

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DELAMAR SILVA FILHO

AS DIFERENÇAS DE DESEMPENHO ENTRE DOIS MINIMERCADOS:
quando diferenças sutis podem provocar fortes impactos.

SÃO PAULO
2018

DELAMAR SILVA FILHO

AS DIFERENÇAS DE DESEMPENHO ENTRE DOIS MINIMERCADOS:
quando diferenças sutis podem provocar fortes impactos.

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Para a Competitividade.

Campo do conhecimento: Varejo

Orientador: Prof. Dr. Juracy Parente

SÃO PAULO
2018

Silva Filho, Delamar.

As diferenças de desempenho entre dois minimercados : quando diferenças sutis podem provocar fortes impactos / Delamar Silva Filho. - 2018.
81 f.

Orientador: Juracy Parente.

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Supermercados - Administração. 2. Comércio varejista. 3. Satisfação do consumidor. 4. Clientes - Fidelização. I. Parente, Juracy II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.818

Ficha catalográfica elaborada por: Raphael Figueiredo Xavier CRB SP-009987/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

DELAMAR SILVA FILHO

AS DIFERENÇAS DE DESEMPENHO ENTRE DOIS MINIMERCADOS:
quando diferenças sutis podem provocar fortes impactos.

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Para a Competitividade.

Campo de conhecimento: Varejo

Orientador: Prof. Dr. Juracy Parente

Data de aprovação:

__/__/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Juracy Parente (Orientador)
FGV-EAESP

Prof^º. Dr. Maurício Morgado
FGV-EAESP

Prof. Dr. Dr Luis Fernando Varotto
UNINOVE

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, pela oportunidade de possuir os recursos necessários para usufruir de tamanho privilégio. Em um país em que a educação é um acesso para poucos, me considero um privilegiado em poder ouvir os profissionais e colegas do mais alto gabarito.

A minha esposa Soraia e meu filho Joaquim, que seguraram os desafios na minha ausência, afinal, foram alguns finais de semana longe de casa. O deslocamento entre Florianópolis e São Paulo exigia tempo e paciência. Obrigado pelo apoio incondicional de vocês, este trabalho só iniciou devido a sua insistência Soraia.

Aos meus pais, Delamar e Laura, que nunca mediram esforços para proporcionar um estudo de qualidade para mim e para os meus irmãos. A base de vocês foi fundamental para que eu chegasse até aqui.

Ao professor orientador Juracy Parente, que sempre foi muito paciente e atencioso, mostrando o caminho correto ao longo desta jornada. Além de sua genialidade, a respeito do varejo, foi mais que uma orientação, foi um mestre do varejo e um consultor por tabela. Muito obrigado por sua compreensão e apoio.

Aos colegas de classe, que sempre me apoiaram e auxiliaram em todo o processo, especialmente ao Alexandre Quintella, ao Cesar Fukushima e ao Ronildo Vaz. Vocês nunca mediram esforços para compartilharem seus conhecimentos e me auxiliarem no processo de aprendizagem.

Por fim, e não menos importante, a empresa Armazém 3, que foi o grande laboratório de conhecimento, na qual ajudei a formar as bases para o meu crescimento e em que pude vivenciar a realidade nua e crua. Espero que continuemos em busca de um futuro ainda mais desafiador e instigante!

RESUMO

O setor supermercadista brasileiro é altamente competitivo e exige constante monitoramento da qualidade do serviço oferecido, para que seja possível fidelizar maior número de clientes e, conseqüentemente, elevar o faturamento. Contudo, apesar dos esforços, isso nem sempre é possível e lojas com características similares podem apresentar desempenhos distintos. O objetivo do presente estudo foi identificar se a satisfação do cliente, a lealdade e o engajamento são capazes de esclarecer as diferenças de performance em duas lojas de uma mesma rede de supermercados com as mesmas características. Além disso, buscou-se identificar aspectos de melhoria operacional que possam ser aplicados nas lojas ou na rede de supermercado. Para isso, foram revisados conhecimentos a respeito de satisfação, lealdade e engajamento. Foram aplicadas no estudo as metodologias: qualitativa, tipo *Focus Group* e, quantitativa, tipo *survey*. Os resultados das pesquisas demonstraram que a satisfação, a lealdade e o engajamento não conseguiram explicar as diferenças de performance das unidades. Todavia, muitas contribuições de melhoria foram levantadas para que as lojas possam aprimorar seus serviços.

Palavras-chave: varejo, minimercado, satisfação do cliente, lealdade, engajamento.

ABSTRACT

The Brazilian supermarket sector is highly competitive and requires constant monitoring of the quality of the service offered so that it is possible to retain a greater number of customers and consequently increase revenues. However, despite efforts, this is not always possible and stores with similar characteristics present different performance. The objective of the present study is to identify if customer satisfaction, loyalty and engagement are able to clarify the performance difference in two stores of the same supermarket chain with the same characteristics. In addition, it seeks to identify aspects of operational improvement that can be applied in stores or in the supermarket chain. To this end, knowledge about satisfaction, loyalty and engagement was reviewed. The methodology applied in the study were two surveys a qualitative Focus Group type and another quantitative survey type survey. The results of the surveys demonstrate that satisfaction, loyalty and commitment can not explain the difference in performance of the units, but many improvements have been made so that stores can improve their services.

Keywords: retail, mini-market, customer satisfaction, loyalty, engagement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Método Net Promoter Score (NPS) para encontrar a percentagem de promotores, detratores e total.....	25
Figura 2 – Loja 2 do Armazém 3, localizada na rua Jorn. Manoel Menezes, 115 - Itacorubi, Florianópolis - SC - Itacorubi, Florianópolis - SC, 88034-060.....	26
Figura 3 – Loja 3 do Armazém 3, localizada na Servidão Laje de Pedra, 73 - Itacorubi, Florianópolis - SC, 88034-605.	26
Figura 4 – Mapa com a localização das lojas 2 e 3 do Armazém 3, Florianópolis-SC.	27
Figura 5 – Roteiro <i>Focus Group</i> utilizado.	30
Figura 6 – Ferramenta Net Promoter Score para medir a lealdade dos clientes das lojas 2 e 3 do Armazém 3 em promotores e detratores – Florianópolis-SC.....	33
Figura 7 – Nuvem de palavras, estilo Word Cloud para facilitar a visualização da pesquisa e deixar a análise mais intuitiva.	34
Figura 8 – Nuvem de palavras referente a imagem da loja 2 (A) e loja 3 (B) dos clientes que frequentam o Armazém 3 – Florianópolis – SC.....	42
Figura 9 – Nuvem de palavras referente aos itens que os clientes mais gostam na loja 2 (A) e loja 3 (B) no Armazém 3 – Florianópolis – SC.....	43
Figura 10 – Engajamento dos clientes em relação ao Armazém 3 – Florianópolis – SC.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados referente às lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis-SC.....	14
Tabela 2 – Evolução no faturamento das lojas 2 e 3 do Armazém 3 durante os 11 primeiros meses – Florianópolis-SC.....	15
Tabela 3 – Participantes <i>Focus Group</i> nas lojas 2 e 3 do Armazém 3, Florianópolis-SC,.....	28
Tabela 4 – Perfis dos participantes do <i>Focus Group</i> levaram em consideração homens e mulheres que costumam fazer compras em supermercados, clientes das lojas 2 e 3 do Armazém 3 e a frequência de compras semanal.....	29
Tabela 5 – Cronograma de aplicação dos questionários aos clientes das lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis-SC.....	31
Tabela 6 – Pesquisa em relação aos clientes, em relação aos supermercados preferidos além do Armazém 3 - Florianópolis-SC.....	59
Tabela 7 – Pesquisa em relação aos clientes da loja 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	35
Tabela 8 – Perfil dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.....	35
Tabela 9 – Faixa etária dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.....	36
Tabela 10 – Perfis dos clientes quanto a escolaridade e nível de instrução que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.....	36
Tabela 11 – Profissão ou principal ocupação dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	37
Tabela 12 – Renda familiar dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	37
Tabela 13 – Localidade em que residem os clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	38
Tabela 14 – Frequência com que os clientes compram nas lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	38
Tabela 15 – Pesquisa em relação ao supermercado preferido pelos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.....	39
Tabela 16 – Pesquisa em relação a satisfação dos clientes em relação as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	40
Tabela 17 – Pesquisa de satisfação dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	41

Tabela 18 – Satisfação global dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	42
Tabela 19 – Pesquisa em relação as categorias que os clientes menos gostam nas lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	43
Tabela 20 – Pesquisa em relação a atratividade das ofertas das lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	44
Tabela 21 – Meios de comunicação que levaram os clientes a conhecer as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	45
Tabela 22 – Pesquisa em relação a quais meios de comunicação os clientes das lojas 2 e 3 ficam sabendo as ofertas do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	45
Tabela 23 – Influência das ofertas nas compras dos clientes das lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	46
Tabela 24 – Pesquisa em relação aos clientes promotores, passivos e detratores que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.....	46
Tabela 25 – Escores em relação a lealdade dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.	46

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
2.	REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1.	Comportamento Consumidor	17
2.1.1.	Qualidade do Serviço e Satisfação	18
2.2.	Marketing de Relacionamento	19
2.2.1.	Confiança	20
2.2.2.	Lealdade.....	21
2.2.3.	Engajamento.....	22
2.2.4.	Programas de Fidelidade.....	24
2.2.5.	Net Promoter Score	24
3.	METODOLOGIA PESQUISA	26
3.1.	Pesquisa Qualitativa	27
3.1.1.	Características do Grupo.....	27
3.1.2.	Planejamento do Grupo de Foco	29
3.1.3.	Codificação das Informações	30
3.2.	Pesquisa Quantitativa	31
3.2.1.	Coleta de Dados	31
3.2.2.	Escalas de Análise	32
3.2.3.	Tabulação dos Resultados.....	33
4.	RESULTADOS QUANTITATIVOS	35
4.1.	Perfil dos entrevistados.....	35
4.2.	Frequência de compra.....	38
4.3.	Qualidade Percebida e Satisfação.....	39
4.4.	Imagem da Marca.....	42
4.5.	Atratividade das Ofertas	44
4.6.	Lealdade (NPS)	46
4.7.	Engajamento.....	47
5.	RESULTADOS QUALITATIVOS.....	48
5.1.	Satisfação do Cliente	48
5.1.1.	Aspectos Físicos.....	48

5.1.2. Confiabilidade – <i>Mix</i> de Produtos	50
5.1.3. Interação Pessoal	54
5.1.4. Resolução de Problemas	56
5.1.5. Políticas de preço / Formato de loja	57
5.2. Lealdade.....	59
5.3. Engajamento.....	61
6. CONCLUSÃO	68
6.1. Pontos Fracos do Estudo e Proposição para novos estudos.....	70
6.2. Implicações Gerenciais.....	70
REFERÊNCIAS.....	72
ANEXOS	75

1. INTRODUÇÃO

A forte concorrência que envolve o setor supermercadista brasileiro tem levado as organizações a se posicionarem de forma estratégica para elevar a satisfação de seus clientes e, com isso, elevar o nível de lealdade e, conseqüentemente, potencializar as vendas. Entretanto, apesar dos esforços, em uma mesma rede de supermercados, é possível que os resultados não sejam obtidos de maneira linear, ou seja, uma loja pode apresentar melhores indicadores quando comparado à outra. Muitos pesquisadores dedicaram grande atenção no desenvolvimento desse tema, Biscaia et al. (2015) consideram que a satisfação é um importante critério de recompra, já Palmatier, Dant e Grewal (2005) acrescentam que o bom relacionamento com o cliente corresponde a um aumento na lealdade e nos resultados das empresas. Oliveira (2016) complementa que, o comportamento leal vai além da frequência de compra. Para Santos e Porto (2016) significa comprometimento com a marca. Portanto, o atingimento da satisfação é ir além da simples compra e recompra, é preciso gerar engajamento do cliente com a empresa, como abordam Marbach, Lages e Nunan (2016). O engajamento é multidimensional, pode acontecer através de experiências interativas de produtos ou serviços.

No campo da satisfação, Saxena (2017) destaca que a satisfação do consumidor está ligada a benefícios relacionais, tais como o tratamento especial, a confiança e a prontidão de resposta. Mushe (2016) completa que os fatores que elevam a satisfação envolvem produtos de qualidade, funcionários motivados e acessibilidade. Fatores que em conjunto atendem as necessidades e expectativas dos clientes geram satisfação para os clientes ao comprarem ou a escolherem determinados estabelecimentos. Segundo Kamran-Disfani et al. (2017), a satisfação é preditiva a lealdade. Pois um cliente deve possuir mínimas afinidades com determinada marca para consumi-la de maneira frequente. Alves et al. (2016) acrescentam que para se alcançar o nível de satisfação e, conseqüentemente, a lealdade é necessária a entrega das promessas realizadas.

Após conquistar a satisfação do consumidor chegamos ao status de lealdade, que dar-se-á de duas formas: a lealdade comportamental e a lealdade atitudinal. A primeira, refere-se à proporção, ou seja, a quantidade de vezes que o cliente compra em determinada empresa. A segunda, está relacionada a preferência de compra, ou seja, mesmo sem a frequência, o cliente prefere determinada marca (PARENTE e BARKI, 2014).

O engajamento é um conceito mais profundo de interação. Para Ferreira (2016), o engajamento é uma influência positiva marcada por uma motivação intrínseca do consumidor em interagir e cooperar com os membros da comunidade da marca, gerando, desta maneira, um

comprometimento cognitivo e afetivo que vai além da compra. Para Solem e Pedersen (2016), o engajamento possui co-criação e interações entre as marcas e os seus consumidores.

A conquista da atenção dos consumidores faz-se necessária para o aumento das receitas das empresas. Isso ocorre por meio da interação entre a empresa e os clientes, na qual os consumidores tornar-se-ão embaixadores e defensores das marcas. Todo o conhecimento teórico existente auxilia no processo de entendimento dessas variáveis, todavia, existe uma necessidade de o varejista medir, identificar e entender quais os níveis de satisfação, lealdade e engajamento em seu negócio a fim de mapear os pontos de melhoria e, com isso, melhorar seu resultado em vendas.

O foco deste trabalho foi entender a diferença de performance em duas lojas do setor supermercadista, por meio de pesquisas junto aos seus clientes. Este trabalho envolveu as lojas 2 e 3 da empresa Armazém 3, que estão localizadas no bairro Itacorubi - Florianópolis – SC. Estas, são lojas menores, no estilo minimercado, na qual o foco envolve compras de reposição, com atuação predominante no raio primário. As lojas contam com um *mix* de produtos diversificados composto por: padaria, adega, hortifruti, mercearia e produtos de limpeza. Na Tabela 1 estão apresentados alguns dados referente às lojas 2 e 3 para efeitos de comparação.

Tabela 1 – Dados referente às lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis-SC.

Dados	Loja 2	Loja 3
Área de Vendas	60m ²	75m ²
Colaboradores	6	5
Itens	1800	1800
Checkout	2	2
Ticket Médio	15	15
Ticket Diários	500	250
Faturamento Médio Mensal (R\$ mil)	215	115
Venda/m ² (R\$)	3.580	1.533
Inauguração	Out/2016	Mai/2017

Fonte: autor.

A empresa Armazém 3, denominado também de “varejista pesquisado”, é uma rede supermercadista, que nasceu em 1992 com o sonho de três irmãos feirantes sem muito conhecimento técnico, mas com muita vontade de crescer e com um sonho de fazer o próprio negócio prosperar e crescer. A empresa teve sua origem e foco voltado para o setor de Frutas, Legumes

e Verduras (FLV) no bairro de Jurerê, localizado no município de Florianópolis – SC. Atualmente, com quatro unidades, a empresa conta com mais de 80 colaboradores, 14 *check-outs* e cerca de 1000 m² de área de vendas.

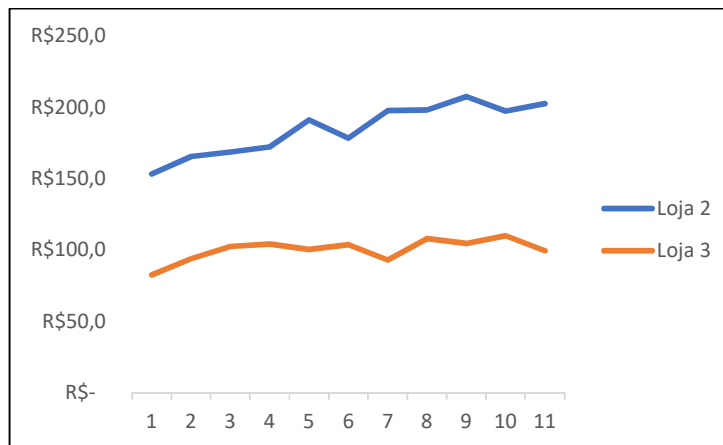
As lojas pesquisadas são pequenas, caracterizadas como minimercados, diferente da loja 1 que é um supermercado de bairro tradicional. As lojas 2 e 3, possuem características similares de tamanho e localização, entretanto, a loja 2 tem mais que o dobro de vendas por m² em relação a loja 3. O *ticket* médio das unidades é semelhante, mas o número de *tickets* por dia da loja 3 é metade da loja 2. As características de estrutura são muito similares, mas o desempenho, como apresentado na Tabela 1, é bem diferente.

Diante disso, optou-se por investigar se os desempenhos diferentes entre as duas lojas ocorreriam devido a um menor índice de satisfação dos clientes na unidade 3, já que esta loja não só apresenta um desempenho bem inferior ao da Loja 2, mas também porque não evoluiu em vendas em seus primeiros meses de comercialização quando comparado com a loja 2, como podemos observar na Tabela 2 e no Gráfico 1.

Tabela 2 – Evolução no faturamento das lojas 2 e 3 do Armazém 3 durante os 11 primeiros meses – Florianópolis-SC.

Evolução no Faturamento 11 primeiros meses					
Meses	Loja 2		Loja 3		Diferença Faturamento
1	R\$	153,4	R\$	82,5	-46%
2	R\$	165,5	R\$	93,9	-43%
3	R\$	168,8	R\$	102,5	-39%
4	R\$	172,3	R\$	104,2	-40%
5	R\$	191,3	R\$	100,4	-48%
6	R\$	178,4	R\$	103,7	-42%
7	R\$	197,9	R\$	92,9	-53%
8	R\$	198,3	R\$	108,0	-46%
9	R\$	207,6	R\$	104,6	-50%
10	R\$	197,5	R\$	110,0	-44%
11	R\$	202,7	R\$	99,5	-51%

Gráfico 1 – Evolução de vendas nos primeiros 11 meses de comercialização do Armazém 3 – Florianópolis-SC.



Fonte: autor.

Desse modo, o objetivo do trabalho foi entender a diferença de performance entre as unidades através da mensuração dos níveis de satisfação dos clientes das duas unidades da empresa Armazém 3, procurando compreender as diferenças de performance entre as lojas. Além disso, outros aspectos, como a melhoria do nível de serviço, serão contemplados para o aprimoramento das operações no varejista pesquisado. Armazém 3.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, além deste. O Capítulo 2 destina-se à revisão da literatura em que é explorada a revisão do conhecimento existente para embasar os argumentos do trabalho. O Capítulo 3 aborda a metodologia utilizada para a coleta dos dados que auxiliará no entendimento dos problemas propostos pelo estudo. Já o Capítulo 4 aborda os dados mais objetivos do trabalho com a apresentação dos dados quantitativos e o Capítulo 5 apresenta os dados com maior profundidade, por meio da pesquisa qualitativa. Por fim, o Capítulo 6 apresenta a conclusão do estudo realizado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A complexidade do comportamento humano nos traz desafios de gestão cada vez maiores. Conhecer o cliente é fundamental para o alcance dos objetivos de uma organização. Este capítulo tem como objetivo dar alicerce teórico para o presente trabalho. Inicia-se com a abordagem do comportamento do consumidor, suas fontes de informação para a escolha do estabelecimento e suas variáveis para decisão de compra. Por fim, é explorado o relacionamento do cliente com a empresa e algumas questões, como a lealdade e engajamento.

2.1. Comportamento Consumidor

O entendimento do comportamento do consumidor auxilia a dedução dos porquês da compra, possibilitando maior assertividade no atendimento, melhor desenvolvimento de estratégias e táticas de *marketing*. Entretanto, faz-se necessário não só a identificação das necessidades dos segmentos de consumidores de uma empresa, mas também o entendimento de como se desenrolam os processos de decisão de compra e do comportamento de compra (PARENTE e BARKI, 2014).

O comportamento do consumidor é um estudo de como os indivíduos, os grupos e as organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos (KOTLER e KELLER, 2013). O pleno conhecimento dessas variáveis práticas e teóricas são fundamentais para o sucesso de um varejista.

Segundo Mattar (2011), o estudo do comportamento do consumidor visa conhecer hábitos e costumes, como:

- a) o que compram e onde compram;
- b) a frequência de compra;
- c) as razões de escolha da loja A ou B;
- d) o que os clientes pensam sobre os concorrentes;
- e) o que pensam sobre a loja analisada.

Pandey e Verma (2015) ressaltam que as informações e o conhecimento sobre o consumidor são extremamente importantes para que os varejistas possam disponibilizar uma melhor experiência de compra para seus clientes. Visto que, os consumidores buscam aspectos que atendam seus anseios e os satisfaçam. Eles podem ser tangíveis, como a estrutura física *mix*

de produtos ou intangíveis, como o ambiente, o entretenimento, a atitude da equipe e entre outros

2.1.1. Qualidade do Serviço e Satisfação

Os consumidores possuem expectativas a respeito dos serviços oferecidos pela indústria varejista. Atender essas necessidades e expectativas é fundamental para o sucesso de uma companhia na disputa por uma fatia do mercado. Todavia, para que possa ser oferecido esse alto nível de serviço, é indispensável o constante controle da qualidade e da satisfação aos clientes (NAJIB; SOSIANIKA, 2017).

Segundo Jain e Aggarwal (2017), a qualidade pode ser classificada como objetiva e subjetiva. A primeira, refere-se à qualidade real, já a segunda, a qualidade percebida pelo cliente. A qualidade percebida se dá por meio da percepção do bom serviço oferecido pelo varejista, ou seja, o quão bem executado é determinado atendimento, correspondendo às expectativas dos clientes.

Buscando uma melhor compreensão dessa percepção de qualidade, Dabholkar et al. (1996) desenvolveram um modelo para mensurar a qualidade percebida pelo cliente. Este modelo, chamado RSQS (*Retail Service Quality Scale*), é um modelo multidimensional em que há cinco dimensões, os aspectos físicos, a confiabilidade, a interação pessoal, a resolução de problemas e a política da empresa; e sete sub-dimensões, ou seja, a aparência, a conveniência, as promessas, o fazendo certo, a inspiração, a confiança e a cortesia / utilidade (JAIN; AGGARWAL, 2017).

Najib e Sosianika (2017) fazem uma abordagem mais detalhada das cinco dimensões para a mensuração da qualidade percebida, dentre eles:

- a) os aspectos físicos: facilidades, como estacionamento, carrinhos, cestinhas, horário, organização, tamanho de loja, aparência das instalações e layout físico;
- b) a confiabilidade: qualidade das mercadorias vendidas, a empresa promete o que cumpre, registros de mercadorias e transações são confiáveis;
- c) a interação pessoal: a atenção ao cliente é adequada, o pessoal de atendimento inspira confiança, existe cortesia no atendimento, os atendentes atendem com simpatia;
- d) a resolução de problemas: a empresa é ágil na solução dos problemas, o varejista se interessa em resolver os problemas;

- e) as políticas da empresa: a empresa possui políticas de pagamento adequada, é capaz de fornecer produtos de qualidade, o horário de funcionamento é agradável.

Simmers e Keith (2015) destacam a importância dos dados para a gestão da unidade de negócios, pois por meio da mensuração da satisfação percebida pelos clientes é possível ser mais assertivo no plano de ação para melhorar dos índices percebidos.

2.2. Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento é uma ferramenta eficaz que pode aumentar os retornos sobre os investimentos. Ela fornece *insights* que possibilitam construir modelos de influência que auxiliam nos relacionamentos entre a empresa e os clientes, gerando maiores resultados financeiros (PALMATIER et al., 2005).

O gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato”, se utilizadas de forma eficaz, proporcionam um serviço excelente, possibilitando a personificação do atendimento e gerando lealdade e consequentemente o aumento da lucratividade da organização (KOTLER e KELLER 2013).

Para um conhecimento dos dados de hábitos de compra dos clientes é preciso conhecer os fatores que desencadeiam o marketing de relacionamento e suas consequências. Palmatier et al. (2015) trazem como fatores antecedentes:

- a) o foco no cliente: consumidores percebem o valor no relacionamento quando recebem benefícios, como economia de tempo, conveniência e companheirismo, o que leva a desenvolver laços relacionais;
- b) o foco do atendente: o fortalecimento dos relacionamentos depende do investimento de tempo e esforço do time de vendas na construção dos relacionamentos com seus clientes. Os clientes percebem um valor maior quando interagem com vendedores competentes;
- c) a comunicação: a troca de informações precisa ser qualificada e de utilidade para ambas as partes. Isso gera maiores interações e o fortalecimento do vínculo.

O resultado desses fatores é o fortalecimento do relacionamento, gerando lealdade comportamental e atitudinal por parte do cliente, compras continuadas e indicações a amigos.

Como consequência disso, ocorre o aumento no faturamento e resultados da corporação (PALMATIER et al., 2005).

2.2.1. Confiança

A confiança pode ser definida como a confiabilidade, a integridade e a segurança de uma parte durante um processo de troca com o parceiro. Diante do ambiente de varejo, isso pode ser tratado como a principal ferramenta para a construção de um relacionamento sólido entre a empresa e o cliente e, por consequência, o marketing de relacionamento (GUENZI; JOHNSON; CASTALDO, 2009).

Abbes e Goudey (2015) complementam que a confiança é uma forma de reduzir as incertezas e os riscos, além de ser um meio de reforçar a satisfação e de reduzir os conflitos. Esta também pode ser uma condição psicológica de intenção comportamental, que pode resultar em uma presunção/crença e, em uma última análise, uma expectativa a respeito de uma transação. Para Rubio, Villaseñor e Yagüe (2016), a confiança é um constructo multidimensional diferenciado entre honestidade e benevolência, percebidas no comportamento da outra parte. Honestidade é a crença de que a outra pessoa manterá a sua busca por um relacionamento mutuamente benéfico. Já a benevolência é a vontade de ambas as partes manterem o auxílio mútuo, sem a intenção e /ou motivação de um comportamento oportunista.

Guenzi, Johnson e Castaldo (2009) ressaltam que o relacionamento do cliente com a empresa geralmente incorpora um conjunto de relações diferentes, mas estritamente ligadas entre si, que podem contribuir para a fidelização do cliente. No mercado varejista, o relacionamento de confiança é uma base para uma boa relação cliente - empresa. Essa confiança pode ser abordada em três dimensões:

- a) o valor percebido e as intenções (comunicação e políticas): confiança na comunicação da loja, o horário de funcionamento, a comunicação de suas ofertas e ações;
- b) a confiança nos atendentes e vendedores: capacidade relacional dos colaboradores da empresa, treinamento para atender clientes e capacidade de resolver problemas;
- c) a confiança nos produtos e marcas oferecidos: *mix* de produtos e marcas oferecidas.

Para Abbes e Goudey (2015), os fatores que antecedem a confiança são:

- a) experiências vivenciadas com a loja: a confiança se estabelece com o acúmulo de experiências positivas. Por meio da satisfação do cliente perante o pessoal de atendimento, as ofertas e a localização dos pontos de venda.
- b) comunicação da loja: os clientes estão atentos a comunicação das lojas e o que elas expressam, isso inclui todos os pontos de contato da marca com o consumidor. Uma comunicação consistente gera confiança no relacionamento.
- c) reputação da loja: a confiança está atrelada a uma boa reputação da empresa com seus clientes, por meio da consistência de boas experiências.
- d) natureza relacional da loja: o foco do time de atendimento/vendas com foco orientado ao cliente e baixa rotatividade de pessoal.

A expectativa do cliente frente a confiança no provedor de serviços depende da capacidade da empresa em cumprir suas promessas. A tradução desse conceito para a área do varejo é que a confiança do cliente na empresa depende da competência da empresa em treinar seus colaboradores, desenvolver políticas e soluções adequadas que garantam a entrega conforme o prometido (RUBIO; VILLASEÑOR; YAGÜE, 2016).

2.2.2. Lealdade

O desafio dos varejistas é manter seus clientes preferindo e comprando frequentemente em seus estabelecimentos, principalmente com a ampla concorrência. Para isso, a lealdade de seus clientes pode ser um grande diferencial para enfrentar esse cenário (PARENTE e BARKI, 2014).

O comportamento leal do cliente não significa apenas uma repetição e frequência de compra, mas também um significado psicológico. Pois, além do consumidor possuir uma maior frequência de compra, ele também possui atitudes favoráveis diante da loja e/ou marca (OLIVEIRA et al., 2016).

A conquista da lealdade alcança um profundo comprometimento entre o cliente e a marca/empresa. Apesar do ambiente e os esforços de marketing incentivarem um comportamento de troca e experimentação de outras companhias (SANTOS e PORTO, 2016).

Para conquistar a lealdade dos clientes é necessário atingir a satisfação do consumidor perante a empresa. Uma das premissas mais importantes para o alcance da satisfação é a entrega das promessas e o cumprimento dos compromissos firmados com cliente (ALVES et

al., 2016). Mattar (2011) complementa que a formação da lealdade é formada pela satisfação, pela confiança e pelo valor percebido pelo cliente.

Para Barki e Parente (2014), a lealdade pode ser medida de duas formas:

- a) lealdade comportamental: a proporção de compra, a sequência de compra e a probabilidade de compra;
- b) lealdade atitudinal: baseada na preferência em relação a determinado varejista.

Segundo Vivek e Morgan (2012), a escala de lealdade começa com o processamento das informações, estas, por sua vez, viram crenças que são transformadas em atitudes e as decisões comportamentais são definidas com base nessas atitudes. Guenzi, Johnson e Castaldo (2009) definem lealdade como a intenção de realizar um conjunto diversificado de comportamentos, como recomendar a loja para um amigo, permanecer fiel a loja ou gastar mais na loja. Essas atitudes motivam os clientes a manterem um relacionamento com a loja.

Para aumentar a lealdade à loja, é importante que o varejista entenda muito bem o seu consumidor e suas expectativas e desenvolva um composto mercadológico adequado a seu público (BARKI e PARENTE, 2014. p. 94) a fim de gerar crenças e atitudes que influenciarão o comportamento de compra daquele estabelecimento (VIVEK e MORGAN, 2012).

2.2.3. Engajamento

O engajamento do cliente pode ser definido como um conceito multidimensional, refletindo um estado psicológico que ocorre em virtude de experiência interativas com produtos ou serviços de relacionamento (MARBACH; LAGES; NUNAN, 2016). Ferreira (2016) complementa que o engajamento da comunidade de uma marca é uma influência marcada por uma motivação intrínseca do consumidor em interagir e cooperar com os membros da comunidade. Dessa maneira, gera-se um comprometimento cognitivo e afetivo que vai além da compra, são interações e conexões do cliente (ou do cliente potencial) com a marca ou empresa, ofertas ou atividades que muitas vezes envolvem a rede social criada em torno da marca e/ou campanha.

Solem e Pedersen (2016) agregam que o engajamento é multidimensional (emocional, cognitivo e intencional), gerando uma via de mão dupla, em que existe a co-criação e as interações entre a marca e seus consumidores. Caracteriza-se como um componente comportamental, que reflete no investimento emocional, cognitivo e intencional do engajado nas atividades da marca.

Doorn et al. (2010) acrescentam que o comportamento de engajamento vai além das transações e podem ser definidas como manifestações comportamentais que o cliente tem diante de uma marca/empresa. Elas podem ser positivas (uma avaliação positiva em rede social) ou negativas (organizando manifestações públicas contra a empresa). O envolvimento também gera co-criação, quando o cliente participa com comportamento espontâneo e discricionário, potencializando a experiência com a marca, ou optam por exercer sua voz com sugestões, expandindo ou restringindo seu relacionamento com a marcas.

As escalas multidimensionais variam nas construções usadas. Dessart et al. (2016) utilizaram três dimensões e sete sub-dimensões, como a afetiva (entusiasmo e prazer); a comportamental (compartilhamento, aprendizagem e endossamento) e a cognitiva (atenção e absorção). Esses autores, assim como Vivek et al. (2014), também utilizaram três dimensões, como a atenção consciente (cognitiva), a participação entusiasta (comportamental e emocional) e a conexão social.

Para Doorn et al. (2010), entender a natureza do envolvimento do cliente é útil para considerar a maneira pelas quais os consumidores escolhem se engajar, dentre elas:

- a) a valência: pode ser positivo ou negativo;
- b) a forma e a modalidade: a maneira com que os clientes expressam a interação;
- c) a função: ocorrem dentro de parâmetros definidos pela empresa, como os canais de ouvidoria;
- d) a extra-função: são atividades discricionárias realizadas pelos clientes, como a participação em um evento;
- e) os eletivos: os consumidores tem como objetivo uma meta de consumo como, por exemplo, entrar em contato com um canal de atendimento para sanar uma dúvida;
- f) o escopo: a avaliação temporal (momentânea ou em curso) e a geográfica do engajamento (local ou global);
- g) a natureza de seu impacto:
 - ✓ imediato – tempo para a empresa ser impactada. Por meio da internet é infinitamente mais rápido quando comparado a uma carta;
 - ✓ intensidade: refere-se à intensidade da mudança dentro do público alvo afetado;
 - ✓ amplitude: está relacionada ao alcance;
 - ✓ longevidade: tempo de duração do impacto.

- h) o objetivo dos consumidores: para quem é o engajamento direcionado, até que ponto o engajamento é planejado e até que ponto os objetivos do cliente estão alinhados com os objetivos da empresa.

2.2.4. Programas de Fidelidade

A conexão estreita e forte com o cliente é o caminho para conquistar a lealdade dos consumidores, além de ser a chave para o sucesso de muitas corporações. Para Kotler e Keller (2013), as empresas que pretendem formar fortes ligações com os seus clientes devem considerar algumas ações específicas, como:

- a) criar experiências superiores para o mercado-alvo;
- b) engajar toda equipe e departamentos no processo;
- c) integrar os anseios dos clientes na tomada de decisão. Vontades declaradas e não declaradas;
- d) organizar um banco de dados com informações adequadas para a tomada de decisão, referente a hábitos desses clientes;
- e) criar um canal de acesso para que os clientes expressem suas necessidades, percepções e reclamações;
- f) avaliar constantemente o programa a respeito do desempenho;
- g) implementar programas de incentivo para recompensar funcionários que se destaquem.

Muitas empresas utilizam programas de fidelidade como caminho para o fortalecimento dessas relações. Por meio desse relacionamento, os varejistas pretendem reter e facilitar a interação com seus clientes. Com essa ferramenta, estimula-se, por meio de recompensas, o consumo de bens e serviços (COSTA et al., 2014).

2.2.5. Net Promoter Score

O *Net Promoter Score* (NPS) é um índice que mede a intenção do cliente em recomendar produtos ou serviços a outros indivíduos. Particularmente aquelas pessoas mais próximas a quem eles (as) não podem deixar de assumir a responsabilidade pela reputação do produto ou do serviço, como a família ou os amigos mais próximos (JANG et al., 2013). Reichheld (2003) complementa como sinal de satisfação, a recomendação baseada no pressuposto de que um cliente que comprou produtos ou algum serviço, já expressa lealdade comprando repetidamente ou recomendando a outros indivíduos, com base na própria experiência.

As recomendações boca-a-boca dão suporte efetivo ao crescimento. A escala NPS auxilia na identificação dos clientes “promotores” e “detratores” da marca. Em que os primeiros, são clientes que demonstram grande vontade de recomendar a empresa a um amigo ou colega. Já os segundos, são clientes que por algum motivo estão insatisfeitos com a empresa, podem parar de consumir ou até denegrir a imagem do varejista (FAROOQI e REHMAAN, 2003). A escala de lealdade proposta pelo método é derivada da seguinte pergunta: “*Em uma escala de 0 a 10, o quão provável você recomendaria a nossa empresa ou produto a um amigo ou familiar?*” O NPS é calculado como a diferença entre a percentagem dos clientes promotores (aqueles que dão pontuações 9 ou 10) e a percentagem dos clientes detratores (aqueles que respondem de 0 a 6) (COSSA, 2016). Reichheld (2003) propôs a seguinte metodologia no artigo “*The one number you need to grow*”:

- a) Analisar a seguinte pergunta: “*Em uma escala de 0 a 10, quanto você recomendaria a nossa loja para um amigo ou colega?*”. Os resultados, estatisticamente válidos das respostas, representam os seguintes parâmetros:
 - i. Promotores (9 – 10) – são os clientes extremamente satisfeitos que irão promover a marca diante seu círculo de amizade;
 - ii. Neutros (7 – 8) – consumidores indiferentes com os serviços que estão satisfeitos, mas não tendem a promover nem detratar a marca/loja;
 - iii. Detratores (0 – 6) – são clientes que passaram por alguma experiência negativa e tendem a denegrir a imagem da empresa.
- b) Para encontrar a porcentagem total do método NPS é preciso realizar a subtração dos percentuais de promotores (9 – 10), da percentagem de detratores (0 – 6). Chegando-se ao resultado da análise (Figura 1).

Figura 1 – Método Net Promoter Score (NPS) para encontrar a percentagem de promotores, detratores e total.



Fonte: Schulman e Sargeant (2013).

3. METODOLOGIA PESQUISA

Os varejistas procuram continuamente aprimorar seus serviços e com isso conquistar uma gama maior de clientes. Para isso, são conduzidas pesquisas que auxiliam o entendimento do comportamento do consumidor no mercado, melhoria da satisfação dos clientes, novas oportunidades, melhorias no *mix* produtos, apresentação da loja, esforço promocional, atendimento e outras variáveis que influenciam a preferência do consumidor (PARENTE e BARKI, 2014)

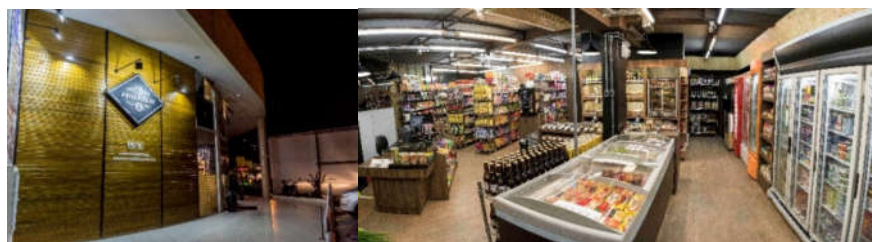
A pesquisa foi conduzida em duas lojas do Armazém 3 (Figura 2) (Figura 3), localizadas no bairro Itacorubi na cidade de Florianópolis – SC (Figura 4). O horário de funcionamento, de ambas as lojas, é das 07:45 as 21:00h de segunda a sábado. As lojas possuem características similares de população no entorno.

Figura 2 – Loja 2 do Armazém 3, localizada na rua Jorn. Manoel Menezes, 115 - Itacorubi, Florianópolis - SC - Itacorubi, Florianópolis - SC, 88034-060.



Fonte: autor.

Figura 3 – Loja 3 do Armazém 3, localizada na Servidão Laje de Pedra, 73 - Itacorubi, Florianópolis - SC, 88034-605.



Fonte: autor

Figura 4 – Mapa com a localização das lojas 2 e 3 do Armazém 3, Florianópolis-SC.



Fonte: Google maps.

Para entender melhor os níveis de satisfação, lealdade e engajamento nas lojas 2 e 3 do Armazém 3 foram conduzidas duas pesquisas, uma utilizando o método Qualitativo e outra o método quantitativo. A primeira buscou-se uma visão mais profunda dos detalhes que envolvem as duas unidades. Já a segunda, para trazer aspectos de perfil de público e sua percepção da loja.

3.1. Pesquisa Qualitativa

Para extrair uma visão mais profunda dos clientes, optou-se pela pesquisa qualitativa tipo *focus group*. Segundo Malhotra (2006), o *focus group* tem como principal objetivo obter uma visão mais aprofundada, por meio de uma entrevista não estruturada, em que um grupo de pessoas, de um mercado alvo específico, falam sobre problemas que interessam o pesquisador.

3.1.1. Características do Grupo

A discussão dos grupos de foco deve ser “focada” no assunto de pesquisa e a reunião deve durar em torno de duas horas, além disso, o tamanho do grupo deve ser de sete a nove participantes, para obter melhor aproveitamento (PARENTE e BARKI, 2014).

Foram realizadas duas discussões em grupo no dia 16 de março de 2018, no bairro Itacorubi, em um hotel próximo as duas lojas. A amostragem final foi de 14 clientes das lojas 2 e 3, divididos em dois grupos mistos (Tabela 3). O primeiro, com oito participantes (realizado

às 15:30h) e, o segundo, com seis participantes (realizado às 17:30h). Os nomes reais dos participantes foram modificados, para preservar sua identidade.

Tabela 3 – Participantes *Focus Group* nas lojas 2 e 3 do Armazém 3, Florianópolis-SC, separados por grupos.

Grupo 1		Grupo 2	
Clientes	Loja	Clientes	Cliente Loja
Antônio	3	Zélia	2
João	2	Joana	3
Pedro	2	Enzo	2
Fernanda	3	Marieta	3
Tânia	2	Cléia	2
Augusto	2	Andrea	3
Thiago	2		
Cristina	2		

Fonte: autor

Para Parente e Barki (2014), os participantes normalmente devem receber incentivos financeiros ou presentes/brindes para participarem da reunião. No presente estudo, foi oferecido uma cesta de produtos especiais e um sorteio de dois vales compras entre os participantes. Adicionalmente, foi oferecida uma ajuda de custo para cobrir os gastos com o deslocamento e o estacionamento.

Os perfis dos participantes do *Focus Group* levaram em consideração homens e mulheres que costumam fazer compras em supermercados, clientes das lojas 2 e 3 do Armazém 3 e a frequência de compras semanal (Tabela 4).

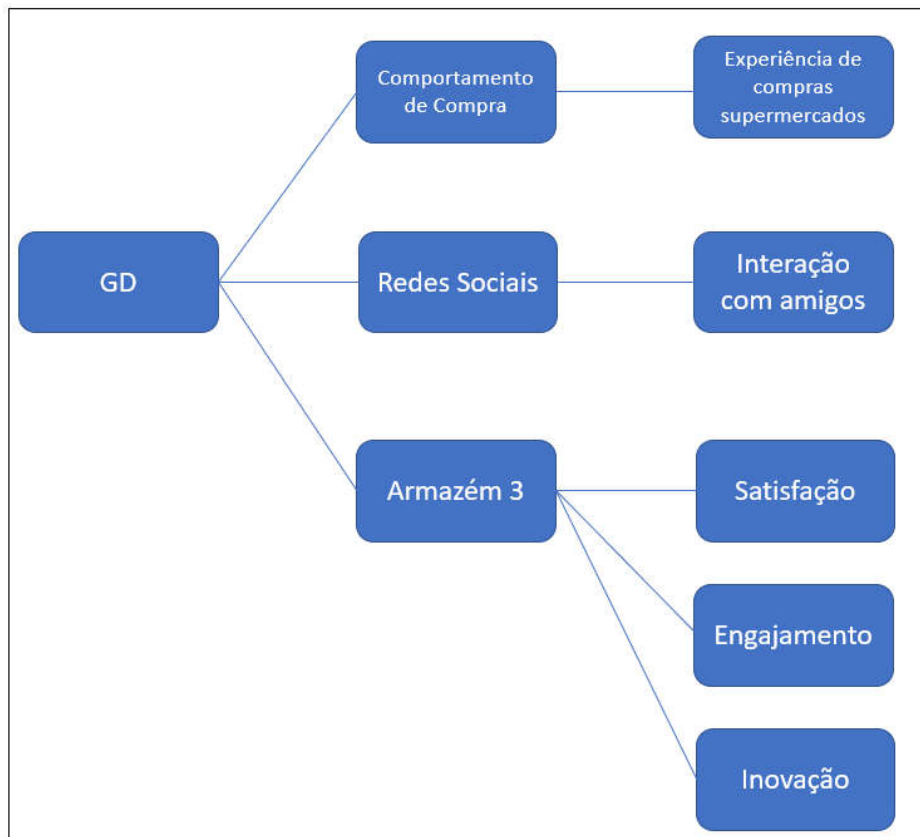
Tabela 4 – Perfis dos participantes do *Focus Group* levaram em consideração homens e mulheres que costumam fazer compras em supermercados, clientes das lojas 2 e 3 do Armazém 3 e a frequência de compras semanal.

Grupo 1			
Cientes	Cliente Loja	Supermercado Preferido	Frequência de Compra (Semanal)
Antônio	3	Bistek João Paulo	5x
João	2	Diversos	1x
Pedro	2	Fort Atacadista SC401	1x
Fernanda	3	Não informou	Não informou
Tânia	2	Angeloni	1x
Augusto	2	Angeloni Beiramar	5x
Thiago	2	Angeloni Beiramar	1x
Cristina	2	Armazém 3	1x
Grupo 2			
Cientes	Cliente Loja	Supermercado Preferido	Frequência de Compra (Semanal)
Zélia	2	Armazém 3	4x
Joana	3	Hippo	2x
Enzo	2	Taviana	3x
Marieta	3	Angeloni Beiramar	1x
Cléia	2	Angeloni Beiramar	4x
Andrea	3	Angeloni Santa Mônica	1x

3.1.2. Planejamento do Grupo de Foco

A organização é fator chave para o sucesso da condução *do Focus Group*, para isso a montagem de um esquema, com os detalhes dos objetivos, fez-se necessário para que o moderador atingisse os assuntos planejados (MALHOTRA, 2006). O planejamento foi estruturado, inicialmente, para que se apresentassem os objetivos da pesquisa e a apresentação dos participantes. Após esta etapa, foram direcionados os temas, como o comportamento de compra em supermercados, o relacionamento dos participantes com as redes sociais e a interação com o Armazém 3 e, por fim, uma discussão sobre a satisfação, engajamento e inovação no Armazém 3 (Figura 5).

Figura 5 – Roteiro *Focus Group* utilizado.



Fonte: autor.

3.1.3. Codificação das Informações

Segundo Malhotra (2006), a codificação implica em atribuir um código a cada resposta possível para cada questão. Para questões não estruturadas, essa codificação é atribuída após a aplicação da pesquisa. A ferramenta utilizada para realizar essa codificação foi o *software* alemão MAXQDA (2018), em que foram definidas as seguintes categorias:

- a) compartilhamento de experiências de compra em supermercados;
- b) experiências compartilhadas nas redes sociais;
- c) o que mais gostam no Armazém 3;
- d) o que incomoda ou não agrada no Armazém 3;
- e) compartilhamento de experiências de compra no Armazém3;
- f) engajamento;

- g) inovação;
- h) dia de feira;
- i) aplicativos.

3.2. Pesquisa Quantitativa

Para conhecer os níveis de satisfação, lealdade e engajamento dos clientes das lojas 2 e 3 do Armazém 3, utilizou-se uma pesquisa descritiva de corte transversal, com método de pesquisa quantitativa *survey* (MALHOTRA, 2006). O tamanho da amostra foi de 120 pessoas.

3.2.1. Coleta de Dados

O método de levantamento envolve um questionário estruturado na qual os entrevistados devem responder. O questionário foi realizado para elucidar informações específicas de maneira pessoal, postal ou eletrônica (MALHOTRA, 2016).

A técnica de coleta de dados utilizada foi realizada por meio de entrevistas individuais realizadas nas dependências das lojas 2 e 3 (Tabela 5). Também foi disponibilizado um questionário auto preenchível em plataforma *online*. O link foi disponibilizado por e-mail aos clientes abordados na loja e que preferiram responder posteriormente. A pesquisa foi realizada em dias e horários variados, para que a amostragem representasse os diferentes momentos de compra que ocorrem ao longo da semana.

Tabela 5 – Cronograma de aplicação dos questionários aos clientes das lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis-SC.

Cronograma de Aplicação do Questionário		
Data	Dia da semana	Horário
01/03/2018	QUINTA	15h - 18h
02/03/2018	SEXTA	13:30h - 19h
03/03/2018	SÁBADO	09:30h - 19h
05/03/2018	SEGUNDA	09:15h - 19h
06/03/2018	TERÇA	13h - 19h
07/03/2018	QUARTA	13:30h - 19h
08/03/2018	QUINTA	15:30h - 20:30h
09/03/2018	SEXTA	15h - 19h

3.2.2. Escalas de Análise

Para identificar os níveis de satisfação, lealdade e engajamento nas lojas 2 e 3 do Armazém 3 foram utilizadas escalas adaptadas (com base na pesquisa bibliográfica realizada), que pudessem elucidar melhor o comportamento dos clientes que frequentam as lojas analisadas.

3.2.2.1. Satisfação

Para análise da qualidade percebida, foi construída uma escala multi-itens adaptada da escala *Retail Service Quality (RSQ)*, descrita por Dhabolkat et al. (1996). A escala de RQS é um instrumento apropriado para medir a qualidade do serviço em varejistas que oferecem um *mix* de produtos e serviços, como os supermercados, as lojas especializadas, os hipermercados e entre outros (JAIN e AGGARWAL, 2017). Foram contempladas as dimensões: físicas, a confiabilidade, a interação com o pessoal/atendentes, a resolução de problemas e as políticas em geral.

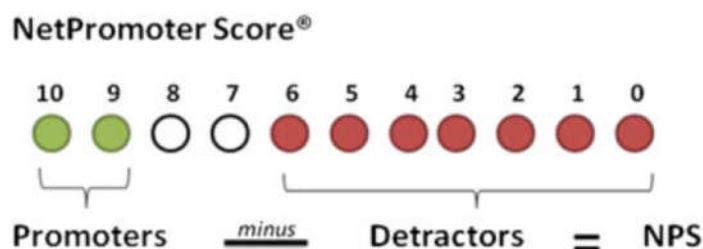
A escalas multidimensional é uma categoria de procedimentos para representar espacialmente, por meio de uma apresentação visual, as percepções e preferências entre os entrevistados (MALHOTRA, 2006). A escala de satisfação utilizada possuía cinco pontos, ancoradas pelos rótulos: muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito.

3.2.2.2. Lealdade

A mensuração da lealdade foi baseada por meio da ferramenta *Net Promoter Score*. Nesta escala, utilizou-se uma estrutura atitudinal para medir a lealdade (SHULMAN e GARGEANT, 2013), conforme já comentado no Capítulo 2. A metodologia consistiu em analisar a pergunta: *quanto você recomendaria a nossa loja para um amigo ou colega?* Os resultados estatisticamente válidos da pergunta foram separados em três níveis (REICHHELD, 2003) (Figura 6):

- a) os promotores – são clientes extremamente satisfeitos que deram uma nota entre 9 – 10;
- b) os neutros - clientes indiferentes ao serviço, suas notas são de 7 – 8;
- c) os detratores – clientes insatisfeitos com o serviço, suas notas são de 0 – 6.

Figura 6 – Ferramenta Net Promoter Score para medir a lealdade dos clientes das lojas 2 e 3 do Armazém 3 em promotores e detratores – Florianópolis-SC.



Fonte: Schulman e Sargeant (2013).

Para encontrar o índice geral do NPS, é necessário subtrair os percentuais de promotores (9 – 10), da percentagem de detratores (0 – 6). Chegando-se ao resultado da análise, ou seja, $NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detratores}$.

3.2.2.3. Engajamento

A escala utilizada é uma adaptação da escala de Vivek, Beatty, Dalela & Morgan (2014). Nesta pesquisa, foi aplicada apenas a dimensão de conectividade social. Esta escala avaliou a interação dos clientes com base na inclusão de outras pessoas com o foco de engajamento, indicando ação mútua ou recíproca na presença de outros (VIVEK et al., 2014). As dimensões atenção consciente e participação entusiasmada não foram aplicadas, pois não buscou-se medir o interesse e os sentimentos envolvidos no processo de engajamento.

A escala multidimensional utilizada para representar espacialmente as preferências dos entrevistados (MALHOTRA, 2006) foi aplicada com seis graduações: discordo totalmente, discordo em partes, nem discordo nem concordo, concordo em partes, concordo totalmente e nenhuma das alternativas.

3.2.3. Tabulação dos Resultados

A apresentação dos resultados dos dados coletados nas questões fechadas foi agrupada em tabelas. As informações foram analisadas com base na estatística descritiva, como a distribuição de frequências (absoluta e relativa).

Nas questões abertas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, por meio de categorização temática. As categorias resultantes foram quantificadas em valores absolutos e relativos (MALHOTRA, 2006). Após a quantificação dos dados referentes a questão aberta foi

formulado um gráfico baseado no estilo *Word Cloud* (nuvem de palavras) (Figura 7), para facilitar a visualização e deixar a análise mais intuitiva (LEGINUS, ZHAI e DOLOG, 2016). A técnica foi criada para facilitar a análise de uma grande quantidade de dados, como *tweets*, por exemplo, conforme ilustrado na Figura 7. .

Figura 7 – Nuvem de palavras, estilo Word Cloud para facilitar a visualização da pesquisa e deixar a análise mais intuitiva.



Fonte: Leginus, Zhai e Dolog (2016).

4. RESULTADOS QUANTITATIVOS

4.1. Perfil dos entrevistados

O perfil dos entrevistados dessa pesquisa girou em torno da loja que o cliente frequenta, gênero, faixa etária, escolaridade, profissão, renda familiar e bairro onde mora. A pesquisa foi aplicada em ambas as lojas (Tabela 6 e Tabela 7).

Tabela 6 – Pesquisa em relação aos clientes da loja 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Qual loja você é cliente?		
Total	Respondentes	%
Loja 2	56	47%
Loja 3	64	53%
Total	120	100%

Fonte: autor.

Tabela 7 – Perfil dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Gênero		
Gênero	Loja 2	Loja 3
Feminino	71%	62%
Masculino	29%	38%
Total	100%	100%

Fonte: autor.

A pesquisa demonstrou um corte interessante do público de ambas as lojas, que em sua maioria são mulheres, representando 67% dos entrevistados. O destaque está para a loja 2, em que o público feminino representou 71% dos clientes entrevistados, contra 62% da loja 3. A participação na pesquisa qualitativa foi mais equilibrada, 57% dos participantes era sexo feminino e 43% do sexo masculino (Tabela 7).

A faixa etária dos clientes se destaca pela participação dos jovens na pesquisa, os clientes com idade até 39 anos representaram 60% do público global. A loja 3 possui um público mais jovem, os clientes com até 28 anos foram 36% dos respondentes (Tabela 8). É provável que a faixa etária favoreça a loja 2, já que possui um público menos jovem. Ambas as lojas ficam localizadas em áreas próximas a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e

a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o que torna o bairro com público mais universitário. Outro dado importante é que a região é um polo tecnológico e abriga muitas empresas de tecnologia.

Tabela 8 – Faixa etária dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Faixa etária		
Faixa etária	Loja 2	Loja 3
18 a 28 anos	19%	36%
29 a 39 anos	34%	30%
40 a 49 anos	25%	19%
50 a 59 anos	13%	10%
60 a 75 anos	9%	5%

Fonte: autor.

Acompanhando as características do bairro, a escolaridade tem destaque. O nível de instrução dos clientes é elevado, 75% dos participantes possuem nível superior e 46% possuem ou estão cursando um curso de pós-graduação (Tabela 9). Um ponto a se destacar é a participação do nível fundamental e médio na loja 3, em que 14% dos clientes possuem um nível de instrução mais baixo, diferente da loja 2 que possui apenas 3% dos clientes com nível fundamental e médio (Tabela 9).

Tabela 9 – Perfis dos clientes quanto a escolaridade e nível de instrução que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Escolaridade		
Nível Instrução	Loja 2	Loja 3
Fundamental	3%	2%
Médio	0%	12%
Superior Incompleto	15%	16%
Superior	37%	24%
Pós-Graduação Incompleto	6%	21%
Pós-Graduação	39%	26%

Fonte: autor.

Em relação a profissão ou ocupação, os profissionais liberais ou autônomos e empresários representaram 39% da amostra global e mantêm uma proximidade muito grande nas duas lojas, com 37% na loja 2 e 41% na loja 2 (Tabela 10). Os funcionários (as) também representam uma boa parte, com 29% na loja 2 e 32% na loja 3 (Tabela 10).

Tabela 10 – Profissão ou principal ocupação dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Profissão e principal ocupação		
Ocupação	Loja 2	Loja 3
Estudante	11%	11%
Servidor(a) público	9%	6%
Funcionário(a)	29%	32%
Profissional Liberal ou Autônomo	26%	30%
Empresário(a)	11%	11%
Aposentado (a) ou Pensionista	9%	8%
Outro (especifique)	5%	2%

Fonte: autor.

Para análise dos dados de renda familiar foram consideradas apenas os clientes que responderam à pergunta (Tabela 11). Diante dos dados, é possível identificar que o alto nível de instrução dos clientes refletiu em uma renda familiar acima de R\$5.000,00 em ambas unidades. As respostas dos clientes da loja 2 refletiram em uma maior parcela de clientes com renda até R\$5.000,00, 33% das respostas. Todavia, renda acima de R\$ 8.0001,00 foi 46% das respostas na mesma loja. A loja 3 apresentou uma distribuição similar a loja 2 (Tabela 11).

Tabela 11 – Renda familiar dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Renda Familiar Mensal		
Renda	Loja 2	Loja 3
até R\$5.000,00	33%	26%
R\$5.001,00 a 8.000,00	20%	30%
acima de R\$8.001,00	46%	43%
Total	100%	100%

Fonte: autor.

Grande parte dos clientes são moradores do bairro Itacorubi, isso se deve as características do negócio (Tabela 12). As lojas são voltadas para o raio primário e compras com deslocamento a pé. Entretanto, existem muitos prédios comerciais no entorno das lojas, principalmente na loja 2, o que acaba trazendo clientes de outros bairros, pois acabam realizando suas compras próximas ao local de trabalho.

Tabela 12 – Localidade em que residem os clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Reside em qual bairro/localidade		
Bairro	Loja 2	Loja 3
Itacorubi	75%	86%
Centro	6%	0%
Córrego Grande	2%	0%
Monte verde	2%	0%
Outro (especifique)	6%	13%
Santa Monica	2%	0%
Trindade ou Agrônômica Pantanal	8%	2%

Fonte: autor.

4.2. Frequência de compra

As distribuições das respostas em ambas as lojas foram muito similares, 58% dos clientes da loja 2 frequentam supermercados de 2 a 3 vezes por semana, já os clientes da loja 3 responderam a mesma frequência em 55% das respostas. No grupo de foco, as respostas foram um pouco diferentes, já que 50% dos participantes afirmaram que sua frequência de compras é de apenas 1 vez por semana (Tabela 13).

Tabela 13 – Frequência com que os clientes compram nas lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Frequência de Compra em Supermercados		
Frequência	Loja 2	Loja 3
6x ou mais por semana	2%	3%
5x por semana	15%	9%
4x por semana	11%	12%
3x por semana	30%	29%
2x por semana	28%	26%
1x por semana	15%	21%
Total	100%	100%

Fonte: autor.

Na Tabela 14 é possível observar as respostas em relação a pergunta: “*Qual é o seu supermercado preferido, aquele em que você concentra a maior parte de suas compras?*”

Tabela 14 – Pesquisa em relação ao supermercado preferido pelos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Supermercado	Loja 2	Loja 3
Armazém 3	28%	32%
Angeloni Beiramar	18%	16%
Angeloni Santa Mônica	28%	17%
Big Iguatemi	2%	6%
Imperatriz Córrego Grande	2%	3%
Rosa Itacorubi	7%	13%
Outros	16%	13%

Fonte: autor.

O conceito de loja de reposição é bem claro diante dos dados apresentados nessa questão. O Armazém 3 tem uma proposta de ser uma loja complementar ao longo do mês, sendo que os clientes realizam seu abastecimento mensal em lojas maiores. Desta forma, o principal concorrente é o supermercado Angeloni, com duas lojas na região. Assim como constatado no grupo de foco, os clientes têm preferência por esse concorrente.

Os clientes da loja 3 possuem preferência pelo supermercado Rosa, já que a loja fica mais próxima deste concorrente. Um dado que chama atenção é que 32% dos clientes entrevistados preferem o Armazém 3 como supermercado preferido, contra 28% dos clientes da loja 2. A loja 3 possui uma maior preferência por parte dos entrevistados, não explicando a diferença de faturamento entre as unidades (Tabela 14).

4.3. Qualidade Percebida e Satisfação

Na Tabela 15 é possível observar as respostas em relação a pergunta: “*Considerando suas experiências de compra mais recentes no Armazém 3, indique o quanto você concorda com as afirmações a seguir (1 a 5)*”.

Tabela 15 – Pesquisa em relação a satisfação dos clientes em relação as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Afirmações	Loja 2	Loja 3
O ponto onde está localizada a loja do Armazém 3 oferece você fácil acesso e facilidade de estacionamento.	4,76	4,89
Você consegue localizar os produtos desejados de forma rápida e segura.	4,51	4,65
A higiene e limpeza da loja é adequada	4,89	4,94
O tamanho da loja é adequado para as suas necessidades	4,32	4,61
O posicionamento das prateleiras, geladeiras e balcões é adequado	4,52	4,79
A climatização da loja é agradável	4,95	4,89
A iluminação da loja é adequada	4,86	4,97
A loja oferece uma variedade de categorias suficiente para suas necessidades	4,55	4,63
A loja oferece uma variedade de itens suficientes em cada categoria	4,43	4,57
A qualidade dos produtos vendidos na loja é alta	4,73	4,84
Horários de funcionamento da loja são adequados	4,59	4,4
As opções de pagamento oferecidas são adequadas	4,93	4,98
Os colaboradores da loja são atenciosos e dispostos a ajudar	4,95	4,87
Colaboradores da loja conseguem resolver problemas rapidamente	4,91	4,78
Colaboradores da loja transmitem informações corretas quando solicitadas	4,95	4,87
O atendimento nos caixas é rápido	4,76	4,76
Os produtos de produção própria (sanduíches, saladas, frutas em porções) consumo estão sempre em perfeitas condições para o consumo.	4,50	4,63

Fonte: autor.

O estacionamento obteve uma boa avaliação, e a loja 2 obteve menor nota, quando comparado com a loja 3 (Tabela 15). Essa avaliação entra em consonância com o grupo de discussão, que fez menção negativa em relação a loja 2:

O Armazém sofre com esse... com esse quesito... por que é muito difícil estacionar... a gente que mora no bairro... convive no bairro [...] esbraveja com quem estaciona em fila dupla, em frente à rampa de cadeirantes, na faixa amarela, na esquina, vaga dupla... tripla [...] (Augusto – Loja 2).

Em relação ao estacionamento, a loja 2 não possui estacionamento próprio, apenas vagas públicas em frente à loja. Já a loja 3, possui vagas em frente à loja, não exclusivas, já que as vagas pertencem ao centro comercial na qual ela faz parte.

As afirmações que englobam o tamanho da loja, a limpeza e higiene da loja, posicionamento das prateleiras, geladeiras e balcões, a climatização e a iluminação apresentaram avaliações positivas. Não ocorreram diferenças significativas que apresentassem uma justificativa que explicasse a diferença de faturamento entre as unidades.

Em relação aos colaboradores, os resultados foram positivos, obteve-se alto índice de avaliação, confirmando as discussões da pesquisa qualitativa como veremos no capítulo seguinte. As duas unidades obtiveram avaliações muito positivas em todos os quesitos. Entretanto, vale destacar que a loja 2 obteve médias maiores quando os colaboradores são avaliados. Essa confirmação já demonstra certa superioridade no nível de atendimento da loja 2, confirmando os dados da pesquisa qualitativa. Um dos destaques foi a equipe de atendimento, apesar do alto índice de rotatividade levantado pelos clientes.

Quando avaliamos a satisfação das categorias ofertadas, identificamos índices de satisfação menores que os atributos de atendimento e aspecto físico da loja. Na Tabela 16 é possível observar as respostas em relação a pergunta: “*Avalie o quanto você está satisfeito com a variedade de produtos*”.

Tabela 16 – Pesquisa de satisfação dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Setor	Loja 2	Loja 3
Frios	3,77	3,95
Adega	4,05	3,98
Padaria	4,09	4,35
FLV (Frutas, Legumes e Verduras)	4,02	4,18
Mercearia	4,14	4,25

Fonte: autor.

O que chama a atenção é o setor de frios, com uma avaliação menos favorável, especialmente na loja 2. (Tabela 16), como emergiu no grupo de discussão:

Aí está fora de preço os queijos especiais [comentando sobre os preços dos queijos vendidos na loja] (João – Loja 3)

Muito caro, salames essa coisa que você quer pegar com vinho né? Se tivesse um preço mais acessível eu acho que eu compraria muito mais eu tenho ido comprar fora porque realmente o Antônio tem razão eu não tenho comprado (Cristina – Loja 2)

Os setores de FLV e padaria foram melhores avaliados na loja 3 que na loja 2 (Tabela 16). Conforme observado nos resultados qualitativos, os dois setores tiveram destaques a serem melhorados, o que confirmou as avaliações próximas a quatro pontos em ambas as lojas.

Diante da satisfação global, podemos identificar que a loja 3 possui uma satisfação um pouco maior que os clientes da loja 2 (Tabela 17). Essa informação destaca que o índice de satisfação não é fator explicativo para a diferença de faturamento entre as duas unidades.

Tabela 17 – Satisfação global dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

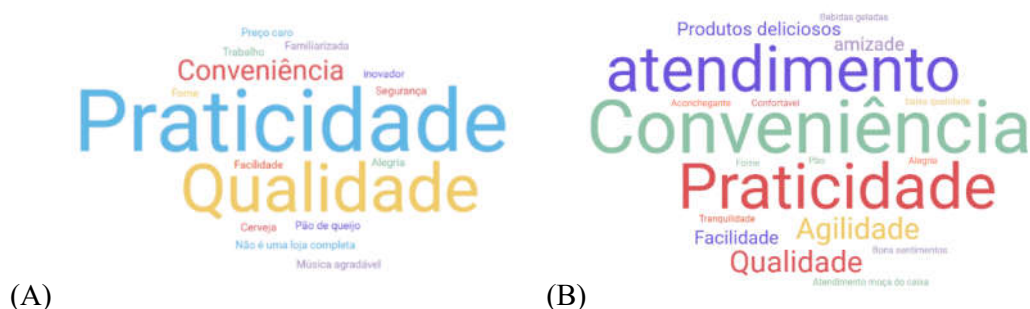
Satisfação Global	
Loja 2	4,20
Loja 3	4,43

Fonte: autor.

4.4. Imagem da Marca

Em relação a imagem da marca, perguntamos aos clientes: “*Quando você pensa no Armazém 3 quais sentimentos e imagens vem a sua mente?*”. As respostas estão apresentadas na Figura 8.

Figura 8 – Nuvem de palavras referente a imagem da loja 2 (A) e loja 3 (B) dos clientes que frequentam o Armazém 3 – Florianópolis – SC.



Em relação a imagem da loja 2, as palavras que mais refletem os sentimentos dos clientes em relação ao Armazém 3 foram a praticidade, a qualidade e a conveniência e na loja 3 foram a convivência, o atendimento e a praticidade. Esses predicados são características da proposta de negócio pensadas pela empresa e percebida pelos clientes em ambas as unidades.

Na Figura 9 é possível observar as principais respostas dos clientes quando questionados sobre: “*O que você MAIS gosta no Armazém 3?*”

Figura 9 – Nuvem de palavras referente aos itens que os clientes mais gostam na loja 2 (A) e loja 3 (B) no Armazém 3 – Florianópolis – SC.



Em relação a pergunta: *O que mais gosta do Armazém 3?*, os clientes destacaram a localização e o atendimento (Figura 9). Novamente, são características que a empresa vem preservando e que vem sendo percebida pelos clientes. As demais características lembradas também fazem parte da proposta da empresa.

Dos 120 clientes entrevistados, 54 responderam que estão satisfeitos e 66 contribuíram com aspectos a serem melhorados. As respostas foram agrupadas por categoria, conforme mostra a Tabela 18.

Tabela 18 – Pesquisa em relação as categorias que os clientes menos gostam nas lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Categoria	Loja 2	Loja 3
Mix Produtos	10	6
Padaria	6	6
Preço	4	6
FLV	4	2
Horário Funcionamento	2	3
Produtos Vencidos	1	4
Tamanho Loja	4	1
Filas	4	0
Atendimento	0	1
Banheiro	0	1
Estacionamento	0	1

Fonte: autor.

Diante disso, é possível destacar que a principal reclamação foi referente ao *mix* de produtos oferecidos pela empresa. Durante a pesquisa, surgiram os seguintes destaques referentes ao *mix* de produtos em ambas as unidades:

- a) opções limitadas;
- b) pouca variedade;

O setor de FLV e padaria também obtiveram reclamações nas duas lojas. Esses destaques corroboram com as menções realizadas no *focus group*, que destacaram a questão da padaria com os horários das fornadas, as melhorias no *mix* de produtos e o FLV, no que se refere a falta de frescor dos produtos oferecidos.

A loja 2 apresentou maiores reclamações em relação as filas para atendimento e tamanho da loja, já na loja 3 a reclamação foi de produtos vencidos e horário de funcionamento. Os pontos de melhoria identificados foram muito similares, desta forma, não foi possível identificar de maneira clara uma justificativa que auxiliasse na explicação das diferenças de performance entre as duas unidades.

4.5. Atratividade das Ofertas

As ofertas foram consideradas mais atrativas na loja 3 que na loja 2. Em relação as ofertas, 57% dos clientes consideraram pouco ou nada atrativas (Tabela 19). O nível de atratividade das ofertas não ajuda a explicar a diferença entre as duas lojas.

Tabela 19 – Pesquisa em relação a atratividade das ofertas das lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Avaliação	Loja 2	Loja 3
Muito Atrativas	2%	8%
Atrativas	33%	41%
Pouco Atrativas	37%	30%
Nada Atrativas	28%	21%

Fonte: autor.

A loja 3 possui um percentual muito maior de conhecimento por meio de encartes, cerca de 24%. Isso ocorre por conta dos esforços que a empresa está realizando na divulgação da unidade 3 por meio de distribuição de encartes de ofertas impresso no raio primário. Este,

ajuda a explicar o porquê as ofertas são mais atrativas na loja 3. As indicações de amigos e familiares permanecem lineares entre as duas lojas (Tabela 20).

Tabela 20 – Meios de comunicação que levaram os clientes a conhecer as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Meio	Loja 2	Loja 3
Direto na loja	91%	70%
Encarte em casa	2%	24%
Amigos/Familiares	7%	6%
Total	100%	100%

Fonte: autor.

Na Tabela 21 é possível observar as principais respostas dos clientes quando questionados sobre: “*Você recebe ou fica sabendo das ofertas do Armazém 3 por quais meios de comunicação?*”

Tabela 21 – Pesquisa em relação a quais meios de comunicação os clientes das lojas 2 e 3 ficam sabendo as ofertas do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Canal	Loja 2	Loja 3
Direto na loja	85%	66%
Encarte em casa	0%	28%
Encarte na loja	7%	2%
Amigos/Familiares	4%	4%
Colaboradores	4%	0%
Total	100%	100%

Fonte: autor

Conforme apresentado na Tabela 21, as ofertas da loja 3 possui maior divulgação por meio de encartes impressos, o que reflete na questão acima, 28% dos clientes da loja 3 ficam sabendo das ofertas por encarte recebido em casa, contra 0% da loja 2 (Tabela 21). As indicações por amigos/familiares foram iguais as duas lojas.

Quando questionados se as ofertas influenciavam mais nas compras dos clientes da loja 3, todas as vezes e, na maioria das vezes, representaram 16% das respostas naquela loja contra apenas 7% na loja 2 (Tabela 22). O destaque para a avaliação global é que 61% dos clientes afirmaram que pouquíssimas vezes ou nenhuma vez as ofertas influenciaram em suas compras. O que reafirma o tópico atratividade nas ofertas, como são pouco atrativas, acabam influenciando muito pouco ou quase nada nas cestas de compra dos clientes.

Tabela 22 – Influência das ofertas nas compras dos clientes das lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Influência	Loja 2	Loja 3
Todas as vezes	0%	2%
Na maioria das vezes	7%	14%
Algumas vezes	26%	29%
Pouquíssimas vezes	22%	21%
Nenhuma vez	45%	34%
Total	100%	100%

Fonte: autor.

4.6. Lealdade (NPS)

Em relação a lealdade, os clientes promotores ocorrem em maior número na loja 3 72%, assim como o menor índice de detratores, de 3%. Na loja 2, o índice de promotores foi de 65% e o de detratores foi de 9%. A loja 3 possui maior índice de promotores e menor índice de detratores que a loja 2 (Tabela 23). Os dados não justificam, novamente, a diferença de desempenho das duas unidades.

Tabela 23 – Pesquisa em relação aos clientes promotores, passivos e detratores que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

	Promotores	Passivos	Detratores
Loja 2	65%	26%	9%
Loja 3	72%	25%	3%
Global	69%	25%	6%

Fonte: autor.

Ao aplicar a fórmula do Net Promoter Score (NPS), observou-se que a loja 3 possui um NPS de 69 contra um NPS de 56 na loja 2, ou seja, os clientes da loja 3 possuem maior pretensão de indicar a loja a um amigo ou conhecido (Tabela 24). Quando nos deparamos com o NPS global, as unidades atingiram um índice de 63 (Tabela 24).

Tabela 24 – Escores em relação a lealdade dos clientes que frequentam as lojas 2 e 3 do Armazém 3 – Florianópolis – SC.

Lojas	NPS
Loja 2	56
Loja 3	69
Global	63

Fonte: autor.

4.7. Engajamento

Como observado na pesquisa qualitativa, o engajamento dos clientes com a empresa ocorre em níveis muito baixos ou quase não existem. Quando analisamos essa questão na pesquisa quantitativa ficou evidente a indiferença quanto a interação dos clientes e as redes sociais. A maioria das respostas foram alocadas em nem concordo e nem discordo, demonstrando a indiferença pela questão (Figura 10).

Figura 10 – Engajamento dos clientes em relação ao Armazém 3 – Florianópolis – SC.

	CT	CP	NCND	DP	DT	TR
As Publicações relacionadas ao Armazém 3 nas redes sociais (Facebook e Instagram) prendem minha atenção.	15%	10%	70%	0%	5%	22
Sou apaixonado(a) pelas publicações do Armazém 3 nas redes sociais (Facebook e Instagram).	9%	9%	59%	0%	23%	20
Eu gosto de interagir (ler, curtir, comentar ou compartilhar) com as redes sociais (Facebook e Instagram) do Armazém 3 quando meus amigos também estão interagindo.	20%	0%	70%	0%	10%	22
Eu me sinto parte do Armazém 3	33%	33%	17%	0%	17%	6

CT (Concordo totalmente), CP (Concordo em partes), NCND (nem concordo nem discordo), DP (Discordo em partes), DT (Discordo totalmente), TR (Total de respondentes).

Fonte: autor.

Ao analisarmos de maneira objetiva a diferença entre as duas unidades pode-se perceber que ambas as unidades possuem excelentes índices. Inclusive em alguns pontos superiores na loja 3. Todavia, quando nos deparamos com os detalhes, pode-se diagnosticar aspectos que dão destaques para a loja 2. Como a avaliação dos colaboradores, que foi sutilmente melhor que a loja 3. Mas, analisando apenas os dados quantitativos não é possível explicar com clareza o que emerge de diferença entre as duas lojas. Os dados qualitativos podem explicar com maior destaque essas sutis diferenças.

5. RESULTADOS QUALITATIVOS

O resultado da pesquisa qualitativa *Focus Group* apresentou os temas globais ou categorias mais importantes que emergiram durante a aplicação do grupo de discussão. Os temas foram ordenados em: satisfação do cliente, lealdade e engajamento.

Cada tema é apresentado de maneira individual, destacando-se percepções, reações e como os participantes do grupo de foco avaliaram a satisfação, a lealdade e o engajamento nas lojas 2 e 3 do Armazém 3. Foi realizado um método comparativo para atender uma demanda do problema de pesquisa e identificar as diferenças entre as lojas e seus desempenhos.

Os resultados e as interpretações, bem como os extratos de textos literais (verbatim) mais significativos dos entrevistados, estão apresentados em formato itálico, identificados os nomes e as lojas. Ao final do capítulo, tem-se um resumo da participação dos entrevistados.

5.1. Satisfação do Cliente

Durante a realização do grupo de foco foram realizadas duas perguntas: *O que mais lhe agrada ao fazer compras no Armazém?* e *O que você mais gosta?* Após essa discussão foi levantada a seguinte pergunta: *Agora, o que não lhe agrada ao fazer compras no Armazém 3? e O que te incomoda?*

A partir dos questionamentos de satisfação sobre o Armazém 3 foram registradas manifestações a respeito dos níveis de satisfação por meio das cinco dimensões: os aspectos físicos, a confiabilidade – *mix* de produtos, a interação pessoal, a resolução de problemas e as políticas de preços – formato de loja (NAJIB e SOSIANIKA, 2017).

5.1.1. Aspectos Físicos

Um aspecto físico que foi avaliado com certa ambiguidade diante dos clientes de ambas as lojas foi o tamanho da loja. Apesar de alguns clientes fazerem menções que a loja é pequena, em termos de espaço físico, a loja atende com o *mix* de produtos adequados.

O que mais me encantou foi a grande variedade de produto num lugar pequeno... com preço bom para um supermercado de bairro ... (Pedro – Loja 2)

*[...] já tinha dado uma olhada no site e mesmo sendo um lugar menor ele é muito agradável
[...] (Andrea – Loja 3)*

Todavia, surgiu uma avaliação negativa, em virtude do tamanho da loja 3. Entretanto, a menção foi negativa/positiva demonstrando a ambiguidade da manifestação, já que o ponto forte e fraco da loja está na mesma característica:

Racional não é, mas tem algo que me incomoda que é o tamanho, que é positivo e negativo ao mesmo tempo[...] porque a gente tem essa sensação de intimidade, que é legal, que é bom, que te leva até lá. (Joana, Loja – 3).

A principal ponderação ao tamanho é em relação ao espaço físico entre os corredores, em que os clientes não possuem tranquilidade para escolher seus itens:

É terrível, tu chegas, tu estás, tu queres escolher um vinho né, que eu também adoro chega lá tem gente um, leva cestada de todos os lados possíveis assim, aí já aconteceu algumas vezes de eu falar, não deixa que eu vou no mercado. [Para fugir das filas e do movimento a cliente opta por ir em momentos de menor fluxo] Eu vou no final de semana e isso sempre final de semana. (Joana – Loja 3)

Em relação ao ambiente de loja, layout, iluminação e organização perceberam-se menções positivas, tanto na loja 2 quanto na loja 3:

[...]eu acho que o ambiente é diferente, não é aquele corredor branco com piso branco, com luz muito branca (Cléia – Loja 2 - concordando) tem vida [...] (Enzo, Loja 2)

[...] eu achei tudo muito organizadinho, é tudo muito organizado quando você entra, você se acha facilmente lá dentro [...] já tinha dado uma olhada no site e mesmo sendo um lugar menor ele é muito agradável[...] (Andrea, Loja 3)

A avaliação dos aspectos físicos, como a organização, o layout e o tamanho da loja foram destacados como um dos diferenciais do Armazém 3. Isso ocorreu em menções das lojas 2 e 3. A loja tem um tamanho pequeno e confortável para realizar compras rápidas, mas poderia ser um pouco mais ampla para que os clientes possam ter maior conforto. Entretanto, foi lembrada a ausência de uma área com mesas na loja 3, similar ao que existe na loja 2:

[...] senti a falta de ter espaço que esse aqui tem [referindo-se ao espaço das mesas na loja 2], eles até [...] o moço até comentou que eles estavam (sic) fazendo em cima e que daqui a pouco vai aumentar vai ter em cima, né. (Andrea, Loja 3)

Eu vou tomar café toda a manhã lá... eu vou lá porque tem as cadeirinhas ali fora e tal...é...a máquina...já encaixo lá aperto e tal. (João – Loja 2)

Os clientes destacam o espaço com mesas e cadeiras para café e *happy hour*. O espaço da loja 2 tornou-se tradicional nos finais de tarde com a aglomeração de clientes, com descontração e conversas. Além do espaço para café e lanche. Por outro lado, a falta de estacionamento e a dificuldade de estacionar na loja 2 também foram lembradas pelo cliente Augusto:

O Armazém sofre com esse... com esse quesito... por que é muito difícil estacionar... a gente que mora no bairro... convive no bairro [...] esbraveja com quem estaciona em fila dupla, em

frente à rampa de cadeirantes, na faixa amarela, na esquina, vaga dupla... tripla [...] (Augusto – Loja 2)

Os aspectos físicos do Armazém 3 transmitem uma satisfação aos clientes participantes do grupo de foco. A organização, o layout e a iluminação da loja foram muito bem avaliados. Em relação ao tamanho da loja, se fossem um pouco maiores, a satisfação aumentaria. Os aspectos físicos levantados foram semelhantes para as lojas avaliadas.

Na loja 2 foi destaque a dificuldade com o estacionamento, em que o acesso a loja de carro torna o trânsito confuso em certos momentos do dia. O mesmo quesito não foi mencionado por clientes da loja 3. Aspectos sutis surgiram, como fator de destaque para a loja 2, em que as mesas e cadeiras emergiram como argumento espontâneo na loja 3, e a cliente Andrea destacou a falta do espaço. Esse fator exerce uma influência maior na atratividade da loja do que se pensava inicialmente.

O conceito de convivência também surgiu, ou seja, ir à loja não apenas para rapidamente comprar produtos (“conveniência”), mas também um local de momentos de prazer (convivência) para os clientes. É possível que esses momentos de prazer venham a estimular uma interação mais amistosa e aproxime clientes e funcionário, ou seja, estimula o surgimento de um círculo virtuoso no relacionamento entre funcionários e clientes.

Essa interação gerada por meio desse espaço, gera confiança e satisfação aos clientes. Abbas e Goudey (2015) afirmam que a confiança é gerada através do acumulo de experiências positivas por meio da satisfação diante de um produto/serviço. A loja 2, com seu espaço descontraído, consegue obter melhor resultado nesse quesito diante a loja 3. Já que os clientes lembram do espaço como um ambiente de descontração e não como um local apenas de compras.

5.1.2. Confiabilidade – *Mix* de Produtos

No âmbito da confiabilidade no Armazém 3, apurou-se uma satisfação quanto ao *mix* de produtos comercializados pelas lojas. Tanto no quesito diversidade de *mix*, quanto nas marcas oferecidas:

O que me levou a loja...primeiro foi...a diversidade dos produtos..... (Cristina – Loja 2)

O que mais me encantou foi a grande variedade de produto num lugar pequeno... com preço bom para um supermercado de bairro (Pedro – Loja 2)

Eu falei que é um mercado compacto né a gente acha um pouquinho de tudo ali. (Cléia – Loja 2)

Tu consegues desde o mais simples as vezes o mais barato, entre aspas, até uma marca um pouco mais diferenciada que você normalmente não encontra em mercados menores, com estrutura, menor[...] (Joana – Loja 3)

Eu estou num momento mais qualitativo do que quantitativo né então as vezes eu vou em algum lugar para comprar algo para minha casa, seja o básico ou algo diferente né, sei lá, para o final de semana e eu quero, procuro algo que tenha qualidade né, marcas específicas [...] isso me chamou muita atenção no Armazém 3, porque ele tem né. (Joana – Loja 3)

A avaliação positiva, quanto ao *mix*, persistiu nas observações dos clientes das lojas 2 e 3, não foram constatadas diferenças significativas em torno de *mix* de produtos que justificassem diferença no desempenho entre as lojas. A empresa trabalha com o mesmo *mix* de mercadorias em ambas as lojas, isso também mostrou a consistência desse *mix* na avaliação dos clientes.

A referência a respeito de setores/categorias específicas também foi realizada. A adega surgiu como destaque positivo dentro das observações realizadas:

a primeira vez que eu fui, eu fiquei apaixonada pela adega que tem[...] é realmente um diferencial. (Andrea – Loja 3)

Já o setor de funcionais recebeu indicações de melhorias, por conta dos itens sem açúcar:

Para mim sabe eu sinto falta de coisas para diabéticos porque agora está na moda é lactose e o glúten. Esqueceram de nós, antes nós tínhamos, então por exemplo, eu só uso adoçante de Stevia, antes tinha agora não tem mais. Sorvete, eu sou louca por sorvete esse calor desgraçado não tem um sorvete sem açúcar, o picolé tem aquele Ypy né? Existe daquele sem açúcar sabe, então um pouquinho mais de opção para mim seria ótimo, senão eu tenho que ir lá atrás das coisas que eu preciso. (Zélia – Loja 2)

As percepções dos clientes a respeito da padaria também foram manifestadas:

Por menor que seja... ele supriu com aquilo... por que aquele bolinho ali salva... aquele pão [comentando sobre a chegada do Armazém 3 no bairro] (Joana – Loja 3)

No que tange a qualidade de produtos da padaria, existe uma insatisfação quanto aos produtos e a variedade de *mix*:

A primeira é quanto a parte de panificadora que eu acho que pode melhorar muito porque o pão da manhã...o primeiro vem de Jurerê né...e: e os horários são assim...a gente nunca tem certeza que hora vai sair (Tânia – Loja 2)

A cliente Tânia destaca o *mix* de abertura da loja que é produzido na central de produção, localizado no bairro de Jurerê, assim como os itens de padaria embalados. A reposição desses itens a granel é realizada ao longo do dia pela filial, entretanto, com produtos diferentes, já que a loja não possui estrutura para manipulação completa dos produtos. Esses produtos são reabastecidos por meio de uma pequena área de manipulação que existe na retaguarda das lojas. Os itens são congelados e é realizado o processo de cocção na própria loja.

A falta de padrão nas fornadas dos pães gera um descontentamento dos clientes que sugeriram fixar os horários em local em que o público possa se programar para poderem comprar pães:

[...] e paralelo a isso colocar horários para que se olha fornada X. (Pedro – Loja 2).

Eu acho que isso é essencial até porque é: tem muita gente que toma café é: tem muitos prédios de escritórios aqui [complementando a fala de Pedro] (Tânia– Loja 2).

Outro ponto de destaque são as porções embaladas oferecidas pela padaria. Na visão do cliente, elas poderiam ser pensadas de forma individual e com uma maior variedade de opções do que a existente atualmente.

O que eu sinto falta as vezes, que eu comentei há um tempo, é que talvez pudesse ter mais produtos de consumo individual, por exemplo, assim tem o pão de queijo, tem o salgado, ai tem os bolinhos ali os bolinhos são um pouquinho maiores [...] tem pouca opção para se tomar um café, para se comer alguma coisa ou você tem que se deslocar, e quem tá aqui quer ficar por aqui então assim, pô quero tomar um café no meu escritório o café é um café mais simples, eu quero tomar um cappuccino, eu desço ali eu tomo o cappuccino, como pão de queijo podia comer um doce de repente uma porção menorzinha eu consumiria levaria para o escritório, para comer lá as vezes é talvez uma alternativa assim também. (Enzo – Loja 2)

Só acho assim, essa coisa que o Enzo: falou poderia ter mais[...] e como eu moro sozinha eu também não compro um monte né. (Zélia – Loja 2)

O setor de padaria atende parcialmente os anseios dos clientes. A oscilação de qualidade em conjunto com a pouca variedade de *mix* deixa uma sensação de que poderia ser melhor. Isso ocorreu em comentários de clientes de ambas as unidades pesquisadas. Pode-se ressaltar a falta de um espaço para lanche e café na loja 3, pois apesar de possuir o mesmo *mix* de produtos, a loja 3 não consegue atender o conceito como a loja 2 atende.

Como mencionado no tópico aspectos físicos o espaço com mesas e cadeiras foi abordado novamente, principalmente no setor de padaria. A menção da cliente Tânia da loja 2, em que os clientes tomam café na loja, ressaltam a importância do espaço. Como esse espaço ainda não existe na loja 3, a loja não consegue entregar por completo um conceito de conveniência com convivência.

Em relação ao setor de FLV, as menções destacaram a qualidade do setor e a inevitável comparação com a matriz. Já que em Jurerê, a loja possui grande destaque em relação a qualidade e diversidade de *mix*.

Mas o que me encanta no trabalho deles ali né...se tu me perguntar o que tu mais gostas ali dentro é o hortifruti...realmente as folhas deles...os temperos...é..fantástico... (Pedro – Loja 2)

As verdurinhas, eu vou em outros lugares, mas a verdura eu compro sempre aqui, eu acho muito boa né. (Cléia – Loja 2)

[...] o hortifruti...então eu repito exatamente...o hortifruti... [ao ser indagada pelo moderador: O que mais gosta no Armazém3?] (Fernanda – Loja 3)

Ao levantar os problemas do setor, os clientes destacaram:

a questão do hortifruti ele é bom mas ele deixa muito a desejar ainda o nível de qualidade aí infelizmente a minha referente é a loja de Jurerê né eu não tenho como ter outra referência [...] mas essas lojas principalmente essas duas lojas que a gente foi tá faltando essa consistência (Pedro – Loja 2)

Pega sol murcha tudo estraga tudo muito rápido as frutas legumes estão na parte mais quente que é a parte do sol né então esses dias eu me e peguei ali parada mudando tudo botando o vinho para lá o vinho também não gosta de pegar sol aí não vai dar certo eu né, eu estou mudando a loja por dentro, trabalho com isso, designer de interiores, e daí eu fui é não, não dá, põe o vinho aqui. (Cristina – Loja 2)

Os itens de FLV receberam críticas por conta do posicionamento da gôndola, ela fica voltada para a rua, em que existe a incidência de raios solares e, conseqüentemente, compromete a qualidade e frescor dos itens.

A confiabilidade nos produtos oferecidos pela empresa é destacada como um índice de satisfação bom, pois apesar da loja possuir uma variedade de produtos que atende as necessidades do público local, ainda faltam consistências de qualidade na pararia e no FLV. Embora ocorra o enaltecimento dessas categorias por alguns participantes do grupo de discussão, ainda cabem melhorias.

No que tange a diferença entre as duas unidades, no âmbito da confiança no *mix* de produtos, o único ponto de diferenciação de satisfação foi referente ao espaço para café, com mesas e cadeiras, já que a loja 3 ainda não possui esse espaço disponível. Ao serem indagados sobre aos demais pontos do *mix* de produtos, os clientes mostraram-se satisfeitos em ambas as unidades.

5.1.3. Interação Pessoal

O grande destaque de satisfação foi o atendimento. Os clientes gostam das pessoas que trabalham no Armazém 3, observa-se nas menções: atenção, confiança, cortesia e simpatia:

Todos os funcionários são ótimos... é muito gostoso tu entrar num lugar e...bom dia...como é que vai a senhora dona Tânia...não sei o que... isso agrada...até o produto pode tá um pouquinho mais caro mas você vai comprar lá pelo atendimento que você teve...porque quase se torna é:: personalizado né. (Tânia – Loja 2)

Eles estão realmente interessados em te ajudar... Em fazer que tu saias de lá satisfeito... [...] é a personalização do atendimento [é]...parece que a gente é irmão dos caras. (Augusto – Loja 2)

Eu gosto do atendimento (João – Loja 2)

Eu acho o atendimento fantástico. (Pedro – Loja 2)

Sei lá, sentar tomar um suco, e o pessoal que trabalha no armazém passa a ser até...amigo, você cumprimenta e vai, você encontrar na rua porque as pessoas te tratam tão bem é uma coisa tão tranquila não é forçado. (Zélia – Loja 2)

Quando você entre você se sente acolhido, o atendimento não tem igual né, você se sente ali conversando com alguém da família. (Andrea – Loja 3)

O atendimento também sempre a gente troca uma ideia né, fala alguma coisinha com o pessoal do caixa, com os atendentes ali sabe pelo nome, eles te conhecem também pelo nome né eu acho eles muito simpáticos. (Cléia – Loja 2)

[...] ser conveniência...o aspecto de atendimento...como a loja é pequena essa proximidade do cliente com o atendente ela é muito maior. (Antônio – Loja 3)

Me sinto em casa e sei que posso pedir favor que eles vão me atender eu posso pedir o que eu quero. Fabiana diz: o dia que a senhora quiser me avisa que eu [...]. Sabe é uma coisa assim...muito carinho, muita atenção [...]. Pega para mim, junta leva põe no carrinho sabe por que eu tenho dificuldades eu tenho dificuldade com peso, eu tenho dificuldade... (Zélia – Loja 2)

Inevitavelmente vem o encantamento pelos profissionais (Cristina – Loja 2)

Existe um forte vínculo dos atendentes da loja com os clientes. Isso ocorreu em falas de clientes de ambas as lojas. Entretanto, existe um destaque a respeito do atendimento da loja 3 no período de abertura:

Todo dia de manhã no armazém a qualidade de atendimento, não sei vocês concordam por favor, não existe né, nenhum mercado que eu fui, nem o Hippo que eu gosto (Marieta – Loja 3)

A rotatividade foi destacada pelos clientes como um fator de insatisfação em ambas as lojas:

Eu senti uma mudança assim muito grande de várias pessoas um tempo tinha uns meninos que eram doces, aí foram dois embora e já era gente nova, então é uma rotatividade maior [...] eu acho que também tem que olhar de uma forma geral, tanto para o funcionário, eu gosto dos funcionários demais, olha eu sinto falta quando eles somem. Então acho que também fidelização e humanização do funcionário para gente porque eles tratam a gente muito bem. (Marieta – Loja 3)

Concorda mas diz que também na loja 2 ocorre rotatividade [Zélia concorda também] [...] não sei tem uns que vão voltam né, a Sabrina sai, depois volta (Cléia – Loja 2)

Outro ponto de insatisfação levantado por clientes da loja 2 foi em relação as filas nos horários de pico, principalmente as quintas e sextas-feiras:

Que eles devem se preparar para ter mais gente atendendo nas quintas e sextas feiras [...] eu desisti...desisti de ir depois das quatro horas ((risos)) sexta feira eu não vou (Tânia – Loja 2)

Depois das quatro já tem gente lá e é você sabe que já faz um tempinho mais tinha um menino novo é inexperiente nervoso estava aprendendo aquela coisa toda e ele estava sozinho numa sexta feira e aquele monte de gente comprando saindo do trabalho e levar coisa para casa e atendendo o pessoal de cerveja aquilo ali umas cinquenta sessenta pessoas é ótimo [...] então eu odeio isso e falei pra Fabiane cheguei Fabiane [...] eu estou com pena desse menino, ele estava vermelho e ele suava sozinho atendendo. (Tânia – Loja 2)

As menções positivas diante da interação pessoal ocorreram em maior número e de maneira espontânea na loja 2, foram 7 menções contra apenas 2 na loja 3. Esse ponto demonstra uma satisfação maior dos clientes em relação a equipe da loja 2. Guenzi, Johnson e Castaldo (2009), afirmam que a confiança nos atendentes é a base dos pilares para a fidelização de clientes. O ambiente da loja 2, consegue proporcionar maior interação entre empresa e clientes o que acarreta em maior confiança nos colaboradores.

A rotatividade de colaboradores incomoda com maior intensidade os clientes da loja 3, já que a menção é espontânea. Já os clientes da loja 2 apenas concordam com a afirmação, mas não destacaram nenhum fator mais grave a respeito desse problema.

Um problema identificado foi a formação de filas na loja 2 em horários de pico nas quintas e sextas-feiras. Os consumidores não percebem uma loja preparada para encarar o grande fluxo desse período, sugerindo aumento e/ou reforço do quadro de funcionários para facilitar o atendimento e a redução de filas. Esse ponto é destacado em função do maior fluxo de clientes na loja 2, que é o dobro em relação a loja 3.

5.1.4. Resolução de Problemas

No âmbito da resolução de problemas, os clientes da loja 2 manifestaram satisfação na resolução de problemas que podem ocorrer durante a operação e o atendimento. As constatações de que a equipe possui pró-atividade e capacidade de solucionar os problemas foram:

Pega para mim, junta leva pão no carrinho sabe por que eu tenho dificuldades eu tenho dificuldade com peso, eu tenho dificuldade... [comentando sobre a disponibilidade em auxiliar e resolver problemas] (Zélia – Loja 2)

Eu tenho uma experiência que... eu fui comprar uma luva... eu cortei o dedo e precisava fazer não sei o que e ... uma luva... para... de uso doméstico... e aí... ela falou [referindo-se a atendente do Armazém 3] não tem, mas você precisa muito? [Perguntou a atendente]... [...] ela foi lá dentro e me deu uma luva de uso deles... eu sei que é uma luvinha descartável, mas poxa vida eu me enxerguei vista como pessoa (Cristina – Loja 2)

Às vezes falam pô não tem gelada aqui mas tem lá embaixo né...eles têm um depósito né...não tem aqui mas tem...o cara pega o carrinho e vai correndo lá pegar cerveja para repor...se é outra fala, pô cara o que tem está aí cara... (Augusto – Loja 2)

O tamanho permite isso também... né... fica bem caseiro... [comentando a experiência da Cristina] (João – Loja 2)

Segundo Jain e Aggarwal (2017), a qualidade pode ser classificada como objetiva e subjetiva. A primeira refere-se à qualidade real, já a segunda é a qualidade percebida pelo cliente. A qualidade percebida pelo cliente dar-se-á por meio da percepção do bom serviço pelo varejista, ou seja, o quão bem executado foi determinado atendimento, correspondendo às expectativas dos clientes. A loja 2 possui um destaque notável diante da solução de problemas. As afirmações emergiram de maneira espontânea, ressaltando uma forte conexão entre clientes e equipe de atendimento e nenhuma menção ocorreu na loja 3.

Observa-se uma forte vantagem competitiva da loja 2 nesse aspecto, em que os colaboradores conseguem superar as expectativas dos clientes, deixando os clientes extremamente satisfeitos. Os clientes trazem falas e frases que remetem uma preocupação da empresa com o cliente, que os problemas são solucionados. As afirmações partiram de clientes da loja 2, todavia, clientes da loja 3, apesar de não expressarem nenhum caso concreto, concordaram com afirmação durante o grupo de foco. Esse destaque mostra, de maneira sutil, o melhor relacionamento dos colaboradores com os clientes na loja 2.

As equipes das lojas 2 e 3 receberam o mesmo treinamento no quesito atendimento e solução de problemas. Além disso, as equipes possuem características de colaboradores muito

similares, desde a gerência até os atendentes. Todavia, a equipe da loja 2 recebe menções muito positivas e a equipe da loja 3 não foi destacada nesse tópico.

5.1.5. Políticas de preço / Formato de loja

A satisfação percebida a respeito das políticas da empresa foi positiva, principalmente no que se refere as questões de praticidade, conveniência e proposta de negócio:

A loja pequena vai rápido né...você anda rápido lá dentro...é fácil memorizar uma loja assim...que tu já vais direto onde precisa [...] é uma loja de menos itens...é uma loja clássica de conveniência. (Antônio – Loja 3)

Eu gosto da praticidade, eu trabalho aqui do lado, no escritório aqui do lado, então as vezes eu quero tomar um café, eu sei que tem uma maquininha, tem um pão de queijo, posso pegar um pãozinho... (Enzo - Loja 2)

É eu adoro porque realmente é perto da minha casa... então as vezes no meio do trabalho eu penso...tô com fome...tenho vinte minutos de intervalo e eu desço e pego uma salada de fruta...então é realmente a conveniência e a qualidade. (Fernanda – Loja 3)

Minha filha ela trabalha num startup aqui no prédio aqui atrás né, então ela também, quer dizer ela mora, trabalha aqui e faz faculdade na UDESC então ela fala mãe perfeito, tudo pertinho, então eu vou muito no armazém, as vezes ela me liga, eu estou aqui no armazém, não vou almoçar em casa hoje não, então ela pega alguma coisa para levar, então...acaba se tornando a extensão de casa, tudo certinho. (Marieta – Loja 3)

Na avaliação dos participantes do grupo de discussão, o modelo das lojas proporciona compras práticas e conveniência, de acordo com formato proposto pela loja. Os clientes são favoráveis a esse conceito e aprovam, reforçando a diferenciação do negócio:

Eu gosto dessa pegada do diferente assim deles, eu acho que eles fizeram algo que atende todos os públicos né [...] então eu achei superinteressante assim e é uma pegada diferente né, porque foge do padrão dos mercados menores. (Joana – Loja 3)

Eu sou do tempo que a gente comprava no armazém da esquina né...ia lá na dona não sei o que...eu me senti voltando a infância indo no armazém...bah eu vou ali no armazém porque parece que ele está aqui há vinte...trinta anos...a vida inteira... minha sensação é emocional... (Cristina – Loja 2)

Os consumidores entendem a proposta da empresa e se familiarizam com ela. O ambiente é destaque e a qualidade de loja também foi percebida:

Eu repetiria exatamente que para mim a conveniência aliada a qualidade é o modelo [ao ser indagada pelo moderador a respeito do Armazém 3]. (Fernanda – Loja 3)

Interessante destacar o aspecto emocional emitido de maneira espontânea pela cliente Cristina da loja 2. Guenzi, Johnson e Castaldo (2009) ressaltam que o relacionamento do

cliente com a empresa geralmente incorpora um conjunto de relações diferentes, mas estritamente ligadas entre si, que são valor percebido e as intenções, a confiança nos atendentes e vendedores e a confiança nos produtos e marcas oferecidos. Essas dimensões transmitem um aspecto emocional que a cliente mencionou. Esse destaque emocional emergiu com maior relevância nas menções de clientes da loja 2, diferente da loja 3 em que as afirmações foram mais objetivas.

Contudo no quesito preço, a satisfação não foi tão grande, essa foi a opinião dos participantes:

Aí está fora de preço os queijos especiais [comentando sobre os preços dos queijos vendidos na loja] (João – Loja 3)

Muito caro, salames essa coisa que você quer pegar com vinho né? Se tivesse um preço mais acessível eu acho que eu compraria muito mais eu tenho ido comprar fora porque realmente o Antônio tem razão eu não tenho comprado (Cristina – Loja 2)

O destaque dos preços altos foi para uma determinada categoria de produtos, já as demais categorias não chamaram a atenção. O cliente Antônio quando indagado sobre os demais preços comentou:

Mais competitivo porque é um item de conveniência (Antônio – Loja 3)

O cliente percebe que o preço é condizente com o serviço oferecido:

Com preço bom para um supermercado de bairro (Pedro – Loja 2)

Sugeriram solicitações de serviço que a empresa poderia desenvolver para elevar o índice de satisfação e praticidade do cliente:

Se tivesse uma forma de mandar buscar eu tenho problemas de saúde tem dias que é muito difícil sair de casa. Eu moro aqui, oh. (Zélia – Loja 2)

[...] as vezes eu nem sempre estou em casa eu gostaria muito que levassem para ela as vezes, o pão de queijo que ela quer tomar um café a tarde e se tivesse seria perfeito. [...] nem que fosse um valor mínimo, mas uma compra né (Marieta – Loja 3)

Cobra uma taxinha, 5 ou 10 reais sei lá um valor, não sei qual o valor, mas... para trazer um negócio para mim. (Enzo – Loja 2)

A solicitação de um serviço de tele entrega agrega valor e traz comodidade aos clientes, seria um fator que traria maior interação do cliente com o Armazém 3, aumentando a conveniência e praticidade. Os clientes Armazém 3 aprovam o modelo e gostam da proposta de negócios oferecida aos clientes nas lojas 2 e 3. Entretanto, pode-se destacar que correções na estratégia de precificação precisam ser realizadas e a revisão nos serviços oferecidos devem ser

estudadas, já que surgiu na pesquisa e os clientes sentiram-se motivados com a possibilidade do Armazém 3 possuir um sistema de tele entrega.

A política de preços e o formato das lojas foram avaliados de maneira equivalente pelos grupos de discussão. Não foram destacados aspectos que contribuíram para uma elucidação das diferenças de desempenho entre as duas lojas.

5.2. Lealdade

Segundo Oliveira et al. (2016), o comportamento leal não significa apenas repetição e frequência de compra, mas também um perfil psicológico, em que a interação cliente e empresa vai além do contato físico e envolve emoção. Para que esse comportamento de lealdade prevaleça na relação é preciso o alcance da satisfação do cliente (SANTOS e PORTO, 2016).

A lealdade pode ser classificada em comportamental e atitudinal, a primeira está vinculada com a proporção de compra, sequência de compra e probabilidade de compra, já a segunda está pautada na preferência em determinado varejista. O cliente pode preferir determinada loja apenas por conveniência, mas sua preferência é por uma loja mais distante (PARRENTE e BARKI, 2014).

Diante do perfil dos entrevistados foi identificado que a maioria dos clientes possuía um supermercado preferido diferente do Armazém 3 como ilustrado na Tabela 25.

Tabela 25 – Pesquisa em relação aos clientes, em relação aos supermercados preferidos além do Armazém 3 - Florianópolis-SC.

Participante	Cliente Armazém 3	Loja Preferida
Tania	2	Angeloni
Augusto	2	Angeloni Beira Mar
Cléia	2	Angeloni Beira Mar
Thiago	2	Angeloni Beira Mar
Cristina	2	Armazém 3
Zélia	2	Armazém 3
João	2	Diversos
Pedro	2	Fort Atacadista
Enzo	2	Taviana
Marieta	3	Angeloni Beira Mar
Andrea	3	Angeloni Santa Mônica
Antônio	3	Bistek João Paulo
Joana	3	Hippo
Fernanda	3	Não informado

Fonte: autor

Apenas dois dos 14 participantes do *Focus Group* afirmaram que sua preferência em compras é no Armazém 3. Esses dois participantes são clientes da loja 2 e nenhum cliente da loja 3 mencionou ter o Armazém 3 como loja preferida. Esse resultado demonstra que a lealdade estabelecida ao Armazém 3, nesta pesquisa, é majoritariamente, comportamental. Todavia, existe um fator relevante a se destacar. O ambiente da loja 2 trouxe maior lealdade atitudinal, visto que dois clientes mencionaram preferência ao Armazém 3. O ambiente de descontração estabelecido na loja 2 leva os clientes a pensarem no varejista pesquisado de maneira diferente. Já a loja 3 não possui o espaço de mesas e cadeiras que torna a compra mais objetiva e menos prazerosa, já que não possui um espaço para essa descontração.

Eu falo assim que eu tenho Armazém 3 é tem me evitado ir para mercado grande né porque já falei aqui eu tenho limitações eu vou no Angeloni faço minhas compras trago para casa, tiro do carro, boto aqui...dois dias assim travada eu tenho muito problema de coluna. Então eu vou ali eu compro as minhas coisinhas de pouquinho uma quantidade que eu posso carregar.
(Zélia – Loja 2)

Por que aqui por exemplo, todo mundo consome, mas são necessidades completamente distintas, a minha também é mais de conveniência eu não faço compras grandes né eu compro só no final de semana ali [referindo-se ao Armazém 3] (Joana – Loja 3)

Os clientes lembram que os comportamentos de fidelidade/lealdade dos consumidores evoluíram. Os clientes tendem a comprar menores quantidades e em locais diferentes:

O que eu percebo no meu grupo é que é: acho que um comportamento meio geral do consumidor agora...ninguém tem mais tanta fidelidade a loja...a nome da loja...você vai fazer a compra guiado pelo produto...hoje eu tenho que comprar isso...vou comprar carne...aí...qual é o melhor?...eu ligo o meu radar...falo com outras pessoas...onde é que tem um lugar bom pra comprar...alguém sabe alguma promoção (...) (Antônio – Loja 3)

Até porque acho que está acontecendo uma mudança de hábitos né, é pelo menos classe média vamos dizer assim né, antes a gente tinha um foco muito grande em restaurantes em sair, em comprar comida pronta, hoje em dia está todo mundo pensando mais na qualidade né, tão frequentando mais o supermercado importando em talvez trazer essa comida para tua casa porque daí você sabe a origem sabe como foi feito, e aí as trocas aumentam muito né [trocas de estabelecimentos]. (Joana – Loja 3)

Quando questionados sobre o que aumentaria a fidelidade dos clientes diante do Armazém 3, foram ressaltados os programas de fidelidade e o convênio como oportunidade de melhoria de relacionamento e aumento nas compras.

De repente alguma coisa de fidelidade que juntasse pontos que a gente tivesse. (Cléia – Loja 2)

Então de repente se ele tem um programa onde ele atrai todas as pessoas que são consumidoras ele consegue colher mais dados daquilo que efetivamente somaria para gente aqui no bairro ou enfim, mesmo para quem não seja daqui. (Joana – Loja 3)

O marketing de relacionamento é uma que fornece *insights* que possibilitam construir modelos de influência que auxiliam nos relacionamentos entre a empresa e os clientes, gerando maiores resultados financeiros (PALMATIER et al., 2005). A sugestão das clientes Cléia e Joana vão ao encontro dessa ferramenta. A implantação de um gerenciamento desse relacionamento aumentaria as oportunidades de compra com o Armazém 3, influenciando de maneira positiva a lealdade dos clientes.

No campo da lealdade, observou-se a lealdade predominantemente comportamental, aquele que está atrelado a compras de conveniência e a preferência por conta da localização. Esse diagnóstico ocorreu tanto na loja 2 quanto loja 3. Entretanto, na loja 2 surgiram mais evidências de compras atitudinais, em que dois participantes escolheram a loja 2 como a preferida para realizar suas compras. Já na loja 3, nenhum dos participantes demonstrou essa motivação.

5.3. Engajamento

O engajamento de uma comunidade de uma marca são influências positivas, marcadas por uma motivação intrínseca do consumidor em interagir com membros da comunidade (FERREIRA, 2016). No grupo, foi levado ao debate o questionamento sobre compartilhamento de compras e experiências em supermercados com membros da família e amigos:

A gente fala geralmente de preço né...a pesquisa...você acaba fazendo pesquisa no supermercado [...]no meu caso como a gente tem comércio lá também...eu converso muito com meu irmão. (João – Loja 2)

Geralmente a gente faz isso também...as promoções, nós comunicamos quando tem em algum lugar [...] então a gente geralmente conversa sobre preço e atendimento...eu acho que atendimento. (Thiago – Loja 2)

Comento assim com parentes com amigos né, onde a gente gosta de ir, onde compra mais [...] A gente fala de promoções, as promoções que tem...é sobre o atendimento, a facilidade (pausa) de encontrar pequenas coisas para casa, no hortifruti, açougue. [...] (Cléia – Loja 2)

Então no nosso prédio a gente tem algumas dinâmicas que são bem interessantes tem eventos só de homens e eventos só de mulheres e cada morador fica responsável por esse evento no mês, uma vez por mês então a gente troca muita experiência sobre[...] a gente faz muito isso no prédio ali tem um compartilhamento, sim a gente faz muito isso, inclusive tem compras coletivas em mercados. A gente faz muito isso no prédio ali tem um compartilhamento [...] (Joana – Loja 3)

No meu caso é um grupo de amigos que moram (faz gesto de círculo com as mãos) todos aqui nessa região né...então: usufruímos dos mercados da região... [comentando sobre o compartilhamento de informações de compras em supermercados] (Cristina – Loja 2).

Ai quando você tem mais um pouquinho de tempo, dá para dar aquela passeadinha, né, aí você já também repara um pouquinho mais, mas sempre acaba comentado com alguém né [...] (Andrea - Loja 3).

Sim, trocamos experiências (Marieta – Loja 3)

Ocorreram muitas menções a respeito do compartilhamento de experiências de compra com amigos e familiares. Principalmente em relação a atendimento, *mix* de produtos e preços praticados. Os clientes possuem redes de relacionamento pessoais em que essas informações são constantemente trocadas.

Após essa etapa, foi solicitado aos participantes o compartilhamento das experiências do Armazém 3, como os clientes interagem com seus amigos e familiares sobre as experiências de suas compras no Armazém 3.

As minhas...os meus compartilhamentos são muito generalizados, eu costumo dizer assim, ó adoro morar aqui ali eu encontro tudo que eu encontro tudo que eu quero não preciso nem atravessar a rua, isso eu falo. [...] é ótimo porque ali tem de tudo que você possa imaginar (Zélia – Loja 2)

Eu falo muito da qualidade das verduras e legumes daqui... (Tânia – Loja 2)

Eu também compartilho nesse sentido quando eu vou dizer que eu gosto do lugar que eu moro, que eu moro nessa rua, aí eu falo, aí tem um mercado que tem tudo é fácil é prático né, só atravessar a rua e pegar então eu compartilho nesse sentido ah quer tomar um café quer comer alguma coisa quer pegar uma cerveja (Cléia – Loja 2)

Eu compartilho informações...é a gente conversa e é (Fernanda – Loja 3)

Acho que é isso mesmo né, eu digo que... bom eu sou suspeita né, mas essa área aqui do Itacorubi é um pacote completo NE... (Joana – Loja 3)

As minhas...os meus compartilhamentos são muito generalizados, eu costumo dizer assim, ó adoro morar aqui ali eu encontro tudo que eu encontro tudo que eu quero não preciso nem atravessar a rua, isso eu falo. [...] é ótimo porque ali tem de tudo que você possa imaginar (Zélia – Loja 2)

Eu falo assim que eu tenho Armazém 3 é tem me evitado ir para mercado grande né porque já falei aqui eu tenho limitações eu vou no Angeloni faço minhas compras trago para casa, tiro do carro, boto aqui...dois dias assim travada eu tenho muito problema de coluna. Então eu vou ali eu compro as minhas coisinhas de pouquinho uma quantidade que eu posso carregar (Zélia – Loja 2)

O compartilhamento das experiências de compras realizadas no Armazém 3 se concentram em itens como *mix* de produtos e conveniência. Os clientes comentam com suas redes de contato a respeito da praticidade que as lojas oferecem. Isso ocorre em menções das lojas 2 e 3.

A lembrança das ações promocionais realizadas pela empresa também foi destacada pela cliente Cristina da loja 2:

Esse negócio de promoção...meu marido desceu outro dia comprar pão e daí tinha uma degustação...que daí acho q era de vinho...porque daí ele saiu pra comprar uma coisa e voltou com dois vinhos e o discurso...a ganhava brusqueta e não sei o que e já chegou e foi largando em casa...porque já tomou (Cristina – Loja 2)

No campo da co-criação não foram levantadas conexões entre a empresa e o cliente. Já na área de conexão social e envolvimento social ocorreram menções a respeito de uma participação mais incisiva com a comunidade local:

Uma é aquela campanha simples do Armazém de pegar aquelas tampinhas né, foi legal pra caramba eu vi muita gente guardando tampinha, até minhas filhas, mãe a gente está guardando tampinha para você deixar lá, está bom eu levo. É UM PONTO POSITIVO [referindo-se a uma ação de arrecadação de tampinhas para uma entidade do Itacorubi]. (Marieta – Loja 3)

Olha vamos fazer uma campanha na rua...porque existe uma inteiração do povo no comércio...não é João [questionando o participante João que é proprietário de um restaurante na frente do Armazém 3 loja 2]...o João...todo o pessoal do comércio ali se dá bem...de fazer uma ação social de que a gente melhore a qualidade de vida ali...a preservação...a quinta e a sexta feira é uma coisa horrorosa quando amanhece o dia...a quantidade de sujeira...de bituca de cigarro e garrafa...e isso não é a responsabilidade do Armazém...infelizmente é da educação das pessoas...quando eu falo em responsabilidade social...eu fui propor pra esse rapaz pra que a gente fizesse uma campanha (Cristina – Loja 2)

Teria que ter uma campanha do bem (Tânia – Loja 2)

Eu fui numa reunião com acho que é da associação do Itacorubi, fui lá até pela curiosidade porque tem muitos pontos que a gente gosta de inaudível que quer ver melhor e está aí uma pessoa representando o Armazém ali para ouvir, para entender Armazém se inteirar com o bairro porque ele tem duas lojas aqui (Marieta – Loja 3)

O Armazém 3 participar mais da comunidade. [...] no Itacorubi, nessa reunião que eu tive ela falou em dois lugares tanto na associação quanto lá em cima no morro, não lembro o nome do lugar aqui. Do Quilombo ali dentro da igreja católica para as crianças pegarem cinema, um cinema mais educacional também, popular e tal e no final roda de conversa. Então se o Armazém entra com algum tipo de a criança vai para o cinema, então vamos pensar o que o Armazém pode fazer para ajudar o que que pode fazer... (Marieta – Loja 3)

eu penso que ter uma interação maior com quem tá em volta [...] Pedra Branca tem muitas ações, pro pessoal que mora perto, então se vai no final de semana lá tem um fim de semana que é o fim de semana da festa do Saint Patricks day, então tem um monte de tipo de cerveja especial ai o outro tem o dia do food truck ai o outro tem atividade para as crianças [...] tinha lá a feirinha de artesanato, não é uma coisa que eu curto mas minha esposa curte, minhas meninas gostam então é eu acho que talvez fomentar ações no bairro com o público que ele quer atrair de repente familiar ou o pessoal que... o que ele quer trazer lá? E fomentar esse tipo de ações em volta ali. (Enzo – Loja 2)

Já vem acontecendo inclusive né, com o próprio Mercure, eu achei que o bairro abraçou muitos eventos que o Mercure dá ou que ali a junção do mestre cervejeiro e que os outros fazem[...] todos os eventos têm um público muito grande e dá para ver que é daqui né eu morando no Grand Classic a gente desce, desce o prédio né, já sabe que aquele dia é dia que tem um evento, ou do Mercure, food truck, então é bem interessante. Já acontece [...] às vezes é só colocar uma cama elástica lá na frente, coloca mais um espetinho ali, eu que vinha para cá ia ficar lá depois a gente ia comprar alguma coisa fazer um almoço em casa, (Joana – Loja 3)

Então assim...nós refizemos o jardim e o pessoal daqui fez e veio ver o nosso também existe uma amizade muito grande...uma integração da comunidade...e então o que que aconteceu...na frente do Armazém não tem mais jardim, mataram todas as plantas do jardim do condomínio comercial onde está o prédio...não estou falando do armazém...ai é todo um contexto... (Cristina – Loja 2)

As respostas indicam uma necessidade maior de interação social com a comunidade ao entorno das lojas. Os clientes sugerem que a empresa seja mais participativa e esteja presente em ações que auxiliem desde a comunidade mais carente, até a organização de eventos para gerar entretenimento e ações de valorização do bairro como a limpeza e o cuidado com os jardins.

No campo ambiental, sugeriram áreas de reciclagem do lixo gerado e outros tipos de sacolas, sem ser as sacolas plásticas:

Alguma parceria com a COMCAP [Autarquia de Melhoramentos da Capital] talvez. Na questão da reciclagem (Marieta concorda) que eu moro bem ali na esquininha então eu sei quando eles tão finalizando pelo barulho do vidro assim das long necks né então daqui a pouco o pessoal tá indo embora (Cléia – Loja 2)

Inclusive, aí eu já nem sei também se entra sugestão, a questão da sacolinha plástica, de repente fazer com outros supermercados, uma sacolinha do Armazém porque eu me recuso as vezes a pegar a sacolinha para atravessar a rua, eles já até sabem né, ou eu levo uma sacolinha de casa, de plástico mesmo ou levo uma de tecido e falo ... E as vezes uma sacola de tecido deles mesmo ali, que revenda ali, porque eu imagino que assim muitos dos que consomem ali moram aqui perto, usam a sacolinha para atravessar a rua só então eu penso nisso também. (Cléia - Loja 2)

Talvez os funcionários dar a opção olha você quer levar sacolinha, numa caixinha, eu prefiro (Marieta – Loja 3)

Quando questionados sobre o compartilhamento de suas experiências em supermercados nas redes sociais, os clientes afirmaram que para que algo gere impacto nas redes sociais, como o Facebook, o Instagram e o Google Maps, faz-se necessário realizar algo diferente, muito fora do comum, algo que seja extraordinário na visão deles:

Não comento não (Antônio – Loja 3).

Eu não (Cristina – Loja 2).

Não nada...nada (João – Loja 2).

Sobre esse assunto não (Pedro – Loja 2).

Não (Thiago – Loja 2).

Eu sobre supermercado não, não costumo comentar nas redes sociais de supermercado
(Cléia- Loja 2).

Para compartilhar tem que sair bastante da ...compartilhar coisa boa geralmente tem que sair bastante da curva (Enzo – Loja 2)

Em redes sociais especificamente eu pelo menos só falo se foi algo muito né, saiu fora da curva (Joana – Loja 3)

Geralmente no Google, eu tenho um... eu brinco com o Google né, até brincadeira as vezes quanto ao tempo, trocar fotos de colocar alguma coisa lá e como eu estou sempre nos armazéns até no de Jurerê as vezes eu posto foto e entro, aí as pessoas soltam perguntas, "mas esse armazém, armazém tal, tem estacionamento fácil, tem alguma coisa" aí você responde aí esse tipo de grupo de conversa. (Marieta – Loja 3)

Ocorreram relatos que, as redes sociais se tornaram uma espécie de canal de ouvidoria, em que quando alguma coisa não dá certo, pode ser utilizada como uma válvula de escape para que o consumidor possa ser ouvido e prontamente atendido:

Eu acho que por mais que a coisa não tenha dado certo...que não tenha tido um bom atendimento...que a pessoa tenha se decepcionado com produto ou atendimento...eu não acho a melhor forma de se fazer...jogar as coisas na rede social (Thiago– Loja 2)

Geralmente quando é coisa ruim eu prefiro não opinar, porque pode ser do momento ou a menos que venha acontecendo várias vezes, mas pode ter sido aquele momento, pode ter sido um funcionário alguém que não vai influenciar lá no todo do supermercado. (Andrea – Loja 3)

O compartilhamento das experiências por meio das redes sociais foi visto como um assunto pouco interessante para se interagir nas redes da *web*. Diferentemente do compartilhamento entre familiares e amigos, em que os participantes relataram maior interesse em trocar

essas informações pessoalmente. O interesse pode despertar se as ações forem criativas e fora do comum, já que os preços, os produtos e o atendimento não geraram motivação para esse tipo de interação.

No que tange os canais digitais do Armazém 3, nenhum cliente despertou interesse em compartilhar fatos relevantes que pudessem trazer uma evidência de engajamento nas redes sociais.

A escala de Dessart et al. (2016) traz, além da dimensão afetiva, a atenção e absorção. Dentro da pesquisa, tivemos respostas referentes a satisfação do cliente, como demonstrado no item 4.1.3. Todavia, não ocorreu nenhuma menção a respeito de engajamento para as compras. A satisfação limita-se a *mix* de produtos, atendimento, localização e dentre outros pontos que não abrangem a dimensão afetiva com a marca, conforme levantado no Capítulo de Revisão de Literatura.

O engajamento dos clientes do Armazém 3 limita-se a compartilhamento de informações com os parentes e amigos mais próximos dos clientes que participaram da pesquisa. Sugestões ocorreram para que o engajamento pudesse ser melhorado, como maior interação com a comunidade, maior apelo sustentável e social e mais eventos que possam trazer entretenimento. Esse diagnóstico foi observado pelas falas dos clientes de ambas as lojas.

A pesquisa qualitativa emergiu detalhes sutis que evidenciaram uma superioridade da loja 2 em relação a loja 3. Pode-se observar nas entrelinhas das falas dos participantes destaques que não foram diagnosticados na pesquisa quantitativa. Principalmente pelo fato dos clientes da loja 2 possuírem uma atitude mais intensa na participação no grupo de foco.

Diante do tópico de satisfação dos clientes surgiram os diagnósticos mais relevantes para se destacar a diferença entre as lojas. Nos aspectos físicos observou-se um forte destaque do espaço de mesas e cadeiras para clientes na loja 2, espaço este que ainda está em construção na loja 3. Esse espaço possibilita maior interação entre clientes e colaboradores. Além de dar um aspecto de descontração para o local, tira o peso e a objetividade do fator compra, pois os clientes entendem que é um momento de descontração. Esse fator coloca a loja 2 em vantagem competitiva.

A interação pessoal e a resolução de problemas foram outros pontos de destaque para a loja 2, em que os clientes destacaram a interação com os colaboradores e vontade de servir com qualidade. Apesar de não emergirem comentários negativos na loja 3, nenhum comentário de destaque foi realizado, demonstrando a indiferença dos participantes nesse aspecto.

No quesito lealdade, observou-se uma tendência maior das lojas possuírem uma lealdade comportamental em função do fator conveniência que as lojas possuem. Entretanto, na

loja 2 observou-se que existe uma propensão maior dos clientes em desenvolverem uma lealdade atitudinal, já que 2 dos 14 participantes do *focus group* escolheram o varejista pesquisado como loja preferida.

Diante dos dados analisados pode-se observar que o espaço para mesas e cadeiras é muito importante para a entrega do conceito de conveniência com convivência. Já que os clientes encaram esse espaço como uma área que fornece entretenimento e tira a objetividade do fator compra, tornando a loja um lugar para descontração e bate-papo.

A principal diferença entre as lojas é esse espaço, que acaba proporcionando maior interação entre empresa e o cliente, gerando maior confiança na equipe e maior satisfação dos clientes diante o ambiente de compra e atendimento. Além de proporcionar maiores aspectos de lealdade atitudinal.

6. CONCLUSÃO

Este estudo buscou compreender melhor a diferença de desempenho de duas lojas de uma mesma rede de supermercados com características de público, proposta de negócios e localização semelhantes. Além disso, foi possível identificar pontos de melhoria para aprimorar os serviços oferecidos e, assim, aumentar as vendas.

Para melhor entendimento do problema, o estudo amparou-se na literatura existente sobre satisfação dos clientes, lealdade e engajamento de clientes. Esse arcabouço teórico possibilitou o desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa, tipo *survey* e uma pesquisa qualitativa, tipo *Focus Group* que forneceram dados necessários para discussão dos objetivos de estudo.

Diante dos dados quantitativos observou-se o perfil dos clientes que frequentam as lojas, em sua maioria mulheres, na faixa de 29 a 49 anos, com alto nível de instrução e renda familiar acima de R\$5000,00, moradores do bairro Itacorubi e que realizam compras de duas a três vezes por semana.

A satisfação medida foi alta, em que o índice global de satisfação foi de 4,32. Quando analisado o indicador das unidades de maneira separada foi possível confirmar as informações captadas nos grupos de foco. As lojas apresentaram satisfação de clientes com avaliações positivas, em que a loja 2 apresentou 4,20 e a loja 3 com 4,43, em relação aos cinco pontos da escala.

Quando observado a atratividade de ofertas e suas influências nas compras, ambas as lojas apresentaram avaliações ruins. Todavia, a loja 3 apresentou números sensivelmente melhores a respeito desses tópicos em relação à loja 2. Na avaliação de atratividade das ofertas, 65% dos clientes da loja 2 consideraram as ofertas pouco ou nada atrativas, já a loja 3 atingiu um percentual de 51%. Quando observamos a influência das ofertas nas compras, a loja 2 apresentou um percentual de 67%, de pouquíssimas ou nenhuma vez, contra um percentual de 55% na loja 3.

A questão da avaliação da lealdade pela escala do Net Promoter Score (NPS), a loja 2 apresentou um NPS de 56, contra 69 da loja 3. A probabilidade de um cliente da loja 3 indicar a loja a um amigo ou familiar foi maior que na loja 2.

Quando analisados dados objetivos da pesquisa, não foi possível diagnosticar diferenças substanciais que explicassem a diferença de desempenho das duas unidades. Inclusive a loja 3 destacou-se em muitos pontos com índices superiores aos da loja 2. Todavia, alguns detalhes demonstraram diferenças sutis entre as unidades, como por exemplo a satisfação com

a equipe de colaboradores. A loja 2 foi sutilmente superior, demonstrando um caminho que foi desvendado na pesquisa qualitativa.

Diante dos resultados qualitativos do estudo pode-se observar que emergiram diferenças sutis, que estavam nas entrelinhas das afirmações dos participantes. Eles conseguem explicar as diferenças de desempenho entre as duas lojas por meio do aspecto físico e da equipe de colaboradores. A primeira destaca o espaço com mesas e cadeiras, em que esse local consegue entregar um conceito de conveniência com convivência. Por meio desse espaço, os clientes desenvolveram aspectos de confiança com os colaboradores e com a loja. Esse espaço gera momentos de descontração que modificam o cenário de objetividade da compra e passa se tornar prazerosa e com indulgência. Esses laços constroem um elo de ligação mais forte com os colaboradores e faz com que os eventuais problemas encontrados sejam minimizados, como o ocorrido com a rotatividade, em que a loja 3 surgiu como um problema e na loja 2 apenas concordou, sem dar muito destaque. A falta de um espaço similar na loja 3 faz com que a loja não entregue o mesmo conceito. Ficando apenas na esfera de objetividade de compra com praticidade e conveniência, sem o aspecto de descontração. A confirmação dessa hipótese será dada com a construção desse espaço na loja 3, que já está em fase de execução.

A lealdade identificada na pesquisa qualitativa é predominantemente comportamental, ou seja, as pessoas frequentam o Armazém 3 por conveniência. Entretanto, surge como destaque que dois dos quatorze participantes do grupo de foco preferem o Armazém 3 como loja preferida. Esses dois clientes frequentam a loja 2, demonstrando que a loja 2 possui uma propensão maior de desenvolver lealdade atitudinal, por conta de aspectos físicos e de colaboradores.

A resolução de problemas obteve destaque positivo na loja 2, com muitas emersões de qualidade de atendimento e satisfação com o time de atendimento. Fato que não ocorreu em nenhuma oportunidade na loja 3. A interação com os clientes ocorre de maneira maior e mais intensa na loja 2, mais uma vez por conta do espaço diferenciado.

Diante dos dados encontrados pode-se observar que a diferença de desempenho entre as unidades possivelmente pode ser explicada pela ausência do espaço para lanches/*happy hour*. Já que esse espaço desenvolve forte elo de interação com os clientes que levam a uma lealdade atitudinal e um melhor relacionamento com o time de vendas. Apesar de isso não ficar muito evidente na pesquisa quantitativa, ela aparece com destaque nos detalhes da pesquisa qualitativa.

6.1. Pontos Fracos do Estudo e Proposição para novos estudos

Durante o processo de pesquisa os clientes da loja 3 mostraram-se pouco engajados com o processo. Isso se refletiu especialmente no grupo de foco, já que a quantidade de participantes que compram na loja 2 são maiores que da loja 3. Desta forma, pode é possível que se tenha um viés de análise, já que não foram grupos de participantes equilibrados. Não foram também, analisadas as características de localização das unidades. O que poderia ter explicado com maior riqueza de detalhes as diferenças de performance das lojas.

Já as proposições para novos estudos sugeridas são:

- Um estudo da influência das cadeiras externas na motivação dos colaboradores.
- Análise em profundidade a respeito da geolocalização de ambas as unidades.
- Um estudo sobre a área externa aumenta o consumo dos clientes em lojas de Mini Mercado.

6.2. Implicações Gerenciais

Durante o processo de pesquisa emergiram inúmeras contribuições, por meio de sugestões de clientes, para que os serviços sejam aprimorados e, com isso, elevar os índices de satisfação dos clientes como um todo. As implicações gerenciais foram divididas em três tópicos, como as melhorias de rede, as melhorias da loja 2 e as melhorias da loja 3. As melhorias de rede envolveram:

- a) processo de cozimento do pão de trigo;
- b) horário das fornadas para facilitar a compra do pão de trigo;
- c) *mix* de padaria com porções individuais;
- d) processo no repasse dos hortifrutis;
- e) redução da rotatividade de colaboradores;
- f) programa de fidelidade – Meu Armazém 3;
- g) realização de Ações Sociais junto à associação de moradores;
- h) ações Ambientais com o auxílio na reciclagem de lixo;
- i) maior envolvimento do Armazém com o entorno, jardins, calçadas e limpeza;

- j) redução do consumo de sacolas, por meio da disponibilização de caixas de papelão e sacolas retornáveis;
- k) política de preços com itens formadores de opinião;
- l) atratividade das ofertas;
- m) influência das ofertas nas cestas de compras;
- n) presença digital.

Em relação às melhorias da loja 2:

- a) a ampliação da loja, para ampliar o conforto dos clientes e, conseqüentemente, melhorar o faturamento;
- b) aumentar o espaço entre os corredores;
- c) convênio com o estacionamento na frente da loja para facilitar a parada dos clientes;
- d) maior destaque no *mix* de funcionais, com mais opção de itens sem açúcar para dietas com restrição;
- e) layout de loja com o reposicionamento do setor de hortifrutis longe da incidência dos raios solares;
- f) reorganização do quadro de horário, para um efetivo maior as quintas e sextas-feiras no período noturno;
- g) política de preços nos frios.

Para as melhorias da loja 3:

- a) o desenvolvimento de um espaço com mesas e cadeiras para lanches e *happy hour*;
- b) a divulgação do espaço nas empresas ao entorno da loja.
- c) Focar o público comercial ao entorno da unidade

REFERÊNCIAS

- ABBES, M.; GOUDEY, A. How salespersons induce trust between consumers and retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 43, n.12, p.1104-1125, 2015.
- ALVES, C. A.; CAVALCANTI RAMALHO, A. M.; SILVA, S. F. A.; DANTAS, R. F.; SOUSA, C. M. O marketing de relacionamento e as relações entre experiência, satisfação, confiança e compromisso, favorecem a lealdade de marcas próprias em supermercados. *Revista de globalización, competitividad e gobernabilidad*, v. 11, n. 1, p. 112-128, 2017.
- BISCAIA, A.; ROSA, M.; MOURA E SÁ, P.; SARRICO, C. Assessing customer satisfaction and loyalty in the retail sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 34, n. 9, p.1508-1529, 2017.
- COSSA, Gabriel C. *O net promoter score e as métricas tradicional de satisfação e lealdade do cliente na previsão do desempenho financeiro*. 2016. 64f. Dissertação (Mestrado) - Estatística e Gestão de Informação, Especialização em Marketing Research e CRM, Lisboa, 2016.
- COSTA, C.; PRADO, P., MANTOVANI, D.; KORELO, J.; NIADA, A.; SEMPREBON, E. Investimento percebido, custo de resgate e tipo de recompensa na intenção de adesão a programas de fidelidade. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 11, n.3, 2014.
- DESSART, L.; VELOUTSOU, C.; MORGAN-THOMAS, A. Capturing consumer engagement: duality, dimensionality and measurement. *Journal of Marketing Management*, v. 32, n.5-6, p.399-426, 2016
- DOORN, J.; LEMON, K.; MITTAL, V.; NASS, S.; PICK, D.; PIRNER, P.; VERHOEF, P. Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 3, p.253-266, 2010.
- FAROOQI, R.; REHMAAN, A. A comparison of loyalty programs of two lifestyle retail stores using the net-promoter score method. *The journal of management awareness*, v. 13, n. 2, p.38-46, 2010.
- FERREIRA, Matheus. *Customer brand engagement on social media*. 2016. 64f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Mercadológica) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.
- GUENZI, P.; JOHNSON, M.; CASTALDO, S. A comprehensive model of customer trust in two retail stores. *Journal of Service Management*, v. 20, p. 290-316, 2009.
- JAIN, P.; AGGARWAL, V. S. The effect of perceived service quality on customer satisfaction and customer loyalty in organized retail chains. *Amity business review*, v. 18, n. 2, p.77-89, 2017.

- JANG, J.; KIM, S.; LEE, Y.; Kim, J. The effects of relationship benefit on relationship quality and store loyalty from convergence environments - NPS analysis and moderating effects. *Electronic Commerce Research*, v. 13, n.3, p.291-315, 2013.
- KAMRAN-DISFANI, O.; MANTRALA, M.; IZQUIERDO-YUSTA, A.; MARTÍNEZ-RUIZ, M. The impact of retail store format on the satisfaction-loyalty link: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, v. 77, p.14-22, 2017.
- KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013. 765 p.
- LEGINUS, M.; ZHAI, C.; DOLOG, P. Personalized generation of word clouds from tweets. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, v. 67, n.5, p.1021-1032, 2015.
- MALHOTRA, Nareh K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.
- MARBACH, J.; LAGES, C.; NUNAN, D. Who are you and what do you value? Investigating the role of personality traits and customer-perceived value in online customer engagement. *Journal of Marketing Management*, v. 32, n. 5-6, p.502-525, 2016.
- MATTAR, Fauze N. *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Campus, 2011. 602 p.
- MUSHE, Edvin. Customer satisfaction in the Macedonian oil retail sector. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, v. 18, n. 3, p.309-326, 2017.
- NAJIB, M. F.; SOSIANIKA, A. Retail service quality in Indonesia: traditional market vs. modern market. *Academy of marketing studies journal*, v. 21, n. 2, p.1-12, 2017.
- OLIVEIRA, A.; SILVA, D.; BRANDÃO, M.; LOPES, E. Influência do crowding na lealdade mediado pela satisfação do consumidor em processos de compras no varejo. *Revista de Administração da UFSM*, v. 10, n. 4, p.614, 2017.
- PALMATIER, R.; DANT, R.; GREWAL, D.; EVANS, K. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 4, p.136-153, 2006.
- PANDEY, M.; VERMA, R. Factors influencing the buying behavior of consumers towards organized retail stores in Jalandhar, Punjab. *Journal of marketing management*, v. 14, n. 1, p. 51-62, 2015.
- PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 423 p.
- REICHHELD, F. The one number you need to grow. *Harvard business review*, p. 1-11, 2003.

RUBIO, N.; VILLASEÑOR, N.; YAGÜE, M. Creation of consumer loyalty and trust in the retailer through store brands: The moderating effect of choice of store brand name. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 34, p.358-368, 2017.

SANTOS, P.; PORTO, R. Responsabilidade ambiental e lealdade de clientes em banco de varejo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 6, p.606-618, 2014.

SAXENA, A. A Factors affecting customer satisfaction: an empirical study on retail stores of shopping mall, Bhopal. *International Journal of Research in commerce e management*, v. 8, n. 6, p.15-17, 2017.

SCHULMAN, K.; SARGEANT, A. Measuring donor loyalty: key reason why Net Promoter Score (NPS) is not the way. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, v. 18, p. 1-6, 2013.

SIMMERS, C. S.; KEITH, N. K. Measuring retail store service quality: the disparity between the retail service quality scale (RSQS) and comment cards. *Academy of marketing studies journal*, v. 19, n. 2, p.117-126, 2015.

SOLEM, B.; PEDERSEN, P. The effects of regulatory fit on customer brand engagement: an experimental study of service brand activities in social media. *Journal of Marketing Management*, v. 32, n. 5-6, p.445-468, 2016.

VIVEK, S.; BEATTY, S.; MORGAN, R. Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 20, n. 2, p.122-146, 2012.

VIVEK, S.; BEATTY, S.; DALELA, V.; MORGAN, R. A Generalized Multidimensional Scale for Measuring Customer Engagement. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 22, n. 4, p.401-420, 2014.

ANEXOS

PESQUISA DE MARKETING

PERFIL, HÁBITOS DE COMPRA, IMAGEM DE MARCA, QUALIDADE PERCEBIDA E SATISFAÇÃO, ENGAJAMENTO E LEALDADE, DOS CLIENTES DAS LOJAS DO ARMAZÉM 3

Olá, gostaríamos de ouvir sua opinião em relação a diferentes aspectos de sua experiência de compra ao frequentar o Armazém 3.

Esta pesquisa é coordenada pelo ICG, que foi contratada pelo Armazém 3. Para os participantes que responderem a pesquisa, estarão concorrendo ao sorteio de uma cesta de produtos especiais. A identificação do participante será utilizada apenas para o sorteio, não sendo identificadas suas respostas da pesquisa.

PESQUISA DE MARKETING

FREQUÊNCIA E PREFERÊNCIA DE COMPRA

* 1. Loja pesquisada

- Itacorubi Fiesc
- Itacorubi Cepon

* 2. Você costuma fazer compras em supermercado toda semana?

- Sim
- Não

PESQUISA DE MARKETING

FREQUÊNCIA E PREFERÊNCIA DE COMPRA

* 3. Qual é a frequência de compras em supermercado?

- 1X por semana
- 2X por semana
- 3X por semana
- 4X por semana
- 5X por semana
- 6X ou mais por semana
- Outro (especifique)

PESQUISA DE MARKETING

QUALIDADE PERCEBIDA E SATISFAÇÃO

6. Avalie o quanto você está satisfeito com a variedade de produtos nas categorias a seguir:

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	N/A
Mercearia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FLV (frutas legumes e verduras)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Avalie o quanto você está satisfeito de maneira geral com a loja do Armazém 3

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PESQUISA DE MARKETING

IMAGEM DE MARCA E COMUNICAÇÃO

8. Quando você pensa no Armazém 3 quais sentimentos e imagens vem a sua mente?

9. O que você **MAIS** gosta no Armazém 3?

10. O que você **NÃO GOSTA** no Armazém 3? Por qual razão?

11. Na sua opinião as ofertas do Armazém 3 são:

Nada atrativas	Pouco atrativas	Atrativas	Muito atrativas
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro (especifique)

* 12. Por qual meio de comunicação você conheceu o Armazém 3.

- Direto na loja
- Encarte em casa
- Instagram
- Encarte na loja
- Site
- E-mail
- Facebook
- Amigos e/ou família
- Colaboradores

* 13. Você recebe ou fica sabendo das ofertas do Armazém 3 por quais meios de comunicação?

- Direto na loja
- Encarte em casa
- Instagram
- Encarte na loja
- Site
- E-mail
- Facebook
- Colaboradores
- Amigos e/ou família
- Não recebo

* 14. Suas compras são influenciadas por estas ofertas?

- Todas as vezes
- Na maioria das vezes
- Algumas vezes
- Pouquíssimas vezes
- Nenhuma vez

PESQUISA DE MARKETING

LEALDADE

* 15. Qual a probabilidade de você recomendar o Armazém 3 para um amigo ou colega?

Nem um pouco provável

Extremamente provável

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

* 16. O que faria você comprar mais no Armazém 3?

PESQUISA DE MARKETING

ENGAJAMENTO

* 17. Indique o quanto você concorda com as afirmações a seguir:

	Discordo totalmente	Discordo em partes	Nem concordo nem discordo	Concordo em partes	Concordo totalmente	N/A
Publicações relacionadas ao Armazém 3 nas redes sociais (Facebook e Instagram) prendem minha atenção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou apaixonado(a) pelas publicações do Armazém 3 nas redes sociais (Facebook e Instagram).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto de interagir (ler, curtir, comentar ou compartilhar) com as redes sociais (Facebook e Instagram) do Armazém 3 quando meus amigos também estão interagindo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu faço propaganda do Armazém 3 para meus amigos e familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me sinto parte do Armazém 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PESQUISA DE MARKETING

INOVAÇÃO NO ARMAZÉM 3

* 18. Você concorda com a ideia de realizarmos semanalmente um "Dia de feira" no Armazém 3?

- Sim
- Não
- Depende

PESQUISA DE MARKETING

INOVAÇÃO

* 19. Qual seria o melhor dia da semana para realizar este Dia de feira?

PESQUISA DE MARKETING

PERFIL

* 20. Sexo

- Masculino
 Feminino

* 21. Faixa etária:

- 18 a 28 anos
 29 a 39 anos
 40 a 49 anos
 50 a 59 anos
 60 a 75 anos
 > 75 anos

22. Escolaridade:

	Completo	Incompleto
Fundamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Médio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pós-graduação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 23. Profissão:**

- Estudante
- Servidor(a) público(a)
- Funcionário(a)
- Profissional Liberal ou Autônomo
- Empresário(a)
- Aposentado (a) ou Pensionista
- Desempregado
- Outro (especifique)

24. Renda familiar mensal:

- até R\$5.000,00
- R\$5.001,00 a R\$8.000,00
- Acima de R\$8.001,00
- não informou

*** 25. Reside em:****26. dados para participar do sorteio****Nome****Endereço de email**