BLACK FIADO: o engajamento do consumidor como alternativa para superar uma crise

Resumo
O caso trata-se de uma narrativa, baseada em fatos reais, que retrata as políticas de engajamento do consumidor adotadas pelo Armazém Paraíba. A história é relatada contextualizado uma problemática central, a estratégia de *black friday* da empresa que a levou a implantar estratégias de engajamento. A partir de mensurações para entender o perfil dos clientes e suas necessidades, estabeleceu-se conexões e ações para melhoria do relacionamento entre consumidor e empresa. Assim, o caso suscita discussões sobre papel do cliente para melhoramento dos serviços e sucesso das organizações por meio sistema de recompensas/bonificação, resultando ações bem-sucedidas, que ressaltam a importância da comunicação para fortalecimento do vínculo com a organização e de se priorizar o cliente como cerne das estratégias.

Palavras-chave: Engajamento do consumidor, Canais de Atendimento, Armazém Paraíba.

Introdução
Era 12 de junho de 2017 e saí para trabalhar como se fosse mais uma segunda-feira de reuniões, atividades, imprevistos, entre outros. Cheguei ao Armazém Paraíba em João Pessoa/PB, fiz minha oração matinal, verifiquei minha agenda, e estava preparado para mais um dia de trabalho. Comecei minha rotina como de costume até que Alice, minha assistente recém-contratada, veio até mim e contou um fato inusitado, bem diferente das situações em que estávamos habituados no Setor de Inteligência de Mercado.

- Pedro, bom dia. Hoje logo cedo nos deparamos com uma situação bem inesperada: recebemos a ligação de um cliente chamado Luciano, que pretende presentear sua namorada…

Antes que ela terminasse, questionei:

- Alice, hoje é Dia dos Namorados, o que há de estranho nisso?

- Ele deseja presenteá-la, mas está em São Paulo, por motivos de trabalho. Ela mora aqui, na Paraíba, na cidade de Remígio. A distância impede que ele faça a compra. Além disso, como já é data comemorativa, se comprasse online não chegaria a tempo. Você imagina como podemos ajudá-lo? - Perguntou-me.

- Entre em contato com ele, - disse-lhe - e sugira que ele compre o presente pelo aplicativo da nossa loja. Diga também que ele não precisa se preocupar, pois solicito ao gerente da loja de Esperança que realize a entrega.

Até esse momento a situação parecia estar resolvida. Alice ficou responsável por ajudar Luciano no processo de compra e acompanhar a entrega. Pedi para que ela me mantivesse informado. Então, retomei minha agenda do dia. Passaram-se três horas e não tive qualquer retorno sobre o caso. Liguei a TV para acompanhar o noticiário local e vi uma de nossas propagandas para o Dia dos Namorados. Depois de vê-la, fiquei orgulhoso de como o pessoal do pessoal do marketing havia caprichado e como a propaganda era encantadora.

Naquele momento Alice entrou na minha sala e disse-me que depois de um bom tempo o cliente havia efetuado a compra pelo aplicativo e que a demora se deu porque ele não sabia a respeito do aplicativo, e tampouco como utilizá-lo. Alice ensinou o passo-a-passo do aplicativo a Luciano e ele já podia presentear a namorada com um smartphone. Ainda envolvido com o sentimento desperto pela propaganda da loja, decidi fazer uma ação para esse cliente. A entrega do produto foi feita de forma especial. Só faltou o namorado dela. Além do produto solicitado, a equipe do Armazém Paraíba de Esperança levou uma carta escrita por Luciano, um buquê de rosas como presente da loja e teve até serenata, surpreendendo a namorada do cliente.

Estratégias como essas chamam a atenção do mercado e não são casos isolados na história do Armazém Paraíba. Tudo se iniciou a partir do Black Fiado, nossa a ação de *black*

friday de 2015, que teve um retorno negativo. Com isso mudamos toda nossa visão e forma de como nos relacionarmos o nosso cliente.

O Armazém Paraíba

A história do empreendimento se mistura com a narrativa familiar, tendo início em 1929, quando o senhor João Claudino, mais conhecido por Seu Joca, iniciou suas atividades comerciais na cidade de Luís Gomes - RN, deslocando-se posteriormente para a cidade de Cajazeiras - PB, em 1935, com a vendas de tecidos, sombrinhas, chapéus e miudezas. Seu Joca sempre teve a preocupação de inserir os filhos nesse processo.

A primeira loja com o nome de Armazém Paraíba surgiu em 1958, na cidade de Bacabal - MA, e contava na sua linha de produtos com móveis e eletrodomésticos. O nome surgiu como uma homenagem à terra que, por muito tempo, abrigou a família Claudino e o título de "armazém" justificava-se pelo sortimento de produtos. Hoje o Armazém Paraíba se divide em três grupo: Claudino S/A - Lojas de Departamentos, SOCIC – Sociedade Comercial Irmãs Claudino S/A e N. Claudino & Cia Ltda.

O Armazém Paraíba - N. Claudino & Cia Ltda surgiu em 15 de setembro de 1975, que tinha sede em Cajazeiras - atualmente instalada na cidade de João Pessoa/PB -, idealizado por uma das filhas de Seu Joca, Nicéa Claudino, em parceria com seu esposo Gonçalo Pinheiro, sendo este o abordado na narrativa. O grupo, utilizando-se do slogan "sucesso em qualquer lugar" conta com 53 lojas nos estados da Paraíba, Pernambuco, Bahia e Ceará.

A empresa tem a missão de realizar sonhos, vendendo móveis e eletrodomésticos "barato e fiado" e tem a visão de se constituir como uma empresa referência no quesito satisfação do cliente. Por isso, o grupo reafirma-se no mercado como uma equipe que se dedica a realizar sonhos.

O começo de um problema

No dia seguinte**,** após a ação, Alice veio me dizer que Luciano entrou em contato para dizer estava muito feliz. Contudo, ao meu ver, parecia que ela não estava. Ela me olhava de forma questionadora.

- Você quer me perguntar alguma coisa, Alice?

- Na verdade, sim! Estou ainda tentando entender a ação de ontem, o porquê de ter investido tanto tempo em uma ação tão pontual.

- Olha, Alice, isso faz parte da nossa missão e da forma como vemos o nosso cliente.

- Como assim, Pedro?

- O cliente é o centro de todo o propósito do Armazém Paraíba, ele está presente na nossa visão, missão, princípios e valores. Ações como estas que fizemos ontem é para que sejamos uma empresa referência na satisfação dos nossos clientes.

- Mas, isso é sempre assim?

- A preocupação com o cliente sim, as ações vieram depois de 2015.

- O que aconteceu?

- Você ainda não fazia parte da nossa equipe, mas naquele ano, impulsionados pelo movimento da *black friday* e motivados pela nossa missão de vender barato e fiado tivemos a ideia de customizar a nossa promoção. Daí surgiu a Black Fiado. A ideia parecia interessante para a gente e atraente para os nossos clientes, e até certo ponto foi. Contudo, tivemos uma demanda acima do esperado e não estávamos preparados. O resultado disso foi um péssimo desempenho associado a indicadores desfavoráveis junto ao Reclame Aqui.

- Estou entendendo, mas o que vocês fizeram?

- Então, tudo isso motivou a empresa a criar, acho, uma dezena de novas práticas para impulsionar um cuidado maior com o nosso cliente, tanto é que atualmente, ele é o nosso principal indicador.

Conversei bastante com ela, expliquei um pouco mais sobre a nossa empresa, a nossa história. Alice parecia cada vez mais curiosa, queria saber mais sobre a empresa, sobre os nossos clientes e também das nossas estratégias.

O começo das mudanças

Aquele cenário de 2015 trouxe várias reflexões e uma preocupação fundamental: tínhamos em mente que o cliente era o nosso foco e que deveríamos estreitar os nossos laços com ele. A dúvida que persistia era em como o fazer. E, antes que eu mencionasse, Alice perguntou-me:

- Afinal, o que o cliente do Armazém Paraíba queria?

- Alice, você pode imaginar qual foi a principal reclamação dos nossos clientes em relação ao Black Fiado?

- Acredito que o fato de não ter produtos disponíveis para todo mundo, já que você disse que teve uma demanda muito alta.

- Isso foi apenas um detalhe, Alice. Nós tínhamos mercadoria disponível, mas nos deparamos com problemas de gerenciamento nas vendas. Como você deve saber, os nossos clientes preferem comprar nas lojas físicas e a alta demanda gerada pela promoção gerou uma sobrecarga de atendimento aos nossos vendedores. O resultado disso foi um pedido, nada incomum, do nosso cliente: preciso de atenção.

Contei para Alice dos planos e metas da divisão a qual gerencio, junto a outros setores e departamentos do grupo, em especial o de marketing, traçados que corroborariam com as estratégias para entender e melhorar a comunicação e o relacionamento com os nossos clientes. Identificamos que o nosso principal canal ainda é a loja física na qual temos uma adesão muito grande para tudo. Se o cliente deseja agradecer, vai à loja. Se quiser reclamar, também. Caso um produto apresente defeito, ele não entra em contato diretamente com as autorizadas. Ele procura o vendedor, e entendemos isso. Além disso, implantamos outros canais de atendimento, com destaque para o nosso SAC, que é terceirizado e conta com atendentes paraibanos, com o nosso sotaque, para criar uma aproximação e reconhecimento cultural do nosso jeito de tratar o cliente. Eles têm a expertise de atender o cliente através de telefone, enquanto as vendas constituem nosso diferencial. Assim, essa relação é vantajosa para as duas empresas e principalmente para o cliente.

Além disso, temos outros canais que auxiliam neste propósito, como e-mail, aplicativo, redes sociais e reclame aqui (o reclame aqui envolve os três grupos que levam o nome Armazém Paraíba). Tudo isso para saber quem é o nosso cliente e atendê-lo cada vez melhor.

A cliente do Armazém Paraíba

Essas ações permitiram o delineamento do perfil do nosso cliente.

- E quem é o nosso cliente? Perguntou-me, Alice.

- Na verdade, você deveria me perguntar quem é a nossa cliente. Isso mesmo, ela é uma mulher, dona de casa, casada, com idade entre 34 e 54 anos, residente em cidades interioranas dos estados em que atendemos e que tem preferências por comprar em lojas físicas.

- Interessante que essa conversa partiu justamente de um cliente, o Luciano. Quanto a este perfil, como vocês fazem para identificar?

- Então…. Nós conseguimos captar muitas informações nos nossos canais de atendimento, e a partir daí estruturamos o nosso banco de dados.

- Pelo perfil, digamos que essa cliente se chame Maria. Como ela conseguiria comprar no Armazém? Eu estou observando que ela é dona de casa…

- Nós temos uma missão e não propomos apenas vender, mas realizar o sonho da dona Maria ou de quem quer que seja, de propiciar uma casa mobiliada, de oferecer conforto e felicidade para um lar. E para isso buscamos garantir preços competitivos e crédito sustentável...

- O que seria esse crédito sustentável?

- É uma ferramenta que usamos principalmente nas cidades do interior, talvez por isso você não tenha conhecimento. Nós utilizamos há algumas décadas, e consiste em realizar uma análise de crédito e, quando aprovado, fazemos um financiamento com menos burocracia e de forma mais acessível. A questão da sustentabilidade reside na busca por entender a capacidade financeira do cliente.

- E isso não é arriscado? Tem vantagem?

- Quando a compra é realizada por meio do carnê, várias outras informações relevantes são acrescentadas ao nosso banco de dados, o que possibilita entendê-lo melhor. Tem alguns riscos e por isso cabe à empresa administrar essa parte financeira, não concedendo créditos superiores ao que ele pode pagar. Muitas vezes, clientes como a dona Maria vem até à loja querendo comprar um fogão novo, mas ela ainda possui um débito a liquidar. Cabe ao nosso vendedor conversar, dar a atenção necessária para a cliente e explicar: "olha, é melhor você terminar de pagar sua geladeira para que você faça outra compra, para não ficar pesado para o seu bolso". A taxa de inadimplência é baixa e cria um relacionamento maior com os nossos clientes. Veja bem. Toda vez que o cliente vem à loja com o seu carnê para efetuar o pagamento é uma oportunidade de conversar com nossos vendedores e gerentes, além de poder olhar as nossas novidades.

- E com isso mais atenção, né?

A jovem Alice estava começando a entender o objetivo principal de tais ações. A necessidade dos nossos clientes era a atenção, e se conseguíssemos suprir essa demanda, certamente eles ficariam mais propensos à satisfação.

Satisfação como uma preocupação central

A Maria, o Sebastião e a Josefa podem tender à satisfação e/ou insatisfação durante o processo de aquisição, quando recebem atenção. Então, quanto a isso nossa estratégia é tornar o nosso relacionamento com eles um diferencial. Buscamos estar sempre com eles, ter uma equipe preparada para apoiar o cliente, entendê-lo, dirimir suas dúvidas, acompanhá-lo até o caixa, ajudar com o pacote, levar o produto até o carro, dentre outras ações que contribuem para que o cliente receba atenção e se sinta satisfeito.

Nesse aspecto, Alice me questionou:

- Mas como saber se o cliente ficou satisfeito?

- Por meio de mensurações…

- Mas você falou muito sobre atenção, de que se a gente estiver dando atenção para o cliente, ele vai continuar satisfeito. Mas como conseguir isso já que é algo tão abstrato?

- A relevância disso é que não se trata simplesmente de um produto que a gente está oferecendo. Trata-se do nosso relacionamento com ele dentro de nossas lojas. E retomando aquele episódio do Black Fiado, de nada nos adiantaria focar no produto se nosso maior gargalo foi o atendimento. Pensando nisso criamos algumas métricas para entender o nível de satisfação e de quão engajado o consumidor está conosco. Posso te afirmar que o cliente, a satisfação dele, é o nosso indicador mais relevante. Uma das nossas principais medidas é o NPS.

- NPS?

- *Net Promoter Score* é uma medida que objetiva mensurar satisfação e lealdade. É uma pesquisa que realizamos por telefone, em que ligamos para os clientes que tenham efetivado a compra e perguntamos: "de 0 a 10, o quão você indicaria o Armazém Paraíba para um amigo? " Entendemos que essa é uma metodologia definitiva e vai mostrar o quanto o nosso cliente está satisfeito e, além disso, sugere-se que seria algo de confiança para o amigo dele também.

Desde 2017 os indicadores do Armazém Paraíba se enquadram na zona de excelência. A metodologia do NPS é realizada diariamente com consumidores nas 53 lojas do grupo, com uma amostra de 3 mil clientes mensalmente. Além dos aspectos mensurados pelo NPS, existe

uma pesquisa interna que é feita pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor. Paralelo a isso, é realizado um acompanhamento do suporte ao cliente em casos de SAC, que liga para saber se o cliente ficou satisfeito com a resolução da sua solicitação.

De modo geral, como estamos preocupados em atender melhor o nosso cliente, entendemos que a comunicação é fator de grande relevância nesse processo de ligação entre o consumidor e o Armazém Paraíba.

- Olha Alice, a gente pode até falhar com prazo, pode até falhar com o produto que foi oferecido, mas nunca podemos falhar com comunicação. Digo isso porque a comunicação é o único meio que você tem para corrigir todas as outras falhas, entendeu? É tanto que a maioria dos problemas é resolvido na própria loja. Então, quanto mais exposto e disposto para resolver, melhor.

A consolidação das ações de engajamento

Essa conjuntura de análises nos possibilitou saber quem é o nosso cliente e a direcionar nossas ações. A superação da crise de 2015 constituiu o direcionador para que pudéssemos traçar nossas metas de forma mais consolidada e obter resultados mais positivos, sendo que o episódio de 12 de junho de 2017 não foi isolado. A partir desse contexto, Alice entendeu o nosso papel, arraigado à nossa cultura de atender melhor o nosso cliente e, desde então, contribui para fortalecer nossas tratativas, nossas ações e inter-relações com os nossos consumidores.

Alice é uma das milhares de pessoas que integra nossa equipe de colaboradores. Somos um grupo composto de vários setores, responsáveis pelas atividades que influenciam o crescimento da empresa. Trabalhando de forma integrada, realizamos ações que permeiam o marketing, inteligência de mercado e TI, com investimentos voltados à modernização de todo um aparato tecnológico em prol da expansão da empresa e cumprimento de seus propósitos junto ao mercado, com aplicações focadas em *Business Intelligence.*

Nesse sentido, utilizando-se dessas ferramentas somos capazes de traçar o perfil do cliente, como a de Dona Maria que apresentamos no início, e assim entender a atender da maneira como ela deseja. Além disso, podemos, a qualquer momento, avaliar cada etapa do processo de compra/atendimento e identificar possíveis falhas. Caso isto ocorra, com um vendedor, por exemplo, notificamos o gerente de loja e pedimos para que seja corrigido.

Os nossos clientes e as nossas ações

A partir desse contexto, podemos dizer, inclusive, se a Dona Maria é uma cliente Turmalina (pedra preciosa presente no estado da Paraíba) e está no nível máximo da nossa escala de preciosidade. E é com base nessa escala que mensuramos o nível de engajamento entre eles e o Armazém, envolvendo-o em nossas ações.

A exemplo do dia dos namorados, temos outras ações voltadas à interação com os nossos clientes. As de maior destaque são a do dia do cliente e a do Natal. O dia do cliente é pautado em ações que visam à gratidão e reconhecimento da importância do cliente para nossa empresa. Neste dia, que coincidentemente também é o aniversário de fundação do Armazém, não se divulgam comerciais voltados a vendas de produtos, mas em agradecimento ao consumidor. É, também, um período constituído de festejos pelo nosso aniversário, comemorado em nossas maiores lojas. E com base na nossa escala de preciosidade escolhemos os 50 melhores clientes e enviamos-lhes cartas escritas à mão, por funcionários de todos os setores. Cabe destacar o comprometimento de Alice nesta fase. Além disso, todo cliente que visitava nossas lojas recebia um cartão comemorativo ao dia do cliente (Figura 1).

Figura 1 - Cartão do dia do cliente



Fonte: acervo da equipe de Inteligência de Mercado do Armazém Paraíba (2018).

Nosso segundo maior evento tem sido o referente à época natalina. Como de costume, nos últimos 59 anos, confeccionamos e distribuímos nossos tradicionais calendários do ano seguinte. De igual modo ao dia do cliente, também escrevemos cartas, todavia, em número dobrado. Além das cartas, escritas a punho por nossos funcionários, presenteamos com um kit natalino (os mesmos entregues aos nossos colaboradores), que inclui cesta com produtos alimentícios, calendários exclusivos e brindes especiais de nossa loja. Eu mesmo entreguei o de Dona Maria e fiz questão de ler a carta para ela.

É assim que buscamos engajar nossos clientes, e aproximá-los da gente. Ressaltamos que estamos ainda aprendendo e melhorando a cada dia, com novas práticas e novos posicionamentos frente ao mercado. Acredito ser primordial entender as necessidades deles e em seguida atendê-las, e assim temos feito. E você, caro leitor, como avalia as ações de satisfação e engajamento que o Armazém Paraíba tem praticado? De que forma você acredita que podemos melhorar os nossos processos? Costumo dizer que nesse processo de construção, amadurecimento e evolução do que somos como empresa, se o Armazém Paraíba tivesse que ser representado por uma pessoa, seria uma senhorinha com o corpinho de *startup*.

NOTAS DE ENSINO (Sugestões para Professores)

Sinopse do caso

Narrativa baseada em fatos reais que retrata políticas de engajamento do consumidor adotadas pelo Armazém Paraíba. A história relata uma problemática central, a estratégia de *black friday* da empresa que levou à implantação de estratégias de engajamento, suscitando discussões sobre papel do cliente para melhoramento dos serviços e sucesso das organizações por meio sistema de recompensas/bonificação, resultando ações bem-sucedidas, que ressaltam a importância da comunicação para fortalecimento do vínculo com a organização e de se priorizar o cliente como cerne das estratégias.

Fonte de dados

Os dados para a elaboração deste caso para ensino são em sua maioria primários. Para tanto, fez-se duas coletas: a primeira se deu por entrevista não estruturada em 09 de maio de 2018, na sede do Armazém Paraíba em João Pessoa-PB, com o coordenador do setor de Inteligência de Mercado, a líder da área de relacionamento com o cliente e com uma assistente, tendo duração média de 2 horas. Foram solicitados os dados e levantados os principais pontos com possibilidade de serem discutidos na narrativa. Nessa discussão inicial foram abordados elementos referentes à estrutura da empresa, missão, visão e valores, retratando uma visão panorâmica do contexto de mercado no qual o Armazém está inserido. Desse momento inicial, extraíram-se algumas categorias: cliente, estratégias e ações, canais, satisfação, aspectos gerais e perspectivas de futuro, em que se elaborou um roteiro semiestruturado com 15 perguntas a ser aplicado na etapa seguinte. A segunda etapa foi realizada no dia 25 de maio de 2018, na qual participaram o gerente da área administrativa e a a líder da área de relacionamento com o cliente. A segunda entrevista teve duração de uma hora e focou em aspectos centrais do engajamento entre a referida empresa e clientes. Também foram utilizados dados secundários, provenientes de fontes produzidas pela empresa, configurando-se como materiais gráficos (cartões, calendários, cartas, vídeos, fotos), sites e redes sociais (*Facebook*, *Instagram*) e aplicativo do Armazém Paraíba. Ressalta-se que a história se trata de uma narrativa com personagens fictícios, com enredo baseado nas entrevistas concedidas.

Aplicação

Como a narrativa aborda temas que destacam o engajamento entre cliente e empresa, este caso destina-se a disciplinas que discutam o processo de compra, atendimento, relacionamento e comunicação com o consumidor em seu escopo. Sugere-se que o caso seja direcionado a discentes de cursos de graduação em Administração, Marketing, Gestão Comercial e demais cursos correlatos, cuja aplicação pode se expandir à pós-graduação *lato sensu* que tenham temáticas similares. Quanto às disciplinas, o caso pode ser aplicado:

1. Comportamento do consumidor
2. Marketing gerencial
3. Gestão de processos
4. Gestão de vendas
5. Planejamento e inteligência de marketing
6. Pesquisa mercadológica

Objetivos Educacionais

O objetivo educacional do caso é discutir aspectos de engajamento do consumidor inerentes à narrativa proposta no caso do Armazém Paraíba, a partir das ações praticadas pela empresa. Desta forma, aplicando-se o caso no âmbito das disciplinas sugeridas, recomenda-se que os alunos sejam estimulados a identificar conceitos e aplicações teóricas relacionadas ao escopo, mais especificamente a aspectos de identificação de tipos de pesquisas utilizadas pela empresa, critérios adotados à mensuração da satisfação do consumidor, estratégias que visam à lealdade do consumidor e canais de comunicação. Com isso, elenca-se as competências que devem ser desenvolvidas nos alunos após o estudo do caso:

1. Capacidade de identificar e relacionar os aspectos práticos elencados no caso (inerentes aos processos de engajamento do consumidor) com a teoria.
2. Analisar as estratégias e ações de engajamento do consumidor adotada pelo Armazém Paraíba.

3. Avaliar as decisões tomadas quanto ao processo de engajamento do consumidor e apontar outras possibilidades, amparando-se às teorias estudadas na disciplina.

Questões de estudo sugeridas

1. Identifique e avalie as ações de engajamento utilizadas pelo Armazém Paraíba.
2. No processo de decisão de compra existem influências pessoais e ambientais que estão relacionadas ao comportamento do consumidor, inclusive para torná-los leais. A partir da narrativa apresentada, elenque tais influências e explique de que forma foram trabalhadas pelo Armazém Paraíba, no que concerne ao engajamento do consumidor.
3. Como você avalia os canais e processos de comunicação utilizados pelo Armazém Paraíba?
4. Como você avalia o processo de relacionamento e as ações de engajamento utilizadas pelo Armazém Paraíba? Destaque os atributos mais relevantes nesse processo.
5. Avalie a importância das pesquisas utilizadas pelo Armazém Paraíba, apresentadas na narrativa. De que forma elas podem ser melhoradas?

Análise do caso e contextualização teórica

A relevância conceitual do engajamento na literatura de marketing é consolidada dada a influência do comportamento do consumidor no que se refere às ações e gerenciamento de serviços das organizações e ao impacto no relacionamento entre empresa e cliente, o que pode contribuir para o sucesso das estratégias estabelecidas (BRODIE et al., 2011; MARRA; DAMACENA, 2013). Nesse sentido, a presença desse conceito aponta para o papel do consumidor engajado na lealdade às determinadas marcas (HOLLEBEEK, 2011).

O ambiente de negócios é entendido como um contexto interativo e dinâmico (BRODIE et al., 2011), e nele o engajamento do consumidor é percebido como uma atenção dada a este, de forma contínua, buscando ligá-lo a um objeto de consumo (bem e/ou serviço), um site ou uma marca específica (ABDUL-GHANI; HYDE; MARSHALL, 2011).

A importância de se transcender as relações de serviço para experiências de interação e co-criação de valor, envolve uma diversidade de disciplinas científicas que buscam avanços em meio à natureza dinâmica do processo de engajamento, influenciando na promoção de um maior desempenho por parte das empresas (BRODIE et al., 2011). À medida em que o envolvimento do cliente pode promover impacto amplo, direciona-se a índices de satisfação que detêm papel essencial e que se bem trabalhados, podem tornar a empresa mais eficiente. (VAN DOORN et al., 2010).

Na mesma linha, os autores supracitados ressaltam que as empresas também têm seu papel em relação ao nível de engajamento, traçando medidas como recompensas, incentivos, programas de fidelidade e bonificações aos clientes, enfatizando aqueles muito satisfeitos com a organização, em que o engajamento pode propiciar a criação e disseminação por parte dos clientes, de informações relativas à empresa, fato este que pode direcionar à formação de reputação. Dessa forma, a partir da ênfase no relacionamento com o consumidor, as ações por parte das organizações, como prolongamento das interações com seus clientes, voltam-se a melhorar e construir conexões com os que despontam como potenciais, definindo o engajamento a partir da intensidade da participação de clientes com base em experiências e no que concerne a ofertas e atividades da organização (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012).

Referente à empresa estudada, foram traçadas estratégias voltadas à classificação do cliente por nível de preciosidade, para posteriormente bonificá-los e premiá-los. Atualmente, as estratégias estão pautadas nas comemorações de datas específicas: o dia do cliente que coincide com o aniversário do grupo e às festividades natalinas, com premiação para os clientes

que mais se destacam na escala de preciosidade. Além disso, há ações pontuais, como a que foi destacada no início da narrativa (*Fundamentos que podem ser utilizadas à resolução das questões 1 e 4*).

A discussão sobre o engajamento do cliente também pode ser visualizada como uma construção do porquê o comportamento do consumidor se manifestar de determinada maneira (VAN DOORN et al., 2010). Nesse aspecto, o envolvimento do cliente como manifestação comportamental em direção a uma marca, produto e/ou empresa, perpassa o momento da compra, abrangendo interações com ofertas ou atividades de uma determinada marca ou empresa (VIVEK et al., 2014).

A partir do entendimento de que as organizações necessitam aprofundar o conhecimento sobre comportamentos e respostas emocionais do cliente, propõe-se que o engajamento do consumidor pode ser analisado em seus aspectos cognitivos, emocionais, comportamentais e sociais, direcionando à construção de conexões mais sólidas e pautadas na confiança do cliente em relação à empresa (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012). As empresas consideradas inteligentes reconhecem a agilidade que os clientes exigem na obtenção de respostas em relação às suas necessidades de consumo, demandando atenção por parte das organizações (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012). Nesse sentido, entende-se a relevância da compreensão de alguns determinantes para o nível de engajamento do cliente, tais como antecedentes atitudinais, objetivos e metas de consumo específicos do cliente, características individuais do consumidor, estados afetivos e recursos de consumo, a exemplo do tempo e dinheiro (VAN DOORN et al., 2010).

Para Hollebeek (2011), o engajamento ressalta a possibilidade de em que se pode extrair informações relevantes dessas conexões, gerando benefícios em um escopo multidimensional, ao se integrar aspectos cognitivos, emocionais e/ou comportamentais. Nesse processo, conforme a autora, destacam-se as dimensões de relacionamento, confiança, comprometimento e satisfação do cliente para engajamento de clientes novos, como também dos já existentes.

Nesse aspecto, nota-se a postura do Armazém Paraíba em dar atenção aos seus clientes, tendo isso como uma de suas preocupações centrais, que recebe influências principalmente das questões associadas à cultura local. (*Fundamentos para resolução da questão 2*).

O cliente engajado pode configurar-se um canal para que a empresa obtenha destaque e torne-se reconhecida por seu rol de atividades, em que o envolvimento com o consumidor pode apontar para a intensidade das conexões estabelecidas (MARRA; DAMACENA, 2013), cujo desempenho organizacional estende-se para além da qualidade de um produto, enfatizando as métricas para medir esse desempenho (VAN DOORN et al., 2010).

A rápida difusão de mais canais para compras coloca novos desafios para os varejistas, que precisam competir em um ambiente complexo para evitar o problema do *free-riding* do consumidor (PANTANO; VIASSONE, 2015), evitando que o cliente realize pesquisas *on-line* para comparar preços e optem por efetuar a compra em varejistas não- pesquisados (DIAS, 2014). Para Pantano e Viassone (2015), reconsiderar a loja como um novo ambiente que fornece experiências multicanais, gera resultados que as levaram a sugerir que uma combinação efetiva de múltiplos canais gerenciados por um varejistas traz novos desafios, em que os participantes apresentaram reações emocionais positivas em relação ao meio ambiente, destacando que uma experiência multicanais influencia a percepção de qualidade do serviço prestado, satisfação e atitude do cliente e, consequentemente, na intenção de compra.

No contexto do Armazém Paraíba, destacaram-se estratégias de comunicação como a implantação do SAC, e-mail, redes sociais, processos que interligam o cliente à organização, seguindo um padrão pré-estabelecido para atender ao consumidor com mais agilidade (*Fundamentos para resolução da questão 3*).

Entende-se pesquisa de satisfação como uma perspectiva que abarca o entendimento de aspectos relativos ao compromisso, envolvimento e confiança para a construção de clientes engajados e leais, destacando a complexidade da natureza das relações cliente-marca, como também as diferentes etapas envolvidas no processo de engajamento (BOWDEN, 2009). Diante disso, Bowden (2009) destaca também a importância de métricas de satisfação para mensurar o posicionamento de clientes em relação a produtos e serviços, sublinhando elevados níveis de satisfação como direcionador a fidelidade do cliente, bem como a intenção de compra, participação de mercado, retorno sobre o investimento, dentre outros aspectos. Nesse sentido, a importância do engajamento para contribuir com o entendimento de resultados de desempenho de serviços e clientes, associando-se a cenários positivos tanto na esfera individual, quanto organizacional, em que o papel da cognição e emoção ressalta a confiança na criação de um estado de engajamento, e consequentemente no processo de avaliação de serviços e recompra (BOWDEN, 2009).

Nesse contexto, uma das estratégias de pesquisas utilizadas pelo Armazém consiste no *Net Promoter Score* (NPS), uma métrica única que quantifica a resposta a uma única pergunta direta da pesquisa: Qual a probabilidade de você recomendar esse serviço? (HAMILTON et al., 2014). Em conformidade com o autor, podem ser extraídas três categorias de respondentes classificadas como 'promotoras' (aquelas que definitivamente recomendam e usam o serviço novamente), 'passivas' (que são amplamente felizes, mas não promovem ativamente o serviço) e 'detratores' (que ativamente desencorajam outros a experimentar o serviço). A pontuação geral é calculada simplesmente a partir da porcentagem de promotores menos a porcentagem de detratores (excluindo os passivos). As pontuações variam de -100 (todos são um detrator) a +100 (todos são promotores). Até então, o número de promotores do Armazém Paraíba se sobressai aos detratores, o que é um resultado vantajoso.

Ademais, outras métricas são utilizadas para entender e melhor atender os clientes, onde a empresa se utiliza, também de BI para mensurá-los. De modo geral, a empresa está bem organizada quanto aos procedimentos de pesquisas. Ao pedir que o aluno sugira melhorias, compreende-se que as experiências pessoais deles podem influenciar no processo de resolução. (*Fundamentos para resolução da questão 5*).

Roteiro para discussão

A discussão do caso, inicialmente, considera sua aplicação em turmas de graduação. Todavia, além do tempo, não há limitação do uso da atividade para cursos de pós-graduação. Assim, propõe-se a aplicação desta ferramenta pedagógica em duração de duas e quatro horas-aula, seguindo orientações de Silva e Bandeira-de-Melo (sd). Para a aplicação das atividades, recomenda-se que:

1. O docente deve disponibilizar o caso aos alunos, de maneira mais conveniente e antecipadamente (como em ambiente virtual, por exemplo). As notas para ensino não devem ser disponibilizadas (uso exclusivo do professor).
2. Cada discente deve ler o caso, de forma individual. Se pertinente, nesta etapa, o docente poderá solicitar ao aluno que ele selecione palavras desconhecidas e pesquise a respeito delas, para que possa aprofundar o conhecimento e entendimento sobre elas. Se a situação anterior não ocorrer, o aluno deve, então, buscar as palavras que mais o chamam à atenção. Essa atividade deve ser realizada extraclasse.
    a. Também a critério do docente, solicite-se ao aluno a construção de um relatório, de no mínimo uma lauda sobre o caso para posterior discussão em sala de aula.
3. Durante a aula os alunos devem formar pequenos grupos de 3 (três) a 5 (cinco) integrantes. Neste ponto, o tema do caso deverá ser discutido entre os alunos, que

buscarão e ideias e *insights* concernentes aos dilemas/questões problemas apresentados.

4. Em seguida, na mesma formação, em grupo, elaborarão um relatório enfatizando os principais aspectos debatidos, bem como suas propostas para resolução das questões, que será utilizado como subsídio à discussão do contexto geral com toda a turma.
5. A última parte da discussão se trata do debate com o grande grupo, de forma em que as ideias possam ser trocadas e apreciadas por todos os alunos da classe. Aqui, com o auxílio do professor, os aspectos teóricos devem ser relacionados com as ações práticas/tomadas de decisões postas no caso.
    a. O limite de tempo para cada apresentação fica a critério do professor. Contudo, pressupõe-se que 5 (cinco) minutos sejam suficientes, dependendo do tamanho da turma e a quantidade de grupos formados. É pertinente que o docente informe a cada equipe, antes do preparo do relatório, a quantidade de tempo que eles terão para apresentação de suas respostas.

Recomenda-se ainda que o professor incentive os alunos a pesquisarem, de forma mais aprofundada, informações inerentes ao caso, como em relação à metodologia NPS utilizada pelo Armazém Paraíba ou similares, além de outros tipos de Pesquisa de Mercado, bem como estratégias voltadas ao engajamento do consumidor. Assim, os alunos poderão fazer comparativos entre as estratégias e ações adotadas pelo Armazém e às encontradas na literatura.

Quanto à estrutura da aula, recomenda-se que:

1. Nos momentos iniciais, o professor conduza as orientações aos alunos sobre as atividades à resolução do caso, fazendo uma breve explanação do enredo (5 minutos).
2. Formação dos pequenos grupos (por sorteio, ou outro método selecionado pelo professor) e discussão do caso (30 minutos).
3. Leitura das respostas pelos pequenos grupos (5 minutos por grupo).
4. Discussão no grande grupo (30 minutos).
5. Encerramento, pelo professor, e considerações finais sobre o caso (20 minutos).

A proposta da estrutura de aula considera o tempo de 2h/aula, ou seja, 120 minutos. Se o professor dispuser de 4h/aulas, sugere-se que o tempo de cada etapa seja duplicado. De todo modo, a configuração da aula, bem como da duração de cada etapa, pode ser alterada conforme as necessidades específicas de cada turma.

Se pertinente, a aplicação deste caso poderá ser utilizada como critério de avaliação. Assim sendo, sugerem-se critérios a serem utilizados para constituição de nota, observadas as competências que se objetivam alcançar mediante a aplicação do caso:

1. Envolvimento na discussão dentro do pequeno grupo (10%).
2. Participação nas decisões/resoluções das questões (10%).
3. Interatividade com os demais membros do grupo (10%).
4. Produção de material para suporte às discussões no grande grupo (10%).
5. Qualidade do parecer final (10%).
6. Assertividade na resolução do caso (25%).
7. Capacidade de relacionar as discussões do caso com a teoria estudada na disciplina (25%).

A atribuição de escores para cada item analisado é colocado como sugestão e pode ser modificado conforme melhor julgar o professor.

Referências

ABDUL-GHANI, Eathar; HYDE, Kenneth F.; MARSHALL, Roger. Emic and etic interpretations of engagement with a consumer-to-consumer online auction site. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 10, p. 1060-1066, 2011.

BOWDEN, Jana Lay-Hwa. The process of customer engagement: A conceptual framework. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 17, n. 1, p. 63-74, 2009.

BRODIE, Roderick. J., HOLLEBEEK, Linda D., JURIĆ, B; ILIĆ, A. Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of service research**, v. 14, n. 3, p. 252-271, 2011.

DIAS, Suzana Wayand. **O desafio do varejo multicanal**: comportamento free-riding do consumidor. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

HAMILTON, D. F. Lane, J. V.; Gaston, P.; Patton, J. T.; Macdonald, D. J.; Simpson, A. H. R. W.; Howie, C. R. Assessing treatment outcomes using a single question: the net promoter score. **The bone & joint journal**, v. 96, n. 5, p. 622-628, 2014.

HOLLEBEEK, Linda D. Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. **Journal of marketing management**, v. 27, n. 7-8, p. 785-807, 2011.

MARRA, Guilherme dos Santos; DAMACENA, Claudio. Engajamento do Consumidor: Revisão teórica do conceito e seus antecedentes. **REGE Revista de Gestão**, v. 20, n. 2, p. 233-249, 2013.

PANTANO, Eleonora; VIASSONE, Milena. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 25, p. 106-114, 2015.

SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R (no prelo). **Aprendendo em Ação: a utilização de Casos para o Ensino na Administração**. No prelo.

VAN DOORN, J.; LEMON, Katherine N.; MITTAL, V.; NASS, S.; PICK, D.; PIRNER, P.; VERHOEF, Peter C. Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. **Journal of service research**, v. 13, n. 3, p. 253-266, 2010.

VIVEK, Shiri D.; BEATTY, Sharon E.; MORGAN, Robert M. Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. **Journal of marketing theory and practice**, v. 20, n. 2, p. 122-146, 2012.

VIVEK, Shiri D.; BEATTY, Sharon E.; DALELA, V.; MORGAN, Robert M. A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 22, n. 4, p. 401-420, 2014.