



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

A implementação de CRM em uma varejista
O processo de implementação com base no IDIC

Gabriel Taverna Reis dos Santos

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2023.



Gabriel Taverna Reis dos Santos

A implementação de CRM em uma varejista
O processo de implementação com base no IDIC

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Orientador(a): Jorge Brantes

Rio de Janeiro, novembro de 2023.

“Nenhuma empresa pode ter sucesso sem clientes.
Se você não tem clientes, você não tem um negócio.
Você tem um *hobby*.”

Don Peppers e Martha Rogers

Agradecimentos

Aos meus pais, Daniel e Cristiane, por todo o apoio em meus estudos e, não diferente, na realização deste trabalho. São os pilares da minha vida, junto de meu irmão, avós e tios. Nada disso teria sido possível sem eles.

Aos meus outros familiares que, constantemente, estiveram ao meu lado, me incentivando e auxiliando.

À minha namorada, Ártemis, por seu apoio ao longo de toda essa jornada. Foi fundamental para mim.

Aos amigos próximos, que não apenas contribuíram para meu crescimento pessoal, mas também me auxiliaram para a execução deste trabalho.

Ao meu orientador, Jorge, cuja orientação foi essencial para a exploração deste interessante tema e qualidade do trabalho.

Ao Thiago, responsável pelo CRM no Zona Sul, por compartilhar um conteúdo incrivelmente enriquecedor, contribuindo significativamente para o estudo.

Resumo

Taverna, Gabriel. **A Implementação de CRM em uma Varejista: O Processo de Implementação com Base no IDIC**. Rio de Janeiro, 2023. 135 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O cliente é, por definição, a única razão de existência de qualquer negócio. Ele é a principal - e muitas vezes a única - fonte de receita de uma empresa, e esta deve saber como extrair o maior valor possível dele, ao mesmo tempo em que ganha relevância em sua vida e constrói confiança para manter um relacionamento fiel e duradouro. Portanto, uma gestão eficiente do relacionamento com os clientes é essencial para a geração de valor e crescimento de um negócio. No contexto do estudo, investigou-se como a rede de supermercados carioca Zona Sul concebe e executa estratégias para desenvolver relacionamentos com seus clientes. A avaliação dessas estratégias foi realizada utilizando o método IDIC, desenvolvido pelos renomados consultores de marketing de relacionamento Don Peppers e Martha Rogers. O trabalho utilizou o modelo de estudo de caso para analisar as estratégias de CRM da varejista, proporcionando ilustrações práticas das estratégias, ferramentas e culturas voltadas à gestão e desenvolvimento de relacionamentos com os clientes.

Palavras-chave

CRM; Marketing de Relacionamento; Identificação; Diferenciação; Interação; Customização; Varejo; Supermercados; Zona Sul

Abstract

Taverna, Gabriel. **The Implementation of CRM in a Retailer: The Implementation Process Based on IDIC**. Rio de Janeiro, 2023. 135 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

By definition, the customer is the sole reason for any business's existence. They are the primary - and often the only - source of revenue for a company, and the company must know how to extract the most value from them while gaining significance in their lives and building trust to maintain a loyal and long-lasting relationship. Therefore, effective customer relationship management is essential for generating value and business growth. In the context of the study, we investigated how the Rio de Janeiro-based supermarket chain Zona Sul conceives and implements strategies to develop relationships with its customers. These strategies were evaluated using the IDIC method, developed by renowned customer relationship marketing consultants Don Peppers and Martha Rogers. The study employed a case study model to analyze the retailer's CRM strategies, providing practical illustrations of the strategies, tools, and cultures focused on managing and developing customer relationships.

Key-words

CRM; Relationship Marketing; Identification; Differentiation; Interaction; Customization; Retail; Supermarkets; Zona Sul

Sumário

1 . O tema e o problema de estudo	10
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	10
1.2. Objetivo do estudo	12
1.3. Objetivos intermediários do estudo	12
1.4. Delimitação do estudo	12
1.5. Justificativa e relevância do estudo	13
2 Revisão de literatura	15
2.1. <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	15
2.2. O método IDIC	16
2.2.1. Identificar	16
2.2.2. Diferenciar	20
2.2.3. Interagir	25
2.2.4. Customizar	28
2.2.5. Confiabilidade	33
2.3. <i>Customer Lifetime Value (LTV)</i> e <i>Customer Equity (CE)</i>	34
2.4. <i>Return on Customer (ROC)</i>	37
2.5. Análise SWOT	38
3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados	40
3.1. Definição do problema e das perguntas da pesquisa	40
3.2. Método da Pesquisa	41
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	42
3.4. Pré-teste da pesquisa	45
3.5. Amostra da pesquisa	45
3.6. Método de Análise de Dados	45
3.7. Limitações do Método	47
4 . Descrição do caso	48

4.1. A empresa	48
4.2. Breve histórico	48
4.3. Análise SWOT	49
4.3.1. Forças	51
4.3.2. Fraquezas	52
4.3.3. Oportunidades	53
4.3.4. Ameaças	54
4.4. Análise IDIC	55
4.4.1. Identificar	56
4.4.2. Diferenciar	63
4.4.3. Interagir	66
4.4.4. Customizar	74
4.4.4.1. Minhas Ofertas	75
4.4.4.2. Produtos	76
4.4.4.3. Comunicação	76
4.4.4.4. Cultura	77
5 Resultados das pesquisas e análise do caso	79
5.1. Análise da entrevista semiestruturada com colaborador	79
5.2. Análise das entrevistas com clientes	80
5.3. Análise da pesquisa quantitativa	87
5.3.1. Dados demográficos e comportamentais	87
5.3.2. Canais de compra	90
5.3.3. Outros canais	96
5.3.4. Reclamações e feedbacks	100
5.3.5. Outros aspectos da interação e customização	102
6 . Considerações finais	106
6.1. Conclusão	106
6.2. Implicações teóricas	108
6.3. Implicações gerenciais	110
6.4. Limitações do estudo	111
6.5. Sugestões e recomendações para novos estudos	112

7 . Referências Bibliográficas	114
8. Anexos	119
8.1 Apêndice A – Entrevista com colaborador	119
8.2 Apêndice B – Entrevista com clientes	120
8.3 Apêndice C – Formulário da pesquisa quantitativa	121

1. O tema e o problema de estudo

Este estudo concentra-se na investigação da implementação de estratégias de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) em um grande varejista do setor de supermercados. Utilizando o método de estudo de caso, buscou-se identificar e analisar as etapas necessárias para a implementação efetiva das estratégias e ferramentas de CRM, bem como a adoção de uma cultura adequada para o pleno desenvolvimento e aplicação prática desse conceito no contexto do setor de varejo. Assim, procurou-se descrever não somente o processo de implementação do CRM, mas também examinar os possíveis impactos decorrentes dessa implementação.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Com cerca de 8 bilhões de pessoas no planeta e um avanço tecnológico exponencial, a quantidade de informações que são geradas em escala global é tão massiva que é até difícil para um ser humano compreender de forma tangível a grandeza deste número. Para se ter uma ideia, segundo o relatório da empresa de tecnologia Seagate, estima-se que existirão no mundo cerca de 175 zettabytes (1.000^7 bytes) de dados de informações até 2025 (REINSEL et al., 2018), o que para efeito de comparação, é 1 bilhão de vezes maior que o número de estrelas que a NASA é capaz de observar diretamente em nossa galáxia, com as tecnologias atuais.

Grande parte desses dados são gerados pelo setor de varejo, um segmento que possui muita relevância e impacto na economia global. No Brasil, este mercado movimentou R\$ 2,41 trilhões em 2022, o que representou 27,7% do PIB (SEBRAE, 2023), além de ser responsável por um quarto dos empregos com carteira assinada. Com a forte expansão, o número de informações sobre os stakeholders existentes no segmento também aumentou e contribuiu para a

formação do conceito de Big Data, que se refere a grandes volumes de dados, gerados a uma velocidade cada vez maior e com uma variedade crescente de formatos e fontes (LANEY, 2001).

Uma consequência positiva do cenário descrito acima é a gama de oportunidades que esta avalanche de informações traz consigo e a quantidade de ferramentas úteis que são criadas para a manipulação correta dessas informações. Bases de dados estruturadas, tratadas, manipuladas corretamente e alinhadas aos objetivos do negócio podem auxiliar os gestores a tomarem decisões assertivas, prever tendências de mercado, melhorar o relacionamento com o cliente, otimizar processos, contornar decisões baseadas em heurísticas e vieses, entre outros benefícios (DAVENPORT, 2007).

Porém, a tarefa não é fácil dada a complexidade da coleta e manipulação dos dados em um ambiente extremamente dinâmico e competitivo como o mercado varejista, que costuma trabalhar com margens baixas e geralmente possui necessidade de manter um capital de giro considerável, além da importante etapa de transformar este armazenamento massivo em informação útil para o negócio. Assim, para lidar com a complexidade e quantidade de dados, o investimento em tecnologia torna-se essencial e não coincidentemente a transformação digital se tornou prioridade estratégica no mercado varejista. O setor deixou de ser pouco intensivo em tecnologia e deu foco ao desenvolvimento e implementação de tecnologias que auxiliam principalmente na gestão do relacionamento com o cliente, como softwares de CRM, *omnichannel*, *e-commerce* e UX (SBVC, 2023).

A gestão de relacionamento impacta diretamente o número de vendas e o engajamento dos clientes ativos. O CRM (*Customer Relationship Management*) é uma estratégia de negócios que visa gerenciar e aprimorar o relacionamento com o cliente. O objetivo é criar uma experiência positiva e satisfatória, visando aumentar a fidelidade e o valor do cliente ao longo do tempo (PEPPERS; ROGERS, 1993).

Dada a relevância do tema para as empresas e o cenário de transformação digital do setor varejista, não investir corretamente em uma estratégia robusta de gestão de relacionamento e em uma cultura que apoie esta estratégia pode implicar na perda de competitividade e de boas oportunidades. Dessa forma, um

questionamento pertinente das varejistas é: Como realizar corretamente uma transformação digital e cultural voltada à gestão de relacionamento com o cliente?

Para explorar o questionamento, o trabalho utiliza como objeto de estudo a rede de supermercados Zona Sul, fundada em 1959 na Praça General Osório, no Rio de Janeiro. Com um histórico enraizado no atendimento a clientes exigentes e na oferta de produtos de qualidade, a empresa floresceu em um conglomerado com 44 lojas, incluindo 40 unidades nos bairros de maior poder aquisitivo do Rio de Janeiro e uma em Angra dos Reis. Além disso, conta com um time de mais de 6.000 colaboradores, sendo uma das principais referências do segmento.

1.2. Objetivo do estudo

Este estudo busca elencar as etapas da implementação de um sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) no setor de varejo, tomando como base as estratégias adotadas pelos supermercados Zona Sul.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

São objetivos intermediários:

- Descrever o uso das métricas de valor do cliente na empresa
- Explorar as ferramentas utilizadas no desenvolvimento das estratégias
- Captar a percepção dos clientes e de um colaborador da empresa em relação à execução das estratégias adotadas
- Examinar como foi realizado o trabalho de aprimoramento da confiabilidade da marca e da privacidade dos dados dos clientes

1.4. Delimitação do estudo

O estudo de caso busca analisar as etapas da implementação de um modelo de CRM em uma varejista nacional, presente no segmento de supermercados. Sendo assim, o estudo focará somente na empresa Supermercados Zona Sul. A avaliação da qualidade da implementação se estende ao cumprimento das quatro etapas do método IDIC, a partir da identificação de estratégias e processos

adotados pela empresa que estejam em linha com os conceitos abordados na metodologia.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

O entendimento do conceito de CRM é essencial em um mundo gerador de dados e crescentemente conectado. A falta de compreensão desse tópico pode resultar na perda de oportunidades e competitividade, uma vez que informações sólidas são fundamentais para decisões acertadas, as quais são essenciais para o sucesso empresarial, além de servirem como vantagem competitiva.

Especialmente no setor de varejo, a transição tecnológica permitiu que o relacionamento com o cliente ganhasse um nível de detalhe e customização significativo e entender bem o cliente é uma das chaves para a vantagem competitiva em um mercado acirrado como esse. Por outro lado, não compreender o tema pode se tornar uma desvantagem para a empresa, visto que competidores por dentro do conceito e com estratégias estruturadas de CRM podem aumentar suas vendas a partir de diversas ações baseadas no conhecimento sobre o cliente adquirido, como promoções customizadas, comunicação eficiente, mix correto de produtos, entre outras, gerando maior lealdade e valor do cliente ao longo do tempo. Neste sentido, um estudo de caso se apresenta como uma ferramenta capaz de concretizar este conceito em sua aplicação prática, agregando valor como um instrumento para futuras soluções relacionadas ao CRM.

Entender o conceito de CRM em um estudo centrado no setor de supermercados é relevante e tangível, dada a sua presença significativa na vida cotidiana dos brasileiros. A manutenção da fidelidade dos clientes é crucial neste mercado, devido à intensa concorrência. De acordo com dados de 2022 da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), obtidos por meio de sua pesquisa anual com 1.247 empresas, as 10 maiores redes de supermercados no Brasil correspondem a apenas 37% do mercado nacional, em contraste com países desenvolvidos como o Reino Unido, onde as 5 principais redes detêm 75% do mercado, e em países emergentes como o México e a África do Sul, onde as 5 principais redes representam aproximadamente 85% do segmento.

Portanto, perceber o cliente como o recurso mais valioso da empresa e reconhecer que a construção de um relacionamento de confiança mútua constitui uma vantagem competitiva significativa e difícil de ser replicada, são elementos fundamentais para a sobrevivência de qualquer empresa em seu mercado de atuação. Essa perspectiva, centrada no cliente, permeia integralmente os princípios do CRM, e estratégias voltadas a esse conceito devem ser incorporadas ao planejamento de negócios, independentemente de sua área de atuação ou finalidade.

2 Revisão de literatura

O capítulo a seguir é destinado a uma revisão do referencial teórico que irá embasar o estudo de caso. Serão abordados os seguintes tópicos: o conceito de CRM, o método IDIC, as métricas *LifeTime Value*, *Customer Equity* e *Return On Customer* e a análise SWOT.

2.1. *Customer Relationship Management* (CRM)

O gerenciamento de relacionamento com o cliente tem sido uma prática presente desde os primórdios do comércio. No entanto, foi a partir da década de 1990, impulsionado pelo surgimento da internet, que o acrônimo CRM ganhou destaque e popularidade. Nesse período, diversos profissionais e empresas no campo da gestão de relacionamento com o cliente contribuíram para a evolução do conceito, estabelecendo não só uma nova forma de "fazer marketing", mas uma nova forma de fazer negócios.

O *Customer Relationship Management* (CRM) é um conjunto de práticas e estratégias que visam estreitar o relacionamento entre uma empresa e seus clientes, com o objetivo de obter um conhecimento mais profundo sobre cada um individualmente e fornecer um maior valor agregado. O foco central é aumentar o valor tanto para os clientes quanto para a empresa como um todo. Por meio dessa abordagem, é possível compreender e influenciar o comportamento de cada cliente através de análises precisas e comunicação eficaz, impulsionando a aquisição, retenção e lucratividade (FADER, 2012).

Apesar do avanço tecnológico desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento do CRM, especialmente na era da interatividade, onde há uma abundância de informações potenciais sobre as pessoas e uma ampla gama de softwares e ferramentas disponíveis para manipular esses dados, é importante ressaltar que a tecnologia corresponde apenas a uma parcela da filosofia completa do CRM. Um programa de CRM depende, em geral, de 45% de uma

liderança executiva adequada, 40% da implementação de gerenciamento de projetos e 15% de tecnologia (THOMPSON, 1997).

2.2. O método IDIC

Como principal metodologia de referência para avaliar as etapas de implementação de uma estratégia de CRM, será utilizado o conceito IDIC, introduzido pelos renomados consultores de marketing Don Peppers e Martha Rogers no livro "The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management", publicado em 1999 e aprofundado em "Managing Customer Relationships: A Strategic Framework", de 2004. O modelo IDIC (Figura 1) é uma estrutura composta por quatro etapas fundamentais: Identificar, Diferenciar, Interagir e Customizar. A aplicação dessas etapas propicia a construção de uma relação de confiança duradoura com o cliente, um fator determinante para o sucesso de qualquer implementação de CRM.



Figura 1: Processo IDIC

2.2.1. Identificar

Esta etapa compreende a coleta de informações precisas e relevantes sobre os clientes, incluindo características demográficas, histórico de compras, preferências individuais e comportamentos de consumo. O objetivo central é desenvolver o relacionamento da empresa com o cliente, utilizando de informação relevante para incrementar a experiência e conveniência, assim como a assertividade das estratégias de marketing. Dessa forma, cada cliente deve ser reconhecido como único, independente do momento de contato entre as partes.

O ponto de partida da etapa de identificação é a realização de um inventário detalhado de todas as informações existentes sobre os clientes da empresa. Esse levantamento deve abranger tanto os registros eletrônicos, como aqueles armazenados em bases de dados de servidores Web ou na nuvem, quanto os registros físicos. Quaisquer informações relevantes que ainda não estejam registradas eletronicamente precisam ser transferidas e armazenadas em um banco de dados eletrônico adequado. Esse procedimento tem como objetivo facilitar o acesso às informações e garantir a segurança dos dados, minimizando riscos de perdas e de duplicação.

Para aprimorar a coleta e integração das informações dos clientes, diversas táticas podem ser empregadas. Entre elas, destacam-se a organização de eventos que aproximem os clientes da empresa, a aquisição de dados de base de terceiros, programas de fidelidade e promoções que incentivem a obtenção de informações sobre o cliente. É essencial ressaltar que o enfoque principal da estratégia deve ser a aquisição de informações relevantes, não se limitando apenas a recompensar o cliente. Cada contato deve ser visto como uma oportunidade de aprender mais sobre aquele indivíduo e, futuramente, oferecer melhores serviços e produtos para ele. Para tal, o cliente deve estar ciente dos benefícios existentes da disponibilização de suas informações para a empresa. Então, é fundamental que esta faça bom uso do que for adquirido, respeitando a privacidade do cliente e utilizando as informações apenas para o que foi acordado e comunicado previamente, a fim de agregar valor, fomentar a coleta de informações mais relevantes e impulsionar seu aprendizado no relacionamento, transformando essas informações em vantagens competitivas.

Dessa forma, o processo de identificação do consumidor abrange diversos elementos essenciais que devem ser devidamente estruturados e coordenados. Esses elementos incluem:

- **Definição das informações-chave:** É fundamental determinar quais informações são essenciais para definir a identidade atual do cliente e qual informação servirá como “tag” de identificação, ou seja, uma informação exclusiva que permite seu reconhecimento, como uma ID, e-mail, número de telefone etc.

- **Localização das informações:** As informações relevantes podem e devem ser obtidas por meio de diferentes canais de interação com o cliente (abordagem *omnichannel*).
- **Coleta das informações:** É necessário realizar a coleta eficiente e precisa das informações identificadas.
- **Vínculo com todos os pontos de contato:** Todas as informações devem ser vinculadas a cada cliente individualmente, independentemente do canal utilizado.
- **Integração com outras informações internas:** As informações identificadas devem ser integradas com outros dados internos da empresa para criar uma visão completa do cliente.
- **Reconhecimento do cliente em cada interação:** É importante reconhecer o cliente em cada contato subsequente, permitindo uma experiência personalizada e contínua.
- **Armazenamento adequado das informações:** As informações coletadas devem ser armazenadas de forma segura e organizada.
- **Atualização contínua das informações:** As informações devem ser mantidas atualizadas à medida que novos dados são coletados.
- **Análise para tomada de decisão:** As informações identificadas devem ser analisadas para fornecer insights relevantes que orientem a tomada de decisões estratégicas.
- **Democratização das informações dentro da empresa:** É importante compartilhar as informações relevantes com as equipes internas para aprimorar a compreensão do cliente e a prestação de serviços.
- **Segurança da informação do cliente:** Assegurar a segurança e a privacidade das informações dos clientes é de extrema importância para garantir a confiança e a fidelidade deles.

A etapa de identificação deve estar presente tanto em empresas B2C quanto B2B, embora apresente particularidades distintas. Enquanto a relação direta com o consumidor final implica no desafio de gerenciar uma grande quantidade de dados únicos de cada indivíduo, no contexto B2B, o desafio reside na identificação precisa de todos os participantes do processo de decisão de compra do produto/serviço em questão. Cultivar relacionamentos com esses participantes é fundamental para que a empresa possa discernir suas características principais e, assim, melhorar a assertividade das interações e abordagens.

Algumas das estratégias eficazes para enfrentar o desafio da identificação de todos os participantes envolvidos nas decisões de transações comerciais incluem a realização ou convite para eventos, reuniões e seminários, além do oferecimento de serviços ou benefícios exclusivos à empresa cliente, de uma forma que só possam ser plenamente aproveitados quando os envolvidos se identificam e participam ativamente do relacionamento com a empresa vendedora. Essa abordagem também se aplica à identificação dos usuários finais, ou seja, aqueles que realmente utilizam o produto para fins específicos, possibilitando a oferta de serviços de manutenção, treinamentos e manuais de uso. Essas estratégias incentivam, assim, a revelação voluntária das identidades dos envolvidos nas transações (NINK et al., 1999).

Em suma, os dados que podem ser coletados geralmente estão em uma das três categorias abaixo:

- **Dados comportamentais:** Estão ligados aos hábitos de compra, forma de navegação no *site* da empresa, interações, canais de comunicação escolhidos, linguagem e produtos/serviços escolhidos.
- **Dados de atitude:** Estão relacionados às atitudes dos consumidores frente aos produtos e serviços, como o nível de satisfação, nível de competitividade percebida, características desejadas, preferências de marca, valores e opiniões etc.
- **Dados demográficos:** Se referem a dados descritivos, como idade, nível de renda, gênero, nacionalidade, entre outros.

Um exemplo de desenvolvimento da etapa de identificação é evidenciado pelo programa de fidelidade da Starbucks, que desempenhou um papel decisivo no aumento de 11% de sua receita total, em 2013. Através da criação de uma tecnologia de pagamento móvel exclusiva, integrada ao popular programa de fidelidade "My Starbucks Rewards", a empresa conseguiu gerar mais de três milhões de transações via dispositivos móveis por semana nos Estados Unidos. Essa iniciativa atraiu uma série de novos clientes para o programa, permitindo a coleta de um volume ainda maior de informações transacionais (TIERNEY, 2013).

2.2.2. Diferenciar

Segmentação dos clientes com base em suas necessidades, preferências e valor para o negócio, permitindo adaptação das ofertas, comunicações e estratégias de marketing para atender às demandas específicas de cada segmento. A diferenciação se dá em duas vertentes principais: valor e necessidade.

Em relação à diferenciação por valor, busca-se entender o quanto cada cliente vale em termos financeiros atuais e potenciais para a empresa. Ao identificar cada cliente como único, obtém-se uma visão mais clara de seu valor para a empresa, suas necessidades em relação aos produtos e serviços oferecidos e seus comportamentos observáveis, que auxiliam na compreensão dos fatores mencionados anteriormente. O aumento do valor do cliente é o objetivo financeiro da empresa, e essa avaliação se baseia em dois conceitos interligados: o valor de vida toda do cliente (LTV – *lifetime value*), que representa o valor presente líquido das contribuições futuras desse cliente, calculado com base em comportamentos já conhecidos e esperados; e o valor potencial do cliente, que se refere ao valor que o cliente pode atingir caso a empresa consiga influenciar seu comportamento futuro por meio de estratégias específicas.

Uma forma simplificada de avaliar o valor potencial de cada cliente é comparando seu valor (LTV) com o LTV de um grupo de clientes semelhantes. O objetivo é elevar o LTV do cliente em questão ao nível dos clientes de maior LTV na segmentação, a partir de estratégias que alterem o comportamento do cliente de forma positiva para ambas as partes da relação, com base em suas necessidades. Isso reduz o valor potencial não realizado do cliente e aumenta o seu *share of customer*, ou seja, o quanto das necessidades gerais do cliente a empresa consegue atender.

Um ponto relevante nesta avaliação é a importância em identificar as necessidades atuais e futuras do cliente, a fim de possibilitar a aplicação de estratégias que realmente influenciem seu comportamento e maximizem o valor capturado. Algumas questões relevantes para a avaliação incluem: qual é o gasto do cliente com um concorrente para um produto/serviço que minha empresa também poderia oferecer; de que forma é possível reduzir os custos de atendimento ao cliente; quais são as contribuições não monetárias do cliente,

como avaliações positivas e recomendações; quais outros produtos ou serviços podem ser oferecidos para atender às suas necessidades específicas; e quais necessidades do cliente que ainda não são conhecidas.

Avaliando o valor atual e potencial de cada cliente, é possível categorizá-los em diferentes perfis com base nos objetivos financeiros da empresa em relação a cada um deles. Essa abordagem permite estabelecer estratégias customizadas para atender às metas financeiras específicas da empresa com cada cliente, otimizando a alocação de recursos para alcançar tais objetivos. Uma ferramenta valiosa para visualizar essa categorização é a matriz de valor do cliente (Figura 2), desenvolvida por Don Peppers e Martha Rogers (2004). Essa matriz ajuda a classificar os clientes com base em seu valor atual e potencial, fornecendo uma visão clara e estruturada para orientar as decisões estratégicas e de relacionamento.

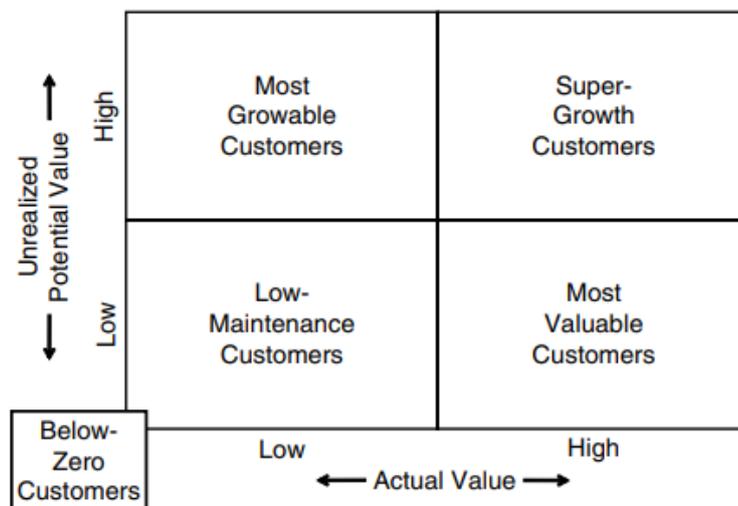


Figura 2: Matriz de valor do cliente (PEPPERS; ROGERS, 2004)

Most Valuable Customers: Os clientes mais valiosos são aqueles com maior valor atual e menor valor potencial não realizado. O objetivo financeiro principal da empresa em relação a esses clientes deve ser a retenção, já que grande parte da rentabilidade da empresa muito provavelmente vem desses clientes.

Low-Maintenance Customers: Clientes com baixo valor atual e baixo potencial de crescimento, mas que ainda são lucrativos. O objetivo financeiro deve

ser a redução do custo de servir tais clientes, com uso de automações e processos mais ágeis.

Most Growable Customers: Clientes com baixo valor atual para a empresa, porém com alto valor potencial de crescimento. O objetivo financeiro deve ser justamente a captura do máximo deste valor potencial, por meio de mudanças na dinâmica da relação entre a empresa e o cliente. É comum que tal valor potencial esteja na relação do cliente com um competidor.

Super-Growth Customers: Clientes com alto valor atual e potencial são menos comuns, geralmente referentes a clientes gigantes em seus mercados. Apesar de já entregarem bastante valor, há ainda mais valor a ser obtido devido à grande quantidade de recursos que possuem. Esse cenário é mais comum em relações B2B, onde o objetivo, além da retenção, é a captura desse valor potencial.

Below-Zero Customers: Clientes que não possuem um valor líquido positivo para a empresa, tanto atual como potencial, independente dos esforços da empresa para com o cliente. O ideal para este caso é incentivar a descontinuidade da relação, de forma adequada, caso não haja estratégias acessíveis que alterem a trajetória do cliente para uma relação lucrativa.

Já a abordagem de diferenciação por necessidade busca identificar as múltiplas necessidades individuais de cada consumidor, ou seja, o “porquê” das ações e decisões de compra, como que essas ações são postas em prática (o que o cliente faz, como ele se comporta para suprir suas necessidades) e o quanto dessas necessidades a empresa consegue atender. Compreender de forma clara os consumidores a partir de suas necessidades e comportamentos possibilita a identificação e descrição de diferentes categorias de clientes, o que ajuda na efetividade dos esforços de marketing para cada um desses grupos.

Essas segmentações baseadas nos tipos de necessidades de cada indivíduo são chamadas de segmentação por portfólio, diferente da clássica segmentação de mercado, que usa como fator relevante a similaridade entre os atributos de diferentes clientes, geralmente demográficos ou relacionados diretamente aos benefícios do produto/serviço oferecido (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Não existe uma regra rígida para a diferenciação com base nas necessidades. A empresa deve adotar estratégias de categorização que estejam alinhadas com sua capacidade de oferta e como ela pode se adaptar às necessidades de cada grupo. Isso envolve não apenas ajustar seu próprio comportamento para atender melhor a cada necessidade específica, mas também influenciar o comportamento do cliente em relação à empresa. Como resultado, podem ocorrer mais transações comerciais e um estímulo para que os clientes compartilhem ainda mais informações relevantes, o que contribui para o fortalecimento do relacionamento e para a vantagem competitiva da empresa.

Para ilustrar o conceito de diferenciação com base nas necessidades, tomemos como exemplo o cenário de uma farmacêutica dos Estados Unidos, que decidiu projetar a estrutura de seu *site* com base nas necessidades dos pacientes, a fim de entregar diferentes tipos de apoio e assistência. A partir de uma pesquisa realizada com eles, a empresa compreendeu que a atitude do paciente em relação ao controle da doença tende a direcionar suas necessidades individuais no *site*. Pacientes recentemente diagnosticados, na maioria das vezes, desejam qualquer informação relacionada à sua condição, a fim de selecionar o conteúdo que consideram mais relevante para seus próprios problemas. No entanto, à medida que os pacientes enfrentam a doença, suas atitudes evoluem, o que levou a empresa farmacêutica a agrupá-los em três categorias diferentes:

- **Individualistas:** Esse tipo de paciente confia em si mesmo para tomar decisões bem-informadas sobre como gerenciar sua doença. O *site* direcionará os individualistas para suporte clínico *online*. Eles podem se inscrever em boletins informativos eletrônicos personalizados ou aproveitar diversas ferramentas e aplicativos de rastreamento de saúde *online*.
- **Abdicadores:** A atitude desse paciente em relação à doença é mais de resignação e distanciamento. Um abdicador basicamente decidiu que "terá que conviver com as condições de sua doença", portanto, depende da ajuda de um ente querido - talvez um cônjuge, um pai ou um filho adulto. Portanto, o *site* direcionará os abdicadores para vários recursos de cuidadores e fornecerá informações relacionadas à nutrição e às refeições.

- **Conectores:** Esse tipo de paciente acolhe o máximo de informações e suporte que pode obter de outros para tomar decisões bem-informadas sobre como gerenciar sua doença. Ela valoriza as opiniões de outros pacientes com condições semelhantes, então o *site* direcionará os conectores para salas de bate-papo *online* e quadros de mensagens eletrônicas, onde podem conhecer e conversar com outros pacientes. Há também um recurso de "e-buddy" que combina um paciente com alguém semelhante, não apenas para informações, mas também para apoio e consolo.

Para que a empresa farmacêutica possa projetar um *site* verdadeiramente centrado no cliente, ela deve tentar descobrir, para cada visitante que retorna, qual é a mentalidade particular desse visitante e, em seguida, oferecer as melhores características e benefícios para esse tipo específico de paciente. Quanto mais fácil a empresa pode tornar para diferentes pacientes encontrarem o apoio e a assistência de que precisam, individualmente, mais valiosos esses pacientes se tornarão para a empresa, e vice-versa.

Neste contexto, é fundamental distinguir entre as características e benefícios do *site* (o produto) e as necessidades psicológicas e predisposições dos visitantes. Embora os visitantes possam usar várias características do *site* em uma única visita, cada benefício do *site* provavelmente atende a diferentes tipos de clientes com diversas necessidades. Mesmo que seja possível categorizar esses clientes com base em suas necessidades, eles são, em última instância, indivíduos únicos com motivações distintas. A categorização é realizada para identificar suas diferenças e criar generalizações para melhor compreensão (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Para realizar uma diferenciação eficaz com base nas necessidades e valores do cliente, a empresa deve adotar estratégias inteligentes para formular perguntas e interações que extraiam informações relevantes com o mínimo de esforço por parte dele. A eficácia dessas perguntas pode ser antecipadamente determinada por meio da correlação estatística das respostas com os traços e comportamentos reais do cliente, usando modelagem preditiva. Em linhas gerais, a empresa deve evitar, na maioria dos casos, questionamentos focados no

produto, a menos que o cliente esteja buscando especificar um produto ou serviço antes da compra. O tipo de interação mais produtivo é aquele que revela informações sobre suas necessidades subjacentes ou valor potencial.

2.2.3. Interagir

A interação com o cliente ocorre por meio de um diálogo colaborativo, onde tanto a empresa quanto o cliente estão claramente definidos e utilizam o canal ideal para manter uma comunicação ativa. Ambas as partes têm um interesse genuíno em preservar o relacionamento, mantêm controle sobre os tópicos discutidos e permitem uma troca mútua de pontos de vista e feedbacks. Além disso, ambas estão prontas para se adaptar com base no aprendizado adquirido durante os contatos. Esse diálogo se caracteriza pela continuidade, com cada interação avançando a partir do ponto anterior, e pela mutualidade, em que ambas as partes obtêm benefícios (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Com o avanço tecnológico, os meios de comunicação possibilitaram um atributo extremamente importante para a construção de um diálogo colaborativo: a "endereçabilidade". Ao contrário das propagandas em massa, como as propagandas de televisão que costumavam ser eficazes no passado, o uso de mídias endereçáveis não apenas permite que a empresa se comunique com diferentes consumidores, mas também possibilita receber respostas deles, além de facilitar a mensuração da efetividade da comunicação. Esse tipo de comunicação não aborda os consumidores como uma massa homogênea, mas estabelece relações individuais, adaptando-se ao estágio de desenvolvimento de cada uma delas (BLATTBERG; DEIGHTON; 1991).

Dessa forma, essas mídias possibilitam a realização de negociações explícitas com cada indivíduo, estabelecendo acordos nos quais a empresa garante o seu tempo, atenção ou feedback em troca de benefícios. Isso pode incluir concessões como descontos ou serviços gratuitos, o que pode ser altamente vantajoso, considerando que a construção de um relacionamento com o cliente é extremamente benéfica para a empresa.

Uma abordagem que deixou de ser uma vantagem competitiva e passou a ser um modelo padrão para uso das mídias endereçáveis é o uso de diversas

mídias para se comunicar com clientes e potenciais clientes, o chamado *omnichannel*. A ideia desta estratégia de comunicação é não só contemplar uma variedade de pontos de contato com os consumidores, mas também integrar as informações de todos esses pontos para cada consumidor a fim de possuir uma visão completa de sua jornada através dos canais. Dessa forma, evita-se que a comunicação seja descoordenada, pois cada ponto de contato é integrado e *linkado* àquele cliente, independente do canal. Ele, então, é reconhecido e seus feedbacks anteriores através de toda a organização tornam-se disponíveis, o que reduz as chances de realizar perguntas repetidas, incrementa a agilidade no atendimento e fomenta o aprendizado sobre o cliente (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Para viabilizar a integração entre os canais, a empresa precisa adquirir um conhecimento abrangente sobre todos os pontos de contato dos consumidores, colocando-se em sua perspectiva e compreendendo a totalidade da jornada e experiência ao interagir com a empresa. Conceitos como *Customer Experience* e *Experience Touchmap* são instrumentais para identificar e diferenciar esses momentos de interação, os tornando mais eficientes e customizados de acordo com as preferências individuais.

Com base nas necessidades e comportamentos de cada cliente (ou em grupos de clientes), a empresa deve (1) entender e (2) buscar melhorias em três dimensões de suas estratégias de interação:

- 1. Benefícios:** Quais benefícios motivam a interação do cliente com a empresa para a compra de seus produtos/serviços? → Como desenhar e customizar cada interação para que mais desses benefícios sejam entregues?
- 2. Esforço:** Quais esforços são necessários para que o cliente interaja com a empresa e receba seus produtos/serviços? → Como simplificar essas interações para facilitar a vida do cliente?
- 3. Fricções:** Quais dificuldades podem atrapalhar o cliente a alcançar seu objetivo? → Como utilizar ferramentas e tecnologias para reduzir essas dificuldades?

Assim, a eficácia de cada interação aumenta, o que permite a identificação de mais necessidades e preferências individuais dos clientes. Além disso, essa abordagem pode resultar em melhorias na eficiência, incluindo redução de custos e maior rapidez no atendimento. Tudo isso auxilia a empresa na estimativa do valor potencial de cada um, já que, por meio do diálogo direto, o cliente pode revelar planos e intenções específicas acerca de seu futuro e próximas decisões. Ao contrário do valor atual do cliente, que se baseia nas informações atualmente disponíveis sobre seu comportamento e suas interações anteriores, o valor potencial está relacionado a decisões mais detalhadas do cliente, que não podem ser interpretadas apenas a partir de seu histórico de compras ou registros de transações. Essas informações só podem ser obtidas por meio de um diálogo direto e confiança entre as partes (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Um exemplo prático de aprimoramento de um canal de interação com o cliente por meio do método mencionado pode ser visto na customização do conteúdo de um *site* de consultoria empresarial para potenciais clientes. Ao segmentá-los de acordo com suas necessidades e os benefícios que buscam, o *site* pode customizar o conteúdo para cada um com base em seu segmento. Isso resulta na criação de jornadas específicas no *site*, adaptadas para atender a cada categoria identificada. Assim, dependendo do perfil em que a empresa cliente se enquadra ao acessar o *site*, todo o conteúdo se ajustará automaticamente, apresentando informações relevantes com base no perfil pré-determinado. Isso permite a entrega de benefícios adicionais, neste caso, na forma de conteúdo informativo, enquanto reduz o esforço necessário para acessar essas informações, eliminando as fricções através de tecnologias inteligentes e capazes de fornecer conteúdo específico de acordo com o aprendizado das características de cada segmento de clientes (SPITALE, 1997).

Dentre os canais de interação existentes, as mídias sociais se destacam atualmente, possibilitando novas formas de diálogo e colaboração entre clientes e empresas. Com objetivos claros e uma estratégia bem definida, acompanhada de resultados mensuráveis, as interações nas redes sociais podem trazer diversos benefícios. Isso inclui o aumento do reconhecimento da marca, o estímulo às vendas, o crescimento da presença *online*, maior influência das recomendações dos clientes, melhor compreensão das preferências e comportamentos dos consumidores, além da possibilidade de maior engajamento promovendo o "*crowd*

service", onde clientes ajudam uns aos outros através de comunidades e tecnologia (BERGER, 2011).

Então, é essencial praticar a escuta ativa nas mídias sociais. Isso envolve monitorar as menções à(s) marca(s) da empresa, seus executivos e competidores (quem, o que e onde estão falando), bem como acompanhar o comportamento dos consumidores. O objetivo é fazer um levantamento de suas necessidades, detectar as principais queixas, entender as experiências que compartilham nos diversos pontos de contato com a empresa, além de identificar, reconhecer e engajar os clientes mais ativos e influentes (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Por fim, é de extrema importância prestar atenção aos direitos de privacidade individual dos consumidores, bem como à segurança e à integridade dos dados que estão sendo processados. A negligência desses aspectos pode comprometer a confiabilidade do negócio e prejudicar seus relacionamentos. Portanto, a empresa deve estabelecer políticas de privacidade bem definidas e torná-las facilmente acessíveis e compreensíveis para os clientes. Essas políticas devem esclarecer quais informações são necessárias para a empresa, como serão e como não serão utilizadas, os benefícios oferecidos aos clientes e os procedimentos para que expressem suas preferências quanto à coleta e uso de suas informações, bem como para o armazenamento e proteção desses dados.

2.2.4. Customizar

A etapa de customização envolve a adaptação de produtos, serviços e experiências às preferências individuais de cada cliente. Isso se baseia nas informações coletadas e nas interações estabelecidas, com o objetivo de elevar a satisfação, conveniência e fortalecer o relacionamento. Quanto mais customizado for o tratamento do cliente, maior a probabilidade de mantê-lo fiel à empresa, devido à confiança e conveniência oferecidas (PEPPERS; ROGERS, 2004).

No contexto do avanço tecnológico, que trouxe maior capacidade de processamento de informações a custos reduzidos, ganhou mais visibilidade o conceito de customização em massa, introduzido por Stan Davis em 1987. Essa abordagem se refere à customização de produtos em grande escala, visando oferecer eficiência próxima à produção em massa, mas adaptada às necessidades

individuais dos consumidores. Assim, é essencial fornecer produtos e serviços concebidos individualmente, considerando cada cliente como um indivíduo, através da agilidade dos processos e flexibilidade e integração do ciclo de vida do produto. Além de produtos e serviços, essa ideia se aplica a todos os pontos de contato e interações com o cliente, abrangendo áreas como comunicação e métodos de pagamento, entre outras (Tseng et al. 1996).

A principal mecânica por trás do método de customização em massa envolve a modularização de ofertas. Dessa forma, diferentes módulos, representando atributos, propriedades ou componentes diversos, podem ser combinados para criar várias configurações possíveis do produto, serviço ou processo. No entanto, a empresa oferece apenas aquelas que atendem às necessidades do cliente, seguindo o princípio da conveniência na customização. Isso elimina a necessidade de o cliente escolher entre uma ampla gama de opções, direcionando-o diretamente para o que realmente deseja. Para isso, a empresa deve compreender com clareza todos os elementos que podem compor seus produtos, serviços e ofertas relacionadas, além de ter a capacidade de oferecer esses elementos por conta própria ou estabelecer parcerias que permitam a incorporação desses novos elementos no negócio (PEPPERS; ROGERS, 2004).

No contexto da manufatura, um exemplo seria um fabricante de janelas que oferece 5 tipos de caixilhos, 10 estilos de vidraças, 3 níveis de isolamento e 12 molduras, totalizando 30 módulos que podem criar 1800 janelas diferentes. Isso reduz os custos, permitindo que os produtos sejam feitos sob encomenda, em vez de previsões de compras, o que economiza em compras baseadas em previsões e estoque. O mesmo princípio se aplica aos serviços, onde a entrega precisa ao cliente, considerando suas preferências, simplifica a transação, tornando-a mais conveniente e econômica para a empresa. Por exemplo, o banco Wells Fargo adapta o uso do caixa eletrônico com base no histórico do cliente, tornando o serviço mais rápido e eficiente (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Para alcançar isso, é necessário que a empresa tenha uma coordenação eficaz entre sua cadeia de demanda (*demand chain*) e sua cadeia de suprimentos (*supply chain*). Uma gestão ineficiente dessa coordenação pode resultar em entregas que não atendam às expectativas dos clientes, na venda de produtos não rentáveis (onde os custos de venda superam os lucros) e na perda de

oportunidades de aumentar o *share of customer*, pois a cadeia de suprimentos não aproveita as informações sobre as necessidades dos clientes coletadas pela equipe de atendimento, prejudicando a capacidade da empresa de estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores para expandir sua gama de produtos de forma inteligente e lucrativa (CONLON, 2009). Já uma gestão eficiente garante não só a lealdade dos consumidores, mas permite que a empresa se torne flexível quanto às mudanças de mercado.

Um atributo crucial para a customização se estabelecer como uma vantagem competitiva é a capacidade de lembrar os desejos dos clientes. Isso permite uma melhor antecipação de suas necessidades futuras e reduz a necessidade de escolhas por parte deles, minimizando tanto o sacrifício do cliente (*customer sacrifice*) quanto a diferença entre sua expectativa e o que ele de fato recebe (*satisfaction gap*) em relação ao que buscava entre as alternativas oferecidas pela empresa (GILMORE; PINE, 2000)

A customização em massa engloba quatro principais abordagens (Figura 3). A “Customização Colaborativa” envolve a participação ativa do cliente no processo, em que suas necessidades são discutidas e atendidas em colaboração com a empresa. A “Customização Transparente” ocorre de forma mais sutil, onde o cliente percebe a customização, mas não é informado explicitamente sobre o processo. A “Customização Adaptativa” permite que os clientes customizem facilmente produtos ou serviços de acordo com suas preferências. Por fim, a “Customização Cosmética” mantém o produto ou serviço inalterado, mas a apresentação varia para atender às preferências individuais, como embalagens diferenciadas e marketing direcionado. Essas abordagens oferecem flexibilidade para atender às diversas necessidades dos consumidores. No entanto, elas diferem na capacidade de lembrar suas preferências ao longo do tempo. As abordagens “Colaborativa” e “Transparente” têm a capacidade de lembrar o que o cliente deseja e, assim, podem prever melhor suas necessidades em futuras transações. Por outro lado, as outras duas abordagens requerem que o cliente especifique suas preferências novamente em cada nova transação. (GILMORE; PINE, 1997).

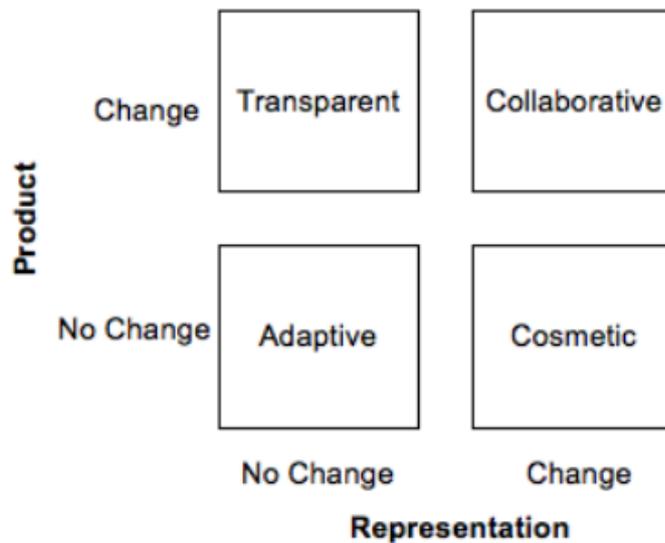


Figura 3: Abordagens da customização em massa (GILMORE; PINE, 1997)

Customização Colaborativa: Bastante apropriada para empresas cujos clientes não conseguem articular bem o que desejam ou precisam escolher entre muitas opções. Um exemplo de solução a partir dessa abordagem é da empresa de óculos de grau Paris Miki, que por meio de uma experiência virtual, permitiu que seus clientes explorassem e manipulassem uma representação digitalizada do potencial produto. Assim, os oculistas treinados ajudavam os clientes a descobrirem o visual perfeito e único para eles.

Customização Transparente: Apropriada para contextos em que as necessidades dos clientes são previsíveis, facilmente deduzíveis ou quando preferem não declarar suas necessidades repetidamente. O hotel Ritz-Carlton, por exemplo, aprende sobre as preferências individuais que os clientes manifestam em cada estadia, armazenam essas informações e as utilizam para customizar o serviço que receberão em sua próxima visita.

Customização Adaptativa: Adequada para clientes que buscam um desempenho variado de um produto ou serviço em várias situações, especialmente quando a tecnologia permite que os clientes personalizem facilmente sem a necessidade de interação direta com a empresa. Os sistemas de iluminação fabricados pela Lutron Eletronics, por exemplo, são capazes de serem facilmente programados de diferentes formas, para criarem diferentes ambientes, de acordo com suas necessidades.

Customização Cosmética: Essa abordagem de customização é adequada para clientes que utilizam um produto ou serviço de maneira consistente, mas desejam diferentes apresentações, como embalagens ou comunicações personalizadas. Um exemplo ilustrativo é a Planters Company, que adaptou uma de suas fábricas para produzir uma variedade de tamanhos, rótulos e embalagens de transporte para seus amendoins e nozes, destinados aos clientes varejistas.

Um ponto importante é que a customização não precisa se limitar ao produto ou serviço principal da empresa. Se considerarmos a oferta principal da empresa como algo mais amplo, envolvendo serviços complementares que atendem às necessidades específicas de determinados clientes, a empresa pode explorar vários aspectos do seu negócio que podem ser customizados:

Core:

- Representa a oferta principal da empresa, que pode ser um produto ou serviço.
- No caso de produtos, a customização pode envolver características físicas, como configurações, design e recursos.
- Quando se trata de serviços, a customização pode incluir elementos como a frequência, abordagem e tratamento oferecidos.

Produto-Serviço:

- Refere-se aos recursos e serviços que complementam a oferta central.
- Isso pode incluir faturamento, cobrança, controle de custos, embalagens, promoção e comunicação de marketing, entre outros.

Necessidades Expandidas:

- Engloba recursos que atendem às necessidades adicionais dos clientes, ampliando o conjunto original de necessidades.
- Exemplos incluem produtos e serviços relacionados, colaboração do cliente no design de produtos ou serviços e a entrega de fluxos de valor adicionais.

Para implementar eficientemente módulos e processos que permitam a configuração de produtos e serviços, a empresa deve possuir regras de negócios consistentes e flexíveis. Essas regras são instruções documentadas e armazenadas que orientam a operação dos softwares e as ações humanas. É essencial que a empresa tenha um bom conhecimento e gerenciamento dessas regras, garantindo sua integração para evitar conflitos entre elas. As regras que afetam a interação com os clientes precisam ser bem desenvolvidas, e os responsáveis pelo desenvolvimento do valor do cliente ou grupo de clientes devem ser claramente definidos (PEPPERS; ROGERS, 2004).

A importância da consistência e flexibilidade nas regras de negócio decorre da necessidade de manter um guia coerente para orientar os colaboradores da empresa em comportamentos padrões em diversas decisões. Isso facilita a transferência de conhecimento e evita conflitos de interesse. Ao mesmo tempo, a flexibilidade possibilita soluções ágeis para situações excepcionais, tornando a empresa mais adaptável. O ideal é encontrar um equilíbrio entre esses dois aspectos.

Assim, além de estabelecer regras de negócios eficientes e inteligentes, é essencial que a cultura da empresa esteja preparada para lidar com situações imprevistas, nas quais essas regras não se apliquem. Isso ocorre quando um cliente enfrenta problemas ou necessidades para os quais não existem soluções prontas e predefinidas que possam ser oferecidas de maneira econômica. Os colaboradores precisam ser capazes de avaliar a situação de forma assertiva e tomar a melhor decisão possível, alinhada com os interesses da empresa e que atenda ao cliente de maneira justa. Eles devem estar capacitados e motivados para tomar decisões que promovam os objetivos de longo prazo da empresa. Nestas exceções, a empresa depende do discernimento empático e sensível dos colaboradores, algo que sistemas computacionais e regras rígidas não podem realizar (DEROSE; TICHY, 2013).

2.2.5. Confiabilidade

A confiabilidade desempenha um papel essencial como complemento ao método IDIC. A construção de relacionamentos duradouros é possível apenas

quando há confiança nas ações e comunicações da empresa. A obtenção de informações mais detalhadas sobre os clientes requer um nível de intimidade no relacionamento. Além disso, a orientação ao cliente é fundamental; as ações da empresa não devem visar apenas benefícios próprios, pois os clientes percebem isso e a confiabilidade é comprometida. O desenvolvimento desses quatro aspectos - credibilidade, confiança, intimidade e orientação - foi formalizado em uma equação de confiabilidade, implementada e utilizada desde 2007 (Figura 4).

$$T = \frac{C + R + I}{S}$$

T trustworthiness
 C credibility
 R reliability
 I intimacy
 S self-orientation

Trust and Influence

Figura 4: *The Trust Equation* (TRUSTED ADVISOR ASSOCIATES LLC., 2010)

Dessa forma, o nível de confiabilidade é calculado como a soma da credibilidade nas comunicações, da confiança nas ações realizadas e da intimidade da relação, dividido pelo grau de orientação para os interesses próprios da empresa.

2.3. *Customer Lifetime Value (LTV)* e *Customer Equity (CE)*

O *Customer Lifetime Value (LTV)* é uma métrica utilizada para determinar o valor atual de um cliente com base no valor presente líquido da expectativa futura de uma série de contribuições financeiras que ele irá realizar (ANDREWS, 2003). Essas contribuições podem abranger diferentes eventos futuros que tenham impacto financeiro na empresa, tais como a compra de um produto ou serviço, avaliação de produtos em sites *online*, troca ou atualização de produtos, reclamações de garantia, chamadas para suporte, indicações de outros clientes, entre outros. Dessa forma, o cálculo do LTV envolve a soma dos valores presentes líquidos de todos esses eventos futuros atribuídos às ações específicas de um determinado cliente.

Com base no *Customer Lifetime Value* (LTV), é possível distinguir entre clientes de maior e menor valor e, conseqüentemente, estabelecer estratégias de relacionamento diferenciadas para cada um. Além disso, torna-se viável calcular o *Customer Equity*, que representa o valor total da base de clientes da empresa, ou seja, o somatório dos LTVs dos respectivos clientes, permitindo uma compreensão da evolução dessa base ao longo do tempo e se o seu valor está em ascensão ou declínio (PEPPERS; ROGERS, 2004).

A modelagem do LTV é baseada na análise da trajetória futura do cliente com a empresa em um período específico, levando em conta as variáveis e pontos de valor que afetam essa métrica. Para isso, é essencial possuir um histórico quantificável dos clientes e realizar comparações entre eles para identificar seus comportamentos individuais, as probabilidades de eventos futuros e o retorno financeiro resultante desses eventos. Esse processo demanda dados representativos do cliente ao longo do tempo e possibilita a tomada de decisões estratégicas fundamentadas para aprimorar a aquisição, retenção e crescimento de clientes no longo prazo.

O cálculo do LTV compreende as seguintes etapas:

- **Variáveis comportamentais:** Análise dos comportamentos futuros dos clientes (e potenciais clientes) que gerarão ou destruirão valor para a empresa, de acordo com dados históricos devidamente coletados e modelados, assim como a probabilidade de ocorrência de tais eventos. Essas variáveis incluem: Probabilidade de compra, predisposição ao abandono (*churn*), custo de aquisição (CAC), possibilidade de aumento de receita, crescimento potencial, entre outras. O importante é que as variáveis consideradas sejam relevantes ao negócio e, logo, ao cálculo do LTV de seus clientes.
- **Valor do cliente:** Mensuração do valor do cliente a partir destes pontos de valor conseqüentes de seus comportamentos. Seu valor, então, é uma função de todos os traços comportamentais mensurados e estimados (Figura 5).

$$\hat{\pi}_k^{(t)} = f^{(t)}(\theta^{(t)})$$

$$\hat{\pi}_k^{(t)} = \{\hat{\pi}_k^{(t+1)}, \hat{\pi}_k^{(t+2)}, \dots\}$$

Figura 5: Cálculo do valor do cliente (PEPPERS; ROGERS, 2004)

- **Valor do cliente no tempo (LTV):** Somatório de todos os pontos de valor ao longo do tempo de relacionamento do cliente com a empresa (fluxo de caixa futuro), descontado a uma taxa desejada (Figura 6). Esta taxa depende da atual avaliação do custo de capital da empresa.

$$CLV_k^{(t)} = \sum_{s=t+1}^n \hat{\pi}_k^s d^s$$

Figura 6: Cálculo do *Customer Lifetime Value* (PEPPERS; ROGERS, 2004)

Já o *Customer Equity* é a soma de todos os LTV's da empresa em determinado período t (Figura 7):

$$CE^{(t)} = \sum_k CLV_k^{(t)}$$

Figura 7: Cálculo do *Customer Equity* (PEPPERS; ROGERS, 2004)

A partir destas duas métricas é possível determinar o retorno da empresa sobre sua base total de clientes.

2.4. Return on Customer (ROC)

O *Return on Customer* (ROC) é uma métrica desenvolvida por Don Peppers e Martha Rogers (2004) que possui como objetivo calcular a eficiência total da empresa na criação e manutenção do valor do cliente, ao mesmo tempo em que gera retornos de curto prazo. O cálculo se dá em duas etapas principais:

- Mensuração das atividades de marketing e análise de seus efeitos na aquisição, retenção e crescimento de clientes, que forma a base para a avaliação do valor de um cliente em particular ou um grupo de clientes.
- Estimativa do LTV do cliente e o *equity* total de todos os clientes em um certo período.

O ROC é como o *Return on Investment* (ROI) voltado a um cliente específico ou à base total de clientes. Ambas medem o retorno sobre o investimento realizado. Ou seja, além de medir o quanto foi recebido no curto prazo de um determinado cliente ou grupo, avalia-se também a variação de seu valor no período, determinado pelo seu LTV. Logo, se um cliente possui LTV de R\$100 no início do ano, a empresa realiza um lucro de R\$10 com este cliente durante o ano e, ao final do ano, seu LTV é de R\$110, o ROC do cliente para o ano é de 20%. Analogamente, se uma ação é comprada por R\$100 no início de determinado ano, o dividendo total recebido no ano foi R\$10 e, ao final do ano, a ação possui valor de R\$110, o ROI total para o ano é de 20%, ou seja, R\$10 da valorização + R\$10 do dividendo sobre um total de R\$100 investidos.

Aplicando a lógica acima para a base total de clientes da empresa, temos a seguinte fórmula (Figura 8):

$$ROC = \frac{P^{(t)} + (CE^{(t)} - CE^{(t-1)})}{CE^{(t-1)}}$$

Figura 8: Cálculo do *Return on Customer* (PEPPERS; ROGERS, 2004)

Onde:

$P^{(t)}$ = Fluxo de caixa da empresa no período t , ou seja, é o somatório de entradas e saídas dos clientes no período

$CE^{(t)}$ = *Customer Equity* no período t

$CE^{(t)}$ = *Customer Equity* no período $t - 1$, ou seja, no período anterior

Assim, o fluxo de caixa no período se refere ao recebimento da empresa no período t de curto prazo determinado, enquanto a variação do *Customer Equity* se refere à evolução do valor da base total de clientes no período inicial $t - 1$ até o período final t . Estas duas variáveis são avaliadas em função do valor inicial (período $t - 1$) da base de clientes.

2.5. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada na administração e no planejamento estratégico para avaliar a situação atual de uma empresa ou organização. Introduzida em 1960 por Albert Humphrey, consultor em gestão do instituto de pesquisas da Universidade de Stanford, ela envolve a identificação e avaliação dos fatores internos e externos que podem afetar uma empresa a partir de quatro aspectos:

- **Forças (*Strengths*):** As forças são os pontos fortes internos da empresa, ou seja, as áreas onde a empresa se destaca em relação aos concorrentes. Isso pode incluir recursos, capacidades, ativos, marca forte, equipes talentosas, tecnologia de ponta, vantagens competitivas e outros atributos que a empresa possui.
- **Fraquezas (*Weaknesses*):** As fraquezas são as áreas internas onde a empresa está em desvantagem ou enfrenta desafios. Isso pode incluir recursos limitados, problemas de gestão, processos ineficientes, falta de inovação, qualidade inconsistente de produtos ou serviços, entre outros.
- **Oportunidades (*Opportunities*):** As oportunidades são fatores externos positivos que a empresa pode aproveitar para crescer e prosperar. Isso pode incluir tendências de mercado favoráveis, novas

demandas dos clientes, mudanças regulatórias benéficas, avanços tecnológicos, entre outros.

- **Ameaças (*Threats*):** As ameaças são fatores externos que representam riscos para a empresa. Isso pode incluir concorrência intensa, mudanças econômicas desfavoráveis, instabilidade política, desastres naturais, flutuações nas taxas de câmbio e outros fatores que podem impactar negativamente os negócios da empresa.

A análise SWOT é uma ferramenta valiosa para ajudar as empresas a avaliarem sua posição no mercado e a tomar decisões estratégicas informadas. Ela pode ser adaptada a diferentes setores e tamanhos de empresas, tornando-a uma ferramenta flexível e amplamente utilizada na gestão. Também é possível utilizá-la de forma mais granular e direcionada, permitindo uma avaliação detalhada de departamentos específicos ou estratégias dentro de uma empresa.

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados

Este capítulo introduz a metodologia empregada na condução do estudo. Inicialmente, são descritos os questionamentos que orientaram a pesquisa. A seguir, é apresentada a abordagem metodológica escolhida, o estudo de caso, destacando suas vantagens e desvantagens, além de esclarecer os métodos empregados para a coleta e análise de dados. Por fim, são apresentadas as limitações do estudo.

3.1. Definição do problema e das perguntas da pesquisa

Este estudo tem como objetivo explorar a implementação das estratégias de CRM nos supermercados Zona Sul, uma varejista brasileira com forte presença nos bairros nobres do Rio de Janeiro. Ele busca identificar as principais motivações por trás dessas estratégias, analisar os processos definidos, as ferramentas utilizadas e os resultados alcançados, com base nos fundamentos da metodologia IDIC. Além disso, utiliza o conceito da análise SWOT para aprofundar a avaliação da empresa e de seus elementos de marketing, analisando seu ambiente interno e externo. Para orientar este estudo, foram formuladas as seguintes perguntas-chave:

1. Como se encontrava os ambientes interno e externo da empresa, de acordo com a análise SWOT?
2. Quais os principais objetivos da implementação de estratégias CRM na empresa? Como esses objetivos foram definidos?
3. Quais foram as estratégias de marketing utilizadas para alcançar esses objetivos? Estão de acordo com a metodologia IDIC?
4. Quais tecnologias foram necessárias para viabilizar a implementação das estratégias definidas?
5. Quais métricas foram utilizadas para medir os resultados da implementação das estratégias e permitir ajustes, se necessário?

3.2. Método da Pesquisa

O estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que permite uma análise aprofundada e minuciosa, muitas vezes focando em um único objeto, com o intuito de proporcionar uma compreensão profunda sobre o tema em questão. Normalmente, esse método se baseia em dados qualitativos obtidos a partir de eventos reais. Possui como principal objetivo explicar, explorar ou descrever fenômenos contemporâneos inseridos em seus respectivos contextos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009).

Assim, para realizar uma análise completa, é importante considerar o contexto em que o fenômeno ocorre, já que este pode ser influenciado por fatores externos (YIN, 2003). Além disso, a coleta de informações para o estudo é um elemento-chave. De acordo com Creswell (2007), a metodologia de pesquisa visa explorar um ou mais casos por meio da obtenção de dados de diversas fontes, como entrevistas, observações, relatórios, documentos, experimentos, entre outros. Isso resulta na descrição detalhada de um caso e dos temas associados a ele.

Uma das vantagens desta metodologia em comparação com outros métodos reside na sua abordagem para entender o "como" e o "porquê" de um fenômeno contemporâneo em profundidade e ao longo do tempo. Isso é especialmente útil quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre o fenômeno em estudo. Além disso, essa abordagem é valiosa quando o fenômeno é amplo e complexo, e não pode ser analisado de forma isolada, fora do contexto em que naturalmente ocorre. A metodologia se mostra útil também na investigação de novos conceitos, bem como na verificação de como são aplicados na prática elementos de uma teoria, podendo inclusive considerar dados de natureza quantitativa (YIN, 2009).

No que diz respeito às desvantagens, apontam-se algumas questões importantes. Primeiro, a falta de rigor científico pode ser uma preocupação, uma vez que o pesquisador pode aceitar evidências ou perspectivas tendenciosas que podem influenciar as conclusões do estudo. Além disso, a metodologia de estudo de caso geralmente não permite a criação de generalizações sólidas com base na análise de um ou poucos casos. Por último, é importante notar que os trabalhos

de estudo de caso costumam ser extensos em tamanho (FLYBJERG, 2006; THOMAS, 2010; YIN, 2009).

A escolha do método para este trabalho dependeu da complexidade e amplitude do tema em questão. Optou-se por abordar um caso único, permitindo uma análise aprofundada para identificação das motivações, estratégias e eventos que caracterizam o processo de implementação de um modelo CRM na empresa objeto do estudo. Quanto às categorias de pesquisa definidas por Gil (1994) - exploratória, explicativa e descritiva - este estudo se enquadra no formato exploratório, porque busca identificar aspectos específicos, as etapas de implementação com base em um método existente, de uma teoria ampla, que é o CRM.

A escolha da rede de supermercados Zona Sul decorre da sua natureza B2C, facilitando a análise das estratégias de CRM conforme o IDIC. Seus clientes são pessoas físicas, e não pessoas jurídicas, cujas abordagens no método apresentam algumas nuances diferentes. Além disso, a empresa conta com uma estrutura e equipe especializadas no desenvolvimento das estratégias de CRM do negócio, o que viabiliza a obtenção de informações relevantes e a aplicação prática das análises conforme o IDIC.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Para a coleta de dados, foram utilizadas múltiplas fontes de informação, combinando dados primários e secundários. Os dados primários consistem em entrevistas realizadas com um colaborador e clientes da empresa, enquanto os dados secundários englobam todos os materiais de apoio previamente levantados e organizados. Essa abordagem segue a recomendação de Robert K. Yin (2003), renomado por seu trabalho em pesquisa de estudo de caso e pesquisa qualitativa. Isso permite uma compreensão mais abrangente do objeto de estudo e otimiza a coleta de dados primários.

Para os dados secundários, foram utilizados documentos da empresa, informações de seu *site* oficial, notícias, revistas *online*, bem como estudos e artigos relevantes relacionados à marca e ao tema em questão. Os materiais

utilizados estão listados no final deste trabalho. A coleta desses dados permitiu estruturar o estudo, fornecendo informações iniciais sobre as estratégias de relacionamento da empresa com base nos pilares do método IDIC, bem como os canais de interação onde ela está presente e seu posicionamento. Esses dados serviram como base para a coleta dos dados primários, que incluiu uma entrevista qualitativa realizada com um colaborador do Zona Sul. Além disso, foram realizadas entrevistas com consumidores da empresa para captar suas percepções sobre a eficácia das estratégias de CRM adotadas pelo supermercado. Para complementar o estudo, também foi realizada uma pesquisa quantitativa com os clientes, a fim de obter estatísticas relevantes para o caso.

Em outubro de 2023, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas (ver Apêndices A e B) com o colaborador e clientes do Zona Sul. O colaborador, Thiago Carmo, é analista de CRM, atuando na área desde abril de 2023. Sua trajetória na empresa começou há quatro anos, quando era jovem aprendiz da equipe comercial. Após um ano, ingressou na equipe de Digital, atuando no comercial digital e tendo contato com as diversas vertentes da área, como SEO, Mídias Pagas e E-commerce. Foi quando surgiu a oportunidade de trabalhar na área de CRM da empresa, cujo escopo principal está voltado à análise de dados, para identificação de perfis de consumo, possibilidades de *cross-selling* e análise de métricas da área (LTV, *Churn*, RFM...). Abrange também o planejamento, criação e apuração das campanhas de CRM e suporte ao marketing na divulgação das campanhas do Zona Sul. A entrevista compreendia 16 perguntas que abordavam todas as quatro etapas do IDIC, com o objetivo de aprofundar o entendimento das estratégias do supermercado para o desenvolvimento do relacionamento com seus clientes e as ações práticas alinhadas com os principais conceitos de cada etapa do método. Essa entrevista foi gravada e posteriormente transcrita.

As entrevistas semiestruturadas com os clientes, também gravada e transcrita, incluiu 21 perguntas relacionadas às etapas três e quatro (Interagir e Customizar) do método IDIC. O propósito era captar a percepção dos clientes sobre a eficácia das estratégias adotadas pelo Zona Sul. As perguntas buscaram identificar como os consumidores recorrentes percebiam os canais de interação e o nível de customização oferecido pela empresa, em função das boas práticas de CRM apresentadas na metodologia. Por outro lado, a entrevista com o colaborador teve como objetivo explorar como o Zona Sul desenvolve as

estratégias e decisões relacionadas a essas duas últimas etapas, bem como às duas primeiras, que não são evidentes para os clientes.

No mesmo mês, foi conduzida uma pesquisa quantitativa (ver Apêndice C) com os clientes do Zona Sul por meio de um formulário distribuído principalmente em redes sociais. A divulgação ocorreu em grupos *online* de moradores da zona sul do Rio, redes sociais diversas, além da distribuição de folhetos com QR Code nos arredores dos supermercados para facilitar a participação na pesquisa.

O formulário foi dividido em quatro seções distintas, projetadas para captar a visão global dos entrevistados sobre as etapas finais do método IDIC: "Interagir" e "Customizar". O objetivo principal foi avaliar a eficácia das estratégias de CRM empregadas pelo Zona Sul com base nas experiências e percepções de seus clientes. A primeira seção coleta informações demográficas e comportamentais do entrevistado. Em seguida, são informados todos os canais de interação que utilizam com o Zona Sul, bem como sua percepção geral desses canais. Posteriormente, são avaliadas as percepções dos entrevistados em relação a cada ponto de interação existente, abrangendo também os serviços complementares oferecidos pela empresa. Nesta etapa, foram avaliados aspectos essenciais para a interação, de acordo com a metodologia: nível de percepção de reconhecimento em interações posteriores, facilidade e conveniência de uso dos canais de compra, atendimento às necessidades, realização de compras adicionais, fornecimento de informações adicionais e indicação a amigos. Então, foram exploradas as opiniões dos entrevistados sobre as soluções de customização disponibilizadas pelo Zona Sul em relação ao atendimento, produtos e serviços complementares. Por fim, foi avaliada a gestão de reclamações e o nível de lealdade dos clientes.

Os construtos da pesquisa foram definidos com base nas diretrizes propostas por Bearden e Netemeyer (1999). Cada construto compreendeu um objeto de estudo claramente definido, seus atributos distintos e os participantes da pesquisa. Esses construtos foram nomeados como "Percepção da Relevância e Qualidade da Interação do Zona Sul" e "Percepção da Relevância e Qualidade da Customização do Zona Sul".

Para mensurar essas percepções, foi utilizada a escala Likert, desenvolvida por Rensis Likert na década de 1930. Este método é amplamente utilizado para

avaliar atitudes, opiniões e percepções dos participantes em relação a construtos específicos. A pesquisa utilizou afirmações práticas elaboradas pelo autor para avaliar o grau de concordância ou discordância dos participantes sobre a presença de atributos essenciais que definem uma implementação eficaz de estratégias de CRM de acordo com o IDIC. Esses aspectos visam a interação da empresa com seus clientes e a oferta de soluções customizadas. Cada afirmação foi avaliada em uma escala de 1 a 5, representando respectivamente discordância total, concordância total e uma posição neutra (número 3). Para afirmações negativas, a pontuação foi avaliada de forma invertida. Adicionalmente, foi incluída uma opção "não posso opinar" para situações em que houve necessidade.

3.4. Pré-teste da pesquisa

Para a validação do questionário, foi realizado um pré-teste com uma pequena amostra de 10 pessoas pertencentes ao grupo de interesse do estudo. Foi solicitado que indicassem as dúvidas na compreensão do questionário ou sugestões que lhes surgissem. Após as considerações e uma revisão da pesquisa, foi elaborado o questionário final, presente no Apêndice C.

3.5. Amostra da pesquisa

A amostra da pesquisa foi composta por moradores do Rio de Janeiro, concentrados na região da zona sul, que costumam comprar ou já compraram algum produto ou utilizaram algum serviço do Zona Sul, através de qualquer um de seus canais de interação. Foram obtidas 95 respostas no total.

3.6. Método de Análise de Dados

A análise dos dados ocorreu em três etapas. Inicialmente, os dados secundários coletados foram usados para realizar uma avaliação abrangente da empresa e de seu ambiente externo. Isso envolveu uma breve descrição da relevância do Zona Sul no setor de supermercados brasileiros, um resumo histórico de sua jornada nesse mercado, informações sobre seu portfólio de produtos, serviços e posicionamento de mercado e a avaliação das oportunidades e ameaças da análise SWOT. Além disso, na análise IDIC, foram utilizados para

descrever as fontes de coleta de dados e seus objetivos, a forma de armazenamento dos dados e as responsabilidades sobre eles, como são utilizados os *cookies* e os principais canais de compra e interação existentes, bem como suas funcionalidades aparentes. Essas informações foram obtidas e analisadas a partir de materiais oficiais disponibilizados pela empresa e de seus canais de interação, principalmente *site* e aplicativo.

Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (ver Apêndices A e B) com um colaborador e clientes. A partir das informações coletadas com o colaborador responsável pela área de CRM do Zona Sul, as estratégias alinhadas às etapas do método IDIC foram investigadas e destacadas. Isso envolveu a identificação dos objetivos das estratégias adotadas para os quatro pilares do método, como foram desenvolvidas e implementadas (com o uso de quais ferramentas e a partir de quais ideias) e como são avaliadas. A entrevista compreendeu a principal fonte de dados para a análise das estratégias de CRM da empresa. Nas duas últimas etapas, “Interagir” e “Customizar”, a entrevista com os clientes complementou a análise das estratégias, proporcionando insights sobre a percepção dos consumidores quanto à eficácia das abordagens implementadas pelo Zona Sul. Permitiu também avaliar o grau de fidelidade e satisfação dos clientes em relação ao relacionamento com a empresa, além de servirem de insumo para a análise de forças e fraquezas na matriz SWOT.

Por fim, a pesquisa quantitativa realizada com outros clientes do Zona Sul serviu para aprofundar a compreensão de suas percepções sobre a eficácia das estratégias de CRM implementadas pela empresa e seu grau de lealdade à marca, usando uma abordagem estatística. Inicialmente, os dados coletados passaram por um processo de tratamento, no qual foram removidos dados inconsistentes, não aplicáveis ou vazios. Em seguida, os dados foram analisados usando o software de planilhas Excel e o software estatístico SPSS, que permitiram a aplicação de métodos estatísticos e a criação de gráficos relevantes para o estudo. Posteriormente, os resultados foram interpretados, destacados e comparados com as teorias presentes no método IDIC. A pesquisa foi utilizada também para a análise de forças e fraquezas da SWOT.

3.7. Limitações do Método

Uma crítica relevante ao método é a impossibilidade de generalizar para todo o universo de empresas a partir de um (ou alguns) casos. O propósito do pesquisador é aprofundar o estudo do tema e teorizar a partir dele, aplicando uma generalização analítica, em vez de realizar generalizações estatísticas (conforme Yin, 2003). Dessa forma, nenhum caso pode ser considerado representativo de toda uma população empresarial.

Outra limitação diz respeito à falta de informações disponíveis sobre a empresa, especialmente no que se refere aos aspectos de identificação e diferenciação no contexto do método IDIC. Essas etapas não são visíveis para o cliente, o que leva a depender de fontes internas para elencar melhor as estratégias relacionadas a essas etapas. No entanto, políticas de confidencialidade da empresa podem impedir o acesso a essas informações. O foco da análise dessas etapas está na compreensão dos métodos e estratégias de CRM utilizadas, não na exposição detalhada das informações presentes nas bases de dados da empresa, que são confidenciais por oferecerem vantagens competitivas. Da mesma forma, não são expostos valores específicos de métricas relevantes, como o valor da base de clientes ou custos de marketing.

Por fim, o curto período de coleta de informações e o tamanho da amostra utilizado podem impactar a qualidade dos resultados. Uma amostra pequena apresenta maior probabilidade de variações significativas e pode não representar com precisão o comportamento ou percepção reais da população em relação ao que foi estudado. Além disso, a participação de pessoas mais velhas na pesquisa foi limitada, já que a coleta de dados foi realizada por meio de um formulário *online*, uma ferramenta com a qual algumas delas não estão familiarizadas.

4. Descrição do caso

Este capítulo apresenta o caso dos supermercados Zona Sul, onde foram reunidas informações relevantes sobre o processo de implementação das estratégias de CRM da empresa. Primeiro, é apresentado o histórico e trajetória da marca, a fim de passar uma visão geral do desenvolvimento da empresa no competitivo mercado varejista brasileiro. Em seguida, é realizada a análise SWOT da empresa e de sua estrutura de marketing. Por fim, são exploradas as ferramentas e os processos utilizados pela empresa para o desenvolvimento das estratégias frente as etapas do método IDIC: identificação e coleta de dados dos consumidores, diferenciação dos perfis de clientes, interação através dos diferentes canais e customização de suas ofertas.

4.1. A empresa

O setor varejista de supermercados enfrentou transformações significativas ao longo dos anos. Diante de desafios como a intensa competição no mercado, o crescimento repentino do *e-commerce* e do *delivery*, agravado pela pandemia de COVID-19, questões logísticas complexas, avanços tecnológicos e mudanças nos hábitos dos consumidores em relação à saúde e ao meio ambiente, os supermercados Zona Sul têm se destacado no mercado carioca. A marca concentra seus esforços em soluções inovadoras, tecnologia, sustentabilidade e busca estabelecer relacionamentos com o seu público-alvo: os cariocas com alto poder aquisitivo, que têm expectativas elevadas quanto à qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos.

4.2. Breve histórico

Com mais de 60 anos de história e enraizada como uma empresa familiar, a rede de supermercados Zona Sul foi fundada em 1959. Nesse ano, o italiano Francesco Leta e seus irmãos montaram uma barraca de feira na Zona Sul do Rio de Janeiro, comprometendo-se a oferecer os melhores produtos e atendimento da

região. Foi o ponto de partida para uma jornada de sucesso. A primeira loja da rede, inaugurada nos anos 60 em Ipanema, marcou o início de uma expansão contínua que atenderia e empregaria gerações de "Cariocas de Coração". Nos anos 90, o Zona Sul passou por um processo de modernização, introduzindo o inovador programa de fidelidade "Chaveirinho Zona Sul", lançando o primeiro *e-commerce* de alimentos do Rio de Janeiro e publicando a revista "Estação Zona Sul", focada em gastronomia.

No início dos anos 2000, a rede inaugurou sua primeira pizzaria, consolidando ainda mais sua presença na gastronomia carioca. Em 2010, lançou seu aplicativo *mobile*, aproximando-se de seus clientes e tornando o processo de compra mais acessível e conveniente. Em 2015, indicando seu compromisso contínuo com a interação com os clientes, o Zona Sul introduziu o programa "Experts Zona Sul", onde profissionais de diversas categorias de produtos foram disponibilizados para auxiliar o público, a fim de fornecer informações valiosas e manter todos bem-informados.

Atualmente, o Zona Sul mantém uma sólida presença com mais de 40 lojas em toda a cidade do Rio de Janeiro, contando com uma equipe de aproximadamente 6.000 colaboradores e atendendo cerca de 80 mil clientes por dia. Além da produção de conteúdo de qualidade por meio de suas plataformas de mídia social e constante evolução dos canais de interação, o Zona Sul se destaca pelas soluções inovadoras que buscam agregar ao negócio, sempre com o intuito de facilitar a vida do cliente. Isso é possível graças à integração de suas tecnologias, identificação única dos consumidores e aplicação de estratégias de marketing alinhadas ao negócio.

4.3. Análise SWOT

O Zona Sul oferece principalmente alimentos, abrangendo hortifruti, carnes, peixes, frios, kits e opções saudáveis. Eles também têm uma variedade de bebidas, incluindo bebidas alcoólicas e não alcoólicas, bem como produtos de limpeza, higiene e beleza, entre outros itens. A loja possui uma ampla seleção de marcas, incluindo marcas exclusivas Zona Sul. Além disso, oferecem serviços como bares, restaurantes, cursos, eventos e acesso a especialistas para atender às necessidades dos clientes.

Diretamente relacionado com a qualidade de grande parte de seus produtos e com o público-alvo de sua principal localização de operação, o nível de preços do Zona Sul é elevado em comparação a seus pares. De acordo com pesquisas da associação de consumidores PROTESTE, especializada na defesa do consumidor, o Zona Sul é o 13º supermercado mais caro da Zona Sul do Rio de Janeiro, 21% mais caro que o Assaí, a rede mais barata da área (Figura 9). A pesquisa compara as diversas redes de supermercados existentes na região, de acordo com uma cesta de alimentos determinada, que engloba 90 produtos das diversas categorias: mercearia salgada, mercearia doce, alimentos perecíveis, bebidas, higiene, limpeza e bazar.



Figura 9: Redes mais baratas da região Zona Sul (PROTESTE, 2023)

Por meio do *omnichannel*, o Zona Sul estabelece seus principais pontos de venda nas lojas físicas e nos canais digitais, como WhatsApp, *site* e aplicativo *mobile*. Com a maioria de suas lojas situadas na região Zona Sul do Rio de Janeiro, a rede oferece diferentes serviços de entrega e a opção de retirada na loja. Através do *site* e do aplicativo, resultado da parceria com a VTEX, a empresa se destaca na transformação digital e inovação. Além disso, busca se posicionar como uma marca referência em gastronomia e tecnologia, buscando construir um ecossistema de experiências gastronômicas para os consumidores e utilizando a

tecnologia para promover esse ecossistema. Com foco no marketing de conteúdo e no engajamento dos consumidores, a empresa oferece cursos de culinária, eventos gastronômicos, uma equipe de especialistas e criação de conteúdo para aqueles interessados no tema, que são disponibilizados por meio de suas redes sociais e blog.

A análise das forças e fraquezas tiveram como fontes principais de informação as entrevistas qualitativas e pesquisa quantitativa realizadas com os clientes do Zona Sul.

4.3.1. Forças

Os produtos do Zona Sul se destacam pela qualidade de suas marcas e pela quantidade de opções dentro das diversas categorias de produtos que são oferecidas. São diferentes marcas, tamanhos e até origens diferentes para os produtos. Além disso, possui produtos que dificilmente são encontradas em outros supermercados, além de linhas exclusivas, encontradas apenas no Zona Sul. Também oferecem opções veganas e outras especificidades alimentares que são facilmente encontradas em seu *site* e aplicativo, através de seu sistema de busca inteligente. Isso permite que a empresa atenda aos padrões de qualidade e sortimento exigidos por seus clientes. Além disso, a marca possui como ponto forte estratégias de ofertas e descontos bastante relevantes, altamente mencionadas entre seus clientes. Um dos programas que chama a atenção, o “Minhas ofertas”, é capaz de criar uma forma colaborativa de aplicar descontos a diferentes produtos, com base na escolha do cliente. Além de impactar na fidelização, o programa estimula a compra de outros produtos, agregando valor ao Zona Sul e ao cliente.

A forte presença digital do Zona Sul é uma de suas características marcantes, que trazem resultados para o negócio dado o volume crescente de compras *online*, principalmente durante a pandemia de COVID-19, comportamento que se manteve em parte após o ápice da crise global. Referência por sua tecnologia, a estrutura do *e-commerce* é capaz de atender milhares de pedidos, com entrega rápida e atendimento personalizado. Possuem modalidades distintas de entrega: agendada, “+ Rápido” com entrega em 2 horas e “Zona Sul JÁ”, com entrega em até 30 minutos. Além disso, algumas de suas lojas físicas

possuem restaurantes e bares, o que atrai mais pessoas para esses pontos de venda.

Por fim, o supermercado possui a capacidade de se promover enquanto gera valor para o cliente, o que é um ponto positivo da marca. Com a presença digital, o Zona Sul consegue entregar conteúdo relevante para seus consumidores, ao mesmo tempo em que fortalece sua característica de marca referência em produtos e serviços de qualidade. Com dicas de produtos, aulas gastronômicas, engajamento com o público nas redes sociais e um blog repleto de conteúdo, o Zona Sul consegue se expandir no mercado e atrair mais consumidores, além de se aproximar deles através de suas campanhas de marketing. Além disso, com uso de tecnologia, a marca consegue conhecer mais sobre seus clientes e seus comportamentos de compra, tornando sua publicidade e estratégias de comunicação de marketing mais assertivas.

4.3.2. Fraquezas

Pessoas com menor poder aquisitivo ou que procuram economizar ao fazer compras em supermercados podem preferir redes concorrentes que ofereçam produtos mais acessíveis, já que os preços no Zona Sul não são tão competitivos. Isso se torna especialmente relevante ao comprar itens básicos, que podem não ter grandes diferenciações em termos de características, tornando o custo-benefício mais decisivo no momento da compra. Assim, para quem busca economizar nessas compras, o Zona Sul dificilmente será a primeira escolha.

Outro ponto de destaque é que, apesar do aumento das vendas *online*, a grande maioria dos clientes do Zona Sul ainda opta por fazer suas compras nas lojas físicas. Conforme explicado por Thiago, responsável pela área de CRM da empresa, os canais digitais representam apenas cerca de 15% das compras. Essa preferência limita a eficácia das estratégias aplicadas nesses meios. Ações conduzidas no ambiente digital são mais facilmente mensuráveis e permitem uma comunicação direta com o consumidor, algo desafiador de ser alcançado exclusivamente no mundo físico. É claro que a tendência aponta para um aumento na importância desses canais, e, portanto, a implementação de estratégias que fortaleçam a presença digital do Zona Sul, como o supermercado está fazendo, certamente fará a diferença.

Esse fator também afeta as promoções e campanhas realizadas pelos canais digitais. As promoções feitas no meio físico geralmente atingem grupos de clientes mais genéricos, já que não há uma segmentação específica dos frequentadores das lojas. Os descontos associados aos CPFs são uma estratégia do Zona Sul para integrar os meios físico e digital, permitindo à empresa obter uma visão mais completa de seus clientes que preferem fazer compras exclusivamente nas lojas físicas e vincular os dados de transações ao cliente em sua base.

4.3.3. Oportunidades

Um dos aspectos relevantes para os consumidores em relação aos produtos de um supermercado é a qualidade do sortimento oferecido. Eles valorizam a conveniência de encontrar tudo o que precisam em um só lugar. Os clientes elogiam quando conseguem localizar facilmente os produtos desejados e expressam insatisfação quando algum item não está disponível. De acordo com uma pesquisa sobre as tendências de 2023 realizada pela Inroots e publicada no *site* do INSV-Brasil, a variedade de produtos é um tema frequente nas opiniões dos clientes, representando 39,28% das menções. Em seguida, a qualidade dos produtos no supermercado é destacada, com 26,19% das menções.

Outra consideração importante é a origem e a sustentabilidade dos produtos ao longo de sua cadeia de produção. A demanda por produtos orgânicos tem crescido consideravelmente devido às mudanças nos hábitos alimentares nos últimos anos, impulsionadas pela conscientização dos benefícios dessa forma de consumo para a saúde e o meio ambiente. Segundo dados da pesquisa "Panorama do Consumo de Orgânicos no Brasil 2023", houve um aumento de 16% no consumo desse tipo de produto entre 2021 e 2023 (CI Orgânicos, 2023). Além disso, o conceito ESG (Ambiental, Social e Governança) tem ganhado destaque nas discussões globais e está se tornando mais presente em empresas de diversos setores, sendo uma tendência global. A busca por essa abordagem aumentou em 2600% de 2019 a 2023 (STILINGUE, 2023) e está fortemente considerada nas decisões de compra dos brasileiros em supermercados, onde 95% dos consumidores priorizam produtos e serviços de empresas que adotam práticas sustentáveis (ABRE, 2023).

Por fim, o avanço tecnológico desempenha um papel fundamental como uma ferramenta que auxilia na compreensão dos consumidores. O uso da tecnologia se tornou essencial para qualquer negócio, e seu progresso abre uma ampla gama de soluções valiosas para os clientes. Essas soluções não apenas incentivam a participação dos clientes no relacionamento, mas também ajudam as empresas a identificarem as necessidades dos consumidores de forma mais eficiente. Isso, por sua vez, é necessário para aprimorar as estratégias, como o marketing de conteúdo, a precisão da publicidade e coleta de informações por meio das redes sociais. Um exemplo desse avanço é a utilização da inteligência artificial, amplamente empregada na análise de padrões de comportamento, melhoria da produtividade e customização de soluções. Com uma geração crescida em um mundo tecnológico, a tendência é que ambientes digitais sejam mais utilizados.

4.3.4. Ameaças

Uma pesquisa realizada pela Inroots em 2022 revelou que o preço dos produtos se destacava como indicador mais expressivo de satisfação dos consumidores ao longo do ano, se mantendo na primeira posição entre os temas mais relevantes para eles em 77,8% do tempo. O preço é um dos principais gatilhos para decisão de compra e altos preços podem atrapalhar a decisão, enquanto preços competitivos e boas promoções, que de fato agregam valor e atendam às necessidades dos clientes, são extremamente valorizados. Assim, a importância de entender o cliente e ser assertivo na precificação, elaboração e divulgação de promoções e oferta de descontos que fazem a diferença são decisivos para criar um diferencial de marca. Ainda assim, em ambientes econômicos desfavoráveis, a tendência é de menor estímulo ao consumo e preferência por produtos mais baratos, o que pode impactar negativamente o Zona Sul.

Outro grande desafio é capturar a atenção dos consumidores por meio de conteúdos, promoções e anúncios, uma vez que o ambiente digital está constantemente inundado com novas informações, todas competindo pela atenção dos usuários em meio a milhares de conteúdos disponíveis. Além disso, o nível de atenção e interesse das pessoas em um único conteúdo está

diminuindo, e os formatos dos conteúdos estão evoluindo para se adequar a essa rápida e imediata forma de consumo. Portanto, para se destacar e conquistar atenção, a divulgação deve estar perfeitamente alinhada com o que é genuinamente relevante para o indivíduo, ou seja, com suas preferências em termos de produtos, serviços, comunicação, ofertas e conteúdo, e o motivo pelo qual eles optam por consumir o que consomem.

É importante ressaltar que muitos fatores que se apresentam em um primeiro momento como ameaças, podem, na verdade, representar oportunidades para aqueles que conseguem reagir rapidamente aos desafios emergentes. Nos últimos anos, o setor de supermercados enfrentou o aumento das compras *online*, mudanças nos padrões de consumo, a adoção crescente da tecnologia pelos clientes e a falta de mão de obra, além da instabilidade na cadeia de suprimentos e a concorrência de novos modelos de negócios disputando o mesmo público. No entanto, esse período de mudanças também trouxe diversas oportunidades para respostas eficazes. Muitas delas dependem da estruturação e melhoria de estratégias e processos do negócio, além utilização inteligente da tecnologia como um meio para torná-los mais eficientes.

4.4. Análise IDIC

A área de CRM do Zona Sul está em fase de desenvolvimento. Atualmente, é liderada por um responsável de CRM, com o apoio de um gestor que possui foco nas atividades digitais da empresa como um todo. Possuem a capacidade de coletar dados dos clientes e integrar alguns de seus canais. Atendem a aproximadamente 1,5 milhão de clientes e é possível identificar 80% de todas as compras realizadas. Se envolvem com os clientes por meio de SMS, e-mail, notificações *push* e WhatsApp, e promovem conteúdo em mídias sociais, com cerca de 150 mil seguidores nas redes e um blog que atrai mais de 50 mil visitantes por mês, de acordo com materiais oficiais.

No entanto, ainda não conseguiram aproveitar totalmente seus canais para identificar as necessidades específicas dos clientes. A principal diferenciação realizada na sua base é baseada no valor que eles agregam à empresa, juntamente com segmentações mais específicas relacionadas às demandas que

surtem durante campanhas, promoções de vendas e divulgação de eventos, tudo isso alimentado principalmente por informações transacionais.

Dessa forma, atuam principalmente na adaptação das comunicações com base nessas segmentações, visando tornar as ofertas e conteúdos mais direcionados, alinhados com seus objetivos estratégicos. Ainda não há uma oferta de soluções totalmente personalizadas para cada cliente da base, algo que remete mais ao conceito de marketing *one-to-one*, em grande parte devido à escassez de recursos humanos na área. No entanto, há uma disposição para aprimorar o uso dos dados disponíveis a fim de proporcionar maior valor ao cliente por meio da customização. A equipe reconhece a capacidade dessas soluções em gerar vantagem competitiva significativa ao negócio, como ressaltou Thiago.

4.4.1. Identificar

O Zona Sul adotou uma divisão entre Zona Sul Digital e Zona Sul Físico para uma melhor organização na coleta e armazenamento de dados de clientes. A empresa tem uma longa história de coleta de dados, desde antes do lançamento de seu *site* em 1996, naquela época, feita manualmente. Esse processo tem sido fundamental para enriquecer a base de clientes, onde são consolidadas as informações relevantes de cada um. Essas informações provêm de diversas fontes, incluindo o registro manual nas lojas físicas por meio do cadastro de CPF, e informações coletadas através dos canais digitais, como o registro no *site*, no aplicativo e até mesmo via WhatsApp, embora em menor frequência. Em linhas gerais, esses canais representam as principais fontes de informações sobre os clientes do Zona Sul.

Para atingir o principal objetivo desta etapa, que é identificar cada cliente como único, independentemente do canal de compra que utilizam, o Zona Sul emprega como estratégia central a identificação de cada cliente por meio do CPF, um identificador exclusivo que não permite duplicação, e o ID de registro, que é a primeira coluna na tabela de clientes que possuem. Quando o CPF é registrado, seja pela loja física ou em plataforma digital, os dados são importados para o Data Center do Zona Sul, onde as informações do cliente são armazenadas e um ID exclusivo é gerado. Isso possibilita a identificação única do cliente, mesmo que ele tenha comprado em lojas físicas em um primeiro momento e, posteriormente,

no *site*, ou vice-versa. No entanto, essa integração entre canais e a base de clientes não se estende às redes sociais e outros pontos de contato, como o blog e cursos. A integração existe apenas entre canais passíveis de compra e através do e-mail, caso este esteja cadastrado e vinculado a um cliente na base. Dentre os dados que o Zona Sul coleta dos consumidores, além dos transacionais, estão:

Demográficos: Nome completo, telefone, e-mail, endereço, data de nascimento, CPF e CNPJ.

Atitude: Reclamações, feedbacks, sugestões e dúvidas dos clientes (registros anônimos).

Comportamentais: Cookies.

Os dados que compõem o perfil do cliente do Zona Sul são principalmente demográficos e são obrigatórios ao realizar um cadastro. Estes são complementados por dados comportamentais, conforme mencionado anteriormente, quando existem, além dos dados transacionais, que oferecem insights sobre os comportamentos de compra do cliente. Entretanto, não há campos na base de dados dos clientes que contenham informações além das demográficas, como os de atitude, por exemplo, nem tabelas relacionadas que armazenem dados adicionais, especialmente relacionados às suas preferências e necessidades, como restrições alimentares, preferências por marcas ou dietas específicas.

A definição desses dados ocorre em duas frentes: são dados que o Zona Sul efetivamente utiliza para finalidades específicas e estão em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709 de 14 de agosto de 2018, mais conhecida como LGPD. Dessa forma, o supermercado evita a coleta de dados demográficos que não tenham, atualmente, uma finalidade específica, principalmente para manter a conformidade com as regulamentações. Por exemplo, informações sobre sexo, que eram coletadas anteriormente, deixaram de ser coletadas após a entrada em vigor da LGPD.

Esses dados são obtidos por meio de várias fontes de interação com o cliente, todas devidamente detalhadas na política de privacidade da empresa, que está disponível em seu *site*. A política não apenas especifica a fonte de coleta dos

dados pessoais, mas também descreve a finalidade dessa coleta, esclarecendo o propósito e os benefícios que o cliente obtém ao fornecer essas informações. Dentre essas fontes, estão:

Cadastro → Acesso às plataformas e seus serviços;

Fale Conosco → Canal de comunicação com o cliente, voltado a entregar qualquer necessidade de relacionamento que o usuário tenha;

Trabalhe Conosco → Coleta de dados profissionais para um banco de talentos da empresa. Permite o envio de oportunidades de trabalho;

Newsletters → Recebimento de ofertas e novidades;

Rede Social → Geração de conteúdo no Youtube, Facebook, Instagram e TikTok;

WhatsApp → Atendimento ao cliente;

DPO → Canal do Encarregado de Dados, é o meio de comunicação do titular dos dados com o responsável por eles na empresa. Utilizado para solicitação de informações e exclusões;

Cookies → Utilizado para métricas de performance da plataforma, identificar problemas de uso e captar comportamentos de usuários e impressões de conteúdo;

Entrega → Especificação do local de entrega e identificação das lojas mais próximas ao usuário;

Cursos → Oferta complementar de valor ao cliente (conteúdo + *cashback* por aula);

Nossa Lojas – WhatsApp → Meio de comunicação para o usuário receber atendimento, tirar dúvidas, buscar lojas, receber ofertas ou realizar compras;

Lojas físicas → Canal presencial de interação, onde são coletados dados transacionais e demográficos, caso o cliente tenha CPF registrado.

A integração dos dados demográficos ocorre nas informações provenientes do *site*, aplicativo mobile, WhatsApp, e-mail e loja física. Através desses canais, o

Zona Sul consegue registrar e atualizar informações referentes a um mesmo cliente, independentemente do canal utilizado. Se um novo endereço de entrega é fornecido via WhatsApp ou diretamente no caixa de uma das lojas físicas, por meio do CPF é possível identificar esse cliente e atualizar o seu cadastro. A mesma lógica se aplica ao processo de um novo cadastro. Se um cliente que já cadastrou seu CPF na loja física começa a utilizar o aplicativo, é possível identificar que se trata do mesmo cliente, evitando a duplicação de registros. No entanto, essa integração não se aplica ao cruzamento de informações provenientes das redes sociais e de outros canais, como cursos e blog, com a base de clientes.

Os dados coletados também são integrados, é claro, com as informações transacionais e comportamentais do cliente. Ou seja, é possível identificar qual cliente da base realizou determinada compra ou navegou de determinada maneira no *site*. Atualmente, 80% das compras realizadas no Zona Sul são identificadas e conectadas ao cliente correto na base, impacto do estímulo do cadastro e utilização do CPF para obtenção de descontos relevantes no momento da compra.

O Zona Sul é o proprietário e responsável pelo armazenamento dos dados, realizando-o através de um servidor seguro e certificado pela AlphaSSL. A consolidação é feita por uma empresa parceira de CRM, que também disponibiliza ferramentas para manipulação dos dados. Os ambientes operacionais onde os dados são armazenados adotam medidas de segurança técnicas e administrativas para prevenir acessos não autorizados e tratamento inadequado, além de estarem em conformidade com regulamentações e proteções de dados pessoais. A manipulação dos dados é feita por colaboradores do Zona Sul ou agentes autorizados, desde que o acesso às informações pessoais seja necessário e sempre em conformidade com os propósitos específicos da utilização dos dados. Os dados também são compartilhados com empresas parceiras do Zona Sul, tais como a VTEX, responsável pelas plataformas de e-commerce da varejista e gestão da base de dados; GURU e ALL IN, responsáveis pelo envio de ofertas e newsletters; e a plataforma Sympla, encarregada da gestão dos eventos disponibilizados pelo Zona Sul. Além disso, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros utilizam dados específicos para serviços contratados, como tecnologia da informação, análise de antifraude, contabilidade, entre outros.

Para manter os dados atualizados, o Zona Sul adota medidas que permitem a comunicação direta entre o cliente e o responsável interno pelos dados. Isso facilita as solicitações de atualizações, correções e esclarecimentos sobre o tratamento dos dados pessoais. Além disso, oferece a opção de exclusão de dados, se necessário.

Com base nos dados coletados, processados, armazenados e relacionados, o Zona Sul utiliza o software Power BI e o painel fornecido por sua agência de CRM parceira para visualizar os dados e embasar suas decisões. A plataforma da agência oferece também algumas segmentações relevantes de forma rápida e a possibilidade de criar segmentações e disparar de forma prática as comunicações via e-mail, SMS ou *browser push*. Essas informações relevantes são compartilhadas com áreas específicas e para fins determinados. Em diversas campanhas, especialmente no âmbito do marketing, estratégias de segmentação de CRM são empregadas para criar benefícios direcionados a clientes específicos. Por exemplo, se uma campanha visa recompensar os dez melhores clientes de uma determinada unidade, o responsável pela ação de marketing receberá os dados desses clientes para efetuar a premiação ou oferecer algum tipo de benefício. Já os atendentes possuem apenas uma ficha de cadastro do cliente, sem informações específicas. Isso ocorre porque, geralmente, no atendimento, não são necessárias informações além das básicas. Em uma reclamação sobre um pedido, por exemplo, o atendente não precisa do histórico completo de compras do cliente, mas apenas do acesso ao pedido informado. Salvo em situações complexas, onde é necessário o uso de dados extras e esses dados são extraídos e utilizados pelos responsáveis, não há compartilhamento de históricos de interação do cliente com a empresa. Essa abordagem, embora compreensível em termos de segurança de dados, pode limitar diálogos contínuos entre canais.

No que diz respeito à segurança da informação, o Zona Sul mantém um documento detalhando suas políticas de privacidade, conforme mencionado anteriormente. Esse documento abrange os diferentes tipos de informações necessárias dos clientes, a justificativa para sua coleta e os benefícios para o cliente ao compartilhar suas informações. Também descreve a origem das informações coletadas, os métodos de coleta, fornece um canal de comunicação para solicitações relacionadas aos dados do cliente, explica as medidas de

proteção de informações e destaca o uso de dados anônimos, bem como a eliminação de dados desnecessários.

Para incentivar a coleta de dados significativos sobre os clientes, atualmente, a única motivação real que a empresa oferece são os descontos em troca de informações demográficas, um procedimento padrão durante o cadastro do CPF do cliente. Não há outros incentivos além da vantagem de usufruir dos descontos na loja ou no *site*, e não se observa um esforço significativo para coletar dados que vão além do aspecto demográfico, como informações sobre necessidades específicas ou preferências. O estímulo também não faz parte da cultura da empresa, não há incentivos significativos para obter dados mais abrangentes dos clientes. No entanto, existem propostas para melhorar esse estímulo no futuro.

Cookies:

Os *cookies* são pequenos pacotes de arquivos de texto que informam ao navegador que você já acessou determinado link e guardam informações da sua navegação na web, por exemplo, se você assistiu a um vídeo, quanto tempo passou na página, qual o idioma de sua preferência, ou quais foram suas buscas em um *site*. Ou seja, tudo o que você fizer durante a navegação gera informações sobre você, que podem ser armazenadas em *cookies* (ALURA, 2023). Portanto, são ferramentas valiosas na identificação das necessidades dos consumidores com base em seus comportamentos *online*. Isso facilita a customização de anúncios, ofertas e até mesmo das próprias plataformas, como o *site* da empresa, ao mesmo tempo em que aprofunda o conhecimento sobre as preferências dos consumidores, eventuais dúvidas e comportamentos de pesquisa.

O Zona Sul utiliza cookies para aprimorar a experiência dos usuários em seu *site*. Isso é feito através de duas ferramentas que utilizam. Uma delas, chamada Mouseflow, é utilizada para coleta anônima da interação no *site* e permite identificar de forma precisa os gargalos, o que possibilita tornar a utilização mais conveniente e eficiente, além de facilitar o estudo de amostras. A outra, chamada Dito, é utilizada para identificar comportamentos do usuário, como categorias de produtos acessadas, produtos pesquisados, finalização de compra e outros comportamentos. Isso, por sua vez, facilita a compreensão dos clientes que

utilizam o *site*, possibilitando uma melhor adaptação de conteúdos, melhoria das estruturas das plataformas e a veiculação de publicidade direcionada de acordo com comportamentos de compra específicos. A forma de utilização está especificada em sua política de cookies, assim como o passo a passo para configuração ou desabilitação dessas configurações pelos usuários.

De acordo com a política, a utilização dos *cookies* se dá para a entrega de três benefícios principais aos seus usuários:

- Customização do *site* de acordo com interesses pessoais
- Atualizações e melhorias das plataformas de acordo com preferências de uso
- Publicidade assertiva com base nos interesses de consumo

Há diversos tipos de *cookies* existentes, para diversas funcionalidades distintas. O Zona Sul utiliza quatro diferentes tipos:

- **Cookies necessários:** São *cookies* essenciais para a utilização de funcionalidades básicas do *site* e são armazenados durante a sessão de navegação, ou seja, expiram assim que o navegador é fechado. As informações de login e o uso do carrinho de compras são exemplos desse tipo de *cookies*.
- **Cookies de funcionalidade:** Permitem que o *site* memorize escolhas realizadas pelos usuários durante a navegação. Permite, por exemplo, que a lista de desejos criada pelo usuário fique salva, mesmo após trocar de navegação.
- **Cookies analíticos:** Permitem a análise do uso do *site* por parte do Zona Sul para medição e aprimoramento do desempenho.
- **Cookies de publicidade, mídia social e interação:** São utilizados para memorizar produtos e preferências de compra, o que permite o aprimoramento das mensagens de marketing e envio de feedbacks por parte dos clientes.

Assim, o meio digital desempenha um papel fundamental na identificação das diversas necessidades dos usuários das plataformas do Zona Sul, com base em seus comportamentos. Também possibilita a realização de análises estatísticas relevantes para a tomada de decisões, compreensão das preferências dos consumidores, personalização de ofertas e publicidade, além de melhorias nas próprias plataformas de interação e na jornada do cliente como um todo. Por isso, o investimento no digital é extremamente importante para ser competitivo, aumentar a confiabilidade da marca e incrementar a fidelidade dos clientes.

4.4.2. Diferenciar

O Zona Sul utiliza como principal *proxy* para diferenciação de seus clientes o RFM, que mensura a recência, frequência e valor monetário do cliente nos últimos 12 (doze) meses. Essa abordagem utiliza a análise de dados transacionais dos clientes para segmentá-los de acordo com seus históricos de conversão.

- **Recência:** Indica em quanto tempo determinado cliente realiza uma nova compra. Costuma ser mensurada pela quantidade de dias desde sua última compra.
- **Frequência:** Indica quantas compras são realizadas por determinado cliente dentro do período de análise.
- **Monetário:** Indica o total gasto por determinado cliente dentro do período de análise.

Uma vez que o cliente registra seu CPF e começa a efetuar compras no Zona Sul, seus dados transacionais são registrados em seu cadastro. O cálculo do RFM, então, ocorre da seguinte maneira: para a métrica de recência, todos os clientes são organizados em ordem crescente com base nos dias decorridos desde sua compra mais recente, ou seja, os clientes que compraram mais recentemente estão no topo, enquanto os que compraram há mais tempo ficam na parte inferior. A base é então dividida em cinco partes, representando cinco

quintis, e a cada quintil é atribuída uma pontuação de 1 a 5 para o cliente. Para as métricas de frequência e valor monetário, a lógica é semelhante, mas a organização da base ocorre em ordem decrescente, ou seja, os clientes com maior número de compras e maior valor monetário ao longo dos 12 meses estarão no topo, recebendo uma pontuação de cinco, e decrescendo nos quintis subsequentes com pontuações menores. No final, cada cliente terá uma pontuação variando de 1 a 5 para cada um dos atributos do modelo RFM e será classificado dentro das categorias de valor definidas pelo Zona Sul.

As categorias definidas são as seguintes: *Champions*, *Loyal Customers*, *Potential Loyalist*, *Promising*, *Recent Customers*, *Need Attention*, *At Risk*, *Can't Lose Them*, *About To Sleep* e *Hibernating*. Os clientes são classificados em uma dessas categorias com base nas combinações das notas de RFM que apresentam. Na parte superior da tabela, encontram-se os *Champions*, que apresentam baixa recência, alta frequência e alto valor monetário gasto no Zona Sul. Na parte inferior da tabela, situam-se os *Hibernating*, que não fazem compras há um período considerável e têm frequência muito baixa. Então, é realizado um acompanhamento mensal para analisar as mudanças nas categorias de RFM dos clientes, a fim de analisar se estão aumentando ou diminuindo em valor.

O Zona Sul utiliza também a métrica de LTV, para classificar clientes ou segmentos de clientes com base na receita gerada por eles. O cálculo consiste na divisão do somatório das receitas geradas por um segmento específico de clientes pelo número total de clientes nesse segmento. A receita é determinada com base no montante de receitas geradas nos últimos 12 meses para cada cliente. Esse segmento pode ser específico, como os clientes que compraram em uma determinada loja no último mês, ou pode englobar todos os clientes, dependendo do foco do estudo. No entanto, as análises preditivas de valor, que incluem a consideração de valores potenciais e outras variáveis preditivas no cálculo do valor do cliente, tanto no que se refere ao LTV quanto ao RFM, ainda estão em estágio inicial no Zona Sul. Existe uma adaptação para o cálculo do RFM que utiliza a projeção média de gasto mensal do cliente nos últimos meses, o que permite visualizar o possível valor que um ou mais clientes podem realizar no ano. Contudo, ainda não há projetos mais abrangentes que envolvam a análise preditiva de forma mais estruturada para a base de clientes.

Em relação à avaliação do valor da base de clientes como um todo, um importante indicador de acordo com a metodologia IDIC, vale observar que o Zona Sul ainda não possui um cálculo estruturado e automatizado para essa métrica. No entanto, é viável realizar essa análise somando os valores de LTV de cada cliente que possui na base de dados.

Além da avaliação da evolução do valor dos clientes ao longo do tempo, o Zona Sul utiliza a diferenciação de maneira flexível, frequentemente alinhada com objetivos específicos, como campanhas e promoções direcionadas que surgem das necessidades comerciais da empresa e têm um público-alvo definido. O método RFM é a abordagem de diferenciação mais comum e visa identificar os melhores clientes do Zona Sul, proporcionando uma visão geral com base na análise das três métricas que compõem essa variável. Já o LTV costuma ser utilizado para estudos de grupos de clientes. No entanto, também é comum utilizar segmentações específicas para atender a demandas igualmente específicas, muitas vezes dispensando a métrica do RFM ou LTV na tomada de decisão. Um exemplo mencionado na entrevista foi a diferenciação da base de clientes para promover o lançamento do novo serviço de entrega do Zona Sul, que oferece entregas em até 30 minutos em locais determinados. Nesse caso, a segmentação se baseou no histórico de compras dos clientes, priorizando aqueles que frequentemente realizavam compras de menor volume, em categorias de conveniência e com caráter de urgência. Esse perfil de cliente foi considerado o mais suscetível a se interessar pelo serviço de entrega rápida e, portanto, foi o público-alvo escolhido para receber a divulgação do novo serviço.

Assim, as segmentações que realizam, embora tenham uma finalidade financeira - aumentar a classificação dos clientes com base em seu RFM e LTV, ou seja, seu valor para a empresa – costumam ser também utilizadas na orientação de estratégias e objetivos relacionados à divulgação assertiva e eficaz de campanhas, comunicação com os clientes, promoções e entrega de conteúdo personalizado. A própria análise do RFM pode servir como guia para decisões desse tipo. Por exemplo, para um cliente categorizado como "*Champion*", pode não fazer sentido enviar descontos em produtos, uma vez que ele já está propenso a realizar a compra. Talvez seja mais apropriado oferecer um benefício diferenciado, como uma entrega gratuita ou algum reconhecimento pela confiança depositada no Zona Sul. Para um cliente em estado de "*Hibernating*", um cupom de desconto relacionado a um produto que costumava comprar pode ser mais

eficaz, buscando reativá-lo por meio de incentivos financeiros em produtos que provavelmente despertarão seu interesse. Ou, dependendo da situação, estratégias de redução de custos podem ser mais adequadas. Dessa forma, os objetivos financeiros das diferenciações compreendem metas específicas e pontuais, voltadas para campanhas e promoções, além de metas gerais e constantes, que visam a análise do valor dos clientes ao longo do tempo.

Quanto à diferenciação com base nas necessidades, não existe uma categorização específica no Zona Sul que aborde esse aspecto da etapa da metodologia. Visto que a identificação se concentra principalmente em dados demográficos, transacionais e comportamentais - o que os clientes compram e como compram - não ocorre uma exploração e segmentação significativa das razões subjacentes à compra, ou seja, o "porquê compram", principalmente por não coletarem, de fato, dados que viabilizem tal segmentação de forma eficaz. Embora seja viável inferir necessidades com base nos padrões de compra, essa abordagem não é empregada para estabelecer segmentações constantes, como as categorias por valor, que possuem metas específicas para cada categoria. Tais segmentações com base nas necessidades são fundamentais para a entrega de soluções customizadas eficazes. No entanto, conforme mencionado anteriormente, o Zona Sul realiza algumas segmentações específicas de maneira flexível, com objetivos variáveis, de acordo com necessidades identificadas através das informações disponíveis.

4.4.3. Interagir

O Zona Sul, assim como grande parte dos varejistas modernos, adota uma abordagem *omnichannel* em sua interação com os clientes. Isso significa que oferece múltiplos pontos de contato para atender às necessidades de seus consumidores, incluindo seu *WebSite*, aplicativo *mobile*, e-mail, WhatsApp, central de atendimento e lojas físicas. Além disso, a empresa organiza eventos e cursos gastronômicos para engajar ainda mais sua base de clientes. Quanto às mídias sociais, o Zona Sul mantém uma presença ativa em diversas plataformas, incluindo blog, Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest e TikTok. Nessas redes, a empresa produz conteúdo relevante e informativo, além de interagir com seus clientes.

Dentre os canais mencionados, as redes sociais, eventos, cursos e comunicação com os especialistas não são estritamente tratados como parte do sistema de CRM dentro da estrutura do Zona Sul, estando fora do escopo da área. Esses canais são gerenciados por diferentes departamentos, sendo as redes sociais sob a responsabilidade da equipe de Mídias e os eventos, cursos gastronômicos e interações com os especialistas a cargo do departamento de Marketing. Na operação desses canais, a equipe de CRM desempenha um papel de apoio na divulgação de conteúdos e atividades de marketing planejadas pelas respectivas áreas. O foco da equipe de CRM nesses casos é identificar dentro da base de clientes aqueles com maior probabilidade de se engajar com o conteúdo ou as ações, segmentando a base de acordo com essa probabilidade. Portanto, se estiver planejado um evento, como uma aula de churrasco com um dos especialistas, a equipe de CRM realiza a segmentação da base para direcionar o convite a um grupo mais propenso a se interessar por esse evento. Contudo, as decisões sobre o tipo de conteúdo e as ações de marketing não costumam ser orientadas por análises prévias da equipe de CRM em relação aos comportamentos e ao valor potencial dos clientes. Essas estratégias, na verdade, são moldadas por análises do panorama macro do mercado, estabelecendo objetivos comerciais e iniciativas de marketing com base em fatores como sazonalidade, festividades, crescimento previsto, tendências de consumo, *share*, entre outros.

De maneira geral, a principal integração existente entre os canais do Zona Sul concentra-se na unificação do registro do CPF entre a loja física e os meios *online*, como *site*, aplicativo e WhatsApp. Isso possibilita localizar o cliente na base para atualizações de informações demográficas em seu cadastro, independentemente do canal utilizado. Além disso, há integração com o e-mail, caso este esteja registrado na base, e com o serviço de restaurante, através do CPF que pode ser informado para desconto. Contudo, existem limitações na integração. Não é possível localizar qual cliente realizou uma reclamação ou enviou determinado feedback, o que impede que atendentes de diferentes canais possuam o histórico completo das interações com o cliente, dificultando a criação de diálogos e aumentando as chances de perguntas repetidas. Além disso, não há integração com as redes sociais, o que impede a identificação de contatos específicos feitos por meio dessas plataformas na base de clientes.

A falta de integração também dificulta a coleta e o armazenamento de informações adicionais relevantes para o negócio por meio desses canais, como necessidades, preferências e feedbacks. A associação dessas informações com o perfil do cliente na base de dados torna-se um desafio. Em relação à característica de um diálogo contínuo, os clientes do Zona Sul não percebem uma continuidade na forma como se comunicam com a empresa, especialmente no que se refere ao atendimento prestado pelos atendentes. A percepção geral é de que o atendimento é genérico e começa do zero, independentemente do canal utilizado.

Outra função dos canais de interação é a coleta de dados específicos sobre os clientes, proporcionando à empresa a capacidade de oferecer soluções personalizadas com base nessas informações, gerando vantagens competitivas em relação aos concorrentes, conforme destacado anteriormente (PEPPERS; ROGERS, 2004). No entanto, atualmente, não há um estímulo eficaz para a coleta de informações adicionais por meio desses canais. Embora haja treinamentos internos e promoção da cultura de valorização do cliente, faltam incentivos específicos para quem tem contato direto com o cliente, visando promover a compreensão e o registro de suas necessidades. A obtenção da maioria das informações valiosas sobre os consumidores no Zona Sul se dá por meio da análise de dados transacionais e comportamentais. Esses dados, provenientes de transações, acessos ao *site* e cadastros, oferecem percepções relevantes sobre as necessidades de consumo de cada cliente, principalmente por conta do grande volume de dados que é gerado, dado o modelo de negócio. Entretanto, há uma lacuna na exploração da obtenção de informações sobre as necessidades específicas dos clientes por meio de diálogos. Embora o setor de SAC da empresa seja o mais próximo de coletar esse tipo de informação, seu foco principal está no atendimento de reclamações, sugestões e opiniões gerais, em vez de proporcionar um entendimento real das necessidades específicas ou informações relevantes sobre o estilo de vida e valores potenciais dos indivíduos, além de registrar efetivamente essas informações de forma identificável para consultas futuras.

Além disso, a iniciativa de fornecer feedback é totalmente dependente da vontade do consumidor, com poucas pesquisas realizadas para a coleta de dados de preferências individuais ou satisfação. Não há um estímulo efetivo para esse tipo de coleta, embora o indicador de NPS esteja em desenvolvimento,

representando um avanço nesse aspecto. Ainda assim, faltam estímulos para que os próprios clientes desejem participar do diálogo e interagir mais ativamente. Abaixo estão descritos os principais meios de interação do Zona Sul com seus clientes, assim como os benefícios que buscam entregar através desses meios:

WebSite e aplicativo *mobile*: Representam as principais plataformas para compras *online*. Essas ferramentas desempenham um papel essencial na compreensão do comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, no aprimoramento do entendimento de suas necessidades por meio de dados obtidos, como os cookies utilizados no *site* e aplicativo. Além disso, essas plataformas estão integradas às lojas físicas, permitindo que algumas ofertas dos canais digitais sejam aplicadas nas lojas com base no CPF do cliente.

Dentre as vantagens que incentivam os clientes a interagirem com a empresa por meio desses canais, de acordo com as entrevistas e pesquisa quantitativa, destacam-se a conveniência e a facilidade no processo de compra, assim como as ofertas disponíveis nessas plataformas. Para aprimorar esses aspectos e facilitar a vida do cliente, a empresa oferece diversas funcionalidades, como pesquisa inteligente, a opção "peça novamente" para agilizar compras recorrentes, a possibilidade de criar listas de compras personalizadas e agendar entregas, um FAQ abrangente, informações sobre as lojas físicas e links para os demais canais de interação, além de disponibilizar detalhes específicos sobre trocas, devoluções, métodos de pagamento, iniciativas sustentáveis, entre outras. Porém, um fator que pode ser considerado negativo em termos de conveniência, é a exclusão dos dados de pagamento do cliente após a compra, como destacado na política de seu *site*, fazendo com que essas informações sejam solicitadas em cada nova compra.

Além disso, o aplicativo oferece serviços específicos para dispositivos móveis, incluindo pesquisa inteligente por voz e imagem, viabilizada pelo recurso do Google Lens. Conforme destacado por Paulo Ballesteri, ex-Head de Digital do Zona Sul com atuação até 2021: "Essa funcionalidade é inclusiva, atendendo tanto aos jovens que estão habituados à busca por voz e imagem como uma opção rápida, quanto às pessoas mais velhas que podem ter dificuldades ao digitar, por exemplo.". O recurso de pesquisa por imagem também fornece aos usuários informações adicionais sobre os produtos, juntamente com sugestões de produtos similares e complementares. Essas funcionalidades buscam não só beneficiar os

clientes, mas também o Zona Sul, pois podem estimular uma maior interação com suas ferramentas.

Para aprimorar a experiência do cliente no *site* e minimizar possíveis obstáculos, o Zona Sul utiliza os cookies de duas maneiras distintas. Primeiramente, por meio da ferramenta Mouseflow, captura "filmagens" anônimas da interação no *site* para identificar gargalos e possíveis problemas. Em segundo lugar, utiliza a ferramenta Dito para análises comportamentais, como produtos e categorias mais frequentemente pesquisados, momentos em que as compras são efetuadas, entre outras. Além disso, eles disponibilizam uma função chamada "Avalie", uma espécie de Net Promoter Score (NPS) voltado para a avaliação anônima da experiência do cliente ao utilizar o *site*. Essa abordagem permite coletar feedbacks e melhorar continuamente a qualidade do serviço *online*. Para aprimorar o aplicativo, o Zona Sul está conduzindo estudos em parceria com uma agência especializada em *Customer Experience*.

A organização dos produtos nas plataformas segue as estratégias comerciais da empresa, estabelecidas principalmente a partir de estudos de mercado. As páginas principais são organizadas manualmente para atender às estratégias estabelecidas, enquanto as demais páginas são classificadas com base na relevância. Essa relevância é determinada por um conjunto de critérios, como os itens mais vendidos, os produtos mais recentes, descontos, entre outros.

E-mail: Esse canal de comunicação é primariamente utilizado para enviar newsletters, promover produtos, disponibilizar ofertas especiais, acompanhar pedidos realizados no *site* e aplicativo e divulgar campanhas da marca. O aspecto interessante é a integração dessas comunicações com as plataformas de *e-commerce*, possibilitando aos destinatários a compra rápida e fácil dos produtos destacados nos e-mails. O principal benefício para os clientes é a atualização constante sobre as novidades da marca. O esforço necessário para receber essas informações é mínimo: basta um único clique na opção de inscrição nas configurações da conta para passar a receber newsletters, se o cliente já tiver um cadastro no *site*. Para não receber, basta desativar a opção no mesmo local ou em um dos próprios e-mails recebidos. Se o cliente não possuir cadastro, é possível fornecer diretamente o e-mail de contato, através de diversos canais.

Para tornar os e-mails mais efetivos, a equipe de CRM atua na segmentação da base de clientes para auxiliar na definição do público para quem serão enviadas as campanhas e ofertas. Nesse canal, não são feitas pesquisas, como avaliações ou pesquisas de satisfação. O foco principal de uso está na transmissão das ações de marketing da empresa.

WhatsApp: Essa plataforma é útil para um atendimento rápido e para esclarecer dúvidas. Quando se busca atendimento, um representante se coloca à disposição para ajudar. Além disso, é possível efetuar compras diretamente por meio desse canal, fornecendo nome, CPF, endereço e escolhendo o método de entrega ou retirada na loja. Enviando uma lista de compras no *chat*, os atendentes criam o seu pedido e enviam um *link* para revisão e acompanhamento. Os pedidos podem ser refeitos, já que seu histórico fica registrado através do *bot* utilizado para automações. Para entregar mais do benefício de conveniência, o Zona Sul busca facilitar o acesso a esse canal com apenas um clique em seu *site* e aplicativo, direcionando o cliente imediatamente para o WhatsApp da empresa e, assim, reduzindo o esforço necessário. Além disso, a empresa envia ofertas da semana e e-books aos seus clientes, caso seja do desejo do cliente.

Para melhorar a experiência do cliente na plataforma, o Zona Sul identifica os principais gargalos da jornada no canal junto de uma empresa parceira, que faz os registros desses problemas para serem trabalhadas as melhorias. Também é empregado um sistema automatizado para operar a plataforma como suporte ao atendimento, sem negligenciar a dimensão humana do serviço. O objetivo é proporcionar experiências de interação mais personalizadas aos clientes.

Central de atendimento: O SAC está disponível através do WhatsApp, e-mail e telefone. Servem principalmente para o recebimento de sugestões, reclamações, solicitações de apoio, doações e patrocínios, de acordo com seu *site*. Através desses canais, é mensurada e avaliada a evolução do Zona Sul frente à quantidade de reclamações que são feitas e como os esforços da empresa estão impactando a melhoria na qualidade e agilidade da resolução dos problemas que aparecem. Há um acompanhamento mensal na evolução desses dados. Essas informações, porém, não são armazenadas e tampouco podem ser relacionadas com a base de clientes.

Blog: Seu blog “Gastronomia Carioca” possui uma variedade de conteúdos voltados à gastronomia, dos mais variados temas, desde detalhes e informações sobre diferentes tipos de comida, dicas de compra correta de alimentos, utilização, modo de preparo, práticas sustentáveis e até roteiros interessantes de passeios gastronômicos pelo Rio de Janeiro. Em cada conteúdo apresentado, o Zona Sul procura criar um contexto para apresentar um produto específico ou uma oferta que complemente o que está trazendo. Além disso, disponibiliza ao cliente uma forma rápida de compartilhar o conteúdo em suas contas de redes sociais diversas, como Facebook, X e Pinterest, o que pode ajudar na divulgação de seu blog e de sua marca através dos próprios consumidores dos conteúdos.

O blog possui também e-books, catálogos, cardápios e o serviço de encarte digital, que habilita a entrega semanal de ofertas de produtos selecionados pela equipe Zona Sul, incluindo linhas exclusivas de marcas. De forma geral, o objetivo do blog é mais informacional do que de coleta de dados e diálogo com o cliente. Não há espaços para comentários e feedbacks, ou interações entre os usuários, por exemplo.

Lojas Físicas: As lojas físicas do Zona Sul representam o ponto de contato direto com o consumidor e são o canal mais utilizado. Para proporcionar uma experiência de compra agradável, é essencial manter um ambiente limpo, bem-organizado e com atendimento ágil e de qualidade. São promovidos treinamentos visando uma cultura centrada no cliente e atendimento prestativo, embora essa característica possa variar entre as diferentes unidades, de acordo com a visão de alguns clientes das entrevistas. Para enfrentar os desafios de identificar cada cliente de forma única em um ambiente físico, o supermercado promove o uso de seu programa de fidelidade. Além disso, o supermercado busca a modernização por meio de tecnologias inovadoras que agilizam o processo de compra. Isso inclui opções como o autoatendimento, que proporciona ao cliente a sensação de controle sobre todo o processo de compra e o sistema de pagamento por reconhecimento facial, este último fruto de uma parceria com a fintech "PayFace," embora disponível em apenas algumas unidades.

Algumas lojas físicas oferecem serviços adicionais, como bares, restaurantes e lanchonetes, além de proporcionar espaço e mesas para consumo no local. No entanto, em outras, o espaço disponível é limitado, o que pode afetar a circulação dos clientes e impactar negativamente sua experiência. Atualmente,

são 44 lojas, sendo duas gastronômicas, 17 com restaurantes e 7 lojas com funcionamento 24 horas.

Mídias Sociais: O Zona Sul mantém uma presença ativa nas redes sociais, incluindo Facebook, Instagram, YouTube e TikTok. Por meio desses canais, compartilha conteúdo sobre gastronomia, atualizações da marca, promoções, iniciativas sustentáveis, menções na mídia, cursos e eventos para manter os seguidores informados. Embora alguns conteúdos possam indicar preferências individuais, não é comum que esses canais sejam utilizados para buscar informações adicionais dos clientes. Eles também servem para identificar reclamações, através do acompanhamento dos comentários realizados em suas publicações, para prontamente entrar em contato com o cliente, entender melhor o problema e buscar soluções.

Além disso, a marca fortalece sua presença no cenário gastronômico, procurando consolidar sua reputação como uma referência nesse segmento. Isso envolve os consumidores, incentivando-os a explorar mais sobre o supermercado e visitar suas lojas para desfrutar das experiências oferecidas. A empresa conta com seus especialistas para agregar valor aos clientes, respondendo às suas dúvidas e orientando suas escolhas culinárias. Esses especialistas compartilham conteúdo sobre ingredientes e receitas, além de ministrarem as aulas organizadas pelo supermercado, o que contribui para reforçar a percepção geral do Zona Sul como uma autoridade no universo gastronômico. O supermercado também utiliza da colaboração de influenciadores em suas redes para alcançar e envolver o público que se relaciona com eles. Por meio da distribuição de kits para os influenciadores, o Zona Sul estimula a divulgação de produtos selecionados pela empresa nas redes sociais.

Publicidade: O Zona Sul possui uma equipe de Mídias Pagas responsável por segmentar públicos específicos no Google e no Meta, direcionando anúncios que provavelmente sejam relevantes para esses grupos. Esses anúncios geralmente envolvem descontos oferecidos pelo supermercado. Utilizando dados comportamentais, a empresa consegue identificar características de indivíduos com maior probabilidade de se interessarem pelos anúncios e realizar conversões.

Rappi: O Zona Sul está presente também para compras e entregas através do aplicativo Rappi, voltado ao *delivery* de diversos produtos de conveniência, inclusive supermercados.

4.4.4. Customizar

A etapa da customização, no cenário atual, ainda não está integralmente implementada no Zona Sul. O que ocorre é o direcionamento das ações e conteúdo planejados e desenvolvidos, entregando de forma segmentada através dos canais de interação da empresa, em particular, as ofertas, campanhas promocionais e estratégias de publicidade e comunicação. Com base em estudos de mercado e de dados internos, a empresa desenvolve promoções de vendas relevantes e cria segmentações específicas de clientes para divulgar as ações entre diferentes perfis, considerando o comportamento observado, histórico de compras e os objetivos específicos de cada campanha ou promoção. Utilizam também a diferenciação por RFM para guiar decisões mais gerais para cada categoria de clientes. Seguindo a perspectiva teórica, essa abordagem não constitui plenamente a customização, uma vez que a adaptação das promoções de marketing, campanhas e conteúdo está dentro do âmbito da interação, implicando em aprimoramentos desses canais. Essas comunicações não estão sendo entregues para todos os clientes de forma customizada, a partir de módulos ou diferentes configurações, com base no que se sabe sobre cada um. A adaptação não é do conteúdo ou da campanha em si, e sim da seleção dos clientes que receberão a comunicação, definidas a partir das estratégias comerciais e de marketing.

Assim, a ênfase na customização ainda não é tão evidente no Zona Sul. A empresa reconhece a extrema importância dessa etapa na criação de vantagem competitiva, mas não possui capital humano suficiente para lidar com a vasta quantidade de dados em suas bases e convertê-los em ações customizadas. Além disso, há espaço para aprimorar as etapas precedentes do processo IDIC, visando coletar dados mais pertinentes e competitivos dos clientes, bem como manter diálogos construtivos e contínuos que fortaleçam a fidelidade e intimidade dos clientes em relação à marca. O mais próximo que possuem da implementação da customização é o esforço realizado no *cross-selling*, onde, com base nas informações de compra do cliente, são oferecidos produtos relacionados e

complementares para atender a possíveis necessidades expandidas. Além disso, o programa “Minhas Ofertas”, presente no *site* e aplicativo, oferece um mecanismo semelhante à customização colaborativa. Abaixo, está descrita esta oferta, além de outros pontos que possuem algum nível de adaptação ou que possuem potencial para a customização ser desenvolvida.

4.4.4.1. Minhas Ofertas

O programa “Minhas Ofertas” está disponível através do *site* e aplicativo, podendo ser integrado às lojas físicas para utilização das promoções diretamente na compra pela loja ou aos outros canais de interação, bastando a identificação do cliente pelo CPF, inclusive no totem de autoatendimento. Esse programa é uma forma de customização colaborativa, onde o próprio cliente seleciona dez produtos em que deseja aplicar 15% de desconto, ficando a promoção válida por 7 dias e, após esse período, novos produtos podendo ser selecionados (Figura 10). Cada produto possui seu limite de quantidade de vezes de utilização da promoção.



Figura 10: Programa “Minhas Ofertas” (ZONA SUL, 2023)

Dessa forma, o cliente pode se beneficiar de descontos em produtos que de fato sejam relevantes para ele (Figura 11). Naturalmente, o comum é serem selecionados, dentro dos produtos preferidos, aqueles mais caros, onde o desconto fica mais relevante, ou o que possui maior volume de compra. Porém, de certa forma, o Zona Sul consegue identificar melhor as preferências individuais de seus clientes a partir desse programa, as marcas que mais procuram, os produtos mais selecionados e outros comportamentos relevantes. Além disso, o programa é importante na fidelização dos clientes, pois estimula a frequência de compras e a preferência pelo Zona Sul para aproveitar o benefício de forma constante.



Figura 11: Economia do programa “Minhas Ofertas” (ZONA SUL, 2023)

4.4.4.2. Produtos

A customização do core do Zona Sul é inexistente. Os produtos são adquiridos de diversos fornecedores e comercializados diretamente aos consumidores finais. Dado que a maior parte desses produtos é composta por itens alimentícios, há limitações em termos de alterações nas características dos produtos em si. Portanto, a consideração de customizações nos produtos em um modelo de negócios como esse é complexa e muitas vezes carece de um objetivo claro que justifique o esforço. Vale ressaltar que a relevância da customização está relacionada ao nível de individualidade que atende, exigindo, portanto, capacidade de adaptação em escala, a fim de disponibilizar diferentes configurações para diferentes consumidores individuais ou grupos de consumidores (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Por exemplo, se uma cesta de produtos é montada de acordo com as necessidades específicas de cada cliente, a fim de oferecer uma apresentação customizada dos produtos, ou se as embalagens são adaptadas para atender a diferentes perfis de consumidores, é fundamental possuir uma logística capaz de entregar essa customização a milhares de clientes distintos ou grupos de clientes. Isso pode representar um desafio em termos de viabilidade. No entanto, existem oportunidades para customização nos serviços complementares aos produtos, como nas opções de entrega, faturamento e cobrança.

4.4.4.3. Comunicação

A comunicação no Zona Sul ocorre principalmente por meio digital, onde é mais acessível realizar configurações e personalizações em escala, atingindo uma

ampla variedade de clientes. A adaptação da comunicação, abrangendo publicidade, criação e divulgação de conteúdos, atendimento ao cliente e promoções, já é realizada em parte pela empresa. Isso ocorre a partir das segmentações realizadas em sua base para objetivos comerciais específicos. No entanto, com o grande volume de dados transacionais em posse e uma base de clientes cada vez mais integrada a essas informações, surgem oportunidades para trabalhar customizações mais individuais, aplicando estratégias de *one-to-one* marketing.

Essas customizações podem incluir ofertas mais assertivas e direcionadas, criadas a partir das características únicas de cada cliente com base em seu comportamento. Além disso, a adaptação da disposição de produtos no *site* e aplicativo de forma individual, um atendimento menos genérico e mais pessoal, e o aumento da eficiência do *cross-selling* a partir do desenvolvimento de ferramentas de recomendação mais assertivas são algumas formas de adaptações individuais que podem agregar tanto ao cliente quanto ao negócio.

4.4.4.4. Cultura

A cultura desempenha um papel relevante na coleta e utilização de informações para oferecer soluções personalizadas e fortalecer os relacionamentos existentes com os clientes. Isso é especialmente importante, considerando que as lojas físicas continuam sendo o principal canal de compras e interação. Os colaboradores que interagem diretamente com os clientes na linha de frente precisam ter acesso a dados que viabilizem abordagens mais personalizadas e ser incentivados a utilizar as informações relevantes que possuem, proporcionando um atendimento único que os diferencie de outros supermercados. Além disso, é essencial incentivá-los a promover a presença digital, comunicando promoções e benefícios dos canais *online*. No entanto, para que essas práticas sejam efetivas, é crucial que todas as etapas anteriores estejam bem estruturadas e incorporadas à cultura organizacional. Isso inclui uma orientação clara para a coleta e o uso responsável de dados, treinamentos adequados, além de garantir a segurança na democratização das informações (PEPPERS; ROGERS, 2004).

As metas e incentivos financeiros na empresa devem estar alinhados com o objetivo central de aumentar o valor do cliente ao longo do tempo. Esse alinhamento é fundamental para equilibrar retornos de curto prazo e o aumento do valor a longo prazo, evitando decisões que comprometam o valor do cliente em períodos mais extensos. Sem uma abordagem centrada no cliente, a fidelização completa e a maximização do valor podem não ser alcançados (PEPPERS; ROGERS, 2004).

5 Resultados das pesquisas e análise do caso

Este capítulo destina-se a analisar as estratégias de CRM do Zona Sul com base no que foi coletado de informação com o colaborador da empresa e com os clientes. A partir do ponto de vista do colaborador, foi possível entender mais a fundo como são desenvolvidas e gerenciadas as estratégias de relacionamento com o cliente, nos aspectos de processos e cultura interna. Já através dos clientes, foi possível analisar a percepção e coletar feedbacks sobre a efetividade dos resultados das estratégias implementadas pelo supermercado. Todas essas informações foram confrontadas com a metodologia IDIC e serviram de complemento para a análise das etapas do método no Zona Sul, realizada anteriormente.

5.1. Análise da entrevista semiestruturada com colaborador

A entrevista com o colaborador do Zona Sul teve como objetivo validar informações previamente coletadas e aprofundar o entendimento das etapas do processo IDIC, buscando identificar as principais características do CRM do supermercado e relacionar com os conceitos teóricos da metodologia. O foco foi examinar, dentro de cada etapa, os seguintes fatores:

- 1) **Identificar:** Principais estratégias de identificação dos clientes como únicos; coleta, integração e atualização dos dados; segurança e democratização das informações; e fomento pela coleta de dados relevantes.
- 2) **Diferenciar:** Cálculo do valor do cliente; segmentação com base no valor; segmentação com base nas necessidades; valor da base de clientes; valores potenciais; e evolução, metas e retorno financeiro sobre os clientes.
- 3) **Interagir:** Definição e integração dos meios de interação; aprimoramento da jornada do cliente; adaptação dos canais de acordo

com segmentações; coleta de feedbacks e realização de pesquisas; estratégias das ofertas; estratégias de comunicação; gestão de reclamações; monitoramento de redes sociais; e treinamentos e cultura de coleta e utilização de dados.

- 4) Customizar:** Visão geral da importância da customização; exploração da etapa nos produtos, serviços complementares e necessidades expandidas; e gestão de processos e exceções às regras de negócio.

5.2. Análise das entrevistas com clientes

Foi conduzida uma entrevista semiestruturada com 8 clientes do Zona Sul que já utilizaram ao menos um canal digital para fazer compras, além da loja física, e realizam pelo menos uma compra por semana. O propósito da entrevista foi investigar a percepção dos participantes sobre a interação e a customização proporcionada pelo supermercado, com base em dados qualitativos e nos princípios teóricos do IDIC. O perfil dos entrevistados pode ser visualizado abaixo (Tabela 1).

Entrevistado 1	Mulher de 22 anos, recentemente mudou para Nova Iguaçu, após residir por muito tempo próximo a um supermercado Zona Sul na Barra. Morava sozinha e comprava regularmente, principalmente presencialmente, devido à proximidade e qualidade dos produtos. Também fez compras via WhatsApp e site. Acompanha conteúdo no Instagram e recebe ofertas via WhatsApp.
Entrevistado 2	Mulher de 53 anos, arquiteta, residente em Copacabana, Rio de Janeiro. Utilizou vários canais para compras, incluindo site, aplicativo e WhatsApp, mas atualmente prefere a loja física devido à conveniência. É bem exigente quanto ao atendimento, pois considera o Zona Sul um mercado caro. Utiliza outro supermercado para compras de mês.
Entrevistado 3	Mulher de 23 anos, reside em Copacabana desde que nasceu. O Zona Sul é a escolha tradicional da sua família. Ela frequenta a loja física para compras menores e utiliza o site para compras mensais. Além disso, recorre à ligação telefônica e, ocasionalmente, ao WhatsApp para resolver questões relacionadas a entregas de pedidos online. A qualidade dos produtos é o principal motivo de sua preferência pelo Zona Sul.
Entrevistado 4	Mulher de 54 anos, cliente assídua do Zona Sul na Barra, onde encontra uma experiência agradável. Embora já tenha experimentado o Rappi em algumas ocasiões, sua preferência é a visita presencial à loja. Ela costuma fazer compras em pequena quantidade e valoriza a oportunidade de desfrutar do ambiente acolhedor que a unidade oferece, tomar um café e, ao mesmo tempo, adquirir os itens de que necessita.
Entrevistado 5	Homem de 58 anos, é bastante atento aos preços praticados pelos diversos supermercados que frequenta, mostrando-se seletivo em suas escolhas. Em grande parte de suas compras, opta por visitar as lojas físicas, onde encontra muito valor nas promoções oferecidas. Embora reconheça a qualidade do supermercado, já enfrentou alguns problemas durante sua jornada de compra.

Entrevistado 6	Homem de 33 anos, residente no Flamengo, visita principalmente a unidade local devido à sua proximidade e à seleção exclusiva de marcas de cervejas artesanais oferecidas. Experimentou o uso do WhatsApp para compras, mas não o considerou adequado, preferindo um atendimento mais tradicional. No geral, ele tende a preferir supermercados maiores e mais econômicos, no estilo hipermercado, mas valoriza as promoções e produtos exclusivos oferecidos pelo Zona Sul.
Entrevistado 7	Mulher de 23 anos, residente no Flamengo, utiliza tanto a loja física quanto o site para suas compras de supermercado. Ela aprecia, sobretudo, a diversidade de produtos disponíveis no Zona Sul, o que a atrai para compras específicas. Além disso, faz uso frequente dos restaurantes que o supermercado oferece e valoriza algumas inovações oferecidas pela empresa, como o totem de autoatendimento e funcionalidades do site.
Entrevistado 8	Homem de 23 anos, residente em Copacabana, prefere a loja física devido ao ambiente de consumo disponível no local. Embora tenha feito compras ocasionais por meio do aplicativo, site e WhatsApp, não é algo que faça regularmente. Não se envolve muito na interação com o supermercado além de suas compras e não vê um esforço ativo por pesquisas de feedback. Mesmo que aprecie os produtos diferenciados oferecidos, considera os preços relativamente altos.

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

Antes de abordar a análise da interação, é relevante destacar que a etapa de identificação do Zona Sul se encontra devidamente estruturada e possui relevância, a ponto de conseguir vincular 80% de todos os registros transacionais com seus respectivos clientes na base, que totalizam mais de 1,5 milhões. Isso indica o alcance do objetivo de identificação individual dos clientes. A estratégia de promoções, amplamente aplicada a vários produtos, incentiva o registro do CPF e seu uso no momento da compra. Todos os entrevistados estão cadastrados, fazem uso das promoções e reforçaram o benefício que é recebido.

Dos canais de interação, a loja física é utilizada por todos os respondentes para realizar suas compras. Quanto ao WhatsApp, cinco deles já utilizaram, principalmente para solucionar questões relacionadas a entregas ou buscar informações. O *site* foi utilizado por cinco dos entrevistados, que, em sua maioria, se encontram na faixa etária mais jovem. O aplicativo foi utilizado por apenas dois, e nenhum deles fez compras por meio de ligação.

De modo geral, a escolha do Zona Sul como supermercado preferido por parte dos entrevistados se baseia principalmente na qualidade ou exclusividade dos produtos (6), proximidade das lojas físicas (7) e experiência na loja (1). Durante as interações com o supermercado, alguns entrevistados mencionaram a existência de algumas fricções (4), destacando problemas específicos, como a falta de agilidade nos caixas (1), falta de clareza na comunicação das ofertas (1), experiência desfavorável durante a jornada de compra nas unidades físicas (1) e desafios na utilização do WhatsApp para compras (1). Quando questionados

sobre experiências positivas, cinco entrevistados lembraram e destacaram: um atendimento rápido e eficaz na resolução de problemas (2), uma experiência positiva de uso do *site* (2) e uma excelente experiência de compra na unidade da Barra (1). Portanto, mesmo diante de eventuais fricções que possam surgir durante a interação, o Zona Sul procura identificar essas áreas problemáticas e corrigi-las com a ajuda de equipes atenciosas e tecnologia. As jornadas nos canais de interação são constantemente submetidas a análises para que os ajustes necessários sejam implementados de forma eficiente.

Além disso, o supermercado se empenha em uma ação ágil para a solução de erros e no entendimento dos feedbacks negativos, com o objetivo de corrigir quaisquer problemas logo no primeiro contato com o cliente. Essa abordagem contribui para a construção de fidelidade e confiança na marca. Não é incomum clientes que têm suas preocupações atendidas de maneira satisfatória apresentarem maior lealdade do que aqueles que nunca enfrentaram qualquer contratempo. Isso se revela uma oportunidade valiosa para ajustar o relacionamento, aprofundar a compreensão do cliente e realizar valor potencial (GRAINER et al., 2014). A título de exemplo, um dos entrevistados destacou o ágil processo de correção de erros nas entregas como um ponto forte do supermercado, viabilizado por meio de uma eficiente logística reversa. A relevância dos equívocos nas entregas foi ofuscada pela qualidade da resolução, resultando em uma percepção mais positiva por parte do cliente em relação ao Zona Sul.

“Sempre me respondem e corrigem o problema bem rápido. Já aconteceu de o pedido chegar com um erro pela manhã, um produto de marca diferente do pedido, e no mesmo dia realizaram a troca. Nunca precisei relatar o problema mais de uma vez. Os que aconteceram foram resolvidos na primeira ligação ou contato pelo WhatsApp.” (Entrevistado 3)

Quanto à continuidade das interações e à evolução do diálogo ao longo do tempo, nenhum dos entrevistados percebeu um avanço ou melhoria gradual na compreensão de suas necessidades e no atendimento personalizado, independente do canal. Todos apontaram diálogos totalmente genéricos e sempre

“iniciados do zero”. Isso representa um desafio para o Zona Sul, pois a falta de um relacionamento mais próximo dificulta a obtenção de informações relevantes sobre mudanças no estilo de vida, necessidades específicas ou alterações de comportamento que requerem uma maior intimidade, algo que só pode ser alcançado por meio de diálogos contínuos. Esse fator impacta diretamente na equação da confiabilidade do cliente em relação à empresa. No entanto, no que se refere à consistência das interações entre diferentes canais, a percepção geral foi mais positiva do que negativa. Seis entrevistados consideram o atendimento semelhante nos diversos canais, levando em conta a linguagem, atenção, educação e rapidez na resposta. Apenas dois entrevistados notaram discrepâncias, com um apontando diferenças de agilidade entre o WhatsApp e a loja física, e outro destacando variações no nível de treinamento e proatividade dos atendentes entre as diferentes unidades físicas do Zona Sul.

Sobre uso de promoções e ofertas, quatro dos entrevistados as recebem por meio de canais digitais, enquanto os demais preferem aproveitar os descontos disponíveis apenas nas lojas físicas. Todos os entrevistados consideram as ofertas altamente relevantes e um estímulo excelente para comprar mais produtos e registrar o CPF, com exceção de uma entrevistada que não as vê como totalmente compensadoras devido aos preços elevados praticados pelo supermercado. No entanto, entre aqueles que recebem ofertas pelo digital, nenhum deles percebe uma personalização real de acordo com suas preferências. É comum que muitos produtos oferecidos não estejam alinhados com suas compras habituais. Porém, como são diversos produtos que possuem descontos, é bastante comum que parte deles estejam nas cestas de compras dos clientes. Um entrevistado reforçou a relevância de algumas das ofertas que recebe, porém muitas não alinhadas com suas preferências, se tornando irrelevantes.

“Acho que são meio aleatórias, não parece ter muito a ver com o que costumo comprar. Já recebi ótimas ofertas, que inclusive enviei para minha nutricionista. Mas também já recebi várias ofertas que não tinham relevância para mim.” (Entrevistado 1)

As ofertas do Zona Sul são definidas com base em suas estratégias comerciais, que podem visar o desenvolvimento de um perfil específico de cliente

ou o aumento nas vendas de um determinado produto ou categoria, por exemplo. No entanto, essas ofertas não são customizadas individualmente; em vez disso, são segmentadas para diferentes grupos de clientes. A organização do *site* e aplicativo também segue as estratégias comerciais da empresa, além de critérios gerais de relevância, como o destaque de itens mais vendidos, produtos recentes e maiores descontos, sem personalização individual. Por último, em relação aos anúncios e publicidade, a divulgação ocorre com base na segmentação de grupos interesse, assim como ocorre com as campanhas e promoções. Dos entrevistados, seis deles lembraram-se de ter visto anúncios do Zona Sul em suas redes sociais, mas apenas um mostrou interesse a ponto de efetuar uma compra.

Seis dos entrevistados enfatizaram a qualidade dos restaurantes e bares do Zona Sul, um serviço adicional de grande importância oferecido pelo supermercado, e que, entre os entrevistados, foi o único utilizado. Esse serviço contribui significativamente para a experiência na loja física, servindo como um estímulo para aumentar a frequência dos clientes na loja, resultando em mais oportunidades de interações e diálogo. Todos os entrevistados mencionaram que aproveitam a visita a esses estabelecimentos para fazer compras não planejadas, o que acrescenta ainda mais valor ao Zona Sul. Um dos entrevistados, em particular, destacou a experiência proporcionada pela unidade da Barra, que considera crucial para sua fidelidade à marca.

“Sempre acontece. Eu vou na loja para tomar um café, mas sempre acabo comprando alguma coisa a mais. Os atendentes sabem vender. Eles criam toda uma experiência para você consumir na loja e ficar com vontade de levar para casa. E com as amostras grátis fica difícil de resistir.” (Entrevistado 6)

Quando se trata dos conteúdos nas redes sociais, somente um dos entrevistados acompanha de perto e considera esses conteúdos relevantes. Embora não participe ativamente das postagens, já compartilhou algumas publicações com amigos e recomendou os restaurantes do Zona Sul.

Outra característica significativa dos canais de interação, de acordo com a teoria, envolve a coleta de informações adicionais sobre os clientes. Entre os

entrevistados, três deles forneceram algum tipo de feedback, excluindo as questões relacionadas à resolução de problemas com pedidos ou entregas. Esses feedbacks foram direcionados ao gerente da loja física, e surgiram espontaneamente por iniciativa dos clientes, sem estímulo por parte do supermercado. No entanto, todos os feedbacks tinham caráter de reclamação. Um cliente expressou sua insatisfação com a disposição das cestas na loja, que prejudicava sua experiência de compra. Outro apontou uma discrepância nas informações de uma oferta da loja, e um terceiro comentou sobre o abastecimento ineficiente de pizzas na área de consumo da unidade da Barra. Desses, apenas o problema relacionado ao abastecimento de pizza foi prontamente reconhecido e solucionado, enquanto os outros dois feedbacks não receberam uma resposta ativa por parte dos atendentes. Essa discrepância sugere variações na qualidade do treinamento e do atendimento entre as unidades. A falta de proatividade foi um dos aspectos que apresentou variação significativa nas percepções dos clientes entre as unidades de Copacabana e Barra.

“Falta treinamento para ouvirem o cliente. Já reclamei diversas vezes da forma como as cestas e a base estão dispostas na loja, inclusive com o gerente. Mas nunca pareceu me ouvir, não vi nenhuma melhoria. Falta mais proatividade no atendimento também. De aparecer como um ponto de ajuda, se oferecer para pegar algum produto.” (Entrevistado 2)

Em geral, os entrevistados manifestaram uma carência de proatividade no atendimento, especialmente no que diz respeito a conhecer mais sobre eles como clientes. Sete dos oito entrevistados classificaram o atendimento de neutro a bom na maior parte do tempo. Eles mencionaram que os atendentes são atenciosos, educados, respondem com agilidade e possuem conhecimento sobre os produtos, sendo prestativos quando os clientes pedem ajuda. No entanto, com exceção do entrevistado que elogiou o atendimento da unidade da Barra, destacando-o como diferenciado e mais proativo, nenhum dos outros clientes percebeu um alto grau de proatividade na abordagem de atendimento. Eles não observaram uma iniciativa por parte dos atendentes em estabelecer um diálogo, mesmo quando estavam dispostos a isso. Além disso, não foram percebidos esforços para coletar informações adicionais por meio dos canais digitais, para aqueles que utilizam

esses canais. Eles não se lembram de ter recebido pesquisas de satisfação após a compra ou em qualquer outro momento. Da mesma forma, não se recordam de qualquer canal relevante para avaliação de produtos, marcas ou compartilhamento de preferências. Portanto, embora as interações em geral não tenham sido consideradas negativas, elas também não se destacaram por um maior entendimento sobre os clientes. Isso indica uma necessidade de treinamento especializado para melhorar o relacionamento com eles. É também evidente a falta de processos e ferramentas que busquem identificar suas preferências e opiniões em relação ao supermercado, como destaca um dos entrevistados.

“Não lembro da última vez que respondi alguma pesquisa de satisfação sobre um pedido que eu fiz. Nunca teve nenhum questionário depois de eu comer no restaurante também. O máximo que já fiz foi tirar uma dúvida pelo Instagram, mas nunca dei nenhum feedback mais específico.” (Entrevistado 1)

Por fim, sobre a etapa de customização, ainda há oportunidades a serem exploradas pelo Zona Sul, principalmente nos próprios canais de interação disponíveis, como discutido anteriormente no tópico quatro da análise IDIC. Isso envolve a personalização do atendimento, comunicação de conteúdos, ofertas e promoções individualizadas e até mesmo a organização dos produtos nas plataformas. Até o momento, o supermercado ainda não conseguiu estabelecer a fidelização do cliente ou criar uma vantagem competitiva com base no conhecimento que possui sobre cada um. Os principais fatores que levam os clientes a escolherem o supermercado são a qualidade e exclusividade dos produtos, além da proximidade das lojas e ofertas relevantes. No entanto, não foi identificada a existência de um "custo de troca", ou seja, ficou evidente que mudar de supermercado não seria uma escolha custosa para os entrevistados. Portanto, ainda existem muitas oportunidades para o Zona Sul desenvolver a confiabilidade dos clientes no supermercado e tornar a migração para um concorrente mais complexa.

5.3. Análise da pesquisa quantitativa

A pesquisa ocorreu no mês de outubro de 2023 e teve a participação voluntária de 95 pessoas. Os dados coletados são anônimos e têm finalidade acadêmica. O propósito da pesquisa é analisar como os clientes do Zona Sul percebem as estratégias de interação e customização da empresa, avaliando em que medida essas estratégias estão alinhadas com os conceitos teóricos de um relacionamento eficaz com o cliente nas fases de CRM correspondentes.

5.3.1. Dados demográficos e comportamentais

Do total de respondentes, 66% pertencem ao gênero masculino e 34% ao feminino. A maior parte (21%) dos respondentes são moradores da Barra da Tijuca. Em seguida, por tamanho de representatividade, estão: Flamengo (19%); Copacabana (13%); Botafogo (12%); e outros mais, que são Ipanema, Recreio, Vila Isabel, Laranjeiras, Andaraí, Recreio dos Bandeirantes, Centro, Gávea, Jacarepaguá, Leblon, Urca, Lagoa e Leme, e totalizam 36% (Tabela 2).

	Nº pessoas	%
Barra da Tijuca	20	21,05%
Flamengo	18	18,95%
Copacabana	12	12,63%
Botafogo	11	11,58%
Ipanema	4	4,21%
Recreio dos Bandeirantes	4	4,21%
Jardim Botânico	4	4,21%
Vila Isabel	3	3,16%
Laranjeiras	3	3,16%
Andaraí	3	3,16%
Lagoa	2	2,11%
Gávea	2	2,11%
Jacarepaguá	2	2,11%
Centro	2	2,11%
Leme	1	1,05%
Urca	1	1,05%
Méier	1	1,05%
Tijuca	1	1,05%
Leblon	1	1,05%

Tabela 2: Residência da amostra

A faixa etária dos participantes da pesquisa está bem distribuída, embora as categorias mais significativas sejam jovens adultos, representando 51%, e pessoas mais maduras, que correspondem a 20% (Tabela 3).

	N° pessoas	%
19-28	48	50,53%
29-38	5	5,26%
39-48	19	20,00%
49-58	17	17,89%
59-68	6	6,32%
Total Geral	95	100,00%

Tabela 3: Faixa etária da amostra

A maior parte dos indivíduos no grupo mantém um padrão constante de compra, somando um total de 61 pessoas que realizam compras pelo menos duas vezes por mês. Isso pode resultar em benefícios substanciais para a empresa, pois cria mais pontos de contato com os clientes e, conseqüentemente, mais oportunidades para adquirir um melhor entendimento sobre eles (Gráfico 1).

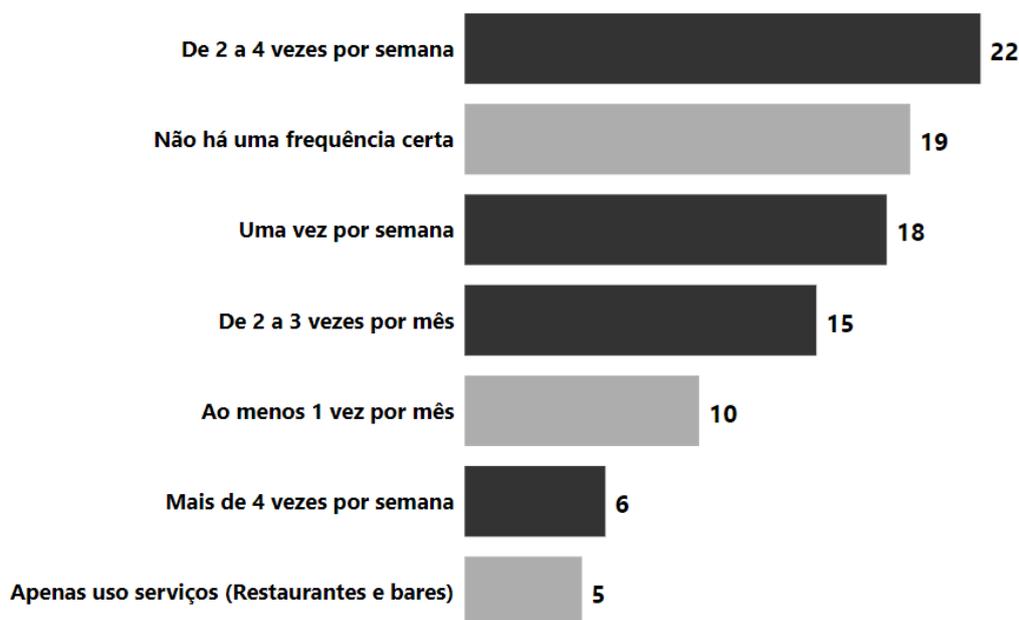


Gráfico 1: Frequência de compra da amostra

Entretanto, é importante observar que a grande maioria dos entrevistados utiliza exclusivamente as lojas físicas como seu canal de compra com a empresa (Gráfico 2). Isso apresenta um desafio significativo em termos de coleta de informações que vão além das transações comerciais. Para abordar essa questão,

é fundamental considerar duas estratégias: (I) incentivar o uso dos canais digitais e (II) implementar novos processos e treinamentos para aprimorar a coleta de informações nas lojas físicas. Enquanto os dados transacionais, obtidos por meio da estratégia de promoções vinculadas ao cadastro do CPF, representam um ponto forte do Zona Sul e fornecem informações valiosas para a análise de comportamentos, a aquisição de dados relacionados às necessidades requer o estabelecimento de diálogos mais eficazes com os clientes.

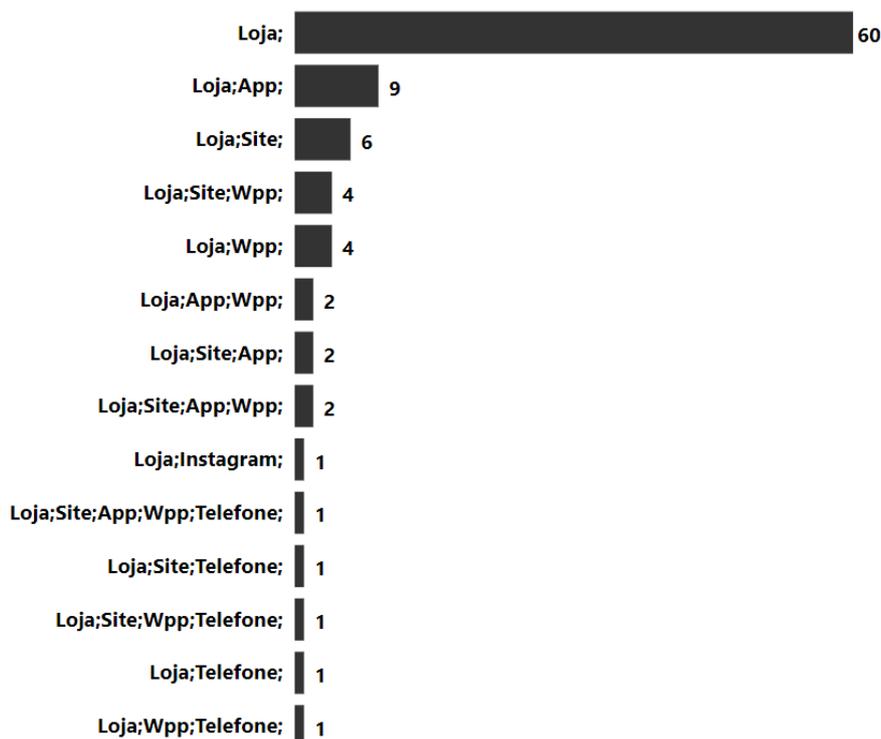


Gráfico 2: Canais utilizados pela amostra

Quanto aos produtos mais procurados, 27% dos participantes mencionaram produtos lácteos (26), enquanto 25% indicaram bebidas (24) e 23% citaram frutas (21). No que se refere ao gasto médio estimado por mês, a maioria (39% do total) está na faixa de R\$ 100 a R\$ 500 (Gráfico 3). Grande parte deste grupo não tem uma frequência de compra fixa, ao passo que faixas de gastos mais elevadas tendem a estar relacionadas a uma maior frequência de compras.

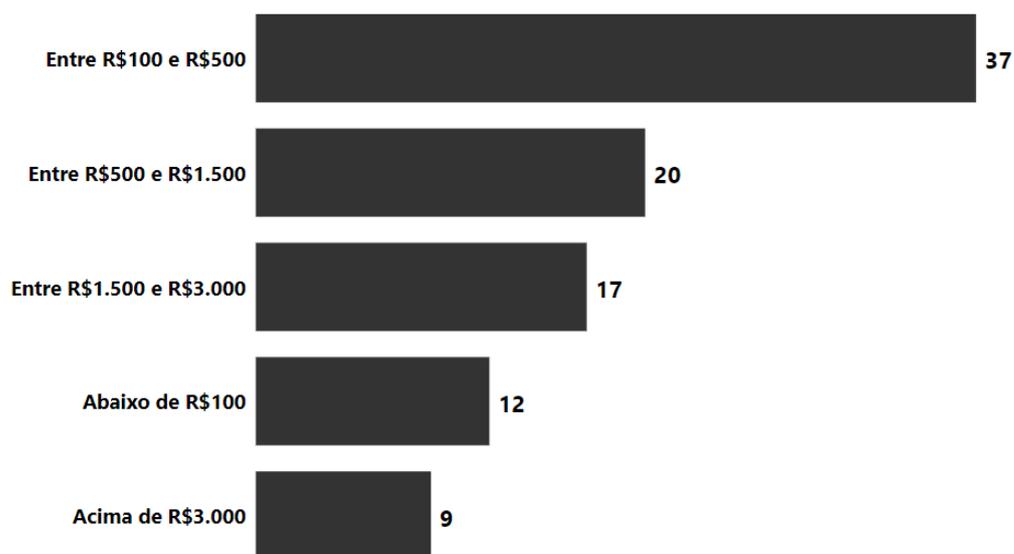


Gráfico 3: Gasto médio da amostra

5.3.2. Canais de compra

As lojas físicas são o canal de compra mais frequente, já utilizadas por 85 pessoas da amostra em algum momento e por 60 pessoas de forma frequente. Por outro lado, os canais digitais que possibilitam a realização de compras foram utilizados por 33 pessoas, embora não necessariamente para efetuar compras (dúvidas no WhatsApp, por exemplo). A ligação foi utilizada por 5 pessoas (Gráfico 4). A tendência no uso dos canais digitais foi discutida anteriormente e está sendo alvo de desenvolvimento pela empresa. As plataformas digitais estão sendo aprimoradas para oferecer uma experiência mais eficiente, facilitando a busca por produtos, informações e a realização de compras. O programa "Minhas Ofertas" é um dos principais incentivos para o uso dessas plataformas e pode ser integrado com as compras nas lojas físicas.

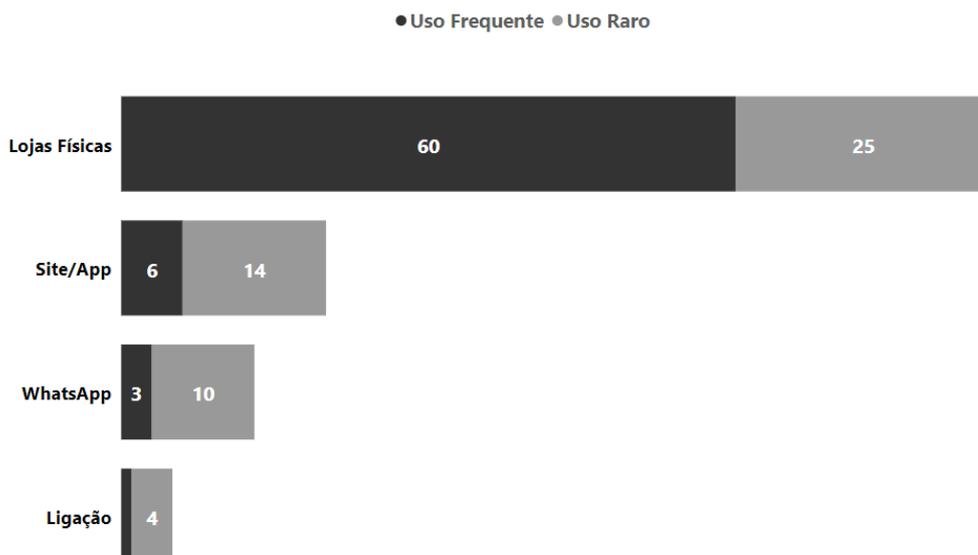


Gráfico 4: Canais utilizados pela amostra

Além disso, apenas nove indivíduos da amostra relataram ter enfrentado alguma dificuldade ao utilizar os canais. Os problemas mais mencionados incluíram a demora no atendimento (3) e questões relacionadas ao aplicativo (3). Por outro lado, em relação a experiências positivas durante a interação com o supermercado, 25 participantes destacaram alguma, com ênfase em aspectos como o atendimento (7) e a utilização do totem de autoatendimento (5).

Para avaliar a eficácia dos aspectos da interação no Zona Sul, foi utilizada a escala Likert, atribuindo valores de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) para cada fator que compõe a avaliação de um canal de interação na pesquisa. No caso dos canais de compra, os atributos avaliados foram: o reconhecimento em interações posteriores, a qualidade da jornada de compra e o nível percebido de necessidades atendidas pelos atendentes e plataformas. Essas avaliações foram utilizadas na construção das análises estatísticas para determinar o nível de percepção de cada atributo nos diferentes canais. Foram calculados as médias e os limites inferior e superior de cada atributo em todos os canais de interação informados, estabelecendo um intervalo de confiança de 95% para a média das respostas.

O primeiro aspecto avaliado é o nível de reconhecimento que o supermercado mostra nas interações subsequentes com seus clientes. Isso envolve a percepção do cliente sobre a existência de um diálogo contínuo e

construtivo, que progride em cada interação a partir do ponto anterior, com um caráter mais pessoal e menos genérico. Essa percepção é fortemente influenciada pela qualidade da etapa de identificação, que precisa estar bem estabelecida, e pelo conhecimento relevante que os atendentes têm sobre cada cliente. Vale ressaltar que essa tarefa se torna ainda mais desafiadora no ambiente físico, onde transformar o atendimento em uma experiência personalizada é mais complexo. A avaliação do reconhecimento foi conduzida considerando a loja física e o WhatsApp como canais de compra que envolvem contato direto com o cliente (Tabela 4).

	Respostas	Média de Notas	Limite Inferior	Limite Superior
Loja				
Sinto que sou reconhecido quando vou novamente à loja	85	2,64	2,39	2,88
WhatsApp				
Sinto que sou reconhecido quando interajo novamente	13	2,85	2,22	3,47

Tabela 4: Análise do reconhecimento em interações posteriores

Não foi realizada uma análise para o *site* e aplicativo, uma vez que o login reconhece automaticamente o perfil do usuário, nem para as ligações telefônicas, pois apresentaram respostas insuficientes para a análise. Assim, com um nível de confiança de 95%, podemos concluir que a percepção média da população em relação ao atributo de reconhecimento posterior para os canais analisados está dentro dos limites estabelecidos. Conclui-se também que não há distinção de percepção entre os clientes que utilizam as lojas físicas e os que utilizam o WhatsApp. Dado que os limites se sobrepõem, o nível de percepção é o mesmo, situando-se entre a discordância e a neutralidade (Gráfico 5).

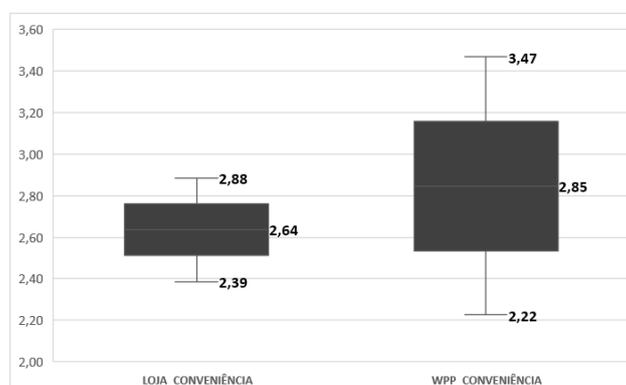


Gráfico 5: Médias e limites do reconhecimento posterior

Sugere-se, portanto, que o Zona Sul promova treinamentos com o objetivo de oferecer um atendimento mais personalizado. Além disso, é fundamental cultivar uma cultura orientada para o uso responsável das informações do cliente, informações essas que possuam o potencial de impactar positivamente sua percepção de reconhecimento em interações subsequentes. É importante integrar o histórico de contatos de cada cliente, seja em um mesmo canal ou em diferentes, para permitir a identificação do que já foi discutido e possibilitar a continuidade das interações.

Com o propósito de avaliar a qualidade da jornada nos canais, ou seja, se os benefícios desejados na interação são efetivamente alcançados com o mínimo de esforço e fricções, foram investigados os elementos de facilidade e conveniência durante o processo de compra. Esta análise abrangeu as lojas físicas, o *site*, o aplicativo e o WhatsApp (Tabela 5).

	Respostas	Média de Notas	Limite Inferior	Limite Superior
Loja				
Acho conveniente	85	4,18	3,98	4,37
Realizar as compras por aqui é fácil e rápido	85	4,09	3,90	4,29
Site/App				
Acho conveniente2	20	3,55	3,07	4,03
Realizar as compras por aqui é fácil e rápido2	20	3,75	3,35	4,15
WhatsApp				
Acho conveniente3	13	4,00	3,56	4,44
Realizar as compras por aqui é fácil e rápido3	13	3,38	2,82	3,95

Tabela 5: Análise da qualidade da jornada

A avaliação da conveniência nos três canais não apresenta distinção, já que os limites superior e inferior do atributo se sobrepõem em todos os canais (Gráfico 6). Isso significa que a percepção geral, com um nível de confiança de 95%, situa-se entre neutralidade e concordância, indicando um nível razoável de conveniência nos canais. O mesmo padrão é observado para o atributo de facilidade e agilidade nas compras, onde os limites também se sobrepõem, indicando ausência de distinção nas percepções desse atributo para esses canais. O sentimento geral encontra-se entre neutralidade e concordância.

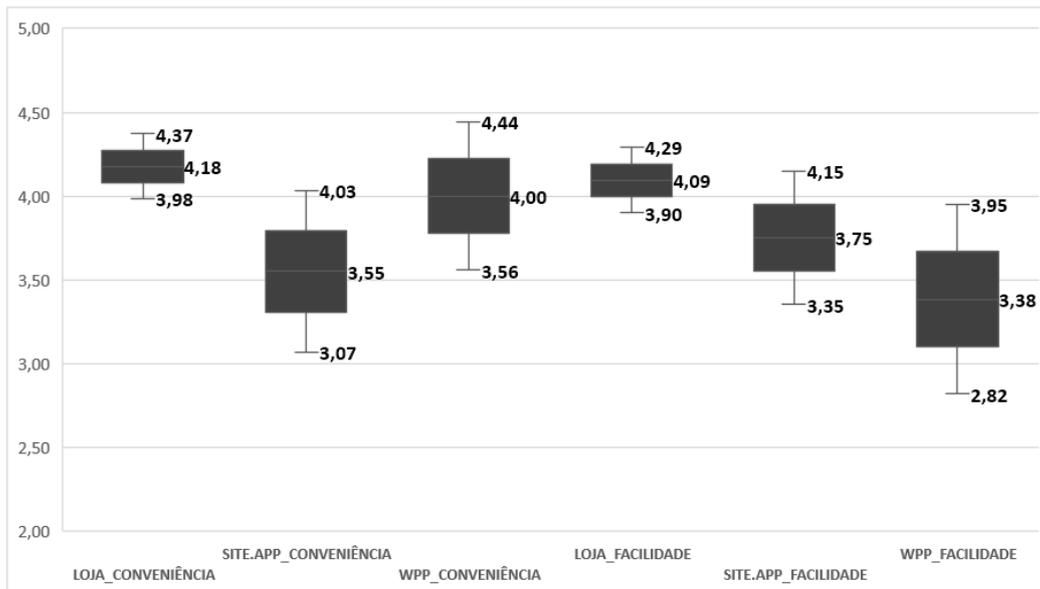


Gráfico 6: Médias e limites da conveniência e facilidade

Portanto, de maneira geral, a qualidade da jornada é de neutra à positiva ao considerar os atributos de conveniência, facilidade e agilidade nos canais de compra. É importante observar que, embora a compra pelo WhatsApp tenha sido percebida como conveniente, sua eficiência em termos de facilidade e agilidade foi consideravelmente menor em comparação aos outros canais. Essa percepção foi corroborada pelas entrevistas qualitativas, reforçando a falta de agilidade no processo de compra por meio desse canal. O Zona Sul está trabalhando para aprimorar a experiência de compra no WhatsApp, o que pode ser benéfico para os usuários.

Outro ponto observado é a preferência pela utilização dos canais físicos, os quais, em média, são considerados convenientes e fáceis para realizar compras. Dessa forma, além de monitorar gargalos nos canais digitais, o Zona Sul deve enfatizar a escuta ativa dos atendentes quanto aos feedbacks dos clientes, especialmente nas lojas físicas, onde esses gargalos são mais complexos de serem monitorados.

Por último, a qualidade do atendimento em relação à compreensão das necessidades dos clientes foi analisada, principalmente nos casos de interação com atendentes. Além disso, a avaliação englobou a qualidade das plataformas

quanto ao formato em que são entregues, e se essas também atendem às necessidades de uso do cliente ou não (Tabela 6).

	Respostas	Média de Notas	Limite Inferior	Limite Superior
Loja				
Sinto que minhas necessidades são entendidas (pelos atendentes)	85	3,81	3,61	4,02
Site/App				
Sinto que minhas necessidades são atendidas (pelo formato das plataformas)	20	3,60	3,19	4,01
WhatsApp				
Sinto que minhas necessidades são entendidas (pelo atendente)	13	3,77	3,27	4,27

Tabela 6: Análise do atendimento às necessidades

Observando os limites das notas atribuídas a cada canal, é possível notar que não há distinção entre um canal sendo melhor ou pior do que o outro em termos de atendimento às necessidades do cliente (Gráfico 7). Com 95% de confiança, a média das respostas para todos os canais situa-se entre neutro e concordo. Isso sugere que o que os clientes geralmente procuram é compreendido e atendido tanto pelos atendentes quanto pela estrutura das plataformas digitais.

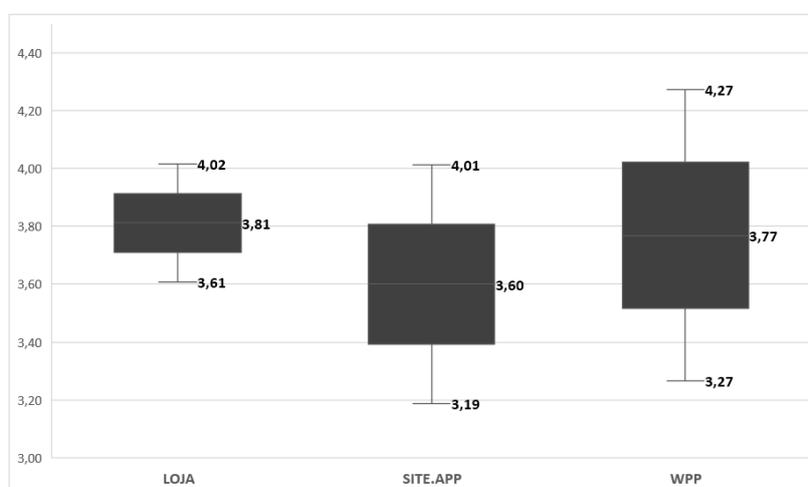


Gráfico 7: Médias e limites do atendimento às necessidades

A seguir, apresenta-se um resumo de todos os atributos avaliados para os diferentes canais (Tabela 7). É importante destacar mais uma vez a discrepância no tamanho da amostra entre os canais, o que compromete a qualidade da amostra e, por conseguinte, dos resultados observados.

	Respostas	Média de Notas	Límite Inferior	Límite Superior
Loja				
Acho conveniente	85	4,18	3,98	4,37
Realizar as compras por aqui é fácil e rápido	85	4,09	3,90	4,29
Sinto que minhas necessidades são entendidas (pelos atendentes)	85	3,81	3,61	4,02
Sinto que sou reconhecido quando vou novamente à loja	85	2,64	2,39	2,88
Site/App				
A experiência na utilização é ótima	20	3,45	3,04	3,86
Acho conveniente ²	20	3,55	3,07	4,03
Realizar as compras por aqui é fácil e rápido ²	20	3,75	3,35	4,15
Sinto que minhas necessidades são atendidas (pelo formato das plataformas)	20	3,60	3,19	4,01
WhatsApp				
Acho conveniente ³	13	4,00	3,56	4,44
Realizar as compras por aqui é fácil e rápido ³	13	3,38	2,82	3,95
Sinto que minhas necessidades são entendidas (pelo atendente)	13	3,77	3,27	4,27
Sinto que sou reconhecido quando interajo novamente	13	2,85	2,22	3,47

Tabela 7: Resumo dos atributos avaliados por canal de interação

5.3.3. Outros canais

Apenas dez pessoas da amostra consomem o conteúdo gerado pelo Zona Sul, sendo que nove o fazem por meio das redes sociais, enquanto uma pessoa consome os e-books disponibilizados. Observou-se baixa participação ativa nas redes sociais, com os nove primeiros apenas acompanhando passivamente o que é publicado pelo supermercado, sem interações significativas. Em relação aos serviços complementares, 46 pessoas já fizeram uso deles, sendo que todos utilizaram os restaurantes. Duas pessoas, além de frequentar os restaurantes, também buscaram informações com os especialistas do Zona Sul, e uma delas participou de um evento. Quanto às ofertas do Zona Sul, 54 entrevistados afirmaram utilizá-las, e suas preferências são as seguintes (Gráfico 8).

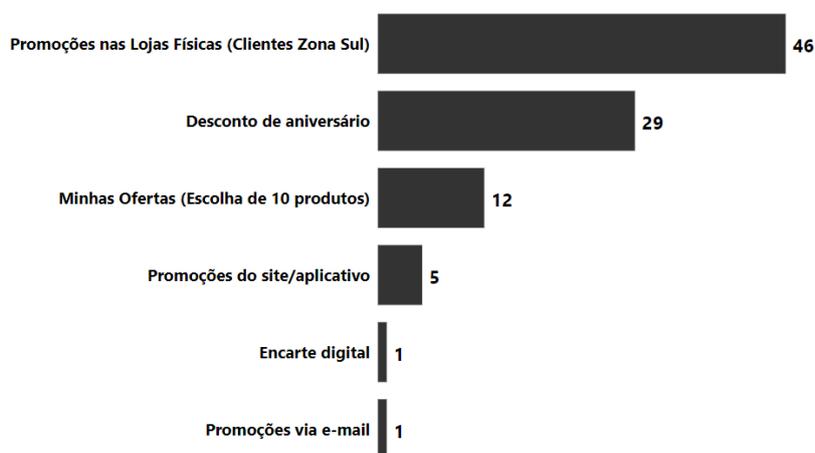


Gráfico 8: Ofertas utilizadas pela amostra

Inicialmente, foi avaliado se o uso de serviços complementares, ofertas e consumo dos conteúdos influencia a compra de produtos adicionais na loja, proporcionando valor ao Zona Sul tanto em termos financeiros quanto em informações transacionais. O cenário foi o seguinte (Tabela 8).

	Respostas	Média de Notas	Limite Inferior	Limite Superior
Canais de Conteúdo				
Algum conteúdo já influenciou uma compra	10	3,90	3,36	4,44
Ofertas				
Realizo mais compras por conta das ofertas	54	3,56	3,27	3,84
Serviços Complementares				
Por causa do uso de algum desses serviços, eu acabei comprando algum produto	46	3,57	3,20	3,93

Tabela 8: Análise de compras adicionais

Portanto, com 95% de confiança, o intervalo determinado pelos limites engloba a média da percepção da população em relação a compras adicionais influenciadas pelos conteúdos das redes sociais, serviços complementares e ofertas, e essa percepção não apresenta distinção entre os três canais, situando-se um pouco acima do neutro em direção à concordância (Gráfico 9).

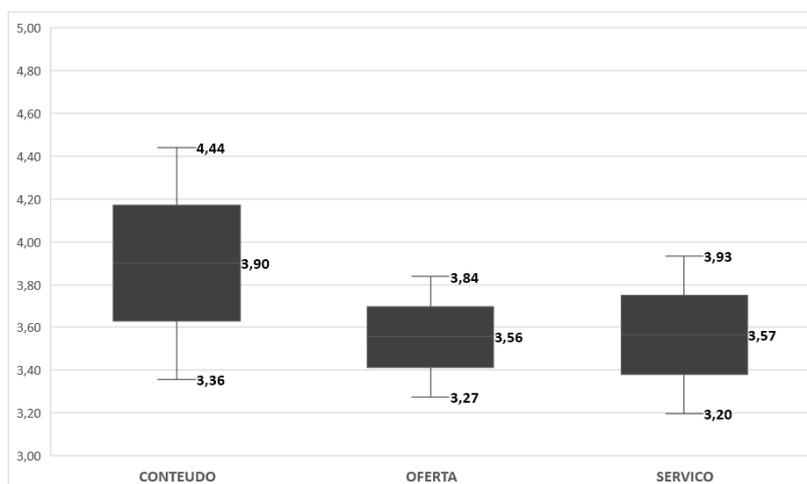


Gráfico 9: Médias e limites de compras adicionais

As ofertas e os serviços complementares, principalmente o consumo nas lojas físicas, são aspectos do Zona Sul mais estabelecidos e utilizados pelos clientes. É bastante comum que um cliente utilize pelo menos um desses. No entanto, o conteúdo gerado pelo Zona Sul ainda é pouco difundido. Há uma

necessidade de estímulo para que as pessoas comecem a seguir e engajar em suas redes sociais e blog, ou trocar informações com especialistas. Como evidenciado acima, o conteúdo possui impacto positivo na realização de compras. O engajamento é fundamental também para a compreensão de preferências e necessidades individuais que são expostas nessas redes. Apesar da amostra ser pequena, com apenas dez respondentes, oito deles afirmaram já ter realizado compras adicionais devido ao consumo de conteúdo das redes sociais, o que pode significar uma oportunidade para o supermercado.

Em segundo lugar, foi analisado se informações adicionais, além dos dados de cadastro, já foram fornecidas por meio de qualquer um dos dois primeiros canais (redes sociais ou serviços complementares), ou para acessar determinadas ofertas. Essas informações adicionais englobam preferências por produtos, marcas, categorias ou opiniões mais específicas (Tabela 9).

	Respostas	Média de Notas	Limite Inferior	Limite Superior
Canais de Conteúdo				
Já forneci informações adicionais ao consumir um conteúdo	10	3,10	2,16	4,04
Ofertas				
Já forneci informações adicionais para garantir alguma oferta	54	3,52	3,22	3,82
Serviços Complementares				
Já forneci informações adicionais para utilizar esses serviços	46	2,76	2,42	3,11

Tabela 9: Análise de coleta de informações adicionais

Dado o pequeno número de respostas para os canais de conteúdo, os limites apresentam uma maior dispersão, o que reflete a menor precisão nos resultados e na qualidade da amostra. Há uma probabilidade considerável de haver *outliers*. Ao comparar este canal com os outros, não há uma distinção clara na percepção dos clientes quanto ao fornecimento de informações adicionais (Gráfico 10). As respostas variaram desde a discordância até a concordância, dificultando a obtenção de conclusões mais precisas. Por outro lado, ao comparar o atributo do uso de ofertas com os serviços complementares, a percepção média para o uso dos serviços, com 95% de confiança, está mais próxima da neutralidade para a discordância, enquanto para o uso das ofertas varia de neutro para a concordância.

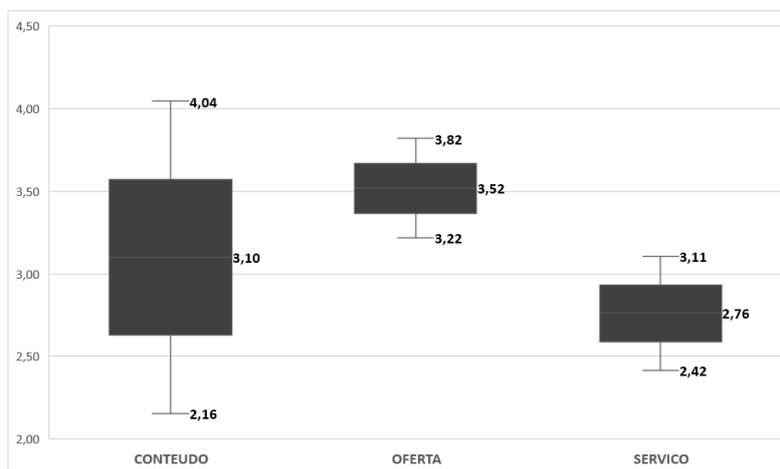


Gráfico 10: Médias e limites de informações adicionais

A análise buscou investigar a tendência de fornecimento de informações além das necessárias para o cadastro. Contudo, vale ressaltar a possibilidade de casos em que a nota explicativa no questionário não tenha sido lida ou a interpretação de “informações adicionais” tenha sido equivocada. Mesmo diante desses cenários, há uma oportunidade de aprimoramento na coleta de feedbacks sobre o uso dos serviços complementares, em específico os restaurantes. Isso pode ser realizado por meio de pesquisas de satisfação após o consumo. Além disso, há a possibilidade de avaliações de outros serviços, como das entregas realizadas, qualidade do atendimento ou até da qualidade dos próprios produtos, entre outras. A obtenção desse tipo de informação é relevante para a compreensão das expectativas e preferências do cliente, desde que sejam integradas à base através de um identificador. Estimular os clientes a compartilharem essas informações, seja em troca de benefícios específicos ou outros estímulos, deve ser considerado como parte das estratégias de interação.

Por último, foi analisado o nível de recomendação do Zona Sul a um amigo, através do compartilhamento de algum de seus conteúdos ou indicação de algum dos serviços (Tabela 10). As ofertas não foram consideradas neste resultado.

	Respostas	Média de Notas	Limite Inferior	Limite Superior
Canais de Conteúdo				
Já compartilhei algum conteúdo ou comentei com um amigo sobre	10	4,10	3,75	4,45
Serviços Complementares				
Já indiquei o serviço a um amigo	46	3,96	3,65	4,27

Tabela 10: Análise de indicação a um amigo

Com 95% de confiança, a média das respostas sobre o impacto da recomendação dos restaurantes e o compartilhamento de conteúdo para amigos apresenta uma percepção positiva, variando de neutra a concordante, sem distinção entre os canais (Gráfico 11). A recomendação feita por amigos se destaca como um fator importante para a percepção de confiança na marca por parte dos potenciais clientes. Isso ocorre porque essas recomendações, vindas de fontes confiáveis, tendem a influenciar positivamente a credibilidade percebida na empresa, tornando os clientes mais propensos a realizar negócios. Assim, para o Zona Sul, manter a qualidade dos serviços complementares oferecidos e do conteúdo criado é essencial, considerando os benefícios do *word-of-mouth* como uma ferramenta valiosa para a reputação da empresa.

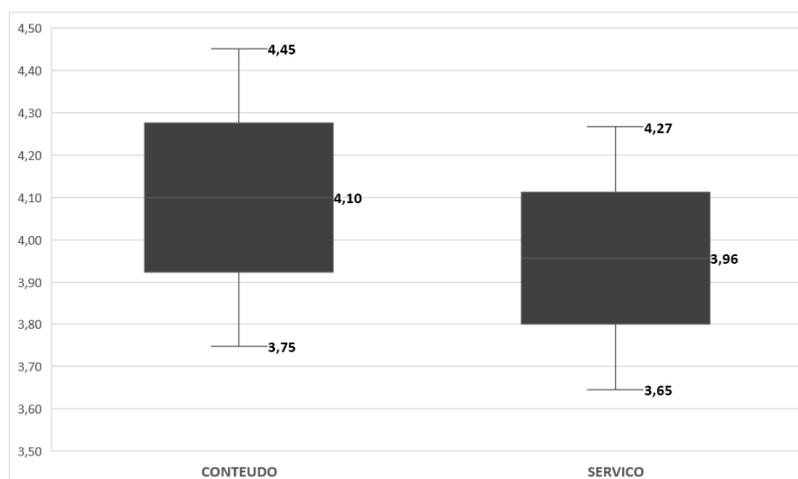


Gráfico 11: Médias e limites de informações adicionais

5.3.4. Reclamações e feedbacks

Dos 95 respondentes, apenas 11 fizeram algum tipo de reclamação para o Zona Sul. Para verificar a qualidade da resolução, foram avaliados três aspectos: se o problema foi resolvido no primeiro contato, se o atendimento foi atencioso e o nível de percepção do cliente sobre o aprendizado do supermercado com a reclamação, a fim de evitar o mesmo erro (Tabela 11):

	Respostas	Média de Notas	Limite Inferior	Limite Superior
Reclamacao				
Foi resolvido no primeiro contato	11	3,73	3,02	4,43
O atendente foi atencioso e entendeu minhas necessidades	11	4,00	3,30	4,70
Sinto que eles aprenderam com minha reclamação e não repetirão o erro	11	3,09	2,53	3,65

Tabela 11: Análise da resolução de problemas

A percepção média da qualidade da resolução, com um intervalo de confiança de 95%, variou entre concordância e discordância. Essa análise apresentou uma maior variação nos limites devido a uma margem de erro mais ampla, consequência do limitado número de respostas (11), afetando a precisão dos resultados. Abaixo, encontra-se a avaliação individual de cada componente, expressa em escalas percentuais (Gráfico 12).

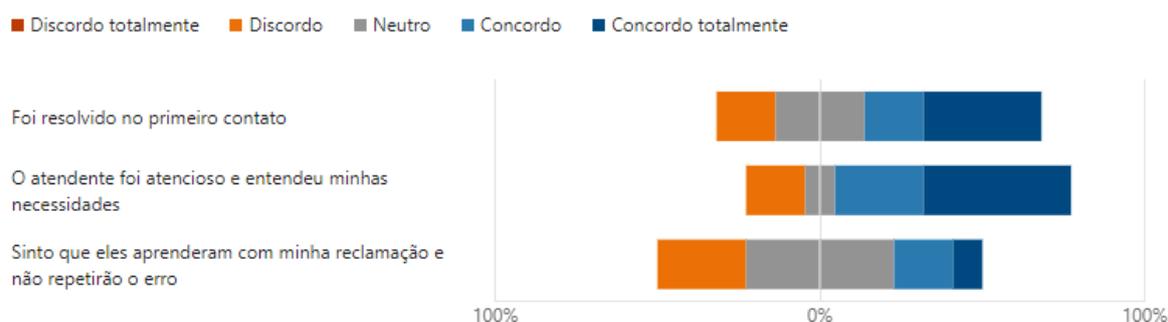


Gráfico 12: Características da qualidade da resolução de problemas

Por fim, foi realizado um levantamento sobre o costume de realizar feedbacks através de algum dos canais existentes. Apenas uma pessoa indicou que já respondeu pontualmente uma pesquisa de qualidade de atendimento após comer no restaurante. As outras pessoas da amostra não realizam feedbacks. Ao serem questionadas sobre os motivos que as incentivariam a fornecer feedbacks, a maioria não selecionou nenhuma das opções sugeridas e não apresentou ideias específicas de canais que poderiam estimular esse processo (Gráfico 13).

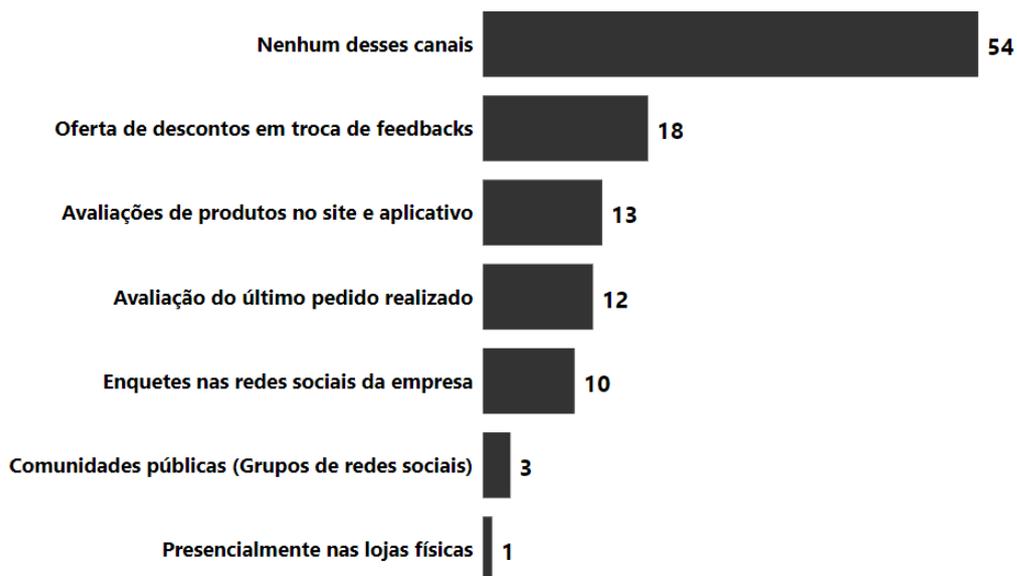


Gráfico 13: Potenciais canais de feedbacks

5.3.5. Outros aspectos da interação e customização

Conforme já mencionado, a etapa de customização ainda não está plenamente desenvolvida no Zona Sul. As soluções oferecidas não são direcionadas com base nas informações disponíveis sobre as características individuais de cada cliente. O mais próximo disso são as comunicações segmentadas, que incluem ofertas, conteúdos, campanhas e publicidade. No entanto, foram avaliados alguns aspectos importantes apresentados na metodologia e referentes aos produtos (*core*), serviços complementares (ofertas, anúncios, forma de pagamento e entrega) e atendimento *online* e presencial do supermercado, a fim de identificar se atendem às necessidades e expectativas dos clientes.

Para avaliar esses três grupos, cada conjunto de afirmações foi analisado de forma independente, sem comparações entre eles. Para cada aspecto do grupo, identificou-se a proporção de concordância e discordância em relação ao total de respostas, excluindo as respostas “não posso opinar” da análise. Em seguida, foram destacados alguns fatores relevantes observados. A tabela abaixo exhibe os resultados para cada afirmação (Tabela 12). As afirmações foram separadas em negativas ou positivas para facilitar a compreensão.

	Concordo		Discordo		Total Respostas
	Respostas	%	Respostas	%	
Atendimento					
Negativa					
Já deixaram de resolver um problema meu, pois "o sistema não deixava"	18	34,6%	34	65,4%	52
Sinto que a forma como me atendem é genérica (ao comprar um produto ou serviço)	27	51,9%	25	48,1%	52
Positiva					
Já deixei de encontrar o que eu queria, mas me ofereceram uma ótima opção alternativa	36	67,9%	17	32,1%	53
Já tive dúvida sobre o produto (marca, características etc.) que queria comprar e me indicaram uma ótima opção	39	73,6%	14	26,4%	53
Sou sempre tratado da forma como prefiro	64	87,7%	9	12,3%	73
Produtos (Core)					
Negativa					
É difícil escolher entre tantas opções	34	48,6%	36	51,4%	70
Positiva					
A qualidade está de acordo com o que divulgam sobre os produtos	74	92,5%	6	7,5%	80
Possuem grande variedade de marcas e características	77	89,5%	9	10,5%	86
Sempre atendem às minhas necessidades	75	90,4%	8	9,6%	83
Serviços Complementares					
Negativa					
Já recebi ofertas irrelevantes, que nada tinham a ver comigo	29	63,0%	17	37,0%	46
Já tive problemas com a forma que eu queria pagar (um produto ou serviço)	12	21,4%	44	78,6%	56
Já tive problemas com a forma que eu queria receber a entrega	12	23,5%	39	76,5%	51
Positiva					
As ofertas sempre entregam o que é prometido (o desconto prometido, os produtos aplicáveis)	47	83,9%	9	16,1%	56
Já recebi publicidade relevante, que estimulou minha compra	37	67,3%	18	32,7%	55

Tabela 12: Análise dos três grupos potenciais de customização

No atendimento do Zona Sul, dois aspectos negativos foram avaliados: a flexibilidade na resolução de problemas fora das regras do supermercado e a abordagem no atendimento. Um componente essencial nos processos empresariais é o sistema ERP, uma ferramenta de gestão que integra várias áreas do negócio, facilitando o acesso, relacionamento e confiabilidade dos dados (EQUIPE TOTVS, 2023). Esse sistema deve ter regras consistentes, porém não tão inflexíveis a ponto de impedir a resolução de problemas importantes para o relacionamento com o cliente. Embora a maioria não tenha enfrentado tais problemas, 18 pessoas relataram situações do tipo, o que pode prejudicar a confiança. O Zona Sul precisa enfatizar a importância de resolver esses problemas e treinar a equipe para lidar com situações excepcionais.

Quanto ao atendimento, uma abordagem genérica dificulta a criação de um relacionamento próximo e personalizado, tornando mais difícil a obtenção de informações relevantes. A percepção geral é de um atendimento genérico (51,9%), sugerindo melhorias por meio de treinamentos e incentivos apropriados. Apesar dos treinamentos para valorizar o cliente, falta implementar processos para usar os dados adquiridos na personalização do atendimento. Além disso, a falta de clareza sobre o histórico de interações do cliente para os atendentes dificulta a construção de diálogos contínuos. Aprimorar esse aspecto requer integração entre canais e gestão responsável dos dados, a fim de obter uma visão completa do cliente, juntamente com treinamentos e incentivos para implementar essas mudanças.

Nos aspectos positivos do atendimento, os resultados da amostra apontam que, na maioria dos casos os atendentes estão preparados para oferecer soluções alternativas quando um produto não está disponível, além de possuírem informações sobre os produtos para auxiliar em possíveis dúvidas dos clientes, mantendo um tratamento adequado. Antes de almejar objetivos mais amplos, como o desenvolvimento da intimidade com o cliente e a obtenção de informações relevantes, deve-se garantir a preparação dos atendentes para auxiliar os clientes. É essencial serem proativos ao oferecer alternativas e estarem bem treinados para qualquer dúvida, eliminando obstáculos na decisão de compra. Contudo, ainda há um nível considerável de discordância, conforme indicado pela amostra. Portanto, além de seguir preparando os atendentes para dúvidas e eventuais faltas de produtos, o próximo passo é visualizar esses contatos como oportunidades para obter mais insights sobre o cliente e registrar essas informações.

Analisando o grupo de produtos, observa-se que quase metade dos participantes expressou dificuldade em escolher entre a grande variedade que oferecem. Embora a diversidade seja importante para atender a diferentes preferências, se não for direcionada às necessidades específicas dos clientes, pode gerar dúvidas e dificultar a decisão de compra. A apresentação dos produtos no *site* e no aplicativo devem atender às preferências dos clientes, facilitando assim suas escolhas. Nas lojas físicas, o atendimento desempenha um papel significativo ao investigar as necessidades dos clientes e oferecer recomendações alinhadas às suas preferências identificadas. Em relação aos aspectos positivos, todos foram bem avaliados na amostra, em torno de 90% de concordância para as três afirmações. A qualidade e a variedade dos produtos oferecidos pelo Zona Sul são, de fato, percebidas como um ponto forte da marca, constituindo um diferencial importante.

No quesito serviços complementares, 29 pessoas receberam ofertas irrelevantes na amostra. Melhorar a utilização das informações transacionais e a coleta de preferências individuais pode tornar a segmentação de ofertas mais assertiva. Embora seja difícil evitar o envio de ofertas irrelevantes por completo, deve-se buscar torná-las cada vez mais relevantes para agregar valor a cada interação. Sobre problemas de pagamento ou entrega, a maioria discordou, o que é positivo. Uma vez que os processos de pagamento e entrega estejam

estruturados corretamente, é possível considerar melhorias voltadas para a personalização, visando agregar mais valor ao cliente.

Quanto aos aspectos positivos, verificou-se primeiramente se as ofertas cumprem o prometido, essencial para a credibilidade da empresa. Apenas nove pessoas discordaram dessa afirmação, o que é um problema dada a importância de informações claras para manter a confiança. Em seguida, avaliou-se o impacto da publicidade nas compras dos clientes da amostra, sendo a maioria influenciada positivamente. Contudo, para aprimorar, é essencial incorporar preferências individuais nos perfis dos clientes, permitindo segmentações mais precisas e eficientes, assim como para as ofertas.

Para avaliar a lealdade dos clientes, foi avaliado se o Zona Sul é a primeira opção de supermercado para a amostra, além de potenciais fatores que possam influenciar a decisão por supermercados concorrentes (Gráfico 14). Das 95 respostas, 41% (39) afirmaram que é sua primeira opção, enquanto 59% (56) responderam negativamente.

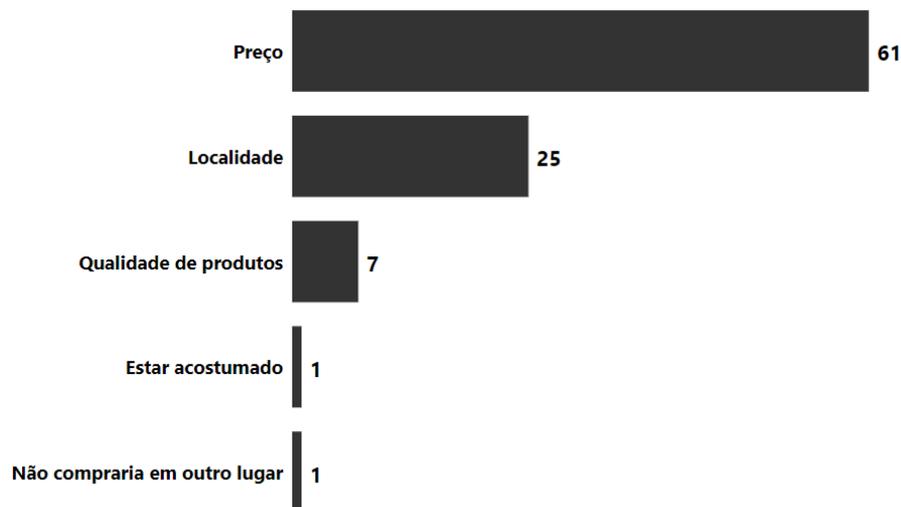


Gráfico 14: Motivos de escolha por concorrentes

6. Considerações finais

A avaliação da aplicação prática dos conceitos e estratégias da metodologia IDIC nos supermercados Zona Sul permitiu explorar tanto os pontos fortes das estratégias de CRM da empresa quanto identificar áreas que ainda necessitam de desenvolvimento para alcançar resultados mais eficazes. Embora não se possa generalizar o caso para todas as varejistas do setor, é possível obter uma compreensão mais concreta dos processos, ferramentas e cultura necessários para a estruturação e aprimoramento das estratégias de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente neste mercado altamente competitivo. Isso destaca a importância de investir em tais estratégias e revela o potencial de resultados positivos decorrentes da implementação bem-sucedida das quatro etapas.

6.1. Conclusão

Pode-se concluir que o Zona Sul mostra um desempenho mais robusto nas duas primeiras etapas do modelo IDIC - Identificar e Diferenciar. Mesmo que alguns elementos da teoria não estejam presentes, a empresa consegue, em grande parte, identificar sua base de clientes e classificá-la em categorias úteis para seu desenvolvimento. Por outro lado, as últimas duas etapas - Interagir e Customizar - apresentam áreas com maior potencial de aprimoramento. Em particular, a criação de diálogos contínuos para uma compreensão mais profunda das necessidades individuais dos clientes se destaca como a principal oportunidade. Além disso, é essencial que a empresa saiba como aplicar esse conhecimento para criar valor de maneira eficaz, customizando suas comunicações. Embora a interação geralmente seja percebida de forma neutra a positiva, ainda carece de personalização adequada.

A preferência geral por compras em ambiente físico ainda é um fator característico de supermercados que dificulta a aplicação das estratégias de CRM, enquanto o ambiente digital facilita a implementação. Essa realidade aponta para a necessidade do desenvolvimento de estratégias para os dois canais, buscando uma integração eficaz entre eles. No Zona Sul, algumas integrações são

evidentes, como a utilização de ofertas digitais na loja física e a integração do cadastro do CPF. Entretanto, há potencial de desenvolvimento entre os serviços oferecidos nas lojas, como restaurantes e cursos, e o seu ecossistema digital que vem evoluindo.

Identificar: A etapa mais bem estruturada no Zona Sul, consequência do sucesso dos benefícios garantidos através de suas promoções com cadastro do CPF. Dificilmente um cliente não possui cadastro na loja e não o utiliza para a realização das compras que fazem. Assim, o objetivo de identificar cada cliente como único já é realidade para 80% de sua base. No entanto, existem áreas de aprimoramento a serem consideradas, como o armazenamento e integração de outros dados relevantes e complementares ao perfil dos clientes, bem como estratégias para promover a cultura da coleta de dados, democratização e o uso dessas informações.

Diferenciar: Por meio do RFM e do LTV, o Zona Sul consegue efetivamente alcançar seu objetivo de distinguir os clientes com base em seu valor, criando categorias e análises a partir dessas métricas. Essa diferenciação é valiosa para orientar as estratégias comerciais e monitorar o desenvolvimento do valor dos clientes ao longo do tempo. No entanto, vale destacar que a diferenciação com base em necessidades específicas ainda não está implementada, havendo apenas segmentações pontuais com base no comportamento de grupos de clientes. De acordo com a metodologia utilizada, essa seria uma área com oportunidades de melhoria a ser considerada.

Interagir: O Zona Sul proporciona uma experiência de compra agradável, tanto em suas lojas físicas quanto em seu ambiente digital. Qualquer problema que surja é tratado com prontidão, e o atendimento, de forma geral, é atencioso e prestativo. No entanto, há margem para melhorias, especialmente no que diz respeito à criação de diálogos contínuos com os clientes. Isso pode ser alcançado através da integração de canais, implementação de treinamentos e incentivos internos, adoção de ferramentas e estratégias para coleta de feedbacks, além do estímulo à participação ativa dos clientes. Atualmente, a interação com os clientes é relativamente superficial e não resulta na obtenção de informações adicionais sobre suas necessidades individuais.

Customizar: A etapa de customização ainda não foi completamente implementada no Zona Sul. Embora a equipe de CRM reconheça o potencial competitivo dessa etapa, ainda não possui informações substanciais sobre as necessidades dos clientes, nem definiu processos e estratégias eficazes para fornecer valor por meio de soluções customizadas.

É importante ressaltar que a metodologia funciona como um guia para atingir o principal objetivo do CRM: aumentar o valor dos clientes ao longo do tempo. Portanto, as etapas apresentadas são excelentes diretrizes para uma implementação adequada das estratégias de CRM. No entanto, cada aspecto dessas etapas deve ser avaliado quanto à sua relevância, levando em consideração o modelo do negócio, as finalidades e os objetivos estratégicos da empresa. Por exemplo, a implementação de diferenciação com base nas necessidades deve ter uma finalidade clara. Todo desenvolvimento de processo, ferramenta e cultura deve estar alinhado com a entrega de valor ao cliente e o aumento de seu valor para a empresa. Nesse contexto, as estratégias implementadas devem ser consideradas como meios para atingir esse objetivo, e não como um fim em si mesmas.

6.2. Implicações teóricas

Este trabalho destaca a importância da implementação das etapas do IDIC para o desenvolvimento do relacionamento e do valor do cliente ao longo do tempo na empresa. Ele também mostra como cada etapa está conectada com a anterior. Todas devem estar bem estruturadas para que o CRM como um todo seja eficaz. Muitos dos conceitos abordados em cada etapa são aplicáveis a empresas de diversos setores, o que ressalta a importância do CRM, independentemente do modelo de negócios. Por exemplo, o programa de fidelidade de descontos por meio do cadastro do CPF é uma estratégia de identificação que pode ser encontrada em outros setores além de supermercados, como farmácias e restaurantes.

É possível perceber com mais clareza a importância do avanço tecnológico no aprimoramento do relacionamento com os clientes. A tecnologia desempenha um papel fundamental como meio para o desenvolvimento de estratégias mais impactantes para a empresa, permitindo a diferenciação por meio de grandes

volumes de dados, interações diretas com os clientes e customização acessível de soluções oferecidas digitalmente. Embora a teoria destaque que o CRM englobe muito mais do que tecnologia, também reconhece que, sem ela, muitas estratégias relevantes para o desenvolvimento dos relacionamentos da empresa não seriam viáveis. Esse aspecto se torna evidente ao observar as ferramentas que tornam possíveis as estratégias implementadas pelas empresas.

Outro ponto importante é a construção da confiabilidade e os fatores que a compõem, de acordo com a equação da confiabilidade. O estudo deixou claro o impacto, sobretudo, do fator "intimidade", que é construído por meio de diálogos contínuos e integrados, mantendo a sequência a partir do último contato. Sem o desenvolvimento desse aspecto, torna-se inviável obter informações relevantes para aprimorar a etapa de diferenciação e incorporar valores potenciais e mudanças significativas no cálculo do valor do cliente, que somente o diálogo íntimo pode fornecer. Além disso, torna-se impossível atender de forma customizada às necessidades específicas do cliente ou interagir de maneira mais eficaz, no momento adequado e da maneira correta. Somente através da confiabilidade do cliente é possível transformar as interações em uma fonte de informações competitivas, que se refletem na melhoria dos produtos e serviços oferecidos.

Por último, com base nas entrevistas e na pesquisa com os clientes, é possível perceber como a falta de personalização na comunicação e na entrega de soluções afeta a lealdade do cliente. Isso os torna mais propensos a realizar negócios com concorrentes, uma vez que a vantagem competitiva derivada da entrega de soluções exclusivas não está presente, uma vantagem que a teoria aponta como resultado da implementação eficaz do IDIC. A exclusividade de algumas marcas oferecidas pelo Zona Sul se revela como uma vantagem competitiva em relação aos produtos que comercializa, e essa influência foi identificada através do feedback dos clientes. Eles mencionaram escolher o Zona Sul devido à indisponibilidade dos produtos em outros locais. Esse princípio deve se aplicar ao relacionamento como um todo. Conhecer individualmente cada cliente e fornecer algo único, que nenhum outro supermercado oferece, cria uma vantagem competitiva. Nesse cenário, trocar o supermercado por um concorrente se torna uma decisão mais difícil. Assim como as marcas exclusivas influenciam a escolha do supermercado, a comunicação com os atendentes, a relevância das ofertas recebidas, a apresentação dos produtos de acordo com as preferências, o

reconhecimento de restrições e intolerâncias, ou outras formas de customização, devem desempenhar um papel significativo na decisão do cliente de permanecer no Zona Sul.

6.3. Implicações gerenciais

Através deste trabalho, é possível identificar, de forma concisa, o processo para a implementação de um CRM em uma empresa, acompanhado de exemplos práticos que ilustram casos de sucesso na aplicação dessas estratégias. Pelo embasamento teórico, ficam mais claras as ações a serem tomadas em cada etapa e dos requisitos necessários para sua execução, permitindo que sejam adaptados à realidade específica da empresa. Com a análise do estudo de caso, é possível extrair referências sobre processos e estratégias implementadas em uma varejista nacional, como o Zona Sul, que podem servir de inspiração para futuras implementações de CRM.

Além disso, o estudo destacou algumas tendências de mercado relevantes para o setor de supermercados no Brasil, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das mudanças nos hábitos e no comportamento de consumo das pessoas. Através da análise SWOT, foi possível identificar oportunidades e ameaças significativas, assim como fatores de influência importantes na decisão de compra dos consumidores. Ficou evidente a relevância do canal físico nesse tipo de negócio, especialmente em um supermercado como o Zona Sul, que se caracteriza por compras menores e mais frequentes, bem como pela oferta de experiências gastronômicas em suas unidades. O uso de canais digitais apresenta sinais de crescimento, impulsionado pela crescente familiaridade das gerações com a tecnologia e os benefícios que ela proporciona. O investimento em tecnologia já é reconhecido como relevante para a estruturação eficaz de um CRM. No entanto, para utilizá-la corretamente, os processos, a liderança e a cultura da empresa devem estar bem estruturadas e alinhadas à criação de valor ao cliente. Além disso, é improvável que o ambiente físico seja completamente substituído, e cabe às empresas a tarefa de integrar cada vez mais esses dois meios de comunicação, caso ambos coexistam.

Por último, é fundamental destacar a importância da cultura orientada para o cliente e do uso eficaz dos dados como diferencial, fatores que reforçam a

necessidade de lideranças sólidas e treinamentos eficazes centrados no cliente. As equipes devem estar alinhadas com o objetivo de criar valor para cada cliente a curto e longo prazo. Portanto, os incentivos e metas estabelecidos pela gerência para os colaboradores devem estar em sintonia com esse propósito. Além disso, a empresa deve constantemente enfatizar a responsabilidade e confidencialidade dos dados junto aos colaboradores. Apenas por meio de uma cultura de segurança de dados bem estabelecida, os dados dos clientes podem ser compartilhados de maneira adequada e fornecer informações relevantes para as pessoas certas, contribuindo para o aprimoramento do relacionamento com o cliente. Assim, cabe às lideranças da empresa atuarem no desenvolvimento e na orientação dos colaboradores para que as estratégias de CRM sejam plenamente implementadas.

6.4. Limitações do estudo

A principal limitação do presente estudo está na qualidade e profundidade dos dados explicitados para a avaliação das estratégias de CRM do Zona Sul. Devido a confidencialidade dos dados, não foi possível avaliar a efetividade das estratégias do supermercado de modo financeiro, mensurando a evolução do valor dos clientes e da base de clientes como um todo. Também não foi possível adquirir informações relevantes quanto ao papel das lideranças do supermercado no desenvolvimento das estratégias de CRM e planejamento dos treinamentos dos colaboradores. O estudo se limitou a uma avaliação referente ao enquadramento das estratégias praticadas dentro dos conceitos teóricos abordados na metodologia IDIC, fazendo o paralelo entre cumprimento ou não do que é proposto na teoria como boas práticas. Assim, os resultados da efetividade das estratégias de CRM foram obtidos a partir das percepções dos clientes do Zona Sul, tanto em forma de pesquisa quantitativa, quanto qualitativa, o que, por sua vez, também apresenta algumas limitações.

Dentre as limitações da pesquisa de percepção dos clientes, que se restringiu às etapas de interação e customização, se destacam: o pequeno tamanho da amostra, que aumenta a probabilidade de serem encontrados *outliers* e limitam as generalizações, ainda mais reduzidas quando avaliados os canais digitais; a possibilidade de vieses nas respostas, seja por uma última experiência ruim ou boa, ou um único fator positivo ou bom, que tenha influenciado a resposta

para todas as interações já feitas com o supermercado, por uma heurística do afeto, viés da disponibilidade ou substituições (a própria escolha por um canal já determina uma preferência e, possivelmente, uma visão positiva do canal); o perfil dos respondentes e entrevistados, que possuem suas opiniões, facilidades e dificuldades quanto ao uso de tecnologia, diferentes níveis de disposição para interações e outras características gerais que possam ter influenciado as respostas; e o próprio nível de atenção durante as respostas no formulário de pesquisa quantitativa, assim como familiaridade e entendimento da plataforma do questionário como um todo.

Por fim, o conceito de *Customer Relationship Management* é amplo e possui diversas nuances. A área de CRM do Zona Sul é enxuta e bastante voltada ao digital, meio de interação que ainda está em crescimento e não possui tanto volume quanto as lojas físicas. Dessa forma, outras áreas da empresa, como a área comercial ou de mídias digitais, podem ter estratégias relevantes relacionadas à gestão de relacionamento que não foram citadas no estudo, incluindo objetivos estratégicos, processos e ferramentas.

6.5. Sugestões e recomendações para novos estudos

Para estudos posteriores, é fundamental aumentar o tamanho da amostra na pesquisa e selecionar um grupo mais engajado no uso de tecnologia digital. Dessa forma, evita-se que valores atípicos distorçam as avaliações obtidas, garantindo a presença de dados de maior qualidade, provenientes de pessoas que realmente fazem uso das ferramentas. O mesmo princípio se aplica ao número de entrevistas e ao perfil dos entrevistados.

Uma segunda recomendação é aprofundar a metodologia em uma varejista, com o objetivo de avaliar o impacto das estratégias de CRM em termos financeiros, como a evolução do valor da base de clientes ao longo de um período específico, comparando-o aos investimentos e estratégias aplicadas. Isso permitirá a compreensão das correlações entre os resultados e as práticas mais bem avaliadas pelos clientes. Somente por meio de uma análise financeira da empresa é possível determinar se ela está realmente criando valor a curto e longo prazo para seus clientes.

Por fim, é interessante estender o estudo de caso para outras empresas, sejam elas semelhantes ou não, a fim de avaliar o impacto das etapas do IDIC em diversos modelos de negócios. Isso permitirá ampliar o escopo dos resultados obtidos e validar as conclusões alcançadas neste estudo.

7. Referências Bibliográficas

ABRAS. **Ranking ABRAS 2023.** Disponível em: <<https://superhiper.abras.com.br/pdf/291.pdf>>. Acesso em: 03 de setembro de 2023.

ABRE (Associação Brasileira de Embalagem). **95% dos brasileiros preferem marcas que investem em sustentabilidade.** Disponível em: <<https://www.abre.org.br/inovacao/95-dos-brasileiros-preferem-marcas-que-investem-em-sustentabilidade/>>. Acesso em: 8 de setembro de 2023.

ALURA. **O que são cookies e como funcionam.** Disponível em: <<https://www.alura.com.br/artigos/o-que-sao-cookies-como-funcionam>>. Acesso em: 07 de outubro de 2023.

ANDREWS, Katherine Zoe. **Optimizing Customer Value and Resource Allocation.** Insights from MSI (Inverno 2003–2004), p. 1-2.

BERGER, Paul D. **Connected Lifetime Value: The Impact of Social Media.** Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, v. 12, 2011, p. 328–344.

BERGER, Paul; ECHAMBADI, Naras; GEORGE, Morris; LEHMANN, Donald R.; RIZLEY, Ross; VENKATESAN, Rajkumar. **From Customer Lifetime Value to Shareholder Value: Theory, Empirical Evidence, and Issues for Future Research.** Journal of Service Research, v. 9, no. 2, novembro de 2006, p. 156–167.

BLATTBERG, Robert; GETZ, Gary; THOMAS, Jacquelyn S. **Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

CI Orgânicos. **Panorama do Consumo de Orgânicos no Brasil 2023**. Disponível em: <<https://ciorganicos.com.br/biblioteca/panorama-do-consumo-de-organicos-no-brasil-2023/>>. Acesso em: 16 de novembro de 2023.

CONLON, Ginger. **Supply Chain and the Customer Experience**. Think Customers: The 1to1 Blog, 16 de janeiro de 2009. Disponível em: <http://www.1to1media.com/weblog/2009/01/supply_chain_and_the_customer.html>. Acesso em: 08 de setembro de 2023.

DAVIS, Stanley M. **Future Perfect**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

DAVENPORT, Thomas H. **Competing on Analytics: The New Science of Winning**. Harvard Business Review Press, 2007.

DEROSE, Chris; TICHY, Noel. **Here's How to Actually Empower Customer Service Employees**. Harvard Business Review, July 1, 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/07/heres-how-to-actually-empower-customer/>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

FADER, Peter. **Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage**, 2ª ed. (1ª ed., 2011), Wharton Executive Essentials, 2012.

GASTRONOMIA Carioca - Zona Sul. **Mídia Kit Atualizado**, agosto de 2023. Disponível em: <<https://gastronomiacarioca.zonasul.com.br/wp-content/uploads/2023/08/202308-Midia-Kit-Atualizado.pdf>>. Acesso em: 04 de novembro de 2023.

GILMORE, James H.; PINE, B. Joseph. **The four faces of mass customization**. Harvard Business Review, v. 75, n. 1, p. 91-102, 1997.

GRAINER, Marc; NOBLE, Charles H.; BITNER, Mary Jo; BROETZMANN, Scott M. **What Unhappy Customers Want**. MIT Sloan Management Review, Spring 2014. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/what-unhappy-customers-want/>>. Acesso em: 07 de setembro de 2023; GOODMAN, **Customer Experience 3.0: High-Profit Strategies in the Age of Techno Service**; LAMBERT, LEARN from **Complaints—A Framework for Handling Grievances Profitably**; BARLOW, Michael; MOLLER, Karl. **A Complaint Is a Gift**, pp. 104-105.

INSV. **As 5 tendências no comportamento de consumo de supermercados para 2023**. Disponível em: <<https://www.insv.com.br/as-5-tendencias-no-comportamento-de-consumo-de-supermercados-para-2023>>. Acesso em: 06 de outubro de 2023.

LANEY, Douglas. **3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety**. META Group, 2001.

NINK, Ellen; FLEMING, G. **B2B Companies**; PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob. **The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1to1 Marketing Program**. New York: Doubleday, 1999.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Managing customer experience and relationships: A strategic framework**. John Wiley & Sons, 2016.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. **Satisfaction, sacrifice, surprise: three small steps create one giant leap into the experience economy.** Strategy & Leadership, v. 28, n. 1, p. 18-23, 2000.

PROTESTE. Guia de supermercado. Disponível em: <<https://www.proteste.org.br/suas-contas/supermercado/simulador/guia-de-supermercado#2>>. Acesso em: 06 de outubro de 2023.

REINSEL, D.; GANTZ, J.; RYDNING, J. **The Digitization of the World From Edge to Core: An IDC White Paper.** [S.l.]: IDC, p. 3, November 2018. Disponível em: <<https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2023.

SEBRAE. **Estudos & Notícias: O Varejo na Economia Brasileira.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudos-noticias-o-varejo-na-economia-brasileira,cdf0126117ee5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 05 de maio 2023.

SBVC (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO). **Apresentação 4a Pesquisa Transformação Digital 2022.** Disponível em: <https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Apresentacao_4a-Pesquisa-Transformacao-Digital_2022-SBVC.pdf>. Acesso em: 5 de maio de 2023.

TIERNEY, Jim. **Loyalty Program Triggers Starbucks Record Q2.** Disponível em: <<https://loyalty360.org/content-gallery/daily-news/loyalty-program-triggers-starbucks-record-q2>>. Acesso em: 13 de setembro de 2023.

TOTVS. **O que é ERP?** Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/erp/o-que-e-erp/>>. Acesso em: 16 de novembro de 2023.

VTEX. **A cultura inovadora do Zona Sul está acelerando o futuro das compras de supermercado no Brasil.** Disponível em: <<https://vtex.com/pt-br/blog/tecnologia/a-cultura-inovadora-do-zona-sul-esta-acelerando-o-futuro-das-compras-de-supermercado-no-brasil/>>. Acesso em: 10 de setembro de 2023.

ZONA SUL. **Zona Sul: 60 anos de história.** Disponível em: <<https://gastronomiacarioca.zonasul.com.br/zona-sul-60-anos-de-historia/>>. Acesso em: 20 de setembro de 2023.

ZONA SUL. **Zona Sul passa a receber pagamento por reconhecimento facial.** Disponível em: <<https://www.payface.com.br/2021/12/15/zona-sul-passa-a-receber-pagamento-por-reconhecimento-facial/>>. Acesso em: 07 de outubro de 2023.

8. Anexos

8.1 Apêndice A – Entrevista com colaborador

1. Como o Zona Sul identifica clientes em todos os canais e qual a estratégia para isso?
2. Como a empresa coleta, integra e mantém atualizadas as informações dos clientes, incluindo o papel dos programas de fidelidade e cookies?
3. Como são definidas as informações a serem coletadas de cada cliente?
4. Como os dados dos clientes são armazenados, compartilhados e treinados os funcionários?
5. Quais estratégias a empresa usa para incentivar a coleta de dados e comunicar os benefícios?
6. Como o Zona Sul calcula e segmenta o valor dos clientes, definindo objetivos financeiros?
7. Como a empresa diferencia clientes com base nas necessidades e categoriza?
8. Como é medida a evolução do valor dos clientes e quais métricas são usadas para avaliar o sucesso?
9. Quais outros KPIs e metas são usados para avaliar o relacionamento com clientes?
10. Como o Zona Sul define e integra seus canais de interação para criar uma experiência consistente?
11. Como a empresa coleta feedbacks e estuda a jornada do cliente?
12. Como as informações das interações são organizadas e usadas para melhorias nos canais?
13. Qual é a estratégia por trás de ofertas, descontos e benefícios para os clientes e como isso afeta o relacionamento?
14. Como a empresa gerencia reclamações e monitora as redes sociais?
15. Como a customização se alinha com a visão do Zona Sul?
16. Como os serviços complementares e adicionais são customizados?
17. Como a empresa gerencia as customizações e exceções?

8.2 Apêndice B – Entrevista com clientes

1. Quais canais você utiliza para interagir com o Zona Sul e por quê?
2. Quando entra em contato com a empresa, que benefícios procura?
3. Encontrou obstáculos ao interagir com a empresa?
4. Já teve experiências positivas inesperadas com a interação com o Zona Sul?
5. Sente-se reconhecido nas interações subsequentes?
6. Sente-se reconhecido em todos os canais? A comunicação é consistente independentemente do canal utilizado?
7. Percebe melhorias no atendimento ao longo do tempo?
8. Utiliza ofertas e promoções da empresa?
9. Percebe melhorias nas promoções e ofertas recebidas?
10. Costuma receber consistentemente anúncios de publicidade ou outras formas de comunicação de marketing?
11. Percebe melhorias nas comunicações de marketing?
12. Percebe melhoria das plataformas (*site* e *app*) na medida em que vai usando esses canais (Se usa *site* ou *app*)?
13. Você consome o conteúdo da empresa e interage nas redes sociais?
14. Utiliza serviços adicionais (Bares e restaurantes, especialistas, cursos, eventos...)?
15. Já deu algum feedback? Sente que seus feedbacks são levados em consideração?
16. Acha que o Zona Sul oferece muita variedade de produtos? Isso é positivo ou negativo?
17. Já conseguiu personalizar serviços, como pagamento ou entrega?
18. Já não encontrou um produto desejado? Como o problema foi resolvido?
19. Já teve dúvidas sobre o produto que queria comprar e foi indicada uma boa opção?
20. Sente que o atendimento é personalizado e flexível? Já teve problemas com burocracia?
21. Em que circunstâncias consideraria trocar o Zona Sul por outro mercado? O relacionamento é relevante nessa decisão?

8.3 Apêndice C – Formulário da pesquisa quantitativa



* Obrigatória

Dados Pessoais

1. Qual é a sua idade?

O valor deve ser um número

2. Qual o seu gênero? *

- Feminino
- Masculino
- Outros

3. Em qual bairro você mora? *

4. Com que frequência você faz compras no supermercado Zona Sul? *

- Mais de 4 vezes por semana
- De 2 a 4 vezes por semana
- Uma vez por semana
- De 2 a 3 vezes por mês
- Ao menos 1 vez por mês
- Não há uma frequência certa
- Apenas uso serviços (Restaurantes e bares)

Hábitos relevantes

5. Quais são os principais produtos ou categorias que você compra ou consome no Zona Sul? *

6. Qual seu gasto médio estimado no mês? *

- Acima de R\$3.000
- Entre R\$1.500 e R\$3.000
- Entre R\$500 e R\$1.500
- Entre R\$100 e R\$500
- Abaixo de R\$100

Interação com a marca

7. Marque todos os meios de interação com a marca que você costuma utilizar: *

- Loja Física
- WhatsApp
- Site
- Aplicativo mobile
- E-mail
- Ligação por telefone
- Outra

8. Você já enfrentou alguma dificuldade ao utilizar um desses canais? *

Ex: Falta de informação, problemas técnicos, tempo de espera, burocracia...

- Sim
- Não

9. Descreva brevemente o(s) problema(s) enfrentado(s). *

10. Você já se surpreendeu positivamente com alguma solução, tecnologia ou atitude de um colaborador durante uma interação através desses canais? *

Ex: Agilidade no atendimento, tecnologia relevante para a experiência, facilidade em se comunicar com a empresa, rápida resolução de problemas...

- Sim
- Não

11. Descreva brevemente a(s) experiência(s) positiva(s). *

Avaliação dos canais de interação

Considere suas experiências com os canais de interação nas respostas. Se nunca usou um canal específico, indique e prossiga para a próxima pergunta.

12. Já utilizou as lojas físicas do Zona Sul para realizar compras ou buscar outros benefícios/serviços? *

- Uso frequentemente
- Uso raramente
- Nunca usei

13. Responda as questões sobre as lojas físicas do Zona Sul: *

OBS: "Ser reconhecido" = lembrar de você, de suas preferências e de diálogos anteriores. Não fazem perguntas repetitivas sobre o que já informei.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Sinto que sou reconhecido quando vou novamente à loja	<input type="radio"/>				
Realizar as compras por aqui é fácil e rápido	<input type="radio"/>				
Sinto que minhas necessidades são entendidas (pelos atendentes)	<input type="radio"/>				
Acho conveniente	<input type="radio"/>				

14. Já utilizou o site ou aplicativo do Zona Sul para realizar compras ou buscar outros benefícios/serviços? *

- Uso frequentemente
- Uso raramente
- Nunca usei

15. Responda as questões sobre o site e aplicativo do Zona Sul: *

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Realizar as compras por aqui é fácil e rápido	<input type="radio"/>				
Sinto que minhas necessidades são atendidas (pelo formato das plataformas)	<input type="radio"/>				
Acho conveniente	<input type="radio"/>				
A experiência na utilização é ótima	<input type="radio"/>				

16. Já utilizou o WhatsApp do Zona Sul para realizar compras ou buscar outros benefícios/serviços? *

- Uso frequentemente
- Uso raramente
- Nunca usei

17. Responda as questões sobre o WhatsApp do Zona Sul: *

OBS: "Ser reconhecido" = lembrar de você, de suas preferências e de diálogos anteriores. Não fazem perguntas repetitivas sobre o que já informei.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Sinto que sou reconhecido quando interajo novamente	<input type="radio"/>				
Realizar as compras por aqui é fácil e rápido	<input type="radio"/>				
Sinto que minhas necessidades são entendidas (pelo atendente)	<input type="radio"/>				
Acho conveniente	<input type="radio"/>				

18. Já utilizou ligação por telefone para o Zona Sul para realizar compras ou buscar outros benefícios/serviços? *

- Uso frequentemente
- Uso raramente
- Nunca usei

19. Responda as questões sobre a ligação por telefone do Zona Sul: *

OBS: "Ser reconhecido" = lembrar de você, de suas preferências e de diálogos anteriores. Não fazem perguntas repetitivas sobre o que já informei.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Sinto que sou reconhecido quando interajo novamente	<input type="radio"/>				
Realizar as compras por aqui é fácil e rápido	<input type="radio"/>				
Sinto que minhas necessidades são entendidas (pelo atendente)	<input type="radio"/>				
Acho conveniente	<input type="radio"/>				

Avaliação da relevância de outros serviços e conteúdos:

20. Você acompanha os conteúdos disponibilizados pelo Zona Sul? Participa ativamente dessas interações? *

Ex: Redes sociais, blog, e-books, vídeos, cursos...

- Acompanho e participo ativamente (comento, compartilho, vou aos eventos...)
- Apenas acompanho (não interajo)
- Não acompanho nem participo

21. Quais tipos de conteúdo? *

- Redes Sociais
- Blog Gastronomia Carioca
- E-books
- Revistas
- Outra

22. Responda as seguintes questões sobre os conteúdos que consome: *

OBS: "Informações adicionais" = informações além do necessário para um cadastro no site ou pagamento de compras realizadas.

Exs: Opiniões, preferências pessoais por marcas, intolerâncias, pedidos específicos que dizem mais sobre seus gostos etc.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Já forneci informações adicionais ao consumir um conteúdo	<input type="radio"/>				
Já compartilhei algum conteúdo ou comentei com um amigo sobre	<input type="radio"/>				
Sinto que o Zona Sul interage com os usuários engajados	<input type="radio"/>				
Algum conteúdo já influenciou uma compra	<input type="radio"/>				
O conteúdo é sempre relevante	<input type="radio"/>				

23. Além da compra de produtos, você já buscou outros serviços que o Zona Sul oferece? *

Ex: Restaurantes, bares, cursos, informações com especialistas, eventos...

Sim

Não

24. Quais? *

- Restaurantes e bares
- Cursos
- Informações com especialistas
- Eventos
- Outra

25. Responda as seguintes questões sobre esses serviços que você utiliza: *

OBS: "Informações adicionais" = informações além do necessário para um cadastro no site ou pagamento de compras realizadas.

Exs: Opiniões, preferências pessoais por marcas, intolerâncias, pedidos específicos que dizem mais sobre seus gostos etc.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Já forneci informações adicionais para utilizar esses serviços	<input type="radio"/>				
Por causa do uso de algum desses serviços, eu acabei comprando algum produto	<input type="radio"/>				
Fui bem tratado / atendido	<input type="radio"/>				
Já indiquei o serviço a um amigo	<input type="radio"/>				
A experiência de uso do serviço foi ótima	<input type="radio"/>				

26. Você utiliza os descontos, ofertas e outros benefícios que o Zona Sul entrega? *

Ex: Minhas Ofertas, promoções via e-mail, encarte digital...

- Sim
- Não

27. Quais? *

- Minhas Ofertas (Escolha de 10 produtos)
- Promoções via e-mail
- Encarte digital
- Desconto de aniversário
- WhatsApp
- Promoções nas Lojas Físicas (Clientes Zona Sul)
- Promoções do site/aplicativo
- Outra

28. Responda as seguintes questões sobre essas ofertas que utiliza: *

OBS: "Informações adicionais" = informações além do necessário para um cadastro no site ou pagamento de compras realizadas.

Exs: Opiniões, preferências pessoais por marcas, intolerâncias, pedidos específicos que dizem mais sobre seus gostos etc.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Já forneci informações adicionais para garantir alguma oferta	<input type="radio"/>				
Realizo mais compras por conta das ofertas	<input type="radio"/>				
Utilizo mais os meios de interação (site, WhatsApp, E-mail...) por conta das ofertas	<input type="radio"/>				
As ofertas sempre são relevantes	<input type="radio"/>				

29. Já precisou fazer alguma reclamação para o Zona Sul? *

Sim

Não

30. Como foi a experiência na resolução do problema? *

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Foi resolvido no primeiro contato	<input type="radio"/>				
O atendente foi atencioso e entendeu minhas necessidades	<input type="radio"/>				
Sinto que eles aprenderam com minha reclamação e não repetirão o erro	<input type="radio"/>				

31. Você costuma dar feedbacks para o Zona Sul através de algum canal de interação existente? *

- Sim
- Não

32. Quais? *

33. Quais dessas funcionalidades/canais o(a) incentivam a deixar o seu feedback? *

Direto para a empresa ou em locais públicos (redes sociais)

- Avaliações de produtos no site e aplicativo
- Comunidades públicas (Grupos de redes sociais)
- Avaliação do último pedido realizado (WhatsApp, site, aplicativo ou e-mail)
- Enquetes nas redes sociais da empresa
- Oferta de descontos em troca de feedbacks (via e-mail ou outro canal)
- Nenhum desses canais
- Outra

Customização da interação, produtos e serviços

Esta etapa busca entender o quanto você sente que a comunicação, produtos e serviços que o Zona Sul oferece se adaptam às suas necessidades específicas, dado o que a empresa sabe sobre você.

Caso nunca tenha utilizado o serviço, basta marcar "Não posso opinar".

34. Sobre os produtos oferecidos pelo Zona Sul: *

	Discordo totalmente	Discordo	Não posso opinar	Concordo	Concordo totalmente
Sempre atendem às minhas necessidades	<input type="radio"/>				
Possuem grande variedade de marcas e características	<input type="radio"/>				
É difícil escolher entre tantas opções	<input type="radio"/>				
Sempre são me apresentados produtos relevantes (no site, app ou outro meio)	<input type="radio"/>				
A qualidade está de acordo com o que divulgam sobre os produtos	<input type="radio"/>				

35. Sobre os serviços complementares do Zona Sul (Ofertas, publicidade, restaurantes, cursos, serviço de entrega etc.): *

OBS: Ofertas que o Zona Sul costuma te enviar. Não se refere ao programa "Minhas Ofertas" do site.

	Discordo totalmente	Discordo	Não posso opinar	Concordo	Concordo totalmente
As ofertas sempre são relevantes, com base no que costumo e gosto de comprar	<input type="radio"/>				
Já recebi ofertas irrelevantes, que nada tinham a ver comigo	<input type="radio"/>				
As ofertas sempre entregam o que é prometido (o desconto prometido, os produtos aplicáveis)	<input type="radio"/>				
Já recebi publicidade relevante, que estimulou minha compra	<input type="radio"/>				
Já tive problemas com a forma que eu queria pagar (um produto ou serviço)	<input type="radio"/>				
Já tive problemas com a forma que eu queria receber a entrega	<input type="radio"/>				
Sinto que a forma como me atendem é genérica (ao comprar um produto ou serviço)	<input type="radio"/>				

36. Sobre o atendimento (online e presencial) do Zona Sul: *

	Discordo totalmente	Discordo	Não posso opinar	Concordo	Concordo totalmente
Sou sempre tratado da forma como prefiro	<input type="radio"/>				
Sinto que meus feedbacks são levados em consideração	<input type="radio"/>				
Já deixaram de resolver um problema meu, pois "o sistema não deixava"	<input type="radio"/>				
Já deixei de encontrar o que eu queria, mas me ofereceram uma ótima opção alternativa	<input type="radio"/>				
Já tive dúvida sobre o produto (marca, características etc.) que queria comprar e me indicaram uma ótima opção	<input type="radio"/>				

37. O Zona Sul é minha primeira opção de supermercado? *

- Sim
- Não

38. Eu compraria em outro supermercado principalmente por conta de: *

- Localidade
- Preço
- Qualidade de produtos
- Qualidade das ofertas
- Qualidade de atendimento
- Não compraria em outro lugar
- Outra

39. Já houve algum caso de customização de algum produto ou serviço que marcou sua experiência com o Zona Sul? Se sim, descreva brevemente.

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.