratégias de marketing e relacionamentos mais eficazes, possivelmente alcançando uma customização.

Em relação à experiência de loja dos clientes em redes de supermercados, o comportamento do consumidor nesses ambientes pode apresentar características específicas. Isso porque trata-se de um espaço onde as decisões de compra são frequentemente impulsivas, motivadas por estímulos visuais, sensoriais e promocionais. Solomon (2016) observa que, nesses contextos, o *layout* da loja, a disposição dos produtos e os gatilhos de marketing têm um papel decisivo na formação da preferência e na escolha final do consumidor. Além disso, o tempo disponível, o estado emocional do cliente e até o ambiente físico da loja influenciam suas decisões finais. Os consumidores de supermercados tendem a estabelecer padrões de compra recorrentes, principalmente em categorias de consumo habitual, como alimentos, bebidas e produtos de higiene. Esses hábitos são consolidados por experiências passadas e pela percepção de conveniência, tornando o consumidor mais resistente a mudanças, exceto quando há estímulos suficientemente atrativos, como promoções ou novos lançamentos.

Dessa forma, a jornada do cliente é um ponto essencial de atenção: todo o atendimento, ambientação da loja, facilidade de pagamento e sensação de

reconhecimento pode mudar a percepção do consumidor e fazê-lo voltar àquele espaço. Nesse sentido, o comportamento do consumidor é guiado pela percepção subjetiva de benefícios totais oferecidos em relação aos custos percebidos.

Além disso, os consumidores do varejo supermercadista atual têm se tornado cada vez mais informados e exigentes. Com o avanço da digitalização e o fácil acesso a comparações de preços e avaliações, os clientes passaram a buscar mais transparência, conveniência e personalização. Como aponta Solomon (2016), essa nova postura implica a necessidade de as empresas desenvolverem estratégias mais centradas no consumidor, baseadas em dados concretos de suas preferências, frequências e reações. No campo da análise comportamental, a observação dos padrões de consumo, como frequência de visita, composição do carrinho de compras, variações sazonais e sensibilidade a preços, oferece à empresa elementos valiosos para tomada de decisão.

Conclui-se, portanto, que a análise do comportamento do consumidor é essencial para a competitividade no setor de varejo supermercadista. Compreender os fatores que influenciam a tomada de decisão permite não apenas melhorar a experiência de compra, mas também sustentar estratégias mais eficientes e alinhadas com as expectativas do público-alvo. No contexto da presente pesquisa, esse entendimento será fundamental para avaliar como o uso de estratégias de CRM pode ser potencializado para gerar valor a partir da observação sistemática do comportamento do consumidor em diferentes partes do mundo.

2.3.Tecnologia e análise de dados como suporte ao CRM

A tecnologia da informação e a análise de dados desempenham um papel central na aplicação eficaz das estratégias de CRM, ao possibilitarem a coleta, o armazenamento e a interpretação sistemática de informações sobre os consumidores. Com base em Peppers e Rogers (2017), entende-se que através da integração de novos sistemas ERP, em conjunto com estratégias de CRM, é possível personalizar a experiência de uma grande massa de clientes. Dessa forma, a informação que se tem do cliente torna-se um ativo valioso e o uso de dados passa a ser uma enorme vantagem competitiva, especialmente em ambientes de negócios dinâmicos e com forte presença de clientes finais, como é o caso do varejo supermercadista.

No mesmo livro é apresentado o conceito de *Data Mining*, que é um processo que utiliza de grandes bases de dados para identificar padrões e

relações, transformando dados em informações úteis para projeções e tomadas de decisão. No caso de redes de supermercados, tal prática pode ser utilizada para entender o padrão de compra de um cliente, ou de um grupo de clientes, a fim de realizar previsões de volume de produtos e faturamento, por exemplo.

É fundamental ressaltar que, apesar do termo remeter a um processo apenas de extração de conteúdo, na era interativa em que se vive, essa prática também oferece *insights* em tempo real que ajudam as empresas a ajustarem suas ofertas conforme mudanças no comportamento do consumidor. Após essa fase de extração de dados, a parte de *Customer Analytics* representa o elo essencial para compreender, de fato, os clientes e definir estratégias com o intuito de criar experiências valiosas e fortalecer o relacionamento com o cliente. No artigo de Kumar (2018), os sistemas de *business intelligence* são reconhecidos nesse sentido de alimentar e atualizar as informações obtidas pelo CRM, fundamental para a geração de *insights* e a melhora da base de dados com o tempo.

É importante mencionar a evolução e as principais diferenças entre o conceito de multicanal, que sempre foi muito presente no varejo, e omnicanal, que é cada vez mais utilizado pelos supermercadistas, como será analisado no presente estudo. Segundo Cicea, Marinescu e Banacu (2023), essa migração da estratégia multicanal para omnicanal no varejo é o futuro e, por isso, é fundamental entender a diferença entre os dois conceitos. No multicanal, o cliente pode ser atraído por diferentes canais, porém esses canais atuam de forma independente, sem interferência direta uns nos outros, o que facilita o monitoramento. O omnicanal implica na combinação de todos os canais de um varejista em uma única plataforma interligada, o que faz com que as informações entre eles sejam cruzadas gerando mais complexidade para o negócio.

No livro de Peppers e Rogers (2017), também é destinado um espaço para tecnologias emergentes, como Internet das Coisas (IoT), que possibilita conectar o que é físico ao virtual, e novos avanços, como CRM na nuvem. Alguns exemplos desses avanços no canal de varejo de supermercado seriam os sensores inteligentes que indicam quando é necessária reposição de itens, além da integração entre canais online e lojas físicas. Outro avanço foi que, com o crescimento das tecnologias digitais, tornou-se possível monitorar o comportamento do consumidor em tempo real, não apenas por meio de registros de compra, mas também através de interações *online*, histórico de navegação e respostas a campanhas promocionais. A Internet das Coisas pode ser uma tecnologia que alimenta diretamente o CRM com dados em tempo real,

transformando diversas interações dos consumidores em dados relevantes para a tomada de decisão.

No contexto do varejo de supermercados, a análise de dados pode ser aplicada em diferentes níveis para identificar padrões de consumo, como a frequência de compra de determinados produtos ou as faixas de horário mais movimentadas. Além da análise de padrões, a tecnologia permite o desenvolvimento de estratégias de marketing personalizadas para cada cliente, além de apresentar *insights* relacionados à melhoria da operação. Entre essas melhorias estão uma gestão mais eficaz do estoque que poderá ser monitorado em tempo real e a precificação dinâmica de itens com base no seu volume de vendas, por exemplo.

A aplicação dessas ferramentas no setor supermercadista é especialmente promissora devido à intensidade transacional do negócio. Cada compra registrada representa um ponto de dados que, quando analisado de forma agregada, revela informações valiosas sobre preferências, sazonalidade, elasticidade de preço e até mesmo sobre o perfil psicográfico dos consumidores. Em rede de supermercados, que atendem a nichos específicos e públicos exigentes, esse tipo de informação pode orientar desde o *layout* da loja até a curadoria de produtos.

Assim, para que a tecnologia ofereça, de fato, suporte estratégico ao CRM, é necessário mais do que infraestrutura, as decisões devem ser baseadas em evidências quantitativas e qualitativas, e as lideranças precisam estar comprometidas com a utilização sistemática das informações disponíveis. No setor supermercadista, esse desafio envolve não só o investimento em tecnologia, mas também na capacitação das equipes para interpretar os dados e transformá-los em ações relevantes para o negócio. Nesse sentido, a automação de processos através de sistemas ERP integrados e novas plataformas de marketing permitem que decisões sejam operacionalizadas de forma rápida e eficaz.

Por fim, chega-se à conclusão de que a tecnologia e a análise de dados não são apenas ferramentas auxiliares do CRM, mas sim elementos estruturantes de sua efetiva implementação. A combinação entre uma cultura orientada ao cliente, sistemas de informação integrados e capacidades analíticas robustas constitui um diferencial estratégico relevante para empresas do setor supermercadista. No cenário competitivo atual, a vantagem não está somente em ter acesso aos dados, mas em saber o que fazer com eles e utilizá-los de forma mais eficaz que os concorrentes.

3 Metodologia

Neste capítulo pretende-se informar sobre a metodologia adotada no presente estudo. No início do capítulo, serão definidos a questão abordada e as perguntas que orientaram a pesquisa. Em seguida, apresenta-se o método de pesquisa utilizado, composto por um estudo de caso múltiplo e um questionário. Estarão presentes neste capítulo, as etapas de coleta dos dados, as fontes de informação selecionadas para coleta e os instrumentos utilizados nos respectivos métodos, com as devidas justificativas. Por fim, serão discutidas as possíveis limitações que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

3.1. Delimitação do Problema e Questões de Pesquisa

O estudo buscou avaliar três diferentes redes de supermercados ao redor do mundo através de um estudo de caso múltiplo, a fim de realizar comparações com as práticas realizadas no supermercado Pão de Açúcar, no Rio de Janeiro. Ao compreender as diferenças entre as estratégias utilizadas nos diferentes locais, somado à necessidade do público local, a pesquisa pretende chegar a conclusões e sugestões de estratégias de CRM relevantes para o varejo supermercadista nacional. As seguintes questões irão orientar a pesquisa:

1. Quais as principais estratégias de CRM utilizadas pelas maiores empresas de varejo supermercadista do mundo?
2. Quais as estratégias de gestão de relacionamento com o cliente que já são utilizadas pela rede de supermercados Pão de Açúcar?
3. Quais as principais necessidades de gestão de relacionamento com o cliente no cenário do setor de varejo supermercadista nacional?
4. Como seria possível adaptar e implementar estratégias de CRM utilizadas ao redor do mundo para as especificações do varejo de supermercado brasileiro.

3.2. Método da pesquisa

A escolha de método de estudo de caso múltiplo ocorreu pela variedade de cenários presentes no setor de varejo supermercadista e interesse de ter uma visão ampla sobre o estudo, permitindo o entendimento de diferentes práticas e como elas se aplicam em lugares e culturas distintos.

Tendo em vista a visão de Yin (2003), a partir do estudo de caso, é possível fazer uma análise profunda de um fenômeno contemporâneo, entendendo em detalhes e, baseado em diferentes fontes de dados, buscando a confiabilidade do estudo. É importante ressaltar que para uma análise completa, é preciso considerar o contexto em que as estratégias são desenvolvidas, pois fatores externos podem impactar sua implementação e sucesso.

O presente estudo será realizado a partir de casos múltiplos de rede de supermercado em diferentes países, a fim de entender como estratégias de CRM distintas podem ser utilizadas para tomada de decisões no varejo supermercadista. Sendo assim, foram selecionados três supermercados estrangeiros com estratégias relevantes e divergentes entre si para que se tenha uma ampla visão sobre práticas de CRM.

Além da visão sobre as estratégias utilizadas nas maiores redes do setor de varejo supermercadista pelo mundo, o estudo também traz um caso de um supermercado nacional, com o intuito de entender quais estratégias já são utilizadas e quais ainda podem ser exploradas no Brasil. Para complementar a análise do caso Pão de Açúcar foi realizada uma pesquisa primária através de um questionário.

3.3. Etapas de coleta de dados

O estudo se inicia com uma pesquisa exploratória para mapear e explicar as diferentes práticas e conceitos de gestão de relacionamento com o cliente no varejo supermercadista, a fim de identificar as dimensões para a futura análise e determinar as principais questões do estudo.

Após a etapa exploratória, o estudo seguiu pela pesquisa descritiva, para entender como os clientes percebem as diferentes estratégias de CRM no varejo supermercadista, utilizando de métricas como o engajamento em programas de fidelidade, o uso dos aplicativos, a percepção de personalização, intenção de recompra e satisfação do cliente.

A coleta de dados empregou triangulação de modo que considerou diferentes perspectivas de implementação de estratégias de gestão de relacionamento com o cliente em países distintos e em diferentes períodos ao longo da história das empresas analisadas. Para Yin (2003), a triangulação em um estudo de caso é essencial para reforçar a validade construtiva e construção de evidências para o estudo. Para além da validação das informações, conforme Flick (2018), a triangulação também é adotada em estudos de caso para enriquecer a explicação, combinando diferentes fontes de dados e reduzindo possíveis vieses de opinião dos autores.

3.4. Fontes de informação para coleta de dados

A coleta de dados para este estudo incluiu tanto dados primários quanto dados secundários, a partir de múltiplas fontes de informação, como recomendado por Yin (2003). Entre os dados secundários podem ser citados: informações oficiais divulgadas no site oficial das empresas, relatórios, apresentações e vídeos institucionais, publicações e notícias em diferentes canais da mídia, como jornais e revistas, por exemplo.

Além dos dados secundários, também foi desenvolvido um questionário como meio de coleta de dados primários para suportar a análise das necessidades locais em relação ao uso de estratégias de CRM. A partir do conhecimento obtido com os dados secundários, o questionário utilizou de tais fontes para investigar as principais percepções e necessidades do público brasileiro frente ao seu relacionamento com redes de supermercado.

O tamanho da amostra coletado pelo questionário foi de 83 respostas para que fosse possível ter uma visão sobre diferentes perfis de clientes através do questionário. Esta amostra proporcionou uma análise de resultados com menos vieses e permitiu que a análise ficasse mais rica em número de informações.

3.5. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Os dados secundários foram coletados utilizando-se de fontes oficiais e considerando o período de publicação dessas informações, ou se as estratégias mencionadas ainda eram implementadas pela empresa em questão. Foi preciso excluir do estudo qualquer fonte que expressasse apenas opinião, sem ter um embasamento por trás, ou informações que já estivessem datadas.

Já a coleta de dados primários foi realizada a partir de um questionário formulado através do Formulários Google com um total de 34 perguntas (ver Apêndice A). Assim, as 3 primeiras perguntas são voltadas para definir o perfil demográfico, as 4 perguntas seguintes dedicadas para entender o contexto que a pessoa está inserida, depois, 7 perguntas para entender seus hábitos de compra, seguidas de 16 perguntas para saber como é a relação do consumidor e experiência de compra com o supermercado Pão de Açúcar e, por fim, 4 perguntas relacionadas à influência e satisfação para investigar o que o público espera e deseja do varejo supermercadista brasileiro. Ainda há mais 13 perguntas somente para aqueles que responderam que utilizam ou já utilizaram alguma vez o aplicativo do Pão de Açúcar, sobre como é a experiência de compra online. Nesse caso, o questionário soma um total de 47 perguntas.

Este instrumento foi utilizado para se ter uma visão da opinião do público em relação às estratégias de CRM já utilizadas por redes de supermercado brasileiras e outras que ainda poderiam ser implementadas. Além de comparar diferentes práticas utilizadas por supermercados estrangeiros, também é necessário ter essa visão voltada para o contexto nacional, a fim de entender quais estratégias utilizadas em outras localidades poderiam ser implementadas no Brasil ou não. O questionário foi enviado através de um link por canais de comunicação com um breve texto explicando a pesquisa e objetivo do estudo.

As perguntas presentes no questionário se basearam nas estratégias de gestão de relacionamento pesquisadas por meio dos dados secundários. Nesse sentido, o levantamento dos principais conceitos e práticas de CRM nortearam as perguntas, o que possibilitou uma análise dos resultados do questionário pautada em uma base teórica.

3.6. Método de análise de dados coletados

No presente estudo, houve dois momentos de análise dos dados. O primeiro foi dos casos dos supermercados a partir da coleta de dados secundários, possibilitando o entendimento das empresas analisadas, de suas atividades e história, assim como o principal foco do estudo, a abordagem das principais estratégias de CRM aplicadas por tais redes supermercadistas.

Após a coleta dos dados secundários, foi realizada a análise do questionário por meio das respostas dos participantes, assim, todo o material documental estudado anteriormente foi revisado, incorporando a visão da literatura sobre os resultados obtidos. Nesta segunda parte, além dos conceitos de CRM estudados,

também foram levados em consideração para análise: o perfil dos participantes, o contexto em que eles estão inseridos, seu nível de frequência e de relacionamento com o supermercado frequentado.

Para o desenvolvimento das perguntas do questionário foram utilizadas quatro escalas voltadas para a experiência e relacionamento do consumidor no Pão de Açúcar, que servirão de suporte para a análise dos resultados: lealdade, satisfação, confiança e experiência nas lojas físicas (Tabela 1). Também foram utilizadas mais duas escalas para avaliar a parte de experiência de compra online pelo aplicativo “Pão de Açúcar Mais”: conveniência em relação ao site ou aplicativo e qualidade percebida sobre o serviço online (Tabela 2).

Tabela 1 - Escalas relacionadas a experiência e relacionamento do cliente com o supermercado Pão de Açúcar

Constructo	Referência	Perguntas
Lealdade	Chang, H. H., & Chen, S. W. (2009). Consumer perception of interface quality, security, and loyalty in electronic commerce. <i>Information & Management</i> , 46(7), 411–417. https://doi.org/10.1016/j.im.2009.08.002	1) Eu tento ir ao Pão de Açúcar sempre que eu preciso fazer uma compra de supermercado. 2) O Pão de Açúcar é a minha primeira opção quando eu preciso fazer uma compra de supermercado. 3) Eu gosto de comprar no Pão de Açúcar. 4) Eu acredito que o Pão de Açúcar é o meu supermercado favorito para compras.
Satisfação	Filipe, S., Marques, S. H., & Salgueiro, M. D. F. (2017). Customers' relationship with their grocery store: Direct and moderating effects from store format and loyalty programs.	1) De forma geral, estou satisfeito(a) com o Pão de Açúcar. 2) O Pão de Açúcar se diferencia dos outros supermercados por oferecer um serviço superior.

	Journal of Retailing and Consumer Services, 37, 78–88. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.03.002	3) Fazer compras no Pão de Açúcar sempre atende as minhas expectativas.
Confiança	Guenzi, P., Johnson, M. D., & Castaldo, S. (2009). A comprehensive model of customer trust in two retail stores. Journal of Service Management, 20(3), 290–316. https://doi.org/10.1108/09564230910964408	1) Sinto que posso confiar no Pão de Açúcar. 2) O Pão de Açúcar tem os meus interesses em mente. 3) O Pão de Açúcar cumpre suas promessas.
Lojas físicas	Wu, J.-F., & Chang, Y. P. (2016). Multichannel integration quality, online perceived value and online purchase intention: A perspective of land-based retailers. Internet Research, 26(5), 1228–1248. https://doi.org/10.1108/IntR-04-2014-0111	1) Gosto da organização da loja e consigo achar os itens facilmente quando frequento o supermercado Pão de Açúcar. 2) O atendimento ao cliente do supermercado Pão de Açúcar é ótimo. 3) Nas lojas físicas do Pão de Açúcar, encontro a variedade de produtos pela qual busco. 4) Nas lojas físicas do Pão de Açúcar, os produtos oferecem um bom custo-benefício.

Tabela 2 - Escalas relacionadas a experiência de compra online do cliente com o supermercado Pão de Açúcar

Constructo	Referência	Perguntas
Conveniência	Chang, H. H., & Chen, S. W. (2009). Consumer perception of interface quality, security, and loyalty in electronic	1) É fácil utilizar o aplicativo do Pão de Açúcar.

	<p>commerce. Information & Management, 46(7), 411–417.</p> <p>https://doi.org/10.1016/j.im.2009.08.002</p>	<p>2) É conveniente poder fazer compras online no Pão de Açúcar sem precisar sair de casa.</p> <p>3) Um comprador de primeira viagem consegue fazer uma compra no aplicativo do Pão de Açúcar sem precisar de muita ajuda.</p>
Qualidade de serviço percebido	<p>Tsai e Huang (2007). Determinants of e-repurchase intentions: An integrative model of quadruple retention drivers. Information & Management 44 (2007) 231–239.</p> <p>https://doi:10.1016/j.im.2006.11.006</p>	<p>1) Consigo achar os itens que preciso facilmente no app do Pão de Açúcar.</p> <p>2) O Pão de Açúcar responde prontamente as minhas dúvidas relacionadas ao meu processo de compra e navegação no aplicativo.</p> <p>3) O app e site do Pão de Açúcar está sempre disponível.</p>

Além das perguntas baseadas em escalas, há duas perguntas no fim do questionário que foram desenvolvidas com base em um estudo de Kunc et al. (2024). Ambas são baseadas em frequência, sendo a primeira em relação ao uso de descontos ou códigos promocionais apresentados por influenciadores nas redes sociais, ao realizar compras, e a segunda a utilização de um modo geral de cupons de desconto em aplicativos móveis ao realizar compras. Sendo assim, as opções de respostas são: 1. Nunca; 2. Muito raramente; 3. Ocasionalmente; 4. Frequentemente; e 5. Sempre.

Nesta etapa do questionário, as informações coletadas foram tratadas por meio de uma planilha em Excel, que considerou todas as respostas dos itens dentro de uma mesma escala para entender se os respondentes estavam seguindo uma linha raciocínio que fizesse sentido. Essa análise é importante pois possibilita conferir se o preenchimento do questionário foi realizado com atenção e considerando uma visão verídica sobre a percepção do respondente sobre o Pão de Açúcar, evitando possíveis respostas enviesadas.

A partir desta consolidação, é possível realizar análises olhando para os constructos considerados e escalas definidas de 1 a 5, sendo 1 igual a discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Além de conseguir analisar as escalas determinadas, outros tipos de perguntas mais voltadas para opiniões pessoais que também são interessantes de analisar, como, por exemplo, qual canal a pessoa prefere realizar compra ou quais são os critérios na escolha do supermercado de compra.

3.7. Limitações do Estudo

Em relação ao método de estudo de caso múltiplo adotado no presente estudo, é possível dizer que pode haver certa tendenciosidade na interpretação dos dados secundários, mesmo que haja formas de minimizar certos vieses. Comparando diferentes fontes de informações e, como um estudo de caso múltiplo, comparando diferentes redes de varejo supermercadista, mitiga-se a presença de informações tendenciosas e sem validação.

Outra limitação que se impõe a este tipo de estudo é a comparação entre a implementação de estratégias em redes de supermercados inseridos em diferentes ambientes e contextos culturais. Uma forma de diferenciar as necessidades, considerando os locais que estão sendo avaliados e mitigar as generalizações, é perguntar aos reais consumidores daquela empresa o que eles acham que é relevante em seu dia a dia. Dessa forma, é possível filtrar o que pode ser interessante dentre as diversas estratégias aplicadas pelas empresas estrangeiras, e o que é uma necessidade específica de um outro país e não se aplica ao mercado nacional. Mesmo no questionário, ainda é possível encontrar certas tendências de respostas entre as perguntas, porém o desenvolvimento a partir da literatura ajuda a diminuir as chances de um formulário tendencioso.

4 Descrições dos Casos

Este capítulo apresenta os casos das quatro redes de varejo supermercadistas escolhidas para análise no presente estudo. Assim, descreve através de informações publicadas pelas próprias empresas - ou terceiros - as variadas estratégias de CRM utilizadas, consideradas relevantes para o tema do estudo. Antes de entrar nas práticas de gestão de relacionamento implementadas, será realizada uma breve apresentação das empresas e sua história. Esse contexto será importante para entender alguns dos motivos para aplicação de certas estratégias, ou porque algumas ideias não tiverem sucesso e foram descartadas ao longo do tempo.

4.1. Caso Walmart

Em 1962, Sam Walton funda a primeira loja Walmart no Arkansas, Estados Unidos, e pelo seu foco em preços baixos obtém sucesso logo no primeiro ano. Com medo de ter sua estratégia replicada pelos concorrentes, a expansão de lojas pelo país é rápida, o que gera um grande endividamento para a empresa. A solução encontrada foi abrir o capital da empresa e, o que foi bastante revolucionário para a época, dar a possibilidade aos colaboradores de se tornarem associados e ganharem participação nos lucros.

Chega a era da tecnologia e tudo passa a ser mais otimizado, desde o processo de planejamento de estoque até a parte de pagamento, substituindo caixas de registro por computadores. Nos anos 90, o Walmart torna-se a maior empresa de varejo dos Estados Unidos, lança seu *website* e expande globalmente para outros países, como México, China e Reino Unido. Essa expansão para outros países continua até os anos 2000 e 2010, época em que a empresa também reformula seu *slogan* para “Poupe dinheiro. Viva melhor.”, mostrando a priorização da empresa em oferecer preços baixos e ter o foco no cliente. No encontro anual de acionistas em junho de 2017, o atual CEO do Walmart fez o seguinte discurso:

Vamos tornar as compras conosco mais rápidas, fáceis e agradáveis. Faremos mais do que somente gerar economia para os clientes; vocês, nossos colaboradores, farão a diferença. Olhando para frente, nós vamos competir com tecnologia, mas vencer com pessoas. Seremos guiados por pessoas e impulsionados pela tecnologia. (tradução nossa, MCMILLON, 2017).

O programa de fidelidade “Walmart +” é lançado em 2020 com o intuito de ajudar os consumidores a pouparem ainda mais dinheiro e tempo em meio a pandemia. Nesse programa, os clientes pagam uma assinatura no valor de US\$ 12,95 por mês, ou US\$98, por ano para acessar diversos serviços *premium*, como entregas gratuitas ilimitadas, sistema de escanear para realizar pagamentos *online* (*Scan&Go*) e diversos descontos. Além de benefícios na experiência de compra do Walmart, também oferece acesso ao *streaming* “Paramount +”, descontos no Burger King e em postos de gasolina parceiros. Assim, o “Walmart +” gera mais recorrência de compras para a organização, além de ser utilizado como base de dados para análises internas e fonte para criação de personalização contínua, como explica Janey Whiteside, Diretora de Experiência do Cliente do Walmart, no trecho abaixo:

Os clientes sabem que podem confiar em nós e depender de nós, e projetamos este programa como o truque de vida definitivo para eles. O Walmart+ reunirá um conjunto abrangente de benefícios nos quais vemos as maiores necessidades dos nossos clientes e onde nossa escala pode trazer soluções com um valor sem precedentes (tradução nossa, WHITESIDE, 2020).

A estratégia se baseia em combinar diferentes canais, como as lojas físicas e e-commerce, utilizando de um ecossistema integrado para melhorar a gestão de relacionamento com o cliente, oferecendo diferentes opções e canais para compra ou retirada de itens. Esse mecanismo e a operação eficiente evitam limitações que encorajem a fácil desistência do cliente em realizar a compra. A partir da estratégia do omnicanal, é possível que o cliente compre itens em qualquer canal e ainda tenha a possibilidade de entrega quase imediata. Mesmo com diversas lojas espalhadas pelas cidades dos Estados Unidos, muitas vezes o cliente não tem disposição ou tempo para ir às compras presencialmente, e essa estratégia de integração, combinado com eficiência, torna-se uma forte solução. Todas essas ações constroem uma relação de lealdade entre o Walmart e o cliente, o que foi comprovado em uma pesquisa realizada pela InMarket em 2021, em que a organização teve uma pontuação de lealdade de 3,22 sobre uma escala de 5 pontos, conquistando o título de varejista com os clientes mais fiéis dos Estados Unidos.

O Walmart integra os dados de navegação e compra entre os diferentes canais para realizar diversas análises e entender melhor seu consumidor, realizando segmentação de clientes, atribuição de dados e mensuração através do “Walmart Connect”, que é uma plataforma voltada para anunciantes que acompanha o alcance e dados de clientes. Ou seja, para além de seus consumidores diretos, a organização também procura gerar valor e trabalhar em conjunto com os anunciantes de diferentes tamanhos presentes nos canais de venda do Walmart. No ranking de 2025 da NRF (*National Retail Federation*), o Walmart foi eleito o maior varejista e maior omnicanal dos Estados Unidos baseado em vendas.

Em relação às ferramentas de CRM do Walmart, todas são desenvolvidas internamente pelos seus canais online, que consistem no aplicativo, na plataforma de pagamento própria e no website oficial. O aplicativo do Walmart é o principal canal que alimenta o relacionamento com os clientes, onde toda a experiência de compra é integrada em uma só plataforma. Isso possibilita não somente a facilidade de acesso às informações necessárias em relação aos seus consumidores de forma ágil, como garante o controle e segurança dos dados, tanto para a proteção dos clientes quanto para preservação de fontes internas.

Por fim, a plataforma de análise de dados internacional do Walmart, denominada “Luminate”, criada para alavancar e monetizar a vasta base de dados do Walmart, transformando essas informações em conteúdo monetizado para fornecedores e parceiros. Lançada em 2024, a plataforma oferece uma visão completa e em tempo real do cliente para entender o seu comportamento e percepção sobre o negócio, com foco mais forte em recomendações por Inteligência Artificial.

Segundo o relatório anual da Delloite de 2025, o Walmart é a maior empresa de varejo no mundo, e o texto cita as estratégias de gestão de relacionamento com o cliente da organização e como a empresa tem desenvolvido diversos modelos para criar ou melhorar a geração de dados através do seu catálogo.

4.2. Caso Tesco

A Tesco, rede de varejo supermercadista britânica, fundada em 1924, com o mesmo foco em oferecer preços baixos, também é conhecida pela sua eficiente e tecnológica estratégia de CRM. Entretanto, a empresa ganhou força mesmo na década de 70, quando as pessoas passaram a ter melhores condições de vida no Reino Unido e a se preocupar menos com preços. Isso gerou uma mudança na

estratégia da organização que decidiu se adaptar às necessidades do público britânico e, assim, a Tesco voltou a sua atenção em atender o cliente da melhor forma possível.

Nos anos 90, depois de diversas mudanças e expansões, a empresa percebeu que não só deveria investir em inovações para melhorar o atendimento como também deveria se aproximar cada vez mais do consumidor. A partir desse entendimento, a Tesco desenvolveu uma das maiores e mais bem-sucedidas estratégias de gestão de relacionamento com o cliente no mundo, tendo como seguinte propósito: “Gerar valor para os consumidores e conquistar sua fidelidade vitalícia.”

Tendo tal objetivo em vista, houve o lançamento do “Tesco Clubcard”, que dava o benefício de 1 ponto para cada 1 libra gasta em loja, e este ponto poderia ser gasto não só em compra de produtos vendidos na Tesco, como também poderia ser utilizado em outros lugares, como hotéis, restaurantes, museus e outros locais parceiros do programa. Mas a estratégia foi muito além de um programa de benefícios no sentido de que a empresa focou em capturar, analisar e, principalmente, utilizar os dados gerados pelas milhares de transações diárias para entender o consumidor. Toda transação era ligada diretamente ao perfil do cliente, juntando informações como: quando e onde aquela compra foi realizada; quanto foi gasto; tipo de produtos comprados etc. Por meio desses padrões de consumo e hábitos de compra, a empresa conseguia agrupar seus clientes em segmentos e entender como atingir tais segmentos com campanhas de marketing feitas especialmente para eles.

Além de direcionar estratégias de marketing, as informações obtidas também serviam como base para diversas tomadas de decisão, como:

- Gestão de sortimento dos produtos;
- Desenvolvimento de novos lançamentos com base nas necessidades dos clientes;
- Estratégia de preços;
- *Merchandising*;
- Gestão de inventário;
- Promoções com base no nível de fidelidade do cliente; etc.

E, para além de utilizar os dados para tomadas de decisões mais inteligentes, a empresa também passou a usar os dados como meio de gerar mais receita, vendendo informações sobre o desempenho comercial e de promoções de suas marcas aos seus fornecedores.

Em meados de 2009, a empresa relançou o programa do Tesco Clubcard a fim de atingir pelo menos 1 milhão de pessoas a mais do que a base já existente de 15 milhões de pessoas. Nesse novo modelo, os clientes poderiam dobrar o valor de seus pontos para consumir nas lojas físicas e *online* da Tesco, ou em locais parceiros como restaurantes e parques de diversão. Uma outra estratégia foi lançada quando a inflação do Reino Unido atingiu seu pico em 2008 e, para competir com os baixos preços de concorrentes como a *Aldi*, a Tesco lançou a campanha *Britain's biggest discounter*. Essa campanha tinha como objetivo ter os menores preço do mercado e foi um sucesso, fazendo com que 30% de seus consumidores comprassem da seção de itens com desconto da Tesco.

Apesar de todas essas estratégias e momentos de sucesso, a Tesco ainda passou por uma queda de vendas frente à forte concorrência, agravada por uma renovação em termos de posicionamento e branding em 2012, que não foi bem aceita pelo público. Entretanto, mesmo em meio a uma crise, a rede de supermercados continuava sendo relevante e líder no setor varejista do Reino Unido, além de ter uma forte presença internacionalmente também.

Com o tempo, no entanto, o setor evoluiu e o papel do *ClubCard* precisou mudar, pois não bastava somente gerar informações sobre base de clientes no contexto atual. Com forte presença e expansão do varejo *online*, é possível gerar grandes bases de dados de clientes sem custo de um programa de fidelidade, além de que o número de empresas capazes de fornecer e interpretar dados cresceu exponencialmente. No futuro, todos terão acessos a informações que serão até melhores do que a de programas de fidelidade, pois são dados de diferentes fontes, o que os tornam mais realistas. O diferencial do programa de fidelidade é criar um laço com a sua base de clientes, além de poder recompensar sua lealdade e preferência com benefícios que reafirmarão essa escolha.

Dessa forma, a Tesco precisou se reinventar ao longo dos anos para que o *ClubCard* não ficasse ultrapassado e os compradores britânicos continuassem utilizando os benefícios do programa de fidelidade. Segundo informações do site da Tesco, em 2024, a rede de supermercados lançou uma plataforma suportada por Inteligência Artificial com desafios personalizados para os usuários, que ao serem completados, gerariam pontos extra na sua conta *Clubcard*. Um exemplo de desafio do chamado *Clubcard Challenges* era o cliente gastar um valor determinado em uma seção do supermercado, como a parte voltada para produtos frescos ou parte voltada para churrasco, durante o verão. Abaixo, Lizzie Reynolds, diretora de Associações e Fidelidade do Grupo Tesco, explica sobre a inovação.

Estamos constantemente buscando maneiras de fazer o Clubcard trabalhar ainda mais em favor dos nossos clientes. (...) Personalização é usar o que sabemos sobre os clientes para tornar a experiência melhor e nossas recompensas mais úteis — e estamos muito animados para ver como nossos clientes vão reagir ao Clubcard Challenges. (tradução nossa, REYNOLDS, 2024).

No relatório do FY24/25 divulgado pela Tesco, é informado que o programa *Clubcard Challenges* teve a adesão de uso de 10 milhões de clientes, aumentando as ofertas personalizadas do programa de fidelidade. Além deste dado, no relatório são apresentados dados empíricos da penetração de 18 milhões de usuários britânicos no aplicativo da Tesco e a informação de que 63% das transações realizadas são com escaneamento digital, o que possibilita a personalização em escala e medição de resultados por clientes e campanhas.

O aplicativo da Tesco é o principal ponto de contato entre a organização e seus clientes, unificando a experiência de compra de supermercado com o programa de fidelidade. Além de gerenciar suas compras online, acumular pontos, converter pontos em vouchers e utilizá-los diretamente, os participantes do programa têm acesso aos descontos exclusivos do *Clubcard Prices*.

Os dados dos titulares do *Clubcard* servem de base para a *Tesco Media & Insight Platform* (TMIP), uma parceria estratégica com a *Dunnhumby*, líder global em Análise de Dados do Cliente. A TMIP é uma plataforma de *Retail Media* que transforma o conhecimento do cliente em oportunidades de publicidade altamente segmentadas para marcas parceiras. Ao utilizar dados de transações reais, a plataforma permite que as marcas alcancem os consumidores da Tesco em diversos canais. Em suma, a TMIP é uma forma de monetizar o programa de fidelidade da Tesco, oferecendo às marcas uma forma de publicidade de ciclo fechado, com medição de resultados baseada em vendas reais.

4.3. Caso Carrefour

O Grupo Carrefour, sediado na França, porém conhecido pelo seu alcance mundial, foi fundado em 1959 na cidade de Annecy pelas famílias Fournier e Defforey. Após três anos, os fundadores decidiram abrir a sua primeira loja de hipermercado, inspirado nos modelos estadunidenses, que também foi a primeira do seu modelo na França. Para financiar seu crescimento, o Carrefour abriu seu capital na Bolsa de Valores de Paris em 1970, uma estreia no setor varejista.

O cartão PASS, que funcionava tanto como cartão de crédito quanto como cartão de fidelidade, surge em 1981 e, após três anos, 200 mil pessoas aderiram ao cartão e mais de 4 milhões de transações foram registradas. Na década de

1990, o grupo continua sua expansão internacional e, em 1999, torna-se a segunda maior varejista do mundo, após a fusão com a “Promodès”, totalizando 9.000 lojas. Nos anos 2000, lança seu supermercado online, o “Ooshop” e adquire a rede Atacadão no Brasil. Em 2008, há uma reformulação e a marca “Champion” torna-se “Carrefour Market”, passando a ser incorporada não só na identidade Carrefour, mas também nos planos estratégicos e programa de fidelidade.

Na apresentação do plano estratégico de 2026, Alexandre Bompard, CEO do Grupo Carrefour, definiu como uma das principais ambições da organização se tornar uma empresa de varejo digitalizada voltada para dados. Na mesma apresentação ele também afirmou que “Os consumidores são o coração do nosso modelo de negócios” e que toda a operação é voltada para atender e satisfazer às necessidades do cliente. Uma das estratégias que buscam atingir esse propósito, voltado ao cliente, é a criação de uma marca própria, que tem o objetivo de ser mais barata e tão boa quanto às outras para combater a inflação. Além de uma marca mais acessível, também há lançamentos de marcas voltadas para sustentabilidade e produtos *premium*, a fim de atender clientes com diferentes necessidades e prioridades.

A ideia do modelo de negócios do Carrefour é criar um ecossistema de ofertas personalizadas ao consumidor através da meta de trazer pelo menos 30% da sua base de clientes para o omnicanal. Conforme explicado na imagem (Figura 1), apresentada na apresentação do plano de estratégia de 2026, um cliente inserido no omnicanal gera 22% mais lucro no primeiro ano e 27% no segundo. Alexandre cita o sistema robusto de programa de fidelidade realizado na Espanha e como eles irão expandir essa estratégia para outros locais, intensificando a participação no e-commerce e serviços de atendimento.



Figura 1 - Estratégia Omnicanal Carrefour

Em relação aos hipermercados, grande força da empresa, será replicado o modelo do Atacadão, que foi adquirido pelo Grupo Carrefour e é um grande modelo de sucesso no Brasil. Voltado para grandes volumes, além de serem supermercados “maxi”, esse modelo permite comercialização B2B o que estreita a relação do Carrefour com esse grupo de clientes.

A criação do aplicativo do Carrefour é mais uma forma de integração do modelo ágil e movido por dados construído para o novo plano estratégico. A partir do app, os consumidores conseguem ter acesso à diferentes tipos de serviços e descontos, além de poder realizar compras e pagamentos direto da plataforma. O programa de fidelidade “Carrefour Plus”, codesenvolvido com clientes, oferece aos seus assinantes 15% de desconto em mais de 7.000 produtos de mais de 20 marcas próprias do Carrefour. Alinhado com a estratégia do Carrefour de digitalização e de apoio à transição alimentar, o programa torna os produtos de marca própria mais acessíveis. A assinatura é exclusiva para portadores do cartão de fidelidade Carrefour e pode ser utilizada em diversos formatos de loja, como hipermercados, supermercados, lojas de conveniência e para compras *online*.

A estratégia de *Retail Media* também é uma das grandes apostas do Carrefour para aumentar seu conhecimento sobre o comportamento do consumidor. O plano de digitalização ocorre através de telas digitais em pontos de vendas que ficam em áreas estratégicas de fluxo de clientes das lojas, como entrada, corredores principais e setor de determinados itens, por exemplo. Desse modo, é possível entender e adaptar as campanhas de marketing ao lugar, horário e condições ideias de cada ponto de venda específico. O sistema também será nutrido com dados de compra dos clientes para aprimorar a segmentação das mensagens, como explica o diretor executivo da divisão de proximidade do Carrefour na França, Benoît Soury, no trecho abaixo:

A digitalização dos pontos de venda tem se acelerado e o Carrefour vem acompanhando essa mudança, oferecendo soluções para seus franqueados e para a indústria. Esse canal enriquece a experiência de compra e gera valor tanto para as marcas quanto para os pontos de venda. (tradução nossa, SOURY, 2022).

Assim, com a instalação dessas telas digitais em locais de alto tráfego para gerar mais dados de compra, a empresa não apenas moderniza a experiência na loja, mas também cria uma fonte de dados dinâmicos. No futuro, isso irá permitir a criação de campanhas segmentadas e de acordo com o contexto do cliente, o que gera mais valor para a empresa, para o setor e, por fim, para o próprio consumidor, que recebe ofertas mais relevantes e personalizadas.

4.4. Caso Pão de Açúcar

O Pão de Açúcar, rede de supermercados brasileira que vem expandindo suas práticas de gestão de relacionamento com o cliente e, apesar de ser menor em alcance comparativamente com os outros, é um caso brasileiro de como utilizar as estratégias de CRM para fidelizar os clientes e tomar decisões mais assertivas. A história do Grupo Pão de Açúcar (GPA) começa em 1948 como uma doceria em São Paulo e apenas na década de 1960 vira uma rede de supermercados, começando sua expansão. Com o crescimento de compra de novas bandeiras, como o hipermercado Extra, em 1995, o GPA abre seu capital e entra na Bolsa de Valores para ofertar publicamente suas ações.

Com o início dos anos 2000, é lançado o “Pão de Açúcar Mais”, o primeiro programa de fidelidade do varejo brasileiro, e todos os serviços online do Grupo Pão de Açúcar são consolidados em um website. Em 2014, o Pão de Açúcar apostou em um novo formato de loja voltado para proximidade ao cliente, que são nomeados de “Minuto Pão de Açúcar”, lojas menores e no meio das cidades, que atualmente conta com mais de 190 lojas. Mais para frente, em 2008, é lançada a funcionalidade de “meus prêmios” ao programa de fidelidade, baseando-se em um sistema de pontos. No ano seguinte, o GPA implementa estratégias e inovações para garantir a rapidez e eficiência no momento de pagamento e entrega, como o self checkout, pré-escaneamento, Scan&Go e Delivery Express, por exemplo.

Com o aplicativo “Pão de Açúcar Mais”, o Grupo Pão de Açúcar coleta informações de cupons fiscais anteriores e, com base na inteligência de dados, entrega benefícios no momento certo para determinado consumidor, com base no seu histórico. O programa de fidelidade “Cliente Mais” se consolidou como a peça central para a coleta e monetização de dados, com uma base que ultrapassa 22 milhões de cadastros únicos no Brasil. O Pão de Açúcar utiliza o CPF do cliente como identificador principal no momento da compra, transformando o cupom fiscal em uma fonte valiosa de informações sobre o comportamento do consumidor. No trecho abaixo, Robledo Castro, diretor de tecnologia do Grupo Pão de Açúcar, explica mais sobre as vantagens de uma boa gestão de relacionamento com o cliente:

No nosso app, temos muitas ofertas feitas para os clientes, direcionadas ao que ele consome. Paralelamente, junto à indústria, é possível oferecer boas sugestões de troca de uma marca pela outra, de *up-sell* [levar maior quantidade] ou de incentivar que o cliente experimente itens de uma categoria premium. (tradução nossa, CASTRO, 2023).

Por meio do aplicativo é possível ter acesso a diferentes funcionalidades do plano de fidelidade e ao novo cartão Black Pão de Açúcar. Com este cartão, nas compras realizadas no Pão de Açúcar o cliente ganha 5 pontos a cada US\$1 (dólar), em compras nacionais, em qualquer loja, 2 pontos a cada US\$1 (dólar) e em compras internacionais, 3 pontos a cada US\$1 (dólar). O sistema é feito para acumular pontos, podendo transformá-los em milhas ou *cashback*. A cada 1.000 pontos acumulados, pode-se trocar por R\$30,00 de *cashback* direto na sua fatura ou trocar 1 ponto por 1 milha nas Smiles, Latam ou TudoAzul. Além de um programa de pontos robusto, o cartão também oferece outros benefícios, como ofertas exclusivas no aplicativo, descontos com uma clínica parceira (Dasa), isenção da taxa de rolha em mais de 200 restaurantes parceiros e acesso a salas vip no aeroporto de Guarulhos, em São Paulo. Abaixo a diretora de Marketing, Fidelidade e Clientes do Grupo Pão de Açúcar, Christiane Cruz Citrângulo, fala sobre o relançamento do programa de fidelidade:

Decidimos ser disruptivos em nosso programa de relacionamento, que está sendo relançado com pioneirismo em território nacional. Com ele, pretendemos surpreender e reforçar a conexão com os nossos clientes. Vamos começar a direcionar ainda mais as promoções, para levar o consumidor ao encantamento, entregando coisas que sabemos que ele quer, mas ele não nos disse. (tradução nossa, CITRÂNGULO, 2023).

Um dos desafios da companhia é se preparar para entender cada vez mais a jornada do consumidor, que muda conforme o dia ou evento. Seja em uma compra mensal fixa ou na preparação para uma festa, é importante pensar em atender o cliente da melhor forma. A empresa afirma ter uma estratégia de mapeamento deste processo, mas existem muitas variáveis, o que dificulta uma entrega assertiva.

No relatório anual de sustentabilidade do Pão de Açúcar de 2024, a “paixão pelo cliente” é reforçada como valor e um dos principais pilares da companhia que procura aperfeiçoar seu atendimento ao cliente. A satisfação dos consumidores é medida pela escala de *Net Promoter Score (NPS)*, na qual, em uma escala de 0 a 10, os clientes respondem qual a probabilidade de recomendarem as lojas do GPA a amigos, colegas ou familiares. Em 2024, a empresa reporta ter conquistado 80,4 pontos, com um aumento de nove pontos em comparação ao ano anterior.

Temos ações desenhadas para continuarmos sendo referência de supermercado premium em qualidade, variedade e atendimento, e trazendo o bem-estar por meio do esporte, da sustentabilidade e da saudabilidade. E estamos dando mais visibilidade aos pilares estratégicos da marca para nossos clientes. (tradução nossa, CITRÂNGULO, 2023).

Segundo o ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o Grupo Pão de Açúcar é o quinto maior grupo de varejo alimentar do Brasil em faturamento, registrando R\$ 20 bilhões em 2024. Esse dado mostra a força do Grupo Pão de Açúcar no setor de varejo supermercadista brasileiro, que possui a oportunidade de ainda maior expansão, caso adote ainda mais estratégias de relacionamento com os clientes e entenda como utilizar os dados para melhores tomada de decisões.

5 Apresentação e análise dos resultados

A primeira parte do capítulo apresenta a discussão entre os três casos internacionais em comparação ao caso nacional do Pão de Açúcar, tendo como base a literatura apresentada no referencial teórico do estudo. Esta parte da discussão é essencial para entender como os casos têm semelhanças e diferenças entre si, o porquê dessas diferenças e entender se as principais estratégias dessas redes de supermercado poderiam ser replicadas por outros.

Depois serão apresentados e interpretados os resultados da pesquisa quantitativa realizada com o intuito de mapear a opinião de uma amostra de pessoas sobre o supermercado Pão de Açúcar. A pesquisa contou com diferentes escalas para mapear o contexto atual da empresa frente à pilares como confiança e lealdade do cliente, além de possíveis oportunidades frente às necessidades e desejos do público.

Por fim, a terceira e última seção contém a síntese do estudo, considerando as discussões sobre os casos, além dos resultados e interpretações sobre a pesquisa primária. Neste momento, é importante comparar e entender se os resultados da pesquisa aberta ao público estão seguindo a mesma linha das expectativas citadas na parte de discussão, ou se há alguma premissa nova em relação à opinião do público.

5.1 Discussão dos Casos

Para a discussão dos casos, foram identificados padrões adotados pelas empresas estudadas, a fim de entender determinadas estratégias de CRM aplicados por tais organizações. Desse modo, foi necessário comparar as expectativas teóricas presentes no capítulo 2 deste estudo com as evidências de como as estratégias analisadas são, de fato, implementadas pelos varejos supermercadistas.

Como observado no estudo previamente, a literatura de Peppers e Rogers (2017) apresenta conceitos que justificam o uso de estratégias de programas de fidelidade e personalização, a fim de gerar diferenciação à marca e retenção de clientes. O caso do Tesco é um exemplo clássico de programa de fidelidade em que há personalização explícita sobre definição de sugestões e de metas para o cliente com base no histórico de compras. Não apenas a rede de supermercados está identificando esses clientes a partir de sua inscrição no programa, como também é uma forma de interagir e gerar mais dados sobre ele, o que possibilita essa customização e diferenciação.

No artigo de Verma et al. (2015), também entra em discussão a fidelização do cliente partindo para uma visão de quais seriam os principais benefícios em um programa de fidelidade que seriam mais importantes para os clientes. Entre os mais citados estavam a conveniência, eficiência e preços competitivos, que são três elementos essenciais da estratégia do Walmart. Com o propósito de sempre oferecer o menor preço, e sempre mais facilidade ao cliente, a rede de supermercados foca em retenção e crescimento.

Entretanto, é possível afirmar, com base na história e os objetivos do Pão de Açúcar, que a organização não possui o mesmo foco de oferecer os menores preços aos seus clientes. Desse modo, o investimento em uma boa base de fidelidade, com espaço para customização mais profunda, é um caminho a ser seguido para que a empresa continue dentro dos seus objetivos. Para esse modelo, pode ser que a melhor estratégia seja dedicar esforços em melhorar o engajamento e valor total gerado pelos clientes que já estão fidelizados, como sugere Kumar et al. (2010) em seu artigo sobre *Customer Engagement Value* (CEV). O programa de fidelidade “Cliente Mais”, que apresenta benefícios aos clientes com base no seu perfil e histórico de compras, é um meio que o Pão de Açúcar está explorando para estreitar a relação com os clientes que já compram regularmente no supermercado. O *ClubCard Challenges* e os benefícios Walmart+

também são exemplos de formas de gerar envolvimento por parte do cliente e motivá-lo a realizar mais compras naquele supermercado em específico.

Outros conceitos trabalhados neste artigo de Kumar et al. (2010), além do engajamento do consumidor, são as recomendações boca a boca (CRV) e o poder da influência social (PRV), geradas a partir de um bom atendimento ou uma campanha bem-sucedida, por exemplo. Iniciativas implementadas pelas empresas que facilitem a vida do consumidor podem gerar engajamento também, como o Scan&Go e lojas Express do Pão do Açúcar. O Grupo Pão de Açúcar cita em seu relatório anual que a pontuação da organização em relação ao *Net Promoter Score* (NPS) foi nove pontos acima do ano anterior. Esse marco traduz que a probabilidade de os clientes recomendarem as lojas do GPA a amigos, colegas ou familiares aumentou de forma significativa.

Dessa forma, as implicações gerenciais que o Pão de Açúcar deve se basear, em comparação com os varejistas internacionais, seria voltada para essa parte de identificação, retenção e crescimento da base de clientes. Ao encontrar em outros modelos lacunas do que falta em sua estratégia e entender suas prioridades de implicação, a rede de supermercados tem um ponto de partida para sua evolução na gestão de relacionamento com os clientes.

Outra discussão interessante é em relação aos novos modelos que surgem no setor varejista em relação à monetização da base de dados. O Carrefour, por exemplo, está investindo a estratégia de *Retail Media*, em diversas telas acompanham a movimentação do cliente no mercado, entendendo quais pontos são mais importantes para aquele cliente. Isso agrupa mais conhecimento sobre o consumidor e cria uma nova dimensão de valor que pode ser convertida em engajamento e monetização. Além do Carrefour, a Tesco também aposta em uma plataforma de *Retail Media* (TMIP), utilizando os dados obtidos por transações reais para gerar informações para marcas em forma de publicidade em diferentes canais e, assim, consegue monetizar o seu programa de fidelidade.

A migração da estratégia de multicanal para omnicanal, segundo Cicea, Marinescu e Banacu (2023), também é uma nova tendência no varejo, como evidenciam todos os casos estrangeiros estudados - Carrefour, Tesco e Walmart - que utilizam esse novo modelo de integração fluida de canais. Esse movimento requer que os dados do cliente sejam unificados e que tudo funcione de forma coordenada, o que exige um nível a mais de complexidade, porém muitos benefícios também. No Walmart, o omnicanal está presente com a integração do aplicativo, Walmart+, Scan&Go e outros modelos, permitindo a alta integração logística e de jornada do cliente. Além do sistema integrado do Walmart, o

ecossistema do *Clubcard* da Tesco e o aplicativo do Carrefour, associado à *Retail Media*, imprime essa maturidade na orquestração de canais.

Em resumo, a teoria que se reflete nos exemplos internacionais mostra como a evolução para um ecossistema omnicanal maduro não é apenas uma atualização tecnológica, mas um movimento estratégico fundamental. É por meio dessa integração que as empresas conseguem, de fato, entregar uma experiência de valor superior e construir um relacionamento mais sólido com seus clientes. Com sistemas de self-checkout, pré-escaneamento, Scan&Go, Delivery Express, aplicativo e programa “Cliente Mais”, o supermercado Pão de Açúcar busca chegar nesse nível de integração. A reestruturação do aplicativo realizada no fim de 2023 faz parte do processo de melhoria e renovação em busca de atrair e reter clientes, para que a base de dados continue crescendo e gerando monetização.

5.2 Resultados do questionário e percepção do público

5.2.1 Perfil da amostra selecionada

O perfil da amostra selecionada na pesquisa quantitativa foi majoritariamente feminino, representando 66,3% da amostra. Em relação à idade, 42,2% dos participantes responderam ter entre 18 e 28 anos, 34,9% entre 45 a 60 anos e 20,5% acima de 60 anos, sendo o público com menos aderência na pesquisa foi de até 18 anos, com zero respostas e, em seguida, 29 a 44 anos com duas respostas. Com forte presença da faixa etária mais jovem, cerca de 20% da amostra respondeu não ter nenhuma responsabilidade sobre as compras de sua casa, como mostra o gráfico abaixo (Figura 2). É importante dizer que todos que responderam essa opção estão na primeira faixa de idade, de 18 a 28 anos.

Qual é o seu grau de responsabilidade sobre fazer as compras de supermercado para sua casa?

83 respostas

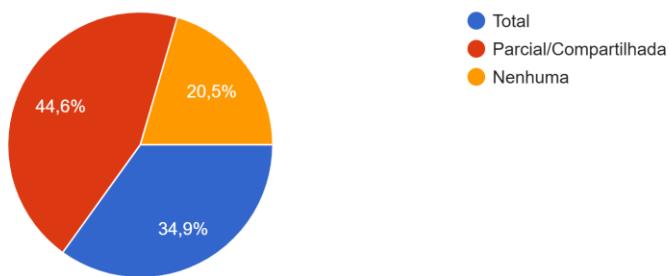


Figura 2 - Gráfico Grau de responsabilidade sobre compras de supermercado

Mesmo assim, a maioria dos respondentes (47%) marcou que gasta, em média, mais de R\$ 1.500,00 por mês no supermercado. E, ao serem perguntados, se já frequentaram o supermercado Pão de Açúcar, apenas 8 pessoas de 83 participantes responderam que não. Dessa forma, as pessoas que responderam que não frequentam o Pão de Açúcar não as perguntas das próximas seções sobre o supermercado, pois suas respostas não apresentariam um embasamento em experiências reais. Sendo assim, esse grupo que representou 9% da pesquisa foi direcionado para a última seção e não respondeu perguntas específicas sobre o Pão de Açúcar.

É importante lembrar que o questionário não ficou limitado a apenas uma área ou localização, então pessoas de estados em que a presença do Pão de Açúcar não é muito grande podem ter respondido a perguntas. E, por mais que a pessoas provavelmente já possa frequentado alguma loja da rede na vida, na falta

de experiências sua resposta provável seria de que não frequenta. Essa pergunta é importante justamente para filtrar as pessoas que não conseguiram responder as perguntas voltadas sobre a experiência específica no Pão de Açúcar e acabariam marcando qualquer resposta, alterando o resultado da pesquisa.

5.2.2 Contexto e hábitos de compra

Na segunda seção do questionário, em que foram realizadas perguntas sobre o contexto dos respondentes, a fim de obter mais informações sobre cada um deles, uma das perguntas questionava qual era o supermercado que a pessoa mais frequentava. Por enquanto, ainda não era abordada a questão de preferência, apenas a frequência que o cliente vai em um supermercado específico. Nas respostas, o Zona Sul foi o primeiro colocado, seguido pelo Pão de Açúcar que obteve 35 respostas, representando um total de 42,2% sobre o número total de respostas, conforme gráfico abaixo (Figura 3).

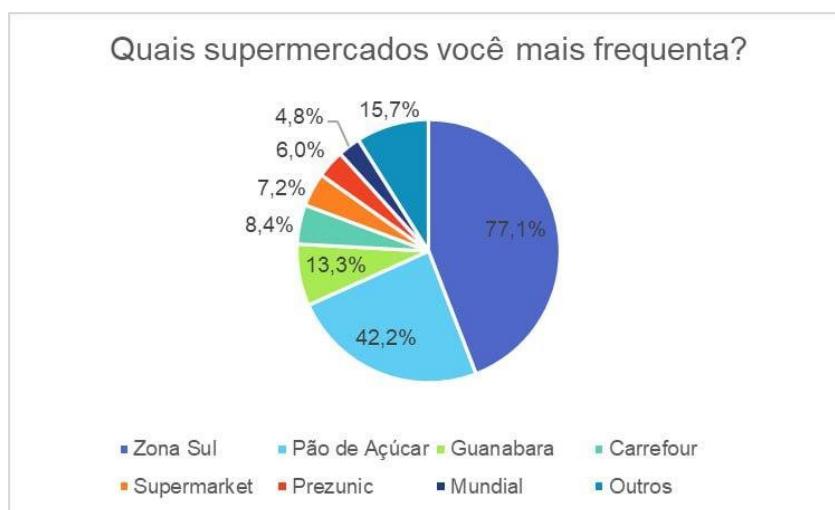


Figura 3 - Gráfico de Supermercados mais frequentados

A seção seguinte, explora os hábitos de compra dos respondentes, já com perguntas voltadas para o Pão de Açúcar, visto que apenas os participantes que frequentam o supermercado continuam para o restante das perguntas. O primeiro questionamento é em relação a frequência que a pessoa compra no Pão de Açúcar, considerando todos os meios de compra, seja loja física, site, aplicativo, WhatsApp ou qualquer outro canal de venda do supermercado. Sendo assim, conforme mostra o gráfico abaixo (Figura 4), mais de 60% dos participantes responderam que frequentam o Pão de Açúcar pelo menos uma vez por mês, sendo 20% pelo menos uma vez na semana e 10,7% duas vezes na semana.

Com que frequência você compra no Pão de Açúcar? (Considere todos os meios que você utiliza para comprar: loja física, site, app, WhatsApp ou qualquer outro canal de venda do supermercado).
75 respostas

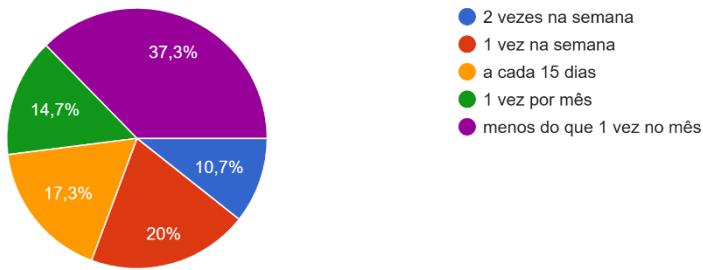


Figura 4 – Gráfico sobre frequência de compra no Pão de Açúcar

A seguir, é questionado onde a pessoa costuma fazer suas compras no supermercado Pão de Açúcar: nas lojas físicas, aplicativo do supermercado (“Pão de Açúcar Mais”), site ou algum *delivery*, por exemplo, Ifood. Este dado é importante para entender em qual canal está a maior parte da amostra, e os resultados demonstram que a maioria das pessoas ainda realiza suas compras nas lojas físicas. Um dado interessante é que apenas 5% responderam que costumam fazer suas compras no aplicativo do Pão de Açúcar, porém 12% responderam que utilizam algum serviço de *delivery*. Ou seja, existe uma oportunidade de compras *online* em que pessoas que compram no *delivery* podem migrar para o aplicativo do Pão de Açúcar se o serviço oferecido for mais prático, de maior qualidade ou oferecer mais benefícios para este consumidor. No gráfico de barras abaixo (Figura 5) é possível visualizar o percentual de todos os canais:

Onde você costuma fazer suas compras no supermercado Pão de Açúcar?
75 respostas

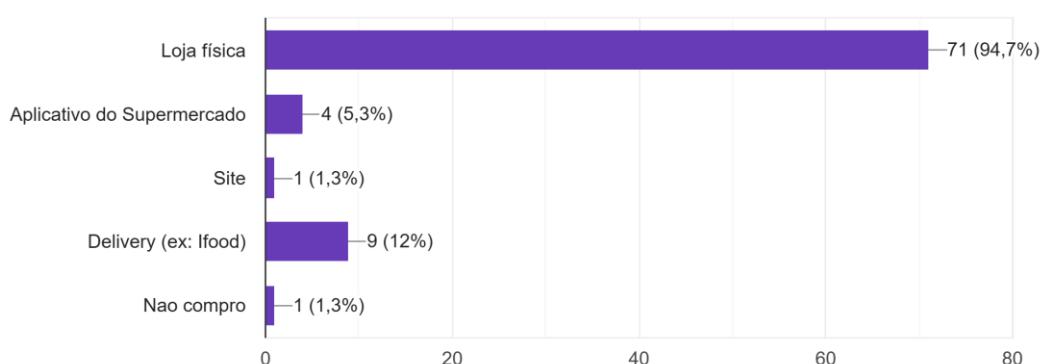


Figura 5 - Gráfico sobre Canais do Pão de Açúcar

Ao serem perguntados se possuem CPF cadastrado no Pão de Açúcar, 60% da amostra respondeu que sim, o que mostra que a empresa consegue ter uma grande base pelo menos na parte de identificação dos consumidores. Além do CPF cadastrado, 35 pessoas responderam que participam do programa de fidelidade "Cliente Mais" do Pão de Açúcar, o que representa quase 50% das respostas. Desse modo, a organização consegue ter mais informações sobre tais clientes para realizar estratégias de retenção e crescimento da sua base de dados.

Mesmo que o costume em realizar compras pelo aplicativo não tenha representado grande parte da amostra, muitos participantes responderam que utilizam ou já utilizaram o aplicativo do Pão de Açúcar. Esses participantes que já utilizaram alguma vez o aplicativo, que representam 64% da amostra, seguiram para uma seção específica em que responderam sobre o aplicativo. O restante dos participantes foi diretamente para as próximas seções relacionadas à experiência de compra e lojas físicas do Pão de Açúcar.

No gráfico abaixo (Figura 6) é possível observar que dos participantes que responderam que utilizam ou já utilizaram o aplicativo, a maioria dos participantes entre 18 e 28 anos responderam que não, o que mostra a pouca adesão do público jovem ao aplicativo. Isso pode ser justificado pela falta de responsabilidade que a primeira faixa de idade possui em relação às compras da casa, como foi apontado anteriormente. Porém, é interessante observar como, mesmo entre o público que consome o aplicativo, há mais adesão de pessoas acima de 60 anos, o que pode mostrar como o aplicativo facilita a vida de pessoas com mais idade. Essa pessoa, por exemplo, pode pedir as compras em casa e, assim, ser poupadão do esforço físico de sair e carregar as compras.

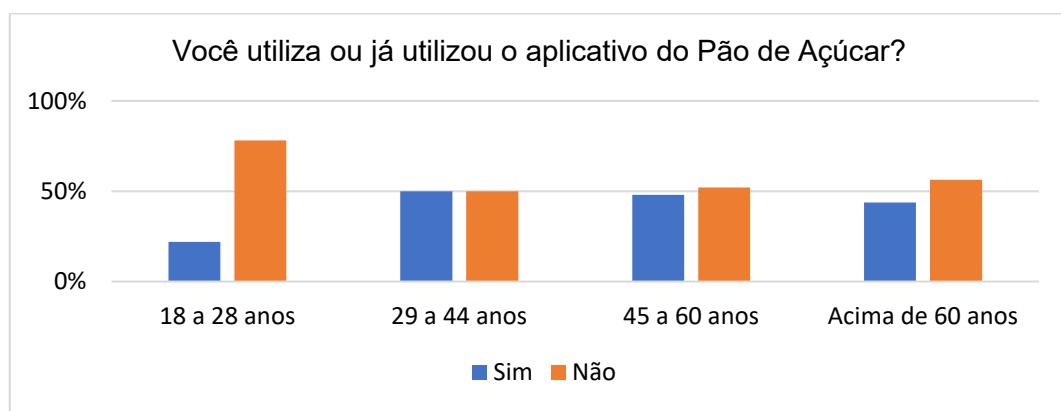


Figura 6 - Gráfico sobre Uso do aplicativo em relação à Faixa Etária

5.2.3 Aplicativo “Pão de Açúcar Mais”

Na seção voltada para o aplicativo, a primeira pergunta questionava se o respondente utiliza atualmente o aplicativo "Pão de Açúcar Mais" e 70% das respostas foram de que sim. Essa pergunta é pertinente, pois mostra que a grande maioria das pessoas já utilizou e opta por continuar utilizando o aplicativo, o que demonstra certo nível de satisfação que será mais explorado nas perguntas de escala a seguir.

Todas as outras perguntas nesta seção são baseadas na escala de 1 a 5, em que “1” significa discordo totalmente e “5” concordo totalmente, conforme explicado para os participantes. Dessa forma, as perguntas foram feitas com base em construtos em que cada escala seria medida com base na consistência das respostas dos participantes. Na seção de aplicativo foram utilizados dois construtos, sendo o primeiro com base no estudo sobre conveniência de compras online de Chang e Chen (2009), em que a primeira afirmação é sobre facilidade no uso do aplicativo, a segunda se é conveniente para o respondente poder fazer compras online sem sair de casa, e a terceira se a navegação é simples de modo que uma pessoa que está utilizando pela primeira vez conseguiria fazer compras sem precisar de muita ajuda. A outra escala utilizada nesta seção é em relação à percepção da qualidade do aplicativo, com base no texto de Tsai e Huang (2007) sobre compras em *e-commerce*. A primeira afirmação é se o cliente gosta da navegação e consegue achar os itens que precisa facilmente, a segunda é se há suporte para responder as perguntas do cliente sobre navegação, e a terceira é se o aplicativo e site do Pão de Açúcar está sempre disponível.

Sendo assim, foi realizada uma média ponderada com base nos três itens de cada um dos dois construtos a fim de avaliar essas médias com demais variáveis. No gráfico abaixo (Figura 7), há a comparação da média dos dois construtos entre o gênero Feminino e Masculino, além do intervalo de confiança de 95% de cada uma delas (em vermelho). A partir deste gráfico é possível analisar que o gênero feminino, de um modo geral, é mais crítico tanto em relação à qualidade do serviço (barras laranjas) quanto à conveniência que o aplicativo oferece (barras azuis), por isso apresenta médias mais baixas para ambas as escalas.

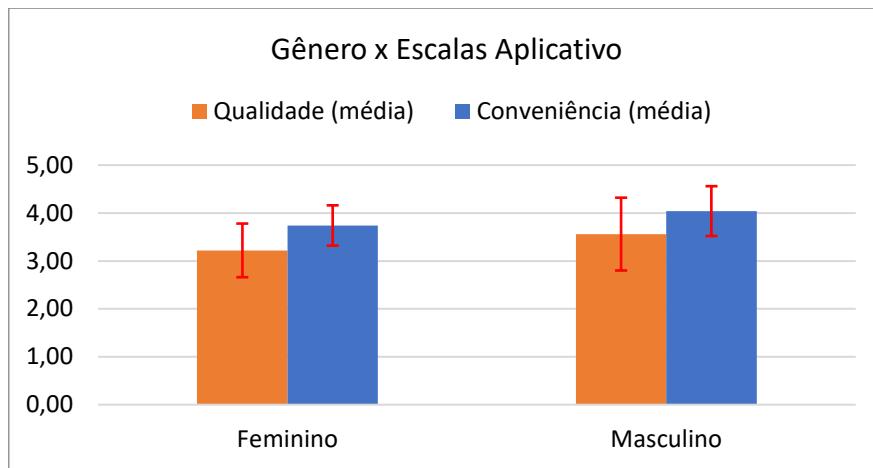


Figura 7 – Gráfico de Escalas do Aplicativo por Gênero

No entanto, é preciso considerar que o gênero feminino apresentou o dobro de respostas do público masculino na amostra voltada para o aplicativo. Além disso, considerando o intervalo de confiança de 95% (em vermelho), pode-se dizer que houve um *overlap* em todas as escalas, o que significa que estatisticamente as médias poderiam ser consideradas iguais.

Com base na faixa etária dos respondentes, também foi possível analisar a percepção sobre conveniência e qualidade do aplicativo para cada geração, porém não houve muita variação entre gerações, como mostra o gráfico abaixo. Pode-se notar no gráfico a seguir (Figura 8) que percepção de conveniência (barras azuis) se manteve mais alta do que a de qualidade (barras laranjas) em todas as faixas etárias analisadas. Assim, conclui-se que, independentemente da idade, os usuários consideraram os atributos práticos e de facilidade de uso do aplicativo melhores do que a qualidade do aplicativo em si, o que sugere uma oportunidade de melhoria no aplicativo.

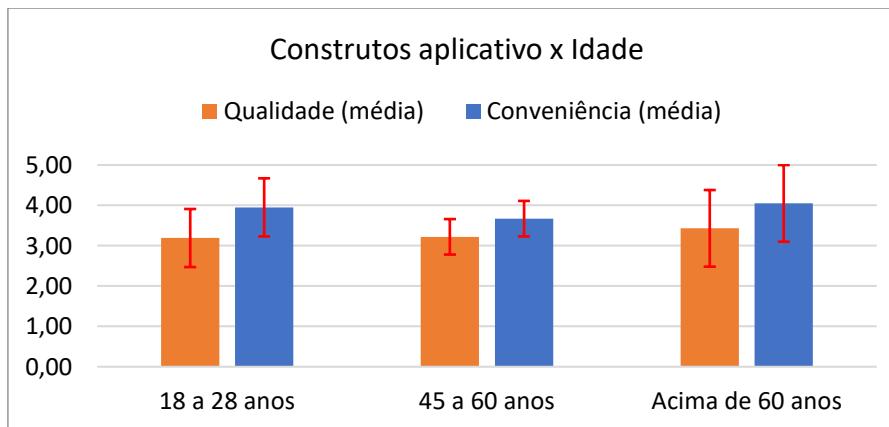


Figura 8 - Gráfico de Construtos do aplicativo por Faixa Etária

5.2.4 Experiência de Compra Pão de Açúcar

Para avaliar a percepção dos clientes sobre o Pão de Açúcar, as perguntas do questionário, respondidas por todos os participantes que já frequentaram o supermercado alguma vez, foram baseados quatro construtos: lealdade, satisfação, confiança e experiência na loja física. A partir de uma escala de 1 a 5, em que "1" significa discordo totalmente e "5" concordo totalmente, calculou-se as médias de acordo com os itens de cada construto, permitindo a comparação com outras variáveis. A tabela a seguir (Figura 9) apresenta a média geral de cada construto considerando todos os respondentes e, com o intervalo de confiança de 95%, indica a variação estatística esperada para cada média.

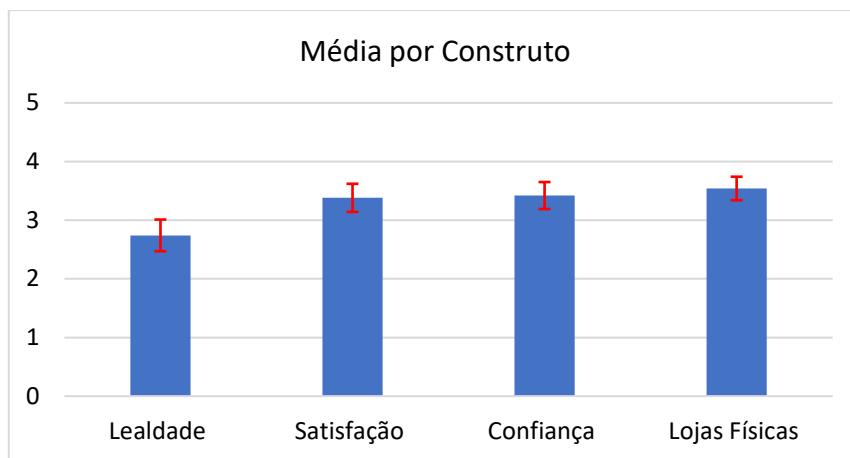


Figura 9 - Gráfico de Média Geral Construtos

A partir da análise com esse primeiro gráfico mais generalista já é possível extrair algumas considerações relevantes. A mais aparente é em relação ao construto de lealdade do público da amostra ao supermercado Pão de Açúcar, que apresenta a menor média entre todos os construtos (2,7). Por outro lado, há uma considerável satisfação presente no mesmo público, com uma média de 3,4.

Por meio de uma investigação mais aprofundada em relação ao construto de lealdade foi possível perceber que o público mais jovem, entre 18 e 28 anos, foi a principal influência na média baixa, visto que sua média de lealdade é de 2,48 (Figura 10). Uma hipótese para este comportamento é a menor responsabilidade deste grupo com as compras de supermercado da casa, o que gera uma menor recorrência deste grupo em compras e dificulta a formação de um vínculo de fidelidade com uma rede de supermercados específica.

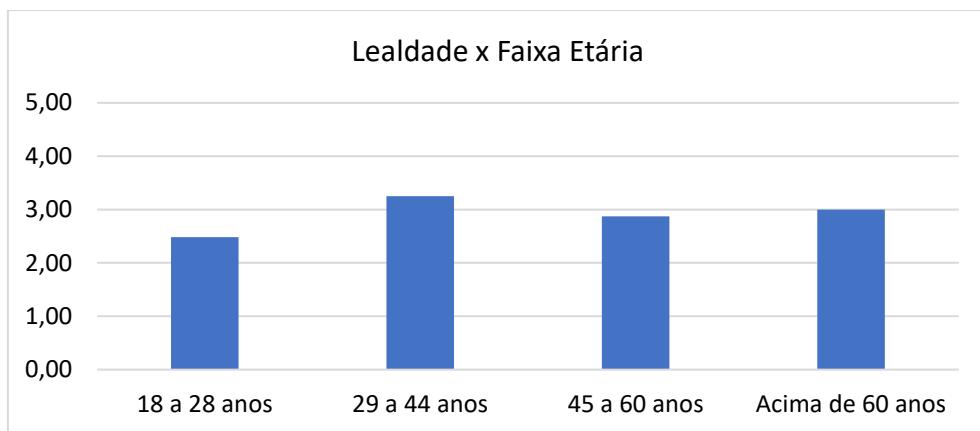


Figura 10 - Gráfico de Lealdade por Faixa Etária

Entretanto, a faixa de 45 a 60 anos é a segunda menor, com uma média de 2,87%, o que pode significar, de fato, que há um desafio estratégia de fidelização de clientes para o Pão de Açúcar. Há um grande grupo que está satisfeito com o serviço do Pão de Açúcar, porém não possui motivações claras para ter uma preferência ou lealdade à rede de supermercados. Essa lacuna entre satisfação e retenção evidencia uma oportunidade significativa para a aplicação de estratégias de gestão de relacionamento com o cliente.

A retenção de clientes, um dos pilares da gestão de relacionamento, pode ser aprimorada por meio de um programa de fidelidade mais robusto ou melhor divulgado. É importante que o consumidor enxergue não só um serviço de boa qualidade, mas também o diferencial que aquela organização está lhe oferecendo e que seja algo o suficiente justificar sua escolha pelo Pão de Açúcar em detrimento da concorrência.

Ao contrário da escala de lealdade, as médias de satisfação foram mais altas nas faixas etárias mais jovens, como mostra o gráfico abaixo (Figura 11) em que a média entre 18 e 28 anos foi de 3,5 e acima de 4 entre 29 e 44 anos. Mesmo com o aspecto positivo das médias, é relevante ressaltar que os clientes mais jovens podem ser menos criteriosos em suas análises, além de mais influenciados por aspectos como a experiência de compra moderna, ou presença digital da marca e inovações. Por outro lado, as médias mais baixas no público mais maduro devem ser um ponto de atenção, pois é neste grupo onde estão os consumidores com maior poder aquisitivo e que apresentam maior fidelidade ao Pão de Açúcar. Nesse caso, esses consumidores que possuem um histórico de consumo mais longo e talvez mais exigente, podem ter um critério de avaliação mais rigoroso e menos suscetível a novidades.

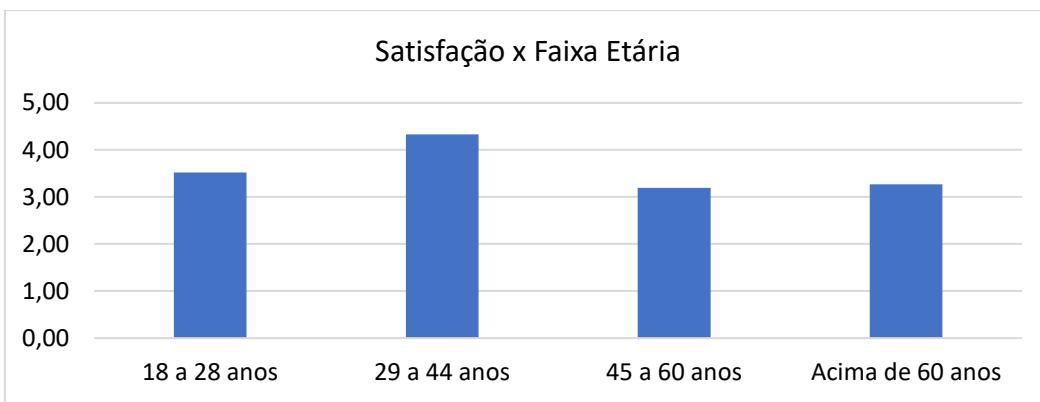


Figura 11 - Gráfico de Satisfação por Faixa Etária

Um dos achados interessantes da análise dos resultados do questionário foi a notável estabilidade do construto Confiança, diferentemente das outras escalas que variaram de acordo com os perfis de cliente. A percepção sobre o construto de confiança no Pão de Açúcar se manteve alta de forma consistente, com pouca variação de média, independentemente da idade, gênero ou faixa de renda dos respondentes. Uma explicação para essa estabilidade pode estar atrelada a alguns atributos como a reputação conhecida do Pão de Açúcar, a qualidade percebida dos produtos e a segurança no ambiente da loja. Esses elementos são consolidados na imagem da empresa e ficaram explícitos na pesquisa demográfica, criando uma percepção de confiabilidade que é compartilhada de maneira uniforme por quase todos os clientes.

Em relação ao construto de experiência dos clientes em lojas físicas, foi interessante analisar como a média variou conforme o gasto médio dos clientes em seus compras no supermercado. Através da análise das médias entre gasto foi possível notar que quanto maior o gasto em loja, mais exigentes os consumidores tendem a ser sobre sua experiência no supermercado. Isso é compreensível, pois quem frequenta o supermercado para comprar um item ou outro, por um curto período, pode não ter parâmetros altos em relação à atendimento ou organização da loja. No entanto, quem gasta mais de R\$1.500,00 e provavelmente realiza as compras do mês no supermercado em análise procura ser mais criterioso. Assim, conforme gráfico a seguir (Figura 12), a média da faixa de gasto mais alto foi de 2,97, enquanto as faixas intermediárias tiveram uma média de 3,5 e, por último, o grupo com menor gasto teve uma média de 3,7.

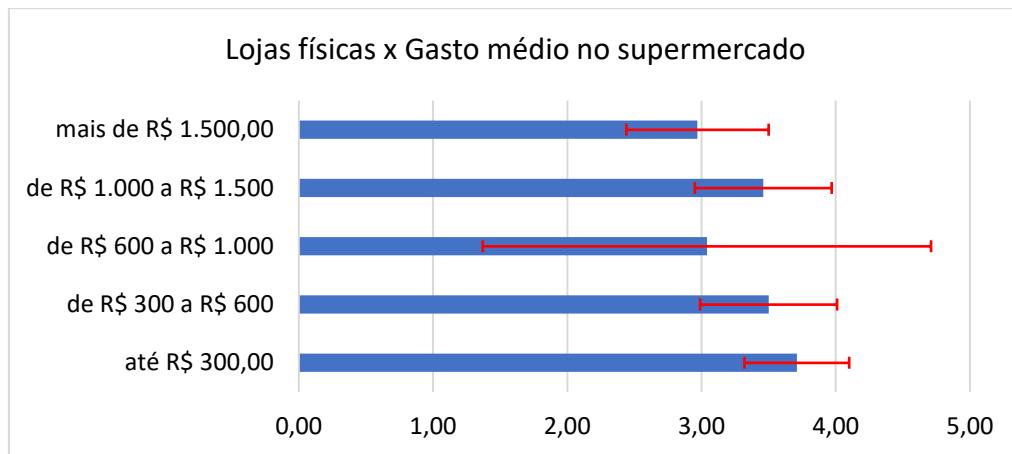


Figura 12 - Gráfico de Percepção sobre lojas físicas por gasto médio

5.2.5 Visão geral e oportunidades

A fim de entender os principais fatores na escolha de supermercado dos clientes, a última parte do questionário perguntava a todos os participantes quais eram os critérios mais importantes para eles. Com base no gráfico a seguir (Figura 13), o item que obteve mais respostas, representando 83,1% da amostra, foi a proximidade e localização da loja, seguindo pelo preço com 74,7%. A qualidade dos itens frescos ficou em terceiro 51,8% lugar e, logo em seguida veio a variedade de produtos e marcas disponíveis, com 47% de representatividade na amostra.

O que você considera mais importante no critério de escolha de supermercado? (marque até 3)
83 respostas

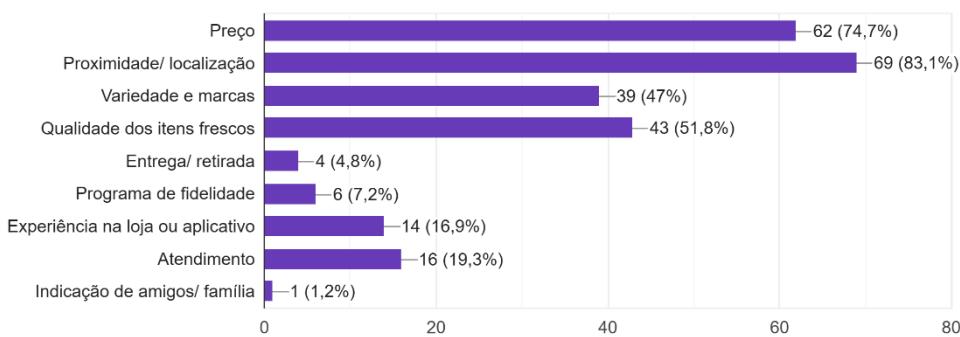


Figura 13 - Fatores mais importantes na escolha do supermercado

Essas respostas principais podem ser relacionadas com análise realizada por Verma, Sharma e Sheth (2015) sobre os benefícios mais relevantes para os consumidores, onde são citados o preço competitivo e conveniência. Nesse

sentido, pode-se perceber que ambas as análises seguem a mesma linha de que o primordial para o cliente é a praticidade e, para a maioria dos clientes, a sensibilidade ao preço.

Tendo em vista essa alta sensibilidade ao preço no varejo supermercadista, uma estratégia implementada pelo Carrefour que poderia ser colocada em prática pelo Pão de Açúcar, como citado nas descrições dos casos, seria a criação de marcas próprias com preços mais acessíveis. Essa abordagem permitiria que Pão de Açúcar conquistasse um novo público, além de poder imprimir em uma marca própria pilares próprios como sustentabilidade e confiabilidade.

Um outro fato interessante é que o programa de fidelidade representou apenas 7,2% das respostas, o que pode ser interpretado como um critério de baixa relevância para uma escolha inicial e que seria um fator secundário na escolha do cliente. No entanto, como visto na literatura, segundo Verhoef (2010), o programa de fidelidade não necessariamente precisa ser um método de atração de clientes, mas sim utilizado para reter os clientes que já são fiéis à marca. Assim, usar os dados e a criatividade para construir programas de relacionamento e experiências que reforcem os pilares da base, como preço e localização, cria um sistema que torna a escolha do cliente cada vez mais fácil.

6 Conclusão

6.1 Considerações Finais sobre o Estudo

O presente trabalho pretendeu investigar a aplicação de estratégias de CRM no varejo supermercadista, evidenciando seu papel central no relacionamento da empresa com o cliente. O foco do estudo recaiu sobre o supermercado Pão de Açúcar, a fim de entender a perspectiva nacional sobre práticas de gestão de relacionamento com o cliente. Tal questão se mostra importante na medida em que há muitos casos estrangeiros que implementam diferentes práticas de CRM e é interessante ter um caso brasileiro para análise. A pesquisa atingiu seu objetivo de demonstrar como o CRM é uma ferramenta fundamental para que as empresas do setor compreendam o comportamento de seus consumidores e, a partir desses dados, tomem decisões de negócio mais assertivas e estratégicas.

A revisão de literatura apresentou as bases conceituais para a pesquisa estabelecendo conceitos como Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), segundo autores como Verhoef et al. (2010), que foram essenciais para todo o estudo, além de explorar outras teorias importantes como a ideia de *Customer Engagement*, de acordo com a visão de Verhoef, Reinartz e Krafft (2010). Em paralelo, a análise do comportamento do consumidor, com base na perspectiva de Peppers e Rogers (2017), revelou a complexidade no processo decisório dos clientes e como é difícil realizar essa interpretação. A abordagem de Kumar (2018), foi importante pelo seu papel interessante na literatura sobre tecnologia e inteligência analítica para traduzir dados em ações eficazes. E, para aprofundar a análise pretendida, investigou-se a perspectiva Verma, Sharma e Sheth (2015) sobre marketing de relacionamento no varejo online.

Essa base teórica permitiu não só a formulação de uma pesquisa quantitativa fundamentada em construtos validados, como lealdade, satisfação e confiança, mas também forneceu fundamento para analisar os estudos de caso. A teoria demonstrou que, a partir de uma base de CRM sólida e análise de dados robusta, é possível diagnosticar os desafios e as oportunidades estratégicas para o Pão de Açúcar no cenário atual.

Para atingir os objetivos pretendidos realizou-se um estudo de caso múltiplo de três supermercados estrangeiros, Walmart, Tesco e Carrefour, e um caso

nacional do Pão de Açúcar a fim de comparar os casos internacionais com o que é implementado pelo GPA. Assim, para suportar a análise do que poderia ou havia necessidade de ser implementado no contexto brasileiro, foi realizada uma pesquisa primária em formato de questionário com base nas seguintes escalas: satisfação, lealdade, confiança, experiência em lojas físicas, conveniência e qualidade do aplicativo “Pão de Açúcar Mais”.

A partir da análise dos dados da pesquisa primária foram observados diversos *insights* estratégicos, sendo um dos principais a não conversão da alta satisfação de clientes do Pão de Açúcar em fidelização. Enquanto a satisfação geral com o Pão de Açúcar apresentou uma média robusta, a lealdade registrou a pontuação mais baixa entre todos os construtos, uma controvérsia que expõe um grande ponto de atenção para a empresa. Essa estatística é influenciada especificamente pelas respostas de consumidores mais jovens, na faixa de 18 a 28 anos. Esse grupo, embora esteja satisfeita com os serviços do Pão de Açúcar, não demonstram nenhum vínculo de lealdade. A dificuldade em fidelizar os jovens pode estar relacionada com a pouca ou nenhuma responsabilidade deste grupo com as compras de supermercado da casa, o que gera uma menor frequência de interações de compra e, consequentemente, oportunidades de fidelização.

Também se discutiu a estabilidade do construto de confiança que apresentou uma consistência de médias altas em todos os perfis demográficos. Este resultado sugere que o Pão de Açúcar possui um valioso pilar, associado à sua reputação e à qualidade percebida pelos consumidores. A confiança deve ser considerada, portanto, um fator estratégico consolidado, servindo como uma base segura sobre a qual novas iniciativas de relacionamento e fidelização podem ser construídas com maior chance de sucesso.

Em relação à análise comparativa com os casos internacionais do Walmart, Tesco e Carrefour, foi possível explorar diversos caminhos que o Pão de Açúcar poderia seguir. A implementação de tecnologias como Inteligência Artificial para personalizar ofertas, *Retail Media* para monetizar o espaço digital e físico, além de uma estratégia Omnicanal verdadeiramente integrada, são exemplos de estratégias reais que poderiam ser adaptadas para o contexto nacional. Essas práticas transformariam a experiência de compra e o Pão de Açúcar que, mesmo sempre em busca de inovação, ainda apresenta oportunidades de aprofundar a aplicação dessas tecnologias para atingir tal nível de integração de dados.

Os programas de fidelidade presentes em todos os estudos de casos são o ponto de partida para o desenvolvimento de práticas voltadas para melhorar a experiência do cliente e oferecer um serviço personalizado. Não somente realizar

um programa de pontos, mas transformar essa ferramenta em fonte de dados e engajamento real pela qual é possível entender o comportamento de compra e fortalecer o vínculo com o consumidor.

Diante disso, a primeira recomendação estratégica para o Pão de Açúcar é a consolidação e expansão do seu ecossistema online. Atualmente, a presença digital parece fragmentada entre diferentes canais de delivery e o aplicativo "Pão de Açúcar Mais". É crucial unificar essa experiência, incentivando ativamente a migração dos usuários de plataformas de delivery de terceiros para o aplicativo próprio. Desse modo, a organização poderia reduzir custos com intermediários, além de centralizar os dados dos consumidores, permitindo uma visão ampla de seu histórico para aplicação mais eficaz de estratégias de CRM.

Para alavancar essa migração de um canal de terceiros para o próprio, o aplicativo "Pão de Açúcar Mais" deve oferecer benefícios exclusivos, principalmente no primeiro momento de atração, como ofertas especiais, um programa de fidelidade mais vantajoso e experiência de usuário superior, por exemplo. A centralização de dados proposta é a condição essencial para que a empresa consiga, de fato, implementar as práticas de personalização observadas nos casos internacionais.

Por fim, este trabalho conclui que o desafio do Pão de Açúcar não reside na qualidade de seu serviço, mas na tradução dessa qualidade em fidelização do cliente. Dessa forma, a solução através de um aprofundamento tecnológico pelo ecossistema digital seria essencial para capturar e analisar dados de forma centralizada. Assim, a empresa terá uma compreensão mais profunda sobre seus clientes, permitindo maior entrega de valor, além de um serviço mais personalizado e relevante de forma que a escolha pelo Pão de Açúcar deixe de ser uma questão de conveniência e se torne uma preferência.

6.2 Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através da investigação sobre quais são os atributos específicos do Pão de Açúcar, como sua história, lojas físicas ou comunicação, por exemplo, podem contribuir para a construção de imagem sólida que a empresa transmite, como observado no presente estudo e analisado na parte de resultados.

Visto que o presente estudo utilizou uma pesquisa quantitativa, também poderiam ser exploradas novas abordagens de pesquisa como a qualitativa, com entrevistas em profundidade. Um escopo interessante seria estudar um perfil de

cliente em específico como jovens de 18 a 28 anos, explorando as motivações subjetivas por trás da baixa lealdade da nova geração em relação a empresas de varejo supermercadista.

Também poderia ser feito um estudo com amostras segmentadas por diferentes classes sociais ou regiões do Brasil, para verificar se os critérios de escolha de supermercado se alteram dependendo das variáveis. A presente pesquisa se restringiu a um público determinado, portanto, seria interessante ter outros pontos de vista considerando diferentes contextos e hábitos de compra.

7 Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Ranking ABRAS 2025 – Dados**. São Paulo, 2025. Disponível em: <[Ranking Abras 2025 | ABRAS](#)> Acesso em: 04 de novembro de 2025.

Badgaiyan, A. J., & Verma, A. (2015). Does urge to buy impulsively differ from impulsive buying behaviour? Assessing the impact of situational factors. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 22, 145–157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.10.002>

CARREFOUR. **Carrefour 2026 Strategic Plan**. 2022. Disponível em: <[Carrefour 2026 Strategic Plan | Carrefour Group](#)> Acesso em: 30 de outubro de 2025.

CARREFOUR. **Carrefour testa Carrefour +, uma assinatura para reduzir o preço de suas compras diárias**. Grupo Carrefour, 8 set. 2021. Disponível em: <<https://www.carrefour.com/fr/news/abonnementcarrefourplus>> Acesso em: 30 de outubro de 2025.

CARREFOUR. **História do Grupo Carrefour**. Carrefour, 2024. Disponível em: <<https://www.carrefour.com/en/group/history>> Acesso em: 30 de outubro de 2025.

Chang, H. H., & Chen, S. W. (2009). Consumer perception of interface quality, security, and loyalty in electronic commerce. **Information & Management**, 46(7), 411–417. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.08.002>

CICEA, C.; MARINESCU, C.; BANACU, C.S. Multi-Channel and Omni-Channel Retailing in the Scientific Literature: A Text Mining Approach. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 18, n. 1, p. 19-36, 2023. DOI: 10.3390/jtaer18010002.

Colaço, R. e Silva, J. de A. (2021). Exploring the interactions between online shopping, in-store shopping, and weekly travel behavior using a 7-day shopping

survey in Lisbon, Portugal. **Transportation Research Record**, 2675(5), 379-390. DOI: <https://doi.org/10.1177/0361198121990672>

COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO (GPA). Relatório Anual e de Sustentabilidade 2024. São Paulo: GPA, 2025. Disponível em: <[Relatórios Anuais de Sustentabilidade - GPA RI](#)> Acesso em: 04 de novembro de 2025.

DELOITTE. Os Poderosos do Varejo Global 2025: principais destaques. Deloitte Global, 2025. Disponível em: <<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/br/pt/docs/industries/consumer/2025/deloitte-global-powers-of-retailing-2025.pdf>> Acesso em: 03 de outubro de 2025.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Pão de Açúcar projeta aumentar em 30% base de clientes premium com relançamento do programa Cliente Mais. São Paulo: 7 jun. 2023. Disponível em: <[Pão de Açúcar projeta aumentar em 30% base de clientes premium com relançamento do programa Cliente Mais | Pão de Açúcar | Época NEGÓCIOS](#)> Acesso em: 01 de novembro de 2025.

Filipe, S., Marques, S. H., & Salgueiro, M. D. F. (2017). Customers' relationship with their grocery store: Direct and moderating effects from store format and loyalty programs. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 37, 78–88. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.03.002>

FLICK, Uwe. An Introduction to Qualitative Research. 6. ed. London: Sage, 2018.

Guenzi, P., Johnson, M. D., & Castaldo, S. (2009). A comprehensive model of customer trust in two retail stores. **Journal of Service Management**, 20(3), 290–316. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564230910964408>

Ijaz, M. F. e Thee, J. (2018). Constituents and Consequences of Online-Shopping in Sustainable E-Business: An Experimental Study of Online-Shopping Malls. **Sustainability**, 10, 3756. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10103756>

INFOMONEY. No caixa do GPA, o cupom fiscal (e os dados) vale ouro. InfoMoney, 2 ago. 2023. Disponível em:

<<https://www.infomoney.com.br/business/no-caixa-do-qpa-o-cupom-fiscal-e-os-dados-vale-ouro/>> Acesso em: 01 de novembro de 2025.

INMARKET. Q4 2021 Consumer Loyalty Report. InMarket, 2022. Disponível em: <<https://go.inmarket.com/q4-2021-consumer-loyalty-report>> Acesso em: 27 de outubro de 2025.

KRAFFT, M.; GANESAN, S. CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 121-137, 2010.

KUMAR V.; AKSOY L.; DONKERS B.; VENKATESAN R.; WIESEL T.; TILLMANNS S. Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. **Journal of Service Research**, v.3, n. 3, p. 297-310, 2010. DOI: 10.1177/1094670510375602

KUMAR, V. A theory of customer valuation: concepts, metrics, strategy, and implementation. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 82, n. 1, p. 1-19, jan. 2018. DOI: 10.1509/jm.17.0208.

Kunc et al. Bricks or clicks? Factors influencing shopping behavior of Generation Z. **Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy**. Volume 19 Issue 2 June 2024. DOI: <https://doi.org/10.24136/eq.2999>

NATIONAL RETAIL FEDERATION. NRF Top 100 Retailers 2025 List. Washington, D.C.: NRF, 2024. Disponível em: <<https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-100-retailers/top-100-retailers-2025-list>> Acesso em: 10 de novembro de 2025.

PÃO DE AÇÚCAR. **Cartões Pão de Açúcar.** Disponível em: <<https://www.paodeacucar.com/cartoes#points-program>> Acesso em: 01 de novembro de 2025.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework.** 3. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

TESCO PLC. **Preliminary Results 2024/25: press release.** Welwyn Garden City: Tesco PLC, 10 abr. 2025. Disponível em: <[tesco-plc-preliminary-results-2425-press-release.pdf](https://www.tesco.com/investor-relations/press-releases/tesco-plc-preliminary-results-2425-press-release.pdf)> Acesso em: 05 de novembro de 2025.

TESCO PLC. **Tesco brings its AI game to new ‘Clubcard Challenges’.** 29 abr. 2024. Welwyn Garden City: Tesco PLC, 2025. Disponível em: <[Tesco brings its AI game to new ‘Clubcard Challenges’](https://www.tesco.com/investor-relations/tesco-brings-its-ai-game-to-new-clubcard-challenges)> Acesso em: 05 de novembro de 2025.

Tsai e Huang (2007). Determinants of e-repurchase intentions: An integrative model of quadruple retention drivers. **Information & Management** 44 (2007) 231–239. DOI: <https://doi:10.1016/j.im.2006.11.006>

VERHOEF, Peter C.; REINARTZ, Werner J.; KRAFFT, Manfred. Customer engagement as a new perspective in customer management. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, p. 247-252, 2010. DOI: 10.1177/1094670510375461.

VERMA, V.; SHARMA, D.; SHETH, J. N. Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 4, p. 1-26, 2015. DOI: 10.1007/s11747-015-0429-6.

WALMART CONNECT. **About Walmart Connect: Walmart's Retail Media Network.** Walmart Connect, 2025. Disponível em: <<https://www.walmartconnect.com/about-us>> Acesso em: 10 de novembro de 2025.

WALMART. **Walmart Announces Global Launch of Walmart Luminate.** Walmart Corporate, 16 maio 2024. Disponível em: <<https://corporate.walmart.com/news/2024/05/16/walmart-announces-global-launch-of-walmart-luminate>> Acesso em: 10 de novembro de 2025.

WALMART. **Walmart+ Members Can Now Save More with Walmart Rewards.** Bentonville, AR: Walmart Corporate, 24 ago. 2022. Disponível em: <<https://corporate.walmart.com/news/2022/08/24/walmart-members-can-now-save-more-with-walmart-rewards>> Acesso em: 27 de outubro de 2025.

Wu, J.-F., & Chang, Y. P. (2016). **Multichannel integration quality, online perceived value and online purchase intention: A perspective of land-based retailers.** Internet Research, 26(5), 1228–1248. DOI: <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2014-0111>

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods.** 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

Apêndices

APÊNDICE A – Pesquisa sobre experiência e relacionamento com o supermercado Pão de Açúcar

Seção 1: Descrição

Este formulário faz parte de uma pesquisa realizada sobre experiência e relacionamento com o supermercado Pão de Açúcar. A participação é voluntária e anônima, e os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos. Estima-se que você dedique em torno de 5 minutos para concluir-la. Agradeço a sua colaboração!

Seção 2: Perfil

Nesta seção, pedimos algumas informações relevantes para identificar o perfil dos participantes e seu contexto de vida. Esses dados serão importantes para a análise a fim de entender melhor os participantes e agrupá-los por suas características. As respostas são confidenciais e utilizadas apenas para fins acadêmicos. Agradeço pela sua participação!

1. Qual é a sua idade?

- Até 18 anos
- 18 a 28 anos
- 29 a 44 anos
- 45 a 60 anos
- Acima de 60 anos

2. Indique o gênero com o qual você se identifica:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outro: _____

3. Qual é a sua renda mensal?

- Até R\$ 2.000,00
- De R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00
- De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00
- De R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00
- Acima de R\$ 20.000,00

Seção 3: Contexto

4. Qual é o seu grau de responsabilidade sobre fazer as compras de supermercado para sua casa?
 - Total
 - Parcial/ Compartilhada
 - Nenhuma
5. Quanto você gasta, em média, no supermercado por mês?
 - Até R\$ 300,00
 - De R\$ 300 a R\$ 600
 - De R\$ 600 a 1.000
 - De R\$ 1.000 a R\$ 1.500
 - Acima de R\$ 1.500,00
6. Você frequenta ou já frequentou o supermercado Pão de Açúcar?
 - Sim (ao marcar essa resposta, continua para a próxima seção)
 - Não (ao marcar essa resposta, segue para seção 7)
7. Quais supermercados você frequenta mais?
 - Zona Sul
 - Pão de Açúcar
 - Carrefour
 - Guanabara
 - Supermarket
 - Outro: _____

Seção 4: Hábitos de Compra

8. Com que frequência você compra no Pão de Açúcar? (Considere todos os meios que você utiliza para comprar: loja física, site, app, WhatsApp ou qualquer outro canal de venda do supermercado).
 - 2 vezes na semana
 - 1 vez na semana
 - A cada 15 dias
 - 1 vez por mês
 - Menos do que uma vez por mês
9. Onde você costuma fazer suas compras no supermercado Pão de Açúcar?
 - Loja Física
 - Aplicativo do Supermercado
 - Site
 - Delivery (ex: Ifood)
 - Outro: _____
10. Você tem cadastro do seu CPF no Pão de Açúcar?
 - Sim
 - Não
11. Você utiliza ou já utilizou o aplicativo do Pão de Açúcar?
 - Sim (ao marcar essa resposta, continua para a próxima seção)
 - Não (ao marcar essa resposta, segue para seção 6)
12. Você participa do programa de fidelidade "Cliente Mais" do Pão de Açúcar?
 - Sim
 - Não
13. Como você costuma receber ofertas/promoções do Pão de Açúcar?
(marque todas)
 - Aplicativo "Pão de Açúcar Mais"
 - WhatsApp
 - E-mail

- SMS
- Redes Sociais
- Na loja física
- Não recebo ofertas/ promoções
- Outro: _____

14. Qual canal você prefere para receber ofertas?

- Aplicativo "Pão de Açúcar Mais"
- WhatsApp
- E-mail
- SMS
- Redes Sociais
- Na loja física
- Não recebo ofertas/ promoções
- Outro: _____

Setor 5: Aplicativo “Pão de Açúcar Mais”

Perguntas destinadas para pessoas que utilizam ou já utilizaram o aplicativo do Pão de Açúcar. Responda com base na escala de 1 a 5 (1=Discordo totalmente; 5=Concordo totalmente)

15. Você utiliza o aplicativo "Pão de Açúcar Mais" atualmente?

- Sim
- Não

16. Prefiro realizar minhas compras de supermercado online (por site, aplicativos de lojas, aplicativos de entrega).

1 2 3 4 5

17. No aplicativo do Pão de Açúcar consigo adaptar as informações às minhas necessidades.

1 2 3 4 5

18. Sinto-me seguro em compartilhar meus dados de compra se houver transparência e controle.

1 2 3 4 5

19. Tenho receio de que meus dados pessoais sejam usados incorretamente pela plataforma.

1 2 3 4 5

20. É fácil utilizar o aplicativo do Pão de Açúcar.

1 2 3 4 5

21. Gosto da navegação no aplicativo do Pão de Açúcar e consigo achar os itens facilmente.

1 2 3 4 5

22. O Pão de Açúcar responde prontamente as minhas dúvidas relacionadas ao meu processo de compra e navegação no aplicativo.

1 2 3 4 5

23. O app e site do Pão de Açúcar está sempre disponível.

1 2 3 4 5

24. É conveniente poder fazer compras online no Pão de Açúcar sem precisar sair de casa.

1 2 3 4 5

25. Tenho a intenção de recomendar o app do Pão de Açúcar para um amigo.

1 2 3 4 5

26. Quais tipos de personalização você prefere?

- Recomendações com base no meu histórico
- Ofertas em datas/horários que costumo comprar
- Combos de itens que compro juntos
- Mensagens baseadas na minha região/ loja de preferência
- Nenhuma opção
- Outro: _____

27. Mensagens em excesso me fazem ignorar a marca.

1 2 3 4 5

Seção 6: Pesquisa Pão de Açúcar

Responda com base na escala de 1 a 5 (1=Discordo totalmente; 5=Concordo totalmente)

28. Eu tento ir ao Pão de Açúcar sempre que eu preciso fazer uma compra de supermercado.

1 2 3 4 5

29. O Pão de Açúcar é a minha primeira opção quando eu preciso fazer uma compra de supermercado.

1 2 3 4 5

30. Eu gosto de comprar no Pão de Açúcar.

1 2 3 4 5

31. Eu acredito que o Pão de Açúcar é o meu supermercado favorito para compras.

1 2 3 4 5

32. O Pão de Açúcar se diferencia dos outros supermercados por oferecer um serviço superior.

1 2 3 4 5

33. Fazer compras no Pão de Açúcar sempre atende as minhas expectativas.

1 2 3 4 5

34. De forma geral, estou satisfeito(a) com o Pão de Açúcar.

1 2 3 4 5

35. Posso confiar no Pão de Açúcar.

1 2 3 4 5

36. Sinto que o Pão de Açúcar se preocupa com os meus interesses.

1 2 3 4 5

37. O Pão de Açúcar cumpre suas promessas.

1 2 3 4 5

38. Nas lojas do Pão de Açúcar, encontro a variedade de produtos pela qual busco.

1 2 3 4 5

39. Gosto da organização da loja e consigo achar os itens facilmente quando frequento o supermercado Pão de Açúcar.

1 2 3 4 5

40. O atendimento ao cliente do supermercado Pão de Açúcar é ótimo.

1 2 3 4 5

41. Eu vou continuar comprando no Pão de Açúcar.

1 2 3 4 5

42. Eu indicaria o supermercado Pão de Açúcar para amigos/familiares.

1 2 3 4 5

Seção 7: Influência e uso das redes sociais

43. Você já avaliou produtos/serviços, deixou comentário, respondeu pesquisas ou deu sugestões para o supermercado?

- Sim, com frequência
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

44. Você se sente influenciado pelos perfis de supermercados, influenciadores ou pessoas próximas em relação ao que comprar ou aonde comprar?

- Sim, com frequência
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

45. Com que frequência você utiliza cupons de desconto em aplicativos móveis ao realizar compras?

- Sim, com frequência
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

46. O que você considera mais importante no critério de escolha de supermercado? (marque até 3)

- Preço
- Proximidade/ localização
- Variedade e marcas
- Qualidade dos itens frescos
- Entrega/ retirada
- Programa de fidelidade
- Experiência na loja ou aplicativo
- Atendimento
- Indicação de amigos/ família
- Outro: _____

47. Quais são suas maiores dificuldades ao fazer compras de supermercado? (marque até 3)

- Falta de produtos
- Preços altos
- Filas/ tempo em loja
- Erros em entrega/ retirada
- Aplicativo confuso/ lento
- Pouca transparéncia nas promoções
- Pouca personalização
- Atendimento
- Outro: _____

Seção 8: Obrigado por participar!

Respostas enviadas com sucesso.