UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

João Luiz Gilberto de Carvalho

Gerenciamento da experiência do cliente
e a integração dos ambientes off-line e on-line:
estudo de caso na perspectiva de varejo supermercadista

São Paulo
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

JOÃO LUIZ GILBERTO DE CARVALHO

Gerenciamento da experiência do cliente
e a integração dos ambientes off-line e on-line:
estudo de caso na perspectiva de varejo supermercadista

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração do Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo, como requisito para a obtenção do
título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO
2019

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Carvalho, João Luiz Gilberto de.

Gerenciamento da experiência do cliente e a integração dos ambientes off-line e on-line: estudo de caso na perspectiva de varejo supermercadista / João Luiz Gilberto de Carvalho. - São Paulo, 2019.

325 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo.

1. Varejo. 2. Supermercados. 3. Gerenciamento da Experiência do Cliente. 4. Canais de Distribuição. 5. Multicanal e Omnichannel. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

**Para Cidinha, minha mãe, e Paty, minha irmã,
por serem meus anjos protetores.**

**Para Aleksander “Kinho” Roncon,
amigo e companheiro da vida.**

**Para Marineide Pellizer,
amiga, “ombros e ouvidos”
de todas as horas.**

**Para Vó Gilda,
que mesmo não estando neste plano
sua energia me deu forças.**

AGRADECIMENTOS

Sou imensamente grato a tantas pessoas por alcançar este meu objetivo de vida e por ter vivido experiências tão marcantes no tempo do Doutorado que a expressão em palavras fica diminuída perante os meus sentimentos. Desejo então registrar uma fração do turbilhão de sensações.

Agradeço infinitamente pelo amor incondicional de minha mãe – *Aparecida Gilberto de Carvalho* –, de minha irmã – *Patrícia Gilberto de Carvalho* – e da minha avó – *Gilda Frediani Gilberto (in memorian)*. Sou honrado por fazerem parte da minha história e tenho orgulho de nosso caminho de vida, com a absoluta convicção que só consigo seguir em frente porque vocês são meu porto seguro e minha proteção espiritual. Me perdoem pelas ausências. Sou eternamente grato por vocês abraçarem os meus sonhos de vida e acadêmico.

Da vó, só ficam as boas memórias de uma vida inteira ao meu lado, sempre com o semblante calmo e sereno que, mesmo sem entender direito o que acontecia nos seus momentos derradeiros, me enchia de ânimo e vontade de dar orgulho para ela. A sensação que fica é como aquele sopro de brisa que senti quando seu corpo descansou e sua alma se libertou. Calmaria.

Pronto, lágrimas enxugadas, posso continuar.

Tudo que eu escrever é pouco para agradecer ao meu companheiro de vida e de alma *Aleksander “Kinho” Roncon*. Ninguém acompanhou tão de perto a construção desse ideal como você. Nas alegrias, nos desesperos, nas conquistas, nos entraves, nas vibrações, nas decepções, nos momentos de Fênix e nos abraços, lá estava você. Tenho profunda admiração por tudo que você faz profissionalmente e ainda mais pela pessoa que é. Dedicar este trabalho a você ainda será pequeno. Sinta o maior “Obrigado” possível!

Outro motivo de orgulho que tenho nesta trajetória é a companhia e os ensinamentos de meu orientador Prof. Dr. *Geraldo Luciano Toledo*. É difícil acreditar que alguém com tamanho conhecimento e experiência da vida possa ser uma pessoa tão acolhedora, humilde e generosa como o senhor. PROFESSOR, em caixa alta, DOUTOR, em caixa alta, mas sobretudo PESSOA, com caixa “mais alta” ainda. Obrigado por dividir comigo seu talento, suas ideias e seu tempo. Sempre vou me inspirar no senhor para tentar ser um professor melhor, um pesquisador melhor e, quem sabe, uma pessoa melhor.

Quero agradecer veementemente a rede Carrefour por ter atendido minhas solicitações e permitir o estudo da empresa. Como são as pessoas que dão significados às organizações, expresso meu reconhecimento e minhas considerações a Sra. *Silvana Balbo* (Diretora de Marketing), Sr. *Sandro Oliveira* (Diretor de Operações), Sra. *Letícia Saraiva*

Tombo Garcia Gonzalez, Sr. *Leandro Buarque* e a Sra. *Luciana Nunes*. Este trabalho não teria sido construído dessa forma se não fosse a disponibilidade e o envolvimento de todos vocês. Meus mais sinceros agradecimentos.

Registro o envolvimento essencial de duas pessoas que me ajudaram muito com a tese: Sra. *Ediane Souza*, profissional que transcreveu as entrevistas, e a Profa. Ma. *Eleonora Louise Woutera Gonçalves Smits* que brilhantemente fez a revisão ortográfica do meu trabalho. Valorizo e agradeço o profissionalismo e carinho que tiveram comigo.

Meu respeito e as melhores lembranças dos professores que dividiram seus conhecimentos durante o curso das disciplinas: *Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo* – além de orientador, um mestre no ensino –, *Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar* – sempre desafiador –, *Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda*, *Prof. Dr. Edson Crescitelli*, *Profa. Dra. Kavita Miadaira Hamza*, *Prof. Dr. Andres Rodriguez Veloso*, *Prof. Dr. Nuno Manoel Martins Dias Fouto*, *Prof. Dr. Guilherme de Farias Shiraishi* e *Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira*.

Obrigado aos meus amigos pela paciência, energias positivas e incentivos, principalmente pela convivência especial que tive com *Ohana Trajano Barbosa* e *Marina Bicudo de Almeida Muradian*. Vocês são presentes da vida e fazem parte dessa história.

Tive a oportunidade de compartilhar este capítulo da minha vida com muitas pessoas. Sou extremamente agradecido por isso.

“O conceito central do varejo experiencial
está relacionado à Economia das
Experiências, ao proporcionar aos clientes
verdadeiros espetáculos imersivos no
ambiente das lojas de forma memorável,
única, lúdica, alegre e empolgante”
(B. J. I. Pine & Gilmore, 2011).

RESUMO

Carvalho, J. L. G. (2019). *Gerenciamento da experiência do cliente e a integração dos ambientes off-line e on-line: estudo de caso na perspectiva de varejo supermercadista* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A experiência dos clientes no ambiente varejista, seja físico ou virtual, ganha destaque na literatura e nas discussões de marketing devido a seu importante papel nos delineadores do comportamento de compras, influenciado por inúmeros fatores, entre os quais as próprias experiências. O estudo das características do varejo experiencial visa compreender as técnicas contemporâneas para a criação e o gerenciamento de experiências atraentes e marcantes para os clientes. Proporcionar experiências positivas de consumo é um dos atuais desafios da gestão de marketing, seja em âmbito estratégico ou operacional, proporcionando diferenciais de mercado perante os concorrentes. Apesar de a literatura apresentar teorias seminais sobre as experiências do consumidor desde a década de 1960, o assunto ganha mais relevância quando as ofertas são comoditizadas; as empresas devem apresentar propostas de valores diferenciadas. O objetivo deste estudo foi identificar como as dimensões da integração dos ambientes off-line e on-line estão presentes no gerenciamento da experiência do cliente, sob a perspectiva de varejo supermercadista. Ressalta-se que se realizou o estudo a partir da perspectiva do varejista, abordando suas implicações gerenciais em um relevante segmento da economia e do cotidiano dos clientes. Essa perspectiva envolve características culturais, capacidades dinâmicas, orientações estratégicas e dificuldades operacionais para integrar os diferentes canais disponíveis aos clientes. Realizou-se uma pesquisa exploratória, com método qualitativo, tendo o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Coletaram-se os dados por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, utilizando o modelo de projeto de gerenciamento de experiências dos clientes de Schmitt (2004). Realizou-se o estudo de caso no maior varejo supermercadista do Brasil, considerado o valor de faturamento, com entrevistas da diretora de marketing da operação brasileira e com um diretor de operações de hipermercado. Após as transcrições, os dados foram codificados, gerados atributos específicos também codificados, o que possibilitou a análise de conteúdo. Os resultados foram apresentados seguindo a codificação dos atributos e as etapas do modelo mencionado. Encontraram-se balizadores na literatura e na pesquisa empírica que permitiram confirmar os dois pressupostos iniciais do estudo: (1) a integração dos canais físico e virtual tem levado o cliente a mudar seus comportamentos e (2) o varejo deve agregar serviços às atividades no ambiente físico para melhorar a experiência de consumo. Também apresentou-se um novo constructo envolvendo o gerenciamento das experiências especificamente no varejo supermercadista. Esta concepção implementa o constructo de Terblanche (2018) e, por isso, é nomeada de *constructo da experiência ampliada do cliente no supermercado*, com uma dimensão adicionada: a integração das operações off-line e on-line. Essa nova dimensão congrega o acesso ou conhecimento dos clientes no canal físico do supermercado, integrando recursos, tecnologias e características do ambiente digital, tendo abrangência de operações dos canais sob a concepção *omnichannel*. Os principais objetivos desse constructo são: implementar as experiências do cliente no ponto de venda e fornecer vantagem competitiva ao varejista. O trabalho apresenta implicações acadêmicas e contribuições gerenciais que possibilitaram sistematizar aspectos da gestão de varejo, considerando o gerenciamento das experiências dos clientes.

Palavras-chave: Varejo. Supermercado. Gerenciamento da experiência do cliente. Canais de distribuição. Multicanal. *Omnichannel*.

ABSTRACT

Carvalho, J. L. G. (2019). *Managing customer experience and integrating offline and online environments: a case study from a supermarket retail perspective* (Doctoral thesis). Faculty of Economics, Administration and Accounting, University of São Paulo, São Paulo.

Customer experience in the retail sector, whether physical or virtual, gains prominence in the literature and marketing discussions because of its important role in the delineators of shopping behavior, influenced by many factors, including experience itself. The study of the experiential retail characteristics aims at understanding contemporary techniques for creating and managing attractive and striking customer experiences. Delivering positive customer experiences is one of the current challenges of marketing management, whether strategic or operational in scope, providing market differentials. Although the literature has presented seminal theories on customer experience since the 1960s, the issue becomes more relevant when deals are commoditized; companies must submit differentiated value propositions. The objective of this study was to identify how the dimensions of off-line and online environments integration are present in the management of customer experience, from a supermarket retail perspective. It should be emphasized that the study was carried out from the perspective of the retailer, addressing its managerial implications in a relevant segment of the economy and the customers' daily lives. This perspective involves cultural characteristics, dynamic capabilities, strategic orientations and operational difficulties in integrating the different channels available to clients. Exploratory research was carried out through a qualitative method, with a case study as a research strategy. Data were collected through semi-structured interviews, using Schmitt's (2004) customer experience management project model. The case study was carried out in the largest supermarket retailer in Brazil, considering the billing value, with interviews of the marketing director of the Brazilian operation and an operations director of a single hypermarket. After the transcriptions, the data and the specific attributes generated were coded, which enabled content analysis. The results were presented following the coding of the attributes and the steps of the mentioned model. We have found indicators in the literature and empirical research that allowed us to confirm the two initial assumptions of the study: (1) the integration of the physical and virtual channels has led clients to change their behaviors and (2) the retailer must aggregate services to the activities in the physical environment in order to improve consumer experience. We also presented a new construct involving the management of experiences specifically in the supermarket retail. This conception implements the Terblanche (2018) construct and, therefore, is named the expanded construct of customer experience in the supermarket, with an added dimension: the integration of offline and online operations. This new dimension brings the access or knowledge of the customers together in the physical channel of the supermarket, integrating resources, technologies, and characteristics of the digital environment, covering the operations of the channels under the omnichannel conception. The main objectives of this construct are to implement customer experiences at the point of sale and provide a competitive advantage to the retailer. The study presents academic implications and managerial contributions that enabled systematizing of aspects of retail management, considering the management of client experience.

Keywords: Retail. Supermarket. Managing customer experience. Distribution Channels. Multichannel. Omnichannel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do valor econômico	25
Figura 2 – Modelo conceitual de criação de experiência de cliente	29
Figura 3 – Modelo do projeto de GEC	35
Figura 4 – Constructo da experiência do cliente no supermercado	39
Figura 5 – <i>Continuum</i> dos valores de compras	48
Figura 6 – Jornada do cliente e Experiências	56
Figura 7 – Níveis de Experiências e Relacionamentos com os Clientes	59
Figura 8 – Modelo Mehrabian-Russell de Estímulos Sensoriais	66
Figura 9 – Dimensões do Varejo Experiencial	80
Figura 10 – Integração de Canais Físicos (off-line) e Virtuais (on-line)	93
Figura 11 – <i>Showrooming</i> e <i>Webrooming</i>	99
Figura 12 – Evolução das operações dos canais de varejo	107
Figura 13 – Modelo holístico de experiência total do cliente no contexto de compras	109
Figura 14 – Fachada de loja Carrefour nos anos 1970	118
Figura 15 – Fases analíticas da pesquisa qualitativa	136
Figura 16 – Iluminação de loja e produtos	147
Figura 17 – Entrada da loja Jardim Pamplona	148
Figura 18 – Sortimento de produtos	149
Figura 19 – Operação do <i>Retire de Carro</i>	155
Figura 20 – Agendamentos sem fila	157
Figura 21 – Terminais de consultas	158
Figura 22 – Telas para consulta e emissão de cupons	166
Figura 23 – Área de autoatendimento no caixa	173
Figura 24 – Telas do aplicativo Carrefour integrado ao <i>e-commerce</i>	183
Figura 25 – Nuvem de palavras das entrevistas	195
Figura 26 – Constructo da experiência ampliada do cliente no supermercado	200

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões gerais das experiências.....	25
Quadro 2 – Categorias do Gerenciamento da Experiência do Cliente	32
Quadro 3 – Experiências e Relacionamentos	42
Quadro 4 – Classificações das Variáveis Atmosféricas	72
Quadro 5 – Atributos mais valorizados nos supermercados.....	76
Quadro 6 – Dimensões dos canais de marketing.....	82
Quadro 7 – Comparativo entre Operações Multicanais e <i>Cross-channel</i>	85
Quadro 8 – Aspectos da integração dos canais varejistas	91
Quadro 9 – Integração no ambiente varejista	92
Quadro 10 – Características de <i>Showrooming</i> e <i>Webrooming</i> na perspectiva de clientes	100
Quadro 11 – Características das operações <i>Omnichannel</i>	104
Quadro 12 – Formatos de lojas no varejo alimentício.....	116
Quadro 13 – Maiores redes supermercadistas – ranking 2017/2018.....	117
Quadro 14 – Características do Método Científico	125
Quadro 15 – Resumo dos Aspectos Metodológicos do Estudo.....	138
Quadro 16 – Fase 1 do GEC e atributos analisados qualitativamente.....	140
Quadro 17 – Fase 2 do GEC e atributos analisados qualitativamente.....	141
Quadro 18 – Fase 3 do GEC e atributos analisados qualitativamente.....	142
Quadro 19 – Fase 4 do GEC e atributos analisados qualitativamente.....	143
Quadro 20 – Fase 5 do GEC e atributos analisados qualitativamente.....	144
Quadro 21 – Fases do GEC e atributos analisados qualitativamente	145
Quadro 22 – Considerações sobre o ambiente experiencial do cliente	162
Quadro 23 – Considerações sobre a plataforma de experiências e pontos de contato	170
Quadro 24 – Considerações sobre a experiência desejada para a marca.....	179
Quadro 25 – Considerações sobre a interface de interação com o cliente	187
Quadro 26 – Considerações sobre o compromisso com a inovação contínua.....	194
Quadro 27 – Síntese das considerações sobre os atributos investigados.....	197

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVO	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	ESTRUTURA DA TESE	19
2	REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1	GERENCIAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	20
2.1.1	Dimensões das experiências.....	24
2.1.2	Experiências nos ambientes varejistas	26
2.1.3	Experiências e estratégias de negócio	27
2.1.4	Gerenciamento de experiências.....	30
2.1.4.1	Etapas do Projeto de GEC – Gerenciamento de Experiências do Cliente	34
2.2	RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA NA JORNADA DO CLIENTE	41
2.2.1	Orientações de Compras: Valores Hedônicos e Utilitários.....	44
2.2.1.1	Motivações de compras versus orientações de compras	44
2.2.1.2	Valores hedônicos e utilitários em compras.....	45
2.2.1.3	Experiências hedônicas e utilitárias	49
2.2.1.4	Ambientes hedônico-utilitários	50
2.2.2	Jornada do Cliente	53
2.2.2.1	Estágios da Jornada do Cliente.....	55
2.2.2.2	Experiências na Jornada	58
2.2.2.3	Complexidades da Jornada.....	60
2.3	GERENCIAMENTO DE VAREJO.....	62
2.3.1	Varejo e Comportamento do Cliente.....	65
2.3.2	Atmosfera e Ambiente Físico do Varejo.....	69
2.3.2.1	Atributos da Atmosfera do Varejo	71
2.3.3	Influência da atmosfera no Comportamento do Cliente.....	73
2.3.4	Atmosfera Supermercadista	75
2.3.5	Varejo Experiencial.....	77
2.4	VAREJO MULTICANAL E INTEGRAÇÃO DOS AMBIENTES OFF-LINE E ON-LINE.....	81
2.4.1	Varejo multicanal integrado: <i>Cross-Channel</i>	84
2.4.2	Integração dos canais off-line e on-line	91

2.4.2.1	Comportamentos <i>Free-Riding</i> : <i>Showrooming</i> e <i>Webrooming</i>	95
2.4.3	Varejo <i>Omnichannel</i>	101
2.4.4	Experiências integradas e consistentes.....	108
3	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	115
3.1	SETOR SUPERMERCADISTA.....	115
3.2	GRUPO CARREFOUR	117
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS	122
4.1	TIPIFICAÇÃO DO ESTUDO	126
4.1.1	Pesquisa Exploratória.....	126
4.2	MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA.....	127
4.3	ESTRATÉGIAS DA PESQUISA EMPÍRICA	129
4.3.1	Estudo de caso.....	130
4.4	COLETA DOS DADOS	131
4.4.1	Fontes dos Dados Qualitativos.....	132
4.4.2	Instrumento de Coleta dos Dados Qualitativos	135
4.5	ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS.....	136
4.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	138
4.7	CODIFICAÇÕES DOS ROTEIROS	139
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS	145
5.1	AMBIENTE EXPERIENCIAL DO CLIENTE	146
5.1.1	Atributos de ambiente físico	146
5.1.2	Atributos de <i>showrooming</i> e <i>webrooming</i>	152
5.1.3	Atributos off-line e on-line.....	154
5.2	PLATAFORMA DE EXPERIÊNCIAS E PONTOS DE CONTATO.....	163
5.2.1	Atributos de pontos de contato.....	163
5.2.2	Atributos off-line e on-line como plataforma de integração	165
5.2.3	Atributos de aplicativo para smartphone.....	167
5.3	EXPERIÊNCIA DESEJADA PARA A MARCA	170
5.3.1	Atributos de posicionamento desejado.....	170
5.3.2	Atributos de experiências desejadas.....	172
5.3.3	Experiências no segmento supermercadista.....	177
5.4	INTERFACE DE INTERAÇÃO COM O CLIENTE.....	180
5.4.1	Atributos de multicanal	180
5.4.2	Atributos de tecnologia	183

5.4.3	Atributos sociais.....	185
5.5	COMPROMISSO COM A INOVAÇÃO CONTÍNUA.....	187
5.5.1	Atributos de multicanais inovadores	188
5.5.2	Atributos de tecnologias inovadoras	189
5.5.3	Atributos de inovação.....	190
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	196
	REFERÊNCIAS	204
	APÊNDICES	226
	Apêndice A – Transcrição da entrevista realizada com Diretora de Marketing.....	227
	Apêndice B – Transcrição da entrevista realizada com Diretor de Operações	256
	Apêndice C – Roteiros das entrevistas	285
	Apêndice D – Imagens fotográficas de lojas Carrefour – São Paulo e Londrina.....	290
	ANEXOS	308

1 INTRODUÇÃO

Proporcionar experiências positivas de consumo é um dos atuais desafios da gestão de marketing, seja em nível estratégico ou operacional, proporcionando diferenciais de mercado perante os concorrentes (Terblanche, 2018). Apesar de a literatura em Marketing apresentar teorias seminais sobre as experiências do consumidor a partir da década de 1960 (Lemon & Verhoef, 2016), o assunto ganha mais relevância quando as ofertas têm muitas semelhanças e as empresas apresentam propostas de valores parecidas, uma vez que as experiências vivenciadas pelos consumidores influenciam o relacionamento duradouro entre empresas e consumidores, assim como as suas relações de trocas, ainda que tenham alta subjetividade (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017; Höpner, Ganzer, Chais, & Olea, 2015).

A jornada de compra consiste em todo o percurso realizado pelo consumidor durante o processo de compra, do reconhecimento das necessidades, passando pela busca de alternativas para atender a essas necessidades, a tomada de decisão em si e os momentos que envolvem o pós-compras (Puccinelli et al., 2009). Pode-se afirmar que a jornada de compra está cada vez mais complexa devido ao aumento de ofertas de produtos e marcas, assim como a operação dos diversos canais de contato com o consumidor (Kannan & Li, 2017). Dessa forma, mudou também a maneira de decidir as compras e, conseqüentemente, o nível de exigência por parte do consumidor. Assim, essa jornada deve ser compreendida, identificando os pontos de contato com os consumidores (Lemon & Verhoef, 2016), pois a compreensão desse processo pode facilitar o entendimento da concepção de experiência do consumidor e como os canais de distribuição influenciam a própria jornada de compras.

Até então, a literatura sobre canais de distribuição apresentou pouco progresso na explicação de como as empresas podem gerenciar a experiência do consumidor em toda jornada de compras (Lemon & Verhoef, 2016). Embora a integração de canais seja considerada importante para a retenção dos clientes (Neslin & Shankar, 2009) e reconhecida como vantajosa e promissora para os varejistas, seus efeitos sobre as reações dos clientes ainda não estão claros (Herhausen, Binder, Schoegel, & Herrmann, 2015). Dessa forma, ainda é um desafio para a pesquisa em gerenciamento de experiências a determinação deste constructo (GEC – gerenciamento de experiências do cliente) por meio dos múltiplos pontos de contato em diferentes estágios da jornada de compras (Lemon & Verhoef, 2016).

A literatura aponta, como uma das direções estratégicas para a fundamentação de um marco teórico do gerenciamento da experiência do cliente (GEC), o estudo da conectividade

dos pontos de contato, por meio da análise da integração funcional entre os ambientes on-line¹ e off-line, possibilitando operações, funcionalidades e transições contínuas entre um e outro (Homburg et al., 2017, p. 388). Ressalta-se que estudar os reflexos na integração de canais de maneira conjunta – on-line no off-line e off-line no on-line – podem ter resultados diferentes daqueles alcançados por Herhausen et al. (2015), que analisaram restritamente a integração de características do varejo físico dentro do ambiente virtual. Por isso, torna-se relevante identificar as características de integração de canais na direção do ambiente virtual dentro do ambiente físico, assim como das características do ambiente físico dentro das interfaces virtuais, como site e aplicativos (Herhausen et al., 2015).

Assim, é preciso contextualizar a integração dos ambientes físico e virtual em um determinado segmento de mercado consumidor. O setor supermercadista reúne as condições, características e relevância necessárias para a presente tese, devido sua importância econômica e influência no cotidiano das pessoas. Em 2018, o segmento supermercadista faturou aproximadamente R\$ 360 bilhões (ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados, 2019) e uma de suas características é ser um setor bastante fragmentado. Grandes empresas nacionais e internacionais fazem parte do segmento, que também tem participações importantes de microempresas, regionais, muitas com apenas uma loja. São empresas que participam dos hábitos dos consumidores, de seu dia a dia e desempenham um papel integrador entre indústrias e usuários finais de inúmeros produtos diferentes. No Brasil, as cinco maiores empresas do setor detêm cerca de 45% do faturamento nacional. O segmento dos supermercados apresenta um alto volume de produtos comercializados, mas com baixas margens de operação. É estimado que são mais de 11 mil pontos de venda, empregando quase 710 mil pessoas diretamente (SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2018).

Tendo por referência o contexto e o cenário expostos, optou-se por direcionar a pesquisa para o seguinte objeto de estudo: gerenciamento da experiência do cliente no varejo, com foco específico na integração dos ambientes off-line e on-line no varejo supermercadista. Observa-se que a literatura de marketing já apresenta estudos a respeito de alguns dos constructos que compõem esse tema, como gerenciamento da experiência, integração de canais, processos de compras utilitárias e o comportamento do consumidor em ambientes físicos e virtuais integrados nas operações de varejo. Entretanto, há escassez de estudos do papel e das consequências dessa integração nas experiências dos consumidores em supermercados.

¹ Foi utilizado, no decorrer do trabalho, o Manual de Comunicação da Secom em relação aos estrangeirismos grafados sem itálico devido o uso comum no Brasil (Senado Federal, 2018).

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

À luz do exposto, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: como as dimensões da integração conjunta dos ambientes off-line e on-line estão presentes no gerenciamento da experiência do cliente, sob a perspectiva de varejo supermercadista?

1.2 OBJETIVO

O objetivo da tese é **identificar como as dimensões da integração dos ambientes off-line e on-line estão presentes no gerenciamento da experiência do cliente, sob a perspectiva de varejo supermercadista.**

Para atender o objetivo do estudo foram desenvolvidas as seguintes etapas:

- a) revisão da literatura pertinente ao objeto/tema de estudo e a assuntos correlatos e complementares, de modo a construir um arcabouço teórico consistente com as etapas posteriores da tese;
- b) análise de dados do segmento varejista supermercadista para embasamento do estudo de caso e descrição das características da empresa objeto deste estudo;
- c) pesquisa empírica, de caráter exploratório, utilizando método qualitativo, com estratégias de levantamento de experiências, documentos e observação direta, caracterizando um estudo de caso.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo do gerenciamento de experiências tem ampliado o conceito de relacionamento com o cliente e sua satisfação, levando a uma visão mais rica, mas ainda é limitado na literatura de Marketing, focando principalmente em métricas para identificar o valor do cliente, em vez da criação de valor para o cliente (Lemon & Verhoef, 2016). Há necessidade crítica de que os pesquisadores desenvolvam um modelo conceitual da experiência integrada do cliente na jornada de compras, identificando vínculos para pesquisas futuras (Lemon & Verhoef, 2016).

Uma das lacunas de estudos sobre o GEC é identificar percepções, sob a perspectiva das empresas varejistas, mais aprofundadas sobre o fenômeno da experiência do consumidor, incluindo características culturais, capacidades dinâmicas e orientações estratégicas (Homburg et al., 2017). Entender as experiências que integram os ambientes virtuais e físicos, assim como

compreender as diferentes formas de participação do varejista na experiência, são desafios relevantes aos pesquisadores (Antéblian, Filser, & Roederer, 2013). A *loja inteligente* é exemplo de mudança de paradigmas gerenciais, partindo de “empresas que usam tecnologia” para “tecnologia que define negócios” (Hwangbo, Kim, & Cha, 2017, p. 13).

A literatura sobre o assunto aborda principalmente os temas envolvendo estratégias de gestão da experiência de consumo, as dinâmicas da experiência de consumo e as interfaces de serviços prestados (Höpner et al., 2015). Apesar da comparação entre elementos promocionais do varejo físico e do virtual, abordando características hedônicas e utilitárias (Krishen, Hardin, & LaTour, 2013) e a tomada de decisão (Puccinelli et al., 2009), ainda persistem lacunas para estudos futuros, conforme apresentado a seguir:

- a) a experiência off-line pode ser afetada pelos atributos do canal on-line? (Herhausen et al., 2015);
- b) os consumidores percebem benefícios associados aos atributos de uma loja supermercadista que integra ambientes on-line e off-line? (Xiao, Guo, & D'Ambra, 2018);
- c) como a interação dos ambientes físico e virtual influencia o comportamento do consumidor? (Kannan & Li, 2017);
- d) como o uso de vários dispositivos influencia a experiência no consumidor ao longo da jornada? (Lemon & Verhoef, 2016);
- e) como as organizações devem ser estruturadas para gerenciar a experiência do cliente? (Lemon & Verhoef, 2016);
- f) como as organizações precisam se adaptar à complexidade da jornada do cliente? (Lemon & Verhoef, 2016).

Os questionamentos apresentados não são caracterizados como objetos específicos da presente tese. São delineadores para o tema proposto e são fundamentos para demonstrar a relevância, contemporaneidade e contribuição acadêmica desta tese. Assim, um estudo como o que se propõe pode enriquecer a compreensão das interações simbólicas do consumidor com a oferta varejista no que diz respeito às compras cotidianas, utilitárias, ligando estreitamente aspectos econômicos e sociais (Antéblian et al., 2013). Por outro lado, é importante a análise das experiências sob a ótica do varejo como suporte para enriquecer a discussão teórica a respeito de um importante segmento da economia e que apresenta relevância no cotidiano dos consumidores.

O presente estudo apresenta dois pressupostos iniciais:

1. a integração dos canais físico e virtual tem levado o cliente a mudar seus comportamentos;
2. o varejo deverá agregar serviços às atividades no ambiente físico para melhorar a experiência de consumo.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

CAPÍTULO 1: Introdução		<ul style="list-style-type: none"> • Contextualização e delimitação do tema do estudo • Questão de pesquisa • Objetivo da tese • Justificativas e relevância do estudo • Estrutura da tese
CAPÍTULO 2: Revisão da literatura		Estado da arte e revisão da literatura sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento da experiência do cliente • Relacionamento e experiência na jornada do cliente • Gerenciamento de varejo • Varejo multicanal e integração dos ambientes off-line e on-line
CAPÍTULO 3: Caracterização do objeto de estudo		<ul style="list-style-type: none"> • Setor supermercadista • Grupo Carrefour
CAPÍTULO 4: Aspectos metodológicos		<ul style="list-style-type: none"> • Tipificação do estudo • Método da pesquisa empírica • Estratégias da pesquisa empírica • Coleta de dados • Análise qualitativa dos dados • Limitações do estudo • Codificações dos roteiros de entrevistas
CAPÍTULO 5: Apresentação e análise dos dados empíricos		Apresentação dos resultados da pesquisa empírica com cruzamento teórico e análises do estudo, abrangendo: <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente experiencial do cliente • Plataforma de experiências e pontos de contato • Experiência desejada para a marca • Interface de interação com o cliente • Compromisso com a inovação contínua
CAPÍTULO 6: Considerações finais		<ul style="list-style-type: none"> • Síntese das principais considerações em relação ao estudo de caso • Implicações teóricas e gerenciais • Limitações do estudo • Recomendação para estudo futuro

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura utilizada para embasar o presente estudo e aborda os assuntos essenciais para seu desenvolvimento, recorrendo a publicações científicas que sustentaram a parte empírica do trabalho. Apresenta-se o estado da arte, com abordagens científicas em quatro seções: gerenciamento da experiência do cliente, relacionamento e experiência na jornada do cliente, gerenciamento de varejo e varejo multicanal e integração dos ambientes off-line e on-line.

2.1 GERENCIAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Estudos a partir da década de 1950 evidenciam que as compras estão ligadas às aspirações, desejos e impulsos humanos. Os consumidores desejam bens e serviços porque seus benefícios e características proporcionam experiências agradáveis (Abbott, 1955; Lemon & Verhoef, 2016). “O que as pessoas realmente desejam não são produtos, mas experiências satisfatórias” (Abbott, 1955, p. 39).

As experiências vivenciadas nos momentos e nos processos de consumo passaram a merecer muito mais atenção na literatura de marketing a partir da publicação dos estudos seminais de Holbrook e Hirschman (1982). Os autores apresentaram a *visão experiencial*, com diversos aspectos subjetivos e particulares aos consumidores, a qual considera a experiência de consumo como um fenômeno que busca envolver “um fluxo constante de fantasias, sentimentos e diversão” (Holbrook & Hirschman, 1982, p. 132). Essa perspectiva experiencial considera o consumo como um estado repleto de significados simbólicos, buscas hedônicas e aspectos estéticos.

Até então, o estudo do comportamento do consumidor basicamente ainda apresentava como premissas essenciais o processamento de informações ambientais e particulares dos consumidores. Dessa forma, a análise da construção dos comportamentos de compra se dava principalmente a partir de estímulos ambientais, benefícios e características de bens (e serviços), processos de comunicação desenvolvidos pelas organizações, diferenças individuais (demografia e psicografia) e tipos de envolvimento do consumidor (Holbrook & Hirschman, 1982). Complementando essa visão, os autores afirmam que os comportamentos dos consumidores são fortemente motivados pela busca de experiências positivas, traduzidas na forma de diversão, alegria, prazer e propósitos. Assim, o estudo do comportamento do

consumidor não pode mais ignorar diversos aspectos subjetivos das experiências de consumo (Hwang & Seo, 2016; Lemon & Verhoef, 2016).

Nos campos da sociologia e da psicologia, uma experiência apresenta alta carga de subjetividade e cognição, sendo uma atividade que permite desenvolvimento ao indivíduo. Para a antropologia, a experiência é a maneira como as pessoas vivenciam sua própria cultura. Em complemento, muitos pesquisadores da Administração consideram que a experiência é um acontecimento particular, muitas vezes com significado emocional importante, baseada na interação de estímulos e indivíduos (Carù & Cova, 2003). Quando o consumidor compra uma determinada experiência, ele paga para desfrutar uma série de eventos memoráveis, que devem envolvê-lo de maneira absolutamente pessoal (B. J. I. Pine & Gilmore, 2011).

Dessa forma, a experiência do cliente é um constructo multidimensional que tem foco em suas respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais em relação às ofertas de uma empresa durante todo o processo de compra (Lemon & Verhoef, 2016). As experiências dos clientes envolvem um processo de interações entre uma pessoa, um objeto que será consumido e uma determinada situação, o qual gera percepções, reações e significados para a pessoa em questão (Antéblian et al., 2013).

O cotidiano das pessoas é marcado por inúmeras experiências de consumo, ou seja, aqueles acontecimentos que independem de uma relação de consumo de mercado. Experiência de consumo difere de experiência do consumidor justamente por não estar atrelada necessariamente a uma experiência de consumo em mercado. O marketing considera essencialmente o contexto de consumo em um mercado, em que o indivíduo é um consumidor vivendo experiências com fornecedores e interagindo com outros consumidores (Carù & Cova, 2003). Segundo os autores, os profissionais de marketing devem desenvolver capacidades para absorver todo o fenômeno das experiências, incluindo aquelas experiências ligadas diretamente ao mercado consumidor – as experiências dos consumidores – e aquelas experiências rotineiras, cotidianas, não comerciais e, muitas vezes, comuns – as experiências de consumo.

A experiência do cliente é a resposta interna e subjetiva dos clientes a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa. O contato direto geralmente ocorre no decorrer da compra, uso e serviço e geralmente é iniciado pelo cliente. O contato indireto na maioria das vezes envolve encontros não planejados com representantes de produtos, serviços ou marcas de uma empresa e assume a forma de recomendações ou críticas boca-a-boca, publicidade, notícias, resenhas e assim por diante. (Meyer & Schwager, 2007, p. 118–119).

Os trabalhos de Holbrook e Hirschman (1982) consideram a decisão efetiva de compra e a posterior satisfação do consumidor como partes importantes dos eventos que acontecem durante a experiência geral de consumo. Entretanto, os autores evidenciam que a decisão e a satisfação do consumidor não devem ser vistas como os únicos objetivos. As experiências devem envolver prazer, fantasias e emoções nos processos de compras, assim como outras dimensões importantes dos consumidores: suas experiências passadas, atenção, imaginação, memória e afetividade (Hernández-Ortega & Franco, 2018; Holbrook & Hirschman, 1982; Höpner et al., 2015). A satisfação e o prazer não são derivados apenas do processo de comprar propriamente dito, de querer ou desejar produtos, mas sim da constatação que fazer compras é um meio socioeconômico de socializar, divertir-se sozinho e/ou ter prazer com a companhia de outra pessoa durante as compras (Carù & Cova, 2003).

Assim, outra consideração importante da perspectiva experiencial é a influência das emoções no consumo. A investigação sistemática das emoções é fundamental para operações bem sucedidas e apresentações de estímulos experienciais aos consumidores (Becker, 2018; Carù & Cova, 2003; Holbrook & Hirschman, 1982). A perspectiva experiencial pressupõe uma investigação mais aprofundada entre a relação dos estímulos físicos (multissensoriais) oferecidos pelas empresas e as sensações subjetivas percebidas pelos consumidores, além de como tudo isso influencia o comportamento do consumidor (Holbrook & Hirschman, 1982).

As experiências são fatores importantes para a decisão do consumidor durante o processo de compras: nas etapas de busca de informações, na avaliação das alternativas (Schmitt, 2004), na fase da interação na loja (Otieno, Harrow, & Lea-Greenwood, 2005) ou no pós-compra (Puccinelli et al., 2009). Assim, é apresentado o conceito de jornada do consumidor, ou jornada de compras. Essa jornada é o caminho ao longo do tempo, quando o consumidor se relaciona com as empresas durante os vários estágios do ciclo de compras e em diversos pontos de contato (Lemon & Verhoef, 2016; Micheaux & Bosio, 2018). O termo *jornada do consumidor* também é geralmente usado em referência a um processo ou sequência de atividades por meio do qual o cliente acessa ou usa um produto (Følstad & Kvale, 2018).

A jornada do consumidor possui três estágios gerais (Lemon & Verhoef, 2016):

- a) Fase pré-compra: engloba os aspectos de interação do cliente com a marca, com a categoria do produto ou com o ambiente antes de uma transação de compra. Nessa fase também acontece o reconhecimento de necessidades por parte do consumidor, impulsos para satisfazer as necessidades, como as buscas necessárias para isso.
- b) Fase de compra: abrange todas as interações entre empresa e cliente durante o momento efetivo da compra. As interações dessa fase incluem o meio ambiente

onde a compra acontece (físico ou virtual), os estímulos recebidos nesses momentos e a decisão de compra em si.

- c) Fase pós-compra: diz respeito às interações entre empresa e cliente após o momento da compra. Nesse estágio acontecem os comportamentos de uso (ou consumo) dos produtos, motivações ou não para novas compras e satisfações ou não em relação ao processo.

A perspectiva da jornada do cliente auxilia entender como acontecem as experiências dos clientes, possibilitando informações e conhecimento para melhoria e gerenciamento delas (Følstad & Kvale, 2018). Os autores consideram a jornada do consumidor como algo que pode ser planejado e que deve incluir a experiência percebida pelo cliente quando está em contato com os serviços oferecidos pelas empresas. Entretanto, as jornadas dos clientes devem ser entendidas como mais do que apenas a série de etapas (ou pontos de contato) pelas quais um cliente passa. Respostas emocionais e cognitivas do cliente também influenciam e são influenciadas pela própria jornada.

A experiência do cliente é um processo dinâmico que flui na jornada de compras. Assim, as experiências acontecem em todas as fases da jornada e também consideram as compras passadas, incorporando as experiências já vivenciadas. O gerenciamento das experiências deve examinar empiricamente as percepções do cliente ao longo da jornada, bem como analisar os efeitos dos diferentes pontos de contato na experiência (Lemon & Verhoef, 2016). Além disso, a perspectiva da jornada do consumidor pode se caracterizar como uma ferramenta importante para melhorar as experiências, dando atenção para as fases pré e pós-compra e aos aspectos emocionais dos clientes (Zomerdijs & Voss, 2010).

Os clientes comparam instintivamente cada nova experiência, positiva ou não, com as experiências anteriores. Dessa forma, as expectativas das pessoas são resultado, em parte, de suas experiências passadas, seus contatos e ofertas de uma empresa. As expectativas também podem ser construídas de acordo com as situações do mercado consumidor, da concorrência entre as empresas e devido à situação pessoal do cliente (Meyer & Schwager, 2007). As satisfações ou insatisfações dos clientes no decorrer das etapas das compras dependem das suas expectativas serem confirmadas ou não, geralmente de maneira subjetiva (Esbjerg et al., 2012).

Considerando que os consumidores possuem inúmeros pontos de contato com marcas, produtos e empresas, as experiências apresentam aspecto multidimensional, abrangendo canais de distribuição, mídia, atendimento, locais de vendas e ambientes de

interação (físicos e virtuais), além da própria experiência acumulada pelos consumidores com o passar do tempo (Lemon & Verhoef, 2016; Terblanche, 2018; Verhoef et al., 2009).

A experiência advinda das interações entre empresas e clientes desempenha um papel fundamental na determinação das preferências desse cliente e, conseqüentemente, nas suas decisões de compras. Dessa forma, o conceito de experiência do cliente é a evolução do relacionamento entre empresa e cliente. As experiências positivas dos clientes promovem a criação de vínculos emocionais entre empresas e seus clientes, o que pode aumentar sua fidelidade. Entretanto, isso não significa que os clientes negligenciam a importância das funcionalidades dos produtos, sendo que seus valores utilitários são próximos aos hedônicos (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

2.1.1 Dimensões das experiências

Pine e Gilmore (2011) explicam que a natureza do valor econômico, na crescente competitividade, evolui da mercadoria sem valores agregados para os bens manufaturados, depois para as prestações de serviços e finalmente para as experiências. Bens e serviços não são mais suficientes para gerar diferenciais valorizados pelos consumidores em geral. As experiências surgem para a criação de um novo patamar de valores aos clientes.

As experiências ofertadas acontecem sempre que uma organização busca envolver os clientes em sensações positivas e derivadas da interação entre um evento e o estado mental da pessoa que recebe o serviço (B. J. I. Pine & Gilmore, 2011). Os autores mencionam que o valor da experiência deve ser duradouro na memória de quem a recebe.

Figura 1 – Evolução do valor econômico

Fonte: Pine e Gilmore (1998, p. 98).

Complementando, Antéblian et al. (2013) apresentam dimensões comuns a todas as experiências. As dimensões apresentadas no Quadro 1 devem ser associadas aos contextos e aos indivíduos, além das operações de gerenciamento das experiências dos clientes:

Quadro 1 – Dimensões gerais das experiências

Dimensões	Características das Dimensões
Hedônica-sensorial	Ligada ao prazer ou desprazer gerados a partir da experiência
Retórica-sociocultural	Diz respeito ao valor da experiência e do seu significado subjetivo
Temporal	Abrange o controle que o indivíduo exerce sobre a duração da experiência
Praxiológica	Abrange as ações e o que o consumidor faz durante a experiência

Fonte: Adaptado de Antéblian et al. (2013, p. 91–92).

Os valores entregues pelas experiências dos clientes não se limitam ao apelo emocional. As definições de experiência do cliente abrangem uma série de valores que podem ser entregues aos clientes (Hwang & Seo, 2016). Para compreender a natureza holística e multidimensional dessa abordagem, são elencadas dimensões da experiência do cliente, formadas pelos seguintes componentes (Gentile et al., 2007):

- a) componentes sensoriais: são os estímulos que afetam os sentidos (visão, audição, tato, paladar e olfato);
- b) componentes emocionais: envolve o sistema afetivo das pessoas em relação aos produtos, marcas ou empresas;
- c) componentes cognitivos: aspectos mentais conscientes que auxiliam na resolução de problemas ou busca de novas alternativas;
- d) componentes pragmáticos: envolvem o ato prático de fazer algo, como o conceito de usabilidade de produtos em todo seu ciclo de vida.
- e) componentes de estilo de vida: provenientes das crenças e valores pessoais, estilo de vida e comportamentos.
- f) componentes relacionais: envolvem o contexto social das pessoas, assim como o relacionamento com outros indivíduos e o sentimento de pertencimento a grupos.

2.1.2 Experiências nos ambientes varejistas

A criação de uma experiência superior aos clientes pode gerar vantagens competitivas ao varejo (Grewal, Roggeveen, & Nordfält, 2017) uma vez que o conceito de experiência do cliente apresenta características holísticas (Verhoef et al., 2009). Os autores afirmam que a experiência também é criada por elementos que o varejista pode controlar, como a interface do serviço, o ambiente do varejo, sortimento de produtos e preço. Ainda assim, a experiência do cliente “envolve as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas” por parte do cliente ao varejista (Verhoef et al., 2009, p. 32).

Muitos varejistas, incluindo redes supermercadistas, definem seu posicionamento de mercado com base nas premissas das experiências de compras. Embora existam preocupações operacionais quanto ao sortimento de produtos e políticas de preço, cada vez mais prometem aos clientes experiências recompensadoras pelos esforços de compra, em um ambiente que produz inúmeros estímulos, projetados para que as recordações sejam agradáveis (Antéblian et al., 2013).

A experiência do cliente depende das motivações que o levaram a visitar determinada loja, incluindo nisso as facilidades logísticas do local, além de atributos utilitários ou atributos recreativos que influenciam essa escolha. As facilidades logísticas, do ponto de venda, incluem diversos itens de funcionalidade, como a localização da loja, rapidez da compra e facilidade de acesso aos produtos. Para aqueles clientes mais sensíveis aos atributos lúdicos na

comercialização de produtos, os varejistas se esforçam em criar ambientes que reforçam a motivação hedônica (Antéblan et al., 2013).

A experiência do cliente varia de acordo com a categoria do varejista (Grewal, Roggeveen, & Nordfält, 2017) e engloba todos os aspectos das ofertas de um varejo, incluindo os serviços, as embalagens dos produtos, facilidades de uso, confiança na empresa, comunicação, enfim, os elementos tangíveis e intangíveis envolvidos nas transações entre cliente e varejo (Meyer & Schwager, 2007).

A experiência do cliente pode ser ainda mais envolvente e significativa quando o varejista apresenta um propósito e valores de marca adotados por toda a organização. Quando isso acontece, são criadas conexões emocionais com os clientes e existe melhoria na imagem do próprio varejista (Grewal, Roggeveen, Sisodia, & Nordfält, 2017). Os autores explicam que, quando os varejistas adotam uma hierarquia de engajamento, as experiências proporcionadas são intensificadas. Assim, em um nível básico, o esforço é concentrado em criar experiências excelentes para os clientes. Depois do básico, criar vínculos emocionais com os clientes a partir do compartilhamento de causas, propósitos e valores pode melhorar ainda mais os negócios. No nível mais alto do engajamento, o compartilhamento de propósitos entre o cliente e o varejista se torna tão forte e relevante emocionalmente que os clientes se identificam com o varejista.

Continuamente, os varejistas buscam novas vantagens competitivas e, nesse contexto, as perspectivas para as experiências dos clientes deve se estender além das atividades prestadas no ambiente físico das lojas. Proporcionar experiências consistentes devem abranger até a fase pós-compra, quando efetivamente os clientes usam os produtos comprados (Saarijärvi, Kuusela, & Rintamäki, 2013). Para proporcionar experiências que sejam efetivamente valorizadas, é necessário que as empresas adotem uma mentalidade voltada para a experiência dos consumidores. Isso significa não valorizar apenas a produção de bens e serviços, mas também preocupar-se prioritariamente com a operação das experiências, utilizando esses bens e serviços (B. J. I. Pine & Gilmore, 2011).

2.1.3 Experiências e estratégias de negócio

A teoria da Economia da Experiência pressupõe que as empresas que não oferecerem experiências consistentes e com engajamento para os clientes serão pressionadas quanto aos preços, diminuindo sua demanda e influenciando diretamente a sua competitividade (B. J. I. Pine & Gilmore, 2011). Os varejistas precisam ter a sensibilidade para personalizar as

ofertas de experiências de acordo com os perfis dos consumidores, proporcionando experiências específicas, seja na loja física ou no ambiente virtual (Kumar, Anand, & Song, 2017). Dessa forma, devem entender o comportamento, os objetivos e as percepções dos consumidores para desenvolverem estratégias de gerenciamento de experiências adequadas aos clientes (Puccinelli et al., 2009).

Uma estrutura estratégica de varejo pode ser composta por quatro eixos que abordam o mercado, as organizações, as lojas e os clientes. Ainda mais relevante para este estudo, ressalta-se que o eixo Clientes é composto por estratégias relacionadas à experiência, à satisfação, à lealdade, ao engajamento e à rentabilidade do cliente. Dessa forma, as estratégias centradas no cliente dizem respeito àquelas estratégias que os varejistas implementam com base no comportamento de compra do cliente, variando de acordo com cada grupo de clientes (Kumar et al., 2017).

No objetivo de proporcionar experiências positivas, as empresas, sobretudo os varejistas, não apenas consideram as interações dos consumidores e suas expectativas nesse processo, mas também orientam e administram os diversos recursos para influenciar o valor da experiência (Akaka, Vargo, & Schau, 2015; Becker, 2018). Estudos recentes demonstram que, para melhorar a satisfação do cliente, mais empresas buscam oferecer experiências superiores de compras nos ambientes das lojas, utilizando configurações tecnológicas que tornem os ambientes varejistas inteligentes, além de métodos que melhorem a experiência do cliente e as suas interações com os funcionários das lojas (Esbjerg et al., 2012).

No modelo conceitual apresentado por Verhof et al. (2009), as estratégias para o gerenciamento das experiências dos clientes têm características antecedentes e moderadoras, necessárias à construção desse tipo de relacionamento. Nesse sentido, a experiência do cliente envolve a totalidade da jornada de consumo – fases da pesquisa, da compra, do consumo e do pós-consumo – e engloba os vários canais de varejo disponíveis.

Figura 2 – Modelo conceitual de criação de experiência de cliente

Fonte: Verhof et al. (2009, p. 32).

A Figura 2 apresenta diversos fatores antecedentes (determinantes) nas experiências dos clientes e também influenciam as estratégias de gerenciamento das experiências. Esses fatores incluem: o ambiente social (grupos de referência dos consumidores e indicações de outros), a interface dos serviços (pessoal de atendimento, tecnologia e personalização), a atmosfera do varejo (visual, temperatura, música, entre outros), o sortimento dos produtos oferecidos (variedade, qualidade e exclusividade), o preço (incluindo promoções de vendas e programas de fidelidade). Também são fatores determinantes aqueles relacionados às experiências dos clientes em outros canais de distribuição aos quais têm acesso, sendo que o ambiente multicanal do varejo faz com que as experiências sentidas em um canal reforcem as experiências em outros canais. É considerada também, neste modelo conceitual, a força da marca do varejista nas percepções dos clientes. Um dos fortes antecedentes apresentados são as experiências passadas do cliente, afetando a atual experiência dessa pessoa (Verhoef et al., 2009).

Os autores também consideram diversos fatores moderadores, que são influenciados pelos fatores antecedentes da experiência. Esses fatores são moderadores situacionais (tipo de loja, sua localização, cultura, período do mês, situação econômica e competitividade) e moderadores do cliente (objetivos dos clientes, personalidade, dados demográficos, atitudes e tipos de envolvimento). Assim, o modelo conceitual indica que as organizações devem considerar os aspectos holísticos e a abordagem ampla de como a experiência do cliente é criada, para então definir estratégias de gerenciamento da experiência

(Verhoef et al., 2009). Portanto, a experiência do cliente também pode ser analisada a partir de uma perspectiva organizacional (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan, & Teerling, 2018).

2.1.4 Gerenciamento de experiências

Criar experiências superiores para os clientes é um dos principais objetivos para as redes varejistas na atualidade. Em todo o mundo, varejistas adotam o conceito de gerenciamento das experiências dos clientes incorporando suas características nas operações e relacionamentos (Verhoef et al., 2009). Alguns dos contextos experienciais podem ser gerenciados pelo varejista, abrangendo as operações de ofertas dos serviços e bens, assim como o processo de comunicação utilizado pela empresa. Assim, são essas estruturas que definem um modo de produção de experiências no varejo, servindo à estratégia de negócios (Antéblian et al., 2013).

O gerenciamento da experiência do cliente² (GEC) consiste em deixar as interações com os clientes mais amigáveis, fáceis e convenientes (B. J. I. Pine & Gilmore, 2011) e é

² É relevante ressaltar as diferenças entre os significados das palavras *consumidor* e *cliente*, além de *consumer* e *customer*, na língua inglesa. Segundo Houaiss e Villar (2009), *consumidor* é aquele que adquire mercadorias e serviços para seu uso ou de terceiros, é o comprador ou freguês. Ainda segundo os autores, *cliente* é a “pessoa que usa *habitualmente* [itálico nosso] os serviços de um profissional ou compra *regularmente* [itálico nosso] no mesmo estabelecimento comercial” (Houaiss & Villar, 2009, p. 479). O sentido da palavra *cliente* difere de *consumidor* na questão da frequência das transações comerciais e do relacionamento entre usuário e empresa que oferece os produtos, onde o cliente possui um vínculo maior com a empresa, em comparação ao consumidor em geral. O Dicionário da Associação Americana de Marketing, apresenta os seguintes verbetes: (a) “Consumer – traditionally, the ultimate user or consumer of goods, ideas, and services. However, the term also is used to imply the buyer or decision maker as well as the ultimate consumer” (AMA - American Marketing Association, [s.d.]), assim (a) Consumidor – tradicionalmente, o usuário final ou consumidor de bens, ideias e serviços. No entanto, o termo também é usado para indicar o comprador ou tomador de decisão, bem como o consumidor final (tradução nossa) e (b) “Customer - the actual or prospective purchaser of products or services” (AMA - American Marketing Association, [s.d.]), assim (b) Cliente – o comprador atual ou potencial de produtos ou serviços (tradução nossa). Assim, os clientes são os compradores dos produtos, podendo ou não ser o usuário final desses produtos adquiridos. Por sua vez, os consumidores serão sempre os usuários finais de bens e serviços, independentemente de quem realmente pagou pelos produtos (Coțiu, 2013). O usuário de um varejo supermercadista pode ser alguém que frequenta e compra habitualmente em determinada loja ou alguém que eventualmente utiliza os serviços dessa loja. No ambiente do varejo, quem está presente no ambiente físico da loja pode ser um comprador, um acompanhante, alguém que esteja passeando ou um espectador (Holbrook & Hirschman, 1982; Schmitt, 2004). Qualquer que seja a descrição, todos estão efetivamente participando das experiências oferecidas pelo local. Embora se deva admitir que os termos *experiência do cliente* e *experiência do consumidor* possuem diferenças conceituais, essa distinção “se perde na retórica diária” (Hom, 2000, p. 101). A literatura de marketing sobre experiências de consumo, em geral, usa os dois termos (cliente e consumidor) aparentemente como um recurso de evitar a repetição de palavras (Coțiu, 2013; Giese & Cote, 2000; Hom, 2000). São encontradas as expressões *experiências dos consumidores*, *experiências dos clientes*, *gerenciamento da experiência do consumidor* e *gerenciamento da experiência do cliente* de maneira alternada nos estudos que tratam as experiências dos indivíduos enquanto comprador ou usuário dos bens e serviços (Becker, 2018; Ceribeli, Merlo, Senesi, & Palau, 2012; D’Ippolito & Timpano, 2016; Flacandji & Krey, 2018; Grewal, Roggeveen, Sisodia, et al., 2017; Höpner et al., 2015; Kotler & Keller, 2012; Lowe et al., 2018; Novak & Hoffman, 2018; B. J. I. Pine & Gilmore, 1998, 2011; Poncin & Ben Mimoun, 2014; Puccinelli et al., 2009; Sit et al., 2018; von Briel, 2018). Entretanto, nos periódicos internacionais da área de marketing, percebe-se uma utilização maior da expressão *customer experience* ou *experiência do cliente* (tradução nossa). Dessa forma, no restante da presente tese, serão utilizados os termos

caracterizado como uma estratégia para administrar os pontos de contato em que o cliente interage com a empresa e com os produtos (bens ou serviços), que influenciam dessa forma a experiência percebida pelo cliente. O GEC representa uma estratégia que resulta em trocas de valores, mutuamente benéficas, entre varejistas e seus clientes (Grewal, Levy, & Kumar, 2009).

Segundo Schmitt (2004, p. 26), o gerenciamento da experiência do cliente é “o processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa”. Assim, cresce a necessidade da gestão das experiências por parte das organizações (Lemon & Verhoef, 2016), otimizando seus recursos de infraestrutura, humanos (Terblanche, 2018), financeiros e logísticos, a fim de proporcionar os melhores momentos possíveis quando dos pontos de contato e alinhados às demandas dos clientes (Höpner et al., 2015).

O GEC trata da ideia de satisfação orientada por processos voltados para a construção de relações entre as empresas e os clientes nos pontos de contato de maneira que sejam mutuamente positivas (Schmitt, 2004). Nesse sentido, ponto de contato é definido como o momento de contato direto ou indireto do cliente com a marca ou empresa, podendo ser positivo ou negativo (Baxendale, Macdonald, & Wilson, 2015; Zomerdiijk & Voss, 2010), verbal ou não verbal (Ieva & Ziliani, 2018a), podem acontecer nos ambientes on-line e off-line (Ieva & Ziliani, 2018b) e também acontecem por meio dos diversos canais de distribuição existentes por onde os clientes interagem com as empresas (Neslin et al., 2006).

Pesquisa realizada por Ieva e Ziliani (2018a) indica que gerenciar pontos de contato de forma consistente e integrada, assim como a alocação de recursos entre esses pontos de contato, torna o gerenciamento da experiência do cliente ainda mais complexo. Os autores também ressaltam que os esforços em aumentar a frequência da exposição dos pontos de contato perante os clientes são vantajosos, uma vez que foram identificados altos níveis de comprometimento de relacionamento com o varejista e maior disposição para compartilhar informações pessoais e notícias positivas no *boca-a-boca* quanto maior for a presença do varejista no cotidiano do cliente.

Complementando o exposto, GEC é uma abordagem de gestão que envolve três principais categorias: (1) cultura organizacional, (2) direcionamento estratégico e (3) capacidades organizacionais (Homburg et al., 2017). Assim, os autores afirmam que o gerenciamento da experiência do cliente abrange a cultura organizacional, incluindo seus

experiência do cliente e gerenciamento da experiência do cliente, pois acredita-se que tenham significados mais adequados, considerando posterior tradução textual para língua inglesa e indexação internacional.

valores, crenças e atitudes, em relação às experiências dos clientes. Envolve também o direcionamento estratégico voltado para proporcionar experiências aos clientes e as capacidades organizacionais para implementar continuamente essas experiências, com o objetivo de alcançar e manter a lealdade do cliente no longo prazo. O Quadro 2 apresenta as categorias principais e suas respectivas decisões gerenciais.

Quadro 2 – Categorias do Gerenciamento da Experiência do Cliente

Categorias	Decisões Gerenciais
Cultura organizacional	Orientação para respostas experienciais
	Orientação para os pontos de contato na jornada
	Orientação para parcerias nos diferentes pontos de contato
Direcionamento estratégico	Coesão dos pontos de contato com o posicionamento da marca
	Consistência dos pontos de contato ao longo do tempo
	Sensibilidade dos pontos de contato ao contexto do cliente
	Conectividade dos pontos de contato nos ambientes on-line e off-line
Capacidades organizacionais	Planejamento dos pontos de contato na jornada
	Priorização dos pontos de contato, com modificações e implementações contínuas
	Monitoramento dos pontos de contato na jornada, coordenando e acompanhando os indicadores de desempenho
	Adaptação dos pontos de contato, interpretando mudanças, propondo melhorias e novos pontos de contato na jornada

Fonte: Adaptado de Homburg et al. (2017, p. 385 e 388).

O desenvolvimento de estratégias para proporcionar experiências aos clientes precisa estar em sintonia com o modelo de negócio da organização, considerar as características específicas do mercado e os perfis dos clientes (Koetz, 2018), além de estar em sintonia com a filosofia e o posicionamento da empresa (Hwang & Seo, 2016). Projetar, gerenciar e monitorar a experiência do cliente já se caracterizam como atividades complexas. Além disso, cada vez mais os clientes desejam otimizar as experiências, personalizando-as durante todas as fases da jornada de compras. Para isso é necessário considerar o papel das novas tecnologias, reduzindo os pontos de atrito, implementando os processos logísticos e fortalecendo os pontos de contato durante toda a jornada (Lemon & Verhoef, 2016).

Gerenciar as experiências dos clientes não significa controlar e orientar as respostas cognitivas, afetivas e comportamentais dos consumidores (Antéblan et al., 2013). No ambiente

varejista, o GEC abrange diversos fatores macroambientais e outros fatores controlados pelas empresas – como promoção, precificação, sortimento de produtos, cadeia de suprimentos e localização da loja – que podem proporcionar maior satisfação aos clientes, mais visitas à loja, maiores volumes de compras, por meio de experiências superiores dos clientes (Grewal et al., 2009; Puccinelli et al., 2009). Por isso, para gerenciar as experiências dos clientes, é necessário obter e analisar informações relevantes em todos os momentos de interações entre o varejista e o cliente e entre o cliente e os demais varejistas concorrentes. Assim, o gerenciamento das experiências dos clientes baseia-se em contribuições multidisciplinares que devem sistematizar as informações pertinentes e estruturas holísticas das experiências (Teixeira et al., 2012).

O gerenciamento da experiência do cliente é uma estratégia do varejista para projetar a experiência do cliente de forma a criar valor para o cliente e para a empresa. A gestão da experiência do cliente difere da gestão do relacionamento com o cliente por focar na experiência atual do cliente, em vez do histórico registrado do cliente. (Verhoef et al., 2009, p. 38)

Algumas das implicações gerenciais nas experiências dos clientes têm como objetivo identificar junto ao público-alvo quais as experiências atuais vivenciadas por eles quando do contato com os bens e serviços oferecidos pelo varejo efetivamente atendem suas necessidades e expectativas. Além disso, é necessário ter consciência de quais os valores sensoriais, cognitivos, emocionais, físicos e relacionais o varejo terá condições de oferecer, considerando sua dimensão holística, integrada e diversa (Hwang & Seo, 2016).

Do ponto de vista do varejista, a experiência do cliente deve ser gerenciada, tomando diversos cuidados, pois influencia diretamente as atitudes e percepções do cliente (Lemon & Verhoef, 2016). Cada vez mais esse processo é conduzido por novas tecnologias e isso exige das empresas mudanças e adaptações rápidas para ajustar as operações aos novos desejos dos consumidores e às mudanças do mercado (Koetz, 2018). Ainda considerando a perspectiva da empresa que busca gerenciar as experiências, o valor gerado a partir do conjunto de interações entre o cliente e a organização demonstra ter impacto potencial nas medidas tradicionais de desempenho – participação no mercado, vendas e lucratividade, por exemplo – e nos ativos intangíveis da empresa – valor de marca e posicionamento (Gentile et al., 2007).

São necessárias outras tantas ações para o sucesso da estratégia de GEC. As principais atividades dizem respeito a melhorar as experiências em cada ponto de contato mensurando a satisfação do cliente, personalizar as ofertas de experiências para os diferentes clientes que compõem sua base, considerar as preferências dos clientes nos ambientes on-line e off-line, usar novas tecnologias para melhorar as experiências, integrar programas de

fidelidade ao ambiente das tecnologias móveis usadas pelo cliente e identificar como as mídias sociais afetam as experiências (Kumar et al., 2017).

Além dessas atividades, são identificadas três orientações em estratégias de gerenciamento de experiências. A primeira é chamada de estratégia de reencantamento, totalmente planejada, implantada e gerenciada pelos varejistas. O reencantamento do cliente diz respeito às variáveis ambientais oferecidas e administradas pelo varejista com o intuito de oferecer memórias positivas do momento de compra e estimular as emoções adequadas. O nível de satisfação do cliente é maior em ambientes percebidos como agradáveis, melhorando a experiência no ponto de venda e estimulando o desejo de retorno por parte do cliente (Antéblian et al., 2013). Para a segunda orientação estratégica, os varejistas podem desenvolver protocolos de experiências como uma ferramenta de posicionamento da empresa. Por fim, a terceira orientação estratégica abrange a participação e criatividade do cliente e a possibilidade de alterar as compras entre os canais de distribuição oferecidos pela empresa (Antéblian et al., 2013).

2.1.4.1 Etapas do Projeto de GEC – Gerenciamento de Experiências do Cliente

Schmitt (2004) apresenta cinco etapas básicas da estrutura do gerenciamento da experiência do consumidor, sendo (1) analisar o ambiente experiencial do cliente, (2) construir uma plataforma de experiências envolvendo os pontos de contato, (3) projetar a experiência desejada para a marca, (4) estruturar a interface de interação com o cliente e (5) fazer com que a empresa tenha compromisso com a inovação contínua. O modelo proposto por Schmitt (2004) estrutura um projeto para gerenciamento das experiências dos clientes com etapas que abrangem a análise ambiental, o preparo da estratégia e a sua efetiva implementação. Assim, a Figura 3 demonstra as relações entre as etapas e seus principais componentes:

Etapas da Estrutura de um Projeto de GEC

Figura 3 – Modelo do projeto de GEC

A etapa 1 de um projeto de GEC, segundo Schmitt (2004), a análise do mundo experiencial do cliente em mercados de consumo abrange o contexto sociocultural dos clientes, suas necessidades, estilos de vida e aspirações experienciais. É fundamental obter o máximo possível de informações a respeito do consumidor. Ter o conhecimento das informações dos clientes é o primeiro passo para planejar experiências efetivas e que serão valorizadas pelo público-alvo. Assim, o autor classifica quatro níveis para o ambiente do consumidor: (a) experiência ampla no contexto do cliente, (b) experiência proporcionada pela situação de uso dos produtos, (c) experiência proporcionada pela categoria do produto e (d) experiência proporcionada pela marca.

Além de acompanhar os pontos de contato, é igualmente importante pesquisar as atividades da concorrência e analisar como a disputa pelo mercado e a competitividade podem afetar as experiências. “Os clientes julgam as ofertas comerciais com relação àquilo que a concorrência apresenta e quais as experiências proporcionadas” (Schmitt, 2004, p. 63).

A etapa 2 de um projeto de GEC envolve uma plataforma experiencial, segundo Schmitt (2004), é o principal ponto de ligação entre a estratégia e sua implementação. Nessa plataforma experiencial são incluídas representações multissensoriais e multidimensionais da experiência pretendida. O autor explica que, para construir uma plataforma experiencial, é necessário que a empresa defina pontos que formam a “promessa de valor experiencial” da empresa. A promessa de valor experiencial especifica com exatidão aquilo que o posicionamento apresentará ao cliente, ou seja, estabelece quais as vantagens que o cliente terá com determinada experiência. Assim, a promessa deve abranger (Schmitt, 2004, p. 88–89):

- a) experiências sensoriais, envolvendo os cinco sentidos humanos;
- b) experiências afetivas, apelando para os sentimentos e emoções mais particulares do cliente, como alegria, orgulho e inclinações positivas com a marca;
- c) experiências cognitivas, com apelos ao intelecto do cliente;
- d) experiências físicas, comportamentais e de estilos;
- e) experiências de interação e identificação social, com apelos de sentimentos de pertencimento a determinados grupos.

Depois das decisões gerenciais que envolvem a plataforma experiencial, deve acontecer a sua implementação por meio de um projeto de experiência – etapa 3 de um projeto de GEC. De acordo com Schmitt (2004), o projeto da experiência da marca deve incluir todos os elementos estáticos que o cliente encontra durante a jornada – aspectos da identidade visual da marca, ferramentas de comunicação integrada, embalagem, entre outros. Além disso, o

projeto da experiência da marca deve considerar as experiências vivenciadas com o produto, que é “o ponto central da experiência do cliente” (Schmitt, 2004, p. 103).

Algumas situações, como uma visita à loja, envolvem o cliente tanto numa experiência estática da marca quanto numa experiência de interface interativa. Na loja, o cliente depara com muitos elementos estáticos que fazem parte da experiência da marca (o projeto arquitetônico/de interior, a decoração da loja, os painéis de publicidade, etc.) e, igualmente, com elementos dinâmicos que fazem parte da interface do cliente (interação com vendedores e funcionários de serviços). A experiência na Web é outra experiência mista. (Schmitt, 2004, p. 97–98)

Na etapa 4 de um projeto de GEC é preciso estruturar e administrar a interface com o cliente de maneira dinâmica e interativa. São inúmeros os pontos de contato e interface dinâmicos que a empresa pode desenvolver com o cliente. Isso acontece pessoalmente, no ambiente virtual, por telefone, enfim, a interface vai muito além de um software de gestão de relacionamento com o cliente. Deve ser caracterizada como um intercâmbio interativo (Schmitt, 2004).

O gerenciamento desses pontos de interface é considerado uma atividade complexa e fundamental para o sucesso do gerenciamento das experiências. Por isso, Schmitt (2004) ressalta a importância do design na interface – flexibilidade, estilo, conteúdo e tempo de duração do ponto de contato – e a otimização das experiências usando tecnologias para proporcionar relacionamentos personalizados e eliminar situações deficientes. Assim, a utilização de tecnologias no gerenciamento das experiências dos clientes não deve satisfazer apenas aqueles que buscam modernidades, mas sim, deve-se analisar como essas tecnologias podem efetivamente melhorar e fornecer mais valor às experiências (Flavián, Ibáñez-Sánchez, & Orús, 2018). A tecnologia da informação influencia radicalmente o gerenciamento das experiências dos clientes (Lemon & Verhoef, 2016).

Por fim, Schmitt (2004) também ressalta a importância do comprometimento da organização, de maneira contínua, com a inovação – etapa 5 de um projeto de GEC. A plataforma experiencial deve estar intimamente ligada às inovações propostas pela empresa e esse não é um processo estático, deve ser dinâmico e continuado. As inovações podem criar novas e relevantes experiências aos clientes, melhorando-as sempre. Pequenas inovações nos produtos existentes, ou na própria interface do usuário, podem melhorar a experiência proporcionada. Além disso, a inovação melhora a vida dos clientes e das empresas, projetando uma imagem de importância, devendo utilizar as ferramentas de comunicação para também influenciar as experiências proporcionadas.

Cada etapa do projeto possui atividades distintas, necessárias para que as empresas, sobretudo as varejistas, se conectem com seus clientes nos pontos de contato. A estruturação desse modelo apresentou como contribuições:

- a) as experiências possuem módulos sensoriais, afetivos, intelectuais, comportamentais e relacionais (Dziewanowska, 2015; Hwang & Seo, 2016; Lemon & Verhoef, 2016; Shanmugarajah, Achchuthan, Prahalathan, & Umakanth, 2018);
- b) a categorização de componentes fundamentais do estudo das experiências de consumo (Gentile et al., 2007);
- c) maneiras como as empresas podem criar experiências a partir de elementos particulares que envolvem os sentidos e os sentimentos humanos (Verhoef et al., 2009);
- d) a relevância do marketing experiencial (Saarijärvi et al., 2013);
- e) toda experiência é única, subjetiva e que afeta os clientes em múltiplos níveis (Dziewanowska, 2015); e,
- f) que o marketing define a experiência com uma nova visão de consumo que vai além da abordagem racional e econômica (Hernández-Ortega & Franco, 2018).

Mesmo quando bem gerenciado pela organização, o contexto de experiências é único, nunca produzirá os mesmos efeitos em cada cliente ao longo do tempo. Os varejistas não podem ter a expectativa de gerenciar as experiências anteriores dos clientes, pois constituem um ponto de referência e também influenciam as expectativas atuais dos clientes (Antéblan et al., 2013).

O engajamento e a satisfação dos clientes em relação às experiências vivenciadas no ambiente varejista não podem ser precisamente controlados pelas empresas. Tanto o engajamento quanto a satisfação dependem de diversos elementos subjetivos e particulares a cada cliente. Além disso, estão relacionados diretamente às expectativas dos clientes (Koetz, 2018). “Ter uma experiência agradável também pode encorajar um cliente a construir um relacionamento mais duradouro com a loja e procurar retornar” (Sherman, Mathur, & Smith, 1997, p. 374).

Apesar da subjetividade envolvida nesse contexto, é fundamental que os varejistas continuem surpreendendo, provocando emoções e criando vínculos com os clientes, já que o engajamento leva o relacionamento para além das atividades de transações comerciais. Isso significa que, quando os clientes participam de uma experiência marcante e positiva, existe uma

maior probabilidade de comparem mais e terem comportamentos benéficos em relação à marca ou à empresa (Koetz, 2018).

Considerando o contexto da presente tese – varejo de supermercado – estudo realizado por Terblanche (2018) identificou que estímulos no ambiente supermercadista têm influência positiva e significativa nas satisfações e nas experiências dos clientes. Nesse contexto, a pesquisa proporcionou embasamento para formulação do constructo da experiência de compra especificamente no ambiente do supermercado que abrange cinco fatores, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Constructo da experiência do cliente no supermercado

Fonte: Adaptado de Terblanche (2018).

O primeiro item do constructo – *valor de mercadoria* – é resultado do preço do produto percebido pelo cliente, da qualidade desse produto e no custo-benefício percebido pelo cliente na sua intenção por comprar em determinado varejista. Assim, esse fator sugere uma relação entre os esforços do cliente quanto ao pagamento financeiro e os benefícios oferecidos pelo supermercado (Baker, Parasuraman, Grewal, & Voss, 2002; Sirohi, McLaughlin, & Wittink, 1998; Terblanche, 2018).

O segundo item do constructo – *ambiente da loja* – abrange os diversos estímulos do ambiente do supermercado, sua decoração, instalações físicas, check-outs, mobiliário para exposição dos produtos, leiaute, expositores, displays, enfim, todos os itens que influenciam as

percepções dos clientes no supermercado (Mohan, Sivakumaran, & Sharma, 2013; Terblanche, 2018). Nesse fator do constructo também está incluída a *qualidade cinética* do ambiente da loja – a movimentação e o gestual dos clientes durante as compras (Bonnin & Goudey, 2012).

O terceiro item do constructo – *interação com pessoal de atendimento* – é a representação de que essa interação afeta a experiência do cliente em uma loja supermercadista. A satisfação dos clientes é frequentemente associada ao tipo de atendimento recebido e os pontos de contato que acontecem nessa interação. Simpatia e perícia dos atendentes influenciam diretamente na satisfação e no desejo de comprar novamente em determinada loja (Puccinelli et al., 2009; Terblanche, 2018).

O quarto item do constructo – *variedade de mercadorias* – se caracteriza como um desafio para o varejista do supermercado porque o sortimento oferecido deve estar em sintonia e equilíbrio com as expectativas dos clientes. Assim, foi verificado que as atitudes dos clientes em relação à sua probabilidade de realizar comprar em determinada loja está positivamente relacionada à variedade disponível dos produtos (Terblanche, 2018).

O quinto item do constructo – *emoções dos clientes na loja* – abrange os aspectos emocionais do próprio cliente, invocados no ambiente físico, uma vez que a atmosfera da loja afeta tanto os aspectos cognitivos quanto emocionais dos clientes. As emoções têm importância no contexto de uma experiência agradável no supermercado, sendo essencial que as empresas avaliem continuamente até que ponto elas são provocadas e atendidas durante a jornada de compras (Babin, Darden, & Griffin, 1994; Terblanche, 2018).

Dessa forma, considerando os fatores apontados no constructo, a satisfação cumulativa do cliente inclui suas experiências durante as diversas visitas a um determinado supermercado e refere-se a uma avaliação holística das experiências totais de compra nesse varejista ao longo do tempo. Outros estudos demonstraram empiricamente que a perspectiva cumulativa influencia o nível de lealdade dos clientes. O varejo supermercadista precisa atender as necessidades dos clientes – necessidades funcionais e emocionais – para proporcionar uma experiência de compra adequada. Para desenvolver uma estratégia de gerenciamento de experiências, é necessário que o varejista tenha conhecimento de todos os pontos de contato aos quais um cliente estaria exposto durante sua jornada (Terblanche, 2018).

2.2 RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA NA JORNADA DO CLIENTE

Criar e gerenciar experiências marcantes para os clientes são objetivos do marketing, assim como desenvolver atividades, operações e estratégias para implementar continuamente o relacionamento com os clientes (Lemon & Verhoef, 2016; B. J. I. Pine & Gilmore, 2011). Para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, as empresas devem considerar que “um fluxo de experiências se desenvolverá ao longo do tempo” (Palmer, 2010, p. 204). São as experiências que orientam diferentes níveis do relacionamento e de interação entre clientes e empresa (Chang & Zhang, 2016).

A partir dos anos 1990, um dos focos de atenção para a gestão de marketing passou ser o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com os clientes. Nesse sentido, diversos constructos foram elaborados e discutidos na literatura especializada (confiança, comprometimento, custos de transações comerciais e qualidade de relacionamentos, entre outros). As discussões foram enriquecidas e estendidas para os diferentes aspectos integrantes das teorias de relacionamento com o cliente. Com isso, as discussões sobre experiências dos clientes, suas emoções e percepções também foram impactadas (Lemon & Verhoef, 2016).

A gestão do relacionamento com o cliente tem como objetivo construir relacionamentos sólidos e duradouros, de maneira lucrativa. Para tanto, é necessário que as empresas identifiquem os principais pontos de contato com o mercado-alvo, orientem as atividades de relacionamento baseadas em dados e informações já consolidadas e procurem saber como elementos das experiências dos clientes influenciam-se mutuamente e os resultados dos negócios (Lemon & Verhoef, 2016). Uma das premissas da gestão do relacionamento é utilizar efetivamente o conjunto de dados de mercado em planos, melhorias e monitoramento periódico desses relacionamentos com os clientes (Homburg et al., 2017).

Administrar relacionamentos consiste em conhecer e otimizar os dados dos clientes. Por sua vez, o gerenciamento da experiência objetiva saber como os clientes reagem e se comportam em tempo real, utilizando essas informações (Meyer & Schwager, 2007). Enquanto a gestão de relacionamento tem como objetivos primários a retenção de clientes e a maximização dos lucros, o gerenciamento das experiências objetiva essencialmente fidelizar os clientes e crescimento no longo prazo (Homburg et al., 2017).

As bases de operacionalização da gestão de relacionamentos são os registros, pontos de contato específicos, análises e informações sobre históricos de contatos com os clientes, enfim, abrange o conjunto de conhecimentos que uma empresa possui sobre os

clientes. Em geral, busca rastrear as ações após os fatos acontecidos. Por sua vez, gerenciar experiências é algo complementar à gestão do relacionamento. Além das atividades descritas, o gerenciamento das experiências dos clientes “capta a resposta imediata do cliente” nos seus encontros e pontos de contato com a empresa (Meyer & Schwager, 2007, p. 121). À medida que o relacionamento persiste, tornando-se duradouro, a experiência do cliente com a empresa assume um maior nível de importância (Verhoef & Donkers, 2005). O Quadro 3 apresenta a relação entre o gerenciamento de experiências e o gerenciamento de relacionamentos.

Quadro 3 – Experiências e Relacionamentos

Gestão:	O que	Quando	Como é monitorada	Informações	Relevância para desempenho
Experiência do Cliente	Coleta e analisa o que o cliente pensa sobre a empresa	Nos pontos de interação com o cliente: pontos de contato	Pesquisas, estudos com o público, estudos observacionais, pesquisa de opinião	Criar expectativas e melhorar experiências com produtos e serviços	Oportunidades para adicionar ofertas nas lacunas entre expectativas e experiências
Relacionamento com o Cliente	Coleta e analisa o que empresa sabe sobre o cliente	Depois do acontecido. Há registros sobre uma interação com o cliente	Dados do ponto de vendas, pesquisa de mercado, taxa de cliques (web), sistemas de acompanhamento de vendas	Subsidiar áreas, como vendas, marketing, serviço de atendimento, para melhorar a eficiência	Impulsiona as vendas e equilibra a relação entre oferta e demanda

Fontes: Adaptado de Meyer e Schwager (2007, p. 120).

O desenvolvimento e a implementação eficiente de programas de gerenciamento de relacionamento com clientes, utilizando tecnologias avançadas, cruzando registros históricos e dados relevantes, pode fornecer informações que efetivamente melhorem e personalizem as experiências dos clientes (Meyer & Schwager, 2007; Palmer, 2010; Schmitt, 2004). O’Loughlin, Szmigin, & Turnbull (2004) defendem a substituição do termo *relacionamento* por *experiência*, porque representa melhor a realidade empresarial percebida em relação às interações entre empresas e clientes. Os autores propõem diferentes níveis de experiência como forma de interações: experiência de marca, experiência nas transações comerciais cotidianas e experiências de relacionamento ao longo do tempo.

Uma das críticas ao relacionar os conceitos de gerenciamento do relacionamento e o gerenciamento das experiências é que o primeiro tem foco no registro e nas transações comerciais e não na construção de relacionamentos. Raramente a gestão dos relacionamentos estabelece um elo emocional com os clientes (Schmitt, 2004). Ressalta-se que todos os

membros de uma empresa, sobretudo no segmento varejista, contribuem potencialmente para as experiências do cliente (Palmer, 2010). Experiências positivas influenciam diretamente a satisfação e a confiança do cliente, assim como o desejo em manter o relacionamento com as empresas (Sharma & Patterson, 2000). “A fim de proporcionar uma experiência verdadeiramente satisfatória para os seus clientes, as empresas precisam ir além daquilo que a gestão do relacionamento com o cliente oferece” (Schmitt, 2004, p. 116).

Dar mais atenção ao gerenciamento das experiências dos clientes pode criar valores para o público de forma mais eficaz do que se pode alcançar por meio de relacionamentos mais próximos. Diversos estudos passam a “reconhecer a importância da experiência do cliente como um integrador intelectual de qualidade de serviço, relacionamentos e marcas” (Palmer, 2010, p. 203). É essencial compreender como e quando os clientes encerram seus relacionamentos com as empresas (Chang & Zhang, 2016). Nesse sentido, O’Malley e Prothero (2004) afirmam que muitas empresas falham nas suas estratégias de relacionamento e perdem a confiança de seus clientes. Os autores observaram três motivos principais: (1) discurso retórico, por parte das empresas, diferente das suas ações efetivas no cotidiano, (2) programas falhos de atendimento e de fidelidade ao cliente e (3) utilização de técnicas de marketing consideradas ofensivas ou invasivas.

“O fornecimento de uma ‘experiência do cliente perfeita e consistente’ em cada circunstância gerará confiança, o que, por sua vez, reforçará o relacionamento e talvez o impulse para um nível mais alto de oportunidade e retorno” (Payne & Frow, 2004, p. 532). Construir relacionamentos exige a integração de operações ao longo de uma diversidade de pontos de contato (Schmitt, 2004). A implementação do gerenciamento de relacionamento com o cliente tem como desafios: multiplicar os pontos de contato (novas lojas físicas, otimizando as lojas existentes e desenvolvendo tecnologias móveis de venda), possibilitar que as jornadas tenham o mínimo de atritos possível e compreender as jornadas dos clientes, analisando como cada ponto de contato pode melhorar as experiências do cliente e identificando outras possíveis jornadas (Picot-Coupey, Huré, & Piveteau, 2016).

Dessa forma, é necessário desenvolver uma relação de aprendizado contínuo com os clientes. Pine e Gilmore (2011) ressaltam que a utilização de novas tecnologias interativas possibilita conhecer melhor desejos, necessidades, preferências particulares e motivações dos clientes em todos os momentos que envolvem os processos de compras. Isso auxilia também no desenvolvimento de relacionamentos duradouros e no fornecimento de melhores experiências aos clientes.

2.2.1 Orientações de Compras: Valores Hedônicos e Utilitários

Para melhorar o relacionamento com os clientes e proporcionar experiências adequadas nos diversos pontos de contato existentes, é necessário que as empresas ajustem as variáveis controláveis de marketing de forma que os recursos sejam otimizados. Assim, os produtos oferecidos devem efetivamente atender às necessidades dos consumidores, os processos de comunicação necessitam ser implementados constantemente, as estratégias de precificação têm que ser eficientes e os canais de distribuição devem ser intensificados. Enfim, as propostas de valor precisam estar em sintonia com as características e anseios dos consumidores (Kumar et al., 2017). O entendimento aprofundado sobre os comportamentos dos compradores, sobre as situações vivenciadas e as influências nas experiências de consumo é a base para o desenvolvimento e a melhoria de ações de marketing, reforçando as estratégias do varejo. Dessa forma, é necessário conhecer as motivações dos consumidores e os antecedentes que os levam e os orientam nos ambientes varejistas (D'Andrea, Cônsoli, & Guissoni, 2011).

As motivações de compras são inúmeras e abrangem diversos aspectos da vida do cliente (Araújo, Cellegaro, & Brei, 2017). Fatores descritos como *motivadores situacionais* abrangem o momento específico de compra e refletem os motivos invocados pelos clientes durante o processo de compras (como necessidade de mais informações sobre algo, por exemplo). Por sua vez, os *motivadores individuais* dizem respeito às características relativamente duradouras de consumo (como os hábitos de compras) e, em geral, não estão relacionados com uma situação específica (Haas & Kenning, 2014; Rigopoulou, Tsiotsou, & Kehagias, 2008).

2.2.1.1 Motivações de compras versus orientações de compras

São diversas as definições de *motivação de compras* na literatura. O termo *motivação de compra* apresenta um nível de especificidade insuficiente para explicar a complexidade dos processos motivacionais das pessoas (Wagner & Rudolph, 2010). Alguns autores usam como sinônimos os termos *motivo de compras*, *orientação de compras* e *valor de orientação de compras* (Cervellon, Sylvie, & Ngobo, 2015; Y.-K. Kim, Lee, & Park, 2014). Entretanto, para outros autores, *motivação de compras* é diferente de *orientação de compras*. A motivação dos consumidores é influenciada por diversos aspectos – motivos pessoais, sociais e econômicos – e situações que envolvem uma determinada finalidade, atividade ou demanda (Arnold & Reynolds, 2003; Baker & Wakefield, 2012; Wagner & Rudolph, 2010). Motivações

de compras são essencialmente situacionais (Kaltcheva & Weitz, 2006). “Dado o significado central da motivação de compras na discussão acadêmica, é surpreendente que pareça haver pouca concordância entre os especialistas em marketing sobre a que a motivação em compras refere-se com precisão” (Wagner & Rudolph, 2010, p. 415).

Por outro lado, o termo *orientação de compras* se refere à importância, à relevância, ao valor dado pelo consumidor *antes* das atividades que englobam o processo de compras (Y.-K. Kim et al., 2014). Assim, as orientações de compras variam entre as categorias e segmentos do mercado, mas acontecem quando existe a intenção de comprar algo e reúne as atitudes dos consumidores em relação às compras que influenciarão as decisões dos clientes (Cervellon et al., 2015; Haas & Kenning, 2014; Rigopoulou et al., 2008). As orientações de compras se referem mais especificamente aos fatores que indicam as intenções de compras ou de iniciar o processo de compras, incluindo assim a visita às lojas. Dessa forma, dizem respeito à natureza da compra (Araújo et al., 2017) e influenciam a maneira como os consumidores combinam os diferentes formatos e canais de varejo (Cervellon et al., 2015).

Formalmente, a orientação de compras é definida “como a estrutura mental de respostas” que uma pessoa utiliza nos ambientes de compras para alcançar seus objetivos pessoais (Baker & Wakefield, 2012, p. 793). As orientações de compras são aspectos que compõem as motivações de compras (Araújo et al., 2017; Baker & Wakefield, 2012; Cervellon et al., 2015) e abrangem fatores relevantes que orientam comportamentos de compras (Wagner & Rudolph, 2010). Portanto, a partir deste ponto do texto, o termo *orientação de compras* será adotado para, e quando, referir-se aos fatores de consumo, aos estados de espírito do consumidor e aos valores esperados pelos clientes que influenciam e antecedem os comportamentos de compra (Ainsworth & Foster, 2017).

2.2.1.2 Valores hedônicos e utilitários em compras

O consumo é um processo que proporciona experiências cognitivas e sensoriais aos clientes. Dessa forma, o consumo cognitivo é utilitário, voltado para o conhecimento; busca benefícios tangíveis que, em geral, envolvem a satisfação de necessidades básicas, sendo assegurado por compras satisfatórias e sem incertezas. O fator utilitário envolve a compra de produtos que ofereçam conveniência, custo-benefício positivo, características de atendimento ao cliente e confiança no varejo que presta o serviço (Sachdeva & Goel, 2015). Todavia, nem todo comportamento do cliente é direcionado para satisfazer somente uma necessidade funcional, física ou econômica (Babin et al., 1994; Holbrook & Hirschman, 1982). O consumo

sensorial está ligado aos benefícios intangíveis e aos aspectos emocionais e prazerosos para o consumidor. Envolve a compra de produtos que estimulam os sentimentos e a imaginação (Holbrook & Hirschman, 1982). Esse tipo de consumo também abrange a busca por novidades, inovações e produtos com características diferentes daquelas que são comuns no mercado (Hirschman, 1984).

A fim de aprofundar a contextualização do consumo sensorial, Hirschman (1984) realizou amplo estudo, baseado em características sociopsicológicas, e classificou os clientes em: (1) buscadores de conhecimentos, (2) buscadores de sensações, (3) buscadores de inovações e (4) buscadores de experiências. Assim, é relevante para este estudo ressaltar que os clientes que buscam experiências são definidos como aquelas pessoas que unem os demais interesses – conhecimento, sensações e inovações – e que várias são as condições ambientais que favorecem o consumo. “Fazer compras *com* [itálico nosso] um objetivo pode ser distinto de fazer compras *como* [itálico nosso] um objetivo” (Babin et al., 1994, p. 647).

Nesse sentido, os interesses e os hábitos dos consumidores diferem em relação aos tipos de compras realizadas (Krishen et al., 2013). Quanto às orientações de compras, a classificação adotada com mais frequência na literatura diz respeito ao consumo hedônico e utilitário (Yim, Yoo, Sauer, & Seo, 2014). A compra hedônica é aquela relacionada à diversão, ao prazer imediato, situações e momentos lúdicos ou produtos que atendem necessidades sociais, de autoestima ou autorrealização. Por sua vez, a compra utilitária tende a estar ligada a produtos voltados para atender necessidades fisiológicas ou de segurança, sendo momentos relacionados às necessidades essenciais do consumidor (Krishen et al., 2013).

Para alguns consumidores, as orientações hedônicas podem ser predominantes enquanto, para outros, as utilitárias têm maior relevância e frequência no processo de compra. Na maioria das vezes, as atividades de compras se baseiam em valores e orientações hedônicas e utilitárias em conjunto (Yim et al., 2014). Esses valores são importantes no estudo do comportamento do cliente, na medida em que influenciam suas escolhas, os processos e decisões futuras, a intenção de voltar a comprar em determinado local e a experiência de compra em si (Babin et al., 1994; Holbrook & Hirschman, 1982; Machleit & Eroglu, 2000).

Compras hedônicas não têm o sentido negativo de obrigação em realizar uma compra. Os valores hedônicos sugerem expressões como: prazer, excitação, carisma, escapismo e espontaneidade. Refletem motivos emocionais que, necessariamente, não dependem da obrigação por comprar algo, resultando em atividades prazerosas e subjetivas. O valor hedônico se refere ao prazer sentido no ato de comprar ou somente no ato de visitar/passear nas lojas. Para algumas pessoas e em certos momentos, isso também pode ser prazeroso sem que,

obrigatoriamente, uma compra seja concretizada. O ato de ir às compras, por si só, pode produzir um valor hedônico ao cliente e ser o ponto alto do processo de compras (Babin et al., 1994).

As orientações de compras utilitárias dizem respeito aos motivos racionais e à tarefa de conseguir algo, ter acesso a alguma coisa. Valores utilitários invocam percepções como: realização (ou desapontamento) com a capacidade (ou incapacidade) de concluir uma tarefa específica e necessária. Muitos autores se referem à compra utilitária como um trabalho árduo que as pessoas realizam com sentimento de obrigação (Babin et al., 1994; Haas & Kenning, 2014; Rayburn & Voss, 2013).

O trabalho e a obrigação de fazer compras (valor utilitário) não é paradoxal ao prazer e diversão em fazer compras (valor hedônico). Essa relação de complementaridade pode influenciar as experiências dos clientes, fornecendo ambos valores. Assim, considerando o mesmo consumidor em momentos e mercados diferentes, percebe-se que um nível alto (ou baixo) de compras com valores hedônicos não impede um nível alto (ou baixo) de compras com valores utilitários: são duas dimensões diferentes do valor pessoal de compras (Babin et al., 1994). Considerados em conjunto, a experiência completa de compra indica características de ambos valores, sendo subjetiva e própria de cada pessoa, marcada pela utilidade e pela satisfação do acontecimento das compras (Babin et al., 1994; Haas & Kenning, 2014; Rayburn & Voss, 2013).

A Figura 5 apresenta um *continuum* possível entre as variações de orientações hedônico-utilitárias no processo de compras. Um consumidor pode, em determinadas situações, ter suas orientações de compras deslocadas entre os extremos A (nível máximo de valor hedônico) e B (nível máximo de valor utilitário), pendendo mais para um lado do que para o outro. A posição indicativa da orientação de compras pode ser alterada continuamente. Em uma outra situação ilustrativa, se o nível de valor de compras se encontrar posicionado exatamente no centro deste *continuum*, pode-se analisar que o consumidor está orientado de igual maneira por valores hedônicos e utilitários (Babin et al., 1994).

Figura 5 – *Continuum* dos valores de compras

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Babin et al. (1994).

A análise e compreensão do valor de compra, tanto utilitária quanto hedônica, pode ajudar a identificar se um cliente percebe uma experiência de compra específica como obrigação, diversão ou obrigação que também pode ser divertida (Babin et al., 1994). Para contextualizar o exposto, Arnold e Reynolds (2003) categorizaram um grupo de orientações de compras hedônicas. Uma dessas categorias é chamada de *compras de valor*, que representa o interesse do cliente em buscar promoções, descontos e pechinhas. O ato de buscar esse tipo de benefício prático proporciona em muitas pessoas um tipo de satisfação e prazer ligado ao desafio de um jogo ou a realização pessoal. Assim, é uma orientação hedônica de compra, mas com um objetivo que pode ser visto como utilitário.

As experiências de consumo (e a compra faz parte dessas experiências) podem fornecer e expressar tanto valor hedônico quanto utilitário. Por exemplo, uma pessoa pode encontrar o produto que a motivou iniciar o processo de compra na primeira loja que visitou, com um preço baixo. O valor utilitário é refletido na facilidade em completar a tarefa de compra. Por sua vez, o valor hedônico vem da sensação positiva por ter encontrado as condições para realizar um bom negócio, uma transação comercial satisfatória. Em outra situação, a experiência de comprar um presente que seria prazerosa pode ser vista como penosa se o produto específico, solicitado pelo apresentado, for difícil de ser encontrado (Babin et al., 1994). Portanto, estudos sobre orientação dos clientes demonstram que tanto os valores utilitários como os hedônicos são importantes para as avaliações das pessoas sobre as experiências de compras (Haas & Kenning, 2014; Jones, Reynolds, & Arnold, 2006).

2.2.1.3 Experiências hedônicas e utilitárias

Na literatura de varejo, parece haver uma tendência de valorizar mais as experiências de consumo nas orientações hedônicas dos clientes. No entanto, para muitas pessoas e situações do cotidiano, é essencial que o varejo desempenhe satisfatoriamente suas funções utilitárias, superando as expectativas iniciais dos clientes (Ainsworth & Foster, 2017). O cliente reconhece valor utilitário de compras em ambientes de lojas que proporcionem agilidade para atender suas necessidades, sem esforços extras e evitando aborrecimentos (Rayburn & Voss, 2013). No comércio eletrônico, por exemplo, algumas variáveis utilitárias que envolvem tecnologia, e até mesmo o tamanho das telas de interface (computador ou smartphone), são as que efetivamente direcionam a experiência do cliente (McLean, Al-Nabhani, & Wilson, 2018). Assim, quando o varejo possibilita que as tarefas utilitárias sejam desempenhadas de forma mais agradável e fácil, além de o cliente ter suas necessidades emocionais satisfeitas, é provável que se sinta estimulado a continuar neste relacionamento comercial (Ainsworth & Foster, 2017).

Proporcionar experiências positivas aos clientes, conforme demonstrado por inúmeros estudos, não deve ficar restrito ao fornecimento de estímulos hedônicos. O valor utilitário das compras é essencial para percepções positivas dos clientes. Independente do segmento de varejo – mais propenso ao utilitário ou ao hedônico – ambas orientações de valor merecem atenção. Assim, as melhores práticas varejistas fornecem um equilíbrio adequado entre os valores utilitário e hedônico (Gentile et al., 2007).

Nas compras utilitárias são valorizadas, em primeiro lugar, a comodidade e a praticidade. Englobando os dois benefícios, são definidos quatro tipos de conveniência: (1) conveniência de acesso, ligada ao acesso da loja, (2) conveniência de busca, ligada à facilidade de selecionar produtos, (3) conveniência de posse, ligada à facilidade em adquirir produtos, e (4) conveniência de transação, ligada à facilidade de pagamento (Cervellon et al., 2015; Seiders, Berry, & Gresham, 2000). Apesar da amplitude e abrangência do tema, entender as orientações (utilitária ou hedônica) dos clientes é útil para compreender comportamentos, características de interação no varejo (Haas & Kenning, 2014), itens efetivamente valorizados pelos clientes (Y.-K. Kim et al., 2014) e os tipos de conveniência desejados (Cervellon et al., 2015).

Um estudo de Ainsworth e Foster (2017) investiga a relação entre os valores de compras dos clientes e o sentimento de *conforto psicológico*, estimulado por alguns varejistas. O termo *conforto psicológico* é um constructo que reflete o sentimento de tranquilidade, calma, segurança, sem preocupações, enfim, “paz de espírito durante a experiência de compra”

(Ainsworth & Foster, 2017, p. 27). Aparentemente, as sensações emocionais que representam esse constructo estão relacionadas somente ao valor hedônico de compra. Entretanto, os resultados dessa pesquisa demonstraram que as emoções que invocam o *conforto psicológico* são provocadas principalmente pelos estímulos ambientais – como leiaute e cores – que facilitam a conclusão da compra com maior facilidade. Com isso, embora não pareça intuitivo, as sensações do conforto psicológico impactaram mais as orientações utilitárias do que as hedônicas. Assim, “essas descobertas sugerem que o conforto desempenha um papel mais importante em ambientes que devem satisfazer as necessidades *funcionais* [itálico nosso] dos consumidores” (Ainsworth & Foster, 2017, p. 33).

2.2.1.4 Ambientes hedônico-utilitários

Mudanças significativas em relação ao comportamento dos clientes, multiplicação dos formatos de loja e o crescente uso dos meios virtuais de compras têm influenciado os varejistas a investir em estímulos hedônicos, invocando sensações prazerosas, lúdicas e divertidas no ambiente das lojas. Isso também faz com que as experiências dos clientes sejam alteradas (Arnold & Reynolds, 2003). Em geral, as compras hedônicas abrangem ambientes varejistas em que o consumidor privilegia a utilidade emocional, como nos segmentos de shopping centers, vestuário, lazer, entretenimento, decoração, entre outros. Na compra hedônica, o valor procurado não é unicamente emocional, mas o prioriza em comparação aos aspectos utilitários e práticos (Antéblan et al., 2013).

Estímulos voltados para a orientação hedônica de consumo podem influenciar clientes a visitar uma determinada loja que vende principalmente produtos utilitários, aumentando as vendas (Yim et al., 2014). Para Arnold e Reynolds (2003), os clientes que apresentam um número maior de orientações hedônicas prestam mais atenção a um conjunto de atributos do varejo. O comportamento do consumidor na compra utilitária prioriza questões como preço adequado, praticidade, rapidez (Ismanã-Ilisan, 2017), necessidade de manutenção, de reposição e ambientes que possibilitem agilidade no processo (Haas & Kenning, 2014). Ainda segundo Haas e Kenning (2014), esses ambientes precisam ter iluminação adequada, corredores amplos, exposição organizada de produtos, atendimento rápido e sortimento equilibrado. Tudo isso pode aumentar a percepção de conveniência, fazendo com que o consumidor tenha a sensação de que foi eficiente e conseguiu fazer mais em menos tempo. Dessa forma, a compra utilitária prioriza aspectos objetivos das situações, das necessidades e interesses do consumidor, identificados em varejos como bancos e lojas de materiais de

construção (Antéblian et al., 2013). Compras em farmácias e supermercados são, em geral, exemplos de consumo utilitário porque oferecem resolução de problemas práticos do cotidiano do cliente (Sachdeva & Goel, 2015). Esses são contextos de varejos utilitários por excelência (Willems, Smolders, Brengman, Luyten, & Schöning, 2017).

Quando os clientes realizam compras utilitárias e têm suas expectativas atendidas pelo varejista, estarão mais propensos a considerar essa loja específica como possibilidade de compra quando surgirem necessidades semelhantes, uma vez que a satisfação está diretamente relacionada com a intenção de compras futuras no mesmo local. Assim, o valor de compras utilitárias é uma condição necessária, mas não exclusiva, para se desenvolver a fidelidade à loja. Isso é válido em mercados caracterizados por ofertas muito semelhantes ou próximas entre si, como é o caso do supermercado (Jones et al., 2006).

Um estudo sobre o tema comparou os efeitos da complementariedade entre os canais de distribuição em serviços chamados *não rotineiros* e *rotineiros*. Apesar de a pesquisa não classificar as compras em hedônicas e utilitárias, caracteriza o serviço *não rotineiro* como aquele que exige uma maior personalização, procedimentos mais complexos e maior conhecimento por parte das empresas que o oferecem. Por sua vez, o estudo considera o serviço *rotineiro* como aquele que apresenta processos padronizados com decisões relativamente simples. Pode-se fazer uma analogia: a compra em supermercado, sob a ótica do consumidor, apresenta características do *serviço rotineiro* mencionado pelos autores. Ainda com relação aos resultados da pesquisa, foram observados efeitos de complementariedade entre a internet e o ambiente físico de loja somente para os serviços *não rotineiros*. Os autores ressaltam que, “para o cliente iniciante, a compra de um produto em um novo varejista pode ser uma ‘tarefa não rotineira’, enquanto uma recompra em um varejista já conhecido pode ser uma ‘tarefa de rotina’ para o cliente habitual” (van Birgelen, de Jong, & de Ruyter, 2006).

Ambientes de lojas orientados para tarefas e valores utilitários estão associados a níveis mais baixos de emoções ligadas ao prazer e excitação. Pesquisa mostra que, no contexto supermercadista, em comparação ao ambiente de shopping center e lojas de departamentos, as emoções negativas são maioria e que as “fortes reações negativas nesse cenário particular de varejo exigem mais pesquisas e atenção administrativa” (Machleit & Eroglu, 2000, p. 110). A pressão por diminuir os custos operacionais e a utilização de novas tecnologias geralmente fazem com que os varejistas diminuam o investimento em serviços de atendimento pessoal, o que pode comprometer o nível de experiências que o cliente busca em compras utilitárias ou hedônicas. Consultas e solicitações dos clientes por atendimento de pessoal da loja aumentam consideravelmente quando os clientes têm incertezas e dúvidas em relação às compras – que

são valores utilitários – ou quando buscam maior eficiência no processo e desejam aproveitar melhor a experiência de compra na loja – valores hedônicos (Haas & Kenning, 2014).

Compras utilitárias estão relacionadas diretamente às necessidades básicas e não à recreação. Entretanto, percebe-se que, cada vez mais, os ambientes de compra, independente do segmento, buscam apresentar estímulos sensoriais e hedônicos. O ambiente de supermercados prioriza atenção ao visual dos produtos, aos cheiros e iluminação agradável, por exemplo (Sachdeva & Goel, 2015).

Pesquisa de Garaus, Wagner e Manzinger (2017) demonstrou que a utilização de painéis eletrônicos ou telões em lojas de supermercados para veiculação de mensagens informativas e com fins comerciais (propagandas), com apelos emocionais positivos e não apenas cognitivos, gera sensações positivas nos clientes. Tais atividades de comunicação levam características emocionais para o ambiente utilitário do supermercado. Entretanto, o estudo demonstrou que, para gerar esses efeitos, o conteúdo das mensagens veiculadas deve ser emocional e positivo. Conteúdos técnicos que apresentam informações com caráter cognitivo sobre produtos não influenciam os processos emocionais e nem os cognitivos, podendo contrariamente gerar percepções negativas (Garaus et al., 2017). Nesse sentido, ressalta-se que experiências de compras hedônicas afetam de maneira positiva o comportamento dos clientes durante compras no supermercado e em tarefas consideradas rotineiras (Yim et al., 2014).

Vale ressaltar que o varejo supermercadista, considerando os diferentes formatos de lojas – hipermercados, supermercados ou mercados de bairro – apresenta áreas e seções dedicadas ao consumo utilitário (alimentos básicos, bebidas comuns e panificadora, por exemplo), mas também voltadas ao consumo hedônico (como roupas, eletroeletrônicos, enfeites e cosméticos), abrangendo um número maior de consumidores e necessidades (Yim et al., 2014).

As orientações utilitárias de compras são importantes para as escolhas de todos os canais de compras no varejo supermercadista. Por sua vez, a orientação hedônica desempenha um papel menor da escolha dos canais, considerando esse segmento alimentar. Entretanto, aqueles supermercados que oferecem algum tipo de entretenimento podem se adequar melhor às expectativas de clientes orientados por motivos hedônicos (Cervellon et al., 2015). Os clientes esperam eficiência nas suas experiências de compras nos supermercados. Assim, é importante que os varejistas melhorem continuamente seu desempenho, investindo em tecnologias que facilitem as tarefas dos clientes e em operações que não desperdicem tempo e esforços, fazendo com que o processo identificado como jornada de compras seja mais prazeroso (Willems, Leroi-Werelds, & Swinnen, 2016).

2.2.2 Jornada do Cliente

O termo *jornada do cliente* é normalmente utilizado para se referir a um caminho, um processo ou uma sequência de atividades em que os clientes têm acesso a produtos ou ao uso de serviços. Dessa forma, as jornadas dos clientes são definidas como um conjunto de pontos de contato (Følstad & Kvale, 2018) envolvendo “todas as atividades e eventos relacionados à entrega do serviço a partir da perspectiva do cliente” (Patrício, Fisk, Cunha, & Constantine, 2011, p. 182). O estudo das jornadas pode fornecer à empresa a compreensão das experiências dos clientes sob o ponto de vista do próprio cliente, o que fortalece as orientações para o gerenciamento de suas experiências (Følstad & Kvale, 2018).

Tanto as jornadas como as experiências dos clientes podem ser estudadas por dois ângulos diferentes: perspectivas organizacionais e dos consumidores. Ambas perspectivas apresentam relevância para o estudo das experiências e sua distinção é necessária para uma melhor caracterização das jornadas. Sob a ótica da empresa, a jornada representa todos os pontos de contato possíveis com o cliente. Para os consumidores, essa perspectiva é ainda mais ampla, envolvendo pontos de contato, fatores ambientais e suas orientações particulares para as compras (utilitárias e/ou hedônicas), que estão além do controle das empresas. “Não se pode presumir que uma ‘experiência do cliente’ é percebida pelos consumidores como pretendida pela empresa. Da mesma forma, uma ‘experiência do cliente’ percebida como favorável por um consumidor pode não ter um impacto positivo nos resultados da empresa” (Kranzbühler et al., 2018, p. 434).

Em complemento a essas perspectivas, Følstad e Kvale (2018) apresentam como abordagens analíticas o mapeamento da jornada e a proposição da jornada. São duas maneiras complementares que podem ser aplicadas no relacionamento e no gerenciamento das experiências. Assim, o mapeamento da jornada do cliente envolve um levantamento das atividades realizadas pela empresa nos pontos de contato com o cliente. Com isso, a empresa tem como objetivos identificar e analisar cada etapa do processo, apresentando como resultado um retrato atual sobre essas interações. Esse mapeamento tem semelhanças com as etapas de identificação de informações e pesquisa na área de gerenciamento de processos. Por sua vez, a proposição da jornada do cliente abrange as etapas de planejamento e descrições de como os pontos de contato podem ser melhorados e constantemente adaptados às (novas) situações dos clientes. O termo *proposição da jornada* indica que a jornada é algo que pode ser planejada e gerenciada. Assim, tanto o mapeamento como a proposição de jornada precisam considerar o ponto de vista do cliente (Følstad & Kvale, 2018).

A análise das jornadas dos clientes tem como objetivo compreender as inúmeras possibilidades e caminhos que um cliente pode seguir para concluir suas compras (Lemon & Verhoef, 2016). Como a perspectiva de jornada do cliente é adotada para apoiar o gerenciamento de experiências, deve ser entendida como mais do que apenas um conjunto de etapas ou pontos de contato pelos quais um cliente transita. As jornadas do cliente também influenciam as respostas emocionais e cognitivas do cliente. Assim, quando uma jornada é mapeada, não são apenas descritos os caminhos realizados pelos clientes, mas também deve ser analisado como as pessoas sentem e pensam (Følstad & Kvale, 2018).

Para tanto, é essencial conhecer as características dos consumidores, identificando comportamentos, hábitos, gostos, dados pessoais, desejos, necessidades emocionais e necessidades funcionais. São desafios igualmente importantes para as atividades de marketing conhecer os pontos de contato e entender a jornada de compras desse consumidor-alvo, buscando compreender e identificar suas complexidades (Shankar, Venkatesh, Hofacker, & Naik, 2010). Os hábitos e características sociais, demográficas e psicográficas influenciam as escolhas e sequências de interações ao longo da jornada do cliente (Barwitz & Maas, 2018). Assim, são ressaltados a importância do vínculo entre as jornadas dos clientes e suas experiências. Uma conceituação mais ampla do termo *jornada de cliente* deve incluir os aspectos subjetivos vivenciados pelos clientes no decorrer da jornada, não apenas os pontos de contato observáveis de maneira objetiva (Følstad & Kvale, 2018).

As jornadas dos clientes e o gerenciamento de suas experiências estão cada vez mais complexos devido à crescente interação dos clientes com as empresas por meio de inúmeros pontos de contatos diferentes (Lemon & Verhoef, 2016) e dos diversos canais de relacionamento (Ieva & Ziliani, 2018b). Dessa forma, compreender os processos de decisão dos clientes durante sua jornada de compras é considerado relevante para planejar e administrar os pontos de contato (Kranzbühler et al., 2018).

Uma das grandes dificuldades em gerenciar os pontos de contato e, consequentemente, as jornadas dos clientes, é que muitos desses pontos não são controlados pela empresa. Alguns dos pontos de contato são iniciados e realizados pelos próprios clientes, outros pontos são de responsabilidade de empresas parceiras ou que fazem parte da cadeia de suprimentos. Existem também as influências do ambiente e das mídias sociais (Koetz, 2018). Assim, considerando os diversos pontos de contato existentes, “entender os vários fatores que fazem parte de uma experiência permite determinar em quais partes focar, assim como evitar as experiências negativas, mesmo que estejam além de seu controle” (Kalbach, 2017, p. 20).

Analisar a jornada sob a perspectiva do cliente possibilita que a empresa identifique e entenda os principais aspectos de cada estágio do processo de compras. Além disso, a empresa necessita conhecer os elementos inerentes a cada ponto de contato durante toda a jornada (Lemon & Verhoef, 2016). Esses elementos incluem as evidências físicas, recursos digitais e os contatos com pessoal da empresa (Kalbach, 2017). Dessa forma, a empresa poderá analisar as características de cada um desses pontos de contato, que levam os clientes a continuar ou interromper a jornada de compra (Lemon & Verhoef, 2016).

Isso é relevante porque em cada ponto de contato entre o cliente e a empresa existe uma interação. Por mais rápidas que sejam, as interações envolvem avaliações sobre o momento em que ocorre o contato e geram expectativas sobre os próximos pontos. Assim, durante e logo após esse contato há um período de reorientação por parte do cliente. Caso existam muitas reorientações em cada ponto de contato, pode surgir uma inconsistência nas interações e a experiência fica desconectada (Kalbach, 2017). As percepções positivas e negativas se acumulam durante toda a jornada do cliente e influenciam suas experiências de consumo. Esse acúmulo indica que as experiências são dinâmicas e, sob a perspectiva das empresas, é necessário compreender que cada ponto de contato apresenta determinantes holísticos na jornada do cliente (Kranzbühler et al., 2018; Stein & Ramaseshan, 2016).

2.2.2.1 Estágios da Jornada do Cliente

São percebidas mudanças profundas na maneira como os clientes pesquisam e compram produtos (Court, Elzinga, Mulder, & Vetvik, 2009). Em geral, as jornadas dos clientes se iniciam antes das transações comerciais em si e terminam muito depois, incluindo as indicações para outras pessoas e o ciclo que leva a uma outra jornada (Voss & Zomerdijs, 2007).

As experiências fluem durante todo o percurso realizado na jornada do cliente. Essa jornada é composta por atividades que acontecem nos estágios (1) pré-compra, (2) compra e (3) pós-compra. Conforme demonstrado na Figura 6, em cada estágio da jornada, os clientes têm pontos de contato com as empresas, sendo que alguns desses contatos não são totalmente controlados pelas organizações. Esses pontos de contato são comuns aos três estágios da jornada e dizem respeito às interações com a empresa, com a marca, com o produto (bem ou serviço), com a categoria do produto e com o ambiente varejista (Lemon & Verhoef, 2016).

Figura 6 – Jornada do cliente e Experiências

Fonte: Lemon e Verhoef (2016, p. 77).

A separação em etapas ou estágios pode auxiliar a empresa a identificar e analisar os efeitos dos pontos de contato no decorrer da jornada, possibilitando melhorias no gerenciamento dos processos. Cada um dos estágios e a jornada completa (t) geram experiências vivenciadas que originam expectativas para as experiências futuras ($t+n$) e sofrem influências das experiências anteriores ($t-n$). Deve ser evidenciado o papel das experiências passadas dos clientes em cada um dos estágios da jornada, que influencia diretamente a experiência atual do cliente. Os principais aspectos que envolvem as experiências anteriores dizem respeito a capacidades e estruturas dos canais de distribuição (facilidades, condições e resultados obtidos), avaliação das experiências passadas e formação de expectativas, relacionamento com as marcas e rotinas estabelecidas (Lemon & Verhoef, 2016).

O primeiro estágio da jornada de compras do cliente – pré-compra – abrange todos os aspectos e pontos de contato existentes entre empresa e cliente antes de uma transação comercial específica. Essa fase inclui os comportamentos dos clientes desde o início do reconhecimento de uma necessidade, identificação do objeto de compra, pesquisas de alternativas, fontes de informações e considerações a respeito dos locais possíveis de compras (Lemon & Verhoef, 2016; Solomon, 2002). Além disso, a fase pré-compra também recebe as

influências de jornadas anteriores, de outras informações recebidas e experiências vivenciadas anteriormente (Homburg et al., 2017).

Nesse estágio, os clientes percebem alguns riscos e incertezas por causa de determinados atributos inerentes aos produtos desejados. Alguns produtos possuem características que podem ser identificadas antes da compra, mas outros produtos possuem atributos que serão avaliados somente durante ou após sua utilização. Outros produtos ou categorias têm atributos subjetivos, como credibilidade e confiança, mas que, ainda assim, só poderão ser avaliados após sua aquisição. Dessa forma, a fase pré-compra pode gerar tantas dúvidas nos clientes que eles encerram o processo de decisão, principalmente em relação a alguns tipos de prestações de serviços como dentistas, advogados e operadores de internet (Hoffman & Turley, 2002).

Entretanto, algumas oportunidades podem ser identificadas no estágio de pré-compra, como o incentivo para que clientes co-criem produtos e participem no desenvolvimento dos serviços, oferecimento de períodos de testagem antes da aquisição e apresentações e simulações com tecnologias mais realistas (Edvardsson, Enquist, & Johnston, 2005; Wallace, Giese, & Johnson, 2004). Como forma de estimular a continuidade da jornada, também podem ser apresentados ambientes virtuais com maior interatividade, imersão e nível de informação (Childers, Carr, Peck, & Carson, 2001).

O segundo estágio da jornada de compras – compra – envolve todos os aspectos e pontos de contato existentes entre empresa e cliente durante o evento da compra. Essa fase da jornada é caracterizada pela escolha do produto, realização do pedido e respectivo pagamento. Efetivamente, muitos estímulos influenciam o processo em si da compra, além de todos aqueles recebidos durante a fase pré-compra. Esses estímulos incluem o ambiente do ponto de venda, o atendimento, os sentimentos de conforto (ou desconforto) e inúmeros outros, inclusive no meio virtual (Lemon & Verhoef, 2016; Solomon, 2002). Assim, as principais fontes de valor para o cliente são fornecidas pelas empresas por meio dos bens oferecidos, serviços, pessoal de atendimento e ambientes nos quais acontecem as interações (Hernández-Ortega & Franco, 2018).

O terceiro estágio da jornada de compras – pós-compra – diz respeito a todos os aspectos e pontos de contato existentes entre empresa e cliente, incluindo os eventuais serviços de assistência técnica e com o próprio varejista após a compra em si. Esse estágio inclui comportamentos de uso e consumo do produto, engajamento (ou não), fidelidade (ou não), intenções de recompra ou solicitações de outros serviços adicionais. Também fazem parte desse estágio da jornada outros sentimentos como satisfação, atenção e simpatia (e suas variações

negativas). Muitas situações, acontecimentos ou eventos que acontecem pós-compra são capazes de influenciar o cliente a tornar a jornada de compras um ciclo, voltando às fases pré-compra e novas compras (Lemon & Verhoef, 2016; Solomon, 2002).

Após as experiências de consumo, as pessoas codificam os episódios e pontos de contato em memórias “que se tornam representações mentais da realidade” (Hernández-Ortega & Franco, 2018, p. 18). Os autores explicam que essas memórias são invocadas, muitas vezes de forma espontânea, quando o cliente interage novamente com algum estímulo semelhante ou com novas informações a respeito. Ressalta-se que as memórias não são as reproduções exatas das experiências dos clientes, mas reconstruções particulares de cada pessoa. Assim, as situações e momentos vivenciados na fase pós-compra proporcionam valores potenciais que interagem com o passado e presente do cliente, gerando novas experiências e influenciando no futuro do consumo (Hernández-Ortega & Franco, 2018).

Desse modo, a jornada do cliente também pode ser analisada como um ciclo contínuo, pois as experiências de cada um dos estágios, sobretudo a pós-compra, conduzirão o cliente a reiniciar o processo ou a desenvolver lealdade à empresa ou marca, mesmo que em momentos diferentes. A experiência acumulada nas fases sequenciais influencia o cliente em outras novas jornadas (Court et al., 2009).

2.2.2.2 Experiências na Jornada

A duração das jornadas dos clientes pode variar de acordo com o tipo de produto e de compra, a situação de consumo, as características do cliente, tipos de canais de distribuição e os eventuais atritos que acontecerão durante as fases da jornada (Jurgulyte & Böhlke, 2017; Kalbach, 2017). “Em termos de duração, pode ser curta (horas) ou longa (semanas), dependendo do serviço que está sendo investigado” (Halvorsrud, Kvale, & Følstad, 2016, p. 847). Dessa forma, o nível de envolvimento do cliente com a compra influencia a duração de cada estágio e a jornada como um todo. Na maioria das vezes, a duração da jornada é maior para produtos de alto envolvimento. Para compras habituais ou emocionais, o processo pode ser mais curto (Wolny & Charoensuksai, 2014). Como exemplo, pesquisas realizadas nos Estados Unidos, Reino Unido, China e Austrália demonstram que muitas jornadas de compras no varejo supermercadista são curtas (Sorensen et al., 2017).

Assim, quanto maior a duração da jornada, mais complexo se torna seu gerenciamento (Halvorsrud et al., 2016). Por outro lado, em jornadas mais curtas, as empresas precisam ter agilidade no gerenciamento e nas respostas dadas aos clientes. Essas variações

caracterizam as individualidades de cada jornada do cliente (Canfield & Basso, 2017; Hall & Towers, 2017; Jurgulyte & Böhlke, 2017). O tempo total das jornadas é um aspecto importante a ser considerado pelas empresas. Além do nível de envolvimento do cliente, a duração de cada etapa da jornada também influencia o nível de retenção de informações a respeito do produto e da experiência em si (Hall & Towers, 2017).

Ao utilizar uma abordagem holística para ampliar o conceito de jornada dos clientes, deve-se considerar que essas jornadas são formadas por diferentes tipos de experiências, analisadas em dois níveis experienciais: experiências estáticas e experiências dinâmicas. A princípio, acontece uma experiência menor, que é resultado das situações percebidas em de cada ponto de contato entre empresa e cliente. A experiência menor é chamada de experiência estática e acontece em um momento específico. Na sequência, essas experiências menores formam o conjunto de experiências dinâmicas, que evoluem com o tempo e influenciarão de maneira ampla as percepções a respeito da jornada como um todo (Kranzbühler et al., 2018). Para implementar esse contexto, Kranzbühler et al. (2018) propõem mais um nível de análise das jornadas: o do relacionamento das experiências. A Figura 7 demonstra a interação entre os três níveis apresentados pelos autores.

Figura 7 – Níveis de Experiências e Relacionamentos com os Clientes

Fonte: Kranzbühler et al. (2018, p. 449).

O nível de experiências estáticas apresenta as experiências vivenciadas pelo cliente em cada ponto de contato de maneira situacional e individualizada, ou seja, em cada momento específico ($t=1$). O nível das experiências dinâmicas considera uma série de pontos de contato diferentes (complementares ou não) ao longo da jornada de compras, desde o estágio pré-compra até o pós-compra, geralmente para um produto específico ($t=1 + t=2 + t=3 + \dots + t=n$). Nas etapas iniciais de uma jornada de compras, quando o cliente vivencia experiências mais específicas com cada atividade dessa jornada – as experiências estáticas –, o afeto desempenha um papel mais importante. Entretanto, nos estágios posteriores da jornada, quando o cliente recebe mais informações, os fatores cognitivos são mais relevantes para as experiências dinâmicas, que se modificam no decorrer do tempo e sofrem outras tantas influências (Kranzbühler et al., 2018).

Por sua vez, o nível do relacionamento das experiências envolve diferentes jornadas, específicas e recorrentes, para diferentes produtos e ocasiões (Kranzbühler et al., 2018), construídas ao longo do tempo (Voss & Zomerdijs, 2007). Assim, é importante considerar não somente a experiência no momento efetivo da compra, mas em todas as fases da mesma jornada. Gerenciar a acumulação de valor proveniente das experiências iniciais é relevante para proporcionar novas experiências de forma dinâmica e constante, melhorando assim os relacionamentos com os clientes (Hernández-Ortega & Franco, 2018; Stein & Ramaseshan, 2016). Portanto, pode-se analisar que as experiências dos clientes influenciam diretamente a construção de relacionamento em longo prazo entre empresas e clientes (Homburg et al., 2017; Meyer & Schwager, 2007; Palmer, 2010; Payne & Frow, 2004; Schmitt, 2004; Verhoef & Donkers, 2005).

2.2.2.3 Complexidades da Jornada

Para Edelman e Singer (2015), as empresas podem direcionar e moldar as jornadas dos clientes e não apenas reagir conforme as decisões de compras dos clientes. Novas tecnologias permitem que as empresas projetem e melhorem continuamente as jornadas dos clientes. Além disso, ao utilizarem as jornadas para entregar valores aos clientes em cada ponto de contato, as empresas conseguem personalizar as experiências para cada cliente e, com isso, pretendem agilizar (ou diminuir) as atividades nas fases pré-compra e compra (Edelman & Singer, 2015). Segundo os autores, com o intuito de moldar as jornadas dos clientes, as empresas precisam utilizar ferramentas para a automação da maior parte possível do processo, a personalização proativa com bases nas informações disponíveis dos clientes, a interação com

o cliente em qualquer etapa da jornada, seja física ou virtual, e a inovação na jornada para melhoria contínua do processo.

Para contextualizar a utilização dessas ferramentas, um estudo realizado por Stein e Ramaseshan (2016) identificou sete elementos distintos, valorizados pelos clientes nos pontos de contato que acontecem na jornada: (1) fatores do ambiente físico de varejo, (2) tecnologia, (3) comunicação e qualidade das informações, (4) logística (processo) dos serviços prestados, (5) interação funcionário-cliente, (6) interação cliente-cliente e (7) elementos do produto comprado. A pesquisa demonstra que a importância dada pelos clientes para esses diferentes elementos pode variar de acordo com o estágio da jornada em que o cliente se encontra e de acordo com o canal de varejo utilizado. Dessa forma, os pontos de contato podem apresentar um ou todos os elementos identificados na pesquisa (Stein & Ramaseshan, 2016). Conhecer os motivos que levam os clientes até as lojas é útil para que os varejistas elaborem suas estratégias de atratividade para suas lojas (Arnold & Reynolds, 2003).

Não há dúvidas quanto à importância das dimensões experienciais na jornada do cliente e nas pretensões das empresas em implementarem os diversos pontos de contato com o cliente. Entretanto, os clientes demonstram uma tendência de descrever sua experiência de varejo em relação às características básicas desse canal de distribuição. Essas características envolvem atendimento recebido, qualidade dos produtos, preço e visual da loja. Ainda assim, o equilíbrio entre atender necessidades utilitárias do cliente e outras necessidades hedônicas é um dos aspectos essenciais para experiências bem-sucedidas no contato varejista, não somente no momento da compra, mas também para que o relacionamento seja duradouro (Lowe, Maggioni, & Sands, 2018).

Nesse sentido, a percepção de qualidade do cliente sobre a jornada de compras (ou referente a um ponto de contato específico) é resultado da interação entre a empresa que fornece um produto, seus funcionários, dos ambientes (físico e virtual) em que acontecem os relacionamentos, assim como das influências do comportamento de outros clientes e das próprias características pessoais do cliente. Enfim, a jornada e os pontos de contato são percebidos e avaliados por meio de aspectos cognitivos, afetivos e sensoriais (Kranzbühler et al., 2018).

Os clientes influenciados por valores utilitários tendem a avaliar as opções de interações entre os diferentes canais de distribuição em todos os momentos da jornada de compras. Devido à maior dependência de fatores situacionais, esses clientes usam um maior número de canais, com mais meios de interação, além de alterar as escolhas de canais mais frequentemente. Além disso, os clientes orientados por valores utilitários são mais propensos a

usar canais impessoais, com menos possibilidades de interatividade, como os canais virtuais (Barwitz & Maas, 2018). Da perspectiva da jornada do cliente, a integração dos canais de distribuição e os efeitos da sinergia entre vários canais podem impulsionar ainda mais as experiências positivas dos clientes (Barwitz & Maas, 2018).

O aumento da utilização de tecnologias e pontos contatos virtuais entre empresas e seus clientes pode ter tornado os relacionamentos pessoais mais fracos. A combinação entre canais físicos e virtuais impõe desafios estratégicos e operacionais às empresas prestadoras de serviços (O'Loughlin et al., 2004). Diante da necessidade de oferecer produtos aos clientes por meio de diferentes tipos de canais de distribuição e de atender às necessidades durante as etapas da jornada de compras, torna-se cada vez mais necessário integrar as atividades nesses diferentes canais, produzindo experiências positivas para o cliente, criando valor e construindo relacionamentos de longo prazo e lucrativos (Payne & Frow, 2004).

2.3 GERENCIAMENTO DE VAREJO

Uma cadeia de suprimentos é o agrupamento de empresas que produzem e fornecem produtos (bens e prestações de serviços) aos diversos mercados consumidores (Kozlenkova, Hult, Lund, Mena, & Kekec, 2015; Levy & Weitz, 2012). Por sua vez, as cadeias de suprimentos necessitam de operações e outras empresas para disponibilizar os produtos aos clientes, consumidores ou usuários finais. Essas organizações são os canais de distribuição (G. F. Watson, Worm, Palmatier, & Ganesan, 2015), que são empresas interdependentes – distribuidores, atacadistas e varejistas – e “formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final” (Kotler & Keller, 2012, p. 448). Assim, os canais são todas as instituições e indivíduos que facilitam a tarefa dos fabricantes de promover, vender e distribuir os produtos aos clientes finais. Os canais auxiliam os fabricantes a proporcionar utilidade aos clientes, satisfazendo suas necessidades. Dessa forma, conseguem agregar valor de tempo e de lugar quando tornam os produtos disponíveis no momento e no local que proporcione conveniência aos clientes (Toledo, 1994). São integrantes dos processos e ações de “facilitação, criação e estimulação de trocas e transações entre produtores e consumidores finais” (Toledo, 1994, p. 157).

A complexidade do gerenciamento das cadeias de suprimentos e a multiplicação das possibilidades de canais de distribuição são uma realidade observada nos mais diversos segmentos de consumo. O canal de distribuição varejista tem grande importância, pois influencia o consumidor em diversos aspectos (Neslin & Shankar, 2009). Os varejistas são

componentes essenciais dessas cadeias, uma vez que ligam fabricantes aos clientes e desempenham papéis importantes no relacionamento com o mercado (Levy & Weitz, 2012; Toledo, 1994). Por ser o último elo de relacionamento das cadeias, o varejista está em contato direto e constante com o cliente e, quando operado de maneira adequada, reconhece as necessidades do mercado de forma mais rápida do que as indústrias. O canal de distribuição varejista tornou-se uma mídia de comunicação com os públicos e, em geral, as decisões das compras acontecem nesse ambiente (Rosenbloom, 2014).

Como organizações empresariais de outros tantos setores, o varejo também necessita das atividades gerenciais tradicionais, como finanças, informações contábeis, compras, controles de operações, logística, gerenciamento de estoques, marketing, comunicação, vendas e pesquisa (Levy & Weitz, 2012). Assim, as decisões gerenciais que envolvem os canais de distribuição são vistas como parte da estratégia de marketing das organizações (McCammon, Davidson, Lazarus, & Courtney, 1961; Toledo, 1994).

A função do varejista no contexto dos canais de distribuição, independentemente do tamanho ou segmento, é interpretar as demandas de seus clientes e encontrar maneiras de satisfazer essas necessidades (McCammon et al., 1961). Dessa forma, o varejo tem relevância porque provê variedade de produtos aos consumidores, pulveriza a produção industrial em quantidades menores e adaptadas aos padrões de consumo individual ou de famílias, mantém estoque para que os produtos estejam disponíveis aos clientes quando estes desejarem e fornece serviços, como crédito e informações gerais sobre os produtos vendidos (Levy & Weitz, 2012; Toledo, 1994). Os varejistas devem antecipar as mudanças e entender melhor como integrar as funções dos diversos pontos de contato disponíveis (Shankar et al., 2010).

Portanto, é necessário que as empresas varejistas tenham visão estratégica dos negócios. A estratégia de varejo envolve elementos como a declaração identificando (1) o mercado-alvo do varejista, (2) o formato que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e (3) as bases nas quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável. Assim, o mercado alvo é o segmento de mercado para o qual o varejista planeja focar seus recursos. Um formato de varejo descreve a natureza das operações do varejista – seus principais componentes de atividades (comunicação integrada, sortimento de produtos e serviços oferecidos, política de preços e ambiente físico) – que serão usados para satisfazer necessidades do seu mercado alvo. Uma vantagem competitiva é aquela que o varejista tem sobre sua concorrência que não é facilmente copiada e, assim, pode ser mantida por um longo período de tempo (Levy & Weitz, 2012).

A eficácia dos elementos de gestão do varejo – propaganda, sortimento de produtos, merchandising, programa de relacionamento – varia de acordo com o tipo, formato de loja e mercado-alvo (Venkatesan, Farris, Guissoni, & Neves, 2015). Assim, é importante que as empresas intensifiquem, por meio da gestão de marketing, o relacionamento com o mercado usando canais eficientes, com maior agilidade e atenção especial ao custo-benefício oferecido aos consumidores (Levy & Weitz, 2012; Rosenbloom, 2014). Manter bons relacionamentos com os clientes é importante para as empresas, principalmente para as organizações varejistas. Isso é essencial em um ambiente de competição, de multiplicação dos canais de vendas (Wang & Ha, 2011), com a operação simultânea de diversos formatos de lojas e surgimento de canais próprios administrados pelas indústrias. Tudo isso fez com que a complexidade do setor aumentasse consideravelmente nos últimos tempos (Sorensen et al., 2017).

Dessa forma, os varejistas devem continuamente se adaptar às mudanças e exigências do mercado, uma vez que estão em contato direto com os clientes, o que traz desafios e oportunidades (McCammon et al., 1961). Um desses desafios é criar a personalidade da loja. Essa personalidade – ou imagem da loja – é “a maneira pela qual a loja é definida na mente do comprador, em parte por suas qualidades funcionais e em parte por uma aura de atributos psicológicos” (Martineau, 1958, p. 47). O papel da imagem corporativa pode ser um fator moderador nas opiniões (positivas ou negativas) dos clientes (Orel & Kara, 2014).

Existem diversos ativos intangíveis que desempenham papel crítico no sucesso ou fracasso de uma loja (Martineau, 1958). Alguns desses fatores intangíveis podem ser explicados por meio da criação de um ambiente em que os clientes tenham sensações positivas, com corredores amplos e limpos, onde “fazer compras . . . é uma experiência agradável em vez de uma obrigação rotineira” (Martineau, 1958, p. 47). Mais do que os outros canais de distribuição, o varejo fornece efetivamente estímulos que reforçam e tangibilizam as sensações de experiências aos consumidores, tanto nos meios virtuais (on-line) como nos físicos (off-line), por meio de um ambiente que congrega esses estímulos nas doses adequadas a determinado público-alvo (Neslin & Shankar, 2009). “As regras do varejo, de fato, estão sendo reescritas neste momento de mudança transformadora. Inovação, colaboração, consolidação, integração e automação serão necessárias para revigorar o comércio, impactando profundamente o modo como os varejistas fazem negócios agora e no futuro” (Deloitte, 2018, p. 5).

2.3.1 Varejo e Comportamento do Cliente

Para obter êxito, os modelos de negócios varejistas devem buscar evoluir e criar experiências superiores de compras em diversos canais, seja na loja física, no ambiente virtual, nas mídias sociais ou nos aplicativos de smartphones. Cada canal deve possibilitar vantagens aos clientes por meio de suas principais características. Assim, as lojas físicas permitem que os clientes toquem nos produtos e interagem com outros clientes e com o pessoal de vendas. Por sua vez, o ambiente virtual pode fornecer inúmeras informações detalhadas e adicionais sobre os produtos (Grewal, Roggeveen, Runyan, Nordfält, & Lira, 2017).

Com mais frequência, os consumidores utilizam lojas (físicas e virtuais) por razões funcionais, em compras específicas ou regulares para abastecimento doméstico, que geralmente são planejadas. Com o crescimento das operações comerciais via meios eletrônicos, o interesse dos varejistas em oferecer lojas físicas, com atividades experienciais, aumentou consideravelmente. A estratégia de proporcionar experiências nos ambientes físicos das lojas demonstra diversos atrativos, uma vez que a presença do cliente apresenta componentes funcionais, como o acesso aos produtos, componentes simbólicos e prazer de visitar a loja (Antéblian et al., 2013). Destaca-se que estudar o comportamento de clientes dentro dos ambientes físicos das lojas continua sendo uma das tarefas difíceis para o setor varejista (Ainsworth & Foster, 2017; Sorensen et al., 2017).

Considerando a influência do ambiente varejista no comportamento dos clientes, Mehrabian e Russell (1974) apresentam conceitos seminais – que são bases da maioria dos estudos sobre o assunto – em que propõem que os estímulos sensoriais ambientais, o nível de informação desse ambiente e as características dos indivíduos impactam suas experiências emocionais e induzem as pessoas a se aproximarem ou evitarem determinados locais e situações. O modelo apresentado pelos autores impulsionou a área da psicologia ambiental e foi originalmente testado em locais de trabalho, residências, hospitais, escolas e até mesmo prisões. Donovan e Rossiter (1982) adaptaram esse modelo a ambientes de varejo e observaram como suas variáveis afetam o comportamento do cliente dentro da loja.

Nesse modelo proposto, as variáveis ambientais das lojas (como cor, temperatura e música) são caracterizadas como estímulos, que geram respostas emocionais primárias envolvendo prazer e excitação no momento da compra, que, por sua vez, originam respostas comportamentais, que podem ser de aproximação ou rejeição por parte dos clientes (Donovan & Rossiter, 1982; Kaltcheva & Weitz, 2006; Sherman et al., 1997; Turley & Milliman, 2000; Vieira, 2013).

Figura 8 – Modelo Mehrabian-Russell de Estímulos Sensoriais

Fontes: Adaptado de Donovan e Rossiter (1982) e Donovan, Rossiter, Marcoolyn e Nesdale (1994).

Como muitos estudos já se dedicaram a analisar o comportamento dos clientes no ambiente do varejo e, especificamente, os estímulos oferecidos nas lojas (Ainsworth & Foster, 2017; Applebaum, 1951; Kumar & Karande, 2000; Turley & Milliman, 2000), vale ressaltar que estímulo é algo que desperta ou incita uma ação, mas também pode ser visto como fatores externos associados a uma tomada de decisão. Essa decisão pode estar relacionada a comprar determinado produto, à quantia de dinheiro a ser gasta, às escolhas de produtos ou frequência de compras (Sherman et al., 1997).

Mehrabian e Russell (1974) utilizam com frequência os termos *prazer* e *excitação* como sentimentos provocados pelo ambiente. No ambiente varejista, o prazer refere-se ao grau em que a pessoa se sente bem, alegre, feliz ou satisfeita com a situação e com a loja. A excitação refere-se ao grau em que uma pessoa se sente excitada, estimulada, alerta ou atuante na situação e na loja (Baker, Levy, & Grewal, 1992; Donovan & Rossiter, 1982). Estudos demonstram que fatores cognitivos podem explicar de maneira mais aprofundada a seleção e escolha de determinadas lojas na maioria das vezes em que acontecem compras planejadas. Entretanto, as respostas emocionais produzidas pelo ambiente do varejo são determinantes para que o cliente gaste mais dinheiro do que suas intenções iniciais (Donovan & Rossiter, 1982). Os autores explicam que os estímulos oferecidos pelo varejo que induzem à excitação podem aumentar o tempo de permanência das pessoas na loja e a capacidade de interação do cliente com a equipe de vendas. A combinação adequada entre prazer e excitação, criada pelo ambiente da loja, estimula as compras (Baker et al., 1992; Donovan & Rossiter, 1982; Donovan et al., 1994).

As emoções dos clientes e a motivação recreativa para compras estão fortemente associadas e demonstram ter efeitos mais fortes nos relacionamentos entre varejista e cliente (Kaltcheva & Weitz, 2006; Vieira, 2013). Quando a motivação do cliente é hedônica, criar ambientes de loja que estimulem a excitação tem efeito direto sobre o prazer e as intenções de compras (Holmqvist & Lunardo, 2015). Esses clientes são mais suscetíveis a influências do ambiente de loja e mais dispostos a se envolver com as compras (Breugelmans & Campo, 2011).

Por sua vez, quando os clientes possuem uma orientação motivacional de compra voltada para tarefas rotineiras, a excitação elevada, estimulada pelo ambiente da loja, tem efeito negativo no prazer de comprar. Quando os clientes estão voltados para compras utilitárias, desejam finalizar esse processo da maneira mais rápida e eficiente possível (Kaltcheva & Weitz, 2006). Esses clientes acreditam que o processo rotineiro de compras é desagradável quando se deparam com ambientes varejistas que proporcionam muitos estímulos (Holmqvist & Lunardo, 2015). Para exemplificar, Kaltcheva e Weitz (2006) apresentam uma situação envolvendo uma rede de supermercados que identifica a predominância de clientes com orientações voltadas para a realização de tarefas rotineiras. Nesse caso, a empresa deve utilizar cores menos saturadas em seu ambiente físico (como o azul claro), apresentar leiaute simples e expor os produtos de maneira tradicional. Portanto, “o nível de entusiasmo que os varejistas devem criar em suas lojas depende da motivação de compra de seus clientes” (Kaltcheva & Weitz, 2006, p. 115).

De certa forma, contradizendo esses autores, Sherman et al. (1997) afirmam que o cliente utilitário que vai à loja comprar um produto específico “pode comprar itens adicionais se sua atenção for capturada por exposições ou demonstrações criativas” (Sherman et al., 1997, p. 374). Ainda segundo os autores, caso o cliente esteja em estado emocional negativo e entra em uma loja na qual o ambiente cria sentimentos positivos, pode se sentir melhor e gastar mais do que o pretendido. Um consenso entre outros autores é que os estímulos ambientais têm impactado o estado emocional dos clientes no momento da compra (Holmqvist & Lunardo, 2015; Kaltcheva & Weitz, 2006; Shanmugarajah et al., 2018; Sherman et al., 1997) e devem ser adequados a situações e mercados específicos. Ampliando essas ideias, é ressaltado que “as diferentes orientações de compras dos clientes devem ser consideradas, não apenas no que diz respeito aos atributos funcionais da loja, mas também em relação aos elementos de atitude mais emocionais e de longo prazo” (Morschett, Swoboda, & Foscht, 2005, p. 444).

Para que os clientes sejam influenciados pelos estímulos da loja, em primeiro lugar eles precisam visitar as áreas físicas desse ambiente. Por isso, uma das principais medidas para

as atividades de marketing e análise ambiental é a *cobertura de loja*, ou seja, quanto da área física da loja que um cliente percorre em cada jornada de compra (Sorensen et al., 2017). Os autores também afirmam ser necessário que varejistas entendam como os clientes fazem a cobertura da loja, para que então possam prever a intensidade do tráfego das pessoas, planejar os estímulos oferecidos em cada área física e gerenciar as condições desse ambiente.

São apresentadas por Bitner (1992) considerações relevantes sobre o impacto do ambiente no comportamento dos clientes. As condições ambientais, como temperatura, barulho, música e odor provocam respostas cognitivas, emocionais e fisiológicas, tanto nos clientes quanto nos funcionários do varejo. Dessa forma, essas condições afetam até mesmo sensações fisiológicas, como conforto e dor, fazendo com que as pessoas permaneçam ou rejeitem determinado ambiente em particular.

Outras sensações e condições também são observadas em alguns estudos. Atributos estéticos do ambiente de vendas são essenciais para criar sentimentos positivos (Kotler, 1973). O tempo que o cliente tem disponível para realizar suas compras interfere diretamente nas suas decisões na loja (Park, Iyer, & Smith, 1989). Os clientes demonstram, cada vez mais, interesses pela conveniência na orientação por compras ágeis e rápidas (Morschett et al., 2005). A competitividade do varejo, incluindo o setor supermercadista, obriga que as empresas busquem ou criem diferenciais perante a concorrência, como manter a loja aberta por 24 horas, oferecer facilidades que agilizem o pagamento das compras no caixa ou fornecer cupons de descontos (Kumar & Karande, 2000). Ressalta-se que, assim como experiências positivas no ambiente da loja levam os clientes a sentirem emoções positivas, também é verdade que experiências negativas podem anular boas sensações preexistentes (Sherman et al., 1997).

Com tudo isso, ainda é desafio para os varejistas do segmento supermercadista desenvolver estratégias que efetivamente aumentem os índices de compras não planejadas, que minimizem o adiamento de compras e melhorem as escolhas dos clientes quanto às quantidades adquiridas (deixando de comprar menos do que o realmente necessário), consequentemente, contribuindo para o aumento de receitas das lojas (Park et al., 1989). Nas situações de compras rotineiras e geralmente com baixo envolvimento, a utilização de *displays* para a exposição de produtos influencia positivamente a probabilidade de compra, pois os clientes querem agilidade na comunicação, com menor esforço (Breugelmans & Campo, 2011).

Muitos estudos se concentram nos efeitos imediatos do ambiente, particularmente em como os clientes reagem aos estímulos quando estão dentro de uma loja. Entretanto, os estímulos de uma loja proporcionam efeitos posteriores no comportamento dos clientes, como intenções de novas compras ou em relação à imagem do varejo (Lam, 2001). Portanto, também

é condizente caracterizar o ambiente varejista como um local planejado e projetado para criar sentimentos específicos nos clientes, que podem ter efeitos importantes nas compras e nas intenções de novas compras (Kotler, 1973).

2.3.2 Atmosfera e Ambiente Físico do Varejo

É reconhecida a importância do ambiente varejista como ferramenta de diferenciação de mercado e satisfação do cliente (Baker et al., 1992; Levy & Weitz, 2012; Vieira, 2013). O conceito de atmosfera de loja foi criado por Kotler (1973) e apresentado em um artigo clássico da área mercadológica (Baker et al., 1992; Hoffman & Turley, 2002; Milliman & Fugate, 1993; Poncin & Ben Mimoun, 2014).

O termo *atmosfera* descreve um projeto de ambiente com elementos sensoriais, que busca criar determinados efeitos positivos nos consumidores (Kotler, 1973). Esse conjunto de elementos que forma a atmosfera são considerados estímulos, que têm o objetivo de causar determinadas respostas comportamentais por parte dos clientes, como a efetivação da compra (Kumar & Karande, 2000; Turley & Milliman, 2000). “Mais especificamente, a atmosfera é o conjunto de esforços para criar ambientes de compras que produzam efeitos emocionais específicos no comprador e que aumentem sua probabilidade de compra” (Kotler, 1973, p. 50).

O autor ainda explica que a atmosfera é descrita em termos sensoriais e, por isso, suas principais dimensões envolvem os sentidos humanos – visão, audição, olfato, tato e paladar. Embora, segundo o autor, “o quinto sentido, paladar, não se aplica *diretamente* [itálico nosso] à atmosfera. Uma atmosfera é vista, ouvida, cheirada e sentida, mas não provada” (Kotler, 1973, p. 51). Essa afirmação de Kotler (1973) deve ser analisada considerando a data da publicação do trabalho e o contexto de sua época. Estudos mais recentes demonstraram que a utilização de estímulos ao paladar ganhou novas abordagens como elemento de atmosfera. Além de varejos alimentícios que utilizam inúmeros e criativos estímulos envolvendo o paladar, também são mencionadas como exemplos lojas de aeroportos que oferecem degustações como cortesia, lojas de roupas e bancos (Spence, Puccinelli, Grewal, & Roggeveen, 2014).

Diversos estudos foram realizados sobre a relação entre atmosfera de lojas, percepções a respeito delas e as reações emocionais dos clientes, tendo os aspectos sensoriais como foco: visão (Bitner, 1992; Bonnin & Goudey, 2012; Lam, 2001), olfato (Aguiar & Farias, 2014; Brito, Vieira, & Espartel, 2011; Errajaa, Legohérel, & Daucé, 2018), audição (Baker et al., 2002; Hoffman & Turley, 2002; Turley & Milliman, 2000), tato (Balasubramanian, Raghunathan, & Mahajan, 2005; Cook, 2014; Flavián, Gurrea, & Orús, 2016; Helm, Kim, &

Van Riper, 2018) e paladar (D'Ippolito & Timpano, 2016; Kim et al., 2018; Levy & Weitz, 2012; Spence et al., 2014).

Anos mais tarde, depois da concepção inicial de atmosfera de loja, Milliman e Fugate (1993) complementaram esse assunto, diferenciando *variáveis atmosféricas* do conceito de *atmosfera* propriamente. Assim, “uma variável atmosférica é qualquer componente dentro do campo perceptivo de um indivíduo que estimula os sentidos e, portanto, afeta a experiência total de estar em um determinado lugar em um determinado momento” (Milliman & Fugate, 1993, p. 68). Dessa forma, para esses autores, o conceito pode ser implementado, sendo “Atmosfera: a coleção de estímulos (variáveis atmosféricas) que incidem sobre os sentidos de um indivíduo, afetando a experiência total de estar em um determinado lugar em um determinado momento” (Milliman & Fugate, 1993, p. 68).

Enfim, a atmosfera é uma ferramenta de marketing. Os estímulos que formam uma atmosfera são ainda mais importantes nos ambientes em que o produto é comprado ou consumido. Esses estímulos são altamente relevantes para o varejo e menos importantes para os ambientes industriais. Também desempenham um papel de maior destaque nos mercados mais competitivos, nos quais os clientes têm mais opções de compras (Kotler, 1973).

Com isso, ressalta-se que a atmosfera do varejo é composta por elementos tangíveis (instalações físicas, piso, decoração do local, entre outros) e elementos intangíveis (como música ambiente, temperatura e aromas). Ambos componentes são considerados essenciais para proporcionar experiências aos clientes, sobretudo no ambiente de prestações de serviços, como o varejo (Hoffman & Turley, 2002). Os estudos de Francioni et al. (2018) demonstram que a atmosfera da loja influencia diretamente o nível de fidelidade do cliente à loja, mesmo em ambientes de compras utilitárias.

A atmosfera do ponto de venda possui uma linguagem silenciosa, como a comunicação do ambiente físico e a linguagem corporal das pessoas envolvidas – clientes e prestadores de serviços (Kotler, 1973). Dessa forma, tanto os atributos funcionais da loja (como o sortimento de produtos) quanto os atributos emocionais (prazer e sensações agradáveis) estimulados pelos varejistas e percebidos pelos clientes geram uma personalidade de loja na mente desse cliente (Kumar & Karande, 2000; Shanmugarajah et al., 2018). Possui, assim, atributos multidimensionais (Donovan & Rossiter, 1982).

2.3.2.1 Atributos da Atmosfera do Varejo

A identificação dos elementos que formam a atmosfera de uma loja é o primeiro passo para que as empresas possam adaptá-los às características dos clientes e suas aspirações, com o objetivo de influenciar as decisões de compras no ambiente físico (Turley & Milliman, 2000). Os estudos sobre ambiente de varejo devem compreender características de ergonomia, distribuição de espaços, cores, iluminação e estruturas físicas. Isso se torna ainda mais relevante quando pesquisas demonstram que volume de gastos, lealdade e satisfação do cliente também sofrem influência do ambiente estético visual da loja. Além disso, os aspectos visuais também geram diferenciação perante concorrentes e auxiliam as empresas a adotarem um determinado posicionamento no mercado (Francioni et al., 2018; Vieira, 2010).

Os clientes recebem diversos estímulos durante sua presença nas lojas (Francioni et al., 2018). Alguns estímulos envolvem a maneira como produtos são expostos, sua precificação, demonstrações dos produtos, os argumentos dos vendedores (Applebaum, 1951) e aspectos funcionais do leiaute do ambiente físico (Ainsworth & Foster, 2017). Dessa forma, consideram-se atributos da atmosfera do varejo as variáveis atmosféricas que estimulam os sentidos e as percepções dos clientes (Milliman & Fugate, 1993). Esses atributos também permitem que os clientes desenvolvam sua própria percepção a respeito da imagem da loja (Esbjerg et al., 2012; Martineau, 1958).

Como principais atributos dos ambientes varejistas são mencionadas variáveis de localização do ponto de vendas, atendimento pessoal e prestação de serviço em vendas, políticas de preços, curadoria de produtos oferecidos, benefícios agregados e instalações físicas – como iluminação, climatização, odorização, música ambiente – e leiaute (Ainsworth & Foster, 2017; De Nisco & Warnaby, 2013; Hult, Sharma, Morgeson, & Zhang, 2018). Para os varejos online, são considerados atributos a navegabilidade, a portabilidade e funcionalidades técnicas que agilizam a navegação no ambiente virtual (Poncin & Ben Mimoun, 2014).

Classificar os estímulos do ambiente varejista em categorias é relevante para facilitar as análises gerenciais e estruturar outras pesquisas a respeito de cada variável atmosférica (Ayalp, Yildirim, Bozdayi, & Cagatay, 2016; Turley & Milliman, 2000; Wang & Ha, 2011). São apresentadas três classificações no Quadro 4 com suas respectivas categorias, que abrangem diversos atributos da atmosfera de um ponto de venda.

Quadro 4 – Classificações das Variáveis Atmosféricas

Autores	Categorização proposta	Descrições dos Atributos
Turley e Milliman (2000)	Variáveis externas	Endereço e localização da loja, visual externo do varejo, fachada, características prediais (estilo arquitetônico, altura, tamanho e cor), elementos de jardinagem, áreas de estacionamento, vizinhança e outras lojas nos arredores, tráfego e congestionamento na localização.
	Variáveis interiores	Cor interna, piso, iluminação, música, aroma, largura dos corredores, tipo de parede e divisórias internas, tipo de pintura (ou papel de parede), tipo de mercadorias, características do teto, temperatura e limpeza.
	Leiaute e variáveis de design	Alocação de espaço, fluxo de tráfego para as pessoas, exposição e disposição dos produtos, mobiliário, prateleiras, disposição dos equipamentos, áreas de espera, seções da loja e áreas “mortas”.
	Variáveis de ponto de venda e decoração	Comunicação interna, expositores, displays, decoração das paredes, fotos, instruções, sinalizações, exibição dos preços.
	Variáveis humanas	Características dos funcionários, uniformes, características dos outros clientes, privacidade ou aglomeração.
Wang e Ha (2011)	Ambiente da loja	Características físicas da loja, como leiaute, cores, iluminação, som ambiente.
	Conveniência	Facilidades de acesso à loja.
	Mercadoria	Características dos produtos, qualidade e sortimento.
	Promoção	Informações gerais sobre descontos, promoções de vendas e informações em geral.
	Serviço pós-venda	Serviços de entrega, garantia, trocas ou reembolsos.
	Comunicação	Meios de comunicação (personalizados ou não) com os clientes.
	Comunicação interpessoal	Interação entre equipe de vendas e clientes ou entre os próprios clientes.
	Tratamento preferencial	Atendimento voltado para clientes regulares.
Ayalp, Yildirim, Bozdayi e Cagatay (2016)	Fatores ambientais	Temperatura, ruído, cheiro, música e iluminação.
	Fatores sociais	Clientes e funcionários.
	Fatores de design	Arquitetura, cor, materiais, textura e leiaute da loja.

Fontes: Adaptado de Turley e Milliman (2000), Wang e Ha (2011) e Ayalp, Yildirim, Bozdayi e Cagatay (2016).

Os implementos tecnológicos são atributos considerados relevantes. As tecnologias de autoatendimento (quiosques automatizados, máquinas de vendas, terminais informatizados, por exemplo) são oferecidas para redução dos custos varejistas e para melhorar a experiência do cliente. Dessas tecnologias, são cada vez mais usados os sistemas de caixas automáticos (*self-checkouts*) em supermercados do mundo todo (Orel & Kara, 2014).

Mesmo os banheiros dos clientes são considerados um atributo importante no ambiente da loja e a sua utilização está associada a um tempo prolongado na loja, aumentando, assim, a probabilidade de mais compras por parte do cliente. Os sanitários não são percebidos

somente como um serviço adicional oferecido pelas lojas, mas como um atributo capaz de influenciar o comportamento real de compras (Piha & Räikkönen, 2017).

De acordo com o exposto, verifica-se que os atributos de uma loja desempenham um papel importante no relacionamento entre clientes e varejistas (Wang & Ha, 2011). Os elementos que estruturam a atmosfera de uma loja são essenciais para a realização de suas atividades-fim – serviços aos clientes e vendas. Quando os clientes estão no ambiente de uma loja, podem experimentar diversas sensações, muitas delas contraditórias, como excitação, apatia, alegria, frustração, prazer, desconforto, surpresa ou desinteresse (Machleit & Eroglu, 2000). Apesar de influenciar de maneiras diferentes, de acordo com os perfis dos clientes, a atmosfera pode afetar a permanência do cliente no interior da loja, bem como suas decisões de compras (Ainsworth & Foster, 2017; Ayalp et al., 2016; Francioni et al., 2018) e até mesmo o humor do cliente (Sherman et al., 1997). Conhecer esses sentimentos e as reações estimuladas pelos arranjos planejados no ambiente varejista pode levar a uma maior compreensão do papel que as emoções exercem ao influenciar o comportamento dos clientes (Machleit & Eroglu, 2000).

Não existe uma atmosfera ideal para cada segmento do mercado. A atmosfera mais apropriada para determinada empresa, situação ou momento deve estar em sintonia com os objetivos de marketing da organização. As escolhas para o planejamento da atmosfera de uma loja devem considerar características do público-alvo, experiências buscadas por esse público, variáveis ambientais que podem fortalecer sensações e valores buscados pelos clientes e a competitividade da atmosfera criada perante os concorrentes (Kotler, 1973). Todavia, os resultados alcançados com estímulos fornecidos em uma atmosfera de varejo não são universais, mas específicos a determinado contexto (Kumar & Karande, 2000; Morschett et al., 2005; Turley & Milliman, 2000; Vieira, 2013). Os atributos de loja valorizados pelos clientes variam de acordo com os tipos e contextos das operações de varejo (Kumar & Karande, 2000; Wang & Ha, 2011). Ainda assim, os efeitos desses atributos de atmosfera desempenham influência no ambiente varejista e merecem atenção por parte das empresas (Turley & Milliman, 2000).

2.3.3 Influência da atmosfera no Comportamento do Cliente

Os elementos da atmosfera do varejo têm a capacidade de afetar o comportamento do cliente em diferentes estágios da tomada de decisão de compra e não somente no momento efetivo da compra (Hoffman & Turley, 2002). O ambiente da loja também influencia diversos

estágios do processo cognitivo dos clientes dentro de uma loja, incluindo atenção, percepção e processamento de informações. Dessa forma, percepções quanto ao tempo de espera, à satisfação quanto ao atendimento e sensações positivas ou negativas são influenciadas pelos estímulos do varejo (Lam, 2001).

Além de influenciar as sensações dos clientes, a atmosfera da loja pode ser um meio de criar mensagens e informações específicas para o local de venda, fazendo parte da comunicação integrada de marketing. Também pode ser caracterizada como um meio de criação de afeto nos clientes em relação ao ambiente e aos produtos comercializados (Kotler, 1973). A quantidade de informações disponíveis nas lojas, relativas a produtos ou serviços oferecidos, pode desencadear novas necessidades nos clientes durante o processo de compra, assim como influenciar a mudança de opção por produtos ou marcas quando acontece indisponibilidade no sortimento (Park et al., 1989).

Por isso, a atmosfera do varejo também auxilia na transformação de produtos comoditizados em experiências para os clientes, aumentando seu valor econômico (Hoffman & Turley, 2002; B. J. I. Pine & Gilmore, 1998). Em algumas situações, a atmosfera do varejo tem mais influência na decisão de compras do cliente do que o próprio produto que será comprado ou consumido (Kotler, 1973). O ambiente do varejo proporciona uma experiência de imersão para os clientes, quando se tornam fisicamente parte da própria experiência (B. J. I. Pine & Gilmore, 2011).

Os efeitos positivos da atmosfera de loja são basicamente estados emocionais, difíceis de serem verbalizados pelo cliente, que influenciam comportamentos dentro da loja (Donovan & Rossiter, 1982). “É provável que exposições repetidas a atmosferas semelhantes produzam uma resposta perceptiva consistente com base nas expectativas” (Milliman & Fugate, 1993, p. 68). Foram encontradas evidências de que a iluminação, música ambiente, o leiaute e o atendimento pessoal influenciam o comportamento de compras por impulso. Nesse sentido, a compra por impulso é caracterizada como aquela compra instantânea, com pouca reflexão (Mohan et al., 2013). Além disso, esse tipo de impulso envolve o desejo de comprar percebido de maneira repentina e intensa, frequentemente irresistível. A compra por impulso, nessa definição, é aquela na qual o cliente não tem a intenção de comprar antes de entrar no ambiente do varejo, seja para uma categoria ou produto específicos ou para cumprir uma operação de compra planejada (Beatty & Ferrell, 1998). Entre os elementos do ambiente da loja, o leiaute tem maior efeito sobre as compras por impulso (Mohan et al., 2013).

Nesse contexto, outros estímulos desempenham papel influenciador nas experiências dos clientes de maneira acentuada (Ayalp et al., 2016). Assim, a presença ou falta

de odor no ambiente da loja pode afetar o comportamento do cliente. A iluminação do ambiente varejista pode influenciar tanto a imagem da loja quanto o manuseio dos produtos expostos, assim como as cores do ambiente influenciam no tempo de permanência do cliente dentro da loja, proporcionam sensações agradáveis, conseguem atrair as pessoas para o interior do varejo e podem melhorar a imagem dos produtos, quando usadas adequadamente (Turley & Milliman, 2000). Pesquisas apresentadas por Turley e Milliman (2000) demonstram que também o volume e os estilos das músicas influenciam no tempo de permanência na loja. Por sua vez, estudos de Vieira (2013) demonstram que a utilização de músicas, cores e imagens produz associações emocionais de comportamento de compra mais fortes. Além disso, os resultados dessas pesquisas confirmam que estímulo, emoção e resposta estão fortemente associados no comportamento do cliente, considerando o ambiente de varejo (Vieira, 2013).

2.3.4 Atmosfera Supermercadista

O varejo supermercadista abrange um tipo essencial e rotineiro de compras e de comportamentos específicos dos clientes. A experiência de compra em supermercados é caracterizada por muitos estímulos da loja (como disposição dos produtos, marcas, iluminação e diversas informações) e pela repetição da compra em intervalos regulares de tempo (uma ou mais vezes por semana, por exemplo). Essas características criam um contexto em que as intenções dos clientes e os resultados dependem de diversos fatores situacionais (Park et al., 1989).

Estudos no contexto desse segmento de varejo demonstram que os atributos de loja valorizados pelos clientes variam de acordo com o método e com o local de realização das pesquisas (Nilsson, Gärling, Marell, & Nordvall, 2015). Os clientes têm percepções subjetivas a respeito das características das lojas e, conforme Morschett et al. (2005), os atributos mais valorizados em um supermercado são a seleção e qualidade dos produtos, o preço, produtos frescos, a possibilidade de encontrar variedade de produtos em um só lugar, quantidade de caixas e filas, design da loja, limpeza, facilidades de acesso à loja, proximidade da loja, sortimento de produtos e qualidade do serviço. Por sua vez, outro estudo, também no setor supermercadista, destaca como atributos de loja mais considerados pelos clientes os sistemas e processos da operação da loja, a aparência do ambiente, o pessoal de atendimento, promoções de vendas, preço, qualidade dos produtos, custo-benefício quanto ao valor percebido da loja e dos concorrentes (Sirohi et al., 1998).

Nilsson et al. (2015) classificam os atributos mais valorizados pelos clientes no supermercado em dois grupos: atributos de atratividade e atributos de acessibilidade. Atributos de atratividade incluem o nível do preço praticado, ofertas, qualidade do serviço, qualidade das instalações físicas, instalações para cuidados com crianças e proximidade com outras lojas. Os atributos de acessibilidade abrangem o estacionamento, acesso a transporte público, proximidade ao cliente e horário de funcionamento. “Os resultados também sugerem que os consumidores que investem mais dinheiro em compras de supermercado atribuem mais peso aos atributos de atratividade, . . . enquanto os consumidores que investem mais esforço (viajando mais tempo para comprar na loja) atribuem mais peso aos atributos de atratividade, como qualidade da loja e do serviço” (Nilsson et al., 2015, p. 81). O Quadro 5 apresenta um resumo descritivo dos atributos mais valorizados, especificamente no varejo supermercadista.

Quadro 5 – Atributos mais valorizados nos supermercados

Atributos gerais	Descrições dos Atributos	Autores
Atributos de Atratividade (Nilsson et al., 2015)	Qualidade das instalações físicas	Nilsson et al. (2015), Morschett et al. (2005) e Sirohi et al. (1998)
	Preço praticado	Nilsson et al. (2015), Morschett et al. (2005) e Sirohi et al. (1998)
	Ofertas e promoções de vendas	Nilsson et al. (2015) e Sirohi et al. (1998)
	Qualidade do serviço	Nilsson et al. (2015) e Morschett et al. (2005)
	Seleção e qualidade dos produtos	Morschett et al. (2005) e Sirohi et al. (1998)
	Instalações para cuidados com crianças	Nilsson et al. (2015)
	Proximidade com outras lojas	
	Produtos frescos	Morschett et al. (2005)
	Variedade de produtos	
	Limpeza	
	Operações da loja	Sirohi et al. (1998)
	Pessoal de atendimento	
	Valor percebido da loja	
	Valor percebido do concorrente	
Atributos de Acessibilidade (Nilsson et al., 2015)	Proximidade da loja ao cliente	Nilsson et al. (2015) e Morschett et al. (2005)
	Estacionamento	Nilsson et al. (2015)
	Acesso a transporte público	
	Horário de funcionamento	
	Quantidade de caixas e filas	Morschett et al. (2005)
	Facilidades de acesso à loja	

Fontes: Adaptado das informações de Sirohi et al. (1998), Morschett et al. (2005), Wang e Ha (2011) e Nilsson et al. (2015)

As experiências positivas vivenciadas pelos clientes são importantes para a formação de imagem do varejo supermercadista. Pesquisas demonstram que, apesar de supermercados serem considerados, em geral, como locais de compras utilitárias, caso ofereçam opções de entretenimento, ou atividades não rotineiras (por exemplo, cursos de culinária), os clientes são atraídos para o ambiente da loja e percebem as experiências positivas (Kim, Ham, Moon, Chua, & Han, 2018; Pine & Gilmore, 2011).

2.3.5 Varejo Experiencial

Grande parte das decisões de compras é tomada dentro da loja (Underhill, 2009). Os varejistas usam técnicas cada vez mais avançadas na criação de experiências atraentes para os clientes no ambiente físico das lojas (Murray, Elms, & Teller, 2017; Puccinelli et al., 2009). Ainda assim, Bäckström e Johansson (2006) demonstram que os atributos mais valorizados pelos clientes em suas experiências satisfatórias apresentam aspectos tradicionais, como atendimento do pessoal, sortimento de produtos e leiaute que facilite o tráfego nas lojas. Em varejos físicos, “os funcionários são frequentemente vistos como a personificação da experiência de varejo” (Resnick, Foster, & Woodall, 2014, p. 841).

Os estímulos ambientais interagem com as características do pessoal de atendimento, impactando as sensações de prazer e excitação dos clientes (Bäckström & Johansson, 2006; Baker et al., 1992; Resnick et al., 2014). Frequentemente, aspectos muito sutis no comportamento do pessoal contribuem para sentimentos positivos, por exemplo, um sorriso, . . . ou estar rapidamente disponível para os consumidores. Além disso, experiências positivas nas lojas são criadas quando o pessoal de atendimento demonstra esforços extras para atender os clientes mas também estão relacionadas à “competência do pessoal: sua capacidade de fornecer conselhos úteis, dar sugestões sobre o que pode ser adequado ao consumidor ou lidar bem com reclamações” (Bäckström & Johansson, 2006, p. 424).

Como há relação direta dos estímulos da atmosfera sobre o prazer e a excitação dos clientes, são inúmeras as consequências para os varejistas e resultados para o comportamento do cliente. Essas sensações influenciam positivamente a quantia de dinheiro gasta, o tempo de permanência na loja e o número de itens comprados (Sherman et al., 1997). Mudanças frequentes na disposição dos produtos e locais de exposição na loja podem dificultar a localização rápida desses produtos pelos clientes. O aumento de tempo gasto na busca dos produtos pode diminuir o tempo total de que o cliente dispõe para estar no ambiente da loja (Ainsworth & Foster, 2017; Park et al., 1989). A sinalização da loja tem influência positiva no

comportamento dos clientes ao facilitar o acesso aos produtos e áreas do ambiente, principalmente nas jornadas de compras mais rápidas e com motivação utilitária (Sorensen et al., 2017). O tempo gasto em uma loja tem impacto nas decisões de compra e na cobertura da loja feita pelo cliente. Por sua vez, o tempo da jornada de compras é influenciado pelo tipo de motivação da compra, de acordo com o dia da semana, com o formato, com o leiaute e ambiente da loja. O tempo de permanência dos clientes nas lojas que possuem uma via de tráfego interno com “caminho único dominante” (lojas Ikea e Etna, por exemplo) geralmente é maior, em comparação com outras lojas que não têm esse tipo de orientação de tráfego (Sorensen et al., 2017, p. 183).

Apesar de poucos estudos abordarem a *qualidade cinética* no ambiente varejista, esse tipo de estímulo demonstra influências nas experiências dos clientes. Esse termo envolve as atividades físicas necessárias para a realização da tarefa de compras e é conceituado como: “A qualidade cinética de um lugar é definida como a valorização da loja em relação aos movimentos e gestos que podem ser realizados durante as compras” (Bonnin & Goudey, 2012, p. 638). Algumas pesquisas demonstram que as movimentações do cliente durante sua visita ao ambiente físico das lojas influenciam na experiência de compra (Halvorsrud et al., 2016; Khan & Rahman, 2015; Terblanche, 2018). Portanto, a configuração e leiaute das lojas orientam os movimentos e esforços físicos dos clientes, influenciando a qualidade cinética do ambiente. A rede Carrefour em 2010, “investiu milhões de euros em um novo conceito de hipermercado . . . O objetivo do novo projeto era melhorar a qualidade cinética da loja (corredores maiores, gôndolas mais baixas para facilitar o contato com os produtos)” (Bonnin & Goudey, 2012, p. 637–638).

O tráfego de pessoas, sua movimentação corporal e os esforços físicos necessários no ambiente da loja, podem determinar as sensações de conforto ou desconforto sentidas pelos clientes (Ainsworth & Foster, 2017). Assim, a avaliação da qualidade cinética feita pelos clientes mesmo que de forma intuitiva, envolve a usabilidade do local (desempenho do ambiente para fazer as compras), a eficiência (como o ambiente auxilia no desempenho da compra) e “espírito da loja” (p. 638), que é o clima sentido pelos clientes, ou seja, o tipo do ambiente voltado a atender as orientações utilitárias ou hedônicas das pessoas. Nesse contexto, o clima também recebe influências do ambiente da loja, como música, estética visual e disposição física do mobiliário e dos produtos (Bonnin & Goudey, 2012).

Tudo isso destaca a importância dos estudos que abordam as influências do ambiente das lojas no consumo (Baker et al., 1992; Hoffman & Turley, 2002; Sachdeva & Goel, 2015; Schmitt, 2004; Turley & Milliman, 2000). O varejo que utiliza diversos atributos para

criar uma atmosfera que incentive ao máximo as experiências positivas ao cliente pode ser descrito com o termo varejo experiencial. Assim, varejos considerados experienciais oferecem vários recursos atraentes, que podem melhorar a experiência dos clientes (Jahn, Nierobisch, Toporowski, & Dannewald, 2018). O conceito central do varejo experiencial está relacionado à Economia das Experiências (B. J. I. Pine & Gilmore, 2011), ao proporcionar aos clientes verdadeiros espetáculos imersivos no ambiente das lojas de forma memorável, única, lúdica, alegre e empolgante (Klein, Falk, Esch, & Gloukhovtsev, 2016).

O varejo que efetivamente apresenta a proposta experiencial possibilita que o cliente tenha sensações positivas e se envolva com a marca da própria loja. Muitas vezes, os clientes participam ativamente e são co-criadores das experiências (Klein et al., 2016). Dessa forma, a utilização de estratégias e operações que estimulem lojas experienciais têm alterado a forma de gerenciar o varejo em si (Bäckström & Johansson, 2006; A. Watson, Alexander, & Salavati, 2018). Isso endossa e aproxima a realidade empresarial dos estudos originais de Mehrabian e Russell (1974), Holbrook e Hirschman (1982), Pine e Gilmore (1998) e Schmitt (2004) sobre as experiências dos clientes no ambiente das lojas.

O varejo experiencial apresenta cinco dimensões conceituais, ilustradas na Figura 9: (a) consumo de experiências por parte do cliente, (b) consumo de produtos com significado subjetivo, como marcas fortes e licenciamento de personagens, (c) consumo de entretenimento no ambiente da loja, (d) ambientes temáticos e (e) ambientes que incentivem o cliente a comprar produtos de categorias diferentes em uma única jornada (*cross-shopping*). Vale ressaltar que não são dimensões isoladas, mas complementares e que, apesar de possuir motivações utilitárias de compras, o varejo de alimentos (supermercados e restaurantes, por exemplo) apresenta potencial de negócios a ser explorado, considerando o ambiente físico experiencial (Kim, 2001).

Figura 9 – Dimensões do Varejo Experiencial

Fontes: Adaptado de Kim (2001).

Conforme o exposto, varejistas devem considerar o desenvolvimento da atmosfera da loja como um investimento dinâmico e de longo prazo, com inovações contínuas. Os investimentos para modernizar a atmosfera são importantes para melhorar as experiências dos clientes e aumentar seu desejo de efetuar novas compras na mesma loja. É necessário monitorar constantemente a atmosfera e adaptá-la aos clientes (Francioni et al., 2018). Influenciar as experiências dos clientes exige que os varejistas compreendam como a atmosfera das lojas proporcionam sensações memoráveis e satisfatórias (Rayburn & Voss, 2013).

Segundo pesquisas realizadas com empresas varejistas em diversos segmentos, os materiais de comunicação utilizados no ambiente da loja desempenham papel importante para proporcionar uma boa experiência ao cliente. Para esse objetivo, foi identificado que as empresas usam frequentemente soluções tecnológicas que tornam a comunicação na loja mais fácil e divertida (Bäckström & Johansson, 2006; Murray et al., 2017). Incluir “máquinas automáticas, telas, computadores e oportunidades para navegar na Internet no ambiente da loja, está se tornando cada vez mais valioso para . . . melhorar suas experiências na loja” (Bäckström & Johansson, 2006, p. 422).

Clientes percebem os atributos de uma loja e sua atmosfera de maneira holística, uma vez que os estímulos são percebidos de maneira conjunta e não isolados (Rayburn & Voss, 2013). Por serem multissensoriais, “sua influência combinada é provavelmente ainda maior do que a soma de suas partes” (Spence et al., 2014, p. 483). Novas tecnologias utilizadas no ambiente físico das lojas impactam as percepções dos clientes em relação à atmosfera do local, as experiências de compras e as reações positivas dos clientes (Poncin & Ben Mimoun, 2014). Devido às novas formas de interação entre empresas e clientes, torna-se fundamental que os varejistas reconheçam que não podem “controlar a conversa”. A multiplicação dos ambientes de negócios varejistas proporciona diversas vantagens e inúmeros desafios para o gerenciamento do varejo (Grewal, Roggeveen, Runyan, et al., 2017, p. 261). Na pesquisa de Barwitz e Maas (2018), é evidenciado que as empresas têm demonstrado interesse em investir em uma melhor integração de seus canais de distribuição e pontos de contato. Dessa forma, pretendem fornecer aos clientes a possibilidade de alternar sua jornada de compras entre os diferentes canais disponíveis.

Além da força influenciadora dos ambientes de compras e do aumento dos canais de distribuição, nos últimos tempos houve uma multiplicação das plataformas de compras, alterando a própria jornada de consumo, seja no estágio pré-compra, no momento efetivo da compra (momento da verdade) ou no estágio pós-compra. O consumidor pode efetuar compras por meio dos diversos pontos de contato disponíveis: loja física, loja virtual no site da própria organização, operação *marketplace* em outros sites (Hwangbo et al., 2017), telefones, catálogos físicos ou virtuais, quiosques de autoatendimento, plataformas em mídias sociais ou as variadas possibilidades da tecnologia móvel – *apps*, smartphones, buscadores, entre outros (Shankar et al., 2010). “Cada vez mais, o sucesso no varejo é menos sobre *o que* [itálicos nossos] os varejistas vendem e mais sobre *como* [itálico nosso] eles vendem” (Sachdeva & Goel, 2015, p. 290).

2.4 VAREJO MULTICANAL E INTEGRAÇÃO DOS AMBIENTES OFF-LINE E ON-LINE

Canais se referem aos caminhos e às maneiras de interagir com os clientes. Assim, representam as diferentes formas pelas quais o produto ou a informação é transferida. Nesse contexto, os canais de marketing abrangem tanto a distribuição física como os processos de comunicação com os clientes e apresentam três dimensões: estágio, tipo e agente do canal (Saghir, Wilding, Mena, & Bourlakis, 2017).

A primeira dimensão, chamada de estágio do canal, abrange as etapas pré-compra, pagamento, entrega e retorno e pode incluir vários tipos de canais e agentes de operação. A segunda dimensão envolve os tipos de canais e são os meios disponíveis para fornecer as mercadorias, serviços e informações. Essa dimensão pode incluir a mídia tradicional (como TV e rádio), telefones, aplicativos de smartphones, “lojas, sites, mídias sociais, e-mails, anúncios, catálogos, . . . cartões, cupons, cartões de fidelidade, . . . operações de entrega em domicílio (*delivery*); postagens e pontos de devolução” (Saghiri et al., 2017, p. 58). A terceira dimensão – agente do canal – se refere à empresa ou organização que gerencia o tipo de canal (segunda dimensão) em cada estágio do canal (primeira dimensão). Podem ser fabricantes, varejistas digitais, varejistas físicos, operadores logísticos, sites de comparação de preços e instituições de crédito (Saghiri et al., 2017). O Quadro 6 apresenta essas informações.

Quadro 6 – Dimensões dos canais de marketing

Dimensões	(1) Estágios do Canal	Pré-compra, pagamento, entrega e retorno
	(2) Tipos do Canal	Mídia tradicional (como TV e rádio), telefones, aplicativos de smartphones, lojas, sites, mídias sociais, e-mails, anúncios, catálogos, cartões, cupons, cartões de fidelidade, operações de entregas em domicílio (<i>delivery</i>), postagens em redes sociais e pontos de devolução de mercadorias
	(3) Agentes do Canal	Fabricantes, varejistas digitais, varejistas físicos, operadores logísticos, sites de comparação de preços e instituições de crédito

Fonte: Adaptado de Saghiri et al. (2017).

Segundo Toledo (1994), os canais incluem agentes comerciais, revendedores, varejistas em geral, empresas especializadas em transporte e armazenagem, empresas prestadoras de serviços facilitadores – como as agências de comunicação, empresas de consultoria e de pesquisa de marketing –, empresas financeiras e seguradoras. As funções básicas dos canais abrangem operações comerciais e logísticas, que abrangem diversas informações relevantes da operação de distribuição, como características do mercado consumidor, tendências, aspectos da concorrência, táticas de precificação e cenários de consumo (Toledo, 1994). Dessa forma, Parente e Barki (2014) afirmam que os canais escolhidos devem estar preparados para realizar funções específicas de acordo com as expectativas dos clientes. Assim, os compradores devem saber o que encontrarão em cada canal

para não haver frustrações quanto a uma operação não realizada. São classificados quatro grupos de canais (Parente & Barki, 2014):

- a) canais móveis ou *mobile*: usam smartphones e tablets como meio de interface para sites de vendas;
- b) canais de multimídia não *mobile*: oferecem produtos por meio de televisão (redes especializadas em vendas ou aparelhos de TV interativa), rádio ou computador para acessar a Internet e inúmeros modelos de negócios;
- c) canais off-line: abrangem desde os mais tradicionais aos de maior abrangência, como catálogos, venda direta porta a porta e as lojas físicas. As lojas físicas envolvem diversos formatos, como shopping centers, lojas de rua, lojas franquizadas, quiosques, feiras e tantos outros;
- d) canais alternativos: oferecem produtos por meio de painéis (eletrônicos ou estáticos), geralmente localizados em ambientes públicos. Esses canais usam gôndolas virtuais em metrô ou pôsteres que usam os *QR codes* para acessar as plataformas de compras.

Varejistas multicanais são aqueles que vendem mercadorias ou serviços por meio de mais de um canal, sendo geralmente adicionados canais eletrônicos aos formatos disponibilizados pelas empresas (Levy & Weitz, 2012). Administrar uma operação varejista multicanal envolve mais do que utilizar diferentes canais de comunicação. A multicanalidade envolve diversos aspectos gerais do marketing, como distribuição física dos produtos, contatos e relacionamento com os clientes, estratégias de precificação em diferentes plataformas de vendas, gerenciamento de estoques, operações de bancos de dados, utilização de tecnologias nos pontos de contato e busca por aumento na participação do mercado (J. Zhang et al., 2010). Nesse contexto, os canais possuem características diferentes, não são substitutos diretos entre si e, geralmente, são usados de maneiras distintas pelos clientes. O varejo multicanal diminui barreiras espaço-temporais que existem quando só há um tipo de canal para o processo de compras (Harris, Riley, & Hand, 2018).

Embora a análise de varejo multicanal sob a perspectiva do cliente seja importante para a compreensão dos fatores que influenciam o desenvolvimento de estratégias eficazes, devem-se considerar os recursos e as capacidades dinâmicas a partir da perspectiva do varejista para a implementação, acompanhamento e avaliação das operações multicanais. Nesse contexto, *capacidades dinâmicas* compreendem a capacidade da empresa de integrar e gerenciar os recursos disponíveis para seu crescimento (Agnihotri, 2015). “São um conjunto de

processos específicos e identificáveis, como o desenvolvimento de produtos” e as disposições necessárias para administrar os multicanais (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1105).

Geralmente, o conjunto de processos que forma as capacidades dinâmicas é baseado em informações e atividades executadas de maneira que permitam à empresa implementar e otimizar seus outros recursos (Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2014). Esses processos devem ser analíticos e detalhados, assemelhando-se à concepção tradicional de rotinas, uma vez que criam valores para as empresas em mercados dinâmicos. “Capacidades dinâmicas são condições necessárias, mas não suficientes, para vantagem competitiva” (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1106). Entretanto, se as empresas não se concentrarem em suas capacidades, provavelmente não obterão vantagens competitivas (Agnihotri, 2015; Bolton et al., 2018; Homburg et al., 2017).

Ao menos dois recursos da operação multicanal apresentam certa vantagem competitiva: informações a respeito do histórico de compras e do comportamento do cliente em mais plataformas de relacionamento e conhecimento na coordenação das atividades entre os canais disponíveis. São informações valiosas para que o varejista gerencie as operações e obtenha a sinergia necessária entre os canais (Levy & Weitz, 2012). Quando os varejistas trabalham com múltiplos canais mas de maneira independente uns dos outros criam fragmentos na cadeia de suprimentos e têm maiores dificuldades para oferecer uma experiência consistente e confiável ao cliente (Saghiri et al., 2017).

2.4.1 Varejo multicanal integrado: *Cross-Channel*

Nas operações multicanais, as empresas varejistas conseguem satisfazer melhor as necessidades dos clientes, na medida em que usam uma combinação de canais e exploram os benefícios e as deficiências inerentes a cada tipo de operação (Levy & Weitz, 2012). Entretanto, muitos varejistas operam diferentes canais de forma isolada. São varejos multicanais, mas não são varejos multicanais integrados (Beck & Rygl, 2015). Dessa forma, os varejistas multicanais precisam desenvolver suas operações de maneira integrada e, com isso, ter a oportunidade de desenvolver vantagem estratégica em comparação aos concorrentes que operam em um único canal (Levy & Weitz, 2012; McGoldrick & Collins, 2007).

O termo *multicanal* é utilizado muitas vezes de forma genérica, simplesmente descrevendo a empresa que opera mais de um canal para interagir com os clientes. Pode ser considerado como um termo guarda-chuva que cobre outras denominações dos canais. Uma delas é o *cross-channel* – descrito algumas vezes em português como *canal cruzado* – que, além

de indicar uma operação multicanal, demonstra uma efetiva integração entre os diversos canais utilizados pela empresa (Beck & Rygl, 2015). A categorização dos termos usados no ambiente do varejo multicanal é relevante para indicar os diferentes tipos de interação e integração de canais nesse segmento e, principalmente, para apoiar a comunicação, uniformizando entendimentos (Beck & Rygl, 2015).

A partir da perspectiva do varejista e das atividades controladas pela empresa, Beck e Rygl (2015) apresentam as principais características das categorizações dos termos *multicanal* e *cross-channel*, conforme o Quadro 7. Na operação multicanal, a empresa oferece mais de um canal aos clientes, mas não há uma integração entre dados, informações dos clientes, informações sobre estoque disponível nos diferentes canais, e os preços praticados não são os mesmos. Isso faz com que o sortimento de produtos vendidos não tenha consistência entre os canais. Por sua vez, na operação de varejo *cross-channel*, existe uma integração (mesmo que parcial) entre os canais oferecidos. Em pelo menos dois dos canais operados pela empresa são praticados os mesmos preços e os dados dos clientes e o inventário de estoque estão disponíveis. Podem ocorrer promoções entre canais e alguma integração entre recursos eletrônicos e a loja física (Beck & Rygl, 2015; Bèzes, 2018).

Quadro 7 – Comparativo entre Operações Multicanais e *Cross-channel*

Varejo	Multicanal	<i>Cross-channel</i>
Conceitos	<p>Conjunto de atividades que abrange a venda de produtos por meio de mais de um canal.</p> <p>Varejista não opera os canais de forma integrada.</p> <p>O cliente pode usar os canais separadamente, mas não faz interação entre os canais.</p>	<p>Conjunto de atividades que abrange a venda de produtos por meio de mais de um canal.</p> <p>Varejista opera uma integração parcial entre os canais disponíveis.</p> <p>O cliente pode usar a integração parcial dos canais como lhe convier.</p>
Tipos de integração	<p>Opera mais de um canal.</p> <p>Nenhuma integração entre canais é controlada pelo varejista.</p>	<p>Opera mais de um canal.</p> <p>Existe integração parcial entre canais, controlada pelo varejista.</p>
Características	<p>Não são compartilhados entre os canais: dados dos clientes, inventário de estoque ou políticas de preço.</p> <p>Mercadorias ou serviços são disponibilizados de maneira inconsistente entre os canais.</p>	<p>Dados dos clientes, inventário de estoque ou políticas de preço são compartilhados em pelo menos dois canais.</p> <p>Cupons de descontos são enviados via aplicativo móvel de smartphone para serem utilizados em lojas físicas.</p>

Fonte: Adaptado de Beck e Rygl (2015).

Varejo multicanal é o conjunto de atividades que abrange a venda de mercadorias ou serviços por meio de mais de um canal, operados separadamente e sem integração. Por isso, o cliente pode usá-los de maneira isolada, mas não consegue realizar algum tipo de interação entre os canais. Assim, o varejista multicanal vende e se relaciona por mais de uma interface, mas não as opera de maneira integrada (Beck & Rygl, 2015). Nesse tipo de varejo, as estratégias que operam os canais disponíveis são independentes umas das outras (Bèzes, 2018). Assim, os canais que formam essa multiplicidade têm como principais características a coexistência de vários canais e a competição entre si, podendo acontecer conflitos e canibalização de vendas (Picot-Coupey et al., 2016).

Por sua vez, varejo *cross-channel* é o conjunto de atividades que envolve a venda de produtos por meio de mais de um canal, no qual o varejista controla uma integração parcial entre os canais disponíveis. O cliente pode acionar essa interação parcial como lhe for conveniente (Beck & Rygl, 2015). Existe assim uma conexão intencional dos canais por parte do varejo, de modo a incentivar a migração dos clientes (Bèzes, 2018). Dessa forma, existe uma interdependência entre os canais cruzados, com estratégias que intensifiquem a movimentação dos clientes entre eles e a sinergia de suas capacidades. As principais características do *cross-channel* consistem em diminuir ao máximo as fronteiras entre os canais, minimizando pontos de atritos durante a jornada do cliente e a movimentação entre os canais (Picot-Coupey et al., 2016). Nesse contexto, o *cross-channel* reforça a lealdade do cliente, proporciona mensagens e comunicação com mais consistência ao seu público (Larke, Kilgour, & O'Connor, 2018; Santos & Gonçalves, 2019) e impacta no crescimento das vendas (Cao & Li, 2015).

Considerando as perspectivas dos clientes e dos varejistas, Cao e Li (2015) propõem uma definição ampla para a integração de canais: “*Cross-channel* é o grau em que uma empresa coordena os objetivos, o planejamento e a implantação de seus canais para criar sinergias para a empresa e oferecer benefícios específicos a seus consumidores” (Cao & Li, 2015, p. 200). As sinergias provocadas por interações de bancos de dados, sistemas de informação, logística e suprimentos proporcionam melhorias nas operações *cross-channel* e nem sempre são observadas pelos clientes (Bèzes, 2018; Cao & Li, 2015).

São muitas as expectativas dos clientes quando têm contato com uma empresa que opera mais de um canal de vendas e relacionamento. Em geral, os clientes querem ser reconhecidos individualmente quando interagem com um vendedor, quando acessam o site do varejo ou quando entram em contato via telefone (Levy & Weitz, 2012). Querem comprar pela internet e retirar na loja ou fazer devoluções no ambiente físico de compras realizadas remotamente; desejam saber se o produto vendido no site está disponível em uma loja física

próxima (Badrinarayanan, Becerra, & Madhavaram, 2014; Vyt, Jara, & Cliquet, 2017). Enfim, as variadas expectativas do cliente se transformam em desafios a serem vencidos sob a perspectiva da empresa varejista (Levy & Weitz, 2012; J. Zhang et al., 2010).

A utilização de multicanais integrados é um desafio aos varejistas na medida em que precisam lidar com clientes em diferentes contextos. Muitas vezes, cada canal tem operações distintas, um complementando o outro, o que obriga as empresas a terem conhecimento amplo e profundo sobre os clientes (Parente & Barki, 2014). Segundo Zhang et al. (2010), os maiores problemas para que os varejistas implementem estratégias multicanais bem-sucedidas envolvem: (1) estrutura organizacional; (2) integração dos dados (3) análise do comportamento do cliente e (4) métricas de avaliação de desempenho dos canais.

Em relação à (1) estrutura da organização varejista, a maioria das empresas gerencia seus canais de forma descentralizada, mantendo equipes diferentes para as áreas de operação de cada canal, o que dificulta a integração e, muitas vezes, provoca conflitos. Uma estrutura descentralizada pode gerar problemas quanto à sinergia entre os canais disponíveis e duplicidade em operações. Não há um modelo único que solucione as necessidades dos varejistas. Cada empresa deve analisar quais operações manter integradas ou separadas, considerando sua cultura, história, estrutura gerencial, estratégia de marca e compatibilidade dos canais (J. Zhang et al., 2010).

Quanto à (2) integração dos dados, o desafio envolve construir uma estrutura de tecnologia da informação que possibilite a coleta, o processamento e a análise dos diferentes dados pertinentes a cada canal. Além disso, deve considerar o fluxo desses dados e o seu armazenamento. Para que sejam geradas informações úteis e para que a experiência do cliente seja consistente e atualizada em cada ponto de contato, a integração desses dados é essencial (Vyt et al., 2017; J. Zhang et al., 2010). Isso também é relevante para que o varejista tenha mais informações sobre o (3) comportamento do cliente, uma vez que isso abrange seu histórico de relacionamento, os pontos de contato utilizados, frequências de uso e questões como privacidade e segurança de dados dos clientes (Dholakia et al., 2010; Neslin & Shankar, 2009; Toledo, Nakagawa, & Yamashita, 2002; J. Zhang et al., 2010).

Por fim, o quarto problema citado por Zhang et al. (2010) envolve as maneiras e (4) métricas para avaliação formal de cada canal utilizado e dos resultados obtidos com sua integração. É tarefa difícil identificar um conjunto de métricas que reflita as condições de cada operação e canal específico, de maneira a combinar medidas de desempenho já estabelecidas, como metas de vendas físicas por segmentos, conversão de cliques, volume de vendas e margem bruta por metragem de loja. Além disso, deve-se ter cautela ao avaliar um programa de varejo

multicanal com base apenas em resultados obtidos em curto prazo, uma vez que os efeitos positivos da operação integrada pode levar mais tempo para ser mensurado (Ailawadi & Farris, 2017; Parente & Barki, 2014; J. Zhang et al., 2010).

A integração entre os canais apresenta benefícios aos varejistas multicanais, na medida em que o uso comercial da internet é cada vez maior, bem como a incorporação dos smartphones e plataformas móveis no cotidiano dos clientes. “Os varejistas . . . precisam se adaptar a um mundo em que lojas, catálogos e internet não são mais categorias distintas de varejo. Cada vez mais, é necessário pensar em termos de canais dentro de varejistas, em vez de varejistas dentro dos canais” (McGoldrick & Collins, 2007, p. 155). É reconhecido que a maioria dos varejistas precisa desenvolver a maturidade para adotar um modelo ou fases para implementar gradualmente a efetiva integração entre os canais (Cao & Li, 2015).

Considerando a necessidade de proporcionar melhores experiências durante a jornada de compras, é cada vez mais importante oferecer diferentes tipos de canais de interação com os clientes de forma integrada. A complexidade dessa integração consiste em gerenciar os pontos de contato nos diversos canais também de forma unificada (Payne & Frow, 2004). Nesse sentido, a integração de canais é definida como o grau em que diferentes canais de distribuição interagem entre si (Bendoly, Blocher, Bretthauer, Krishnan, & Venkataramanan, 2005) e a maneira como o varejo coordena as diversas plataformas de interação com os clientes (como exemplos: canais de atendimento, site e lojas físicas). Os objetivos disso são alavancar os benefícios específicos de cada canal, eliminar a canibalização entre eles, criar sinergias e aumentar a competitividade da empresa (Neslin et al., 2006; Wiener, Hoßbach, & Saunders, 2018). Assim, o varejista deve coordenar os múltiplos canais para atender tanto às necessidades da empresa como melhorar as experiências de seus clientes (Neslin et al., 2006; M. Zhang, Ren, Wang, & He, 2018).

Com o aumento da disponibilidade de canais para o varejo atender os clientes, é importante que as empresas se preocupem em como operar simultaneamente os múltiplos canais, para oferecer um serviço competitivo e que atenda às expectativas dos clientes. Nesse contexto, as empresas reconhecem a importância da integração dos canais para proporcionar uma melhor experiência de compra, sem rupturas (M. Zhang et al., 2018).

Além dos objetivos fundamentais de melhora no relacionamento e concretização das vendas, as empresas varejistas precisam constantemente dispensar maior atenção ao engajamento do consumidor em relação à marca, aos produtos, às mídias sociais e à escolha do canal de contato (Lemon & Verhoef, 2016; Pantano & Viassone, 2015). O consumidor, muito mais que um decisor de compras, é empoderado como agente que define e identifica os

caminhos mais convenientes ao seu consumo e as negociações mais pertinentes e vantajosas, e seu poder de barganha aumenta devido ao uso das tecnologias de acesso (Pantano & Timmermans, 2014). Dessa forma, com a integração dos canais, novas motivações e impulsos surgem, expectativas são alteradas e multiplicadas (Antéblian et al., 2013).

No cenário que envolve novas jornadas e ambientes integrados de compras, surgem outros hábitos de consumo (Pantano, 2016). O nível de participação aumenta nas etapas dessa jornada, seja na busca de alternativas em ambientes cada vez mais interativos, seja no aumento do poder de negociação ou no nível de informações obtidas a respeito de produtos, concorrentes, ofertas de preços, disponibilidade, seja em outras condições que influenciam diretamente a compra (Antéblian et al., 2013).

Os varejistas que utilizam operações integradas em mais de um canal conseguem explorar melhor as possíveis sinergias em relação à imagem de marca, confiança do cliente, experiência de compra, comunicação, relacionamento com os elementos da cadeia de suprimentos e a lealdade do cliente (McGoldrick & Collins, 2007). Além de experiências melhores, com a integração dos canais, os clientes têm mais opções nas suas jornadas de compras, podendo escolher os canais adequados às suas necessidades e aumentar a conveniência com relação a métodos de pagamento, entregas, informações de produtos e o processo de compras em geral (M. Zhang et al., 2018).

Os fatores básicos que determinam a escolha do cliente quanto ao canal de varejo são: atividades de comunicação e promoções feitas pela loja, influências sociais, variáveis situacionais (tipos das orientações de compras, período do dia, clima, entre outros), características pessoais do cliente, facilidade de uso dos diferentes canais oferecidos e os atributos de cada canal (Neslin et al., 2006). Entre esses atributos, a conveniência é um dos mais relevantes, uma vez que os esforços dos clientes para buscar outras opções de compra são diminuídos. Quando o varejista fornece mais possibilidades de canais ao cliente, aumenta a conveniência e a disponibilidade dos produtos, melhorando a distribuição e, possivelmente, aumentando as vendas (Pauwels & Neslin, 2015).

Segundo Berman e Thelen (2018), existem problemas que interferem na efetiva integração dos canais. Alguns desses problemas são: organizações que possuem operações de vendas físicas e virtuais administradas separadamente, falta de uso de dispositivos tecnológicos nas operações dos canais, despadronização na apresentação dos produtos nos diferentes dispositivos de venda (smartphone, tablet e computador), falta de entendimento sobre a jornada do cliente, existência de pontos de ruptura que causam falhas no decorrer da jornada e empresas que determinam metas e recompensas diferentes em cada canal (Berman & Thelen, 2018).

Nesse sentido, as empresas precisam fornecer incentivos suficientes para que os funcionários se comportem de maneira solidária em relação aos diferentes canais oferecidos; caso contrário, haverá negligência ou apatia por parte da equipe de trabalho, desestimulando a integração porque cada equipe prioriza suas metas específicas (Payne & Frow, 2004). Varejistas com estruturas descentralizadas são propensos a conflitos internos e ineficiências operacionais geradas pela integração de canais. Para amenizar esses problemas, a empresa deve possibilitar que os canais físicos participem dos resultados positivos obtidos nos canais virtuais (Wiener et al., 2018).

Na tentativa de minimizar a gama de problemas que podem ocorrer na integração dos canais varejistas, estudos focam aspectos específicos do gerenciamento. Dessa forma, a integração dos canais é analisada sob diferentes perspectivas, considerando a padronização das atividades de precificação (Breugelmans & Campo, 2016; Neslin & Shankar, 2009; Wolk & Ebling, 2010), as ações promocionais e de comunicação (Bendoly et al., 2005), o sortimento dos produtos (Emrich, Paul, & Rudolph, 2015; Larke et al., 2018), o inventário de estoques (Bendoly et al., 2005; Gallino & Moreno, 2014; Huang & Van Mieghem, 2014), o atendimento aos pedidos e aos clientes (Berman & Thelen, 2018; Gallino & Moreno, 2014; Hübner, Kuhn, & Wollenburg, 2016; Jin, Li, & Cheng, 2018), as operações para devolução de mercadorias (Fairchild, 2016; Ofek, Katona, & Sarvary, 2011), os serviços de pós-vendas e atendimento a reclamações (Frasquet, Ieva, & Ziliani, 2019) e as operações logísticas nos ambientes físico e virtual (Gallino & Moreno, 2014; Herhausen et al., 2015; Hult et al., 2018). O Quadro 8 apresenta a estrutura de integração dos canais varejistas.

Quadro 8 – Aspectos da integração dos canais varejistas

Aspectos e problemas investigados	Autores
1. Padronização das atividades de precificação	(Breugelmans & Campo, 2016; Neslin & Shankar, 2009; Wolk & Ebling, 2010)
2. Ações promocionais e de comunicação	(Bendoly et al., 2005)
3. Sortimento dos produtos	(Emrich et al., 2015; Larke et al., 2018)
4. Inventário de estoques	(Bendoly et al., 2005; Gallino & Moreno, 2014; Huang & Van Mieghem, 2014)
5. Atendimento aos pedidos e aos clientes	(Berman & Thelen, 2018; Gallino & Moreno, 2014; Hübner et al., 2016; Jin et al., 2018)
6. Operações para devolução de mercadorias	(Fairchild, 2016; Ofek et al., 2011)
7. Serviços de pós-vendas e atendimento a reclamações	(Frasquet et al., 2019)
8. Operações logísticas nos ambientes físico e virtual	(Gallino & Moreno, 2014; Herhausen et al., 2015; Hult et al., 2018)

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Quanto à última perspectiva apresentada no Quadro 8, embora exista uma clara distinção entre canais virtuais e lojas físicas, é uma tendência que os diferentes canais de vendas tenham suas operações cada vez mais integradas (Gallino & Moreno, 2014; Simone & Sabbadin, 2018). Os clientes percebem que a experiência de compra melhora nas situações em que um varejista integra efetivamente seus canais físico e virtual. Com isso, os clientes desenvolvem atitudes positivas em relação à loja, ficam mais satisfeitos e desenvolvem fidelidade com a empresa, tanto no ambiente on-line como no off-line (Frasquet & Miquel, 2017). Nessa realidade, os varejistas “estão sendo forçados a ajustar suas estratégias e incluir transações on-line em suas operações” (Toledo et al., 2002, p. 75).

2.4.2 Integração dos canais off-line e on-line

A integração de canais off-line e canais on-line é definida como o acesso ou conhecimento a respeito de um canal físico (off-line) em um canal virtual (on-line) fornecendo, por exemplo, a localização de loja física ou o sortimento disponível nessa loja em um sistema de busca virtual (Herhausen et al., 2015). Pesquisas realizadas por Herhausen et al. (2015) demonstram que a integração entre canais on-line e off-line fornece vantagem competitiva à empresa, proporciona sinergias nas operações e o efeito de canibalização dos canais é mínimo.

O Quadro 9 apresenta possíveis atividades que exemplificam a integração dos ambientes on-line e off-line em redes varejistas (Bendoly et al., 2005; Hilken et al., 2018).

Quadro 9 – Integração no ambiente varejista

Atividades que proporcionam integração dos ambientais on-line e off-line
• Anúncios comerciais e propagandas do site no ambiente da loja física.
• Anúncios comerciais e propagandas das lojas físicas no site.
• Funcionários nas lojas físicas que tenham conhecimento e sejam prestativos quanto ao uso e navegabilidade do site.
• Fornecer informações sobre a loja física (endereço, horário e estoque disponível, por exemplo) por meio do site, e-mail ou outro dispositivo eletrônico de comunicação.
• Disponibilizar estações de acesso ao site no ambiente físico da loja (via totem, quiosque ou outro dispositivo).
• Fornecer informações sobre sortimento e disponibilidade de produtos de cada loja física no site.
• Fornecer informações na loja física sobre sortimento, disponibilidade e prazos de entrega dos produtos comercializados via site.
• Aceitar trocar e devoluções de produtos nas lojas físicas para compras feitas via site.
• Permitir que os clientes comprem produtos no site e retirem na loja física.
• Utilizar aplicativos para smartphones e dispositivos de realidade aumentada em produtos e embalagens no ambiente físico da loja.

Fonte: Adaptado de Bendoly et al. (2005, p. 317) e Hilken et al. (2018, p. 515).

Como a integração de canais apresenta oportunidades e ameaças para as empresas envolvidas, é relevante analisar os ambientes de negócios operados pelos varejistas para definir as atividades que serão integradas. Considerando que a empresa atua nos ambientes físico e virtual, a decisão gerencial envolve a definição em incluir operações virtuais dentro da loja física ou então desenvolver ações que aproximem o ambiente físico dentro da operação *e-commerce* do varejo (Herhausen et al., 2015; Toledo et al., 2002). Nesse contexto, existem duas abordagens básicas para a integração de canais físicos e virtuais, conforme mostra a Figura 10: (1) fornecer acesso e informações do ambiente virtual em lojas físicas (integração de canais no sentido off-line-on-line) e (2) fornecer acesso e informações a respeito das lojas físicas no ambiente da internet (integração de canais no sentido on-line-off-line). Quando o varejo utiliza as duas abordagens, acontece a integração conjunta de ambientes, destacando que ambos os

caminhos de direção apresentam particularidades e dificuldades gerenciais (Herhausen et al., 2015).

Figura 10 – Integração de Canais Físicos (off-line) e Virtuais (on-line)

Fonte: Adaptado de Herhausen et al. (2015, p. 310).

A tecnologia é uma variável que demonstra efeito positivo na loja física, considerada um elemento importante para tornar o ambiente off-line atraente aos clientes. Incorporar dispositivos e informações virtuais no ambiente da loja física promove uma melhor experiência de compra percebida pelos clientes (Poncin & Ben Mimoun, 2014). Entretanto, considerando a integração dos ambientes on-line e off-line, a pesquisa de Herhausen et al. (2015) indica que a experiência de compra é percebida de maneira superior somente por novos clientes. O estudo demonstra que o efeito superior nas experiências em lojas que oferecem essa integração de ambientes não é percebido pelos clientes de compras rotineiras (Herhausen et al., 2015; van Birgelen et al., 2006). Apesar disso, os avanços tecnológicos alteram drasticamente a maneira como os clientes interagem com os varejistas e como as empresas se comunicam com o mercado (Orel & Kara, 2014).

A integração de tecnologias digitais no ambiente físico do varejo gera uma transformação em atividades, processos, agentes e sortimento de produtos existentes, mas também pode introduzir novos tipos de mercadorias e prestações de serviços de forma contínua. Ilustram-se essas inovações com a operação de novos equipamentos de controle de estoque,

sistemas de leitura de códigos nos produtos, sistemas de informações nas lojas e tecnologias envolvendo a interface da internet no ambiente da loja física. Enfim, inclusão de novidades que integram ambientes on-line e off-line (Hagberg, Sundstrom, & Egels-Zandén, 2016). Também são considerados exemplos dessa integração os sistemas denominados *clique-e-retire*, nos quais os clientes podem comprar mercadorias no ambiente on-line e as retiram na loja física (Deloitte, 2018; Hagberg et al., 2016; Kazancoglu & Aydin, 2018; Larke et al., 2018; Picot-Coupey et al., 2016) e a disponibilização de sinal wi-fi no ambiente off-line (Kang, 2018; Melero, Sese, & Verhoef, 2016; Mosquera, Juaneda-Ayensa, Olarte-Pascual, & Sierra-Murillo, 2018; Picot-Coupey et al., 2016; Rosenbaum, Otalora, & Ramírez, 2017).

A necessidade de melhorar a integração dos ambientes off-line e on-line obriga as organizações a desenvolverem suas capacidades e recursos, como infraestrutura técnica e fontes de dados. Isso fornece bases para apoiar as inovações que originarão uma experiência holística para o cliente (Bolton et al., 2018). As chamadas *lojas inteligentes* congregam diversos recursos digitais no ambiente físico do varejo. São definidas como aquelas lojas físicas equipadas com tecnologias que têm como objetivo criar experiências relevantes e imersivas para os clientes (Hwangbo et al., 2017), personalizando os pontos de contato (Bèzes, 2018; Homburg et al., 2017). Exemplos desse contexto são varejistas que utilizam sensores instalados dentro e fora das lojas para coletar dados, seja por identificação de imagens ou por meio das informações disponíveis nos smartphones e redes sociais. Esses dados geram informações que podem ser convertidas em sugestões aos clientes (Hwangbo et al., 2017). Cada vez mais dispositivos com inteligência artificial e robôs farão parte do varejo físico (Bolton et al., 2018; Shankar, 2018).

Além disso, outros tipos de tecnologia aprimoram a experiência dos clientes, como: *realidade aumentada*, dispositivos sem fio, comunicações via conexões *bluetooth*, sistemas de transmissão de dados por rádiofrequência, telas sensíveis ao toque, sensores de imagens, de presença e de luz (Hwangbo et al., 2017), *realidade virtual*, sensores biométricos, escaneamento e imagens 3D (Pantano, 2010). Assim, ao mesmo tempo, a integração de tecnologias nos ambientes físicos das lojas auxilia na tarefa de identificar comportamentos dos clientes, proporciona momentos interativos com eles (Hwangbo et al., 2017; Pantano, 2010), passa a fazer parte da própria atmosfera da loja e influencia positivamente as percepções dos clientes (Poncin & Ben Mimoun, 2014). Tudo isso, apesar das questões que envolvem violação de privacidade e confidencialidade das informações pessoais (Kannan & Li, 2017; Pandey & Chawla, 2018; Poushneh, 2018), são recursos e atividades que aumentam as conexões emocionais com o ambiente da loja (Grewal, Roggeveen, & Nordfält, 2017; Pantano & Timmermans, 2014).

Tendo em vista esse contexto, os varejistas multicanais desejam diminuir a chamada migração entre canais, sobretudo envolvendo canais de empresas concorrentes (Levy & Weitz, 2012). O comportamento do cliente de alternar e migrar entre os canais é influenciado pelas percepções de risco a respeito de determinado ponto de contato, pela intenção de encontrar menores preços (Dholakia et al., 2010) e pelas facilidades de interação e comunicação com as empresas (Polo & Sese, 2016). Assim, conhecer o movimento de migração dos clientes é outro desafio a ser vencido para que os varejistas integrem efetivamente os canais durante a jornada de compras (Kumar & Venkatesan, 2005; Levy & Weitz, 2012; Polo & Sese, 2016).

2.4.2.1 Comportamentos *Free-Riding*: *Showrooming* e *Webrooming*

Apesar da existência de vantagens para as empresas, a integração de canais proporciona maiores e melhores condições para o cliente fazer pesquisas em diferentes redes varejistas. Isso representa desvantagens para as empresas, mas é inerente à realidade do mercado consumidor (Herhausen et al., 2015). Além da facilidade para realizar pesquisas em diversos canais, é cada vez mais frequente o comportamento *free-riding* por parte dos clientes.

Free-riding acontece quando o cliente utiliza um determinado varejista nas atividades iniciais da sua jornada de compras e conclui a compra em outra empresa, trocando ou não de canal (Chiu, Hsieh, Roan, Tseng, & Hsieh, 2011; Heitz-Spahn, 2013). Assim, o cliente visitar a loja física de uma rede varejista buscando informações e testando o produto, mas efetuar a compra no site dessa mesma rede não é caracterizado *free-riding* (Van Baal & Dach, 2005). “Classificamos como *free riders* apenas os clientes que trocam de varejista quando mudam de canal” (Van Baal & Dach, 2005, p. 77).

O fenômeno crescente de *free-riding* é caracterizado quando o cliente se beneficia do livre acesso às informações de determinado produto em um canal, mas concretiza a compra em outro canal. Isso é motivado pela conveniência, flexibilidade dos canais e possibilidade de comparar os preços. Identificou-se que a principal orientação do *free-riding* são os valores utilitários de compras, em categorias de produtos com preços mais altos e baixa frequência de compras (Heitz-Spahn, 2013). O comportamento *free-riding*, mesmo sendo percebido no segmento supermercadista, não é relevante, ao menos no que envolve as seções de compras básicas de alimentação (Cervellon et al., 2015). Dessa forma, para obter vantagens no ambiente multicanal, os varejistas precisam reconhecer os comportamentos *free-riding* (Chiu et al., 2011).

Um tipo de comportamento *free-riding* é o *showrooming* (Gensler, Neslin, & Verhoef, 2017; Mehra, Kumar, & Raju, 2018), que consiste na ação do cliente ir até lojas físicas,

ter contato direto com o produto desejado, buscar e obter informações. Entretanto, depois disso, o consumidor decide e efetiva a compra em canais virtuais, geralmente em um concorrente, buscando na maioria das vezes o benefício financeiro (Sit, Hoang, & Inversini, 2018; Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). A popularização da tecnologia móvel contribui muito para esse comportamento (Rapp, Baker, Bachrach, Ogilvie, & Beitelspacher, 2015).

Dessa forma, ressalta-se que *showrooming* é diferente da proposta de Herhausen et al. (2015) quanto à integração de canais off-line-on-line (conforme Figura 10). O modelo apresentado por Herhausen et al. (2015) é tratado sob a perspectiva da empresa varejista. Por sua vez, *showrooming* é um movimento a partir da perspectiva do cliente, sendo caracterizado como um comportamento de consumo (Gensler et al., 2017). Entretanto, os varejistas precisam considerar a existência e conhecer os aspectos desse comportamento relativamente recente para suas abordagens estratégicas (Rapp et al., 2015).

O *showrooming* pode acontecer nos ambiente off-line e on-line da mesma rede varejista (Gensler et al., 2017; Kang, 2018; Kuksov & Liao, 2018). Embora a multiplicação de fontes e possibilidades para obter informações de produtos seja positiva para os clientes, ela cria problemas potenciais para as empresas do varejo (Rapp et al., 2015). “Para o varejista off-line, existem duas abordagens para o *showrooming*. Uma é preveni-lo; a outra é viver com isso e esperar que o *showrooming* leve ao seu site, não aos concorrentes” (Gensler et al., 2017, p. 40).

Algumas considerações merecem destaque quanto ao gerenciamento da integração de canais e *showrooming*. Estudos demonstram que, geralmente, o pessoal de atendimento da loja física, quando ciente e confrontado com o movimento de *showrooming* por parte de clientes, reage negativamente diminuindo a qualidade do serviço, quando se espera justamente o contrário para conquistar a preferência do cliente e evitar a migração de canal (Gensler et al., 2017; Rapp et al., 2015). Além disso, a jornada de compras envolvendo produtos mais sensíveis a preço favorece o surgimento do *showrooming* (Gensler et al., 2017; Heitz-Spahn, 2013). Quando o cliente tem dúvidas sobre o desempenho do produto, à medida que o risco percebido sobre benefícios e características do produto aumenta, a busca por informações e pesquisa entre outros canais também acontecem com mais frequência (Gensler et al., 2017; Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007).

Grande parte da literatura aborda *showrooming* enfatizando os aspectos negativos para o varejista off-line. Entretanto, o seu conceito abrange essencialmente o consumo experiencial. Assim, reconhecer a existência desse comportamento na jornada do cliente e aceitar

que ele passa ser inerente ao varejo multicanal são os primeiros aspectos a considerar para gerenciar as ameaças (Sit et al., 2018).

Estudo realizado por Sit et al. (2018) identificou que, durante o processo de *showrooming*, os clientes sentem onze emoções diferentes e as nomeou como positivas (excitação, curiosidade, felicidade, autocontrole e satisfação) e negativas (decepção, desconfiança, enganação, estresse, confusão e hesitação). Essas emoções permeiam todos os estágios da jornada de compras quando o cliente demonstra o comportamento *showrooming*. Nesse sentido, os varejistas off-line podem aproveitar para implementar estratégias de atendimento ao cliente que combatam as emoções negativas (como exemplos, fornecer opiniões autênticas de outros clientes sobre o produto e informações claras) e que reforcem as emoções positivas (por exemplo, garantir que as informações, os preços e as ofertas sejam consistentes entre a loja física e a virtual).

Outra possibilidade que demonstra vantagens do *showrooming* é o varejista on-line implementar uma operação off-line integrada, mesmo que em pequena escala. Assim, pode aproveitar a loja física como um showroom, no qual produtos são expostos, implementando o modelo de negócio original que é on-line. Ainda assim, trata-se de uma integração de canais físico e virtual beneficiada pelo comportamento *showrooming* (Kuksov & Liao, 2018). Exemplo desse tipo de uso do *showrooming* pode ser identificado na grife brasileira AMARO® e suas lojas físicas, as chamadas Guide Shops, que servem como mostruário e provador de roupas (Anselmo, 2018).

Ainda sob a perspectiva do cliente, outro comportamento que emerge do movimento *free-riding* é o *webrooming*: um comportamento do cliente no qual a pesquisa de compras é realizada inicialmente no ambiente on-line (com dispositivos fixo ou móvel), mas o produto é comprado efetivamente em uma loja física (Verhoef et al., 2015; Wolny & Charoensuksai, 2014). Assim, no *webrooming*, a busca de alternativas acontece inicialmente no ambiente virtual, acessando informações, vídeos, redes sociais, indicações ou depoimentos de outros consumidores, e o fechamento efetivo da compra acontece no ambiente físico, sendo a motivação, na maioria das vezes, a possibilidade imediata de posse do produto, sem precisar aguardar o tempo necessário para sua entrega (Kannan & Li, 2017).

Apesar da grande quantidade de informações disponíveis e de certa facilidade de operação, o ambiente virtual e a utilização de cada mídia podem gerar incertezas nos clientes. Somado isso à impossibilidade de tocar e interagir fisicamente com os produtos, alguns segmentos de clientes preferem finalizar o processo de compra em uma loja física, certificando-se de sanar eventuais dúvidas. Assim, os clientes utilizam recursos on-line, mas finalizam as

compras no ambiente físico para aumentar seu grau de confiança e satisfação. (Flavián et al., 2016). Para os clientes que adotam comportamento *webrooming*, tanto as tecnologias de aplicativos móveis como o ambiente físico das lojas são importantes (Kang, 2018).

Analisando sob a perspectiva do varejista, faz-se necessário que as empresas se preocupem com o conjunto de motivações dos comportamentos de *webrooming* (Santos & Gonçalves, 2019). As opiniões de outros clientes registradas no ambiente on-line ganham importância na decisão de compra durante esse comportamento. Nesse contexto, não são apenas os sites de vendas que desempenham papel relevante. Mídias sociais, blogs e canais da plataforma YouTube® também são consultados nos estágios iniciais da jornada do cliente com comportamento *webrooming* (Flavián et al., 2016). Assim, são motivadores do comportamento *webrooming*: interações sociais, interesse em encontrar um sortimento específico de produtos - por isso é importante que a loja on-line forneça informações em tempo real sobre o estoque da loja off-line (Kang, 2018) -, facilidades de realizar pesquisas no ambiente on-line, sentimento de segurança considerando as informações completas dos produtos (Arora & Sahney, 2017), possibilidade de comparação de preços e sentimento de empoderamento (Santos & Gonçalves, 2019).

Para os varejistas on-line, algumas ações podem diminuir a força do *webrooming*, como: demonstrar avaliações dos produtos de maneira confiável nas plataformas virtuais, disponibilizar vídeos e outros materiais audiovisuais detalhados, publicar comentários de outros clientes, informar a respeito das tecnologias de segurança utilizadas, proporcionar simplicidade e eficiência nos sistemas de eventuais devoluções de produtos bem como sua efetiva comunicação ao cliente e realizar atividades que aumentem o grau de confiança nos sistemas on-line (Arora & Sahney, 2017).

Figura 11 – *Showrooming* e *Webrooming*

Fonte: Elaborado pelo autor. Figuras isentas de direitos autorais.

Os comportamentos de *showrooming* e *webrooming* podem ser identificados nos mesmos consumidores. Em determinadas situações de compras ou em certas categorias de produtos, um deles se sobressai ao outro. Para os varejistas, é necessário considerar que os clientes usam os diversos canais disponíveis de forma indiscriminada, transitam e navegam entre eles, integram seus processos de pesquisa, buscam informações, compram e definem suas preferências e vínculos à medida que o relacionamento é construído com as empresas (Serrentino, 2015).

Showrooming e *webrooming* orientam etapas importantes das jornadas dos clientes (Wolny & Charoensuksai, 2014). Nesse contexto, *showrooming* se concentra mais nos atributos diretamente associados à loja física, demonstrando sofrer mais influência do ambiente em relação ao produto e à marca. Além disso, os clientes propensos a esse comportamento são orientados, na maioria das vezes, por tendências e inovações, demonstrando maior probabilidade de adquirir produtos mais caros (ao menos quando da orientação hedônica de compra), embora busquem varejistas que cobrem menos. Assim, os varejistas devem conduzir

esses clientes em direção aos produtos mais competitivos oferecidos na própria loja física ou na loja on-line da empresa (Fernández, Pérez, & Vázquez-Casielles, 2018).

Por sua vez, no *webrooming*, o cliente valoriza mais os atributos dos produtos, tem uma ideia mais concreta de qual produto deseja, utiliza mais pontos de contato on-line, sua jornada de compras tem duração maior em comparação ao *showrooming* e, com destaque, tem maior conhecimento técnico do que o vendedor e não é facilmente influenciado quando vai à loja. Esse último item merece atenção especial do varejista, na medida em que indica a necessidade de integrar eficazmente as informações disponíveis on-line e o serviço de atendimento pessoal na loja física (Fernández et al., 2018). Informações integradas de maneira eficiente nos ambientes virtual e físico têm efeitos positivos para um comportamento *free-riding*, influenciando nas vendas de ambos os ambientes na mesma rede varejista (Kleinlercher, Emrich, Herhausen, Verhoef, & Rudolph, 2018). Os autores indicam que, nessa situação, “pode ser vantajoso que esse comprador gaste mais tempo na loja por meio do fornecimento de serviços digitais no ambiente, para que o vendedor, juntamente com o comprador, possa fazer comparações ou acessar informações adicionais on-line” (Fernández et al., 2018, p. 309). O Quadro 10 apresenta uma síntese do exposto.

Quadro 10 – Características de *Showrooming* e *Webrooming* na perspectiva de clientes

Comportamentos	Características e/ou atributos valorizados pelos clientes
<i>Showrooming</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização dos atributos diretamente associados à loja física. • Maior influência do ambiente em relação ao produto e à marca. • Maior propensão a compras voltadas para tendências e inovações. • Maior probabilidade de compras mais caras (ao menos quando da orientação hedônica). • Busca por varejistas que cobram menores preços.
<i>Webrooming</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização dos atributos dos produtos. • Opinião mais clara sobre qual é o produto desejado. • Utilização de mais pontos de contato on-line. • Jornada de compras com duração maior em comparação ao <i>showrooming</i>. • Clientes com maior conhecimento técnico do que o vendedor. • Menor influência do ambiente da loja. • Desejo de posse imediata do produto. • Aumento do grau de confiança na compra.

Fontes: Elaborado pelo autor, baseado em Fernández et al. (2018), Kannan e Li (2017) e Flavián et al. (2016).

Os pontos de contato entre consumidores e empresas aumentam consideravelmente (Lemon & Verhoef, 2016) tanto no *showrooming* como no *webrooming*. Assim, é necessário conhecer, mapear as novas jornadas de compras e entender sua complexidade para a melhor adequação das empresas ao identificar os canais de distribuição e pontos de contato que apresentam maior efetividade junto ao público (Lemon & Verhoef, 2016; Terblanche, 2018). O relacionamento entre varejistas e consumidores tem-se alterado, sendo ainda maior a necessidade de interação e integração entre os canais oferecidos (Homburg et al., 2017). Assim, aprofundar o conhecimento das jornadas e do processo de decisão do consumidor auxiliará as empresas a identificarem oportunidades de intervenções e fatores de influência no varejo (Lemon & Verhoef, 2016).

Na perspectiva dos clientes, os comportamentos *free-riding*, *showrooming* e *webrooming* geram benefícios e acontecem de maneira relativamente simples. Entretanto, sob a ótica do varejo, as operações multicanais e sua efetiva integração significam aumento de complexidade gerencial (Wolny & Charoensuksai, 2014). Para isso, os varejistas que operam múltiplos canais devem oferecer os recursos de informação necessários para criar uma experiência integrada e memorável aos clientes nos diferentes canais (Flavián et al., 2016).

As principais razões para os comportamentos de *showrooming* e *webrooming* dizem respeito às vantagens dos diferentes atributos de cada canal, percebidas pelos clientes de acordo com seus propósitos. Além disso, a sinergia entre os canais é capaz de influenciar as decisões de compras, assim como a diminuição dos esforços para transitar entre os diferentes canais existentes, graças ao implemento tecnológico (Barwitz & Maas, 2018; Homburg et al., 2017).

2.4.3 Varejo *Omnichannel*

O varejo multicanal está em evolução constante (J. Zhang et al., 2010): inovações fazem parte do cotidiano varejista, os ambientes on-line e off-line estão cada vez mais integrados, os clientes buscam formas mais interativas para fazer suas compras e as mais diversas tecnologias, principalmente a móvel, proporcionam experiências ágeis, memoráveis e significativas para os clientes (Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013; Rigby, 2011). Para representar as inovações no cenário varejista, criou-se o termo *varejo omnichannel* – descrito algumas vezes em português como *omnicanal* – que é uma evolução dos multicanais, ampliando o foco da integração *cross-channel* e estimulando as transições dos clientes nos canais (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Shen, Li, Sun, & Wang, 2018; Verhoef et al., 2015). A

palavra *omni* vem do latim e significa *todos* ou *universais* (Lazaris & Vrechopoulos, 2014), *tudo, qualquer, de toda espécie* (Houaiss & Villar, 2009).

O termo *omnichannel* foi utilizado pela primeira vez em um relatório sobre tendências de mercado, publicado pelo instituto de pesquisa IDC, *International Data Corporation* (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). O primeiro documento que apresentou esse termo – *2009 Top Ten Predictions for the Retail Industry* – foi escrito em dezembro de 2008, apresentado e publicado em 05 de janeiro de 2009, e tratava de operações que melhoram a experiência de compras, sustentadas por inovações nos ambientes varejistas. Esse relatório não aprofundou o assunto, mas abordou o comportamento do cliente que interage com diferentes canais de maneira simultânea, com preferências para compras on-line e autoatendimento nas lojas físicas (Hand, Parker, Ortis, & Holmes, 2009). Em uma das conversas para a elaboração desse documento, a palavra *omnichannel* foi pronunciada por L. Hand (comunicação pessoal, 02 de fevereiro de 2019) que, a partir de então, passou usar a referência em apresentações, reportagens, blogs e editoriais, sendo a precursora do conceito. Ainda no início de 2009, o termo foi mencionado pela executiva na maior feira mundial varejista, a *NRF Retail's Big Show*, que acontece em Nova Iorque.

Posteriormente, em setembro de 2009, outro relatório seminal aprofundou a discussão sobre o tema (L. Hand, comunicação pessoal, 02 de fevereiro de 2019), no qual os autores Parker e Hand (2009) usaram inicialmente o termo para se referir a um tipo de consumidor – chamaram de consumidor *omnichannel* – que seria a evolução do consumidor multicanal. Esse “novo” consumidor queria comprar simultaneamente em todos os canais disponíveis. Para atender o comportamento *omnichannel*, os varejistas devem se preocupar com decisões sobre sortimento de produto, gerenciamento de relacionamento, tecnologias *mobile* e de autoatendimento. Nesse contexto, os varejistas devem entregar ofertas personalizadas e relevantes, independentemente do canal usado pelos clientes, integrando as ferramentas digitais com a loja física, com transparência e eficiência entre os canais, com objetivo de gerar emoção nas experiências de compra (Parker & Hand, 2009). A partir de 2010, outros executivos, analistas de mercado e fornecedores de tecnologia procuraram explorar mais as implicações para o varejo e passaram a socializar o termo em suas organizações (L. Hand, comunicação pessoal, 02 de fevereiro de 2019).

Dessa forma, o termo *omnichannel* foi originado no ambiente empresarial e posteriormente despertou a atenção do ambiente acadêmico, sendo amplamente utilizado desde então (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). Em um dos primeiros artigos acadêmicos sobre o tema, *omnichannel* foi definido como a estratégia de varejo que deve proporcionar “uma experiência

de vendas integrada que mescla as vantagens das lojas físicas com a experiência rica em informações das compras on-line” (Rigby, 2011, p. 67). Sob a perspectiva do varejo, *omnichannel* abrange o “gerenciamento sinérgico dos inúmeros canais disponíveis e dos pontos de contato do cliente, de forma a otimizar a experiência e o desempenho do cliente em todos os canais. Assim, reconhecemos que os diferentes canais interagem uns com os outros e são usados simultaneamente” (Verhoef et al., 2015, p. 176). Nesse contexto, muitos varejistas iniciam a transição do modelo tradicional de vendas para as operações *omnichannel*, nas quais os diferentes canais de comercialização devem ser integrados (Gao & Su, 2017). As operações *omnichannel* possibilitam aos consumidores alternarem entre os canais para melhor atender sua conveniência pessoal, tanto para avaliar produtos como para comprá-los (Beck & Rygl, 2015; Campo & Breugelmans, 2015; von Briel, 2018).

De forma abrangente, o ambiente *omnichannel* reúne características, perspectivas e estratégias de varejos multicanais e *cross-channel*, nos comportamentos de *free-riding*, *showrooming* e *webrooming*, utilizando inovações e tecnologias para unir definitivamente as operações on-line e off-line. Seus objetivos centrais são proporcionar experiências marcantes e integradas nas diversas possibilidades de relacionamento e nos pontos de contato entre empresa e cliente (Larke et al., 2018; Lazaris & Vrechopoulos, 2014; Lemon & Verhoef, 2016; Simone & Sabbadin, 2018; von Briel, 2018). O Quadro 11 apresenta as principais características das operações *omnichannel*, considerando a ampliação do conceito de multicanais e *cross-channel*.

Quadro 11 – Características das operações *Omnichannel*

Critérios	Definições <i>Omnichannel</i>
Definição	Abordagem para o gerenciamento dos diferentes canais disponíveis como pontos de contatos integrados que permitem que os clientes tenham uma experiência perfeita na jornada.
Características dos canais	Pontos de contato informacionais e transacionais são integrados em um canal unificado para permitir uma experiência de consumo perfeita.
Escopo do canal	Loja, site, canal móvel, mídia social e todos os outros pontos de contato com o cliente.
Integração dos canais	Trocas e alternâncias perfeitas entre todos os canais e pontos de contato.
Gerenciamento dos canais	Gestão sinérgica dos canais e pontos de contato com o cliente voltados para otimizar a experiência holística.
Dados	Compartilhados em todos os canais.
Objetivos dos canais	Todos os canais e pontos de contato trabalham juntos para oferecer uma experiência holística ao cliente.
Clientes	Os próprios clientes podem desencadear interação completa. Usam canais simultaneamente. A interação com a marca é valorizada pelos clientes.
Varejistas	Controlam a integração total de todos os canais.
Pessoal de vendas	Adaptam o comportamento de venda usando diferentes argumentos, dependendo das necessidades e do conhecimento de cada cliente sobre o produto.

Fonte: Adaptado de Verhoef et al. (2015) e Shen et al. (2018).

Mobilizar a empresa com objetivos voltados às inovações *omnichannel* apresenta um paradoxo. Ao direcionar uma área ou equipe com autonomia, recursos, conhecimentos e disposição para assumir riscos, a empresa deve se atentar para que os estímulos não sejam excessivos, o que poderia causar o distanciamento da realidade empresarial e do mercado, tornando sem efeitos práticos as tentativas de desenvolver estratégias *omnichannel*, com gastos financeiros supérfluos. Por outro lado, se a empresa não proporcionar de forma adequada a autonomia e os recursos necessários para a tarefa, os esforços para criar essas estratégias serão absorvidos por uma cultura organizacional tradicional (Rigby, 2011). “Um mundo *omnichannel*, em suma, representa uma grande crise para os varejistas tradicionais. Os clientes estão passando por eles. Competidores on-line estão ganhando. Para acompanhar, os varejistas existentes precisarão criar uma estratégia *omnichannel* – e aumentar o ritmo das mudanças” (Rigby, 2011, p. 68).

Mais do que nas operações *cross-channel*, as operações *omnichannel* precisam apresentar aos clientes integração total entre áreas fundamentais para os canais. São necessários cuidados quanto à comunicação integrada, transações comerciais e os métodos de pagamento empregados, política de preços, atendimento aos pedidos, atividades de logística reversa, informações dos produtos e atendimento ao cliente nas diversas plataformas e pontos de contato (Saghiri et al., 2017). Em complemento, Brynjolfsson et al. (2013) elencam, como ações importantes para sistemas *omnichannel*, personalizar o relacionamento com o cliente, transformar a grande quantidade de dados em informações pertinentes, atender nichos de clientes e ficar atento às ações dos concorrentes (Brynjolfsson et al., 2013).

Para alcançar esses objetivos e adotar efetivamente um modelo *omnichannel* de operações, existem barreiras que os varejistas devem transpor. Os principais entraves abrangem: (1) estrutura organizacional com canais isolados, gerenciados de maneira independentes, (2) baixa consistência entre os dispositivos e canais, sendo necessário padronizar visual, informações, leiautes e descrições de produtos considerando as diferenças nos acessos em dispositivos móveis, lojas, sites e computadores, (3) falta de integração nas informações dos inventários de estoques e sortimentos de produtos, (4) existência de pontos de falhas, ou elos fracos, na jornada do cliente causados por problemas logísticos e de processos e (5) existência de objetivos e estruturas de recompensas aos funcionários diferentes em cada canal (Berman & Thelen, 2018). Considerando o cenário brasileiro, outras dificuldades envolvendo legislação e sistema tributário – com diferenças em cada estado do país – também causam problemas para a efetivação de operações *omnichannel* (Marquesi, 2015). É necessário reconhecer e entender essas barreiras para a implementação de mudanças orientadas para o cenário *omnichannel* (Beck & Rygl, 2015; Berman & Thelen, 2018; Simone & Sabbadin, 2018).

Um dos objetivos principais do varejo *omnichannel* é proporcionar experiências de compras similares nos diferentes pontos de contato com os consumidores (Larke et al., 2018; Lemon & Verhoef, 2016). Para isso devem ser evitados desequilíbrios entre comércio eletrônico e lojas físicas, como, por exemplo, políticas diferentes de preços e outras tantas distorções nas estruturas de canais. Dessa forma, os consumidores buscam as vantagens dos meios digitais, como a seleção ampla e rica de informações de produtos, dicas e opiniões de outros clientes, mas também desejam os benefícios das lojas físicas, como serviço personalizado e possibilidade de tocar os produtos, tendo uma experiência agradável (Campo & Breugelmans, 2015; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Em uma realidade *omnichannel*, as diferenças inerentes aos segmentos de clientes exigem tipos de integração específicos entre os canais. Nesse sentido, os varejistas precisam estudar as preferências entre os grupos de clientes para adequar sortimentos de produtos, analisar a conveniência desejada em cada canal, conhecer a jornada do cliente, reconhecer as características individuais dos pontos de contato, assim como identificar a estrutura organizacional mais adequada para proporcionar os objetivos de uma estratégia *omnichannel* (Barwitz & Maas, 2018; Berman & Thelen, 2018). Ainda assim, “diferentes segmentos de clientes valorizarão partes da experiência de compra de maneira diferente, mas é provável que todos desejem uma perfeita integração entre os meios digital e físico” (Rigby, 2011, p. 69).

O estudo de Simone e Sabbadin (2018) indica que existem quatro fatores principais que impulsionam os varejistas a operar como *omnichannel*: (1) novas tecnologias permitem uma maior integração entre os canais, reduzindo custos e fornecendo melhores informações sobre os clientes e os processos de compras, (2) ascensão da internet como um canal dominante no ambiente on-line, possibilitando que os varejistas criem maior valor agregado em termos de serviços adicionais a custos aceitáveis, (3) penetração dos dispositivos móveis no cotidiano das pessoas, influenciando comportamentos e (4) demandas diferenciadas do cliente *omnichannel*, uma vez que estão conectados durante toda a jornada de compras. Dessa forma, os varejistas precisam adotar uma abordagem *omnichannel* em suas operações para proporcionar uma experiência de compra sem interrupções ou atritos (Brynjolfsson et al., 2013; Kazancoglu & Aydin, 2018; Simone & Sabbadin, 2018).

No contexto do gerenciamento das experiências dos clientes, um dos objetivos mais relevantes do varejo *omnichannel* é a intenção de eliminar as barreiras entre as operações e ambientes off-line e on-line (Beck & Rygl, 2015; Brynjolfsson et al., 2013; Rigby, 2011; Simone & Sabbadin, 2018; von Briel, 2018). Nesse sentido, serão utilizadas cada vez mais tecnologias no varejo com *inteligência artificial*, aplicadas nas análises de dados, no reconhecimento de imagens, de voz e de texto (Hwangbo et al., 2017; Shankar, 2018).

Dar foco para as experiências dos clientes é inerente às operações *omnichannel* durante as jornadas de compras (Bèzes, 2018; von Briel, 2018), que se tornam ainda mais complexas nesse ambiente (Barwitz & Maas, 2018; Frassetto et al., 2019). Assim, os varejistas podem criar uma vantagem competitiva com a integração de canais (Herhausen et al., 2015). Entretanto, apesar de muitas empresas buscarem desenvolver suas operações observando o sistema *omnichannel*, a maioria ainda opera canais múltiplos separadamente (M. Zhang et al., 2018). A Figura 12 apresenta uma evolução dos conceitos que envolvem as operações dos

canais. Mais do que uma categorização das operações, essa evolução auxilia a compreensão das complexidades envolvidas (Beck & Rygl, 2015; Shen et al., 2018).

Figura 12 – Evolução das operações dos canais de varejo

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em (Beck & Rygl, 2015; Berman & Thelen, 2018; Cao & Li, 2015; Shen et al., 2018).

É necessário analisar e compreender esses fenômenos para que as empresas busquem rever seus processos internos e atendam as novas necessidades e expectativas dos consumidores. Diminuir as diferenças entre as operações digitais e físicas dos varejistas, criando experiências mais fortes e significativas aos consumidores (Lemon & Verhoef, 2016), é um dos desafios do modelo de varejo *omnichannel* (Sit et al., 2018). Uma das primeiras preocupações dessas organizações está relacionada com o fim das barreiras internas na gestão das empresas. A integração dos dois universos – físico e digital – demanda que os processos internos sejam desenvolvidos conjuntamente (Hwangbo et al., 2017). Somente assim as experiências proporcionadas aos clientes, em quaisquer que sejam os pontos de contato, serão consistentes e integradas (Campo & Breugelmans, 2015; Homburg et al., 2017), o que caracteriza essencialmente o *omnichannel*.

Segundo Berman e Thelen (2018), o mais alto grau de integração em uma operação *omnichannel* consiste em proporcionar a chamada *experiência perfeita*. Nesse contexto, não existem atritos entre os pontos de contato, as promoções são comuns em todos os canais, os

dados dos clientes estão integrados em todas as plataformas da empresa, é possível acessar o mesmo sortimento de produtos por diversos dispositivos e em diferentes locais (smartphones, tablets, computadores e ambientes físicos) e são praticados os mesmos preços em todos os canais. Dessa forma, o varejista pode usar o histórico integrado de compras dos clientes para sugerir em todos os canais outras compras específicas e personalizadas. Enfim, a experiência perfeita é alcançada com o compartilhamento de conhecimento entre os canais da empresa (Berman & Thelen, 2018; Shankar, 2018).

2.4.4 Experiências integradas e consistentes

Em um cenário *omnichannel*, as expectativas dos clientes em relação às suas experiências mudam completamente. Os clientes querem as vantagens do comércio on-line, com sortimento amplo de produtos, informações detalhadas, opiniões e dicas de outros clientes. Querem também as vantagens do ambiente físico, com atendimento personalizado e possibilidade de tocar as mercadorias. Com isso, na perspectiva do cliente, a experiência de compra e sua jornada incluem todas as atividades inerentes desses processos, mas com agilidade, com retornos rápidos a respeito das solicitações que surgirem e sem complicações (Rigby, 2011).

A principal característica das operações *omnichannel*, em comparação aos sistemas multicanais, consiste na sinergia necessária para a completa integração entre os canais disponíveis. Ainda que muitas variáveis interfiram nessa complexa tarefa de proporcionar uma experiência completa, os varejistas *omnichannel* devem orientar suas estratégias nesse sentido. Tanto a loja física como os canais digitais têm destaque nessas operações, de modo que a coordenação conjunta dos canais tradicionais com as inovações constantes se torna essencial para operações *omnichannel* bem-sucedidas (Melero et al., 2016).

No ponto central do conceito *omnichannel*, os termos *experiência perfeita* ou *experiência total do cliente* demonstram o grau máximo de integração entre os canais nos ambientes off-line e on-line, de maneira contínua, no relacionamento com os clientes, com consistência operacional entre os mais diversos pontos de contato, sem atritos ou pontos de fricção durante a jornada do cliente (Dziewanowska, 2015; Fulgoni, 2014; Lemon & Verhoef, 2016; Mosquera et al., 2018; Shankar, Inman, Mantrala, Kelley, & Rizley, 2011; Shen et al., 2018).

Segundo o estudo de Dziewanowska (2015), a experiência total percebida pelo cliente é um constructo holístico que, durante a jornada de compras, sofre influências de

estímulos sensoriais ativados no ambiente físico da lojas, estímulos afetivos e emoções das situações de compras, processos cognitivos resultantes das interações acontecidas em um loja, orientações utilitárias e aspectos práticos e conveniências do momento das compras, aspectos psicográficos como gostos e valores pessoais, custos reais e percebidos pelos clientes, interações com funcionários da empresa varejistas, interações com outros clientes e sentimento de escapismo da rotina, de situações desagradáveis ou em busca de entretenimento. Além disso, a autora afirma que a experiência total, por sua vez, gera satisfação, lealdade e divulgação boca em boca por parte dos clientes. A Figura 13 demonstra a sistematização desse constructo.

Figura 13 – Modelo holístico de experiência total do cliente no contexto de compras

Fonte: Adaptado de Dziewanowska (2015).

O conjunto de nove dimensões que influenciam na experiência total foram testadas nos ambientes on-line e off-line, sendo que todas demonstraram influências positivas. Entretanto, os índices estatísticos de confiabilidade em lojas on-line foram menores para as dimensões sensoriais, orientações utilitárias e interação com outros clientes, devido às características do modelo de negócio. Assim, verifica-se que as lojas físicas têm condições de criar pontos de contato mais consistentes em um número maior de dimensões da experiência total em comparação com o ambiente virtual. Sob o ponto de vista do varejista, isso demonstra a relevância para o gerenciamento das experiências dos clientes no ambiente físico (Dziewanowska, 2015).

Uma experiência é considerada fluida quando os clientes percebem facilidades e acessibilidade nas transições entre as operações *omnichannel*. Assim, terão percepção positiva quando os esforços são reduzidos para realizar interações entre os canais, sendo incentivados a utilizar essas integrações. Isso contrasta com as operações multicanais e *cross-channel*, porque nelas existe a preocupação do varejista em auxiliar os clientes a concluir as transações usando os diferentes canais, sem haver uma integração total entre eles (Shen et al., 2018). A integração das operações on-line e off-line, assim como a fluidez da jornada do cliente, pode influenciar positivamente suas experiências (Antéblian et al., 2013; Bèzes, 2018; Hilken et al., 2018), tornando-as prazerosas, memoráveis e significativas (Holbrook & Hirschman, 1982; B. J. Pine & Gilmore, 2013; B. J. I. Pine & Gilmore, 1998; Schmitt, 2004).

Em complemento a essa perspectiva, ressalta-se a implementação das estratégias varejistas ao utilizar recursos digitais do ambiente virtual para melhorias nas experiências dos clientes no ambiente físico, eliminando os limites entre o off-line e o on-line (Frasquet & Miquel, 2017; Herhausen et al., 2015; Hilken et al., 2018; Poncin & Ben Mimoun, 2014; Xiao et al., 2018). Os clientes desejam esse tipo de integração total e os varejistas têm isso como um dos maiores desafios para o gerenciamento de experiências dos clientes (Brynjolfsson et al., 2013; Levy & Weitz, 2012; Polo & Sese, 2016; Verhoef et al., 2015; J. Zhang et al., 2010). No contexto desses assuntos, o *MSI – Marketing Science Institute* (2018) apresenta diversas prioridades de pesquisa para o período 2018-2020, levantando questionamentos sobre os temas e indicando caminhos para a academia.

A qualidade da integração dos canais diz respeito à capacidade de fornecer aos clientes uma experiência unificada e de forma mais contínua, sem rupturas ou atritos, entre os canais. Dessa maneira, é importante que exista consistência na transição do cliente de um canal para outro, garantindo com que as informações do cliente estejam disponíveis nos diferentes canais para sua comodidade e agilidade (Shen et al., 2018).

Os pontos problemáticos da jornada do cliente, também chamados de pontos de fricção ou pontos de atrito – os *pain points* –, são falhas que atrapalham a consistência da experiência do cliente (Halvorsrud et al., 2016; Kalbach, 2017; McColl-Kennedy, Zaki, Lemon, Urmetzer, & Neely, 2018; Rigby, 2011; Rosenbaum et al., 2017; Stein & Ramaseshan, 2016), como, por exemplo, mau atendimento por parte dos funcionários (Singley et al., 1995), excesso de tempo em filas (Lemon & Verhoef, 2016; Shanmugarajah et al., 2018), problemas de navegação em sites ou aplicativos móveis (Shankar, 2018), problemas com o serviço de entregas (Jurgulyte & Böhlke, 2017), queda do sinal para acesso à internet (Bolton et al., 2018), incertezas de um produto estar disponível na loja e problemas nas informações dos preços

(Berman & Thelen, 2018), entre outros. “É crucial identificar todos os atritos entre canais e pontos de contato em termos de experiência de compra do cliente e descobrir quais problemas organizacionais, de marketing ou de gerenciamento eles geram para a empresa de varejo” (Picot-Coupey et al., 2016, p. 356–357).

Inovações e tecnologias são essenciais em um ambiente *omnichannel*. Os recursos tecnológicos possibilitam o aprimoramento da experiência do cliente na loja, melhoram a conveniência das compras no ambiente on-line e também aperfeiçoam a integração entre os canais considerando os aspectos operacionais. Nesse contexto, são ilustradas algumas aplicações: tecnologias sem fio usadas nas lojas para enviar comunicação personalizada aos clientes, equipamentos que eliminam o caixa tradicional, incentivos ao autoatendimento, multiplicação dos dispositivos usados como assistentes virtuais e sistemas que permitam ao varejista gerenciar o estoque, disponibilizando essas informações em tempo real (von Briel, 2018). As empresas de varejo precisam definir em quais tecnologias investir e como incentivar a aceitação das inovações. Nesse sentido, os canais de comunicação são essenciais para informar e incentivar os clientes para a utilização das tecnologias implementadas (Kazancoglu & Aydin, 2018).

Novas tecnologias utilizadas no ambiente das lojas ajudam a melhorar a experiência dos clientes (Poncin & Ben Mimoun, 2014). Entretanto, é necessário equilibrar a incorporação de múltiplas tecnologias no ambiente físico da loja com as expectativas e características comportamentais de diferentes tipos de clientes. A integração de tecnologias deve considerar tanto aqueles clientes com orientações hedônicas como aqueles utilitaristas. Dessa forma, não se deve negligenciar ações vistas como ultrapassadas – exposição de preço, ambiente da loja e interação pessoal com vendedores – na medida em que isso é valorizado por uma grande parcela de clientes que desejam uma experiência funcional. Assim, tanto os estímulos tradicionais como as inovações nos ambientes de vendas são valorizados, em diferentes momentos e proporções, para uma experiência agradável. É função do varejo conciliar a integração das operações on-line e off-line para conciliar suas próprias perspectivas com as dos clientes (Antéblan et al., 2013; Bäckström & Johansson, 2006; Deloitte, 2018).

A tecnologia digital oferece novos aspectos de uma experiência de compras ao cliente no interior das lojas físicas. É praticamente impossível enumerar todas as tecnologias disponíveis, portanto, os exemplos seguintes são apenas ilustrações: uso de etiquetas eletrônicas que têm os preços alinhados instantaneamente, telas com informações pertinentes, espelhos virtuais para tornar mais atrativa a compra de vestuário, eliminação de filas de check-out, cupons em aplicativos de smartphones, equipamentos que possibilitem aos vendedores acessar

históricos de compras e reclamações dos clientes (Rigby, 2011). Em outras situações, os clientes utilizam a combinação entre canais on-line e a retirada em lojas próximas (Cervellon et al., 2015). Para o varejista, é mais um desafio identificar como as tecnologias sejam capazes de criar experiências relevantes com antecedência suficiente para ser um diferencial perante os concorrentes, a custos aceitáveis, reconhecendo e corrigindo as falhas que certamente surgirão com a aplicação de novas tecnologias (Rigby, 2011).

Nesse sentido, destaca-se a utilização de aplicativos móveis nos ambientes físicos das lojas. Esses aplicativos, além de fornecerem cupons de descontos, informam ofertas específicas a determinadas lojas de acordo com sua localização, possibilitam que os clientes consultem preços e tenham informações atualizadas e personalizadas (Iyer, Davari, & Mukherjee, 2018; Shanmugarajah et al., 2018). Os fatores utilitários proporcionados pelos aplicativos estão ligados diretamente às experiências positivas e personalizadas nas lojas, no sentido de envolver facilidades de uso e conveniência. Para isso, precisam ser intuitivos na sua operação, com comandos e telas organizados de modo a conduzir o cliente de maneira fluida. A personalização diz respeito à capacidade de filtrar conteúdo, elaborar listas e marcar conteúdos favoritos. Ressalta-se que são esses valores utilitários de conveniência responsáveis por incentivar o uso do aplicativo, gerando satisfação do cliente e proporcionando à empresa varejista um banco de dados que gera valiosas informações comportamentais (McLean et al., 2018).

Além disso, as operações de cada canal devem se apoiar para garantir um fluxo adequado entre os ambientes físico e virtual (Kazancoglu & Aydin, 2018). É essencial que os diferentes canais disponíveis aos clientes apresentem uma interface integrada e consistente. Embora cada canal possa operar individualmente, a operação multicanal combinada é uma proposta de varejo mais forte, com características complementares para a jornada de compras. A disponibilidade de múltiplos canais melhora as experiências dos clientes e a valorização das lojas físicas (McGoldrick & Collins, 2007).

Quando o varejo apresenta ambientes integrados, os clientes têm mais confiança e satisfação, o que reflete em uma maior intenção de compra (M. Zhang et al., 2018) e vendas adicionais (Herhausen et al., 2015). Para alcançar o objetivo de proporcionar aos clientes uma experiência completa nas lojas, são apresentadas quatro diretrizes que devem orientar as operações (Gentile et al., 2007):

- a) desenvolver e implantar inovações orientadas pela experiência: terão mais chances de obter respostas positivas e adoção pelos clientes aquelas inovações que estejam integradas e vislumbrem uma experiência de compra sem atritos. Inovações

impulsionadas simplesmente pelo uso de novas tecnologias ou por modismos tendem a não ter impacto duradouro;

- b) considerar as funcionalidades das ofertas comerciais: o valor utilitário ainda é um dos principais impulsionadores de satisfação dos clientes, portanto merece atenção contínua. Independente do segmento varejista, as atividades operacionais do cotidiano de uma loja – organização da loja, limpeza, atendimento adequado e eliminação de filas, por exemplo – atuam como fatores facilitadores de experiências. Isso também auxilia criar uma vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes;
- c) proporcionar um local para uma experiência integrada do cliente: dar atenção à totalidade de estímulos sensoriais e ambientais no local onde as experiências acontecem consiste em atividade operacional inerente ao gerenciamento das experiências dos clientes;
- d) considerar que os diferentes componentes da experiência do cliente dependem das características de um determinado produto. Não é vantajoso o varejista proporcionar um ambiente envolvente e encantador se os produtos comercializados não atendam às necessidades dos clientes. Quando eles não ficam satisfeitos com o produto em si, a etapa pós-compra da jornada é percebida de forma negativa.

Mais recentemente, é apresentada a proposição conceitual chamada de *gestão do conhecimento experiencial do cliente*. Esse conceito aborda como a compreensão dos conhecimentos acumulados pelas experiências vivenciadas pelos clientes nos ambientes off-line e on-line pode auxiliar na implementação de inovações experienciais por parte dos varejistas. Nesse contexto, as experiências vividas são formadas durante os inúmeros pontos de contato com as empresas nas jornadas dos clientes. Essas experiências são fontes de conhecimento para as organizações sobre as expectativas e as realidades percebidas pelos clientes, devendo serem integradas a uma abordagem global do gerenciamento da experiência do cliente (Jaziri, 2019).

A gestão do conhecimento experiencial do cliente é adequada para empresas varejistas que operam em multicanais e que desejam desenvolver estratégias que proporcionem experiências consistentes nos múltiplos canais. Além disso, é uma competência organizacional definida como o grau em que uma empresa demonstra condições para gerenciar e integrar a experiência do cliente com base no conhecimento, com objetivo de proporcionar uma experiência de inovação bem-sucedida. Dessa forma, a concepção de gerenciamento de

experiência do cliente é ampliada, agregando as múltiplas experiências que acontecem em um cenário de varejo *omnichannel* (Jaziri, 2019).

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Neste capítulo são apresentados dados e as principais características do segmento varejo supermercadista e do Grupo Carrefour, objeto deste estudo de caso. Ressalta-se que a escolha dessa rede varejista supermercadista aconteceu por ser a maior do Brasil, considerando o faturamento bruto (Paula, 2018). A empresa também demonstra interesse em apresentar ao mercado operações que integrem os ambientes off-line (físico) e on-line (virtual), caracterizando-se como um importante indicativo para a realização do estudo. Além disso, a rede Carrefour opera na cidade de Londrina (PR), por meio de uma loja do tipo *hipermercado*, o que possibilita a investigação local dos assuntos tratados e abordados com a matriz da organização, sediada em São Paulo (SP), via Diretoria de Marketing. Assim, as informações apresentadas neste capítulo, conduzem o leitor nos assuntos pertinentes e o situam em relação ao segmento que é contexto deste estudo.

3.1 SETOR SUPERMERCADISTA

Os primeiros supermercados brasileiros nasceram na década de 1950 e assinalaram uma nova mentalidade de consumo, participando da modernidade das cidades. O modelo de negócio apresentava inovações de conforto no ambiente, praticidade e acesso a um número muitas vezes maior de produtos, o que levou o consumidor a mudar hábitos (Fundação Abras, 2002).

Nos momentos iniciais, os supermercados conviveram com mercearias, quitandas, pequenas vendas, armazéns de *secos e molhados* e outros formatos tradicionais que faziam parte do cotidiano das cidaders brasileiras desde o início do século XVIII. Pioneiros como Delmiro Gouveia (Recife), Nelson da Rocha Deus (Rio de Janeiro), Joaquim Antonio de Oliveira (Porto Alegre), Mário Gomes d’Almeida (São Paulo) e José Luiz Demeterco (Curitiba) foram, em momentos distintos, responsáveis por revolucionar o segmento, que participa do cotidiano de milhões de brasileiros (Fundação Abras, 2002).

Não existe consenso institucional ou legal que defina a abrangência e os limites dos termos *varejo supermercadista* ou *segmento supermercadista*. Associações do setor, como a Associação Brasileira e Supermercados – ABRAS, Associação Paulista de Supermercados – APAS e Associação Paranaense de Supermercados – APRAS, comumente se referem ao setor supermercadista como aquele que congrega as empresas varejistas alimentares, abrangendo principalmente mercados, supermercados e hipermercados.

O Decreto Federal nº 9.127 classifica alguns tipos de varejo alimentar como essenciais, apenas apresentando no texto as denominações “feiras-livres e mercados, comércio varejista de supermercados e de hipermercados, cuja atividade preponderante seja a venda de alimentos, inclusive os transportes a eles inerentes” (Decreto nº 9.127, 2017), sem detalhar outras características ou nomenclaturas.

Assim, foi adotada a classificação de formatos varejistas de alimentos, apresentada por Parente e Barki (2014) no Quadro 12. Dessa forma, o termo *varejo supermercadista*, e as variações com a denominação *supermercadista*, é utilizado neste estudo abrangendo os formatos de lojas *supermercado compacto*, *supermercado convencional*, *hipermercado compacto* e/ou *hipermercado*. Justifica-se essa escolha devido aos principais formatos operados no Brasil pelo Grupo Carrefour.

Quadro 12 – Formatos de lojas no varejo alimentício

Formato de loja	Área de vendas / m ²	Nº médio de itens	Nº de check-outs
Bar	20 – 50	300	Não
Mercearia	20 – 50	500	Não
Padaria	50 – 100	1.000	Não
Minimercado	50 – 200	1.000	1 – 3
Sacolão / Hortifruti	100 – 800	2.000	1 – 8
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	1 – 2
Supermercado compacto	200 – 500	4.000	2 – 6
Supermercado convencional	700 – 2.500	10.000	7 – 20
Hipermercado compacto	2.000 – 4.000	20.000	15 – 30
Hipermercado	5.000 – 10.000	50.000	30 – 80
Atacarejo	1.500 – 7.000	8.000	15 – 40
Clube atacadista	5.000 – 10.000	6.000	20 – 35

Fontes: Adaptado de Parente e Barki (2014, p. 13).

De acordo com último ranking da ABRAS (Paula, 2018), o Carrefour é o líder em faturamento no país, sendo desconsideradas as operações dos postos de combustíveis. O Grupo Pão de Açúcar ocupa a segunda posição, considerando apenas as operações no varejo supermercadista e não somando os faturamentos das outras empresas do grupo, pertencentes a outros segmentos do mercado. Em seguida, participam das primeiras posições do ranking as

operações brasileiras do Walmart (norte-americano), Cencosud (chileno) e Super Muffato, grupo paranaense. O Quadro 13 sintetiza essas informações.

Quadro 13 – Maiores redes supermercadistas – ranking 2017/2018

Posição	Empresa	Sede	Faturamento bruto em 2017 (bilhões de R\$)
1	Carrefour Comércio Indústria Ltda.	SP	49,65
2	GPA – Grupo Pão de Açúcar	SP	48,44
3	Walmart Brasil Ltda.	SP	28,19
4	Cencosud Brasil Comercial Ltda.	SP	8,54
5	Irmãos Muffato & Cia. Ltda.	PR	6,01

Fontes: Adaptado de Paula (2018, p. 58).

3.2 GRUPO CARREFOUR

O Grupo francês Carrefour foi fundado na cidade de Annecy em 1959. Como a primeira loja ficava em um cruzamento de ruas, o nome vem disso – carrefour em francês significa *cruzamento*. Na atualidade, a rede está presente em 33 países, com mais de 12.000 lojas e emprega aproximadamente de 374 mil colaboradores. Em 2017, as vendas globais foram de € 88,2 bilhões.

A primeira loja brasileira foi inaugurada em 1975 na cidade de São Paulo. A rede tem filiais em todo o Brasil – em todos os estados e no Distrito Federal – e é formada por mais de 82 mil colaboradores, que atendem 638 lojas. É o maior varejista alimentar do Brasil.

A partir de uma plataforma omnicanal e multiformato, reúne operações de varejo e cash&carry, além do Banco Carrefour e sua divisão imobiliária, o Carrefour Property. Atualmente, conta com os formatos Carrefour (hipermercado), Carrefour Bairro e Carrefour Market (supermercado), Carrefour Express (varejo de proximidade), Carrefour.com (*e-commerce*), Atacadão (atacado e atacado de autosserviço) e Supeco (atacado de autosserviço de proximidade), além de postos de combustíveis e drogarias (Anexo B).

Figura 14 - Fachada de loja Carrefour nos anos 1970

Fonte: Fundação Abras (2002, p. 72)

Em Londrina, segunda maior cidade do Paraná, a loja hipermercado do Carrefour iniciou suas atividades em 1992 e está localizada nas dependências do Shopping Center Catuaí, o maior centro de compras da região. As instalações físicas têm 8.500 m², conta com estacionamento próprio com capacidade para 3.000 veículos e comercializa cerca de 100.000 itens. A filial possui 220 colaboradores diretos, divididos em dez gerências setoriais, mas o número de pessoas trabalhando no local chega a 300, considerando os promotores das indústrias e equipes terceirizadas. Seu horário de funcionamento é estendido em comparação ao shopping center, iniciando as atividades às 08h00 e encerrando às 22h30, de segunda à sábado. No domingo, o horário é diferenciado – das 08h30 às 20h30. Por mês, cerca de 110 mil clientes compram na loja, que também conta com as operações da Drograria Carrefour, posto de serviços Faz Mais Fácil, cafeteria própria e posto de combustível da própria marca. Nas instalações do hipermercado funcionam também alguns outros varejos – estúdio fotográfico, lanchonete, banca de revistas, e uma loja de confecção abrirá em breve (Oliveira, 2019).

A partir de 2018, o Grupo Carrefour adotou um movimento de estratégia global por meio de um plano “Carrefour 2022”, que busca adaptar seu modelo e sua estrutura organizacional para ser o líder mundial da transição alimentar para os clientes. Nesse sentido, o grupo visa liderar as operações *omnichannel* no mundo, por meio da “transformação digital e transição alimentar para que seus clientes consumam ainda melhor em qualquer lugar” (Anexos A e B). Esse projeto mundial é ambicioso e tem objetivos específicos:

O Grupo quer se tornar referência no universo omnicanal ao investir em seus formatos de sucesso, tornando-se líder em *e-commerce* alimentar e se apoiando no poder de sua marca:

- Abertura de 2.000 lojas de proximidade nos próximos 5 anos nas grandes metrópoles;
- Aceleração do formato de *cash&carry* [atacarejo] com 20 novas lojas Atacadão por ano no Brasil, conversão de 16 hipermercados em Maxi na Argentina, e expansão do Promocash na França;
- Investimento massivo em tecnologias digitais de cerca de 2,8 bilhões de euros até 2022;
- Lançamento, em 2018, de uma plataforma de vendas única na França, o Carrefour.fr;
- Meta de 5 bilhões de euros em volume de negócios no *e-commerce* alimentar até 2022 (Anexo A).

O movimento *Act For Food* foi iniciado pela subsidiária brasileira do Carrefour em outubro de 2018, envolveu o novo posicionamento da empresa e passa a direcionar ações e investimentos para ampliar o acesso do consumidor a alimentos saudáveis e de qualidade. Esse é um desdobramento do plano *Carrefour 2022*. A estratégia tem como seus principais pilares a transformação digital e a chamada transição alimentar, por meio da qual quer permitir que seus clientes consumam alimentos de maior qualidade, seguros, produzidos com responsabilidade socioambiental e a preços justos (Anexo B).

O movimento *Act For Food* acontece simultaneamente em todos os países onde o Grupo Carrefour opera, orientando a empresa, seus clientes e parceiros durante esta transição de hábitos de consumo e de produção de alimentos. A mobilização mundial tem a ambição de estimular profundas mudanças em todas as etapas da cadeia, da fazenda à gôndola, a partir de parcerias que tornem essa causa transversal e objeto de trabalho de importantes agentes públicos e privados fundamentais à mobilização (Anexo B).

Esse movimento traduz um compromisso de longo prazo do Carrefour para enfrentar os desafios atuais e atender às novas expectativas dos consumidores, abrangendo preocupações com os custos, com a qualidade, origem e segurança dos alimentos. “Ao reconhecer seu papel estratégico no mercado, a companhia vai unir esforços e aproveitar sua capilaridade de lojas, força de marca, expertise em serviços e produtos, importantes parceiros agrícolas e industriais e o conhecimento que tem de seus clientes” (Anexo B).

O novo posicionamento do Carrefour reforça a oferta de produtos e serviços de qualidade, além de preços justos e acessíveis aos consumidores. Esta será a comunicação adotada nos 30 países onde a companhia opera, motivo pelo qual o movimento ganhou nome que pode ser compreendido em todos esses diferentes mercados. “O Act For Food nos permite construir uma nova relação com o cliente, reafirmando o nosso compromisso de fazer e oferecer o melhor. Ao enfrentar os novos desafios alimentares, foi possível traduzir a nossa missão e as próprias demandas dos consumidores, atentos à qualidade de produtos e serviços, além da relação custo-benefício que já cultivamos no país”, ressalta Silvana Balbo, diretora de Marketing do Carrefour Brasil (Anexo B).

Assim, o *Act For Food* atua sob quatro pilares no Brasil: qualidade de alimentos, preço acessível, serviços *omnichannel*, educação e confiança junto ao cliente. Com isso, outros projetos vêm sendo implantados em consonância com esses pilares:

A companhia anunciou ainda o compromisso *cage-free*, que vai garantir que todos os ovos comercializados a partir de 2028 sejam provenientes do sistema livre de gaiolas, promovendo o bem-estar animal de galinhas poedeiras; lançamento do projeto ‘Produção Sustentável de Bezerros’, a fim de fomentar a criação sustentável em propriedades do Mato Grosso; parceria com o programa *Seafood Watch* para mapear a própria cadeia de fornecimento de pescado e garantir um modelo de pesca mais sustentável; apoio à Gastromotiva para criação de laboratório de inovação e linha de produtos a partir do aproveitamento total dos alimentos; apoio a projetos com foco em esporte e gastronomia acessível (Anexo B).

O Grupo Carrefour tem objetivos e metas para a operação brasileira, sendo as principais: “duplicar até 2020 a participação de orgânicos no total de produtos frescos vendidos em relação a 2017; . . . desenvolver novos fornecedores para ampliar o portfólio de produtos da marca própria; . . . estabelecer novas parcerias com produtores locais para aumentar a oferta de produtos frescos regionais” (Anexo B). Além disso, pretende expandir o serviço *Retire de Carro* e expandir a nova seção de produtos saudáveis, que facilita a escolha desses itens (orgânicos, integrais, sem antibiótico e para dietas restritivas).

Por meio da ‘Plataforma de Combate ao Desperdício’, realiza ainda a doação de alimentos, gestão sustentável de resíduos, além de oferecer estações de reciclagem para clientes, desconto em produtos com data de validade próxima ao vencimento, produtos unitários deixados nas gôndolas reembalados para nova comercialização e fabricação de coprodutos a partir de alimentos que seriam descartados (Anexo B).

Em relação aos colaboradores, a rede Carrefour evidencia seus valores e compromissos:

Abraçando a Diversidade dos Nossos Talentos. Acreditamos na valorização da diversidade como princípio fundamental nas relações com nossos colaboradores, que são respeitados em sua etnia, religião, orientação sexual, idade e demais dimensões que contemplam esse tema. Acreditamos na diversidade, por isso, a respeitamos e acolhemos como fonte de riqueza, algo que transforma nossa organização em um lugar mais humano e acolhedor (Carrefour, 2019a).

Em dezembro de 2018, foi iniciado o projeto *Scan & Go* no Brasil. Trata-se de uma tecnologia caracterizada como elemento de integração off-line e on-line, que oferece autonomia e agilidade para que os clientes realizem compras em lojas físicas sem precisar passar pelo check-out.

A partir de um aplicativo, é possível ler o código de barras dos produtos, utilizando a câmera do celular, e criar uma cesta virtual para pagamento com um cartão de crédito no próprio *app*. Ao final, basta apresentar o comprovante na tela do celular para um colaborador e colocar os produtos na sacola. Realizado em São Paulo (SP), em unidade do Carrefour Express, o piloto teve início em dezembro. . . . Inicialmente, o aplicativo poderá ser baixado via Google Play e as compras pagas somente via cartão de crédito. Porém, ao longo do ano, o serviço *Scan & Go* também aceitará outras opções de pagamento e chegará à Apple Store.

O objetivo do projeto é reduzir o tempo médio que o cliente gasta atualmente nas lojas de vizinhança do Carrefour. É um exemplo de integração de recursos digitais no ambiente físico, sendo um dos pioneiros a adotar recursos como esse no Brasil. O projeto também é adaptado no formato postos de combustível, mas utilizando tecnologia de radiofrequência para o pagamento automático, sendo fixada no veículo (Anexo C).

Voltada sobretudo aos clientes de centros urbanos, que usam ainda mais aplicativos e precisam ganhar tempo na hora das compras, a tecnologia *Scan & Go* deve chegar, em 2019, a todas as unidades do Carrefour Express e Carrefour Market no estado de São Paulo.

O assunto não foi abordado na entrevista com a Diretora de Marketing, que aconteceu em novembro de 2018. Por sua vez, em janeiro de 2019, o assunto foi abordado na entrevista com o Diretor de Operações em Londrina, que desconhecia o projeto piloto *Scan & Go*.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentadas as principais características e procedimentos metodológicos da pesquisa, assim como os métodos escolhidos para a pesquisa empírica, com o objetivo de evidenciar sua realização.

A ciência tem influência direta na construção da realidade das sociedades ocidentais, estabelecendo uma “linguagem fundamentada em conceitos, métodos e técnicas para compreensão do mundo, das coisas, dos fenômenos, dos processos e das relações” (Minayo, Deslandes, & Gomes, 2016, p. 10). Os autores também ressaltam que a capacidade científica em responder questões técnicas e práticas postas pelo desenvolvimento industrial faz com que a ciência e a tecnologia sejam protagonistas do processo de inovação. Praticamente tudo que se consome – bens e serviços – apresenta algum aspecto do conhecimento científico, que qualifica objetos, seu uso e suas concepções de utilidade.

Os processos científicos possibilitam o alcance dos objetivos das pesquisas, que fundamentalmente visam descobrir respostas para perguntas. Esses processos foram criados e desenvolvidos para aumentar a probabilidade de que as informações obtidas sejam as mais precisas possíveis, tornando-as significativas (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1967).

Assim como as ciências da natureza, as ciências sociais, apesar do profundo sentido de subjetividade dos fenômenos e processos sociais, continuamente geram conhecimentos e, para isso, a pesquisa é a atividade básica da ciência em seus questionamentos e construção da realidade (Minayo et al., 2016). “A pesquisa científica é uma atividade voltada para a solução de problemas” (Selltiz et al., 1967, p. 38).

A pesquisa em administração é uma investigação sistemática que busca resolver problemas gerenciais e fornecer informações relevantes que orientem as decisões empresariais (Cooper & Schindler, 2003). São muitos os motivos que atraem pesquisadores à investigação científica, “entre eles está o desejo de ser útil, a excitação de explorar um novo território, a esperança de encontrar ordem e a vontade de testar o conhecimento já estabelecido” (Kuhn, 1970, p. 37); assim, “a atitude da ciência é permitir o espírito de descoberta” (Cooper & Schindler, 2003, p. 52). Em geral, a ciência social é um processo inacabado (Selltiz et al., 1967).

Embora a pesquisa não forneça respostas absolutamente finais e definitivas às perguntas que estuda, deve haver um esforço para criar processos que aumentem a provável precisão das respostas de pesquisa. É importante saber como se faz uma pesquisa para aumentar a confiança em seus resultados, procurando saber se estes são aplicáveis em determinada situação específica (Selltiz et al., 1967). Uma pesquisa com qualidade, que gera informações

confiáveis, deve ser planejada, conduzida e concluída observando algumas características que definem os padrões do método científico e as dimensões gerenciais de cada uma delas (Cooper & Schindler, 2003). Uma das tarefas da pesquisa é desenvolver princípios gerais, abordando problemas práticos em situações específicas (Selltiz et al., 1967). “A teoria estimula a pesquisa e aumenta o sentido de seus resultados; a pesquisa empírica, de outro lado, serve para verificar as teorias existentes e apresentar uma base para a criação de novas teorias” (Selltiz et al., 1967, p. 552).

Além disso, a pesquisa científica também utiliza conceitos e constructos para responder a seus questionamentos. Um conceito envolve o conjunto de significados ou características aceitos e associados com determinados fatos, objetos, condições, situações e comportamentos (Cooper & Schindler, 2003). Conceitos são representações abstratas criadas a partir de acontecimentos percebidos ou uma diversidade de fatos. O objetivo de um conceito é simplificar o pensamento (Selltiz et al., 1967).

Para a realização da presente pesquisa, tomou-se por base alguns conceitos teóricos utilizados para o desenvolvimento do objetivo do estudo, que visa identificar como as dimensões da integração dos ambientes off-line e on-line estão presentes no gerenciamento da experiência do cliente, sob a perspectiva de varejo supermercadista. Para isso, fundamentalmente foi utilizado o modelo apresentado por Schmitt (2004) na estruturação de um projeto de gerenciamento de experiências e, posteriormente, contextualizado a partir das indicações teóricas de Terblanche (2018) no setor supermercadista.

Entretanto, alguns conceitos apresentam um nível maior de abstração e subjetividade, não podendo ser transmitidos facilmente por meio de objetos, indivíduos ou situações. Assim, os constructos são os conjuntos de conceitos que auxiliam na explicação de abstrações de maior complexidade e subjetividade (Selltiz et al., 1967).

Nas pesquisas de ciências sociais, um constructo é uma “imagem ou ideia inventada especificamente para uma determinada pesquisa e/ou criação de teoria”. Constructos são definidos quando acontece a combinação de conceitos mais simples, especialmente quando uma ideia não está diretamente sujeita à observação (Cooper & Schindler, 2003, p. 53). Dessa forma, para o alcance do objetivo proposto na presente pesquisa, é pretendido desenvolver constructo específico ao ambiente varejista supermercadista, considerando a integração dos ambientes off-line e on-line para o incremento da gestão da experiência do cliente.

Os constructos abrangem um conjunto de variáveis operacionais que tem como objetivo representar o significado teórico de determinado conceito. “A validade do constructo se refere ao grau em que um instrumento de medidas se relaciona consistentemente com outras

medições assemelhadas derivadas da mesma teoria e conceitos que estão sendo medidos” (G. de A. Martins & Theóphilo, 2016, p. 17–18). Os autores ainda explicam que a validade de um constructo acontece por meio de estudos que investigam as teorias que o compõem.

Delineamentos flexíveis para o estudo abrangem escolhas fundamentais para incorporar confiança e credibilidade à pesquisa. Para tanto, é necessário descrever e documentar os procedimentos realizados (ou planejados) para que outros pesquisadores possam compreendê-los e replicá-los. Um dos objetivos disso é possibilitar que outras pessoas sejam capazes de examinar os detalhes dos trabalhos e que as evidências respaldem seus resultados e conclusões (Yin, 2016).

O planejamento da pesquisa é a organização das condições para a coleta e análise dos dados, buscando economia no processo e relevância para o objeto da pesquisa. Dessa forma, Selltiz et al. (1967) explicam que, mesmo com suas particularidades, as pesquisas devem ter como objetivos:

- a) apresentar familiaridade com o fenômeno estudado ou compreender novos aspectos a respeito deste, por meio de estudos exploratórios;
- b) apresentar de forma precisa as características de uma situação, grupo ou indivíduo, utilizando para este fim estudos descritivos;
- c) verificar a frequência com que determinada situação ocorre ou com que se relaciona, utilizando para este fim também estudos descritivos, devido às exigências semelhantes para o planejamento da pesquisa com o objetivo anterior.

Yin (2016, p. 17) explica que é necessário desenvolver e seguir um conjunto de procedimentos da pesquisa, organizado para minimizar deslizes no trabalho, evitando um “viés não explicado ou deliberada distorção na realização da pesquisa”. É importante demonstrar que os dados qualitativos e suas interpretações estão de acordo com determinado ponto de vista, demonstrando sensibilidade para com os relatos, reflexões e, até mesmo, com o posicionamento do pesquisador. O delineamento da pesquisa cria uma plataforma sólida para o estudo, por meio de modelos lógicos que envolvem as questões de pesquisa, os dados que serão coletados e as estratégias para analisar esses dados, de modo que os resultados do estudo confrontem as questões pretendidas (Yin, 2016).

Quadro 14 – Características do Método Científico

Características	Dimensões Gerenciais
Propósito definido claramente	<ul style="list-style-type: none"> • O propósito da pesquisa – problema envolvido ou a decisão a ser tomada – deve estar definido e descrito claramente. • Declaração do problema não deve propiciar duplo sentido de interpretação.
Processo de pesquisa detalhado	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos utilizados na pesquisa devem ser descritos com detalhes suficientes para que outro pesquisador replique a mesma pesquisa. • A omissão de detalhes importantes dificulta ou impossibilita a validade e a confiabilidade dos dados (salvo aspectos que envolvem segredo). • O detalhamento do processo fortalece as recomendações baseadas na pesquisa.
Planejamento de pesquisa completo	<ul style="list-style-type: none"> • Deve existir um planejamento detalhado para que os resultados sejam objetivos. • Quando houver amostragem da população envolvida, deve ser demonstrado seu grau de representatividade e os critérios utilizados para sua definição. • Devem ser demonstradas provas confiáveis quanto à observação direta e fontes documentais. • Pesquisas bibliográficas devem ser cuidadosas e completas. • A influência de tendências pessoais na seleção e no registro de dados deve ser minimizada. • Procedimentos na coleta de dados devem ser descritos e detalhados.
Padrões éticos	<ul style="list-style-type: none"> • As questões éticas refletem preocupações morais com a prática de comportamentos responsáveis. • Devem ser observados os direitos dos objetos da pesquisa, quanto a integridade, sigilo, invasão de privacidade, direitos autorais e de propriedade.
Limitações reveladas abertamente	<ul style="list-style-type: none"> • Expor com franqueza as eventuais falhas nos procedimentos e sua influência nos resultados. • O pesquisador deve ser sensível aos efeitos das imperfeições da pesquisa. • A experiência na análise de dados deve apontar e estimar a influência das imperfeições dos resultados.
Análise adequada aos propósitos da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • A análise dos dados deve ser abrangente e suficiente para apresentar sua relevância e relação com os objetivos propostos pela pesquisa. • Os métodos de análise devem ser apropriados. • Os resultados devem ser detalhados e associados aos instrumentos de coleta.
Resultados apresentados de forma clara e precisa	<ul style="list-style-type: none"> • A linguagem do relatório final deve ser clara, concisa e precisa. • Afirmações devem ser cuidadosamente embasadas. • Deve haver cuidado em relação a: generalizações que vão além dos dados, escrita exagerada e prolixa, apresentação dos dados de forma ampla, organizada e de fácil entendimento.
Conclusões justificadas	<ul style="list-style-type: none"> • As conclusões devem ser embasadas pelos dados. • Deve haver cuidado quanto à inclusão de experiências pessoais do pesquisador que extrapolam as proposições e os resultados apresentados. • Sempre deve ser apresentada a relação entre as conclusões e as bases de dados.

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2003, p. 33–35).

4.1 TIPIFICAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa básica é utilizada quando se deseja descobrir mais a respeito de determinado assunto ou para se verificar a aceitabilidade de uma teoria. Por sua vez, a pesquisa aplicada é conduzida para auxiliar em tomada de decisão sobre aspectos específicos da vida cotidiana, ou seja, são estudos realizados para responder perguntas sobre problemas específicos ou decisões sobre cursos de ações (Zikmund, 2006).

Assim, as pesquisas aplicadas devem utilizar métodos científicos, que são os procedimentos ou técnicas sistemáticos usados para tratar evidências empíricas (fatos derivados da observação ou da experimentação). As evidências empíricas são analisadas e interpretadas para confirmar ou negar concepções anteriores (Zikmund, 2006).

Entre os métodos possíveis para o planejamento de uma pesquisa, são destacados os estudos exploratórios (Cooper & Schindler, 2003), sendo os mais adequados ao objetivo da presente tese, considerando sua operacionalização e variáveis.

4.1.1 Pesquisa Exploratória

Selltiz et al. (1967) explicam que estudos exploratórios proporcionam o aumento do conhecimento do pesquisador a respeito de determinado assunto ou fenômeno ou situação de forma mais estruturada para que as dimensões do problema da pesquisa sejam estudadas de maneira ampla, considerando um passo inicial do processo contínuo de pesquisa.

Zikmund (2006) explica que as pesquisas do tipo exploratória são utilizadas para esclarecer a natureza e as características de problemas ambíguos que precisam ter melhor compreensão de suas dimensões para auxiliar na análise. Entretanto, a pesquisa exploratória não tem o objetivo de fornecer evidências conclusivas. “Em geral, é conduzida com a expectativa de que será necessária uma pesquisa subsequente para fornecer evidências conclusivas” (Zikmund, 2006, p. 51).

Na presente pesquisa, a fase exploratória acontece em dois momentos. No primeiro, quando da identificação do estado da arte de assuntos que compõem a base teórica do estudo. O estado da arte, ou estado do conhecimento, tem caráter bibliográfico e visa mapear e discutir aspectos importantes e atuais da produção acadêmica em determinada área do conhecimento científico (Ferreira, 2002). Ainda segundo Ferreira (2002), a compreensão do estado do conhecimento sobre um tema faz parte do processo de evolução da ciência, ordenando e processando as informações de resultados já obtidos. A busca pelo estado da arte permite assim

a integração de diferentes perspectivas e a identificação de possibilidades e lacunas de conhecimento nos assuntos estudados.

Para fins desta pesquisa, o mapeamento do estado da arte abrangeu artigos científicos publicados nas principais bases de dados de periódicos nacionais e internacionais, sendo indexados os termos “gerenciamento da experiência do cliente”, “canais de distribuição”, “varejo”, “integração de canais”. Um dos objetivos dessa busca foi identificar o ineditismo da abordagem do gerenciamento de experiências do cliente, especificamente na integração das atividades on-line e off-line, no ambiente do varejo supermercadista.

Em um segundo momento, aconteceram as investigações qualitativas com profissionais da área supermercadista, notáveis em suas áreas de atuação, em empresa de destaque no cenário nacional supermercadista.

4.2 MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA

Na pesquisa científica, são utilizados métodos para a escolha dos procedimentos sistematizados tanto para a descrição como para a explicação dos fenômenos estudados. O conjunto do trabalho científico deve ser organizado, planejado e executado seguindo as exigências de cada método de investigação. Considerando uma classificação geral, são dois os principais métodos usados nas pesquisas: método qualitativo e método quantitativo. As diferenças entre ambos não está somente na sistemática de cada um, mas também na abordagem do problema de pesquisa, sua natureza e seu nível de aprofundamento (Richardson, Peres, Wanderley, Correia, & Peres, 2008).

A utilização de métodos qualitativos em uma pesquisa empírica proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, suas razões ou motivações, pois abordam questões de maneira mais complexa e detalhada, aprofundando ainda mais as informações pertinentes. Para isso, os métodos qualitativos abrangem um pequeno número de casos, não sendo representativos para generalizações do assunto. A coleta de dados qualitativos deve ser realizada de maneira não estruturada (Malhotra, 2001).

A pesquisa qualitativa busca responder questões específicas nas ciências sociais, se aprofundando no “universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (Minayo et al., 2016, p. 20). Dessa forma, são estudadas de maneira qualitativa as representações e as relações humanas, seus pensamentos e interpretações a respeito de uma determinada realidade. O delineamento de uma pesquisa qualitativa, ainda de

acordo com Yin (2016), não é um conjunto fixo ou rígido, uma vez que não existe um único modelo para adequar este delineamento ao objetivo desejado.

Segundo Creswell e Clark (2013, p. 87), um trabalho tem a necessidade em explorar determinado tema, abordando-o inicialmente de maneira qualitativa, por diversas razões, como: “as mensurações ou os instrumentos não estão disponíveis; as variáveis são desconhecidas ou não há estrutura ou teoria direcionadora”. Nesse caso, os instrumentos para avaliar os resultados das integrações entre os ambientes virtual e físico são inexistentes, especificamente no varejo supermercadista. Igualmente desconhecidas são as condições, características, opiniões e hábitos de clientes nesse segmento.

Uma característica relevante de estudos de casos qualitativos é apresentar uma compreensão em profundidade da situação e do caso em si (Creswell, 2014). São analisados casos específicos da atividade do varejo supermercadista, uma vez que isso possibilita entendimento a respeito das dimensões da integração conjunta dos ambiente off-line e on-line e o gerenciamento das experiências do cliente. São descritas atividades e procedimentos de uma empresa varejista que deseja e que já utiliza instrumentos a fim integrar as experiências de consumo nos canais físico e virtual de distribuição.

Dessa forma, o presente estudo utilizou uma abordagem qualitativa de investigação. Essa abordagem é considerada mais adequada para o alcance do objetivo proposto nesta tese, devido à necessidade da compreensão mais detalhada e complexa a respeito da questão (Creswell, 2014) sob a perspectiva empresarial. Yin (2016) considera a pesquisa qualitativa como uma possibilidade de desenvolver novos conceitos, guiada pelo desejo de explicar acontecimentos, em que a complexidade do ambiente e a diversidade de seus participantes justificam o uso de entrevistas, observações e a verificação de documentos existentes. O autor apresenta características que auxiliam definir o escopo de uma pesquisa qualitativa, sendo as principais, e adequadas ao presente trabalho:

- a) representar as opiniões e perspectivas dos participantes de determinado estudo, pois isso pode ser um objetivo relevante para o estudo qualitativo, em muitas situações, com múltiplas interpretações a respeito do mesmo evento;
- b) abranger as condições sociais, institucionais, profissionais e ambientais das pessoas participantes do estudo;
- c) contribuir com informações a respeito de conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social.

O estudo qualitativo, ainda segundo Yin (2016), deve apresentar originalidade a respeito das ideias próprias que apresenta, sua responsabilidade, escrita e dados trabalhados. Além disso, o autor ressalta que a pesquisa qualitativa deve ser baseada em um conjunto explícito de evidências, valorizando a linguagem e expressão das opiniões dos participantes, considerando, assim, como uma verdadeira representação da realidade.

Métodos qualitativos também devem apresentar critérios de confiabilidade e validade em suas investigações. A confiabilidade se caracteriza pela capacidade de que os instrumentos utilizados possam ser replicados em outros momentos e estudos, manifestando o nível de detalhamento das informações, inferências e suas descrições, de acordo com os problemas investigados. Em complemento, o critério de validade indica a capacidade de os instrumentos utilizados produzirem informações adequadas e precisas em grupos semelhantes não incluídos em determinada pesquisa. Nos estudos qualitativos, a validade está relacionada às escolhas de grupos investigados que possuem informações pertinentes sobre os fenômenos estudados e nas observações não estruturadas obtidas em entrevistas aprofundadas (Richardson et al., 2008).

4.3 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA EMPÍRICA

As estratégias de investigação abrangem diversas práticas e habilidades necessárias ao pesquisador, partindo das teorias e alcançando o empirismo. Dessa forma, “implementam e ancoram paradigmas em terrenos empíricos específicos, ou em práticas metodológicas específicas, tais como a transformação de um caso em objeto de estudo” (Denzin & Lincoln, 2006, p. 36).

Zikmund (2006) apresenta quatro estratégias utilizadas para coletar dados na pesquisa exploratória, fornecendo versatilidade às técnicas qualitativas com objetivos exploratórios:

- a) levantamento de experiências: os pesquisadores podem recorrer a executivos e indivíduos que possuam conhecimento e experiências pessoais no campo da pesquisa, discutindo conceitos teóricos, compartilhando vivências e fontes de informações úteis para a ampliação do tema da pesquisa. Independente de amostras representativas, o levantamento de experiências com pessoas que detêm conhecimento adequado auxilia a definir o problema e esclarecer conceitos de modo mais formal;

- b) dados secundários: são os dados que já foram compilados anteriormente em outro contexto; assim, a investigação desses dados e uma ampla revisão da literatura existente sobre determinado tema é importante para a pesquisa exploratória.
- c) estudo de casos: técnica de pesquisa exploratória que investiga intensivamente uma ou algumas situações similares à do problema do pesquisador. Seus resultados servem para a obtenção de ideias ou sugestões de hipóteses, não podendo ser generalizados;
- d) estudos piloto: caracteriza-se como a utilização de amostragem em pequena escala, sem padrões rigorosos ou amostras representativas.

4.3.1 Estudo de caso

A presente tese apresenta a abordagem de estudo de caso como maneira de investigação centrada na compreensão das dinâmicas em um contexto e configuração específicos (Eisenhardt, 1989), como é a situação das redes varejistas, sendo também adequado para alcançar os objetivos, fornecendo descrição das atividades do varejo supermercadista.

Para Eisenhardt (1989), é apropriado conduzir a pesquisa de estudo de caso quando o conhecimento sobre um fenômeno é escasso, quando as perspectivas atuais parecem inadequadas devido à pouca fundamentação empírica ou quando essa base teórica apresenta conflitos. Assim, o processo de construção da teoria baseia-se na literatura do passado e na observação ou experiência empírica, bem como na necessidade em incrementar o arcabouço teórico existente. Essa é a situação que envolve a integração dos ambientes on-line e off-line no setor supermercadista.

Os métodos que envolvem estudos de casos investigam fenômenos contemporâneos “dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001). Nesse sentido, são apresentados os fenômenos *integração de ambientes físico e virtual* e *gerenciamento de experiência do cliente* no contexto supermercadista e como isso tem sido considerado sob a perspectiva da maior rede varejista de supermercados no Brasil. O presente estudo é caracterizado como estudo de caso incorporado (Yin, 2001).

4.4 COLETA DOS DADOS

Segundo Yin (2016), o processo de coletar dados para pesquisa qualitativa envolve quatro atividades: entrevistas, observação, coleta e exame, e sentimento. As entrevistas são conversas, ilustradas pelas linguagens verbal e corporal. As observações são procedimentos de investigação que consistem no exame atento de um fato, de um processo, dos gestos das pessoas, interações sociais e do ambiente físico. As coletas envolvem os conteúdos de documentação, materiais disponíveis, registros e arquivos. Por sua vez, Yin (2016) explica que as atividades ligadas ao termo sentimento envolvem a identificação de diversas características dos sentidos – tato, paladar, olfato, visão e audição.

Eisenhardt (1989) também relata que, tipicamente, os estudos de caso combinam métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações, com suas evidências sendo qualitativas. Dessa forma, segundo a autora, os pesquisadores normalmente combinam métodos de coleta de dados. Para a pesquisa de construção de teoria a partir do estudo de caso, é legítimo alterar e até mesmo adicionar métodos de coleta de dados durante um estudo, porque os pesquisadores estão tentando entender cada caso individualmente e em tanta profundidade quanto é viável. Assim, se surgir uma nova oportunidade de coleta de dados ou se surgir uma nova linha de pensamento durante a pesquisa, faz sentido tirar proveito mudando a coleta de dados se tal alteração for susceptível de fundamentar melhor a teoria ou fornecer uma nova visão teórica.

Medidas que reforçam a validade do estudo abrangem as atividades que proporcionem envolvimento de campo intensivo em longo prazo, ou seja, que produzam uma compreensão ampla e profunda das possíveis situações de campo, incluindo a possibilidade de repetir entrevistas e momentos de observações (Yin, 2016).

Para Yin (2016), é importante que os dados gerados sejam detalhados, abrangendo as observações e entrevistas, com a validação dos respondentes, para diminuir a possível má interpretação dos seus comportamentos e opiniões nos relatos. Além disso, outro reforço para a validade do estudo é a busca de evidências discrepantes para testar as explicações ou concorrentes da pesquisa. O autor sugere que não sejam usados adjetivos amplos e genéricos na redação do estudo, pois isso pode levar o leitor a julgamentos subjetivos. Por fim, o autor afirma ser importante a realização de comparações explícitas de resultados entre diferentes ambientes, grupos e eventos.

4.4.1 Fontes dos Dados Qualitativos

A presente pesquisa tem como uma de suas principais motivações auxiliar o nível de conhecimento de uma área, como é o caso da integração de sistemas de distribuição no segmento supermercadista. Dessa forma, é necessário conhecer a perspectiva de uma rede varejista para a análise ampla do tema. De acordo com o exposto por Gil (2002), foi utilizado um caso empresarial para proporcionar evidências inseridas em diferentes contextos, mas, ainda assim, partes do varejo supermercadista.

Foram investigadas as características, as estratégias e as operações da integração nas atividades on-line e off-line, ou atividades que apresentem as dimensões propostas no estudo como sendo partes de um sistema multicanal de distribuição. Foram descritas as características de operações da respectiva empresa, da maneira mais abrangente e completa possível, baseando-se em dados documentais, visitas em lojas da rede para observação direta e, posteriormente, em dados da pesquisa de campo. Nessa fase, a apresentação da organização demonstra, além de seu histórico, informações relevantes para a compreensão das operações e seu modelo de negócio, identificando suas características.

Muitos profissionais adquirem experiências e notoriedade em suas rotinas de trabalho, tornando-se especialistas, sem necessariamente serem cientistas sociais. Esse conjunto de experiências caracteriza-se como uma fonte rica de informações para os pesquisadores conhecerem as influências que atuam nas situações estudadas. A escolha dos profissionais de mercado que auxiliam na caracterização do problema ou situação trata-se como uma amostra intencional. “O objetivo do estudo da experiência é conseguir compreender as relações entre variáveis, e não conhecer, exatamente, as práticas atuais ou um simples acordo quanto às melhores práticas” (Selltiz et al., 1967, p. 65).

Os profissionais entrevistados possuem mais de 20 anos de experiência no setor supermercadista e com ampla vivência da realidade do Grupo Carrefour. A entrevistada faz parte do primeiro escalão de diretores do Carrefour no Brasil, sendo a Diretora de Marketing no país, respondendo também à Diretoria Geral da empresa, na França. O entrevistado é Diretor de Operações de loja do tipo *hipermercado*, cargo alcançado após ter trabalhado em outras lojas de menor porte, percorrendo as etapas do plano de carreira da organização, alcançando o nível intermediário de direção.

Para Yin (2016), em pesquisas qualitativas existe a tendência de que a seleção das unidades pesquisadas – a amostra – seja realizada de maneira deliberada, sendo descrita como amostragem intencional. O objetivo de se utilizar este tipo de amostragem é considerar aquelas

unidades de estudo que efetivamente gerem dados mais relevantes e fartos em relação ao tema estudado.

Os relatos de experiências profissionais, assim como as tentativas de sucessos ou fracassos, permitem que o pesquisador possa comparar diferentes vivências em diferentes situações, podendo realizar algumas generalizações e conclusões provisórias que auxiliarão no desenvolvido do trabalho (Selltiz et al., 1967).

É importante ressaltar a necessidade em evitar tendenciosidade ou parcialidade na pesquisa, deixando de escolher apenas fontes que confirmem os próprios pressupostos. Assim, o autor afirma que a confiança na amostragem pode ser maior quando esta é escolhida para representar a presença de eventos semelhantes em múltiplos locais, mas com condições sociais, ambientais e econômicas diferentes, do que se as amostras forem estudadas em um único local. Isso aumenta o apoio para as principais afirmações do estudo (Yin, 2016).

Dessa forma, a seleção de casos, de acordo com Eisenhardt (1989), é um aspecto importante da teoria de construção a partir de estudos de caso, pois a seleção de uma população adequada controla a variação externa e ajuda a definir os limites para generalizar os achados.

Segundo Yin (2016), a busca dos significados de uma pesquisa qualitativa é uma busca de conceitos, ou seja, nas ideias que são mais abstratas do que os dados reais de um estudo empírico. Este tipo de pesquisa captura o detalhe empírico sempre relacionado com conceitos ou teorias. Assim, é preciso reunir um conjunto de conceitos de maneira lógica que depois deve representar uma teoria sobre os eventos estudados. Uma das escolhas do delineamento é o “grau em que você quer desenvolver conceitos e teorias como parte de um estudo – assim como em que sequência você quer reconhecê-los em relação a suas atividades de coleta de dados” (Yin, 2016, p. 83).

A abordagem utilizada na presente tese foi indutiva, pois acredita-se que, a partir das análises das entrevistas realizadas, é possível ratificar ou implementar os conceitos apresentados concernentes ao sistema integrado de canais físicos e virtuais no varejo supermercadista. Com isso, é reiterada a posição de Eisenhardt (1989) quando afirma que esta abordagem de pesquisa é especialmente apropriada em áreas recentes de estudo – como o gerenciamento de experiências na integração de canais –, tendo como a análise do estudo de caso e a lógica de replicação exclusivos para o processo indutivo.

O presente estudo utilizou, na fase qualitativa, a amostragem intencional, tendo sido selecionados propositadamente indivíduos que proporcionassem as informações necessárias para a contextualização (Creswell & Clark, 2013). Os critérios de inclusão da organização nas entrevistas qualitativas foram, além da disponibilidade em participar, portarem características

que indicam ações de integração em ambientes on-line e off-line, ser empresa varejista de renome nacional e regional, com notável participação no mercado e ações de comunicação com o mercado consumidor em geral.

Foi realizada entrevista em profundidade com a Sra. Silvana Balbo, Diretora de Marketing do Grupo Carrefour Brasil. A entrevista durou cerca de 1h35min (uma hora e trinta e cinco minutos), foi realizada na sede da empresa, na cidade de São Paulo (SP), no dia 05 de novembro de 2018. Sendo gravada, posteriormente transcrita e submetida à entrevistada, que autorizou sua utilização. Depois disso, foi entrevistado o Sr. Sandro Oliveira, Diretor de Operações da filial do Carrefour na cidade de Londrina (PR), loja do tipo *hipermercado*. A entrevista durou aproximadamente 1h25min (uma hora e vinte e cinco minutos), aconteceu no dia 17 de janeiro de 2019, nas dependências da empresa e também foi gravada e transcrita.

No que se refere à entrevista em profundidade, foram declarados verbalmente os objetivos da tese e a natureza da pesquisa aos entrevistados, sendo solicitado aos mesmos a possibilidade de sua identificação pessoal e da empresa. Além disso, durante os contatos iniciais para a realização das entrevistas, foi solicitada permissão para gravar as informações em meios eletrônicos para transcrição posterior. Os entrevistados concordaram prontamente.

Segundo Yin (2016), as entrevistas semiestruturadas, diferentemente das entrevistas estruturadas, não seguem um roteiro rígido na relação entre o pesquisador e o participante. Usualmente não há um questionário com lista completa de perguntas propostas. Existe uma concepção de roteiro de perguntas, muitas vezes apenas mental, e o pesquisador qualitativo não precisa adotar um comportamento uniforme para todas as entrevistas. Assim, a entrevista qualitativa segue um modelo de conversa, como um relacionamento social, com qualidade individualizada para cada participante. Este modo de conversa permite interações de ambos os lados, por parte do entrevistador e do entrevistado.

As perguntas no modelo de entrevista qualitativa, de acordo com Yin (2016), são mais relevantes quando realizadas de maneira aberta. Podem ocorrer perguntas fechadas, mas o autor afirma que nunca é interessante para o pesquisador qualitativo limitar as possibilidades de respostas. Sua duração também é muito mais longa do que a entrevista estruturada. Uma das melhores justificativas no uso da entrevista qualitativa é tentar compreender o máximo de opiniões e entendimentos do participante a respeito do tema.

Nesse sentido, Yin (2016) apresenta o princípio da triangulação dos dados, com o objetivo de coletar evidências com diferentes métodos. Este princípio refere-se ao objetivo de buscar para a pesquisa ao menos três modos de verificar ou corroborar um determinado evento ou fato relatado no estudo. O reforço é uma força de aumentar a validade da pesquisa

qualitativa. Segundo Yin (2016), ao coletar dados, a triangulação mais adequada buscaria a confirmação das informações em três tipos diferentes de fontes, como exemplo: observação direta, relato verbal e documentos. Quando isso não for possível, o autor afirma que as fontes – mesmo semelhantes – devem representar relatos independentes, precavendo-se de que os relatos estejam ligados de alguma maneira ou por algum critério.

Além das entrevistas em profundidade, a presente pesquisa utilizou técnica de observação direta, em visitas a lojas da rede. Foram visitadas as lojas localizadas no Jardim Pamplona Shopping, em São Paulo (PR), e no Shopping Center Catuaí, em Londrina (PR). A loja paulistana reúne diversas inovações apresentadas pela empresa em suas operações, leiaute e recursos tecnológicos. Ambas lojas são do tipo *hipermercado*. As principais características foram registradas em imagens fotográficas, apresentadas no decorrer do trabalho e com maiores detalhes no Apêndice deste estudo.

Além disso, foi realizada investigação em documentos e canais oficiais da empresa, em materiais de comunicação corporativa, *realeses*, conteúdos de sites e manuais internos da empresa participante, a fim de detalhar e explorar suas características organizacionais, seja em relação à estrutura, posturas, políticas, lançamentos, recursos ou processos, auxiliando na compreensão da realidade específica da empresa. Com isso, foram realizadas as ações preconizadas pela *triangulação de dados*, com informações obtidas em três tipos diferentes de fontes – documentos, observação direta e entrevista em profundidade.

4.4.2 Instrumento de Coleta dos Dados Qualitativos

Os estudos de caso combinam métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações, com suas evidências sendo qualitativas. Os pesquisadores normalmente combinam métodos de coleta de dados. Para a pesquisa de construção de teoria a partir do estudo de caso, é legítimo alterar e até mesmo adicionar métodos de coleta de dados durante um estudo, porque os pesquisadores estão tentando entender cada caso individualmente e em tanta profundidade quanto for viável. Assim, se surgir uma nova oportunidade de coleta de dados ou se surgir uma nova linha de pensamento durante a pesquisa, faz sentido tirar proveito mudando a coleta de dados, se tal alteração for susceptível de fundamentar melhor a teoria ou fornecer uma nova visão teórica (Eisenhardt, 1989).

No âmbito da presente tese, foram utilizados como método de coleta de dados: observação direta, entrevistas qualitativas e coletas de documentos. Foi realizado o registro das visitas de observação direta com imagens fotográficas nas lojas descritas anteriormente. Para a

realização das entrevistas qualitativas, foram elaborados roteiros, com aplicação semiestruturada e técnica de conversação, abrangendo as dimensões apontadas como conceitos do gerenciamento de experiência no segmento supermercadista e as características das operações de integração entre os canais off-line e on-line nesse tipo de varejo, servindo de base para a investigação. Além disso, o roteiro serviu para orientar a entrevista qualitativa com questões investigativas a respeito do histórico da empresa, características próprias da gestão de distribuição e os respectivos canais utilizados no processo.

4.5 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS

Apesar de que a análise de estudos qualitativos não tenha um modelo único e rígido, Yin (2016) apresenta um ciclo, com cinco fases distintas, que independe da orientação adotada. A Figura 15 apresenta o ciclo, sendo que a primeira etapa consiste na compilação da base de dados, ordenando-os, e, na sequência (etapa 2), decompondo estes dados em fragmentos, os elementos menores, facilitando sua organização. A terceira fase é a recomposição dos dados a partir dos itens fragmentados, rearranjando, recombinao ou ordenando em listas ou quadros comparativos. A partir daí, na etapa 4, cria-se uma nova narrativa, apresentando a interpretação dos dados de maneira nova. A etapa 5 pode ser considerada a conclusão, devendo estar relacionada à interpretação realizada na etapa anterior e aos objetivos propostos no estudo.

Figura 15 – Fases analíticas da pesquisa qualitativa

Fonte: Adaptado de Yin (2016, p. 159).

Considerando essas fases, uma tática possível é selecionar categorias ou dimensões e, em seguida, investigar semelhanças e diferenças no grupo estudado. As dimensões podem

ser sugeridas pelo problema de pesquisa ou pela literatura existente, ou o pesquisador pode simplesmente escolher algumas dimensões que decomporão os dados. No presente estudo, foram elaboradas e descritas dimensões e conceitos do gerenciamento de experiência no segmento supermercadista e as características das operações de integração entre os canais off-line e on-line nesse tipo de varejo, baseando-se na literatura existente, para discussão abrangente durante as entrevistas em profundidade (Eisenhardt, 1989).

Softwares específicos auxiliam na análise e interpretação de dados qualitativos. Sua denominação genérica é software de “análise de dados qualitativos assistida por computador”, ou na sigla inglesa, CAQDAS (Yin, 2016, p. 160). Esses programas eletrônicos auxiliam na operação de etapas da análise; entretanto, o autor ressalta que é preciso que o pesquisador realize a reflexão analítica. Foi adquirida uma licença do programa eletrônico da marca MAXQDA®, versão 2018.1.1 em português, com o objetivo de sistematizar a análise dos dados (MAXQDA, 2017).

Ainda com relação aos processos de interpretação e conclusão dos assuntos da pesquisa qualitativa, Eisenhardt (1989) afirma que o processo de construção da teoria a partir da pesquisa de estudos de caso expressa ações repetitivas para sua validação. No entanto, o processo também envolve a convergência de definições teóricas para estruturar os resultados. Assim, o processo aqui descrito está intimamente ligado a evidências empíricas.

Principalmente na etapa de conclusão, de acordo com Eisenhardt (1989), uma das forças da teoria de casos é a sua probabilidade de gerar nova teoria. Construir uma teoria a partir de estudos de caso se refere diretamente a esse tipo de atividade. A probabilidade de uma teoria ser válida é alta, porque o processo de construção da teoria está intimamente ligado com evidências, sendo muito provável que a teoria resultante seja consistente com a observação empírica. Por isso, é importante os pesquisadores qualitativos seguirem um procedimento analítico cuidadoso, devendo exibir evidências suficientes para cada construção para permitir que os leitores façam sua própria avaliação do ajuste com a teoria.

Foi utilizada a análise de conteúdo como forma de tratamento. A análise de conteúdo obtém dados a partir da observação e análise do conteúdo ou das mensagens de anúncios, artigos de jornais, programas de televisão e sites, entre outros (Zikmund, 2006). Na perspectiva do autor, essa técnica de análise de dados envolve uma observação sistemática para identificar o conteúdo específico de informação e outras características das mensagens. Na visão de Cooper e Schindler (2003) a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo de uma comunicação, utilizada para

garantir a aplicação rigorosa de critérios de confiabilidade e validade, devido sua receptividade à computadorização.

Nesse sentido se verifica que a análise de conteúdo estuda a mensagem em si, envolve a observação sistemática e a descrição quantitativa do conteúdo manifestado na comunicação e promove uma imagem qualitativa de preocupações, ideias, atitudes e sentimentos dos respondentes (Cooper & Schindler, 2003).

Quadro 15 – Resumo dos Aspectos Metodológicos do Estudo

Aspectos	Fase do estudo
Tipificação do estudo	Pesquisa exploratória
Método da pesquisa empírica	Método qualitativo
Estratégias da pesquisa empírica	Estudo de caso incorporado
Coleta de dados	Documentos da empresa Dados qualitativos resultantes das observações diretas Entrevistas semiestruturadas
Análise de dados	Análise de conteúdo Software MAXQDA

Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A realidade social é repleta de subjetividades e seus recortes são incapazes de abordar a totalidade da vida social. Apesar disso, as ciências sociais possuem teorias e instrumentos “capazes de fazer uma aproximação da suntuosidade da existência dos seres humanos em sociedade, ainda que de forma incompleta, imperfeita e insatisfatória”, abordando um conjunto de expressões sociais, processos, representações, símbolos e significados (Minayo et al., 2016, p. 14).

Para Yin (2016, p. 87), devido a sua natureza, a pesquisa qualitativa não é generalista. “A característica particularista dificulta a consideração de como os resultados de estudos qualitativos podem ser generalizados a um conjunto mais amplo de condições – além daquelas no estudo imediato”. Apesar disso, quanto mais os resultados e conclusões apresentarem implicações que vão além dos dados coletados, maior será o valor produzido pela pesquisa, aplicado a outras pesquisas e situações.

Além disso, os resultados da fase qualitativa podem estar carregadas com o viés de respostas socialmente aceitas, em que as empresas estariam dispostas a proporcionar experiências nos ambientes on-line e off-line aos seus clientes como maneira de diferenciação, sem considerar aspectos econômicos nos investimentos, e se os clientes estariam dispostos a experimentar inovações tecnológicas no ambiente físico das lojas por, provavelmente, considerarem isso como comportamentos modernos e modos de distinção entre outros consumidores.

4.7 CODIFICAÇÕES DOS ROTEIROS

São apresentados a seguir as codificações desenvolvidas para análise de conteúdo dos roteiros das entrevistadas realizadas. Foram atribuídos códigos para a alimentação do software MAXDQA e possibilidade de análise do conteúdo das transcrições. Cada quadro representa uma das fases do projeto de gerenciamento das experiências dos clientes de Schmitt (2004). As questões foram elaboradas de modo a investigar cada umas das fases.

Quadro 16 – Fase 1 do GEC e atributos analisados qualitativamente

Fase 1 de GEC: Ambiente experiencial do cliente	Nº questão: roteiro SP	Nº questão: roteiro LDA	Questões:	Atributos investigados na Fase de GEC: Código: 1AMB
	9	---	Recentemente eu conheci a loja Hiper Pamplona, que apresenta diversas inovações no seu ambiente. Aquelas serão características apenas em lojas-conceito ou o plano é expandir para as demais lojas?	Ambiente físico (questões 9 – 10 – 11 – 12)
	10	7	O Carrefour prioriza quais estímulos do ambiente físico das lojas para proporcionar experiências adequadas ao consumidor?	
	11	8	Qual o papel da variedade de produtos em uma loja nas experiências dos consumidores?	
	12	---	Como funciona o gerenciamento da manutenção física das lojas? Há uma área que percorre todas as lojas no Brasil ou é responsabilidade local?	
	13	9	Os consumidores começam a demonstrar um hábito de pesquisar na internet e comprar na loja física, ou pesquisar na loja física e comprar na internet. Que tipo de movimento semelhante você percebe no segmento supermercadista?	Showrooming / webrooming (questão 13)
	14	10	Como o varejo físico tem incorporado características do varejo on-line?	Off&On (questões 14 – 15 – 16 – 17 – 18)
	15	11	Como você percebe que a interação dos ambientes físico e virtual influencia o comportamento do consumidor no supermercado?	
	16	---	Como a integração entre esses ambientes melhora a experiência de compra do consumidor?	
	17	---	Como os comportamentos dos consumidores mudam com o aumento dos pontos de contato digitais?	
	18	12	Quais as estratégias necessárias para criar um ambiente de vendas <i>omnichannel</i> no supermercado?	

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Quadro 17 – Fase 2 do GEC e atributos analisados qualitativamente

Fase 2 de GEC: Plataforma de experiências e pontos de contato	Nº questão: roteiro SP	Nº questão: roteiro LDA	Questões:	Atributos investigados na Fase de GEC: Código: 2PLAT
	19	13	Quais os principais pontos de contato do Carrefour com o consumidor atualmente?	Ponto de contato (questões 19 – 20)
	20	---	Como as organizações devem ser estruturadas para gerenciar com sucesso as experiências dos consumidores?	
	21	---	Como a integração entre os canais on-line e off-line influencia na estratégia do varejo supermercadista?	Off&On (questões 21 – 22 – 23)
	22	14	Como a experiência na loja física pode ser afetada pelos atributos do canal on-line?	
	23	---	Como você acredita que os consumidores percebem benefícios quando um supermercado apresenta operações que unem os ambientes on-line e off-line?	
	24	15	Como é a penetração do Aplicativo Carrefour atualmente?	Aplicativo p/ smartphone (questões 24 – 25)
	25	16	A plataforma do Programa de Descontos “Meu Carrefour” já apresenta resultados que influenciam nas políticas de marketing da empresa?	

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Quadro 18 – Fase 3 do GEC e atributos analisados qualitativamente

Fase 3 de GEC: Experiência desejada para a marca	Nº questão: roteiro SP	Nº questão: roteiro LDA	Questões:	Atributos investigados na Fase de GEC: Código: 3EXP
	1	1	Qual é o posicionamento desejado atualmente pela marca Carrefour no Brasil?	Posicionamento desejado (questões 1 – 2 – 7)
	2	2	Como está sendo desenvolvido esse posicionamento?	
	7	6	Como o fator “preço” influencia atualmente na interação do consumidor com a marca-mãe Carrefour?	
	3	3	Quais as preocupações do Carrefour para gerenciar as experiências dos consumidores?	Experiências desejadas (questões 3 – 5 – 6 – 8)
	5	4	Quais as estratégias mais eficazes para impulsionar o envolvimento duradouro do cliente com a empresa?	
	6	5	Como analisam as etapas da jornada de compras do seu cliente?	
	8	---	Como o gerenciamento de experiência pode influenciar na emoção do consumidor durante as compras?	
	4	---	O supermercado e as farmácias são segmentos de compras utilitárias. Que diferenças você percebe quando tratamos do gerenciamento de experiências em segmentos de compras hedônicas/prazerosas?	Experiências no segmento supermercadista (questão 4)

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Quadro 19 – Fase 4 do GEC e atributos analisados qualitativamente

Fase 4 de GEC: Interface de interação com o cliente	Nº questão: roteiro SP	Nº questão: roteiro LDA	Questões:	Atributos investigados na Fase de GEC: Código: 4INTERF
	26	---	Como as operações de varejo em nível multicanal têm relevância para o Carrefour?	Multicanal (questões 26 – 27 – 28 – 31)
	27	---	Como as novas alternativas de compras despertam interesse nos consumidores supermercadistas?	
	28	17*	Quais seriam as características marcantes do consumidor considerando o varejo multicanais?	
	31	19	Você acredita que o consumidor valoriza mais a experiência de compra do que um preço médio de mercado?	
	29	18	De que forma o smartphone muda comportamentos do consumidor supermercadista?	Tecnologia (questões 29 – 30 – 34)
	30	22*	Como o uso de vários dispositivos (<i>mobile</i> , site e ambiente físico) influencia a experiência no consumidor ao longo da jornada?	
	34	---	Como foi a implementação do <i>self</i> check-out nas lojas?	
	32	20	Qual a relevância do pessoal de atendimento para uma compra utilitária como o supermercado?	Social (questões 32 – 33)
	33	21	Como será que o consumidor de supermercado analisa a presença e interação com outros clientes na sua experiência no ambiente da loja?	

* Questões adaptadas ao roteiro de entrevista semiestruturada realizada em Londrina.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Quadro 20 – Fase 5 do GEC e atributos analisados qualitativamente

Fase 5 de GEC: Compromisso com a inovação contínua	Nº questão: roteiro SP	Nº questão: roteiro LDA	Questões:	Atributos investigados na Fase de GEC: Código: 5INOV
	35	---	Quais as dificuldades para que o consumidor tenha uma verdadeira experiência <i>omnichannel</i> nos supermercados atualmente?	Multicanal (questões 35 – 39)
	39	---	No setor supermercadista, você percebe se a jornada de compras está mais complexa do que tempos atrás? Em que sentido seria isso?	
	36	23*	Qual o papel das tecnologias digitais no gerenciamento das experiências dos clientes?	Tecnologia (questão 36)
	37	---	Quais as vantagens do pioneirismo na adoção de novas tecnologias digitais no segmento supermercadista?	Inovação (questões 37 – 38 – 40 – 41)
	38	---	Quais as vantagens do eventual atraso na adoção de novas tecnologias digitais no segmento supermercadista?	
	40	24	Como as organizações precisam se adaptar à essas mudanças nas jornadas?	
	41	25	Quais as dificuldades em integrar os ambiente on-line e off-line?	

* Questões adaptadas ao roteiro de entrevista semiestruturada realizada em Londrina.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

Neste capítulo, são apresentados os principais apontamentos das entrevistas em profundidade realizadas com a Diretora de Marketing do Grupo Carrefour no Brasil, sediada na cidade de São Paulo (SP), e com o Diretor de Operações da loja hipermercado Carrefour filial de Londrina (PR). O roteiro da entrevista semiestruturada foi elaborado com base na revisão de literatura sobre gerenciamento de experiências dos clientes, gerenciamento de relacionamentos, jornada de compra dos clientes, gerenciamento de varejo e características de varejo multicanais. O roteiro seguiu o constructo principal com as etapas para um Projeto de Gerenciamento de Experiências do Cliente, apresentado por Schmitt (2004), de modo a analisar as implicações gerenciais, relatando as atuais estratégias adotadas pelo Carrefour.

As questões dos roteiros foram codificadas de acordo com cada etapa de um projeto de GEC, conforme a revisão de literatura apresentada. Cada código foi nomeado como um determinado atributo, que é descrito e analisado em seguida. A partir das transcrições das entrevistas, foi analisado o conteúdo das respostas, que são apresentadas na sequência. O Quadro 21 apresenta uma síntese dos itens apresentados.

Quadro 21 – Fases do GEC e atributos analisados qualitativamente

Fases do GEC	Atributos codificados e submetidos à análise de conteúdo
1. Ambiente experiencial do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de ambiente físico • Atributos de <i>showrooming</i> e <i>webrooming</i> • Atributos off-line e on-line
2. Plataforma de experiências e pontos de contato	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de pontos de contato • Atributos off-line e on-line como plataforma de integração • Atributos de aplicativo para smartphone
3. Experiência desejada para a marca	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de posicionamento desejado • Atributos de experiências desejadas • Experiências no segmento supermercadista
4. Interface de interação com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de multicanal • Atributos de tecnologia • Atributos sociais
5. Compromisso com a inovação contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de multicanais inovadores • Atributos de tecnologias inovadoras • Atributos de inovação

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Schmitt (2004).

5.1 AMBIENTE EXPERIENCIAL DO CLIENTE

A primeira fase de um projeto de gerenciamento das experiências dos clientes é caracterizada como a análise do ambiente experiencial do cliente, na qual o varejista necessita identificar os atributos do ambiente físico, os movimentos de comportamento dos clientes durante a jornada de compras e verificar os atributos off-line e on-line referentes a este ambiente de experiências.

5.1.1 Atributos de ambiente físico

O primeiro atributo se refere à atmosfera do ambiente físico. Conforme mencionado na revisão bibliográfica, Kotler (1973) definiu como atmosfera o conjunto de elementos e estímulos que têm o objetivo de causar determinadas respostas comportamentais por parte dos clientes, como a efetivação da compra (Kumar & Karande, 2000; Turley & Milliman, 2000). Assim, os estímulos da atmosfera varejista devem receber atenção na medida em que influenciam os comportamentos e opiniões dos clientes enquanto no ambiente das lojas. A atmosfera de um supermercado é formada por inúmeros desses estímulos – cheiros, cores, aspectos visuais – que são decisivos para as escolhas e orientações dos clientes.

Entre os diversos estímulos ambientais prioritários na administração Carrefour, a Diretora de Marketing destaca uma das principais preocupações nas lojas – as seções de produtos perecíveis. São consideradas como o “jardim da casa”, assim essas áreas têm sido alocadas, sempre que o leiaute permite, próximas às entradas das lojas, uma vez que “o encantamento numa loja alimentar . . . se dá pelo produto perecível” (Balbo, 2018). Exemplos disso são as exposições de frutas, legumes, verduras, padaria, açougue e peixaria. Segundo a executiva, as preocupações são constantes em relação à exposição adequada dos produtos, em deixar à vista dos clientes a preparação de pães, os cuidados com a iluminação e a utilização das cores como técnicas de exposição dos produtos perecíveis.

Por exemplo, na banca onde tem as pimentas, a variedade de pimenta fresca que a gente tem, talvez você não encontre nem no Mercado de São Paulo. . . cores, e aí a gente vai dando dicas qual delas é a mais picante, para que serve cada uma delas e tudo isso (Balbo, 2018).

A relevância dada à apresentação dos produtos e ao leiaute da loja são embasados pelos estudos do ambiente de varejo que abrangem características de ergonomia, distribuição de espaços, cores, iluminação e estruturas físicas. Pesquisas demonstram que o volume de

gastos, a lealdade e satisfação do cliente sofrem influência do ambiente estético visual da loja. Além disso, os aspectos visuais também geram diferenciação perante concorrentes e auxiliam as empresas a adotarem um determinado posicionamento no mercado (Francioni et al., 2018; Vieira, 2010). Diversos estudos apontados na literatura demonstram que a maneira como os produtos são expostos tem influência nas percepções dos clientes.

Figura 16 – Iluminação de loja e produtos

Fonte: Autor.

Diferentemente de outros tipos de leiautes já implantados nas lojas do Carrefour, em Londrina, na entrada da loja se encontram os produtos de tecnologia, como celulares e eletrodomésticos. Segundo o Diretor de Operações da loja, o público mais jovem prefere essa distribuição. No passado, essa área tinha os produtos demonstrados em vitrinas, atualmente são mesas para exposição e “degustação do cliente ali, o cliente consegue mexer, . . . então você vê que a gente está acompanhando bem a tecnologia” (Oliveira, 2019).

Essa observação merece destaque porque, diferente do apontamento feito pela executiva de marketing, a loja de Londrina demonstra se destacar perante um público mais jovem. Acredita-se que o leiaute desta loja ainda será atualizado devido às características observadas pela maioria do público de um hipermercado. Entretanto, os resultados alcançados com estímulos fornecidos em uma atmosfera de varejo não são universais, mas específicos a determinado contexto (Kumar & Karande, 2000; Morschett et al., 2005; Turley & Milliman, 2000; Vieira, 2013). Os atributos de loja valorizados pelos clientes variam de acordo com os tipos e contextos das operações de varejo (Kumar & Karande, 2000; Wang & Ha, 2011).

O hipermercado Carrefour, localizado no Jardim Pamplona Shopping, zona nobre na cidade de São Paulo, é considerada uma loja-conceito do grupo. Algumas inovações foram instaladas nessa loja em primeira mão, algumas para testes. Segundo Balbo (2018), a rede usa essa loja como um verdadeiro laboratório para testar a aceitação de implementos no ambiente físico, que poderão fazer parte de outras lojas físicas. São equipamentos que visam melhorar o ambiente experiencial do cliente: *self check-out*, *videowalls*, telas sensíveis ao toque para informações diversas, telas para consultas e impressões de cupons, entre outros. “O varejo alimentar, que foi por anos, talvez, a mesma coisa, a mesma experiência, agora ele tem a chance de dar um grande salto” (Balbo, 2018). Isso demonstra que a necessidade de implementar as experiências dos clientes envolve elementos tecnológicos. As tecnologias de autoatendimento são oferecidas para redução dos custos varejistas e para melhorar a experiência do cliente (Orel & Kara, 2014).

Figura 17 – Entrada da loja Jardim Pamplona

Fonte: Autor.

O Diretor de Operações de Londrina ressalta que, no ambiente físico da loja, existem os chamados *mundos*: mundo dos eletrodomésticos, mundo da casa, mundo do mercado, mundo da moda e o mundo automotivo. Assim, são as diferentes arrumações dos ambientes dentro da mesma loja, com elementos adequados a cada um desses mundos. “Hoje você vê que é um ambiente mais agradável, uma loja mais iluminada, uma loja mais bonita, mais moderna, se criaram mundos dentro da loja, . . . Então assim, a gente consegue distinguir um pouco”, diz Oliveira (2019).

De acordo com o exposto, verifica-se que os atributos de uma loja desempenham um papel importante no relacionamento entre clientes e varejistas (Wang & Ha, 2011). Os elementos que estruturam a atmosfera de uma loja são essenciais para a prestação de serviços e vendas. A atenção demonstrada pelo Diretor de Operações é endossada pela visão de que, quando os clientes estão no ambiente de uma loja, experimentam diversas sensações (Machleit & Eroglu, 2000). Apesar de influenciar de maneiras diferentes os clientes, a atmosfera pode afetar a permanência do cliente no interior da loja, bem como suas decisões de compras (Ainsworth & Foster, 2017; Ayalp et al., 2016; Francioni et al., 2018) e até mesmo o humor do cliente (Sherman et al., 1997). Conhecer esses sentimentos e as reações estimuladas pelos arranjos planejados no ambiente varejista pode levar a uma maior compreensão do papel que as emoções exercem ao influenciar o comportamento dos clientes (Machleit & Eroglu, 2000).

Figura 18 – Sortimento de produtos

Fonte: Autor.

Outro atributo do ambiente físico apontado pela literatura diz respeito ao sortimento de produtos oferecidos pelo varejista. No ambiente do supermercado, mais especificamente de uma loja considerada hipermercado, os tipos de mercadorias são diversos e abrangem inúmeras situações de uso e públicos. Assim, o sortimento é um dos atributos funcionais da loja que são percebidos pelos clientes e geram uma personalidade de loja na mente desse cliente (Shanmugarajah et al., 2018). Dessa forma, o sortimento dos produtos oferecidos pelo varejo é determinante para as experiências dos clientes.

O sortimento de produtos para cada loja Carrefour é uma das principais preocupações quanto à adequação de expectativas e experiências para os clientes. A administração dos sortimentos está intimamente ligada ao posicionamento do Carrefour, que aborda o conceito de saúde alimentar e melhoria na alimentação das pessoas. Entretanto, conforme as explicações da executiva de marketing, a definição do sortimento respeita características inerentes aos mercados.

Aqui no Brasil não dá para eu falar de orgânico com a mesma intensidade que a gente fala na Europa. Por quê? Porque é um mercado que ainda não está tão desenvolvido, não existe escala, o preço ainda é um impeditivo. Então, a gente vai falar de orgânico? Vai, mas numa dose menor. . . . O que não quer dizer que a gente não quer ser o líder em orgânico aqui no Brasil, só que talvez a gente leva mais tempo para chegar lá (Balbo, 2018).

Existem muitos processos e cuidados em relação ao manuseio, exposição, controles de validade de produtos, rastreabilidade, questões que vão além do aspecto visual. Além disso, a definição de alguns segmentos de produtos – vinhos, peixes, temperos, por exemplo – respeita os aspectos da comunidade e da demanda dos clientes de determinada região, considerando as cidades e estados. A regionalidade dos clientes também define marcas em certas categorias, sendo que, para a análise total, é uma mistura dos aspectos socioeconômicos e características regionais e locais (Balbo, 2018). A Diretora de Marketing ressalta a participação dos Diretores de Loja nesse sentido, com sugestões, solicitações, análises de concorrentes locais e características comerciais regionais, fazendo com que os sortimentos também reflitam as demandas mais próximas, mesmo com grande parte das negociações acontecendo em nível nacional.

Nesse sentido, Oliveira (2019) ressalta os cuidados com determinados tipos de produtos para atender o Programa *Act For Food* e apresentar um diferencial de sortimentos perante os concorrentes. Cita como exemplo o salmão vendido na loja: criado sem antibióticos e rastreado desde o início da cadeia por meio de *QR code*, os peixes sempre frescos, ou seja, o produto nunca foi congelado durante todo o trajeto do produtor até a loja.

Outra área que merece atenção na loja, segundo o Diretor de Operações em Londrina, é a dos produtos saudáveis, em conformidade com o posicionamento global da empresa. Os corredores saudáveis apresentam produtos zero açúcar ou lactose e aqueles com menos sódio. Em complemento, também ganham destaque na loja as linhas de produtos para alimentação prática, com pratos pontos em porções menores. Além disso, é mencionada como diferencial no sortimento de produtos a existência de diversas marcas exclusivas importadas, que têm preços competitivos perante os concorrentes. A loja em Londrina possui uma área

chamada *Faz Mais Fácil*, que é um posto de teste de produtos, atendida por uma empresa terceirizada, com o objetivo de demonstrar conveniência e segurança ao cliente (Oliveira, 2019).

Assim, a revisão de literatura também aponta que o estudo do comportamento do consumidor basicamente ainda apresenta como premissa essencial o processamento de informações ambientais e particulares dos consumidores a partir de estímulos ambientais, benefícios e características de bens (e serviços), processos de comunicação desenvolvidos pelas organizações, diferenças individuais (demografia e psicografia) e tipos de envolvimento do consumidor (Holbrook & Hirschman, 1982). Portanto, quanto mais benefícios forem percebidos pelos clientes, mais competitividade o varejo apresenta.

Foi relatado pelo Diretor de Operações em Londrina que o cliente percebe o estacionamento como um benefício agregado. A loja Carrefour é localizada nas dependências do maior shopping center da região e tanto o estacionamento do hipermercado como do shopping têm cobrança de tarifa. Os espaços físicos dos estacionamentos não têm ligação. Entretanto, se o cliente gastar R\$ 30,00 no hipermercado, é isento de pagar o estacionamento das dependências do Carrefour, sendo permitido usá-lo por até quatro horas. Segundo Oliveira (2019), é percebido que clientes fazem compras na loja para não precisar pagar estacionamento e ter tempo para circular no shopping center. O estacionamento é um dos itens de acessibilidade apontados por Nilsson et al. (2015) e que, por fazer parte da instalações físicas, apresentando um benefício funcional ao cliente, também pode ser identificado com um dos itens de atratividade do local.

Quanto ao ambiente físico, outra necessidade apontada nas entrevistas é a manutenção das lojas, com os cuidados diários de responsabilidade de cada gerente e a existência de uma área organizacional responsável por obras maiores ou readequação de layout (Balbo, 2018). O Diretor de Operações de Londrina menciona cuidados também em relação à limpeza – o piso da loja é polido semanalmente – e itens do cotidiano desse varejo, como os carrinhos para compras, se estão com as rodas funcionando. Nesse contexto, ele também ressalta outros itens importantes para criar uma boa atmosfera no ambiente de vendas:

. . . limpeza de loja, ar-condicionado, iluminação e limpeza dos sanitários a gente não abre mão, tem que fazer rondas diárias, ver como é que tá. Abastecimento de descartáveis nos sanitários, a limpeza dos sanitários, o ambiente geral da loja toda, limpeza quando eu falo não é só de piso, é de gôndola, é de produto, é da esteira da menina que recebe seus produtos lá para você fazer sua compra. . . e isso desde o estacionamento né? . . . antes da loja abrir . . . já tem um rapaz com soprador, soprando as folhas, tenho cobrado a manutenção pra pintar todas as guias dos acionamentos, dos canteiros das

árvores, a fachada da loja nós pintamos há pouco tempo, tá bem pintada. Então, assim, tudo isso faz parte da atmosfera da loja (Oliveira, 2019).

O comportamento do consumidor na compra utilitária prioriza questões como preço adequado, praticidade, rapidez (Ismanã-Ilisan, 2017), necessidade de manutenção, de reposição e ambientes que possibilitem agilidade no processo (Haas & Kenning, 2014). Ainda, segundo Haas e Kenning (2014), esses ambientes precisam ter iluminação adequada, corredores amplos, exposição organizada de produtos, atendimento rápido e sortimento equilibrado. Tudo isso pode aumentar a percepção de conveniência, fazendo com que o consumidor tenha a sensação de que foi eficiente e conseguiu fazer mais em menos tempo. Assim, são itens que merecem a atenção do varejo continuamente, como demonstram as entrevistas.

5.1.2 Atributos de *showrooming* e *webrooming*

É relevante identificar os movimentos dos clientes durante e na jornada de compras. Alguns desses movimentos são nomeados de *free-riding* e acontece quando o cliente utiliza um determinado varejista nas atividades iniciais da sua jornada de compras e conclui a compra em outra empresa, trocando ou não de canal (Chiu et al., 2011; Heitz-Spahn, 2013). O fenômeno crescente de *free-riding* é caracterizado quando o cliente se beneficia do livre acesso às informações de determinado produto em um canal, mas concretiza a compra em outro canal. Isso é motivado pela conveniência, flexibilidade dos canais e possibilidade de comparar os preços.

Um tipo de comportamento *free-riding* é o *showrooming* (Gensler et al., 2017; Mehra et al., 2018), que consiste na ação do cliente ir até lojas físicas, ter contato direto com o produto desejado, buscar e obter informações. Entretanto, depois disso, o consumidor decide e efetiva a compra em canais virtuais, geralmente em um concorrente, buscando, na maioria das vezes, o benefício financeiro (Sit et al., 2018; Verhoef et al., 2015).

Nesse contexto, segundo a Diretora de Marketing do Carrefour, as atividades de consultas de preços no ambiente físico e compra na internet, ou vice-versa, é maior nas áreas não alimentares, como seções de eletrodomésticos, itens de bazar, colchões e outros produtos considerados mais caros. Entretanto, já foi identificado em São Paulo o movimento dos consumidores em consultarem preços de alimentos nos meios digitais, embora de forma incipiente. Possuem mais dados da cidade de São Paulo, porque já trabalham com *e-commerce* alimentar nesta cidade desde outubro de 2017, mas usam os mesmos preços das lojas físicas no

meio digital. A popularização da tecnologia móvel contribui muito para esse comportamento (Rapp et al., 2015).

A gente usa uma média de preços das nossas lojas físicas para definir o preço do on-line. . . . A gente não queria que o preço fosse uma barreira de entrada para esse novo canal, porque a resistência do cliente para fazer compra on-line de alimentos é infinitamente maior do que a não alimentos (Balbo, 2018).

Outra atividade que envolve comportamento *free-riding* do cliente consiste na possibilidade de acessar o site do Carrefour na loja física e efetivar a compra com auxílio do vendedor, assessorando em relação às diferenças entre produtos. Nesse caso, é uma ação de *showrooming*, que converte uma venda dentro do próprio sistema Carrefour. Para o comportamento de *webrooming*, há uma preocupação em fornecer treinamentos e conhecimentos necessários para que o vendedor tenha condições de atender as demandas desse cliente que, provavelmente, chega à loja mais informado do que outros. São algumas das preocupações apresentadas pela Diretora de Marketing que envolvem a equipe de vendas e as novas possibilidades de canais de compras, indicando mudanças nas operações do Carrefour que ainda estão por vir.

Porque se esse funcionário for um funcionário comissionado só na loja física, que vantagem ele vai ter de fazer essa venda on-line? Então, você vê que com o digital e com a omnicanalidade, a gente está sendo obrigado a rever completamente o nosso negócio, o jeito de operar, o jeito de remunerar, os nossos indicadores, tudo está mudando (Balbo, 2018).

Nesse sentido, o Diretor de Operações em Londrina também evidencia essa preocupação, não apenas em relação às comissões, mas principalmente quanto aos indicadores de avaliação de vendas, que é individualizado na loja física. Assim, se o funcionário incentivar o cliente a comprar no próprio site Carrefour, não haverá relação entre essa indicação e a efetiva venda por canal diferente da consulta inicial. “Se eu deixo de vender aqui para vender no canal virtual eu tô perdendo, por mais que tá indo pra mesma empresa” (Oliveira, 2019).

São coerentes as observações feitas pelos executivos do Carrefour e isso também é amparado pela literatura no sentido de que as empresas precisam fornecer incentivos suficientes para que os funcionários se comportem de maneira solidária em relação aos diferentes canais oferecidos; caso contrário, haverá negligência ou apatia por parte da equipe de trabalho, desestimulando a integração porque cada equipe prioriza suas metas específicas (Payne & Frow, 2004). Varejistas com estruturas descentralizadas são propensos a conflitos internos e

ineficiências operacionais geradas pela integração de canais. Para amenizar esses problemas, a empresa deve possibilitar que os canais físicos participem dos resultados positivos obtidos nos canais virtuais (Wiener et al., 2018).

A literatura também aponta esse desafio para que os varejistas administrem os comportamentos *free-riding* dos seus clientes. Segundo Zhang et al. (2010), é tarefa difícil identificar um conjunto de métricas que reflita as condições de cada operação e canal específico, de maneira a combinar medidas de desempenho já estabelecidas, como metas de vendas físicas por segmentos, conversão de cliques, volume de vendas e margem bruta por metragem de loja.

Considerando a realidade e Londrina, Oliveira (2019) afirma que os movimentos de busca de preços e produtos nos diferentes canais também envolvem produtos de maior valor agregado, principalmente na área de eletrodomésticos. Assim, é percebido o comportamento do cliente ao utilizar o smartphone dentro da loja para pesquisa de preços. Praticamente não há compra sem pesquisa anterior e o cliente procura barganhar. Segundo o Diretor de Operações, os funcionários argumentam questões que envolvem o valor do frete, disponibilidade imediata do produto ou algum tipo de informação mais técnica. As diferenças de preços são realidade, “então a gente tem que saber mostrar pra ele que a loja física também tem os seus benefícios” (Oliveira, 2019).

Essas são situações inerentes, uma vez que proporcionam aos clientes as vantagens dos diferentes atributos de cada canal, percebidas pelos clientes de acordo com seus propósitos. Além disso, a sinergia entre os canais é capaz de influenciar as decisões de compras, assim como a diminuição dos esforços para transitar entre os diferentes canais existentes, graças ao implemento tecnológico (Barwitz & Maas, 2018; Homburg et al., 2017).

5.1.3 Atributos off-line e on-line

A literatura aponta que, nas operações multicanais, as empresas varejistas conseguem satisfazer melhor as necessidades dos clientes à medida que usam uma combinação de canais e exploram os benefícios e as deficiências inerentes a cada tipo de operação (Levy & Weitz, 2012). Entretanto, muitos varejistas operam diferentes canais de forma isolada. São varejos multicanais, mas não são varejos multicanais integrados (Beck & Rygl, 2015).

Em uma operação multicanal, a empresa oferece mais de um canal aos clientes, mas não há uma integração entre dados, informações dos clientes, informações sobre estoque disponível nos diferentes canais e os preços praticados não são os mesmos. Por sua vez, na

operação de varejo *cross-channel*, existe uma integração (mesmo que parcial) entre os canais oferecidos (Beck & Rygl, 2015; Bèzes, 2018).

Foi verificado durante as entrevistas que uma das diretrizes do Carrefour consiste em buscar a integração cada vez maior dos ambientes físico e digital, caracterizando assim uma operação mais desenvolvido do que o termo *multicanal*. Segundo Balbo (2018), têm sido usados diferentes estímulos, muitos como forma de testar a aceitação pelos clientes. São estimuladas compras no site dentro da loja física por meio da comunicação que reforça as opções aos clientes. Também foram iniciados testes com o sistema de compra on-line e retirada na loja física, chamado de *Retire de Carro*, no qual o funcionário leva os produtos até o veículo do cliente e conta com área própria no estacionamento das lojas em qual o sistema está disponível. Para outros segmentos não alimentares, a empresa também disponibiliza o *Clique e Retire* quando o cliente compra on-line e prefere retirar a mercadoria em uma loja definida. Assim, quanto à aplicação dos recursos on-line integrados no ambiente off-line, a executiva afirma que:

... no futuro, a gente imagina que tudo isso ... deveria estar conectado com serviços digitais ... então, essa conexão entre os nossos negócios e entre o on e o off é uma coisa que a gente percebe que ela vai ao longo do tempo evoluir muito e muito rápido (Balbo, 2018).

Figura 19 – Operação do *Retire de Carro*

Fonte: Camargo (2018).

Os exemplos dados pela executiva são expostos também pela literatura e apontados como elementos da integração, em que os clientes podem comprar mercadorias no ambiente on-line e as retiram na loja física (Deloitte, 2018; Hagberg et al., 2016; Kazancoglu & Aydin, 2018; Larke et al., 2018).

Segundo o Diretor de Operações, a loja de Londrina ainda não disponibiliza o *Retire de Carro*, considerando o varejo alimentar, mas participa do sistema *Clique e Retire*, e já foi percebido que um percentual desses clientes, quando comparecem para buscar o produto adquirido pelo site, compram mais algo na loja. Nesse sentido, existe o incentivo por parte dos funcionários da loja física em realizar a venda complementar e cita, como exemplo, um cliente que compra no site uma televisão de 50 polegadas e a retira na loja, o funcionário oferece o suporte para fixar o aparelho na parede ou outro acessório – “Carrefour tá integrando o on e off e ganhando dos dois lados” (Oliveira, 2019).

Essa integração de canais on-line e canais off-line é definida na literatura como o acesso ou conhecimento a respeito de um canal físico (off-line) em um canal virtual (on-line) e vice-versa. Pesquisas realizadas por Herhausen et al. (2015) demonstram que a integração entre canais on-line e off-line fornece vantagem competitiva à empresa, proporciona sinergias nas operações e o efeito de canibalização dos canais é mínimo. Entretanto, a prática demonstra que obter a ajuda do funcionário de vendas para aproveitar as características das operações integradas nem sempre é fácil de se administrar. A atividade descrita pelo Diretor de Operações de Londrina como a venda complementar é muito positiva e é apontado na literatura como um dos exemplos de integração positivas desses ambientes. Permitir que os clientes comprem produtos no site, retirem as mercadorias na loja física e ainda contem com funcionários com conhecimento e que sejam prestativos para agregar vendas é positivo para a empresa (Bendoly et al., 2005).

Foi demonstrado que um dos objetivos do Carrefour é estabelecer diálogo com o cliente por meio das tecnologias no ambiente físico das lojas, buscando estimular o interesse do cliente usando comunicação digital, que parece ser mais chamativa do que a convencional. Além de melhorar a interação, existem questões envolvendo custos, conforme a explicação da executiva:

... a gente percebe que, por exemplo, a comunicação, na maior parte das lojas ela é uma comunicação estática, feita em papel ou em materiais, tipo banner, que aí eu tenho que, a cada campanha, produzir um novo, mandar para todas as lojas, isso exige um custo. Imagina se eu tivesse simplesmente uma tela na entrada da loja! E aí, a cada campanha eu mudo essa tela com a cara da campanha. Pra gente é uma coisa que se paga muito rapidamente (Balbo, 2018).

Segundo Poncin e Ben Mimoun (2014), a tecnologia é uma variável que demonstra efeito positivo na loja física, considerada um elemento importante para tornar o ambiente off-line atraente aos clientes. Incorporar dispositivos e informações virtuais no ambiente da loja

física promove uma melhor experiência de compra percebida pelos clientes. A integração de tecnologias digitais no ambiente físico do varejo gera uma transformação em atividades, processos, nas pessoas e sortimento de produtos existentes (Hagberg et al., 2016).

O exposto pela Diretora de Marketing vai ao encontro da literatura quando destaca a importância de apresentar uma *loja inteligente*, com diversos recursos digitais no ambiente físico do varejo. Lojas inteligentes são definidas como ambientes físicos equipados com tecnologias que têm como objetivo criar experiências relevantes e imersivas para os clientes (Hwangbo et al., 2017), personalizando os pontos de contato (Bèzes, 2018; Homburg et al., 2017).

O objetivo do Carrefour em relação aos mundos físico e digital é integrar diversas tecnologias para o conforto do cliente na loja. Algumas unidades da rede possuem essas possibilidades tecnológicas, mas a intenção é expandir e abranger maior número de lojas. São iniciativas para diminuir as filas (caixa, padaria, peixaria e açougue, por exemplo), facilitar a localização de produtos na loja, utilizar os *QR codes* dos produtos para auxiliar na comunicação com os clientes, fornecendo receitas, conteúdos e rastreabilidade, totem eletrônico com mapa da loja, corredor a corredor, enfim, equipamentos e tecnologias para tornar a experiência utilitária:

Figura 20 – Agendamentos sem fila

Fonte: Autor.

. . . mais fluida, mais rápida, mais prática e mais prazerosa. . . Se eu tiver iniciativas digitais, elas devem ser a favor da experiência do cliente. Eu não vou ter o digital simplesmente para ser uma loja *hi-tec*. Eu quero ter o digital para ser um facilitador dessa experiência, pra prover uma experiência melhor

e eliminar o que a gente chama de pontos de dor, né, os *pain points* dentro dessa experiência (Balbo, 2018).

Especificamente quanto à utilização dos *QR codes* no interior da loja, o Diretor de Operações em Londrina afirma que os clientes ainda não têm o hábito de usar o recurso. “Raramente você vê um cliente usando rastreabilidade, é raro, raro... é uma coisa que existe, mas as pessoas ainda não têm cultura, não, não sabem da onde veio, quanto tempo produziu e embalou, quanto tempo de viagem até a loja” (Oliveira, 2019).

Figura 21 – Terminais de consultas

Fonte: Autor.

Por sua vez, um dos assuntos mencionados pela Diretora de Marketing foi a fluidez da experiência utilitária de compras. Nesse sentido, uma experiência é considerada fluida quando os clientes percebem facilidades e acessibilidade nas transições entre as operações dos diversos canais disponíveis. Em geral, as expectativas dos clientes aumentam quando têm contato com uma empresa que opera mais de um canal de vendas e relacionamento. Os clientes querem ser reconhecidos individualmente quando interagem com um vendedor, quando acessam o site do varejo ou quando entram em contato via telefone (Levy & Weitz, 2012). Querem comprar pela internet e retirar na loja ou fazer devoluções no ambiente físico de

compras realizadas remotamente; desejam saber se o produto vendido no site está disponível em uma loja física próxima (Badrinarayanan et al., 2014; Vyt et al., 2017).

Isso faz parte do que a literatura demonstra ser uma evolução do varejo multicanal (J. Zhang et al., 2010), com inovações fazendo parte do cotidiano varejista e os ambientes on-line e off-line cada vez mais integrados. Os clientes buscam formas mais interativas para fazer suas compras e as mais diversas tecnologias, principalmente a móvel, proporcionam experiências ágeis, memoráveis e significativas para os clientes (Brynjolfsson et al., 2013; Rigby, 2011). Essa é uma das representações do termo *varejo omnichannel*, no qual as transições dos clientes nos canais são estimuladas (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Shen et al., 2018; Verhoef et al., 2015).

Quanto às operações *omnichannel*, a Diretora de Marketing demonstra conhecimento a respeito das implicações e dos desafios que a empresa enfrenta para ser mais do que um varejo *cross-channel*. A executiva aponta três pilares para chegar à omnicanalidade: conhecimento sobre os clientes, logística e tecnologia. Em relação ao primeiro pilar, para ter informações relevantes e conhecer os hábitos e características dos clientes, segundo ela, é fundamental possuir estrutura de dados integrada – bases de dados do *e-commerce*, do cartão Carrefour, do aplicativo, da loja física e da financeira – para efetivamente participar da jornada desse cliente. São pontos de contato diferentes para o cliente e a empresa precisa se preparar para reconhecê-lo em cada um desses pontos.

Se eu não sei quem você é, eu não tenho como te oferecer omnicanalidade. Se eu não sei nem qual é a sua jornada, que canais você percorre, que produtos que você compra, é impossível eu conseguir te oferecer uma solução *omnichannel* sem te conhecer minimamente. . . . Então, omnicanalidade sem dado, impossível!” (Balbo, 2018).

Segundo a executiva, o segundo pilar para a operação *omnichannel* envolve logística em um conceito amplo do termo. Isso envolve logística das operações e da distribuição física, em questões como central de distribuição própria ou não, se a entrega da compra feita pelo site será realizada pela loja mais próxima do cliente ou por uma área que concentre isso, proporcionar agilidade na entrega da mercadoria daquele cliente que compra pela internet e quer agilidade quando for retirar na loja. São possibilidades para que o processo seja administrado, “algumas mais caras, outras mais baratas, algumas mais rápidas, outras menos”, diz Balbo (2018).

Como elemento essencial de uma operação *omnichannel*, a tecnologia também é destaque nos comentários da Diretora de Marketing. Há necessidades emergentes não somente

em relação à infraestrutura digital, mas também quanto à cultura digital de transformações por parte da empresa e de seus colaboradores. A executiva afirma: “não basta eu colocar iniciativas digitais na loja . . . se eu não for uma empresa digital onde todas essas coisas se conectam”.

Muitas organizações, de diferentes segmentos, já nascem digitais – são as empresas *nativas* na internet. O varejo supermercadista é um *imigrante digital* e, segundo Balbo (2018), a “grande ameaça que a gente tem como varejista alimentar tradicional é muito mais difícil para nós trazermos uma cultura, desenvolvermos uma cultura digital com inteligência de cliente” do que naquelas empresas como Nubank®, Uber®, Airbnb®, Spotify® e Amazon®, independentemente de sua área de atuação e mercado. Portanto, considerando as empresas que são *nativas digitais* e o supermercado, a executiva destaca que o desafio de ambos é “eles romperem a barreira do digital e entenderem de operação física, e para nós é o contrário, é a gente romper a barreira do físico e se desenvolver na questão do digital”.

A nossa transformação digital é uma estratégia Carrefour e ela vai muito além do marketing. . . . ter o olhar no cliente, a preocupação em conhecer ele, em acompanhar a jornada, . . . estabelecer essa conversa, oferecer omnicanalidade . . . Muita coisa . . . tem que acontecer para eu conseguir mandar para você uma oferta personalizada, no momento certo, no canal que você usa (Balbo, 2018).

Mais do que nas operações *cross-channel* (que são canais integrados, mas não totalmente) as operações *omnichannel* precisam apresentar aos clientes integração total entre áreas fundamentais para os canais. São necessários cuidados quanto à comunicação integrada, transações comerciais e os métodos de pagamento empregados, política de preços, atendimento aos pedidos, atividades de logística reversa, informações dos produtos e atendimento ao cliente nas diversas plataformas e pontos de contato (Saghiri et al., 2017). Das barreiras apontadas na literatura para que uma empresa alcance o objetivo de operar atividades em um modelo *omnichannel* se destaca a estrutura organizacional que trabalha com canais isolados, gerenciados de maneira independente.

Dessa forma, o Carrefour demonstra interesse em ter operações *omnichannel* e conhece os fatores que se configuram como dificuldades para que a rede supermercadista consiga efetivamente unir ainda mais seus canais. Esses fatores envolvem o relacionamento e conhecimento do cliente, os processos logísticos e a tecnologia digital em infraestrutura e cultura organizacional, então “. . . se estruturar, investir e colocar tudo isso pra funcionar de uma maneira integrada, que é o mais difícil. Porque se fossem coisas isoladas, talvez fosse mais fácil. Mas tudo isso integrado é muito mais difícil” (Balbo, 2018).

O Diretor de Operações em Londrina mencionou o termo *multicanal* como sinônimo de operações *omnichannel*, não destacando a questão de integração total entre os canais dessa última modalidade. Ressalta assim, que, para “sobreviver nesse mundo do varejo, que cada vez mais tá sendo mais difícil, mais competitivo, a gente tá atuando em vários canais importantes”, diz Oliveira (2019), lembrando que o Carrefour está presente em farmácia, posto de combustíveis e que, no supermercado, possui seções têxtil e eletro. Ainda no sentido de canais múltiplos, o executivo ressalta a disponibilidade de canais como o *e-commerce*. Dessa forma, além de considerar esses formatos como pontos de contato relevantes, o executivo menciona que o Carrefour:

. . . tem buscado estar dentro de vários canais pra isso, porque hoje ele quer tá na mente do cliente para qualquer coisa. Porque a gente consegue juntar tudo isso. Imagina, o cliente sai do trabalho dele pensando que ele tem que abastecer o carro, precisa comprar o remédio, precisa comprar uma roupa, precisa comprar alimento e ainda precisa comprar um presente para alguém.

Um dos objetivos principais do varejo *omnichannel* é proporcionar experiências de compras similares nos diferentes pontos de contato com os consumidores (Larke et al., 2018; Lemon & Verhoef, 2016). Proporcionar canais diferentes, com comodidade ao cliente, mas sem uma real integração entre os dados e experiências não se caracteriza como um modelo *omnichannel*. No contexto do gerenciamento das experiências dos clientes, um dos objetivos mais relevantes do varejo *omnichannel* é a intenção de eliminar as barreiras entre as operações e ambientes off-line e on-line (Beck & Rygl, 2015; Brynjolfsson et al., 2013; Rigby, 2011; von Briel, 2018). Ainda são verificadas barreiras na operação do varejo supermercadista, como são demonstradas nas entrevistas.

São apresentadas a seguir, as principais considerações a respeito dessa parte da análise dos dados.

Quadro 22 – Considerações sobre o ambiente experiencial do cliente

Etapa de gerenciamento de experiências e atributos investigados	Considerações gerais
Ambiente experiencial do cliente	<p>Ficam evidentes as preocupações da empresa com o ambiente físico das lojas e seus inúmeros estímulos sensoriais e emocionais. Esses cuidados são ressaltados quando os entrevistados demonstram conhecimento da importância de estímulos ambientais como disposição dos produtos, limpeza, arrumação da loja, leiaute adequado, cores, iluminação e sortimento de produtos.</p> <p>Despertou atenção a falta de referência dos entrevistados em relação ao som ambiente das lojas e sua influência nos comportamentos.</p> <p>É impactante a preocupação da empresa quanto à loja-conceito do Grupo no Jardim Pamplona Shopping e a intenção em levar a outras lojas as inovações e testes da loja referência. Os entrevistados fizeram diversos comentários remetendo ao orgulho que possuem como colaboradores da disposição da empresa em apresentar modelos de destaque no ambiente físico.</p> <p>O sortimento de produtos das lojas é um componente importante da administração Carrefour, dada a amplitude das discussões sobre o assunto. Ressalta-se a importância em relação ao nível de estoque, rastreabilidade, excelência de produtos e adaptações às necessidades dos clientes.</p> <p>Quanto às migrações, por parte dos clientes, entre canais eletrônicos e físicos, na loja de Londrina isso acontece apenas com produtos eletrodomésticos e automotivos, pois não há venda alimentar via internet para a região norte do Paraná. Fica destacado que há interesse em priorizar a operação física. Se isso for identificado em outras lojas do Grupo, pode destoar da iniciativa estratégica em operar os diferentes canais de maneira completamente integrada. Por sua vez, o direcionamento das estratégias deve eliminar barreiras e incentivar de maneira prática que os colaboradores adotem e recebam benefícios com a integração dos canais.</p> <p>Deve haver uma preocupação constante em relação aos preços praticados nos dois ambientes. Considerar apenas uma média de preços pode inviabilizar a experiência integrada dos ambientes físico e virtual pelos clientes.</p> <p>Os clientes buscarão cada vez mais informações e benefícios nos dois ambientes.</p> <p>A empresa demonstra preocupações estratégicas em integrar efetivamente os ambientes físico e digital, mas as operações das lojas físicas precisam ser constantemente incentivadas de maneira prática para que isso aconteça. A prática envolve treinamentos, benefícios compartilhados, gerenciamento centralizado e acompanhamento diário. Caso contrário, a integração será apenas retórica.</p> <p>As operações em um ambiente <i>omnichannel</i> fazem parte das definições estratégicas do grupo em âmbito mundial. Entretanto, percebe-se que são assuntos ainda pouco discutidos e abordados nas operações do cotidiano. É necessário que todos os colaboradores compreendam do que trata efetivamente esse termo, caso contrário pode transparecer apenas o uso de um modismo, integrante de planos da alta administração. Como existe a proposta de integração total dos canais, prevista no plano <i>Carrefour 2022</i>, não pode haver distanciamento da realidade do dia a dia das lojas.</p>

Fonte: Elaborador pelo autor.

5.2 PLATAFORMA DE EXPERIÊNCIAS E PONTOS DE CONTATO

A plataforma experiencial, segundo Schmitt (2004), é o principal ponto de ligação entre a estratégia e sua implementação. Para a construção dessa plataforma, o varejista necessita conhecer os pontos de contato entre a empresa e o cliente, uma vez que o experiencial abrange os sentidos humanos e desempenha papel importante na declaração de posicionamento de mercado. Dessa forma, são apresentados aqui os atributos dos pontos de contato, os atributos relacionados à integração dos ambientes off-line e on-line e, finalizando, os atributos específicos do aplicativo para smartphone, identificado como um dos principais componentes da base para as experiências do cliente.

5.2.1 Atributos de pontos de contato

Ficou evidente nas entrevistas que o Carrefour dá atenção para inúmeros pontos de contato que seus clientes possuem durante sua jornada de compras. Jornada esta que apresenta características peculiares devido ao fato de o segmento supermercadista fazer parte do cotidiano das pessoas, ainda que em ocasiões diferentes, com objetivos de compras particulares a cada cliente e com públicos variados com necessidades específicas.

Assim, uma das preocupações apontadas pela Diretora de Marketing do Carrefour é a necessidade de conhecer a jornada dos clientes e entender como acontecem os pontos de contato entre eles e a empresa. Segundo a executiva, mesmo o segmento alimentar tem um consumidor muito mais on-line do que tempos atrás, valorizando e utilizando os recursos digitais no cotidiano.

. . . aqui no Brasil a gente tem 60 milhões de buscas de produtos só da mercearia por mês no Google. Olha o tamanho da oportunidade! . . . tem sido cada vez mais frequente nas pesquisas do Google que o cliente faz é ‘perto de mim’, ‘próximo de mim’, ‘aberto agora’. Então, essa conexão, entre digital e a compra, seja ela física seja on-line, ela é direta, porque se você tá procurando alguma coisa, provavelmente você tem interesse em comprar ou necessidade de comprar (Balbo, 2018).

O termo *jornada do cliente* é utilizado para se referir a um caminho, um processo ou uma sequência de atividades em que os clientes têm acesso a produtos ou ao uso de serviços. Caminho este que foi totalmente transformado pelo advento das tecnologias digitais, amplamente incorporadas no cotidiano dos clientes. Dessa forma, as jornadas dos clientes são definidas como um conjunto de pontos de contato (Følstad & Kvale, 2018) envolvendo “todas

as atividades e eventos relacionados à entrega do serviço a partir da perspectiva do cliente” (Patrício et al., 2011, p. 182). O estudo das jornadas pode fornecer à empresa a compreensão das experiências dos clientes sob o ponto de vista do próprio cliente, o que fortalece as orientações para o gerenciamento de suas experiências (Følstad & Kvale, 2018). A análise das jornadas dos clientes tem como objetivo compreender as inúmeras possibilidades e caminhos que um cliente pode seguir para concluir suas compras (Lemon & Verhoef, 2016).

Assim, é relevante para o planejamento e definições estratégicas quando uma empresa como o Carrefour demonstra preocupação em entender como os pontos de contato podem ser melhorados e constantemente adaptados às situações dos clientes. Conforme exposto por Følstad e Kvale (2018) o termo *proposição da jornada* indica que a jornada é algo que pode ser planejada e gerenciada, considerando o ponto de vista do cliente

Nesse sentido, o Carrefour tem realizado testes juntamente com o Google® para quando o cliente busca um produto, que a resposta mostre se está disponível na loja Carrefour mais próxima e qual o preço. Para que isso aconteça sem atritos, as informações sobre estoques e preços precisam estar disponíveis e atualizadas, caso contrário, se na prática acontecerem problemas com o cliente, a situação se agrava.

Os pontos de fricção ou de atritos são inerentes às jornadas de compras, mas o desenvolvimento de uma plataforma experiencial tem como objetivo diminuir ao máximo, ou eliminar, os pontos de contato negativos com os clientes. Nesse sentido, Oliveira (2019) afirma que as filas nos caixas são atritos que devem ser minimizados para que o cliente tenha uma “excelente experiência de compra” enquanto estiver no ambiente físico da loja. O Diretor ressalta que não basta ter uma experiência adequada e, ao final da compra, se deparar com filas extensas e demoradas.

Mesmo considerando o supermercado como uma compra utilitária, é ressaltado o aumento dos pontos de contato digitais, como *e-commerce* alimentar e serviços de compras personalizadas por aplicativos de celular. Balbo (2018) comentou que, até 2016, não se falava em ofertas personalizadas para os clientes. A tecnologia possibilita que o cliente personalize sua lista de compras via smartphone e também dá condições para que a empresa mande cupons personalizados de descontos, conforme a utilização do usuário e seu perfil de comportamento de compras. “Qualquer cliente que usa aplicativo de varejo, se não tem oferta personalizada, ele fala que o aplicativo não serve . . . na hora que ele tem contato com isso, começa a usar e percebe o valor que tem, ele não quer abrir mão mais, mas ele nunca disse . . . que isso era uma necessidade dele” (Balbo, 2018).

Outro ponto de contato considerado importante, na opinião de Oliveira (2019), são os produtos com a marca própria do Carrefour. Segundo ele, praticamente em todas as seções de produtos existem versões com a marca da empresa que são competitivos, seja na excelência da qualidade ou no preço. Esse é um contexto abordado pela literatura em que a força da marca do varejista, segundo as percepções dos clientes, é um dos fortes antecedentes representado pelas experiências passadas do cliente e pela sua percepção do posicionamento do varejo em si, afetando sua atual experiência (Verhoef et al., 2009).

Pode-se analisar que administrar os pontos de contato está cada vez mais complexo devido à enorme quantidade de situações, mídias e atividades de marketing que geram impacto nas percepções dos clientes. Esses atributos de pontos de contato sofrem mudanças constantes e cabe às empresas tentar acompanhar e compreender as alterações do mercado.

5.2.2 Atributos off-line e on-line como plataforma de integração

A literatura aponta que a *experiência total do cliente* demonstra o grau máximo de integração entre os canais nos ambientes off-line e on-line de maneira contínua, com impactos no relacionamento com os clientes, desde que haja consistência operacional entre os mais diversos pontos de contato, sem atritos ou pontos de fricção durante a jornada do cliente (Dziewanowska, 2015; Fulgoni, 2014; Lemon & Verhoef, 2016; Mosquera et al., 2018; Shankar et al., 2011; Shen et al., 2018).

Portanto, para que as empresas consigam efetivar suas operações em um cenário *omnichannel*, é preciso definir em quais tecnologias investir e como incentivar a aceitação das inovações. Nesse sentido, os canais de comunicação são essenciais para informar e incentivar os clientes para a utilização das tecnologias implementadas (Kazancoglu & Aydin, 2018). Novas tecnologias utilizadas no ambiente das lojas ajudam a melhorar a experiência dos clientes (Poncin & Ben Mimoun, 2014).

Segundo informações da empresa, um dos canais mais utilizados atualmente pelos consumidores é o totem com informações promocionais e descontos personalizados. Muitos clientes já têm o hábito de, antes de adentrar a loja, se dirigir até o equipamento, inserir número de documento e verificar quais são os cupons disponíveis de forma que atenda aos gostos específicos e comportamentos do cliente. Balbo (2018) acredita que, devido a muitos grandes varejistas do setor supermercadista também implantarem os totens de descontos, ou algo parecido, rapidamente as pessoas perceberam que, quanto mais utilizarem o serviço, mais personalizado fica o sistema.

... Acho que a gente acabou catequizando os clientes de uma maneira muito conjunta. Foi todo um movimento ... aqui em São Paulo os grandes *players* varejistas alimentares todos lançaram aplicativo, todos explicaram que através dos seus programas têm descontos exclusivos e o cliente foi aderindo (Balbo, 2018).

Figura 22 – Telas para consulta e emissão de cupons

Fonte: Autor.

Considerando as plataformas experienciais e os pontos de contato, foi evidenciado pela Diretora de Marketing que o smartphone é essencial para a interação e a manutenção do relacionamento com o cliente. O aparelho muda comportamentos na loja, na maneira de buscar um produto, no modo de se comunicar e se relacionar no ambiente físico das lojas. Dessa forma, é disponibilizado uma rede sem fio para conexão com internet, uma vez que “as pessoas querem ficar conectadas o tempo inteiro” (Balbo, 2018). Em algumas lojas, o Carrefour empresta para o cliente, enquanto estiver na loja, um carregador portátil para que não fique com a bateria descarregada. Nesse sentido, há uma preocupação natural em relação ao uso particular do smartphone pelos funcionários. Existem normas internas em relação a isso e para os colaboradores do caixa fica proibida a utilização do aparelho. Em Londrina, a loja disponibiliza acesso à internet, via rede sem fio, mediante cadastro prévio. Poucos clientes verbalizam a solicitação porque existem cartazes indicando o fornecimento desse acesso e não há registros significativos de reclamações a respeito (Oliveira, 2019).

A literatura apresentada anteriormente corrobora em diversos momentos e autores a importância do smartphone para a realidade varejistas, considerando as mudanças acontecidas no comportamento dos clientes (Bendoly et al., 2005; Berman & Thelen, 2018; McGoldrick & Collins, 2007; Parente & Barki, 2014; Saghiri et al., 2017; Shankar et al., 2010).

Nesse contexto, o estudo de Simone e Sabbadin (2018) indica quatro fatores principais que impulsionam os varejistas a operar como *omnichannel*: (1) novas tecnologias permitem uma maior integração entre os canais, (2) ascensão da internet como um canal dominante no ambiente on-line, (3) penetração dos dispositivos móveis no cotidiano das pessoas, influenciando comportamentos e (4) demandas diferenciadas do cliente, uma vez que estão conectados durante toda a jornada de compras. Dessa forma, os varejistas precisam adotar uma abordagem *omnichannel* em suas operações para proporcionar uma experiência de compra sem interrupções ou atritos (Brynjolfsson et al., 2013; Kazancoglu & Aydin, 2018; Simone & Sabbadin, 2018).

Ainda assim, com a apresentação de um cenário moderno e integrado, foi relatado pelo Diretor de Operações em Londrina que certos clientes têm a percepção negativa quando o caixa solicita que se identifiquem informando o número do documento pessoal. É um ponto de contato importante para alimentação do banco de dados e para que o cliente usufrua dos descontos, mas, em algumas situações, se transforma em ponto de atrito. Segundo Oliveira (2019), alguns clientes acreditam que a identificação é utilizada para o Programa do Governo Estadual do Paraná – *Nota Paraná* – e não têm simpatia por isso. Assim, é necessária a intervenção e explicação do atendente para que o cliente perceba e entenda os benefícios do *Meu Carrefour*. O executivo também informa que a maioria dos clientes utiliza os cupons de descontos de modo impresso. A literatura indica que, quando o varejo apresenta ambientes integrados, os clientes têm mais confiança e satisfação, o que reflete em uma maior intenção de compra (M. Zhang et al., 2018), mas devem-se considerar as exceções nas percepções dos clientes.

5.2.3 Atributos de aplicativo para smartphone

Em diversos momentos das entrevistas pessoais e na literatura consultada, ficou evidente que a utilização de aplicativos móveis nos ambientes físicos das lojas faz parte do cenário supermercadista. Esses aplicativos, além de fornecerem cupons de descontos, informam ofertas específicas a determinadas lojas de acordo com sua localização, possibilitam que os clientes consultem preços e tenham informações atualizadas e personalizadas (Iyer et al., 2018;

Shanmugarajah et al., 2018). Assim, verifica-se que os fatores utilitários proporcionados pelos aplicativos estão ligados diretamente às experiências positivas e personalizadas nas lojas, no sentido de envolver facilidades de uso e conveniência.

A literatura demonstra coerência com a realidade do mercado quando expõe a necessidade de que os aplicativos sejam intuitivos na sua operação, com comandos e telas organizados de modo a conduzir o cliente de maneira fluida. A personalização diz respeito à capacidade de filtrar conteúdo, elaborar listas e marcar conteúdos favoritos. Ressalta-se que são esses valores utilitários de conveniência responsáveis por incentivar o uso do aplicativo, gerando satisfação do cliente e proporcionando à empresa varejista um banco de dados que gera valiosas informações comportamentais (McLean et al., 2018).

O aplicativo para smartphones do Carrefour e a plataforma do Programa de Descontos *Meu Carrefour* são as principais plataformas de experiências on-line do Grupo, fazendo parte da sua política de marketing. São cerca de um milhão e meio de aplicativos copiados para smartphones e aproximadamente 10 milhões de clientes cadastrados no programa. Os indicadores demonstram que os clientes utilizam cada vez mais esses sistemas, ainda que os maiores interesses sejam os descontos – personalizados ou não – e acesso às ofertas, outras funcionalidades têm sido usadas pelos clientes: utilizar o escâner nos códigos de barras dos produtos para consultar preço, encontrar lojas próximas de acordo com a geolocalização do cliente, consultar histórico de compras e replicar listas anteriores de compras.

“A grande dificuldade do digital é que as possibilidades são tantas, que você tem dificuldade de priorizar”, afirma Balbo (2018). Assim, para o gerenciamento dos recursos do aplicativo, além de monitorar sua utilização e abastecer um banco de dados, a empresa realiza pesquisas qualitativas com grupos de clientes. Esse trabalho auxilia desenvolver novas funcionalidades, receber opiniões sobre as implementações e priorizar os testes do aplicativo.

Segundo Oliveira (2019), na loja do Carrefour em Londrina, muitos clientes usam o aplicativo e expressam a percepção de ser um benefício. Em comparação com o sistema de pagamento via cartão Carrefour, os descontos via aplicativo são mais chamativos, uma vez que o cupom pode ser usado imediatamente à compra. Descontos via cartão Carrefour acontecem como bônus na próxima fatura.

Nesse sentido, a literatura endossa ser necessário analisar e compreender esses fenômenos para que as empresas busquem rever seus processos internos e atendam às novas necessidades e expectativas dos consumidores, diminuindo as diferenças entre as operações digitais e físicas dos varejistas e criando experiências mais fortes e significativas aos clientes (Lemon & Verhoef, 2016). Se a integração dos dois universos – físico e digital – demanda que

os processos internos sejam desenvolvidos conjuntamente (Hwangbo et al., 2017), é verdade que as operações devam ser apresentadas aos clientes de maneira consistente. Fica evidente que, se a empresa oferece duas opções distintas para conceder o mesmo tipo de desconto, o cliente vai optar pela operação que lhe concede um benefício imediato. Deve-se dar atenção para que as experiências proporcionadas aos clientes, em quaisquer que sejam os pontos de contato, sejam consistentes e integradas (Campo & Breugelmans, 2015; Homburg et al., 2017), uma das características essenciais do sistema *omnichannel*.

Oliveira (2019) ressalta que o aplicativo e o site remetem sempre à loja física do Carrefour e que são os principais elementos de integração físico e digital. Apesar de o Diretor de Operações, em um primeiro momento, não ter mencionado o totem disponível na loja como um elemento de integração off-line e on-line, foi verificado o interesse em incentivar essas operações integradas. Isso é apontado na literatura como a possibilidade de implementação das estratégias varejistas ao utilizar recursos digitais do ambiente virtual para melhorias nas experiências dos clientes no ambiente físico, eliminando os limites entre off-line e on-line (Frasquet & Miquel, 2017; Herhausen et al., 2015; Hilken et al., 2018; Poncin & Ben Mimoun, 2014; Xiao et al., 2018). Conforme identificado tanto na literatura como nas entrevistas, os clientes desejam esse tipo de integração total e os varejistas têm isso como um dos maiores desafios para o gerenciamento de experiências dos clientes (Brynjolfsson et al., 2013; Levy & Weitz, 2012; Polo & Sese, 2016; Verhoef et al., 2015; J. Zhang et al., 2010).

São apresentadas a seguir, as principais considerações a respeito dessa parte da análise dos dados.

Quadro 23 – Considerações sobre a plataforma de experiências e pontos de contato

Etapa de gerenciamento de experiências e atributos investigados	Considerações gerais
Plataforma de experiências e pontos de contato	<p>Os inúmeros pontos de contato com os clientes no decorrer da sua jornada têm total atenção por parte do Grupo, como demonstram os comentários feitos pelos entrevistados.</p> <p>Percebe-se, por outro lado, que existem inúmeras possibilidades de pontos de atrito que devem ser trabalhadas constantemente nos aspectos operacionais do cotidiano das lojas. Assim, proporcionar experiências consistentes precisam do acompanhamento diário nos pontos de contato.</p> <p>Os produtos que utilizam a marca própria são considerados plataforma de experiência com a empresa.</p> <p>Fica evidente que o uso dos smartphones vai continuar mudando os comportamentos dos clientes. Nesse sentido, a empresa demonstra conhecimento e disposição em tornar o aplicativo como a principal plataforma de experiência on-line.</p> <p>Os programas de relacionamento via aplicativo Carrefour têm total destaque pela alta administração da empresa. O incentivo e a presença marcante desse recurso também precisam acontecer no cotidiano das lojas com a mesma intensidade desejada pelo Grupo.</p>

Fonte: Elaborador pelo autor.

5.3 EXPERIÊNCIA DESEJADA PARA A MARCA

Conforme apontado pela literatura e verificado nas entrevistas, criar experiências superiores para os clientes é um dos principais objetivos para as redes varejistas na atualidade (Verhoef et al., 2009). Alguns dos contextos experienciais podem ser gerenciados pelo varejista, abrangendo as operações de ofertas dos serviços e bens, assim como o processo de comunicação utilizado pela empresa. Assim, são essas estruturas que definem um modo de produção de experiências no varejo, servindo à estratégia de negócios (Antéblan et al., 2013). Por sua vez, um ponto essencial para prover os clientes com experiências marcantes e positivas, é evidenciar na perspectiva do varejista quais são as experiências desejadas para representar a marca no contexto de posicionamento de mercado.

5.3.1 Atributos de posicionamento desejado

Ficou evidente que o Carrefour definiu seu atual posicionamento de mercado com base nas premissas das experiências de compras, o que apresenta consistência com as

afirmações de Antéblian et al. (2013). Homburg et al. (2017) também consideram que, em relação ao direcionamento estratégico da empresa, deve existir coesão entre os pontos de contato e o posicionamento da empresa. Assim, também é relevante afirmar que o desenvolvimento de estratégias para proporcionar experiências aos clientes precisa estar em sintonia com a filosofia e o posicionamento da empresa (Hwang & Seo, 2016).

Percebe-se que, para projetar uma experiência consistente com a marca do varejo, é necessário que a empresa defina e comunique claramente aos funcionários qual o posicionamento de mercado desejado. Assim, considerando a marca principal do Grupo Carrefour, o posicionamento é “tornar acessível a todas as pessoas, em qualquer lugar, uma alimentação de qualidade, saborosa e saudável” (Balbo, 2018). Essa descrição de posicionamento é global e desconsidera as operações de postos de combustíveis e farmácias.

Conforme relatado pela executiva, é um movimento de posição de mercado iniciado globalmente pelo Carrefour a partir de julho de 2017, que reflete em todas as estratégias de marketing da empresa. Antes disso, cada país tinha uma estratégia descentralizada, com autonomia para definir um posicionamento local e comunicações específicas. A exigência era que a diretriz do posicionamento valesse para cada unidade de negócios limitada em cada país e era ancorado principalmente em produtos industrializados e na variável de preços baixos.

Para projetar o posicionamento atual, Carrefour desenvolveu um plano chamado de *transição alimentar*, para dar mais destaque aos alimentos frescos, naturais, saudáveis e de qualidade. Além disso, atualmente existe o interesse em equilibrar o custo-benefício, com preços atraentes, mas proporcionando experiência de compra com variedade de sortimentos de produtos, na qualidade percebida pelos clientes em relação ao ambiente da loja e no atendimento. Esses fatores ancoram o posicionamento desejado pela empresa.

Também compõem o posicionamento atual de maneira implícita questões de salubridade alimentar e sustentabilidade em relação a políticas ambientais e sociais. Questões como essas são apresentadas no movimento global, chamado pelo Carrefour de *Act For Food*, no qual todos os países com operações da empresa inserem suas iniciativas que auxiliam para alavancar a cultura organizacional. De acordo com Balbo (2018) esse movimento de transição e cuidados alimentares motiva a empresa no objetivo de liderança global com reflexos nas formas de gerenciar as marcas, mas sempre com as diretrizes apontadas pela matriz francesa.

O Diretor de Operações do Carrefour em Londrina também compartilha das linhas gerais quanto ao posicionamento desejado pela marca e acrescenta o interesse em ser o supermercado preferido e mais lembrado pelos clientes. “Sempre que o consumidor pensar em

varejo, em hipermercado . . . ele lembrar do Carrefour e o Carrefour ser o primeiro na mente dele” (Oliveira, 2019).

Verificou-se que esse posicionamento mencionado remete ao propósito da marca para o Brasil antes do programa global *Act For Food*, assim descrito no site corporativo:

Ser o varejista mais querido e preferido do Brasil, reconhecido por sua excelência e inovação, com uma equipe que age com colaboração, responsabilidade e paixão, cuidando da nossa gente e de todos os detalhes para encantar o nosso cliente (Carrefour, 2019b).

Entretanto, por questões não abordadas neste estudo, a marca Carrefour não figurou entre as cinco mais lembradas na pesquisa realizada em Londrina, no ano de 2018, sobre o nível de lembrança de marcas (Romariz, 2018). A última vez que Carrefour esteve no ranking apresentado por essa pesquisa foi em 2013, com 4,1% do nível de lembrança do segmento supermercadista, ficando em 5º lugar (Romariz, 2013). Isso contrasta com a pesquisa realizada em nível nacional, na qual a marca Carrefour é apontada como a mais lembrada do segmento, empatada tecnicamente com a marca Extra, do Grupo Pão de Açúcar (A. Martins, 2018). Os resultados da pesquisa realizada em Londrina podem indicar algum tipo de lacuna envolvendo a comunicação e ações de marketing, ou forte concorrência com outras redes.

A operação de Londrina do Carrefour demonstra estar ainda mais alinhada ao posicionamento global da empresa quanto aos aspectos do programa *Act For Food*, a respeito da transição alimentar e valores disseminados – sustentabilidade, democratização da saúde alimentar, produtos mais saudáveis, rastreabilidade na cadeia dos produtos e fornecedores com responsabilidades compartilhadas.

Nesse contexto, a experiência do cliente pode ser ainda mais envolvente e significativa quando o varejista apresenta um propósito e valores de marca adotados por toda a organização. Quando isso acontece, são criadas conexões emocionais com os clientes e existe melhoria na imagem do próprio varejista (Grewal, Roggeveen, Sisodia, et al., 2017). Os autores explicam que, quando os varejistas adotam uma hierarquia de engajamento, as experiências proporcionadas são intensificadas.

5.3.2 Atributos de experiências desejadas

A literatura consultada aponta que estímulos voltados para a orientação hedônica de consumo podem influenciar clientes a visitar lojas que vendem principalmente produtos utilitários (Yim et al., 2014). Para Arnold e Reynolds (2003), os clientes que apresentam um

número maior de orientações hedônicas prestam mais atenção a um conjunto de atributos do varejo.

Nesse contexto, em relação às preocupações para gerenciar a experiência do cliente, a Diretora de Marketing explica que o objetivo é agregar à compra utilitária estímulos que orientem os clientes de forma mais prazerosa, o Carrefour tem investido em inovações tecnológicas no ambiente das lojas – iluminação, autoatendimento, totens de cupons e terminais de informações dos produtos, por exemplo – e recursos que transformam a jornada do cliente. “A gastronomia, a culinária, ela é uma coisa extremamente prazerosa. E aí sua compra alimentar, ela fica muito mais interessante, né? Não é só aquela coisa de ‘poxa, tem que riscar os itens da minha lista!’” (Balbo, 2018). A literatura mostra vários tipos de estímulos – iluminação adequada, corredores amplos, exposição organizada de produtos, atendimento rápido e sortimento equilibrado, entre outros – usados para aumentar a percepção de conveniência, fazendo com que o consumidor tenha a sensação de que foi eficiente e conseguiu fazer mais em menos tempo (Haas & Kenning, 2014).

Figura 23 – Área do autoatendimento no caixa

Fonte: Autor.

Assim, considerando a projeção da experiência dos clientes durante jornada de compras, o Carrefour tem demonstrado preocupações para com todos os estágios da jornada. Segundo a Diretora de Marketing, as ações da empresa não se restringem ao momento em que o cliente está na loja e ressalta que “como a compra alimentar é muito frequente, ou ele tá no pré ou ele tá no durante ou ele tá no pós”, indicando que a jornada é contínua (Balbo, 2018). A empresa demonstra que também inclui outras variáveis à jornada, especificamente em relação às escolhas dos clientes nos canais de compras, percepções dos preços e impactos dos canais de comunicação. As principais motivações dos clientes, segundo a executiva, são preço, localização e canais disponíveis. Nesse sentido, na fase pré-compra da jornada, o cliente considera o volume de compra que fará, o tempo disponível para realizá-la, sua disponibilidade de deslocamento e qual a disposição de gastos. Assim, para a decisão do local das compras, como canais de consultas são utilizados prioritariamente a televisão, os folhetos com as ofertas e os anúncios em jornais.

Durante a compra, percebe-se que alguns clientes usam lista de compras e outros que compram somente os produtos que estão em ofertas. “No pós-compra, aqueles varejistas que estão conseguindo usar melhor as informações do cliente, aproveitam para ir mandando algum tipo de atrativo” (Balbo, 2018). No Carrefour Londrina, ressalta-se a importância do atendimento pessoal como componente que proporciona experiências agradáveis aos clientes. O Diretor de Operações enfatiza as experiências que os clientes têm quando acontecem os contatos menores, como na peixaria, no balcão de atendimentos, na padaria, no açougue ou quando um cliente aborda o funcionário com alguma solicitação. Além disso, é dispensada atenção especial ao atendimento no caixa, que é um contato inevitável, como é ressaltado:

Prezo muito aqui a questão do bom atendimento, então eu falo muito com meus colaboradores a questão do ‘bom dia’, ‘boa tarde’, ‘boa noite’, do olhar no olho do cliente, de perguntar ao cliente o nome dele, depois tratá-lo pelo nome Isso faz toda diferença . . . o mau atendimento pode estragar toda a experiência (Oliveira, 2019).

O executivo ainda lembra que realiza reuniões diárias com sua equipe para contornarem situações incômodas no cotidiano da loja que interferem nas experiências, como o cliente que chega nervoso ou chateado com alguma coisa particular e não é educado com o funcionário, ou aquele cliente que solicita algo para os promotores terceirizados que estão na loja, mas acreditam que é funcionário do Carrefour. Esses são desafios diários para que o cliente tenha uma experiência adequada na loja e que muitas vezes não depende somente da empresa.

Em geral, não são observadas ações para a fase pós-compra no setor supermercadista; entretanto, o Carrefour demonstra atenção quanto a isso. Existe a intenção da empresa em estabelecer um relacionamento mais próximo com o cliente também nessa última fase da jornada, baseando-se nos conteúdos de interesse demonstrados pelos clientes, não somente nas ofertas. Sem deixar de lado as questões utilitárias, são diversas as possibilidades elencadas:

se eu vou falar cada vez mais de qualidade, eu posso te dar dicas de receitas, eu posso te dar sugestões de produtos novos que chegaram, eu posso falar sobre alimentação saudável, como tornar sua alimentação mais saudável e, ao mesmo tempo, eu vou te dando ofertas daquilo que você costuma consumir, e assim eu vou estabelecendo uma conversa em um relacionamento com você (Balbo, 2018).

Conforme apresentado anteriormente na literatura, ao utilizar uma abordagem holística do conceito de jornada dos clientes, deve-se considerar seus dois níveis experienciais: experiências estáticas e experiências dinâmicas. As experiências estáticas resultam das situações percebidas em de cada ponto de contato entre empresa e cliente e acontecem em um momento específico. Por sua vez, essas experiências estáticas formam o conjunto de experiências dinâmicas, que evoluem com o tempo e influenciarão de maneira ampla as percepções a respeito da jornada como um todo (Kranzbühler et al., 2018). Carrefour demonstra o interesse em implementar esse contexto, conforme proposto por Kranzbühler et al. (2018), elevando o nível de análise das jornadas para o do relacionamento das experiências.

Nessa concepção, esse nível envolve diferentes jornadas, específicas e recorrentes, para diferentes produtos e ocasiões, construídas ao longo do tempo (Voss & Zomerdijs, 2007). Assim, ainda de acordo com a literatura apresentada, é importante considerar não somente a experiência no momento efetivo da compra, mas em todas as fases da mesma jornada. Gerenciar a acumulação de valor proveniente das experiências iniciais é relevante para proporcionar novas experiências de forma dinâmica e constante, melhorando assim os relacionamentos com os clientes (Hernández-Ortega & Franco, 2018; Stein & Ramaseshan, 2016). É correto afirmar que as experiências dos clientes influenciam diretamente a construção de relacionamento em longo prazo entre empresas e clientes (Homburg et al., 2017; Meyer & Schwager, 2007; Palmer, 2010; Payne & Frow, 2004; Schmitt, 2004; Verhoef & Donkers, 2005). Nas entrevistas, percebeu-se essa intenção por parte da empresa.

Quando questionada a respeito das estratégias mais eficazes para impulsionar relacionamento e envolvimento duradouros com os clientes, a Diretora de Marketing ressalta a necessidade de conquistar a preferência dos clientes quanto à escolha do Carrefour e como é

importante a afinidade com a marca para que isso aconteça. A empresa tem trabalhado aspectos intangíveis no gerenciamento dos valores de suas marcas, como a diversidade em seu quadro de pessoal, quanto a religiões, raças ou estilos pessoais, “se você andar aqui pela Matriz, você vai ver, tem gente tatuada, tem gente com burca, tem gente de todos os perfis, porque aquilo que a gente faz da porta pra fora também faz da porta pra dentro” (Balbo, 2018). Além da diversidade, outros valores influenciam positivamente a afinidade com a marca, segundo a executiva, como sustentabilidade, bem-estar animal e preocupações com a comunidade em torno das lojas.

Complementando os aspectos expostos até então, foi verificado na consulta empírica que os preços continuam afetando as experiências vividas pelos clientes como um requisito para que a empresa seja considerada na jornada de compras. Ter preços competitivos é uma premissa para que as pessoas considerem o Carrefour como uma opção de compra; a empresa afirma que é requisito para entrar na disputa e que outros fatores fornecem algum diferencial competitivo e geram lealdade com a marca. As ofertas de preços são chamarizes, mas o Carrefour busca que o cliente compre as promoções, compre outros produtos do sortimento e, principalmente, que ele retorne em outras ocasiões. Se a empresa utilizar somente a estratégia de preço baixo:

acaba atraindo um cliente que é muito mais oportunista, que ele vai na minha loja só para comprar aquelas ofertas, mas não necessariamente ele volta, e esse é um cliente que não é rentável para mim, porque aquilo que ele compra em oferta tem margem ou muito baixa ou até mesmo negativa . . . tenho hoje um desafio muito grande de equilibrar esses dois lados da balança. Por um lado, eu não posso perder a mão nessa questão da atratividade de preço. Por outro lado, eu preciso construir outros diferenciais para conseguir gerar lealdade (Balbo, 2018).

O Diretor de Operações em Londrina acredita que, em geral, não é o preço que torna o relacionamento frágil e sim as decepções que acontecem no cotidiano e que dificultam as experiências dos clientes, sejam decepções em relação ao atendimento ou sejam problemas enfrentados quanto a falta de produtos na loja. As eventuais repetições de acontecimentos ruins acabam estragando o relacionamento entre empresa e cliente. Para Oliveira (2019), é essencial que os clientes tenham todos os contatos da maneira mais positiva possível, ambiente limpo, arrumado, preço visível na gôndola, carrinho de compras funcionando, se sintam seguros dentro da loja. Também ressalta que a constância é importante, com o cliente tendo boas experiências todas as vezes e não “é ele vir aqui, ter uma experiência boa num dia, e uma ruim no outro . . .

se tiver algum ruído no meio disso, pode criar um desejo dele ir até um outro concorrente” (Oliveira, 2019).

Em relação às influências do gerenciamento das experiências nas emoções dos clientes durante as compras, Balbo (2018) afirma que o Carrefour tem atualmente “um consumidor extremamente racional . . . extremamente pragmático”. Esse consumidor analisa diversos aspectos de custo-benefício nas compras, como a qualidade dos produtos, não ter que ficar em filas, encontrar todo o sortimento no mesmo local, facilidades no deslocamento até a loja, economia de tempo, bom atendimento e se sentir acolhido pelo ambiente. São exemplos que orientam esse cliente mais racional a pagar mais ou escolher entre loja A e B. Segundo a executiva, é cada vez menos frequente perceber que os clientes escolhem o Carrefour por aspectos emocionais puros para justificar a lealdade à empresa ou à determinada loja; as orientações utilitárias ainda têm maior relevância. “Muito raramente você vê alguém verbalizar: ‘ah, eu vou no Carrefour porque eu tenho uma relação de longa data com essa marca, porque a minha mãe costumava ir, porque eu lembro quando chegou na minha cidade’” (Balbo, 2018). Isso demonstra as características específicas do tipo de compra orientado por questões utilitárias o qual, mesmo sendo presente no segmento supermercadista, não inibe as percepções positivas dos clientes em relação ao posicionamento de mercado. Entretanto, esse certo distanciamento apresentado pela executiva parece ser inerente ao setor.

5.3.3 Experiências no segmento supermercadista

Conforme exposto por Edelman e Singer (2015), as empresas podem direcionar e moldar as jornadas dos clientes e não apenas reagir conforme as decisões de compras deles. Novas tecnologias permitem que as empresas projetem e melhorem continuamente as jornadas dos clientes. Segundo os autores, com o intuito de moldar as jornadas dos clientes, as empresas precisam utilizar ferramentas para a automação da maior parte possível do processo, a personalização proativa com bases nas informações disponíveis dos clientes, a interação com o cliente em qualquer etapa da jornada, seja física ou virtual, e a inovação na jornada para melhoria contínua do processo. O constructo da experiência de compra do cliente no supermercado (Terblanche, 2018) abrange cinco fatores: (1) Valor de mercadoria, (2) ambiente interno da loja, (3) interação com pessoal de atendimento, (4) variedade de mercadorias oferecidas e (5) emoções dos próprios clientes.

Para a Diretora de Marketing, muitas vezes a compra do supermercado é vista como um fardo pelo cliente; no entanto, percebe que há oportunidades de transformar a compra, que

é uma obrigação do cotidiano do cliente, em um momento de prazer, de acordo com as experiências que a empresa proporciona nas lojas. Para isso, o Carrefour, além de continuar investindo em uma ambientação de loja que seja agradável, limpa e organizada, na medida em que isso é essencial, vai reforçar as condições para que o cliente perceba o ambiente da loja como um lugar para descobrir produtos e experimentar alimentos diferentes. É um contexto novo para o consumidor brasileiro, segundo a executiva, porque até então o principal objetivo do cliente era o preço baixo, se sacrificando em uma:

experiência que geralmente ela é penosa . . . você tem filas, o lugar é sujo, a segurança do lugar nem sempre é das melhores, ele é afastado. Então, o que a gente percebe é que ao longo do tempo dá pra a gente dar acesso a mais pessoas dessa classe média pra uma experiência melhor (Balbo, 2018).

Em geral, não considerando apenas a realidade do Carrefour, na opinião do Diretor de Operações em Londrina, já não existe uma diferença tão grande de preços entre as redes de atacarejo e as lojas hipermercados. Segundo ele, a diferença entre os ambientes desses dois formatos é muito grande e quanto aos preços praticados, as diferenças estão menores. “Eu tenho pesquisa, e já não é mais tão vantajoso comprar no atacarejo. É uma loja muito fria, . . . são lojas com grandes gôndolas, aquelas pessoas transitando com empilhadeira no meio . . . são lojas bagunçadas, mais sujas” (Oliveira, 2019).

Foi observado na literatura que o varejo supermercadista abrange um tipo essencial e rotineiro de compras e de comportamentos específicos dos clientes. A experiência de compra em supermercados é caracterizada por muitos estímulos da loja e pela repetição da compra em intervalos regulares de tempo. São essas características que criam um contexto em que as intenções dos clientes e os resultados dependem de diversos fatores situacionais (Park et al., 1989).

Diversos pontos da literatura apresentada deixam evidente a relevância das dimensões experienciais na jornada do cliente e nas intenções das empresas em implementarem os diversos pontos de contato com o cliente. Entretanto, percebe-se no segmento supermercadista uma tendência de os clientes se aterem a características básicas da experiência vivida no ambiente da loja em relação ao atendimento recebido, qualidade dos produtos, preço e visual da loja. Assim, o equilíbrio entre atender necessidades utilitárias do cliente e outras necessidades hedônicas é um dos aspectos essenciais para experiências bem-sucedidas no contato varejista, não somente no momento da compra, mas também para que o relacionamento seja duradouro (Lowe et al., 2018).

São apresentadas a seguir, as principais considerações a respeito dessa parte da análise dos dados.

Quadro 24 – Considerações sobre a experiência desejada para a marca

Etapa de gerenciamento de experiências e atributos investigados	Considerações gerais
Experiência desejada para a marca	<p>O novo posicionamento desejado pelo Grupo Carrefour é claro, contemporâneo e transmite diversos valores relevantes. O discurso envolvendo a transição alimentar, com acessibilidade, saúde, qualidade dos produtos e envolvimento das cadeias de abastecimento, precisa ser compartilhado de maneira intensa com toda a companhia. Meses depois da divulgação do novo posicionamento, o site do Carrefour ainda apresenta as proposições de valor que remetem à descrição do posicionamento anterior.</p> <p>A transição digital pretendida no plano <i>Carrefour 2022</i> também carece de total incentivo, comunicação e abordagens no cotidiano das lojas.</p> <p>O movimento <i>Act For Food</i> precisa ser abordado perante todos os funcionários de forma intensa para que integre efetivamente a cultura organizacional. Isso demanda tempo, investimento financeiro, mas como os projetos globais têm objetivos ambiciosos, deve ser prioridade.</p> <p>Despertou atenção que a marca Carrefour não figura entre as marcas mais lembradas da região de Londrina, uma vez que a metodologia dessa pesquisa demonstra ser consistente. É interesse investigar os motivos disso acontecer. A filial de Londrina apresenta condições de localização, ambientação e estrutura operacional para ter maior destaque na região.</p> <p>As experiências estáticas devem receber total atenção para influenciar as experiências dinâmicas, considerando os inúmeros estímulos presentes no modelo holístico da experiência total do cliente.</p> <p>O ambiente supermercadista não é exclusivo para as orientações utilitárias. Diversas seções das lojas, sortimentos diferentes, momentos e ocasiões dos clientes também podem proporcionar orientações hedônicas. O supermercado se caracteriza como um ambiente misto de orientações de consumo, com inclinações utilitárias.</p>

Fonte: Elaborador pelo autor.

5.4 INTERFACE DE INTERAÇÃO COM O CLIENTE

A estruturação e a administração das interfaces com os clientes, de forma dinâmica e interativa, são essenciais para desenvolver o que Schmitt (2004) chamou de intercâmbio interativo com os inúmeros pontos de contato nos quais a empresa pode desenvolver um relacionamento com o cliente. O gerenciamento desses pontos de interface é considerado uma atividade complexa e fundamental para o sucesso do gerenciamento das experiências. Por isso, a literatura ressalta a importância de características nessas interfaces – flexibilidade, estilo, conteúdo e tempo de duração do ponto de contato – e a otimização das experiências usando tecnologias para proporcionar relacionamentos personalizados e eliminar situações deficientes.

Assim, conforme apontado pela literatura, a utilização de tecnologias no gerenciamento das experiências dos clientes não deve satisfazer apenas àqueles que buscam modernidades, mas sim, deve-se analisar como essas tecnologias podem efetivamente melhorar e fornecer mais valor às experiências (Flavián et al., 2018; Lemon & Verhoef, 2016).

5.4.1 Atributos de multicanal

Muitos, se não a maioria, dos grandes varejistas do setor alimentar trabalham suas operações em ambientes com mais de um canal de interação com os clientes. Foi verificado na literatura e nas entrevistas que somente disponibilizar mais canais não é suficiente no mercado competitivo. As empresas precisam desenvolver cada vez mais suas capacidades e habilidades em oferecer canais diversos mas integrados uns aos outros, considerando cada particularidade dos clientes, personalizando contatos, proporcionando experiências consistentes. São vários os desafios que a administração varejista deve enfrentar para melhorar a relação entre o posicionamento desejado e os atributos identificados nos diversos canais existentes.

Quanto aos atributos das operações realizadas em múltiplos canais, a Diretora de Marketing do Carrefour menciona que, até a mudança do posicionamento global do Grupo, cada formato de loja – conveniência, supermercado, hipermercado, atacarejo – tinha gerenciamentos isolados, sem necessariamente estar vinculado ao posicionamento da marca principal. Nesse sentido, a administração dos diferentes canais disponíveis foi unificada, inclusive a comunicação, e o cliente foi colocado como foco.

... porque hoje se você for pensar, o mesmo cliente pode usar o Express, que é o nosso formato de proximidade, ele pode usar o supermercado, ele pode usar o hipermercado, pode usar o nosso atacado ... pode interagir com

qualquer um dos meus formatos . . . ele decide onde ele quer comprar, de acordo com o tipo de compra que ele vai fazer. Então, quando você tem uma compra grande pra fazer, provavelmente você vai considerar: ‘ou eu vou no atacado eu vou no hipermercado, porque eu sei que vai valer a pena a economia’. Quando eu tenho uma compra que é mais emergencial, tem uma loja perto da minha casa, você pode considerar muito mais o nosso Express. E quando você vai fazer uma compra semanal de reposição, provavelmente você vai num supermercado. Quando coloco o negócio a serviço do cliente, eu começo a oferecer pra esse cliente todas as opções que ele tem de comprar comigo (Balbo, 2018).

Com tudo isso, é ressaltada a importância em deixar claro em todos os formatos o posicionamento global da empresa. Ainda que os diferentes formatos têm diferenciais específicos, a proposta em andamento do Carrefour é que o cliente perceba as questões de preocupação alimentar e qualidade em todas as propostas de experiências. “Mesmo em uma loja do Express, você vai perceber que o nosso sortimento de saudáveis, ele vai crescer; produtos práticos, a gente deve priorizar. E não mais aquele posicionamento isolado sem me ajudar a construir uma estratégia maior para esta marca-mãe” (Balbo, 2018).

Isso também é confirmado na operação do Carrefour em Londrina, cujo Diretor afirma que muitos projetos e definições são determinados pela matriz em São Paulo. Definições centralizadas de sortimento de produtos, posicionamento de preço e margens unificados são exemplos que referenciam a unidade em administrar as propostas de valores oferecidos pela organização.

Segundo a Diretora de Marketing, principalmente em épocas de recessão econômica, o cliente se submete a experiências ruins durante seus momentos de compras, porque a alimentação pesa no orçamento familiar. A empresa reconhece que esses são motivos para que os formatos de atacarejo crescessem tanto nos últimos anos, com os clientes fazendo até mesmo compras colaborativas, nas quais familiares se juntam e fazem compras em maior volume no formato atacadista para conseguir preços mais baixos. Em uma perspectiva mais positiva, de retomada de crescimento, em que o cliente deseja voltar a frequentar um ambiente de loja mais agradável, o Carrefour demonstra estar preparado para proporcionar experiências adequadas. “Com isso, a gente vai conseguir proporcionar para ele uma experiência melhor. Isso pensando em loja física, em atendimento, em qualidade, em instalações, iluminação, tem uma série de variáveis que muda” (Balbo, 2018).

O Diretor de Operações do Carrefour em Londrina ressalta que o Grupo tem investido em vários formatos para atender os clientes: *e-commerce*, drogaria, posto de combustível, banco, atacarejo, formatos de lojas de conveniência e de vizinhança. Nesse contexto, baseado na sua experiência de trabalho no Carrefour em outros estados brasileiros,

Oliveira (2019) não considera que os clientes dos múltiplos canais da empresa apresentem diferenças significativas nos seus comportamentos em supermercados. O que é relevante, segundo ele, são as adaptações dos sortimentos de produtos de acordo com as preferências regionais, mesmo considerando uma mesma cidade, e alguns aspectos sobre exigências nas lojas. Assim:

vai muito da região em que a loja é inserida. Se eu tô inserido numa região, numa área mais nobre da cidade, próximo aqui dos condomínios e tal, então eu sinto, assim, em alguns momentos, clientes bem exigentes, clientes que têm bastante conhecimento, . . . são clientes do padrão diferente de loja, que eu já trabalhei, de periferia de São Paulo, por exemplo, entendeu, que não se incomodam com certas situações. . . . Então, eu vejo que o cliente daqui ele se importa em ser bem atendido, é um cliente mais fino, vamos dizer assim, mais refinado (Oliveira, 2019).

O executivo ressalta que existem problemas quanto à integração entre o canal aplicativo para smartphone e o *e-commerce*. Eles não têm relação um com o outro, mas remetem ao canal loja física. O totem não remete ao Carrefour *e-commerce*, também está conectado com a loja física. Entretanto, foi verificado que o aplicativo tem conexão com o site, apresenta atalho de navegação para o sistema completo do *e-commerce*, além de possuir outra opção de navegação, que remete diretamente à compra on-line de produtos do varejo alimentar, higiene e limpeza, pet, bazar e têxtil, mas condicionado à área de entrega, via identificação de localidades atendidas pelo sistema.

Dessa forma, conforme apresentado na revisão da literatura, os recursos *cross-channel* devem, mesmo que não totalmente integrados, proporcionar que o cliente aciona essa interação parcial como lhe for conveniente (Beck & Rygl, 2015). Ficou demonstrado que existe assim uma conexão intencional dos canais por parte do varejo, de modo a incentivar a migração dos clientes (Bèzes, 2018). Entretanto, deve-se ressaltar que as principais características do *cross-channel* consistem em diminuir ao máximo as fronteiras entre os canais, minimizando pontos de atritos durante a jornada do cliente e a movimentação entre os canais (Picot-Coupey et al., 2016).

Figura 24 – Telas do aplicativo Carrefour integrado ao *e-commerce*

Fonte: Autor.

5.4.2 Atributos de tecnologia

Considerando a utilização de tecnologias que melhoram a interface com os clientes, Balbo (2018) ressalta a importância dos recursos *mobile* em todas as fases da jornada do cliente, principalmente o desempenho do aplicativo Carrefour e o uso do smartphone. A empresa utiliza também as mídias sociais nessa interação, principalmente com postagens sobre promoções. Segundo a executiva, um dos recursos do aplicativo que ganha destaque para os clientes são os alertas (*pushings*) sobre ofertas. Esses recursos são utilizados basicamente na etapa de pré-compra. Durante a compra, a empresa pretende implementar seu uso, agregando conteúdo para ser acessado enquanto o cliente está na loja, como descontos específicos. Por sua vez, na etapa pós-compra, a empresa quer “manter esse relacionamento vivo . . . a compra alimentar ela é muito frequente . . . então, a sua próxima compra ela pode estar muito próxima” (Balbo, 2018).

Assim, a implementação do uso do aplicativo por parte dos clientes e o aprimoramento dessa interface de relacionamento entre a empresa e os usuários são focos do

Carrefour. Possibilidades para isso envolvem a melhoria na navegação, aumentar a facilidade de entendimento das funções, conectar as opções da lista de compra realizada pelo cliente com o catálogo on-line, ou na lista on-line, que pode ser uma relação de mercadorias para a próxima compra na loja física.

Quanto à integração dos dados, um dos desafios apontados pela literatura consiste em construir uma estrutura de tecnologia da informação que possibilite a coleta, o processamento e a análise dos diferentes dados pertinentes a cada canal. Para que sejam geradas informações úteis e para que a experiência do cliente seja consistente e atualizada em cada ponto de contato, a integração desses dados é essencial (Vyt et al., 2017; J. Zhang et al., 2010). Isso também é relevante para que o varejista tenha mais informações sobre o comportamento do cliente, uma vez que isso abrange seu histórico de relacionamento e frequências de uso (Dholakia et al., 2010; Neslin & Shankar, 2009; Toledo et al., 2002).

Ainda no contexto das tecnologias aplicadas, o autoatendimento no caixa (*self check-out*) também é caracterizado como uma tecnologia implantada no ambiente físico de algumas lojas que, apesar dos investimentos financeiros, deve continuar recebendo atenção do Carrefour. A aceitação dessa tecnologia reflete, na opinião da Diretora de Marketing, uma característica atual dos clientes que é o desejo de “resolver a vida sozinho”, nas palavras da executiva. Em geral, o cliente não quer depender de alguém, não quer depender do humor dos atendentes. Uma das vantagens das interfaces digitais é que, na perspectiva do cliente: “você poder procurar, comprar, receber sem falar com ninguém é uma liberdade que o consumidor conquistou” (Balbo, 2018).

Ainda na opinião da executiva, o autoatendimento de caixa no supermercado brasileiro ainda não evoluiu com progressos significativos, menos pela questão do valor investido e mais por conta da prevenção de fraudes e furtos. As empresas precisam de mecanismos de segurança contra isso e o Carrefour têm feito testes a respeito, com equipamentos que possuem duas balanças – uma para antes de passar o código de barras e outra para quando efetuar o pagamento –, com verificações aleatórias quando é conferida a quantidade de itens e sistemas de confinamento de produtos mais caros, como aquelas caixas de acrílico que embalam produtos com maior valor agregado.

A implantação da tecnologia de *self check-out* também atende a um estudo de eficiência realizado pelo Carrefour. Na opinião da executiva, por um lado, o varejo supermercadista opera com margens bastante reduzidas e um dos maiores custos é a operação com pessoas. Por outro lado, novas tecnologias como essa possibilitam otimizar a força de

trabalho para outras funções necessárias à operação da loja e eliminando um ponto de dor que é o caixa.

Existe uma tendência muito grande, por exemplo, que é global, que é comida pronta. Ao invés de eu ter o pessoal atendendo na frente de caixa, ele vai estar na retaguarda da loja preparando alimento, deixando a sua salada já montada, higienizada, prontinha para consumo, aumentando os pratos que a gente tem, por exemplo, na rôtisserie (Balbo, 2018).

A Diretora de Marketing complementa que, tempos atrás, o cliente valorizava muito o operador de caixa e o empacotador. Entretanto, atualmente, alguns tipos de público querem se atender sozinhos, principalmente os mais jovens. Na loja em Londrina, não há previsão para a instalação de equipamentos de autoatendimento em caixas (Oliveira, 2019).

5.4.3 Atributos sociais

Sendo uma empresa que emprega milhares de pessoas no Brasil, o Carrefour incentiva o desenvolvimento interno de seu pessoal. O Diretor de Operações em Londrina é um exemplo funcional da política organizacional. Sua trajetória de mais de 23 anos de trabalho, iniciada ainda adolescente, lhe proporcionou 18 promoções até alcançar o atual posto. Ainda assim, uma situação que prejudica a administração das empresas e de que, segundo Balbo (2018), todos os varejistas sofrem é a alta rotatividade dos colaboradores. Isso representa perdas em treinamento e muitas vezes atrasos na cultura digital, que reflete no relacionamento com os clientes. O funcionário precisa ter afinidades com novas tecnologias para representar a empresa nos momentos e pontos de contato com o cliente. A alta rotatividade é uma ruptura no processo.

Um dos projetos de inovação do Carrefour, segundo a Diretora de Marketing, é melhorar os “canais digitais de comunicação com colaborador, porque uma vez que ele começa a usar mais esses canais, ele vai tendo mais afinidade com isso depois até pra atender o consumidor final, mas é todo um acultramento que leva tempo”. Quando o funcionário adere aos programas e tecnologias da empresa, afirma a executiva, os resultados são muito positivos, no sentido de ser uma interface influenciadora com os clientes, informando sobre o aplicativo, ensinando usar, incentivando a cuponagem, mas “isso ainda varia muito de uma pessoa para outra. Todos recebem o mesmo treinamento. Tem aqueles que se engajam mais e tem aqueles que se engajam menos” (Balbo, 2018). Além disso, o próprio atendimento se difere na medida em que alguns colaboradores têm mais afinidade com as pessoas, outros menos.

A literatura consultada evidencia a importância em considerar a qualidade da interação entre funcionários e clientes como parte do gerenciamento de experiências. Além de

representarem o contexto do varejo perante os clientes, os colaboradores são agentes ativos do processo de criar pontos de contato favoráveis, notadamente percebidos dessa forma pelos clientes (Schmitt, 2004; Stein & Ramaseshan, 2016; Turley & Milliman, 2000).

Em relação às interações entre os clientes no momento da compra, Oliveira (2019) percebe que, em geral, as pessoas não gostam da loja lotada e identifica o “cliente querer sempre tá numa loja mais vazia. . . que não gosta de sair batendo o carrinho e pegar fila para fazer isso, aquilo, porque tem muita gente”. Quando há uma grande promoção ou em épocas de festividades, parece que o cliente fica “preparado psicologicamente”, mas no cotidiano ele se incomoda.

É ruim mesmo, se você fizer a própria experiência de ir num supermercado no dia que tá muito cheio, você vê que é mais desgastante, parece que não flui, é mais pesado, você sai dali mais cansado, alguma coisa assim, muita gente falando e tal (Oliveira, 2019).

A interação entre os próprios clientes também é definida como um dos elementos valorizados pelas pessoas durante sua jornada de compras (Stein & Ramaseshan, 2016; Turley & Milliman, 2000) e como um dos itens do Modelo Holístico de experiência total do cliente no contexto de compras (Dziewanowska, 2015). Pode-se presumir que contatos negativos entre os clientes também são influenciadores na experiência, embora não da maneira desejada pelos varejistas. Não é incomum as pessoas demonstrarem irritação ou descontentamento perante atitudes de outros clientes no ambiente varejista.

São apresentadas a seguir, as principais considerações a respeito dessa parte da análise dos dados.

Quadro 25 – Considerações sobre a interface de interação com o cliente

Etapa de gerenciamento de experiências e atributos investigados	Considerações gerais
Interface de interação com o cliente	<p>Pode-se considerar que as operações do Carrefour são multicanais, algumas delas apresentando uma maior integração – sendo consideradas <i>cross-channel</i>.</p> <p>Considerar operações <i>omnichannel</i> no varejo supermercadista ainda carece de práticas que integrem os canais de forma mais contundente, dadas as complexidades inerentes à aplicação do termo e de sua compreensão por todos os integrantes do Grupo Carrefour.</p> <p>O uso da tecnologia adere completamente às propostas do Carrefour. É um desafio identificar e eliminar (ou diminuir) os novos pontos de atritos que surgem com as novas tecnologias.</p> <p>O aplicativo Carrefour se caracteriza como a principal interface digital com os clientes. Isso já impacta os processos de comunicação de marketing, terá um papel ainda maior nas operações e carece de investigação com os clientes em todas as regiões atendidas pelo Carrefour, uma vez que abrangem regiões muito diferentes no Brasil e as propostas do plano <i>Carrefour 2022</i> são globais.</p> <p>As interações sociais entre os colaboradores e os clientes continuam sendo essenciais para o sucesso das operações nos diferentes canais. Mesmo com a utilização de inúmeras tecnologias, o fator humano desempenha um papel importante na experiência com o cliente supermercadista. A complexidade em administrar essas interações envolve a também difícil gestão de pessoas e talentos internos para embasar todos os processos da empresa.</p>

Fonte: Elaborador pelo autor.

5.5 COMPROMISSO COM A INOVAÇÃO CONTÍNUA

Schmitt (2004) afirma que o comprometimento da organização, de maneira contínua, com a inovação é essencial para o desenvolvimento de uma plataforma experiencial. Essa ligação entre inovações e experiências positivas não deve ser tratada como um processo estático, deve ser dinâmico e continuado. Assim, a literatura aponta que as inovações podem criar novas e relevantes experiências aos clientes, melhorando-as sempre. Pequenas inovações nos produtos existentes, ou na própria interface do usuário, podem melhorar a experiência proporcionada.

5.5.1 Atributos de multicanais inovadores

Considerando que uma operação *omnichannel* tem desafios para ser efetivamente implantada, alguns deles inerentes aos aspectos organizacionais e outros referentes ao macroambiente – como questões tributárias (Marquesi, 2015) – o Carrefour, conforme aponta Balbo (2018), busca dar foco para três características necessárias para a efetiva integração dos múltiplos canais: gestão do relacionamento e conhecimento do cliente, logística e desenvolvimento tecnológico.

O primeiro item apontado pela Diretora de Marketing reflete um dos pensamentos contemporâneos apontado por Jaziri (2019): trata-se da proposição conceitual de *gestão do conhecimento experiencial do cliente*. Esse conceito aborda como a compreensão dos conhecimentos acumulados pelas experiências vivenciadas pelos clientes nos ambientes off-line e on-line pode auxiliar na implementação de inovações experienciais por parte dos varejistas. Nesse contexto, as experiências vividas são formadas durante os inúmeros pontos de contato com as empresas nas jornadas dos clientes. Essas experiências são fontes de conhecimento para as organizações sobre as expectativas e as realidades percebidas pelos clientes, devendo serem integradas a uma abordagem global do gerenciamento da experiência do cliente. Percebe-se, assim, a sintonia da fala empírica da executiva do Carrefour e o apontamento teórico.

Jaziri (2019) complementa que gestão do conhecimento experiencial do cliente é adequada para empresas varejistas que operam em multicanais e que desejam desenvolver estratégias que proporcionem experiências consistentes nos múltiplos canais. Isso é observado também nas intenções demonstradas pelos executivos do Carrefour.

Em complemento às informações dos atributos de multicanais inovadores, a Diretora de Marketing ressalta a importância do Departamento Comercial nesse processo de integração de canais e comunicação. Ela cita as *promessas* feitas pela área de Comunicação ao cliente, como o cupom personalizado sendo relevante para o cliente, de acordo com seus hábitos de compra, e ser utilizado em qualquer canal de venda do Carrefour. Para que isso seja possível, a empresa precisa saber o que aquele cliente específico tem comprado, quais são os produtos e a frequência de suas compras, os sistemas devem reconhecer esse cliente toda vez que ele entra na loja ou por meio de outros pontos de contato – incentivando o cliente a se identificar. O abastecimento de um banco de dados com consistência possibilita ao Departamento Comercial conhecer informações que servem de subsídio para que negocie com os fornecedores de maneira muito mais assertiva os produtos que têm importância para o cliente. “Você imagina

quanta coisa... Aí você ainda precisa ir para minha loja, esse cupom precisa funcionar e o produto precisa estar na gôndola. Pra isso eu dependo da logística, eu dependo de operações” (Balbo, 2018).

5.5.2 Atributos de tecnologias inovadoras

Foi relatado pela Diretora de Marketing do Carrefour que as inúmeras possibilidades advindas dos recursos tecnológicos tornaram o gerenciamento de relacionamentos com os clientes, o conhecimento da sua jornada de compras e a gestão da comunicação empresarial muito mais complexos. “Fazer escolhas é cada vez mais difícil”, diz a executiva. Antes, decisões como escolhas de mídias para a comunicação, mensuração de audiência, definir público-alvo ou quantidade de pessoas que receberiam suas informações, eram influenciadas praticamente por dados históricos.

As opções na atualidade são diversas; existe uma quantidade absurda de dados que precisam ser transformados em informações relevantes, os clientes estão mais exigentes, “nos canais tradicionais eu já tenho um leque enorme. A hora que você coloca os digitais, aí vira quase infinito” (Balbo, 2018).

Um dos modelos almejados pelo Carrefour envolve um conjunto de ferramentas de marketing para definir os canais que serão utilizados, os pontos de contato, a estrutura de comunicação integrada, precificação, tudo isso baseado em dados históricos dos dois últimos anos, tratamentos estatísticos e cruzamentos de dados para auxiliar nas tomadas de decisão. Nesse modelo de atribuições, como é chamado pela executiva, são considerados detalhes dos históricos de operações como: canal utilizado, produtos anunciados, preços atribuídos, programação de comunicação, entre outros. Assim, “você vai criando correlações: quando eu fiz esse *mix*, eu vendi tanto, quando eu fiz esse *mix*, eu vendi tanto. A minha venda caiu tanto, quando eu deixei de fazer isso” (Balbo, 2018).

A literatura confirma que inovações e tecnologias são essenciais em um ambiente *omnichannel*. Os recursos tecnológicos possibilitam o aprimoramento da experiência do cliente na loja, melhoram a conveniência das compras no ambiente on-line e também aperfeiçoam a integração entre os canais considerando os aspectos operacionais (von Briel, 2018). Percebe-se que a evolução dos canais e pontos de contato com os clientes tem sua sustentação e desenvolvimento nos atributos de tecnologias inovadoras.

5.5.3 Atributos de inovação

Quando questionada sobre as vantagens do pioneirismo em algumas ações digitais, a executiva do Carrefour ressalta que, em relação às atividades *omnichannel*, a empresa demonstra condições de ser pioneira no varejo alimentar, ainda que neste atual cenário não haja nenhuma empresa do segmento que opere *omnichannel*.

não tem nenhum *player* de varejo alimentar que você fale: ele hoje entrega para o cliente uma solução omnicanal sem . . . nenhuma ruptura dentro dessa . . . jornada fluida, com informação do cliente, com todos os canais conectados. Eu acho que esse é o pioneirismo que a gente tá tentando. . . . tudo isso conectado ao on e off, acho que tem grande chance” (Balbo, 2018).

Em relação a eventuais vantagens que a empresa tenha ao atrasar a implantação de determinadas inovações, a executiva do Carrefour comenta algumas. É ressaltada que a organização aprende com os erros cometidos por outras empresas, do mesmo segmento ou não. Assim, na opinião de Balbo (2018), muitos dos aprendizados têm a ver com integração nas bases de dados – aplicativo, cartão, financeira, *e-commerce*, loja física. Existem muitas inconsistências quando as bases de dados são isoladas ou administradas separadamente. Isso foi percebido pelo Carrefour antes de retornar com o *e-commerce* alimentar em 2016. Dessa forma, naquela época, o Carrefour definiu que sua base de dados seria criada de forma integrada, conectando os recursos on-line, a parte financeira do banco Carrefour e o varejo físico, utilizando a tecnologia de ponta disponível.

sim, existe essa vantagem, né, de você poder construir do zero, com ferramentas melhores e com a visão já muito apurada do que deu errado nos outros. Acho que essa é a grande vantagem. Tudo bem, não somos pioneiros, mas você já sai na frente numa série de coisas em relação a quem já está investindo nisso há muito tempo (Balbo, 2018).

Além disso, existem inovações que precisam de um tempo adequado para que sejam absorvidas e adotadas pelos consumidores. Segundo a executiva, o *self check-out* é um exemplo disso, sendo que alguns concorrentes o implantaram no passado, antes do Carrefour, e as operações não surtiram efeitos positivos, o consumidor não adotou. Outro exemplo é a resistência que o cliente brasileiro tem em relação ao *e-commerce* de varejo alimentar; apesar dos investimentos, “a quantidade de pedidos não cresce, o lucro não aumenta, a quantidade de clientes não sobe” (Balbo, 2018). Existem inovações que o consumidor brasileiro precisa em momento adequado para entender e aderir, mudando seus comportamentos. Assim, algumas

vezes, a empresa está disposta a ser pioneira, investe para isso, mas não tem o retorno adequado naquela circunstância e conjuntura.

A Diretora de Marketing também comenta que são indiscutíveis as vantagens do pioneirismo em quaisquer áreas, mas é preciso “uma dose de ousadia, mas tem que ter uma grande dose de conhecimento do cliente para saber a que ele adere e a que ele não adere” (Balbo, 2018).

São inúmeros os desafios que o Carrefour enfrenta para a integração dos ambientes off-line e on-line, como é natural para quaisquer organizações, sobretudo no varejo alimentar. Conforme exposto por Balbo (2018), algumas das situações a serem vencidas abrangem o acompanhamento das mudanças que a área de marketing sofre com a chegada definitiva do ambiente digital nas vidas das pessoas e os profissionais envolvidos nesse processo. A executiva relata as dificuldades em congregar as experiências, habilidades e conhecimentos de diferentes tipos de profissionais com o objetivo de melhorar a experiência do cliente na ponta final do processo:

a maior parte do meu time viveu varejo tradicional nos últimos mais de 10 anos, são profissionais que se especializaram em varejo, que sabem fazer varejo tradicional, em canais tradicionais. E aí a gente está trazendo para o time, um time de marketing digital e a hora que você coloca esses dois times juntos, eles não trabalham. Um, porque não consegue desapegar do jeito de fazer do passado e o outro porque não entende a realidade do varejo tradicional (Balbo, 2018).

Outra dificuldade apontada pela Diretora de Marketing em relação ao gerenciamento das experiências dos clientes é qual estrutura das organizações deve se responsabilizar por essas atividades de gestão. No próprio Carrefour ainda não há uma área específica em *experiência do cliente*, que analisa a jornada como um todo, cada ponto de contato, sendo que a Diretoria de Marketing tem mapeado isso de certa forma. Nesse sentido, a executiva apresenta algumas reflexões que têm acontecido na empresa: “quando a gente pensa de experiência do cliente, quem é o responsável por isso? Ou será que isso é uma responsabilidade pulverizada? Porque na loja, quem cuida de experiência de loja é Operações. No site, quem cuida de experiência do cliente é o dono do *e-commerce*” (Balbo, 2018).

A literatura direciona alguns desses questionamentos da executiva uma vez que, para proporcionar experiências que sejam efetivamente valorizadas, é necessário que as empresas adotem uma mentalidade voltada para a experiência dos consumidores. Isso significa não valorizar apenas a produção de bens e serviços, mas também preocupar-se prioritariamente

com a operação das experiências, utilizando esses bens e serviços (B. J. I. Pine & Gilmore, 2011).

Dessa forma, entre outros conceitos, a experiência do cliente é caracterizada como um constructo multidimensional que tem foco em suas respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais em relação às ofertas de uma empresa durante todo o processo de compra (Lemon & Verhoef, 2016). Como as experiências dos clientes envolvem um processo de interações entre uma pessoa, um objeto que será consumido e uma determinada situação, o qual gera percepções, reações e significados para a pessoa em questão (Antéblian et al., 2013), pode-se presumir que todos na organização têm relações com o tema e direta ou indiretamente convergem para com o relacionamento dos clientes.

Como também foi identificado na literatura, o conceito de experiência do cliente é a evolução do relacionamento entre empresa e cliente. As experiências positivas dos clientes promovem a criação de vínculos emocionais entre empresas e seus clientes, o que pode aumentar sua fidelidade (Gentile et al., 2007). Assim fica evidente a necessidade do envolvimento da organização como um todo, com conhecimento compartilhado entre os diversos agentes e pontos de contato. Se essa função for capitaneada por uma área específica de gestão das experiências, parece necessário que tenha abrangência, autonomia, com relações intensificadas e legitimadas por toda a organização.

Nesse contexto, quando questionado a respeito das dificuldades em integrar os ambientes off-line e on-line, o Diretor de Operações em Londrina afirma que as operações têm metas definidas separadamente e isso tem influência nos esforços operacionais para que a integração entre as operações distintas aconteça:

é uma coisa que, talvez, assim, tá mais nas mãos dos grandes executivos da companhia, de uma estratégia de posicionamento do Carrefour Eu acho que tem que tomar muito cuidado pra na hora de integrar muito isso, um acaba matando o outro. . . . tem que tomar cuidado pra saber fazer isso de uma forma que não se desestimele nem um nem o outro, mas que um e o outro se somam, um no outro se agreguem pra ajudar a, no fim, a companhia né? . . . nós temos todo um objetivo que a gente tem que realizar aqui dentro do hipermercado. Ah, é legal melhor que compre no *e-commerce* [do próprio Carrefour] do que compre no site da Casas Bahia, claro, para a gente isso é muito melhor. Só que pra mim, hoje, eu como diretor de mercado, você acha que eu prefiro que o cliente compre *e-commerce*? Eu prefiro que o cliente compre na minha loja (Oliveira, 2019).

O exposto tem relação com a estrutura das organizações varejistas que gerenciam seus canais de forma descentralizada, mantendo equipes diferentes para as áreas de operação de cada canal, e isso apresenta dificuldades para integração e, muitas vezes, provoca conflitos.

Uma estrutura descentralizada pode gerar problemas quanto à sinergia entre os canais disponíveis e duplicidade em operações. Não há um modelo único que solucione as necessidades dos varejistas. Cada empresa deve analisar quais operações manter integradas ou separadas, considerando sua cultura, história, estrutura gerencial, estratégia de marca e compatibilidade dos canais (J. Zhang et al., 2010).

Fica evidenciado na literatura apresentada que o contexto de experiências é único, nunca produzirá os mesmos efeitos em cada cliente ao longo do tempo. Independentemente do segmento de mercado, os varejistas não têm a possibilidade de gerenciar as experiências anteriores dos clientes, pois constituem um ponto de referência e também influenciam as expectativas atuais dos clientes (Antéblan et al., 2013). Percebe-se que, como as jornadas de compras nos supermercados são contínuas, em determinados casos são diárias, há interação contínua entre o momento atual do consumidor e as situações vivenciadas logo antes, em um curto espaço de tempo.

É notável também na literatura que o engajamento e a satisfação dos clientes em relação às experiências vivenciadas no ambiente varejista não podem ser precisamente controlados pelas empresas. Tanto o engajamento quanto a satisfação dependem de diversos elementos subjetivos, particulares a cada cliente e às suas expectativas (Koetz, 2018). Entretanto, apesar desse contexto, é fundamental que os varejistas continuem surpreendendo, provocando emoções e criando vínculos com os clientes, já que o engajamento leva o relacionamento para além das atividades de transações comerciais. Isso significa que, quando os clientes participam de uma experiência marcante e positiva, existe uma maior probabilidade de comparem mais e terem comportamentos benéficos em relação à marca ou à empresa (Koetz, 2018). O conjunto de informações coletadas durante as entrevistas empíricas com os executivos do Carrefour corrobora o arcabouço teórico apresentado.

São apresentadas a seguir, as principais considerações a respeito dessa parte da análise dos dados.

Quadro 26 – Considerações sobre o compromisso com a inovação contínua

Etapa de gerenciamento de experiências e atributos investigados	Considerações gerais
Compromisso com a inovação contínua	<p>As entrevistas demonstraram o compromisso do Grupo Carrefour com continuar investindo no Brasil.</p> <p>As propostas do <i>Carrefour 2022</i> e do posicionamento <i>Act For Food</i> tornam evidentes o interesse em continuar inovando nas suas operações.</p> <p>A integração entre as operações off-line e on-line vai receber atenção e investimentos do Carrefour; exemplos recentes: <i>Retire de Carro</i>, <i>Clique e Retire</i> e <i>Scan & Go</i>.</p> <p>As tecnologias e operações inovadoras devem obrigatoriamente envolver todos os funcionários como multiplicadores e agentes de influência. Comunicação interna é essencial para a disseminação das realizações do Carrefour nas localidades em que está presente.</p> <p>Merece destaque a preocupação a respeito da integração entre os bancos de dados dos diferentes canais oferecidos pelo Carrefour.</p> <p>Seria um compromisso inovador se o Grupo Carrefour abordasse a disseminação do projeto <i>Act For Food</i> utilizando o tema <i>experiências dos clientes</i>. Caracteriza-se como inovação na abordagem de marketing e em sintonia com o posicionamento global do Grupo.</p>

Fonte: Elaborador pelo autor.

Para ilustrar alguns destaques identificados nas entrevistas, elaborou-se uma nuvem de palavras (Figura 25) no software MAXQDA (versão 2018.1.1), considerando os conteúdos das falas dos entrevistados. As cinco palavras mais mencionadas durante os encontros foram: *loja* (235 vezes), *Carrefour* (195 vezes), *cliente* (175 vezes), *compra* (127 vezes) e *comprar* (94 vezes).

Ressalta-se que as entrevistas foram conduzidas com o propósito de investigar os atributos identificados na revisão de literatura como necessários para o gerenciamento de experiências. Ainda assim, termos como *experiência* (citado 56 vezes), *digital* (citado 34 vezes), *jornada* (citado 18 vezes) e *integração* (citado 4 vezes), curiosamente não estão entre os mais mencionados, apesar de serem considerados relevantes para o assunto tratado. A constância da menção da palavra *loja* indica a abordagem do ambiente físico, tratado nas entrevistas, além do alto número de vezes que *compra* e *comprar* foram citadas (221 no total).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou na parte introdutória o contexto, seu objetivo e argumentos que justificam sua relevância acadêmica e gerencial. Em seguida, a revisão da literatura – capítulo dois – abordou os assuntos essenciais para o desenvolvimento do estudo, recorrendo a publicações científicas que embasaram a parte empírica do trabalho. Apresentou-se o estado da arte, com abordagens científicas em quatro seções: (1) gerenciamento da experiência do cliente, (2) relacionamento e experiência na jornada do cliente, (3) gerenciamento de varejo e (4) varejo multicanal e integração dos ambientes off-line e on-line.

Para situar o leitor no contexto supermercadista, apresentou-se, no capítulo três, a caracterização do objeto de estudo, com informações sobre o setor varejista de supermercado e descrição do Grupo Carrefour, empresa que balizou o cenário empírico estudado, apresentado e discutido aqui.

O capítulo quatro apresentou os embasamentos dos métodos científicos empregados no estudo, além de mostrar ao leitor os procedimentos metodológicos utilizados no decorrer do desenvolvimento teórico e empírico.

Os resultados empíricos foram apresentados no capítulo cinco, amparados por respectivos indicativos teóricos, sintetizados para proporcionar a análise das entrevistas realizadas com profissionais do Carrefour de comprovada experiência e que foram essenciais para as reflexões deste trabalho.

Dessa forma, neste capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo, resgatando achados relevantes, destacando as principais análises necessárias para as implicações acadêmicas e gerenciais, juntamente com as limitações encontradas no estudo e sugestões para trabalhos futuros.

A experiência dos clientes no ambiente varejista, seja físico ou virtual, ganha destaque na literatura e nas discussões de marketing devido a seu importante papel nos delineadores do comportamento de compras, influenciado por inúmeros fatores, entre os quais as próprias experiências. Assim, o estudo das características do varejo experiencial visa compreender as técnicas contemporâneas para a criação e o gerenciamento de experiências atraentes e marcantes para os clientes.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi identificar como as dimensões da integração dos ambientes off-line e on-line estão presentes no gerenciamento da experiência do cliente, sob a perspectiva de varejo supermercadista.

Ressalta-se que o estudo foi realizado a partir da perspectiva do varejo supermercadista, tornando importante a análise das experiências dos clientes como suporte para enriquecer a discussão teórica e suas implicações gerenciais em um relevante segmento da economia e do cotidiano dos clientes. Também se salienta que a abordagem das investigações considera a integração de recursos virtuais e tecnológicos dentro do ambiente físico das lojas supermercadistas. Com isso, não foram ponderadas as inúmeras características inerentes às operações de comércio eletrônico.

Este estudo tem relevância uma vez que o gerenciamento das experiências dos clientes amplia o foco do relacionamento preconizado nas atividades e estratégias de marketing. Além disso, verificou-se uma lacuna, nos estudos de experiências dos clientes, na identificação de aspectos inerentes ao gerenciamento sob a ótica dos varejistas. Essa perspectiva envolve suas percepções e opiniões mais abrangentes sobre as experiências, envolvendo características culturais, capacidades dinâmicas, orientações estratégicas e dificuldades operacionais para integrar os diferentes canais disponíveis aos clientes.

Percebeu-se como um desafio a este pesquisador compreender as experiências que integram os ambientes virtuais e físicos, assim como analisar as diferentes formas de participação do varejista na experiência, em ambientes dinâmicos, com novas tecnologias surgindo a todo instante, em um contexto de compra envolvente como é o supermercado.

Ao analisar uma estrutura teórica consistente sobre os temas correlatos ao objetivo deste estudo, tendo como contexto o cenário e as operações empresariais de um grande grupo varejista como o Carrefour, pode-se inferir análises sobre o gerenciamento de experiências dos clientes nos supermercados. O Quadro 26 apresenta uma síntese das considerações a respeito dos principais atributos investigados durante as entrevistas.

Quadro 27 – Síntese das considerações sobre os atributos investigados

Etapas de gerenciamento de experiências e atributos investigados	Síntese das considerações gerais
Ambiente experiencial do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • a empresa se preocupa com o ambiente físico das lojas e seus inúmeros estímulos sensoriais e emocionais; • a falta de referência dos entrevistados em relação ao som ambiente das lojas e sua influência nos comportamentos; • a preocupação da empresa quanto a loja-conceito e intenção em levar à outras lojas as inovações e testes da loja referência; • o sortimento de produtos das lojas é um componente importante da administração Carrefour dada a amplitude das discussões sobre o assunto; • a migrações por parte dos clientes entre canais eletrônicos e físicos, na loja de Londrina isso acontece apenas com produtos eletrodomésticos e automotivos;

	<ul style="list-style-type: none"> • a preocupação constante em relação aos preços praticados nos dois ambientes; • os clientes buscarão cada vez mais informações e benefícios nos dois ambientes; • a empresa demonstra preocupações estratégicas em integrar efetivamente os ambientes físico e digital; • as operações em um ambiente <i>omnichannel</i> faz parte das definições estratégicas do grupo em nível mundial.
Plataforma de experiências e pontos de contato	<ul style="list-style-type: none"> • os inúmeros pontos de contato com os clientes no decorrer da sua jornada têm total atenção por parte do Grupo; • existem inúmeras possibilidades de pontos de atrito que devem ser trabalhadas nos aspectos operacionais do cotidiano das lojas; • os produtos que utilizam a marca própria são considerados plataforma de experiência com a empresa; • o uso dos smartphones vai continuar mudando os comportamentos dos clientes; • os programas de relacionamento via aplicativo Carrefour têm total destaque pela alta administração da empresa.
Experiência desejada para a marca	<ul style="list-style-type: none"> • o novo posicionamento desejado pelo Grupo Carrefour é claro, contemporâneo e transmite diversos valores relevantes; • a transição digital pretendida no plano <i>Carrefour 2022</i> carece de incentivo, comunicação e abordagens no cotidiano das lojas. • o movimento <i>Act For Food</i> precisa ser abordado perante todos os funcionários de forma intensa para que integre efetivamente a cultura organizacional; • a marca Carrefour não figura entre as marcas mais lembradas da região de Londrina; • as experiências estáticas devem receber atenção para influenciar nas experiências dinâmicas; • o ambiente supermercadista não é exclusivo para as orientações utilitárias.
Interface de interação com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • as operações do Carrefour são multicanais, algumas delas apresentando uma maior integração – sendo consideradas <i>cross-channel</i>; • as operações <i>omnichannel</i> no varejo supermercadistas ainda carecem de práticas que integrem os canais de forma mais contundente; • o uso da tecnologia adere completamente às propostas do Carrefour; • o aplicativo Carrefour se caracteriza como a principal interface digital com os clientes; • as interações sociais entre os colaboradores e os clientes continuam sendo essenciais para o sucesso das operações nos diferentes canais.
Compromisso com a inovação contínua	<ul style="list-style-type: none"> • o Grupo Carrefour demonstra interesse em continuar investindo no Brasil; • as propostas do <i>Carrefour 2022</i> e do posicionamento <i>Act For Food</i> evidenciam o interesse em continuar inovando nas suas operações; • a integração entre as operações off-line e on-line receberá atenção e investimentos do Carrefour; • as tecnologias e operações inovadoras devem obrigatoriamente envolver todos os funcionários, como multiplicadores e agentes de influência; • a preocupação a respeito da integração entre os bancos de dados dos diferentes canais oferecidos pelo Carrefour merece destaque; • seria um compromisso inovador se o Grupo Carrefour abordasse a disseminação do projeto <i>Act For Food</i> utilizando o tema <i>experiências dos clientes</i>.

Fonte: Elaborador pelo autor.

Dessa forma, responde-se ao objetivo deste estudo, demonstrando inúmeros aspectos e dimensões da integração dos ambientes off-line e on-line presentes e identificados no gerenciamento das experiências dos clientes no varejo supermercadista. Ficam demonstrado, também, as relações e importâncias deste estudo na amplitude do gerenciamento das experiências dos clientes por parte das empresas varejistas.

O modelo de Schmitt (2004) apresenta as etapas para estruturação de um programa completo de gerenciamento de experiências do cliente e serviu de base para a elaboração dos roteiros semiestruturados das entrevistas com os profissionais da rede Carrefour. Os fundamentos teóricos propostos pelo autor demonstraram capacidade de ajustamento e serviram como suporte investigativo do ambiente supermercadista, possibilitando dessa forma, identificar as características gerenciais das experiências dos clientes daquela rede varejista. Os atributos analisados a partir do modelo de Schmitt (2004) foram correlacionados a outra base teórica utilizada nesta tese, na qual Terblanche (2018) contextualiza a experiência do cliente supermercadista e envolve o valor de mercadoria, o ambiente de loja, a interação com pessoal, a variedade de mercadorias e a emoção dos próprios clientes, demonstrando influência positiva e significativa nas satisfações dos mesmos.

Com base na revisão da literatura e nos resultados obtidos na parte empírica do estudo, se apresenta um constructo que envolve o gerenciamento das experiências dos clientes especificamente no segmento do varejo supermercadista. Esta concepção implementa o constructo apresentado por Terblanche (2018) e por isso é nomeada de *constructo da experiência ampliada do cliente no supermercado*, com uma dimensão adicionada: a integração das operações off-line e on-line.

Essa nova dimensão congrega o acesso ou conhecimento dos clientes no canal físico do supermercado, integrando recursos, tecnologias e características do ambiente digital, tendo abrangência de operações dos canais sob a concepção *omnichannel*. Os principais objetivos, ao apresentar esse constructo, são: implementar as experiências do cliente no ponto de venda, influenciando e recebendo influências das demais dimensões do constructo e fornecer vantagem competitiva ao varejista supermercadista.

Figura 26 – Constructo da experiência ampliada do cliente no supermercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

O novo constructo apresentado amplia o escopo do gerenciamento das experiências dos clientes no ambiente supermercadista uma vez que explicita a necessidade de integração dos ambientes físico e virtual para proporcionar a ampliação das sensações experienciais. Essa integração pode apresentar diferentes níveis de abordagens, envolvendo maior ou menor implementação tecnológica, sendo adaptada às capacidades da organização varejista, tamanho do mercado, características regionais dos pontos de vendas e dos consumidores. Entretanto, independente do grau de inovações tecnológicas e valores monetários investidos no processo, as redes supermercadistas devem conceder atenção a essa nova dimensão de integração dos ambientes, sobretudo com o advento onipresente dos smartphones no cotidiano de seus clientes.

A dimensão adicionada ao constructo de experiência do cliente no supermercado é ainda mais relevante ao sofrer influências e influenciar nas demais dimensões, ao agregar valores intangíveis às mercadorias, melhorar a interação e dar destaque aos estímulos que compõem a atmosfera da loja, possibilitar mais intensidade no relacionamento com o pessoal de atendimento, proporcionar acesso a um maior número de variedade de mercadorias, bem como influenciar nas percepções e emoções dos clientes, seja de forma lúdica ou de forma utilitária.

O ambiente supermercadista é caracterizado como um local misto de orientações de consumo, com inclinações utilitárias. Assim, a implementação de elementos e atividades que visam integrar os ambientes off-line e on-line apresenta novas maneiras e recursos na jornada do cliente. Ainda que exista um processo de adaptação do gerenciamento das experiências dos clientes por causa dos novos cenários, as empresas pioneiras e inovadoras na implementação do novo constructo devem alcançar vantagens competitivas no setor, alcançadas em relação a posicionamento perante o cliente, criação de novos hábitos, desenvolvimento da curiosidade dos clientes, facilidades no processo de compra ou ainda quanto ao movimento vanguardista no desempenho das operações logísticas do varejo.

Com isso, a principal contribuição teórica do estudo é a apresentação de um constructo ampliado das experiências dos clientes no ambiente do supermercado, que colabora para estudo do gerenciamento das experiências nesse contexto supermercadista, assim como para as discussões sobre a estratégias de negócios varejistas.

Como implicações acadêmicas, este estudo fortalece conceitos e constructos da experiência dos clientes, explora as dimensões experienciais e estratégicas para o negócio de varejo, avança nas discussões sobre os movimentos comportamentais decorrentes das integrações entre operações dos diferentes canais disponibilizados aos clientes, evidencia a relevância dos pontos de contato entre empresas e clientes nas jornadas de compras e demonstra elementos para a construção de um relacionamento duradouro. Outra ordenação teórica é a sistematização ampla de aspectos do gerenciamento de varejo, considerando os componentes das atmosferas ambientais e abordagens experienciais.

As contribuições gerenciais deste estudo envolvem a análise de um contexto varejista, com diagnóstico e estudo de caso das operações do Carrefour, quanto às experiências dos clientes e a integração de canais off-line e on-line, utilizando o modelo de projeto de gerenciamento de experiências dos clientes desenvolvido por Schmitt (2004). Com isso, são apresentadas visões de diferentes agentes do Grupo Carrefour – a Diretora de Marketing da operação brasileira e o Diretor de Operações de uma loja tipo hipermercado. Ao conferir paralelamente as opiniões e percepções de profissionais das operações do Carrefour em diferentes níveis hierárquicos, emergem detalhes que enaltecem a integração e fortalecimento da cultura organizacional, assim como ganham luz alguns aspectos das operações que merecem atenção.

Outra implicação gerencial que permite uma análise por diferentes varejistas, não somente no setor supermercadista, é a sistematização de termos teóricos usados com frequência no meio empresarial como sinônimos, mas de maneiras incorretas, confusas ou inconsistentes.

Os termos apontados são *multicanal*, *cross-channel* e *omnichannel*. Quando o varejista entende as diferenças semânticas desses conceitos, apresentadas no decorrer deste trabalho, poderá se referir de maneira apropriada aos cenários de mercado, deixando de incorrer em modismos ou estrangeirismos, mas, sobretudo, podem analisar sua própria realidade empresarial, redefinindo planos, estratégias, objetivos e posicionamentos no mercado. Além disso, leva a uma reflexão acerca de como as práticas empresariais impactam as experiências dos clientes nos ambientes de negócios.

O novo constructo apresentado também tem objetivos que influenciam positivamente as ações gerenciais. Sua análise e efetiva aplicação no ambiente empresarial poderá, como descrito anteriormente, implementar as experiências do cliente no ponto de venda e fornecer vantagem competitiva ao varejista supermercadista.

A principal contribuição gerencial deste estudo reside no fato de que, apesar das experiências dos clientes serem percepções subjetivas e particulares dos indivíduos, possuem diversos aspectos que devem ser gerenciados pelo varejista. Como a experiência dos clientes é formada por aspectos cognitivos, sensoriais, emocionais e sociais, existem muitos estímulos antecedentes que compõem a experiência total de compra e que apresentam condições inerentes de serem administradas pela empresa. São fatores gerenciáveis os estímulos que afetam os clientes, as operações dos processos no varejo, as atmosferas das lojas física e virtual do varejo, assim como a integração desses ambientes. Dessa forma, o varejista deve ter conhecimento de que o gerenciamento das experiências dos clientes é uma de suas atribuições e possibilidades na busca do sucesso empresarial.

Foram apresentados, no início deste trabalho, dois pressupostos da pesquisa:

- a) a integração dos canais físico e virtual tem levado o cliente a mudar seus comportamentos.
- b) o varejo deverá agregar serviços às atividades no ambiente físico para melhorar a experiência de consumo.

Em relação a esses pressupostos, com base no estudo de caso Carrefour, confirma-se que a integração dos canais físico e virtual leva o cliente a mudar seus comportamentos, como, por exemplo, utilizando cada vez mais o aplicativo Carrefour em suas compras no ambiente supermercadista, seja com orientações utilitárias ou hedônicas, mesclando isso nos momentos, com sortimentos de produtos, ambientes e situações atendidos pelo varejo supermercadista. Percebe-se também, considerando o segundo pressuposto, que o varejo supermercadista deve agregar serviços físicos e virtuais integrados às operações do ambiente

físico para efetivamente gerar experiências adequadas aos clientes. Isso é traduzido pelo constante implemento de uso dos recursos do aplicativo Carrefour e as operações conjuntas dos ambientes off-line e on-line: *Retire de Carro, Clique e Retire* e *Scan & Go*.

São percebidas como limitações desse estudo a impossibilidade que o método de estudo de caso possui quanto à generalização de seus resultados. Poderiam ter sido realizadas outras entrevistas em profundidade com diretores do Carrefour para minimizar o efeito dessa escolha metodológica. Entretanto, a experiência e a disposição dos entrevistados auxiliaram o alcance do objetivo do estudo.

Sugere-se, para a continuidade deste estudo, a análise do tema gerenciamento das experiências dos clientes sob a perspectiva do próprio cliente supermercadista, inicialmente, utilizando grupos focais com integrantes de diferentes configurações sociais, psicográficas, demográficas e comportamentais.

REFERÊNCIAS

- Abbott, L. (1955). *Quality and Competition: An Essay in Economic Theory*. New York: Columbia University Press.
- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. (2019). Vendas dos supermercados cresceram 2,07% em 2018. Recuperado 6 de fevereiro de 2019, de <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=67239>
- Agnihotri, A. (2015). Can Brick-and-Mortar Retailers Successfully Become Multichannel Retailers? *Journal of Marketing Channels*, 22(1), 62–73. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2015.978702>
- Aguiar, E. C., & Farias, S. A. de. (2014). Estímulos Sensoriais e seus Significados para o Consumidor: Investigando uma Atmosfera de Serviço Centrado na Experiência. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(05), 65–77. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i5.2494>
- Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>
- Ainsworth, J., & Foster, J. (2017). Comfort in brick and mortar shopping experiences: Examining antecedents and consequences of comfortable retail experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35(November 2016), 27–35. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.005>
- Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Schau, H. J. (2015). The context of experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 206–223. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2014-0270>
- AMA - American Marketing Association. ([s.d.]). Dictionary. Recuperado 27 de dezembro de 2018, de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C>
- American Psychological Association. (2012). *Manual de publicação da APA* (6ª ed.). Porto Alegre: Penso.
- Anselmo, M. (2018, abril). Experiência do Cliente: o que o e-commerce tem a ensinar ao varejo físico. *Revista E-Commerce Brasil*, 41–44. Recuperado de <https://www.ecommercebrasil.com.br/revista/revista-e-commerce-brasil-edicao-44/#wrapper-content>
- Antéblian, B., Filser, M., & Roederer, C. (2013). Consumption experience in retail environments: A literature review. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 28(3), 82–109. <https://doi.org/10.1177/2051570713505471>
- Applebaum, W. (1951). Studying Customer Behavior in Retail Stores. *Journal of Marketing*, 16(2), 172. <https://doi.org/10.2307/1247625>
- Araújo, C. F., Cellegaro, A. R. C., & Brei, V. A. (2017). A relação entre a orientação da compra e o tipo de desconto e seus efeitos na probabilidade de compra dos consumidores. *REMark - REvista Brasileira de Marketing*, 16(1), 16–27. <https://doi.org/10.5585/remark.v16i1.3393>

- Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77–95. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00007-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00007-1)
- Arora, S., & Sahney, S. (2017). Webrooming behaviour: a conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(7/8), 762–781. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2016-0158>
- Ayalp, N., Yildirim, K., Bozdayi, M., & Cagatay, K. (2016). Consumers' evaluations of fitting rooms in retail clothing stores. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(5), 524–539. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2015-0085>
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–656. <https://doi.org/10.1086/209376>
- Bäckström, K., & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417–430. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.02.005>
- Badrinarayanan, V., Becerra, E. P., & Madhavaram, S. (2014). Influence of congruity in store-attribute dimensions and self-image on purchase intentions in online stores of multichannel retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1013–1020. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.01.002>
- Baker, J., Levy, M., & Grewal, D. (1992). An Experimental Approach to Making Retail Store Environmental Decisions. *Journal of Retailing*, 68(4), 445–460.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), 120–141. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.120.18470>
- Baker, J., & Wakefield, K. L. (2012). How consumer shopping orientation influences perceived crowding, excitement, and stress at the mall. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), 791–806. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0284-z>
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 12–30. <https://doi.org/10.1002/dir.20032>
- Balbo, S. (2018). *Entrevista realizada com Silvana Balbo, Diretora de Marketing Carrefour Brasil / Entrevistador: João Luiz Gilberto de Carvalho*. [Digital áudio em M4A]. São Paulo: entrevista realizada na sede do Carrefour em 05 de novembro de 2018.
- Barwitz, N., & Maas, P. (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116–133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>
- Baxendale, S., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2015). The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235–253. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.008>
- Beatty, S. E., & Ferrell, M. E. (1998). Impulse buying: Modeling Its Precursors. *Journal of*

- Retailing*, 74(2), 169–191. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80092-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80092-X)
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Becker, L. (2018). Methodological proposals for the study of consumer experience. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(4), 465–490. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0036>
- Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., & Venkataramanan, M. A. (2005). Online/in-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, 7(4), 313–327. <https://doi.org/10.1177/1094670504273964>
- Berman, B., & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(7), 598–614. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0131>
- Bèzes, C. (2018). What kind of in-store smart retailing for an omnichannel real-life experience? *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 01-22. <https://doi.org/10.1177/2051570718808132>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57. <https://doi.org/10.2307/1252042>
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776–808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
- Bonnin, G., & Goudey, A. (2012). The kinetic quality of store design: An Exploration of its influence on shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(6), 637–643. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.08.006>
- Breugelmans, E., & Campo, K. (2011). Effectiveness of In-Store Displays in a Virtual Store Environment. *Journal of Retailing*, 87(1), 75–89. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.09.003>
- Breugelmans, E., & Campo, K. (2016). Cross-Channel Effects of Price Promotions: An Empirical Analysis of the Multi-Channel Grocery Retail Sector. *Journal of Retailing*, 92(3), 333–351. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.02.003>
- Brito, E. P. Z., Vieira, V. A., & Espartel, L. B. (2011). A Pesquisa na Área do Varejo: reflexões e provocações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 522–527.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 1–7.
- Camargo, C. (2018). Carrefour lança no Brasil serviço de retirada de compras de alimentos do e-commerce em loja física. Recuperado 9 de fevereiro de 2019, de <http://www.falandodevarejo.com/2018/05/carrefour-lanca-no-brasil-servico-de.html>

- Campo, K., & Breugelmans, E. (2015). Buying Groceries in Brick and Click Stores: Category Allocation Decisions and the Moderating Effect of Online Buying Experience. *Journal of Interactive Marketing*, 31, 63–78. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.04.001>
- Canfield, D. de S., & Basso, K. (2017). Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 104–117. <https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1261647>
- Cao, L., & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>
- Carrefour. (2019a). Nossa Gente | Grupo Carrefour. Recuperado 9 de fevereiro de 2019, de <https://www.carrefour.com.br/institucional/grupo-carrefour/nossa-gente>
- Carrefour. (2019b). Sonho, compromisso e valores | Grupo Carrefour. Recuperado 9 de fevereiro de 2019, de <https://www.carrefour.com.br/institucional/grupo-carrefour/sonho-compromisso-e-valores>
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267–286. <https://doi.org/10.1177/14705931030032004>
- Ceribeli, H. B., Merlo, E. M., Senesi, S., & Palau, H. (2012). A Comparative Analysis of Consumer Experience in Brazil and Argentina. *Revista Alcance - Electronica*, 19(2), 259–272.
- Cervellon, M. C., Sylvie, J., & Ngobo, P. V. (2015). Shopping orientations as antecedents to channel choice in the French grocery multichannel landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 31–51. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.06.008>
- Chang, C. W., & Zhang, J. Z. (2016). The Effects of Channel Experiences and Direct Marketing on Customer Retention in Multichannel Settings. *Journal of Interactive Marketing*, 36, 77–90. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.05.002>
- Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, 77(4), 511–535. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00056-2)
- Chiu, H. C., Hsieh, Y. C., Roan, J., Tseng, K. J., & Hsieh, J. K. (2011). The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(2), 268–277. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2010.07.002>
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 262–266. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.16>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração* (7ª edição). Porto Alegre: Bookman.
- Coştu, M.-A. (2013). Satisfaction with goods and services: definitions and determinants. A critical review of the literature. *Marketing From Information to Decision*, (6), 68–81. <https://doi.org/10.1093/nar/17.19.7581>

- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, (3), 1–11. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005155>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2013). *Pesquisa de Métodos Mistos*. Porto Alegre: Penso.
- D'Andrea, R., Cònsoli, M. A., & Guissoni, L. A. (2011). *Shopper Marketing: a nova estratégia integrada de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda*. São Paulo: Atlas.
- D'Ippolito, B., & Timpano, F. (2016). The Role of Non-Technological Innovations in Services: The Case of Food Retailing. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 73–89. <https://doi.org/10.1111/caim.12156>
- De Nisco, A., & Warnaby, G. (2013). Shopping in downtown: the effect of urban environment on service quality perception and behavioural intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(9), 654–670. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2013-0106>
- Decreto nº 9.127. (2017, agosto). Inclui o comércio varejista de supermercados e de hipermercados no rol de atividades autorizadas a funcionar permanentemente aos domingos e aos feriados civis e religiosos, Brasília, DF: Presidência da República.
- Deloitte. (2018). *Global Powers of Retailing 2018: Transformative change, reinvigorated commerce*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/cip-2018-global-powers-retailing.pdf>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., & Taylor, E. (2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86–95. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.005>
- Donovan, R. J., & Rossiter, J. R. (1982). Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach. *Journal of Retailing*, 58(1), 34–57. <https://doi.org/Article>
- Donovan, R. J., Rossiter, J. R., Marcoolyn, G., & Nesdale, A. (1994). Store Atmosphere and Purchasing Behavior. *Journal of Retailing*, 70(3), 283–294. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90037-X](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90037-X)
- Dziewanowska, K. (2015). Comparison of Dimensions of Online and Offline Shopping Experiences. In *Annual Paris Business Research Conference*. Paris.
- Edelman, D., & Singer, M. (2015). Competition on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88–100. Recuperado de http://www.ritalka.com/secured_docs/Ritalka_Training_Tab/Learn-Educate-Lead_Library/Competing_on_Customer_Journeys.pdf
- Edvardsson, B., Enquist, B., & Johnston, R. (2005). Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience. *Journal of Service Research*, 8(2),

- 149–161. <https://doi.org/10.1177/1094670505279729>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258557>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Emrich, O., Paul, M., & Rudolph, T. (2015). Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type. *Journal of Retailing*, 91(2), 326–342. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.003>
- Errajaa, K., Legohérel, P., & Daucé, B. (2018). Immersion and emotional reactions to the ambiance of a multiservice space: The role of perceived congruence between odor and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(August 2017), 100–108. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.016>
- Esbjerg, L., Jensen, B. B., Bech-Larsen, T., De Barcellos, M. D., Boztug, Y., & Grunert, K. G. (2012). An integrative conceptual framework for analyzing customer satisfaction with shopping trip experiences in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(4), 445–456. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.04.006>
- Fairchild, A. M. (2016). What is the role of third party logistics (3PL) partners in an omni-channel strategy? *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 9(1), 1–10. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4018/IJORIS.2016010102>
- Fernández, N. V., Pérez, M. J. S., & Vázquez-Casielles, R. (2018). Webroomers versus showroomers: Are they the same? *Journal of Business Research*, 92(August), 300–320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.004>
- Ferreira, N. S. de A. (2002). As pesquisas denominadas “estado da arte”. *Educação & Sociedade*, 23(79), 257–272. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302002000300013>
- Flacandji, M., & Krey, N. (2018). Remembering shopping experiences: The Shopping Experience Memory Scale. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.039>
- Flavián, C., Gurrea, R., & Orús, C. (2016). Choice confidence in the webrooming purchase process: The impact of online positive reviews and the motivation to touch. *Journal of Consumer Behaviour*, 15, 459–476.
- Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2018). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, (January), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.050>
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). *Customer journeys: a systematic literature review*. *Journal of Service Theory and Practice* (Vol. 28). <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Francioni, B., Savelli, E., & Cioppi, M. (2018). Store satisfaction and store loyalty: The moderating role of store atmosphere. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 333–341. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.05.005>

- Frasquet, M., Ieva, M., & Ziliani, C. (2019). Understanding complaint channel usage in multichannel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 94–103. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.11.007>
- Frasquet, M., & Miquel, M.-J. (2017). Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(7/8), 859–873. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2016-0175>
- Fulgoni, G. M. (2014). “Omni-Channel” Retail Insights and The Consumer’s Path-to-Purchase. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 377–380. <https://doi.org/10.2501/JAR-54-4-377-380>
- Fundação Abras. (2002). *Cinquenta anos de supermercados no Brasil*. Sao Paulo: Informe Comunicação.
- Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. *Management Science*, 60(6), 1434–1451. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2149095>
- Gao, F., & Su, X. (2017). Online and Offline Information for Omnichannel Retailing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 19(1), 84–98.
- Garaus, M., Wagner, U., & Manzinger, S. (2017). Happy grocery shopper: The creation of positive emotions through affective digital signage content. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 295–305. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.031>
- Gensler, S., Neslin, S. A., & Verhoef, P. C. (2017). The Showrooming Phenomenon: It’s More than Just About Price. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 29–43. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.01.003>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining Customer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 04(02). <https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2008.01371.x>
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., Runyan, R. C., Nordfält, J., & Lira, M. E. V. (2017). Retailing in today’s world: Multiple channels and other strategic decisions affecting firm performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 261–263. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.007>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., Sisodia, R., & Nordfält, J. (2017). Enhancing Customer

- Engagement Through Consciousness. *Journal of Retailing*, 93(1), 55–64. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.001>
- Haas, A., & Kenning, P. (2014). Utilitarian and hedonic motivators of shoppers' decision to consult with salespeople. *Journal of Retailing*, 90(3), 428–441. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.05.003>
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(7), 694–712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
- Hall, A., & Towers, N. (2017). Understanding how Millennial shoppers decide what to buy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(5), 498–517. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2016-0206>
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840–867. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Hand, L., Parker, B., Ortis, I., & Holmes, C. (2009). *2009 Top Ten Predictions for the Retail Industry*. (Relatório nº GRI216086, 05.jan.2009). IDC Retail Insights.
- Harris, P., Riley, F. D., & Hand, C. (2018). Understanding multichannel shopper journey configuration: An application of goal theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 108–117. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.005>
- Heitz-Spahn, S. (2013). Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 570–578. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.006>
- Helm, S., Kim, S. H., & Van Riper, S. (2018). Navigating the 'retail apocalypse': A framework of consumer evaluations of the new retail landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.015>
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>
- Hernández-Ortega, B., & Franco, J. L. (2018). Developing a new conceptual framework for experience and value creation. *Service Business*. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0379-4>
- Hilken, T., Heller, J., Chylinski, M., Keeling, D. I., Mahr, D., & de Ruyter, K. (2018). Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(4), 509–523. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0023>
- Hirschman, E. C. (1984). Experience seeking: A subjectivist perspective of consumption. *Journal of Business Research*, 12(1), 115–136. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(84\)90042-0](https://doi.org/10.1016/0148-2963(84)90042-0)

- Hoffman, K. D., & Turley, L. W. (2002). Atmospherics, service encounters and consumer decision making: an integrative perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 33–47. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/41304272>
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Holmqvist, J., & Lunardo, R. (2015). The impact of an exciting store environment on consumer pleasure and shopping intentions. *International Journal of Research in Marketing*, 32(1), 117–119. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.12.001>
- Hom, W. (2000). An Overview of Customer Satisfaction Models. In *RP Group Proceedings 2000* (p. 100–110). Recuperado de files.eric.ed.gov/fulltext/ED463825.pdf
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Höpner, A., Ganzer, P. P., Chais, C., & Olea, P. M. (2015). Experiência do Consumidor no Varejo: Um Estudo Bibliométrico. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(04), 513–528. <https://doi.org/10.5585/remark.v14i4.2977>
- Houaiss, A., & Villar, M. de S. (2009). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Huang, T., & Van Mieghem, J. A. (2014). Clickstream data and inventory management: model and empirical analysis. *Production and Operations Management*, 23(3), 333–347. <https://doi.org/10.1111/poms.12046>
- Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omnichannel grocery retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 228–247. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>
- Hult, G. T. M., Sharma, P. N., Morgeson, F. V., & Zhang, Y. (2018). Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction: Do They Differ Across Online and Offline Purchases? *Journal of Retailing*. <https://doi.org/S0022435918300526>
- Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218–2246. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>
- Hwangbo, H., Kim, Y. S., & Cha, K. J. (2017). Use of the Smart Store for Persuasive Marketing and Immersive Customer Experiences: A Case Study of Korean Apparel Enterprise. *Mobile Information Systems*, 2017. <https://doi.org/10.1155/2017/4738340>
- Ieva, M., & Ziliani, C. (2018a). Mapping touchpoint exposure in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 304–322. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0097>
- Ieva, M., & Ziliani, C. (2018b). The role of customer experience touchpoints in driving loyalty

- intentions in services. *TQM Journal*, 30(5), 444–457. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2017-0141>
- Ismană-Ilisan, C.-M. (2017). The main new driver of customer experience in Grocery retail - the Fresh opportunity. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 10(2), 133–140. Recuperado de <http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127440137&site=ehost-live&scope=site>
- Iyer, P., Davari, A., & Mukherjee, A. (2018). Investigating the effectiveness of retailers' mobile applications in determining customer satisfaction and repatronage intentions? A congruency perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 235–243. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.017>
- Jahn, S., Nierobisch, T., Toporowski, W., & Dannewald, T. (2018). Selling the Extraordinary in Experiential Retail Stores. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 412–424. <https://doi.org/10.1086/698330>
- Jaziri, D. (2019). The advent of customer experiential knowledge management approach (CEKM): The integration of offline & online experiential knowledge. *Journal of Business Research*, 94, 241–256. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.029>
- Jin, M., Li, G., & Cheng, T. C. E. (2018). Buy online and pick up in-store: Design of the service area. *European Journal of Operational Research*, 268(2), 613–623. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.02.002>
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., & Arnold, M. J. (2006). Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differential effects on retail outcomes. *Journal of Business Research*, 59(9), 974–981. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.006>
- Jurgulyte, E., & Böhlke, R. (2017). *Rethinking Individual Customer Journeys: Exploration Across Age Groups In A Digitised Retail Industry*. Lund University. Recuperado de <http://lup.lub.lu.se/lur/download?func=downloadFile&recordId=8921354&fileId=8921357>
- Kalbach, J. (2017). *Mapeamento de Experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Kaltcheva, V. D., & Weitz, B. A. (2006). When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? *Journal of Marketing*, 70(1), 107–118. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.107>
- Kang, J. Y. M. (2018). Showrooming, Webrooming, and User-Generated Content Creation in the Omnichannel Era. *Journal of Internet Commerce*, 17(2), 145–169. <https://doi.org/10.1080/15332861.2018.1433907>
- Kannan, P. K., & Li, H. “Alice”. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kazancoglu, I., & Aydin, H. (2018). An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping. *International Journal of Retail & Distribution*

- Management*, 46(10), 959–976. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2018-0074>
- Khan, I., & Rahman, Z. (2015). Brand experience anatomy in retailing: An interpretive structural modeling approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24(C), 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.02.003>
- Kim, S., Ham, S., Moon, H., Chua, B. L., & Han, H. (2018). Experience, brand prestige, perceived value (functional, hedonic, social, and financial), and loyalty among GROCERANT customers. *International Journal of Hospitality Management*, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.026>
- Kim, Y.-K. (2001). Experiential retailing: an interdisciplinary approach to success in domestic and international retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 287–289.
- Kim, Y.-K., Lee, M.-Y., & Park, S.-H. (2014). Shopping value orientation: Conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 67(1), 2884–2890. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.006>
- Klein, J. F., Falk, T., Esch, F. R., & Gloukhovtsev, A. (2016). Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: The case of luxury retail. *Journal of Business Research*, 69(12), 5761–5767. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.172>
- Kleinlercher, K., Emrich, O., Herhausen, D., Verhoef, P. C., & Rudolph, T. (2018). Websites as Information Hubs: How Informational Channel Integration and Shopping Benefit Density Interact in Steering Customers to the Physical Store. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1086/698415>
- Koetz, C. (2018). Managing the customer experience: a beauty retailer deploys all tactics. *Journal of Business Strategy*, JBS-09-2017-0139. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2017-0139>
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kozlenkova, I. V., Hult, G. T. M., Lund, D. J., Mena, J. A., & Kekec, P. (2015). The Role of Marketing Channels in Supply Chain Management. *Journal of Retailing*, 91(4), 586–609. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.03.003>
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12140>
- Krishen, A. S., Hardin, A. M., & LaTour, M. S. (2013). Virtual World Experiential Promotion. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 34(2), 263–281.

<https://doi.org/10.1080/10641734.2013.788386>

- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. *Philosophical Review* (Vol. II). <https://doi.org/10.1119/1.1969660>
- Kuksov, D., & Liao, C. (2018). When Showrooming Increases Retailer Profit. *Journal of Marketing Research*, 55(4), 459–473. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2849884>
- Kumar, V., Anand, A., & Song, H. (2017). Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 93(1), 96–119. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.11.003>
- Kumar, V., & Karande, K. (2000). The effect of retail store environment on retailer performance. *Journal of Business Research*, 49(2), 167–181. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00005-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00005-3)
- Kumar, V., & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 44–63. <https://doi.org/10.1002/dir.20034>
- Lam, S. Y. (2001). The Effects of Store Environment on Shopping Behaviors: A Critical Review. *Advances in Consumer Research*, 28(1), 190–197. <https://doi.org/Article>
- Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 48(4), 465–483. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0276>
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From Multichannel to “Omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. In *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues*. Athens, Greece: ICCMI. <https://doi.org/10.13140/2.1.1802.4967>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management* (8th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lowe, J., Maggioni, I., & Sands, S. (2018). Critical success factors of temporary retail activations: A multi-actor perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(September 2017), 74–81. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.005>
- Machleit, K. A., & Eroglu, S. A. (2000). Describing and Measuring Emotional Response to Shopping Experience. *Journal of Business Research*, 49, 101–111.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Marketing Science Institute. (2018). *Research Priorities 2018-2020*. Cambridge, Mass. Recuperado de www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP18-20.pdf

- Marquesi, A. C. (2015). Não confunda estratégia de vendas com logística integrada! *Revista da ESPM*, 72–77.
- Martineau, P. (1958). The Personality of the Retail Store. *Harvard Business Review*, 36(1), 47–55.
- Martins, A. (2018, outubro). Sacola cheia. *Revista Folha Top of Mind 2018*, 171–182.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- MAXQDA. (2017). Software profissional para pesquisa qualitativa e métodos mistos. Recuperado 14 de março de 2017, de <http://www.maxqda.com/portugues-do-brasil?gclid=Cj0KEQjwt6fHBRDtm9O8xPPHq4gBEiQAdxotvFVKH5XuarHfCVBNgE3uPHQE-RiLlocy4ICdfInQiOIaAq7e8P8HAQ>
- McCammon, B. C., Davidson, W. R., Lazarus, C. Y., & Courtney, P. L. (1961). Marketing channels and institutions. *Business Horizons*, 4, 84–98. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(61\)90086-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(61)90086-6)
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2018). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 01-19. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
- McGoldrick, P. J., & Collins, N. (2007). Multichannel retailing: profiling the multichannel shopper. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(2), 139–158. <https://doi.org/10.1080/09593960701189937>
- McLean, G., Al-Nabhani, K., & Wilson, A. (2018). Developing a Mobile Applications Customer Experience Model (MACE)- Implications for Retailers. *Journal of Business Research*, 85(February 2017), 325–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.018>
- Mehra, A., Kumar, S., & Raju, J. S. (2018). Competitive Strategies for Brick-and-Mortar Stores to Counter “Showrooming”. *Management Science*, 64(7), 3076–3090. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2764>
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge: MIT Press.
- Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. (2016). Recasting the Customer Experience in Today’s Omni-channel Environment. *Universia Business Review*, (Second Quarter), 1–20. <https://doi.org/10.3232/UBR.2016.V13.N2.01>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Micheaux, A., & Bosio, B. (2018). Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service. *Journal of Marketing Education*, 01-14. <https://doi.org/10.1177/0273475318812551>
- Milliman, R. E., & Fugate, D. L. (1993). Atmospherics as an emerging influence in the design of exchange environments. *Journal of Marketing Management*, 3(1), 66–75.

<https://doi.org/http://jmm-net.com/>

- Minayo, M. C. de S. (org. ., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2016). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Mohan, G., Sivakumaran, B., & Sharma, P. (2013). Impact of store environment on impulse buying behavior. *European Journal of Marketing*, 47(10), 1711–1732. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2011-0110>
- Morschett, D., Swoboda, B., & Foscht, T. (2005). Perception of store attributes and overall attitude towards grocery retailers: The role of shopping motives. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15(4), 423–447. <https://doi.org/10.1080/09593960500197552>
- Mosquera, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., & Sierra-Murillo, Y. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store: assessing the moderating effect of gender. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, In press. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-008>
- Murray, J., Elms, J., & Teller, C. (2017). Examining the role of store design on consumers' cross-sectional perceptions of retail brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38(May), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.06.001>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
- Nilsson, E., Gärling, T., Marell, A., & Nordvall, A. C. (2015). Importance ratings of grocery store attributes. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(1), 63–91. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2012-0112>
- Novak, T. P., & Hoffman, D. L. (2018). Relationship Journeys in the Internet of Things: A New Framework for Understanding Interactions Between Consumers and Smart Objects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (Springer). <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11747-018-0608-3>
- O'Loughlin, D., Szmigin, I., & Turnbull, P. (2004). From relationships to experiences in retail financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 22(7), 522–539. <https://doi.org/10.1108/02652320410567935>
- O'Malley, L., & Prothero, A. (2004). Beyond the frills of relationship marketing. *Journal of Business Research*, 57(11), 1286–1294. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00450-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00450-2)
- Ofek, E., Katona, Z., & Sarvary, M. (2011). “Bricks and Clicks”: The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers. *Marketing Science*, 30(1), 42–60. <https://doi.org/10.1287/mksc.1100.0588>
- Oliveira, S. (2019). *Entrevista realizada com Sandro Oliveira, Diretor de Operações Carrefour*

- Londrina / Entrevistador: João Luiz Gilberto de Carvalho.* [Digital áudio em M4A]. Londrina: entrevista realizada na filial do Carrefour em 17 de janeiro de 2019.
- Orel, F. D., & Kara, A. (2014). Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 118–129. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.002>
- Otieno, R., Harrow, C., & Lea-Greenwood, G. (2005). The unhappy shopper, a retail experience: exploring fashion, fit and affordability. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(4), 298–309. <https://doi.org/10.1108/09590550510593220>
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208. <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>
- Pandey, S., & Chawla, D. (2018). Online customer experience (OCE) in clothing e-retail: Exploring OCE dimensions and their impact on satisfaction and loyalty – Does gender matter? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 323–346. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2017-0005>
- Pantano, E. (2010). New technologies and retailing: Trends and directions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(3), 171–172. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.03.004>
- Pantano, E. (2016). Engaging consumer through the storefront: Evidences from integrating interactive technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28(October 2014), 149–154. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.09.007>
- Pantano, E., & Timmermans, H. (2014). What is Smart for Retailing? *Procedia Environmental Sciences*, 22, 101–107. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2014.11.010>
- Pantano, E., & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106–114. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.04.003>
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Editora Atlas.
- Park, C. W., Iyer, E. S., & Smith, D. C. (1989). The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping. *Journal of Consumer Research*, 15(4), 422. <https://doi.org/10.1086/209182>
- Parker, R., & Hand, L. (2009). *Satisfying the Omnichannel Consumers Whenever and Wherever They Shop*. (Relatório nº GRI220046, 14.set.2009). IDC Retail Insights. Recuperado de <https://risnews.com/satisfying-omni-channel-shopper>
- Patrício, L., Fisk, R. P., Cunha, J. F. e, & Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180–200. <https://doi.org/10.1177/1094670511401901>
- Paula, L. de. (2018, abril). A movimentação no topo do setor. *Revista SuperHiper (ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados)*, 52–56.

- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182–197. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001>
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 527–538. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.02.002>
- Picot-Coupey, K., Huré, E., & Piveteau, L. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336–368. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2015-0056>
- Piha, S., & Rääkkönen, J. (2017). When nature calls: The role of customer toilets in retail stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36(September 2016), 33–38. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.005>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. In J. Sundbo & F. Sørensen (Orgs.), *Handbook on the Experience Economy* (p. 21–44). Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007>
- Pine, B. J. I., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
- Pine, B. J. I., & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy: Updated Edition*. Boston: Harvard Business Press.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Polo, Y., & Sese, F. J. (2016). Does the Nature of the Interaction Matter? Understanding Customer Channel Choice for Purchases and Communications. *Journal of Service Research*, 19(3), 276–290. <https://doi.org/10.1177/1094670516645189>
- Poncin, I., & Ben Mimoun, M. S. (2014). The impact of “e-atmospherics” on physical stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 851–859. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.013>
- Poushneh, A. (2018). Augmented reality in retail: A trade-off between user's control of access to personal information and augmentation quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41(October 2017), 169–176. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.010>
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15–30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358–369. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.007>

- Rayburn, S. W., & Voss, K. E. (2013). A model of consumer's retail atmosphere perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(4), 400–407. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.01.012>
- Resnick, S., Foster, C., & Woodall, T. (2014). Exploring the UK high street retail experience: is the service encounter still valued? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(9), 839–859. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2013-0090>
- Richardson, R. J., Peres, J. A. de S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. de H. de M. (2008). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping: successful companies will engage customers through “omnichannel” retailing: a mashup of digital and physical experiences. *Harvard Business Review*, 89(12), 65–74.
- Rigopoulou, I. D., Tsiotsou, R. H., & Kehagias, J. D. (2008). Shopping orientation-defined segments based on store-choice criteria and satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Marketing Management*, 24(9–10), 979–995. <https://doi.org/10.1362/026725708X382000>
- Romariz, C. (2013, novembro). Cenários. *Revista Top de Marcas Londrina 2013 - 18ª edição*, 77–82.
- Romariz, C. (2018, novembro). Cenários acumulados. *Revista Top de Marcas Londrina 2018 - 23ª edição*, 77–82.
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Rosenbloom, B. (2014). *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Cengage Learning.
- Saarijärvi, H., Kuusela, H., & Rintamäki, T. (2013). Facilitating customers' post-purchase food retail experiences. *British Food Journal*, 115(5), 653–665. <https://doi.org/10.1108/00070701311331562>
- Sachdeva, I., & Goel, S. (2015). Retail store environment and customer experience: a paradigm. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 290–298. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2015-0021>
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77(March), 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- Santos, S., & Gonçalves, H. M. (2019). Multichannel consumer behaviors in the mobile environment: Using fsQCA and discriminant analysis to understand webrooming motivations. *Journal of Business Research*, no prelo. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.069>
- SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. (2018). Ranking: um estudo completo do varejo. *Revista Ranking: um estudo completo do varejo - 300 maiores empresas*, 156.

- Schmitt, B. H. (2004). *Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores*. Porto Alegre: Bookman.
- Seiders, K., Berry, L. L., & Gresham, L. G. (2000). Attention, Retailers! How Convenient Is Your Convenience Strategy? *Sloan Management Review*, 41(3 (Spring)), 79–89.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1967). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Editora Herder.
- Senado Federal. (2018). Estrangeirismos grafados sem itálico ou aspas. Recuperado 2 de janeiro de 2019, de <https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/redacao-e-estilo/estilo/estrangeirismos-grafados-sem-italico>
- Serrentino, A. (2015). *Varejo e Brasil: reflexões estratégicas*. São Paulo: Varese.
- Shankar, V. (2018). How Artificial Intelligence (AI) Is Reshaping Retailing. *Journal of Retailing*, 94(4), vi–xi. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(18\)30076-9](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(18)30076-9)
- Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, 87(SUPPL. 1), 29–42. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.007>
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C., & Naik, P. (2010). Mobile marketing in the retailing environment: Current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.006>
- Shanmugarajah, V., Achchuthan, S., Prahalathan, B., & Umakanth, N. (2018). A paradox in consumer shopping behavior towards digital technologies in brick stores: an experimental approach. *Asian Journal of Empirical Research*, 8(2), 51–77. <https://doi.org/10.18488/journal.1007/2018.7.2/1007.2.51.77>
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Ser*, 11(5), 470–490.
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>
- Sherman, E., Mathur, A., & Smith, R. B. (1997). Store Environment and Consumer Purchase Behavior: Mediating Role of Consumer Emotions. *Psychology & Marketing*, 14(4), 361–378. <https://doi.org/10.1056/NEJM198108203050805>
- Simone, A., & Sabbadin, E. (2018). The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 85–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n1p85>
- Singley, R. B., Williams, M. R., Journal, S., Spring, N., Taylor, P., Singley, R. B., & Williams, M. R. (1995). Free Riding in Retail Stores: An Investigation of Its Perceived Prevalence and Costs. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3(2), 64–74. Recuperado de

<https://www.jstor.org/stable/40469752>

- Sirohi, N., McLaughlin, E. W., & Wittink, D. R. (1998). A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer. *Journal of Retailing*, 74(2), 223–245. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80094-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80094-3)
- Sit, J. K., Hoang, A., & Inversini, A. (2018). Showrooming and retail opportunities: A qualitative investigation via a consumer-experience lens. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(August 2017), 163–174. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.004>
- Solomon, M. R. (2002). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman.
- Sorensen, H., Bogomolova, S., Anderson, K., Trinh, G., Sharp, A., Kennedy, R., ... Wright, M. (2017). Fundamental patterns of in-store shopper behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 182–194. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.02.003>
- Spence, C., Puccinelli, N. M., Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2014). Store Atmospherics: A Multisensory Perspective. *Psychology and Marketing*, 31(7), 472–488. <https://doi.org/10.1002/mar>
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8–19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: From customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–376. <https://doi.org/10.1108/09564231211248453>
- Terblanche, N. S. (2018). Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(June 2017), 48–59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.004>
- Toledo, G. L. (1994). Marketing e Varejo. In C. F. de Angelo (Org.), *Varejo: modernização e perspectivas* (Cap. 13, p. 154–169). São Paulo: Editora Atlas.
- Toledo, G. L., Nakagawa, M. H., & Yamashita, S. S. (2002). O composto de marketing no contexto estratégico da internet. *Revista de Administração Mackenzie*, 3(1), 33–78.
- Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, 49, 193–211. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00010-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00010-7)
- Underhill, P. (2009). *Vamos às Compras! A ciência do consumo nos mercados globais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Van Baal, S., & Dach, C. (2005). Free riding and customer retention across retailers' channels. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 75–85. <https://doi.org/10.1002/dir.20036>
- van Birgelen, M., de Jong, A., & de Ruyter, K. (2006). Multi-channel service retailing: The effects of channel performance satisfaction on behavioral intentions. *Journal of Retailing*,

- 82(4), 367–377. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.08.010>
- Venkatesan, R., Farris, P., Guissoni, L. A., & Neves, M. F. (2015). Consumer Brand Marketing through Full- and Self-Service Channels in an Emerging Economy. *Journal of Retailing*, 91(4), 644–659. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.003>
- Verhoef, P. C., & Donkers, B. (2005). The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross-buying. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 31–43. <https://doi.org/10.1002/dir.20033>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>
- Vieira, V. A. (2010). Visual aesthetics in store environment and its moderating role on consumer intention. *Journal of Consumer Behaviour*, 9, 364–380. <https://doi.org/10.1002/cb>
- Vieira, V. A. (2013). Stimuli-organism-response framework: A meta-analytic review in the store environment. *Journal of Business Research*, 66(9), 1420–1426. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.009>
- von Briel, F. (2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 132(February), 217–229. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>
- Voss, C., & Zomerdijk, L. G. (2007). Innovation in Experiential Services - An Empirical View. In DTI (Org.), *Innovation in Services* (p. 01-40). London: DTI. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8216-0.ch019>
- Vyt, D., Jara, M., & Cliquet, G. (2017). Grocery pickup creation of value: Customers' benefits vs. spatial dimension. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39(April), 145–153. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.004>
- Wagner, T., & Rudolph, T. (2010). Towards a hierarchical theory of shopping motivation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(5), 415–429. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.04.003>
- Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002>
- Wang, C., & Ha, S. (2011). Store attributes influencing relationship marketing: a study of department stores. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International*

- Journal*, 15(3), 326–344. <https://doi.org/10.1108/13612021111151923>
- Watson, A., Alexander, B., & Salavati, L. (2018). The impact of experiential augmented reality applications on fashion purchase intention. *International Journal of Retail and Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2017-0117>
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546–568. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>
- Wiener, M., Hoßbach, N., & Saunders, C. (2018). Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models. *Decision Support Systems*, 109, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.008>
- Willems, K., Leroi-Werelds, S., & Swinnen, G. (2016). The impact of customer value types on customer outcomes for different retail formats. *Journal of Service Management*, 27(4), 591–618. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2015-0364>
- Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K., & Schöning, J. (2017). The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 228–242. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.066>
- Wolk, A., & Ebling, C. (2010). Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 142–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.01.004>
- Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317–326. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.24>
- Xiao, L., Guo, Z., & D'Ambra, J. (2018). Benefit-based O2O commerce segmentation: a means-end chain approach. *Electronic Commerce Research*, 1–41. <https://doi.org/10.1007/s10660-017-9286-3>
- Yim, M. Y.-C., Yoo, S.-C., Sauer, P. L., & Seo, J. H. (2014). Hedonic shopping motivation and co-shopper influence on utilitarian grocery shopping in superstores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 528–544. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0357-2>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim*. Porto Alegre: Penso.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168–180. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G. A., & He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 181–193.

<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.02.002>

Zikmund, W. G. (2006). *Princípios da Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82. <https://doi.org/10.1177/1094670509351960>

APÊNDICES

Apêndice A – Transcrição da entrevista realizada com Diretora de Marketing

Apêndice B – Transcrição da entrevista realizada com Diretor de Operações

Apêndice C – Roteiros das entrevistas

Apêndice D – Imagens fotográficas de lojas Carrefour – São Paulo e Londrina

Apêndice A – Transcrição da entrevista realizada com Diretora de Marketing

Entrevista Individual – Carrefour São Paulo – Silvana Balbo – 05 de novembro de 2018

Observações acerca do processo:

- Na transcrição, procura-se **respeitar ao máximo, na íntegra, a fala dos entrevistados, mesmo quando incorrem em erros morfológicos e sintáticos**. Nesses casos, de acordo com as normas, é mais importante privilegiar a semântica – o conteúdo e não a forma.
 - Sempre que aparecer o sinal ####, significa palavra ou frase não entendida (ou inaudível).
 - Os diálogos de terceiros reproduzidos durante a entrevista aparecerão em colchetes, entre aspas.
 - Os diálogos referentes ao pensamento do interlocutor aparecerão entre chaves.
 - As sinalizações em amarelo sobre os termos significam a necessidade de ajuste dos mesmos, caso não tenham sido entendidos corretamente.
 - As sinalizações em amarelo, entre chaves, quando houver, referem-se aos detalhes que precisam ser destacados para melhor compreensão da transcrição.
 - As reticências indicam a não conclusão do pensamento/fala.
 - Todo texto será transcrito obedecendo ao Novo Acordo Ortográfico.
 - Há ainda alguns sinais indicativos que podem ser importantes para o processo de análise: (av) aumento de voz; (dv) diminuição de voz; (ev) embargo de voz; (sf) sobreposição de falas.
-

João Luiz: _ muito bem! Hoje, então, é dia 5, e 5 de novembro, 16h30. Éhh... eu estou com a senhora Silvana Balbo, que ela é diretora de marketing do grupo do grupo Carrefour. Estou fazendo essa gravação, depois eu me comprometo em fazer a transcrição dessas informações, com perguntas, respostas, perguntas, respostas, e lhe encaminho, Silvana, para validação, e eu poder usar na minha tese. Ok?

Silvana: _ ta bom, então, ta combinado.

João Luiz: _ então, a minha a minha tese, ela fala basicamente sobre gerenciamento de experiências. Então, num primeiro momento, Silvana, eu tava até pensando em conversar primeiro com os consumidores, mas aí eu pensei num viés inicialmente estratégico. Então, conversar primeiro com os varejistas, para depois, num outro momento, pensar numa pesquisa quanti, num universo de Londrina, especificamente, que é bastante diferente do universo daqui de São Paulo, né, mas, pensando numa amostra representativa. Mas eu senti essa necessidade de primeiro conversar com o Varejista, pra fazer esse cruzamento: teoria e a prática e as necessidades de agora, realmente, tá? Num primeiro momento da minha tese, há quase dois anos atrás, quando começou a se falar em *omnichannel* e bastante nisso, era um dos focos, era o foco principal, daí depois eu pensei, não, mas tá tudo tão rápido que hoje já passa a ser uma situação *sine qua non* pra acontecer o gerenciamento da experiência, né? Então... ah... e por que do setor do setor supermercadista? É algo que sempre me chamou atenção, eu sempre dou os meus exemplos em sala de aula, de marketing, de produtos de consumo e é um varejo que, praticamente, todos os dias as pessoas precisam. Se não todos os dias, toda semana, mas que todo mundo vai, né, independente de segmentação por *personas*, aquela coisa toda. Então é isso que me fascinou no por quê do supermercado. E fazendo a revisão de literatura, do estado da arte sobre experiência de consumo... éhh... isso na base de dados da USP, que você consegue o mundo inteiro, né, pouquíssimos casos em supermercado,

pouquíssimos. Então, quando se fala em gerenciamento de experiência, muitos artigos, a grande maioria falando de experiências em compras prazerosas, compras hedônicas, pode ser roupa, pode ser lazer, parques temáticos, tem muito isso, e supermercado, a teoria é escassa.

Silvana: _ parece que o supermercado é sempre um fardo [risos]...

João Luiz: _ exatamente! Exatamente, né?

Silvana: _ e é uma coisa tão essencial.

João Luiz: _ tão essencial, né, como compra utilitárias. Eu tenho alguns trabalhos publicados em setor de farmácia, que é outro setor essencial, e aí parece que não, compra utilitária se deixa de lado. Mas... e eu cheguei até vocês pelo prazer da palestra que vocês nos receberam na BR Week neste ano, né? Então tá sendo uma expectativa muito grande de eu conseguir cruzar essa teoria com o estudo de caso e que possa ser relevante, mesmo. Tá bom? Então, esse é um contexto. A primeira questão eu te perguntaria assim: hoje qual que é o posicionamento desejado pelo Carrefour, pra marca, pra marca-mãe? Sempre a marca-mãe, não é? Eu não tô tratando sobre a Drogaria, sobre os Postos ou sobre Express. Então, sempre que eu comentar com você, é da marca mãe, mesmo.

Silvana: _ ah, hoje o posicionamento dessa marca-mãe Carrefour é tornar acessível a todas as pessoas, em qualquer lugar, uma alimentação de qualidade, saborosa e saudável. Isso é o que prega a marca-mãe, não só aqui no Brasil, mas também globalmente.

João Luiz: _ isso é bastante recente, né?

Silvana: _ é muito recente. É o movimento que a gente começou com a chegada do Alexandre Bompard, que é o nosso CEO Global. Ele assumiu o Carrefour em julho do ano passado. Desde então, ele mudou bastante a nossa estratégia de marketing. Antes, cada país tinha uma estratégia descentralizada, tinha autonomia para definir posicionamento e comunicação locais, e desde que ele chegou, ele entende que Carrefour é uma marca global e que, portanto, deveria ter uma diretriz que valesse para todos os países. Então, esse é hoje o posicionamento da marca, essa é a nossa ambição e isso é o que a gente quer. Pra gente conseguir chegar lá, a gente estruturou todo um plano que a gente chamou de transição alimentar, por quê? Porque eu preciso dar um destaque muito maior pra alimento fresco, alimento natural, alimentos saudável e de qualidade. Antes, a gente trabalhava muito mais ancorado nos produtos industrializados e na variável que era simplesmente o preço. A partir de agora, o que a gente vai buscar é muito mais um equilíbrio entre esse custo-benefício. Eu tenho que ter um preço superatraente, eu tenho que ter um preço muito competitivo para ser realmente uma marca democrática, mas, por outro lado, eu quero me diferenciar exatamente na minha experiência de compra, na minha variedade, na qualidade que o cliente percebe na loja, no frescor, no atendimento. Então, são componentes muito mais complexos do que simplesmente eu falar que eu sou barato, que era o posicionamento do Hipermercado até então.

João Luiz: _ aham... Eu li, até uma reportagem agora, recente, a respeito do trabalho com os ovos...

Silvana: _ sim!

João Luiz: _ De rastreabilidade...

Silvana: _ e aí, quando a gente pensa nessa saudabilidade, a gente não está pensando só no indivíduo, mas também estamos pensando no aspecto sustentável, aquilo que é saudável pro nosso planeta, aquilo que é saudável pra nossa comunidade. Então, você vai perceber uma mudança muito grande na nossa maneira de trabalhar, naquilo que a gente comunica também.

João Luiz: _ e isso é global?

Silvana: _ isso é global!

João Luiz: _ ah, e isso é global...

Silvana: _ eu até tenho aqui, depois, se você quiser fotografar, eu tenho os materiais dos outros países.

João Luiz: _ perfeito!

Silvana: _ pra ilustrar que, assim, é um movimento Global. O nome dele leva o nome global também, que é *Act for Food*, e é um nome em inglês, que para nós aqui no Brasil é difícil explicar para o consumidor, mas eles optaram por isso exatamente para as pessoas perceberem que não é um movimento local, não está só acontecendo no Brasil.

João Luiz: _ hum... hum...

Silvana: _ e aí existe uma plataforma, que é actforfood.com, se você quiser entrar depois...

João Luiz: _ ah, eu quero entrar...

Silvana: _ aonde todos os países colocam as suas iniciativas para ajudar nesse movimento de transição...

João Luiz: _ pra alavancar esse movimento...

Silvana: _ exatamente!

João Luiz: _ ah, e é um movimento de transição?

Silvana: _ é um movimento de transição.

João Luiz: _ tem como... o período?

Silvana: _ a gente chama ele de transição alimentar e a gente quer ser líder nesse movimento globalmente. Então, assim, essa é uma nova maneira de... de gerenciar a marca. Até então, cada país podia ter a sua assinatura, o seu posicionamento, destacar ou não os diferenciais como a experiência do cliente. A partir de agora, essa é uma diretriz que já vem da França.

João Luiz: _ já vem da França.

Silvana: _ e aí, o que é que a gente adapta país a país? Sortimento... aqui no Brasil não dá para eu falar de orgânico com a mesma intensidade que a gente fala na Europa. Por quê? Porque é um mercado que ainda não está tão desenvolvido, não existe escala, o preço ainda é um impeditivo. Então, a gente vai falar de orgânico? Vai, mas numa dose menor, proporcionalmente, em relação à Europa. O que não quer dizer que a gente não quer ser o líder em orgânico aqui no Brasil, só que talvez a gente leva mais tempo para chegar lá.

João Luiz: _ faz parte da ideia, mas...

Silvana: _ faz parte da ideia...

João Luiz: _ mas... adequando à realidade, tá bom. E aí quais as preocupações que vocês têm, então, como Carrefour, Silvana, pra gerenciar as experiências do Consumidor Carrefour?

Silvana: _ eu acho que hoje a nossa principal preocupação é a gente colocar o cliente no centro. Até então, a gente simplesmente tinha os nossos diferentes formatos a serviço do consumidor final, mas sem colocar ele no centro das nossas decisões, porque hoje se você for pensar, o mesmo cliente pode usar o Express, que é o nosso formato de proximidade, ele pode usar o supermercado, ele pode usar o hipermercado, pode usar o nosso atacado, porque o Atacadão também é uma bandeira do Carrefour...

João Luiz: _ que está crescendo muito, não é?

Silvana: _ ... só que a gente trabalhava cada um desses formatos de uma forma isolada. E aí o mesmo cliente pode ser impactado pela comunicação de cada formato sem linkar aquilo à marca-mãe Carrefour. O que a gente está percebendo é que a perspectiva deveria ser exatamente o contrário. Quando coloca o cliente no centro e penso que ele pode interagir com qualquer um dos meus formatos, como é que eu apresento para ele um leque de opções e ele decide onde ele quer comprar, de acordo com o tipo de compra que ele vai fazer. Então, quando você tem uma compra grande pra fazer, provavelmente você vai considerar: ["_ ou eu vou no atacado eu vou no hipermercado, porque eu sei que vai valer a pena a economia"]. Quando eu tenho uma compra que é mais emergencial, tem uma loja perto da minha casa, você pode considerar muito mais o nosso Express. E quando você vai fazer uma compra semanal de reposição, provavelmente você vai num supermercado. Quando coloco o negócio a serviço do cliente, eu começo a oferecer pra esse cliente todas as opções que ele tem de comprar comigo.

João Luiz: _ deixando claro o posicionamento...

Silvana: _ deixando claro, né, o posicionamento global. Todos os meus formatos deveriam ter estes diferenciais muito latentes para o consumidor. Então mesmo em uma loja do Express, você vai perceber que o nosso sortimento de saudáveis, ele vai crescer; produtos práticos, a gente deve priorizar. E não mais aquele posicionamento isolado sem me ajudar a construir uma estratégia maior para esta marca-mãe.

João Luiz: _ a força da marca. E mesmo... sabe, mesmo Londrina como uma cidade de médio porte, né, temos 550 mil habitantes, tem a loja Carrefour que é uma âncora de um dos shoppings, e já tinha há muito tempo, até antes da aquisição, uma loja Atacadão e agora, mais recente, uma megaloja Atacadão. Então, são duas lojas Atacadão...

Silvana: _e uma do Hiper...

João Luiz: _e uma do Hiper, exatamente.

Silvana: _no futuro, a gente imagina que tudo isso é também deveria estar conectado com serviços digitais. Quando a gente pensa na experiência do cliente, ele vai poder comprar on-line e retirar numa loja física. Ou o contrário, ele tá numa loja física, tá lá de passagem, ele pode reservar um produto que ele vai querer receber na casa dele.

João Luiz: _que não quer pegar na hora...

Silvana: _então, essa conexão entre os nossos negócios e entre o *on* e o *off* é uma coisa que a gente percebe que ela vai ao longo do tempo evoluir muito e muito rápido.

João Luiz: _ah, ok! Tá bom, tá bom. E essa evolução também... éhh... o que eu comentei antes, o supermercado e farmácia e alguns outros segmentos, eles são, assim, uma compra utilitária, né?

Silvana: _sim!

João Luiz: _E aí, quando a gente fala em compras hedônicas, compras prazerosas, vem outros segmentos, né, na cabeça?

Silvana: _é!

João Luiz: _que diferença que você acha que tem pro supermercado o fato de ser uma compra utilitária e saber que tem esse Universo de compras prazerosas?

Silvana: _é, uma coisa que a gente percebe é que, primeiro, existe uma oportunidade de transformar essa compra que é uma obrigação num prazer, dependendo da experiência que você tem na loja. Então, uma das coisas que a gente deve reforçar muita daqui para frente é não só a ambientação da loja, pra que ela seja agradável, né, organizada, limpa, acho que isso é essencial, mas é muito básico. Agora, como tornar esse lugar um lugar onde você descobre produtos novos, aonde você experimentar alimentos diferentes? Tudo isso pra um consumidor brasileiro e pra um consumidor de classe média ou média baixa, seria uma coisa muito nova, porque o que ele está acostumado aí atrás de preço e se sacrificar com uma experiência que geralmente ela é penosa, né? Você tem filas, o lugar é sujo, a segurança do lugar nem sempre é das melhores, ele é afastado. Então, o que a gente percebe é que ao longo do tempo dá pra a gente dar acesso a mais pessoas dessa classe média pra uma experiência melhor. E isso mudou muito. Se a gente pegar, e você que estuda bastante, o que aconteceu no Brasil no início da década de 2010, quando a gente achou que estava vivendo um Boom econômico, esse consumidor de classe média, eu lembro que a frase que a gente mais ouvia dele é: [“_agora eu tô podendo. Agora eu tô podendo, eu quero ser bem tratado, eu quero ser bem atendido, eu não vou mais me sujeitar a isso ou aquilo...”]. Infelizmente, a gente estava vivendo uma ilusão, porque, na prática, ele se endividou, ele depois não conseguiu mais ter aquele poder aquisitivo, muitos se tornaram desempregados e com isso achatou demais o poder de compra. E aí ele voltou a se submeter a experiências muito ruins. E como alimentação é uma coisa tão essencial, ela pesa muito no bolso dele. E aí, o que acabou acontecendo é que os atacados viraram as vedetes do momento. Muitas dessas pessoas migraram pra

os atacados. A nossa esperança, né, aquilo que a gente tem como perspectiva positiva, e vai depender muito do novo governo, de tudo que ele vai conseguir implementar aí, pelo menos nesse nesses próximos dois anos, que já vai dar para sentir o resultado, é se a gente vai voltar a crescer. Com isso, o poder de compra vai subir e a gente vai conseguir trazer de volta um cliente que se submeteu a uma experiência muito ruim por conta de economia, porque hoje ele tá contando ainda os centavos. Por centavos, ele muda o lugar que compra ou ele tá se sujeitando a fazer uma compra às vezes colaborativa... é muito comum hoje no Brasil, várias famílias se juntarem para fazer uma compra maior no atacado, aonde você é obrigado a comprar volume, para ter um preço mais baixo...

João Luiz: _ Para compensar...

Silvana: _ e aí essas pessoas se programam, se deslocam para conseguir fazer essa compra e pagar menos. Mas vamos imaginar que numa perspectiva mais positiva, de uma retomada de crescimento, essas pessoas falam: [“_ não, agora eu já não preciso mais me sujeitar a isso, eu posso fazer minha própria compra, eu vou numa loja mais próxima, aonde a loja seja mais agradável...”]

João Luiz: _ mais confortável...

Silvana: _ e com isso a gente vai conseguir proporcionar para ele uma experiência melhor. Isso pensando em loja física, em atendimento, em qualidade, em instalações, iluminação, tem uma série de variáveis que muda. Éhhh... a outra coisa que a gente precisa acrescentar nessa história da experiência é o indivíduo. Com o desenvolvimento do digital, tanto essa experiência física, ela pode se tornar muito mais bem planejada. Hoje você já consegue acessar o aplicativo de varejo e saber quais são as ofertas que estão disponíveis, isso para todos os clientes, e também, cada vez mais, tendo os dados de consumo do cliente, eu consigo dizer para ele quais são as ofertas para ele. Quando a gente pensa na jornada, a gente também está pensando no antes da compra, durante a compra e após a compra. Então quando a gente pensa em experiências de cliente, eu não me restrinjo àquele momento em que ele está dentro da minha loja fazendo a compra, mas tudo que acontece ao longo desse processo. E como a compra alimentar é muito frequente, ou ele tá no pré ou ele tá no durante ou ele tá no pós, e daqui a pouco ele vai fazer uma prova...

João Luiz: _ fazendo ao mesmo tempo, aham...

Silvana: _ e o que se busca hoje é o que a gente chama *Share of Wallet*, eu quero conquistar um espaço cada vez maior dentro do bolso desse cliente, porque o que acabou acontecendo também é que nesses últimos três anos as pessoas foram variando cada vez mais a quantidade de canais que elas usam para fazer a compra de alimentos.

João Luiz: _ mesmo no supermercado?

Silvana: _ mesmo no supermercado. Então, o que acontece é: no passado, e isso é um dado disponível de Nielsen, se você quiser acrescentar no seu relatório, antes as pessoas tinham três canais prioritários para comprar alimentação. Hoje elas têm 7. De três anos para cá mais do que dobrou. E aí, o que elas acabaram fazendo? Compras grandes, eu considero o hiper ou o atacado; compras menores ou semanais, eu vou no supermercado ou em lojas especializadas, eu vou no açougue, eu vou na padaria, eu vou no hortifrúti; e a compra emergencial geralmente as pessoas fazem mais em lojas de conveniência.

Isso é o que aconteceu nos grandes centros. O que é que a gente quer daqui para frente? Já que eu tenho todo esse leque, eu tenho do atacado até a loja de conveniência, como é que eu faço o cliente concentrar as compras dele dentro da rede do Carrefour?

João Luiz: _ perfeito.

Silvana: _ Isso é o que a gente quer. Para isso eu preciso conhecer ele, eu preciso acompanhar o comportamento dele e começar a oferecer coisas que tem a ver com isso. É assim que a gente entende que a gente vai aumentar a fidelidade.

João Luiz: _ e pensando nessa jornada, eu tinha levantado uma dessas questões. Vocês têm feito trabalhos para identificar essa jornada? Como que tá a jornada hoje desse cliente, então?

Silvana: _ O que a gente percebe é assim: as pessoas continuam definindo local onde elas compram de acordo com preço e localização. E entrou uma terceira variável, e é por isso que esse *mix* de canais aumentou tanto, que é o tipo de compra que elas vão fazer. Essas três coisas que as pessoas consideram. Se eu vou fazer uma compra grande, se eu tenho muito ou pouco tempo, se eu posso ou não me deslocar e quanto eu estou disposto a pagar ou economizar. Essas são as principais... os principais atributos. E aí o que acontece dentro dessa jornada é: existe uma fase de planejamento, aonde se o que eu estou pensando em fazer uma compra grande, eu vou ver o que é que tem de oferta ou preços disponíveis para eu consultar. Isso acontece em 3 canais prioritários: na televisão, na folheteria, folhetos que a gente distribui, ou anúncio de jornal, alguma coisa que a pessoa tenha disponível e cada vez mais no meio digital. Então, elas se informam nesses três meios para poder decidir aonde elas vão comprar. Uma vez que ela decide, ela vai e faz a compra. Durante a compra, algumas pessoas têm lista, outras aproveitam só aquilo que tá em promoção. No pós-compra, aqueles varejistas que estão conseguindo usar melhor as informações do cliente, aproveitam para ir mandando algum tipo de atrativo. Então se você...

João Luiz: _ ... era isso o que eu ia te perguntar...

Silvana: _ se você é um cliente que consome cerveja, nossas cervejas estão com x por cento de desconto, ou tal marca tá com preço bom nessa quarta-feira. Hoje em dia, a nossa jornada com esse cliente ela é quase intermitente.

João Luiz: _ e aí os dados obtidos dão subsídio para esse pós, né, que antes não tinha...

Silvana: _ exatamente! E o que a gente está percebendo também, que é uma mudança no jeito de fazer marketing, a gente quer estabelecer uma conversa com esse consumidor, e essa conversa, ela está baseada nos tipos de conteúdo que interessam para ele e continua existindo o interesse pelas ofertas e promoções e essas coisas precisam caminhar juntas. Então imagina o seguinte: se eu vou falar cada vez mais de qualidade, eu posso te dar dicas de receitas, eu posso te dar sugestões de produtos novos que chegaram, eu posso falar sobre alimentação saudável, como tornar sua alimentação mais saudável e, ao mesmo tempo, eu vou te dando ofertas daquilo que você costuma consumir, e assim eu vou estabelecendo uma conversa em um relacionamento com você.

João Luiz: _ essa era a minha outra questão, que você já respondeu, que era o que que vai impulsionar esse envolvimento duradouro? É esse engajamento, né isso?

Silvana: _ e é isso que vai gerar preferência. Eu acho que se a gente tivesse que acrescentar um terceiro aspecto nessa história, seria a afinidade que a gente constrói entre a marca e o consumidor. E como é que a gente faz isso? Existem aspectos que são um pouco mais intangíveis que a gente tem que trabalhar na marca, que são os valores dela. Então o Carrefour vem falando, por exemplo, há muito tempo sobre diversidade. As pessoas se identificam com esse tipo de tema, né? Principalmente aqui no Brasil, nos últimos anos, você dizer que você acolhe os diversos tipos de pessoa, seja tipos de religião, seja as diferentes raças, seja os diferentes estilos... se você andar aqui pela Matriz, você vai ver, tem gente tatuada, tem gente com burca, tem gente de todos os perfis, porque aquilo que a gente faz da porta pra fora também faz da porta pra dentro. Então, existem alguns valores da marca, e agora que a gente vai falar cada vez mais sobre sustentabilidade, bem-estar animal, a nossa preocupação com a comunidade em torno das lojas, isso tudo também vai gerando uma afinidade com a marca, que pode gerar uma preferência.

João Luiz: _ é verdade, verdade, perfeito. E em todo esse universo, Silvana, o fator preço, ele ainda têm uma interação muito forte?

Silvana: _ Ainda. Eu diria para você: já faz alguns anos que a gente percebe que o preço, ele é essencial para você tá no jogo. Se você não tem preço, você tá fora do jogo, então, ele virou um pré-requisito. Sem isso, a sua consideração de marca não existe, porque é ele que define. Quantas vezes você já deve ter ouvido falar: [“_ah, não, eu não vou naquela loja, eu não compro tal marca, porque não é para mim”]. Esse ‘não é para mim’ é ‘eu nem considero’. Então, o preço para nós, ele é uma premissa para as pessoas considerarem o Carrefour como uma opção. Se eu for uma marca cara, eu perco essa consideração e aí eu tô fora do jogo. Só que o que a gente tem percebido é que o preço é pra tá no jogo e as outras coisas além do preço é que podem me dar algum diferencial competitivo e gerar lealdade à nossa marca.

João Luiz: _ e numa escala que vocês precisam, né, porque...

Silvana: _ porque o preço, ele não fideliza. O preço é pra eu tá no jogo. Mas se você vai comprar na minha loja ou na do meu concorrente, é só uma questão de quem está com oferta melhor naquele momento...

João Luiz: _ vira leilão, né?

Silvana: _ vira leilão e isso não fideliza nenhum cliente. Acaba atraindo um cliente que é muito mais oportunista, que ele vai na minha loja só para comprar aquelas ofertas, mas não necessariamente ele volta, e esse é um cliente que não é rentável para mim, porque aquilo que ele compra em oferta tem margem ou muito baixa ou até mesmo negativa...

João Luiz: _ que é pra ser chamariz, mesmo...

Silvana: _ que é pra ser chamariz. Então essa estratégia de atrair pela oferta e fazer com que ele compra o resto, ela só faz sentido se ele comprar o resto e se ele voltar...

João Luiz: _ e aí que vem o envolvimento duradouro, tudo isso...

Silvana: _ então, eu tenho hoje um desafio muito grande de equilibrar esses dois lados da balança. Por um lado, eu não posso perder a mão nessa questão da atratividade de preço. Por outro lado, eu preciso construir outros diferenciais para conseguir gerar lealdade.

João Luiz: _ e, Silvana, são esses outros diferenciais que influenciam na emoção do consumidor?

Silvana: _ eu acho que sim, né, mexe com a emoção, mas hoje eu posso te dizer que a gente tem um consumidor extremamente racional. Hoje, ele faz na cabeça uma conta que é o custo-benefício: [“_ah, tudo bem, se eu tiver pagando um pouquinho mais do que o atacado, mas eu tenho uma qualidade na carne, no peixe, nas frutas e legumes que justificam eu pagar um pouco mais, eu vou pagar. Se eu tiver que pagar um pouco mais porque eu não vou ficar na fila, porque eu vou fazer minha compra inteira naquele lugar e não vou ter que ficar depois indo em outros...”], porque também é um fardo pra ele ir no lugar onde ele compra toda a mercearia, aí ele tem que ir em outro pra comprar o açougue, ele tem que ir em outro pra comprar o pão, e isso depende demanda muito tempo do cliente, e tempo hoje vale muito. Então, quando ele pensa nessa balança, é uma decisão muito racional. Todos os grupos que a gente fez, nesses últimos eu diria, 2 anos com consumidor, você tem um consumidor extremamente pragmático. É claro que, talvez, entre nessas variáveis, se ele é bem tratado, se ele se sente acolhido, a facilidade de encontrar produtos, mas tudo é pensando em otimizar a vida dele. Resolve a minha vida? Não resolve. Vale o quanto pesa ou não vale?

João Luiz: _ se não, só a promessa, né...

Silvana: _ muito raramente você vê alguém verbalizar: [“_ah, eu vou no Carrefour porque eu tenho uma relação de longa data com essa marca, porque a minha mãe costumava ir, porque eu lembro quando chegou na minha cidade...”]. É cada vez menos frequente, pessoas usarem aspectos emocionais puros para justificar a lealdade delas a uma determinada loja ou marca, principalmente no nosso segmento. Infelizmente, né, para mim [risos], no nosso... e felizmente, talvez, pro consumidor, o nosso segmento não tem uma maioria fiel, não tem. Mesmo o cliente que é extremamente fiel, eu não tenho 100% de *Share of Wallet* dele. Ele, provavelmente...

João Luiz: _ porque também essa pulverização já aumentou muito, né?

Silvana: _ ele, provavelmente, faz as compra dele no Carrefour, mas, também, vai em outros lugares. Muito raro você ter um cliente que só faz a compra na mesma loja.

João Luiz: _ perfeito! Eu vou parar isso aqui... [e deu, que eu fiz a transcri... ok, ta bom]. Silvana, eu conheci, então, em junho, a loja do Hiper Pamplona, não é, com diversas inovações no ambiente, né, tive oportunidade fotografar e mostrar lá em Londrina para os alunos. Talvez algumas visitas até já geraram isso. Todas aquelas ou a grande maioria daquelas situações, a ideia é ter algumas lojas-conceito ou que sirva para depois expandir pras lojas? Claro que isso depende de investimento...

Silvana: _ a gente ali fez uma mistura, né, do ponto de vista de marketing, a gente tem dois conceitos, um de *flagship*, que é uma loja modelo, uma loja única, ao mesmo tempo é uma loja-conceito, onde muitas das coisas que a gente testou lá, o objetivo é, em dando

certo, fazer um *rollout*. Então, a gente, sim, usa ela como um laboratório. A gente testa lá aquilo que a gente entende que tem potencial para ser ‘rolautado’. Então, *self check-out* a gente testou lá, e a gente já está implantando em outras lojas, já estamos levando até pra outros formatos. A gente testou o totem da loja e agora já está em todos os hipers. A gente testou a gestão de filas digitais e a gente deve ‘rolautar’, porque funciona muito bem, pras pessoas não terem que ficar esperando nas filas de atendimento com perecível. A gente tem ali alguns *videowalls* que a gente também pretende levar, talvez numa proporção menor de tela para outras lojas, porque a gente percebe que, por exemplo, a comunicação, na maior parte das lojas ela é uma comunicação estática, feita em papel ou em materiais, tipo banner, que aí eu tenho que a cada campanha produzir um novo, mandar para todas as lojas, isso exige um custo. Imagina se eu tivesse simplesmente uma tela na entrada da loja! E aí, a cada campanha eu mudo essa tela com a cara da campanha. Pra gente é uma coisa que se paga muito rapidamente. A outra coisa que a gente vê é: da mesma forma que eu quero estabelecer uma conversa com você dando dicas, receitas, conteúdos, por que é que a loja não estabelece também uma conversa? Será que o cliente não ia se interessar muito mais por isso? Ao invés de eu ter lá um panfletinho, um folhetinho, eu não poderia ter essa comunicação digital? A gente vê que isso é uma tendência. Então, por exemplo, recentemente, eu tive na França com os outros CMOs de todos os países de operação Carrefour. O piloto que está sendo feito na China já não tem mais nada em papel na loja. Tudo são telas digitais e eles já querem evoluir para um reconhecimento cliente a cliente. Então, imagina que hora que você chegar no totem, ele já reconheceu o seu celular, ele vai te dar boa tarde...

João Luiz: _ pelo nome?

Silvana: _ pelo nome! Então, é essa evolução que a gente chama no varejo. E talvez o varejo alimentar, que foi por anos, talvez, a mesma coisa, a mesma experiência, agora ele tem a chance de dar um grande salto. Acho que aqui também vale um parêntese, que talvez possa ser rico pra sua tese, quem tá puxando essa inovação no varejo físico são os varejistas digitais, né? Se você for olhar, por exemplo, os movimentos de Alibaba, eles compraram uma rede varejista física alimentar, na China, que é o Hema [*Hema Xiansheng, nota do entrevistador*], e transformaram completamente a experiência do cliente numa coisa integrada entre digital e físico. Então, você usa o seu celular, não lembro se via o aplicativo deles ou não, você usa o *QR code* na loja inteira para ver conteúdos relacionados àquele produto que está sendo vendido. Então, se você vai comprar o lagostinho, o que é que eu faço com o lagostinho? Que receita que eles estão te dando dica? Quais são os ingredientes que eu deveria inserir na minha lista? Então, trazer o digital pra essa experiência física e foi esse *mindset* da Pamplona. Se eu tiver iniciativas digitais, elas devem ser a favor da experiência do cliente. Eu não vou ter o digital simplesmente para ser uma loja *hi-tec*. Eu quero ter o digital para ser um facilitador dessa experiência, pra prover uma experiência melhor e eliminar o que a gente chama de pontos de dor, né, os *pain points* dentro dessa experiência. Para eliminar as filas, pra facilitar que o cliente encontre os produtos. Então, por exemplo, na entrada da loja, no totem, você tem um mapa aonde você tem corredor a corredor aonde ficam os produtos. Então, tudo pensando em tornar essa experiência mais fluida, mais rápida, mais prática, e mais prazerosa...

João Luiz: _ do jeito que ele quer...

Silvana: _ do jeito que ele quer.

João Luiz: _ se ele quiser passear, ok; se ele quiser praticidade...

Silvana: _ se ele quiser praticidade [“_eu quero fazer a compra o mais rápido possível”], a gente vai fazer.

João Luiz: _ perfeito! E dentro da loja, não só da Pamplona, pensando em estímulo do ambiente físico, hoje, quais são as prioridades do Carrefour, numa loja comum, uma loja padrão?

Silvana: _ hoje, a gente tenta encantar o cliente com a parte do perecível, tanto é que na Pamplona, a entrada, você entra, é como se você tivesse entrando no nosso jardim, né, no jardim da casa, porque você dá de cara com frutas, legumes, verduras, toda a parte da padaria aqui do lado, você vê as pessoas preparando os pães pelo vidro, o açougue, a peixaria. Então, assim, o encantamento numa loja alimentar ela se dá pelo produto perecível. E aí a gente tenta, a gente tentou mostrar coisas curiosas sobre a nossa variedade. Você tem, por exemplo, na banca onde tem as pimentas, a variedade de pimenta fresca que a gente tem, talvez você não encontre nem no Mercado de São Paulo.

João Luiz: _ e as cores ficam incríveis, né, pela iluminação...

Silvana: _ cores, e aí a gente vai dando dicas qual delas é a mais picante, para que serve cada uma delas e tudo isso... a gastronomia, a culinária, ela é uma coisa extremamente prazerosas. E aí sua compra alimentar, ela fica muito mais interessante, né? Não é só aquela coisa de [“_poxa, tem que riscar os itens da minha lista!”]. Agora, se a gente for pensar na complementaridade, pode ser que tenha dia que você fala [“_não, eu não quero ir no mercado. Eu quero resolver a minha vida da minha casa, eu vou abrir meu computador e vou ter uma experiência muito mais espartana, muito mais fria, não vou tá lá na loja vendo tudo isso, porque eu quero simplesmente tirar esse problema da minha frente”]. E tudo bem! Então, o que a gente percebe hoje é que o *e-commerce* e a loja física, eles não competem, ele se complementam. E pro mesmo cliente, você pode ter momentos na sua vida que você tá sem tempo e prefere comprar on-line, e a gente vai resolver o seu problema, vai resolver sua vida, e vai ter outros dias que você vai falar [“_hoje eu quero fazer um jantar especial, eu quero ir na loja, eu quero escolher o vinho, eu quero saber com o que harmoniza, eu quero ver qual é o melhor peixe que eles têm lá hoje, qual que está mais fresco...”]...

João Luiz: _ e é sempre o fresco, né?

Silvana: _ [“_...o que é que peixeiro me sugere...”]. A gente faz questão... Por exemplo, os nosso peixes, diferentes de outros varejistas, a gente nunca descongela os peixes, eles vêm direto da fonte, do mar ou do rio, eles chegam na nossa loja e a gente tem prazo para vender, que é para garantir total frescor. A gente nunca vai congelar um peixe e depois vai descongelar ele e colocar na área de venda. Então, existem práticas do Carrefour que são essas que a gente quer dar cada vez mais destaque, porque quando eu falo de qualidade, qual é a sua maneira de medir a qualidade, além do visual? Eu preciso contar pra você...

João Luiz: _ como que é todo esse processo...

Silvana: _ como é o processo...

João Luiz: _ é verdade, é verdade, tá bom. E... você já comentou sobre um pouquinho da variedade, né, e essa variedade de loja, é muito local? Regional? Numa cidade como São Paulo, a região, ou mesmo Londrina...

Silvana: _ tem duas coisas, não é, para você considerar: a primeira, que é um *cluster* mais social mesmo, a gente sabe que não adianta colocar uma água Perrier para vender na loja de Jacu-Pêssego, que é na zona leste de São Paulo, aonde eu estou cercada de atacados em volta e onde o poder aquisitivo é relativamente baixo. Em compensação, eu não ter uma água Perrier na Pamplona não tem o menor cabimento, porque vende, existe demanda para isso numa região como Jardins. Então, a primeira a primeira quebra que a gente tem sortimento, dentro da inteligência do nosso sortimento, são os *clusters*, né, se ele é AB, se ele é BC, se ele é um C-. A gente considera, sim, a renda do entorno e a gente usa dados para isso. A outra quebra que existe é o sortimento local regional. E a gente vem crescendo cada vez mais o nosso sortimento local, porque, que a gente entende? E também tem duas visões, né? Se eu tenho foco no cliente, eu tenho que vender aquilo que interessante para ele. Eu, por exemplo, sou do interior de São Paulo. Na minha cidade, o café é Utam, o açúcar é o Cristal. Então, assim, existem marcas locais principalmente nos produtos que são *commodities*, as pessoas são muito direcionadas a comprar as marcas locais e se eu não tiver um bom preço, e se eu não tiver, pior ainda, no meu sortimento um café local, eu tô fora do jogo. Enquanto que os *players* locais são muito fortes, e isso é muito verdade. No interior de São Paulo, no Sul, que você tem vários exemplos, que você tem Zaffari, você tem Muffato. No Nordeste, que você tem várias redes de lá. Em cada lugar que a gente atua e a gente tá desde Manaus até Porto Alegre, a gente tem realmente uma abrangência nacional, eu preciso respeitar e valorizar esses hábitos locais.

João Luiz: _ perfeito, perfeito!

Silvana: _ então, a nossa composição do sortimento, ela é uma mistura do *cluster* socioeconômico com sortimento local, regional.

João Luiz: _ e o gerente ele tem uma participação grande para fornecer dados, né?

Silvana: _ existe... a gente tem tanto o trabalho dos diretores de loja e gerente de loja locais, que sugerem, que pedem esse tipo de sortimento, quanto células regionais comerciais. E essa é uma figura que o Carrefour valorizou muito nesses últimos tempos. A gente criou um diretor regional para atuar localmente com as células comerciais locais, pra gente garantir que o sortimento seja adequado região a região, porque, senão, o que acontece? Se você tem um comercial central que faz negociações nacionais, você só vai ter na gôndola grandes *players*...

João Luiz: _ você perde a visão...

Silvana: _ grandes multinacionais, mas você perde essa atuação local que é fundamental.

João Luiz: _ perfeito, perfeito! Pensando nessa questão local também, por exemplo, o ambiente físico da loja, ele precisa de uma manutenção. Essa manutenção é a responsabilidade da loja? Eu não tô falando, assim, nas grandes reformas ou nas atualizações de visual...

Silvana: _ no dia a dia...

João Luiz: _ no dia a dia. É a pessoa da loja ou tem uma área que cobre o Brasil?

Silvana: _ existe uma área que ela é tanto responsável pelas obras quanto manutenção. E a manutenção é demandada loja a loja. Cada loja abre uma solicitação ou faz um pedido para que a manutenção aconteça.

João Luiz: _ quando é uma coisa maior?

Silvana: _ sim!

João Luiz: _ ah, tá bom! Tá bom! Outra curiosidade, Silvana, é que muitos consumidores começam a ter aquele hábito de pesquisar na internet e ir comprar loja física ou ir olhar na loja física e acabar comprando na internet. Tem algum movimento semelhante a esse no setor supermercadista ou... que vocês já perceberam no Carrefour?

Silvana: _ o que a gente percebe é assim: essa pesquisa de preços on-line, pra depois ir pra loja e ir fazer compra, ela ainda é muito mais forte para aquilo que a gente chama de não alimentar, que é o eletro, às vezes alguma coisa de eletrodomésticos, itens de bazar. Se eu tiver... por exemplo, se for comprar um colchão, se eu for comprar lençol, eu vou considerar a internet, vou ver um pouco patamar de preços de produtos que são comparáveis e talvez eu vá para loja física para comprar ou talvez eu acabei comprando on-line. Isso é muito mais forte ainda em não alimentos. Mas, já existe um começo de hábito dos clientes de comparação de preço de alimentos também, e até pensando nisso o nosso *e-commerce* alimentar, que a gente já opera aqui em São Paulo desde o final do ano passado, desde outubro do ano passado. Aliás, fez um ano agora. A gente atrelou o preço da nossa loja digital alimentar às nossas lojas físicas.

João Luiz: _ o mesmo preço?

Silvana: _ o mesmo preço. A gente usa uma média de preços das nossas lojas físicas para definir o preço do on-line. Por quê? A gente não queria que o preço fosse uma barreira de entrada para esse novo canal, porque a resistência do cliente para fazer compra on-line de alimentos é infinitamente maior do que a não alimentos.

João Luiz: _ hum... será por causa da perecibilidade?

Silvana: _ porque ele não confia ainda em outras pessoas para selecionar os produtos, para escolher, porque, assim, o que é maduro para você é diferente para mim. Se eu for comprar, por exemplo, três papaias para minha casa, eu vou comprar um que já está maduro, o outro que está mais ou menos, e o outro está mais pro verde. Se eu for delegar isso pra alguém, será que a pessoa vai usar o mesmo critério? Provavelmente não. Ela vai me mandar os três no mesmo estado. Ou vão chegar verdes ou 3 maduros ou 3 mais ou menos. Hoje, o nível de sofisticação e de variáveis que você tem no produto perecível, ele é muito grande. Se é um mamão maior ou menor, se ele pode estar um pouquinho amassado ou não pode, se ele é da marca X ou Y. Então, assim, no on-line, você não consegue refletir todas essas variáveis. E tem categorias aonde o receio do cliente em relação à qualidade é muito grande. A compra de carne, de peixe... éhh... existe muito

medo do cliente de delegar isso para alguém. Como é que essa carne vai chegar? Quanto tempo será que ela vai ficar no caminhão? Será que ela ficou sem refrigeração antes de chegar na minha casa? O alface, ele vai chegar bom? Ele vai chegar murcho? Ele é do dia? Não é? Então, assim, são muitas variáveis, e isso é Global. Se você pegar os países... até nos países mais desenvolvidos a penetração de *e-commerce* alimentar não chega a 5%. Se eu não me engano, o país que tem a maior penetração chegou em cinco e meio. É muito baixo! Por quê? Porque é difícil delegar a compra alimentar.

João Luiz: _ tem uma série de medos, né?

Silvana: _ uma série de medos. E aí o que começaram a existir são *players* que eles resolvem o seu problema na parte da mercearia, porque comprar uma Coca-Cola, comprar um enlatado, comprar um produto que é igual em qualquer lugar, um sabão em pó, não tem problema, você pode comprar de um site, ele vai entregar na sua casa e você confia, porque ele não é perecível. Agora, comprar carne, comprar frango, comprar ovo, aí você já tem medo da procedência, do tipo de transporte, de quem manuseou, de como escolheu.

João Luiz: _ e aqui no *e-commerce* em São Paulo, independente de valor de frete, tem o valor mínimo da compra?

Silvana: _ não!

João Luiz: _ não?

Silvana: _ não!

João Luiz: _ e isso pode ser um incentivo também!

Silvana: _ pode ser um incentivo também.

João Luiz: _ verdade. E o varejo físico? Você comentou algumas coisas incorporadas na loja da Pamplona, mas, em geral, como que o Carrefour tem trabalhado a inclusão do on-line no varejo físico?

Silvana: _ o que a gente tem feito cada vez mais é essa integração. Então, por exemplo, a gente tá estimulando agora, a gente deve colocar dentro das lojas um estímulo para o cliente a fazer essa compra on-line. Então, quando você tiver sem tempo, se isso for uma alternativa para você, usa o nosso *drive*. A gente chama ele de 'retire de carro'. Então você faz a compra on-line e você pode retirar na loja. Você só passa lá, fica dentro do seu carro, a gente coloca as suas compras no seu porta-malas e vai embora.

João Luiz: _ numa pick-up...

Silvana: _ numa pick-up. Você vai levar, sei lá, 5 minutos nesse processo. Você chega lá, tem um interfone, você fala com a pessoa que está dentro da loja, ela traz as compras, põe no carro e acabou.

João Luiz: _ e já tá em implantação? Tá funcionando?

Silvana: _já tá funcionando. A gente tem em funcionamento na loja de Pinheiros. Se você tiver a chance de ir lá ou se você quiser fotos do nosso *drive*, eu posso te mandar.

João Luiz: _ah, eu gostaria, sim.

Silvana: _a outra coisa que a gente tem estimulado é o mesmo processo para parte de não alimentos, que é o ‘clique e retire’. Então você faz a compra on-line: [“_ah, eu quero comprar um celular e quero retirar amanhã na loja”]. Você faz exatamente o mesmo processo e retira na loja. Outras coisas que a gente está testando na Pamplona é sortimento estendido. Quando você vai numa loja física, você não tem todo o sortimento de refrigerador, você não tem todos os televisores, você não tem todos os notebooks, mas se você tiver dentro da loja e quiser acessar o nosso sortimento on-line, você pode fazer a sua compra lá e receber na sua casa e ainda o vendedor vai te ajudar entender as diferenças entre os produtos. Então essa conexão *on* e *off*, ela vai acontecer cada vez mais, porque o processo inverso também acontece muito. Você tava falando das pessoas que pesquisam on-line, e vão para a loja comprar. Também existe muito cliente que vai na loja, faz o que a gente chama de *showrooming*, ele vai, conhece o produto, testa, vê o computador, vê se ele é pesado, vê se funciona bem, a definição da tela, não sei o que, aí ele vai para casa e faz a compra. Então, isso também acontece muito. Agora, como eu consigo atrair um cliente que foi na loja física, vivenciou essa experiência, para que ele faça a conversão comigo, porque pode ser que ele vá para casa dele compre no meu concorrente! [av]. Como é que eu estimulo meu vendedor a prover uma experiência tão prazerosa ou eventualmente, até, oferecendo um desconto pra esse cliente se ele for fazer a conversão on-line? Só que pra isso eu preciso mudar completamente a minha maneira de gerir o negócio. Porque se esse funcionário for um funcionário comissionado só na loja física, que vantagem ele vai ter de fazer essa venda on-line? Então, você vê que com o digital e com a omnicanalidade, a gente está sendo obrigado a rever completamente o nosso negócio, o jeito de operar, o jeito de remunerar, os nossos indicadores, tudo está mudando... o perfil dos funcionários, porque tem pessoas que elas são muito ainda viciadas do jeito que foi até hoje e elas não conseguem ultrapassar essa barreira.

João Luiz: _o cliente que fica fazendo pesquisa na internet ele já chega muito mais informado, às vezes, do que essa pessoa.

Silvana: _é, muito mais! Por exemplo, se um vendedor, ele ainda for muito viciado só na loja física, ele não vai nem saber qual é o sortimento que a gente tem no on-line. É lógico que a gente vai ter que estimular ele, é lógico que a gente vai ter que prever isso nos nossos treinamentos. Mas, dependendo do perfil da pessoa, ela nunca vai se adaptar, porque ela tá acostumada a vender aquilo que ela tem na loja, porque ela é capaz de mostrar fisicamente.

João Luiz: _é verdade. E Silvana, você acha que no sortimento alimentício, essa junção do on-line e do off-line pode trazer benefícios pro físico, mesmo?

Silvana: _com certeza. E o que a gente tá vendo aqui, por exemplo, em São Paulo, em grandes cidades do Brasil e fora do Brasil também, América Latina tem grandes *players*, você já tem a fusão entre algum *player* de entrega: um Rappi da vida, um Uber da vida, você já tem esse tipo de prestador de serviço fazendo a compra, então eles vão até a nossa loja e fazem a escolha dos produtos, fazem a compra pelo consumidor final e entregam pelo cliente.

João Luiz: _ e o Rappi aqui em São Paulo tá fazendo isso pro Carrefour também?

Silvana: _ ele ainda não faz com a gente, mas...

João Luiz: _ mas ele faz?

Silvana: _ mas é uma realidade que já tá no mercado. Então, futuramente, são coisas que a gente precisa avaliar. Será que eu deveria prover experiência inteira? Ou será que eu deveria me associar a algum parceiro que me ajude a... a...

João Luiz: _ a arrumar essa logística...

Silvana: _ a prestar o serviço como um todo. São possibilidades. Também tô abrindo o leque para você, pra a gente não ficar restrito àquilo que o Carrefour já faz, mas coisas que o varejo está fazendo. E tem cliente que tá aderindo.

João Luiz: _ então tá bom. Então, essa mudança de... essa quantidade de pontos de contatos digital acaba sendo uma vantagem, mesmo, inclusive pra esse varejo de utilitários, né?

Silvana: _ sim, e aí para aquelas pessoas que consideram a compra uma obrigação, você poder terceirizar esse processo inteiro, falar: [“_ olha, eu não preciso mais ir a uma loja, eu não preciso mais escolher...”]. Eles, inclusive, até onde eu sei, na loja, eles fotografam o produto que eles estão comprando, se você tiver dúvida, se tá maduro, se não está maduro, se está suficientemente amarela ou não, ele até fotografa pra te mostrar: [“_ eu tô levando esse mamão, tá bom pra você?”]. Chega nesse nível de customização. Tudo pensando em quebrar as barreiras, os bloqueios. Só que a gente tá numa fase aonde quem está investindo nisso precisa investir muito dinheiro ainda pra quebrar os bloqueios. Eu tava conversando com um amigo esses dias e ele me falou que tava usando um desses aplicativos de entrega e tal. Tava dando pra eles 50% de *cashback*. O que significa? Se ele faz uma conta de R\$ 200, ele tem 100 de crédito pra usar depois. É um baita de um investimento. Nenhuma das nossas ofertas...

João Luiz: _ vai bater num valor...

Silvana: _ é muito dinheiro! [av]. Mas eu entendo que eles estão fazendo isso pra desenvolver um novo mercado...

João Luiz: _ é uma catequese, né?

Silvana: _ é uma catequese. Porque você mudar o hábito do consumidor leva tempo. E a outra coisa que eu acho interessante você avaliar dentro da sua tese é assim: hoje eu vejo que o varejo, ele tanto tem a necessidade de atender a expectativa do consumidor quanto ele tá tentando estimular o cliente a mudar de hábito mais rápido para conseguir escalar, fazer isso...

João Luiz: _ todas as mudanças...

Silvana: _ então, existem os dois movimentos, porque muitas pessoas me perguntaram: [“_ como é que vocês pretendem atender a necessidade do cliente, atender a expectativa

dele, tal, tal, tal?”]. Então existe isso? Existe. Mas existem movimentos que o varejo está tentando fazer, porque em termos de escala é interessante pra nós, existe um potencial enorme, mas a gente precisa acelerar. Então, tem cliente que não vai falar para mim que ele quer comprar todas as vezes da casa dele, mas existe um movimento de nós varejistas tentando acelerar esse processo, pra ele aderir, pra isso virar um hábito.

João Luiz: _ e ao mesmo tempo tem esse esforço de dar uma experiência na loja melhor né?

Silvana: _ é! Se você pensar, por exemplo, na questão da personalização, nenhum cliente até ano retrasado falava que ele queria ter oferta personalizada. Hoje, se você pega qualquer cliente que usa aplicativo de varejo, se não tem oferta personalizada, ele fala que o aplicativo não serve.

João Luiz: _ tá genéricos demais.

Silvana: _ mas nunca foi uma necessidade que o cliente verbalizou diretamente.

João Luiz: _ quando é mostrado e oferecido pra ele...

Silvana: _ na hora que ele tem contato com isso, começa a usar e percebe o valor que tem, ele não quer abrir mão mais, mas ele nunca disse que ele que isso era uma necessidade dele.

João Luiz: _ oh, Silvana, e se fosse para elencar estratégias pra trabalhar nesse mundo *omnichannel*, dá pra a gente elencar estratégias?

Silvana: _ olha, eu acho que sim. Eu não diria estratégias, mas têm algumas coisas que são fundamentais, né, pilares essenciais da omnicanalidade, então a gente falou de algumas delas: o conhecimento do cliente. Então, uma estrutura e uma estratégia de dados, fundamental. Se eu não sei quem você é, eu não tenho como te oferecer omnicanalidade. Se eu não sei nem qual é a sua jornada, que canais você percorre, que produtos que você compra, é impossível eu conseguir te oferecer uma solução *omnichannel* sem te conhecer minimamente. Sem contar que eu preciso ter uma base muito bem trabalhada, porque se não, eu imagino assim, se a minha base do *e-commerce* é separada da loja física, que é separada do meu banco que tem o cartão de crédito, eu vou falar com você como se você não tivesse as outras coisas. Então eu vou falar [“_nossa, mas você não veio mais na nossa loja!”] e de repente você tá comprando no on-line. Você vai falar [“_não, o Carrefour não me conhece, não sabe quem eu sou”]. Então, omnicanalidade sem dado, impossível! A outra coisa que não viabiliza omnicanalidade é a estrutura logística. Existem N opções. Se a gente vai ter tudo em central de distribuição própria, se a gente vai fazer o que a gente chama de *picking* na loja, que é, já que eu tenho uma loja física, será que eu não deveria usar essa loja física para separar o seu pedido? Ou seu pedido deveria sair de uma central de distribuição e vai até aquela loja para você retirar de carro o seu pedido? Tudo isso são possibilidades. Algumas mais caras, outras mais baratas, algumas mais rápidas, outras menos. E qual é o *time* que o cliente quer? Um cliente que pede para retirar de carro ele tem pressa, se eu falar para ele que vai levar dois dias, ele vai falar [“_não, obrigado, nesse período, eu vou na loja ou eu compro em outra”]. Então, logística é fundamental. Sem logística não dá para fazer. E a outra coisa que eu acho que é um *enable* de tudo também é a questão do digital, esse *mindset* digital, uma cultura digital, infraestrutura digital. A gente vem falando muito, né, que é um termo da Paula, que é a nossa *head* de transformação digital, ela fala que existe uma diferença muito

grande entre ter iniciativas digitais e ser um *player* digital. Entre ‘fazer’ e ‘ser’ é uma diferença gigante. A gente sente isso na prática, então, não basta eu colocar iniciativas digitais na loja da Pamplona, se eu não for uma empresa digital onde todas essas coisas se conectam.

João Luiz: _ e uma outra coisa é nós sermos imigrantes e alguns pequenos *players* já serem nativos, né? Que eles já nascem desse jeito.

Silvana: _ é, eu acho, até falei um pouco disso, mas, para mim, a grande ameaça que a gente tem como varejista alimentar tradicional é muito mais difícil para nós trazermos uma cultura, desenvolvermos uma cultura digital com inteligência de cliente que é CRM, com uma estrutura logística perfeita, inteligente, otimizada. E como a toda a infra digital de sistemas, tecnologia, né? Então, CRM, tecnologia e logística são os pontos mais fortes dos *players* que são digitais, puros digitais. Enquanto que pra eles, os *skills* que eles já têm aplicados ou varejo físico turbinam enormemente o nosso negócio. O que tem sido mais difícil para os dois lados é eles romperem a barreira do digital e entenderem de operação física, e para nós é o contrário, é a gente romper a barreira do físico e se desenvolver na questão do digital. Os desafios são enormes.

João Luiz: _ e uma coisa é essa, né, Carrefour tá querendo incentivar, de repente, o *e-commerce*, mas a gente pensar em como que essa integração pode acontecer no físico, né? Então, é o on-line no físico e não só o caminho contrário. É um desafio enorme, mesmo. Isso dá pra gente dizer que faz parte de uma estratégia hoje de marketing, vocês têm que considerar isso...

Silvana: _ sim! A nossa transformação digital é uma estratégia Carrefour e ela vai muito além do marketing. Eu acho que o marketing tem um papel superimportante nisso, sem dúvida nenhuma [av], até por ter o olhar no cliente, a preocupação em conhecer ele, em acompanhar a jornada, em ter esses *touch points*, estabelecer essa conversa, oferecer omnicanalidade, mas a gente... eu sempre falo que o marketing, ele é a ponta de um iceberg. Muita coisa embaixo da água tem que acontecer para eu conseguir mandar para você uma oferta personalizada, no momento certo, no canal que você usa. Então, assim, o marketing sozinho não faz verão.

João Luiz: _ eu costumo falar em aulas, não sei se você concorda, que o marketing faz uma série de promessas mas a logística ajuda a cumprir. É um pouco isso?

Silvana: _ aqui, eu diria pra você a logística, o comercial e operações ajudam a cumprir. Sem essas três áreas... e hoje a gente depende muito também de tecnologia porque eu vou mais... eu prometi, quando eu lancei o programa de Fidelidade, que eu daria para você, tô até pendurada [*apontando para um display pendurado no teto, nota do entrevistador*], cupons de desconto com a sua cara. Eu fiz uma promessa! Pra esse cupom de desconto ter a sua cara, eu preciso saber o que você compra, o meu sistema precisa funcionar para acompanhar todas as vezes que você vai na minha loja, que você se identifica, saber o que que é que tá no seu ticket, para daí, quando o meu comercial negocia um banco de ofertas, o sistema selecionar: não, essa oferta que tem a ver com comportamento dele, é isso que eu vou mostrar para ele. Você imagina quanta coisa... Aí [av] você ainda precisa ir para minha loja, esse cupom precisa funcionar e o produto precisa estar na gôndola. Pra isso eu dependo da logística, eu dependo de operações.

João Luiz: _ e eu fico imaginando o universo de dados para virar informações úteis, né porque senão você tá minerando, minerando e... que incrível! Incrível!

Silvana: _ e, assim, hoje, pra você operar o negócio, você precisa de muito maestro, porque você precisa orquestrar tudo ao mesmo tempo.

João Luiz: _ e tudo isso você acha que na loja física o consumidor Carrefour ele já tá valorizando atributos do on-line?

Silvana: _ eu acho que ele já valoriza atributos on-line. Eu acho que ele já é um consumidor muito mais digitalizado. A gente, por exemplo, tá fazendo um teste com o Google, aonde, quando você procura um produto, e ele mostra para você se existe no Carrefour próximo, e a que preço ele tá e se tem o produto disponível ou não. Pra isso eu preciso ter estoque on-line, eu preciso saber se o produto está disponível ou não e que é a que preço ele tá. O consumidor vai na loja e fala: [“_eu vim aqui procurar isso daqui, porque eu tava na minha casa, eu tava no meu trabalho, eu digitei, apareceu a loja do Carrefour de Pinheiros e eu vim aqui para comprar”].

João Luiz: _ e ele já tá falando isso?

Silvana: _ ele já fala isso! Então, as pessoas... só para você ter uma ideia... aqui no Brasil a gente tem 60 milhões de buscas de produtos só da mercearia por mês no Google.

João Luiz: _ 60 milhões! [av]

Silvana: _ 60 milhões de buscas. Olha o tamanho da oportunidade! A pessoa digita cerveja, a pessoa digita fralda, a pessoa digita shampoo...

João Luiz: _ e ela quer geolocalização...

Silvana: _ e a outra coisa que tem sido cada vez mais frequente nas pesquisas do Google que o cliente faz é ‘perto de mim’, ‘próximo de mim’, ‘aberto agora’. Então, essa conexão, entre digital e a compra, seja ela física seja on-line, ela é direta, porque se você tá procurando alguma coisa, provavelmente você tem interesse em comprar ou necessidade de comprar.

João Luiz: _ e, Silvana, nesse ponto, qual que é a penetração do aplicativo do Carrefour?

Silvana: _ é, hoje a gente tem, acho que são um milhão e meio de cadastrados... ou... um milhão e meio de aplicativos baixados e tem 10 milhões de cadastrados no programa, que daí dá pra você ter uma proporção. E a gente percebe que as pessoas utilizam cada vez mais, o maior uso que se faz hoje é para ter acesso aos descontos, seja ele através dos cupons, que são personalizados, seja pra ter acesso às ofertas massivas, mesmo, porque o cliente até fala para nós: [“_ah não, eu quero saber tudo o que está em oferta, além daquilo que tem só para mim”], porque pode ser que ele esteja zappeando. [“_ah, eu não tô precisando de shampoo, mas eu quero ver. Talvez não seja um produto que eu costumo comprar, mas se ele tiver em oferta, talvez eu compre”]. Então, existe muito essa necessidade de usar o aplicativo para ter acesso às ofertas. Além disso, tem outras funcionalidades que ele usa também. Por exemplo, a gente tem o scanner do produto, se você estiver na sua casa: [“_ah, eu quero saber quanto está custando essa água”]. Você escaneia o código de

barras e você vai ver qual que é o preço. Tem gente que usa... também se é um produto que é mais sensível para ele dentro da compra: [“_eu quero saber se tá em oferta, se o preço tá bom, para decidir onde eu vou comprar”]. Localizador de loja... as pessoas usam, mas é um pouco menos. A gente tem, por exemplo, histórico de compras, as suas últimas compras, pra você saber quanto você gastou e poder replicar, e a ideia que tudo isso acabe se conectando. Então, imagina que as devoluções do nosso aplicativo, elas vão muito nessa linha: [“_ah, você quer repetir a sua lista de compra e comprar on-line? Ou você quer ir para loja quer saber o que é que dessa lista tá em oferta?”]. Tudo isso dá para se conectar. A grande dificuldade do digital é que as possibilidades são tantas, que você tem dificuldade de priorizar. Quando a gente tem uma conversa com o time de TI, a primeira coisa que eles falam é: “essa é minha lista. O quê disso é prioridade? O que é que eu faço primeiro?” E aí que entra informação de cliente. Muitas vezes a gente acaba aproveitando grupos de pesquisa para levar para o cliente opções de coisas que a gente pensa em desenvolver para ver o que é que para ele teria uma maior adesão.

João Luiz: _ vocês fazem trabalho quali também?

Silvana: _ fazemos, fazemos. No próprio App a gente fez. A gente fez vivência com cliente, aonde ele ia, testava todas as funcionalidades, deu *inputs* para gente sobre navegação, sobre aquilo que ele achava mais ou menos importante e assim a gente foi priorizando.

João Luiz: _ então, hoje já faz parte da política de marketing esse canal?

Silvana: _ já, é fundamental!

João Luiz: _ perfeito, perfeito! E essas suas novidades, Silvana, você já consegue perceber que o consumidor valoriza isso no supermercado mesmo?

Silvana: _ muito! Pra você ter uma ideia, por exemplo, um dos canais que o cliente mais tá usando na nossa loja é o nosso totem. A pessoa chega na loja, ela já sabe que ela vai colocar o CPF dela e vai ver quais são os cupons que tem para ela naquela compra. E aí ela imprime e usa.

João Luiz: _ e ele está tendo noção que quanto mais ele usar, mais personalizado vai ser? Será que tem isso?

Silvana: _ olha, eu acho que uma coisa que acabou acontecendo é que vários varejistas foram nesse caminho e aí rapidamente as pessoas perceberam que quanto mais elas se identificam, mais a gente conhece, quanto mais eu conheço, mais vai ser personalizado. Eu acho que a gente acabou catequizando os clientes de uma maneira muito conjunta. Foi todo um movimento... eu não sei se no Sul isso aconteceu com vocês na mesma intensidade, mas aqui em São Paulo os grandes *players* varejistas alimentares todos lançaram aplicativo, todos explicaram que através dos seus programas têm descontos exclusivos e o cliente foi aderindo.

João Luiz: _ lá em Londrina eu percebo o Carrefour e o Muffato fazendo isso, né, o segundo do Paraná, que é o Condor, ele começa a falar isso nas propagandas, mas, assim, tá muito muito incipiente, ainda, até às vezes a maneira de falar e ele não... tá assim, tá com pezinho, mas...

Silvana: _ em cidade menor...

João Luiz: _ é isso mesmo, é isso mesmo... E em geral que é que você acha que o smartphone causou no comportamento do Consumidor?

Silvana: _ virou uma parte do corpo, né? Assim, é o que a gente fala, que ela pode sair de casa, talvez, sem roupa, mas ela não sai sem o celular. É um bem essencial, porque é pra tudo, é pra você se comunicar, pra você pesquisar, pra você encontrar qualquer coisa. Então, acho que ele virou, assim, uma extensão da vida das pessoas.

João Luiz: _ e você tem percebido a pessoa com isso daí na mão no supermercado?

Silvana: _ cada vez mais! A gente colocou, por exemplo, o *wi-fi* nas lojas, porque as pessoas querem ficar conectadas o tempo inteiro. Até... não sei se você já recebeu isso por WhatsApp, tem uma pirâmide de Maslow revisitada, você já viu?

João Luiz: _ [risos]

Silvana: _ sem bateria, sem *wi-fi* [risos], aí vem o resto, sem comida, sem não sei o quê...

João Luiz: _ eu achei ótima a iniciativa de que... não, se com você ficar sem bateria, a gente a gente empresta o carregador...

Silvana: _ tô resolvendo as duas camadas ali... com o *wi-fi* e com bateria.

João Luiz: _ mas com esse negócio do *wi-fi* eu fico pensando no funcionário. É um problema o funcionário também, não é?

Silvana: _ é, mas eu acho que a gente tem algumas formas de bloquear. Não lembro como é que a gente faz isso, mas o pessoal de segurança, de prevenção...

João Luiz: _ porque a tendência é ele ficar também, né, direto e aí daqui a pouco esquece do atendimento.

Silvana: _ no nosso caixa, as pessoas não podem ver o celular.

João Luiz: _ ah, não pode! Já tem isso, mesmo sendo 4G ou não.

Silvana: _ porque se não, imagina, você tá lá, passando a compra do pessoal e: [“_ah, desculpa, eu to recebendo uma ligação da minha mãe”]...

João Luiz: _ é, não dá. E, Silvana, como é que você, assim, que na compra do supermercado, o *mobile*, o site, e essa interação física acaba influenciando na jornada dele?

Silvana: _ é, pra mim, o *mobile* ele entra, quando a gente falou de jornada, ele entra no antes, no durante e no depois. Porque antes de você estar pesquisando as ofertas você vai querer entrar no aplicativo ou você vai ver alguma coisa em alguma rede social, porque a gente vive fazendo posts também das nossas ofertas, das nossas dinâmicas, do que é que tem de vantagem para você. Existe *pushing* no aplicativo, então, além de você querer consultar, a gente também manda os *pushings* que são os alertas: [“_olha, estamos com cerveja, especial 50% de desconto”]. Então esse antes, ele acontece; no durante, você

usa isso para ter direito aos descontos, principalmente, e talvez no futuro a gente vai agregar cada vez mais conteúdo, por que não? [“Ah, com esse produto que você comprou da outra vez você faz tal receita, então toma aqui os ingredientes, compre agora”], alguma coisa assim. E no pós, a gente vai querer manter esse relacionamento vivo. E como a gente tava falando, a compra alimentar ela é muito frequente, né? Então, a sua próxima compra ela pode estar muito próxima.

João Luiz: _é verdade. Eu confesso que como consumidor, o aplicativo Carrefour me aproximou mais do Carrefour.

Silvana: _é? Que bom!

João Luiz: _ me aproximou mais... E que ainda lá em Londrina, a gente tem um... eu via como um pequeno ponto de atrito, que é o estacionamento do Shopping. Mas aí o estacionamento do Carrefour é gratuito, você entra e eu moro a dois minutos do shopping e o aplicativo, esses *pushings* me aproximou mais.

Silvana: _ e a gente vê, assim, um milhão de oportunidades de melhorar o App. A gente quer melhorar a navegação, a gente quer deixar ele mais simples de entender as seções, a gente quer, como eu tava te falando, conectar todas as coisas que eu tenho ali dentro, então a sua lista de compra pode virar sua lista on-line, a sua lista on-line pode ser a sua próxima compra na loja física. Com base nessa lista, eu poderia te dar as informações das ofertas. Então, essas coisas são muito mais conectáveis do que elas são hoje.

João Luiz: _ só o fato de a gente aproveitar, às vezes, viagem, né? Ontem, eu fui fazer uma compra no Carrefour, que era perto do hotel que eu tô, e aí ela pede o CPF e a moça do caixa me cumprimentou pelo nome. Isso dá um senso de proximidade incrível, né? Mas será que daí o pessoal... hoje eles tão... o pessoal também tá digerindo... o pessoal do Carrefour também tá digerindo bem essa questão do digital?

Silvana: _ ah, eu acho que ainda vai muito chão, muito treinamento, e a gente tem, infelizmente, todos os varejistas sofrem com *turnover*. A gente treina as pessoas, aí a pessoa começa a faltar, depois ela sai, a gente troca, aí vem outra. Assim, o nosso *turnover*, infelizmente, não é só no Carrefour, ele é muito alto. E aí você tem tanto uma necessidade... do mesmo jeito que a gente tá catequisando cliente, a gente tem que catequisar o funcionário. E essa cultura digital, ela é uma coisa muito nova, e num país como o Brasil, onde você tem uma limitação muito grande. As pessoas não têm um nível de Educação, de Formação, que tem afinidade com novas tecnologias. Então, a gente vai ter que instruir e treinar muito. Tanto é que a gente aqui no Carrefour, um dos grandes projetos de inovação é melhorar os canais digitais de comunicação com colaborador, porque uma vez que ele começa a usar mais esses canais, ele vai tendo mais afinidade com isso depois até pra atender o consumidor final, mas é todo um acultramento que leva tempo.

João Luiz: _ e ele é um catequizador também?

Silvana: _ quando ele adere, ele é muito potente. O colaborador quando, ele vende aquilo... eu lembro que uma vez eu fui numa loja, eu comprei um produto e ele falou: [“_poxa, esse produto tem cupom. Você não tem o App?”]. Eu falei: [“_poxa, nem me toquei, eu não abri as ofertas do App”]. Eu fui fazer uma compra super-rápida, acho que eu tava levando uns cinco produtos e aí ele veio me contar que aquele produto que eu tava levando tinha cupom de desconto e que devia tá válido para mim, o funcionário, então, você fala, poxa

surpreendente. Mas isso ainda varia muito de uma pessoa para outra. Todos recebem o mesmo treinamento. Tem aqueles que se engajam mais e tem aqueles que se engajam menos. E a gente vai ter que, ao longo do tempo, ir reforçando isso, assim como nos times. Tem pessoas que não têm nenhum contato com o universo digital. No meu time de marketing, tem pessoas que não sabem fazer comunicação on-line, mas a gente vai ter que treinar, a gente vai ter que ensinar...

João Luiz: _é um caminho, não tem...

Silvana: _ não tem volta.

João Luiz: _ oh, Silvana, e essa implementação do *self* check-out, foi a partir do Consumidor ou vocês mostraram, como aquele outro caso que estava falando da necessidade? Como que veio essa questão *self* check-out?

Silvana: _ existem várias coisas, né, relacionadas ao *self* check-out, uma delas é uma tendência que as pessoas queiram resolver a vida sozinhas. O cliente ele quer fazer tudo sozinho. Ele quer, ele acha que é muito mais rápido ele se virar que depender de alguém, a gente não ficar mercê do humor, do bom dia, do boa tarde pessoal. Porque esse contato pessoal não é qualquer consumidor que gosta de ter. E vice-versa, né, e o colaborador também tem alguns que tem muita mais afinidade com gente e outros menos. Mas é uma tendência que o cliente resolva tudo o que ele puder sozinho. Tanto é que essa coisa do digital, você poder procurar, comprar, receber sem falar com ninguém é uma liberdade [av] que o consumidor conquistou. Na nossa loja isso também pode acontecer através do *self* check-out: [“_ não dependo de ninguém, de tudo que eu quero, se eu não falar com ninguém, eu passo no *self* check-out, eu mesmo pago e vou embora e não tive que interagir com ninguém”]. Então, existe essa tendência do ponto de vista do cliente, mas existe também todo um estudo de eficiência. O varejo ele opera com margens superapertadas e um dos maiores custos que a gente tem de operação é com pessoas. E aí, a partir do momento em que você, por um lado, a gente quer cada vez mais ter todo um cuidado com a parte interna da loja: produto tem que tá bem exposto, eu não posso ter divergência de preço, eu tenho que ter toda variedade, eu tenho que repor as gôndolas o tempo inteiro, eu preciso ter na área de perecíveis o serviço para o cliente, porque tem gente que prefere a fatia do queijo mais fina ou mais grossa, eu tenho esse atendimento na retaguarda. Imagina que se eu conseguisse investir mais nesse tipo de pessoa e deixasse o check-out para o cliente fazer pagamento dele sozinho, primeiro, eu teria uma supereficiência e eu teria uma otimização dos meus funcionários. Eu teria a possibilidade de trocar de um lugar para o outro. Eu tiro da frente de caixa e invisto mais na retaguarda. Existe uma tendência muito grande, por exemplo, que é global, que é comida pronta. Ao invés de eu ter o pessoal atendendo na frente de caixa, ele vai estar na retaguarda da loja preparando alimento, deixando a sua salada já montada, higienizada, prontinha para consumo, aumentando os pratos que a gente tem, por exemplo, na *rotisserie*. Tem muita gente que come na nossa loja, ou que compra o prato pronto para comer em casa. Isso é uma supertendência. Então, imagina que eu conseguiria transferir de um lugar para o outro e tiraria dali da frente de caixa muitas vezes o que é um *pain point*, porque se você é maltratado, mal entendido, se a menina é lenta, se forma fila, quando vira *self* check-out, o cliente entende que não depende de um ser humano...

João Luiz: _que se ele errar, é ele que tá... a dor é dele...

Silvana: _ se tiver fila, é porque o processo... é porque existe muita gente na loja, mas não porque o caixa é ineficiente. Então, você muda um pouco a equação. A grande questão do *self* check-out no Brasil, por que ele não deslanchou tanto até hoje? Por conta de prevenção. Você tem que ter vários mecanismos de segurança para que as pessoas não fraudem, não levem o produto sem pagar. E a gente tá fazendo teste e testes exatamente por isso. Então existem mecanismos onde você tem duas balanças, uma hora que ele coloca compra, outra depois que ele paga. Existe uma verificação que é feita após pagamento, que ela pode ser aleatória ou pode ser todos os clientes você checa pelo menos a quantidade de itens que tá levando. O fiscal normalmente ele já é treinado para ver quais são os itens de maior desembolso. Então, por exemplo, se tiver que comprar um whisky, um produto importado, alguma coisa que geralmente fica com aquele... que fica confinado, a gente vê se ele passou ou não passou. Então existem mecanismos para fazer isso. Agora, é superinteressante, do ponto de vista de comportamento, porque já teve a época em que o cliente não abria mão de caixa e empacotador. Hoje em dia, dependendo do perfil, o público mais jovem, ele quer se virar sozinho. Ele não quer depender dos outros, porque o empacotador não vai colocar do jeito que eu quero, ele vai colocar o produto em cima do outro, que vai amassar, e tem gente que adora ser servida. Então, por enquanto, a gente optou por lojas onde eu tenho as duas opções, eu tenho o *self* e eu tenho atendimento pessoal.

João Luiz: _ lá em Londrina, é engraçado que em algumas lojas que o Muffato implementou às vezes a fila tá cheia, o caixa, tem algumas lojas gourmet, com fila única e tal e o *self* check-out vazio. A pessoa não vai... não vai lá! É impressionante, né, o comportamento?

Silvana: _ é cultura, também tem muito de cultura.

João Luiz: _ esse final de semana em Jundiaí, eu tava em Jundiaí, e eu vi numa loja Dom Olívio um *self* check-out que é um tubo que você só vai colocando... eu achei muito bacana, porque evita daquele negócio, às vezes, de poucos itens né...

Silvana: _ ah eu já vi. E parece que ele consegue, por causa desse túnel, né, ele consegue pegar o código de barra em vários ângulos.

João Luiz: _ Ele pega até embaixo. Tem uma hora que ele passa da esteira, ele pega embaixo, tem as luzinhas para todos os lados e quando tem perecível ou alguma coisa de hortifruti que precisa pesar, aí tem a balança do lado que entra a operadora. Mas eu achei bacana porque elimina aquela coisa de, ah, só cestinha, eu posso passar o carrinho inteiro e vai. Eu achei bem legal. E é uma loja... é uma loja gourmetizada, né? Tinha 15 caixas e tinha um desses aí, e tinha *self* check-outs tradicional. Achei bem interessante. Mas, éhh... e pro Carrefour, Silvana, quais as dificuldades que você acha que tem, pra ter uma experiência verdadeiramente *omnichannel*.

Silvana: _ olha, a gente falou, né, das 3 coisas que são fundamentais pra omnicanalidade: CRM, logística, tecnologia. Eu acho que essas são as três dificuldades do Carrefour. É se estruturar, investir e colocar tudo isso pra funcionar de uma maneira integrada, que é o mais difícil. Porque se fossem coisas isoladas, talvez fosse mais fácil. Mas tudo isso integrado é muito mais difícil.

João Luiz: _ e cansativo, né? E... duas coisas... eu até vi na teoria isso e eu achei interessante. Uma que eu quero te perguntar é assim: quais as vantagens que você vê, assim, do

pioneirismo em algumas ações digitais e, por outro lado, quais as vantagens, se você vê alguma vantagem, do atraso? Quer dizer, eu vou esperar outro fazer...

Silvana: _ a gente... éhh... eu dei um nome para isso. Quando a gente lançou o programa de CRM, eu falei que a gente era um *late mover* [risos]. Tem o *first mover* e o *late mover* ou *last mover*. A gente lançou muito depois que os nossos grandes concorrentes já tinham.

João Luiz: _ ah, é?

Silvana: _ qual é a vantagem, né? E o nosso *e-commerce* também. A gente retomou o *e-commerce* na alimentar em 2016...

João Luiz: _ porque tinha, parou...

Silvana: _ tinha, depois ficou um tempo fora, mas depois voltou. Qual é a vantagem de você fazer depois dos outros? Primeiro que você aprende com os erros de todo mundo. Segundo, que muitos dos aprendizados tinham a ver com integração. Então, por exemplo, aquilo que a gente viu que era a maior dificuldade dos concorrentes com programa de fidelidade, que era integração de base. Quando a gente foi criar o nosso, a gente falou: [“_ nossa base vai nascer integrada”]. Por quê? Porque depois eu conectar a base de *e-commerce* com a do banco, com a base do varejo físico, vai ser muito mais difícil, então eu já nasci com uma base só. A outra coisa que faz muita diferença quando você faz depois hoje em dia é a tecnologia. Não dá para comparar sistemicamente vários sistemas ligados, um emaranhado de coisas que tiveram que ser costuradas com uma plataforma totalmente nova, que você fala: [“_ bom, essa é a tecnologia de ponta, é a melhor plataforma, que já tem todas as coisas juntas, até a base, com meu *e-commerce* e com toda a questão de marketing, das campanhas de marketing em uma plataforma só”]. Então, hoje é exponencial, o desenvolvimento de tecnologia, daqui a 6 meses, se a gente for no mercado de novo e pegar qual é a melhor plataforma de CRM, já vai ser outra. Você imagina a de 20 anos atrás, a de 15 anos atrás. Tem programa de Fidelidade que nasceu aqui em 2000 no Brasil. O nosso nasceu em 2016. Muita diferença de tempo. Eu acho que, sim, existe essa vantagem, né, de você poder construir do zero, com ferramentas melhores e com a visão já muito apurada do que deu errado nos outros. Acho que essa é a grande vantagem. Tudo bem, não somos pioneiros, mas você já sai na frente numa série de coisas em relação a quem já está investindo nisso há muito tempo.

João Luiz: _ ou pelo menos tem a perspicácia de olhar o outro, né?

Silvana: _ outra coisa que eu há vivi... eu tenho 12 anos de varejo. Uma coisa que eu percebi já aqui no Brasil é assim: às vezes você tenta trazer alguma coisa, o *self check-out* um ótimo exemplo, o nosso concorrente implementou no passado. Outros *players* tentaram e não dava certo. Hoje em dia o consumidor está muito mais preparado para *self check-out* do que ele tava no passado. Então, dependendo do quanto você está tentando ser pioneiro, tem iniciativas que elas ainda... o nosso consumidor brasileiro não tá preparado pra isso. Existe um *time* necessário para ele entender e aderir a uma mudança de comportamento.

João Luiz: _ só que essa do chinês, do Alibaba, será que é uma das que a gente não tá preparado ainda?

Silvana: _ então, por exemplo, aqui no Brasil a gente não tem o *WeChat*, que eles têm, que é um aplicativo que faz tudo, reserva, paga... Será que a gente taria preparado pra viver isso no Brasil, já? Não sei. Então, assim, tem coisas que eu vejo que o consumidor é mais resistente. A gente falou sobre *e-commerce* alimentar. Todos tão tentando quebrar essa barreira para o cliente conseguir comprar produto perecível on-line. Faz muitos anos que alguns *players* tão no Brasil tentando e eles tão assim, '*flat*'. Você vê que a quantidade de pedidos não cresce, o lucro não aumenta, a quantidade de clientes não sobe. Talvez, daqui para frente, com todo mundo acelerando, talvez agora seja o momento, mas muitos estão nesse mercado antes de 2000...

João Luiz: _ e não deslancham.

Silvana: _ não deslanchou. Quem sabe a partir de agora! Então, assim, também o pioneirismo, eu acho que você precisa ter uma dose de ousadia, mas tem que ter uma grande dose de conhecimento do cliente para saber o que ele adere e o que ele não adere.

João Luiz: _ e considerando o Carrefour, você falaria alguma coisa do que foi pioneiro?

Silvana: _ olha, eu acho que nos últimos tempos, em omnicanalidade, eu acho que a gente tem a grande chance de ser pioneiro no varejo alimentar, porque eu vejo que no varejo no Brasil você tem exemplos de varejistas de não alimentar com uma omnicanalidade já muito desenvolvida. Mas não tem nenhum *player* de varejo alimentar que você fale: ele hoje entrega para o cliente uma solução omnicanal sem nenhum... que a gente chama de ##### [01:23:28], né, sem nenhuma ruptura dentro dessa... numa jornada fluida, com informação do cliente, com todos os canais conectados. Eu acho que esse é o pioneirismo que a gente tá tentando. Por exemplo, o nosso *drive*... acho que o teste que a gente está fazendo, não me lembro se existem outros testando. Éhh... e tudo isso conectado ao *on* e *off*, acho que tem grande chance...

João Luiz: _ Londrina... vocês são pioneiros! Até por conta... o investimento do Muffato você percebe que é muito grande, mas você percebe também que a dificuldade tá na integração. Eu recebo no aplicativo que eu tenho do Muffato também todos os dias *voucher* de coisas que eu não compro, que eu nunca comprei. Daí você para de olhar, vem o chamariz, vem o sininho, eu nem olho!

Silvana: _ e aí queima o canal!

João Luiz: _ exatamente!

Silvana: _ porque se você tivesse a opção de não quero mais receber os avisos, você ia deletar e não ia voltar mais.

João Luiz: _ exatamente! E... Silvana, tá quase acabando, você acha que a jornada tá mais complexa para vocês ou a tecnologia acaba deixando menos complexa ou... interpretar essa jornada?

Silvana: _ eu acho que a jornada tá mais complexa... e eu tava até falando hoje, pra mim, o marketing virou muito mais complexo do que era no passado, porque as possibilidades que a gente tem, elas são inúmeras. Fazer escolhas é cada vez mais difícil. Então, antes,

no passado, era muito simples. Aonde tem audiência? Qual o custo por 1000? Quantas pessoas eu vou atingir? Qual que é o meu *target*? Era quase que uma receitinha... era um *fill in the blanks*, você preenchia lá um formulário e tá aqui o seu plano de mídia. Era isso. A gente não tinha métricas, então a gente confiava nos dados da audiência, a gente acreditava que aqueles eram os canais de maior audiência, era onde valia a pena a gente investir, a gente se estapeava por causa de um TRP na Rede Globo e era assim. Hoje em dia, que é que melhor? É melhor eu anunciar na Globo ou no YouTube? É melhor eu fazer folheto ou oferta personalizada?

João Luiz: _ tá no Big Brother ou no Master Chef?

Silvana: _ é, no Big Brother ou no Master... nos canais tradicionais eu já tenho um leque enorme. A hora que você coloca os digitais, aí vira quase infinito. Eu faço e-mail marketing ou eu tento mandar as ofertas pelo WhatsApp? Eu invisto no meu aplicativo ou eu faço mídia digital? Então, assim, a lista do... são escolhas de Sofia o tempo inteiro. E o que tá se configurando no mercado, uma coisa que talvez esteja no seu radar, empresas estão estruturando o que eles chamam de marketing *mix modelling*. É um modelo do *mix* de marketing mais adequado para cada uma das marcas. Só que pra isso você tem que ter um histórico de tudo o que você fez de comunicação nos últimos dois anos pelo menos, com muitos detalhes, que produto você anunciou, a que preço você fez, em que canal, que programação, tem que ter muito detalhe disso. E aí você vai criando correlações: quando eu fiz esse *mix*, eu vendi tanto, quando eu fiz esse *mix*, eu vendi tanto. A minha venda caiu tanto, quando eu deixei de fazer isso. E você cria o que ele chama de modelo de atribuição, aonde você começa por estatística e por cruzamento de dados a inferir qual é o melhor *mix* de comunicação pra sua marca.

João Luiz: _ só dados históricos, né?

Silvana: _ coisa da NASA! Mas as empresas estão caminhando para isso. Por quê? Porque a ansiedade pelo melhor investimento com a verba que se tem é muito grande, e a cobrança hoje... tudo o que você fala de marketing as pessoas querem medir retorno sobre investimento, que é o ROI. Como é que vou medir o ROI? Eu preciso saber das pessoas que viram meu anúncio quantas foram para loja, se elas compraram ou não compraram o produto, como é que estruturei tudo isso, como é que eu amarro tudo isso. Então, é o que a gente falou no começo, marketing é uma área que vai mudar exponencialmente, depois do digital.

João Luiz: _ é verdade. Silvana, se fosse elencar, então, nessa questão da integração do ambiente *on* e *off*, o que você viu hoje como dificuldade pro Carrefour?

[trecho retirado da gravação em consenso com a entrevistada]

Silvana: _ [...] tipo de profissional, porque não é banal você juntar *expertises* diferentes, eu vivo isso todos os dias. Eu tenho... a maior parte do meu time viveu varejo tradicional nos últimos mais de 10 anos, são profissionais que se especializaram em varejo, que sabem fazer varejo tradicional, em canais tradicionais. E aí a gente está trazendo para o time, um time de marketing digital e a hora que você coloca esses dois times juntos, eles não trabalham. Um, porque não consegue desapegar do jeito de fazer do passado e o outro porque não entende a realidade do varejo tradicional.

João Luiz: _ e tem pressa.

Silvana: _ então, muito difícil.

João Luiz: _ e o teu time hoje, aqui quantas pessoas?

Silvana: _ eu tenho 60 pessoas, se a gente considerar também o time digital, que parte dele é terceirizado, apesar da gente tratar eles como se fossem funcionários, mais ou menos umas 60 pessoas.

João Luiz: _ e você já tem uma ideia do assunto da tese, que é esse gerenciamento, né, essas minhas curiosidades de juntar a teoria com a prática de vocês? Você quer falar mais alguma coisa que você acha relevante?

Silvana: _ olha, quando a gente pensa em experiências, eu acho que uma das coisas que ainda tá perdida nas estruturas das organizações é quem é o dono ou responsável por UX. Se fala muito sobre *user experience*, ou sobre *customer experience*. As organizações ainda não entenderam qual é o melhor lugar pra isso estar plugado. Aqui no Carrefour a gente não tem uma área de UX nem de CX definida. A gente tem um dono de tudo o que é SAC, atendimento ao cliente e ele também está fazendo esse atendimento nas redes sociais, então o cliente que interage com a gente, reclama de alguma coisa, pede uma informação ou faz um elogio, é ele que interage com os clientes também. Mas quando a gente pensa de experiência do cliente, quem é o responsável por isso? Ou será que isso é uma responsabilidade pulverizada? Porque na loja, quem cuida de experiência de loja é operações. No site, quem cuida de experiência do cliente é o dono do *e-commerce*. Nessa jornada como um todo, os *touch points*, a gente de marketing tem, de certa forma, mapeado, mas ainda é uma terra de ninguém, eu diria para você. Não tem ninguém dentro da organização que, de fato, esteja olhando a experiência de ponta a ponta com legitimidade.

João Luiz: _ você falando isso, eu fico infinitamente contente, porque eu vejo mais um... uma relevância pra minha tese, né, porque se eu conseguir contribuir teoricamente, que alguém lendo isso fala [“_nossa, eu preciso...”], poxa vida, eu vejo...

Silvana: _ quem deveria ser esse *customer experience*...?

João Luiz: _ *manager*?

Silvana: _ é, sei lá!

João Luiz: _ tá... fantástico! Fantástico! Silvana, pra gente encerrar a gravação, você acha que seria possível usar o nome Carrefour?

Silvana: _ eu acho que sim. A única coisa que eu vou te pedir: eu sou uma porta-voz do Carrefour, oficial, posso falar pelo Carrefour, mas todas as minhas entrevistas ou a maior parte delas, eu sempre tenho alguém da assessoria de imprensa junto comigo. Como nesse caso não tinha ninguém, você transcrevendo e me mandando, eu posso validar os textos com eles.

João Luiz: _ perfeito!

Silvana: _ e daí eu fico mais tranquila.

João Luiz: _ perfeito! E daí eu faço questão de fazer um documento, inclusive com a assinatura do meu orientador, falando isso que a gente conversou, né, e aí depois eu faço também questão de apresentar o resultado final, porque é um *feedback* que seria bem interessante. Venho pra cá de novo, pessoalmente, se for possível, vai ser um grande um grande prazer, porque é a vontade do pesquisador, né, de juntar uma coisa com a outra. Não tem interesse comercial, mesmo, então acho que isso até é o que eu declararia, com a assinatura do meu orientador e seria, sim, um grande prazer poder usar o nome Carrefour e se você tiver alguma publicação... Será que é só site ou tem alguma publicação que eu possa que eu possa usar?

Silvana: _ pode! Acho que tudo o que tiver de dados divulgados do Carrefour você pode usar.

João Luiz: _ e aqui na estrutura tem uma espécie de biblioteca que eu possa ter...

Silvana: _ olha, existe no nosso site... No nosso site você tem muita informação, porque agora a gente é uma empresa de capital aberto, tem muita coisa lá divulgada de resultados, de estratégias. Você vai ver muita coisa sobre transição alimentar, sobre transformação digital, que eu acho que pode te ajudar...

João Luiz: _ é, porque dados financeiros, não, mas éhhh... como história, mesmo, como caso, né?

Silvana: _ eu acho que o site já te ajuda muito. Se você precisar de mais coisa, aí eu posso te colocar em contato com a área de assessoria.

João Luiz: _ é? Ah, tá muito bom. Então, até eu fico, assim, realmente, imensamente agradecido pela abertura que você me deu, por esse tempo que você tá tendo, ainda mais nessas circunstâncias...

Silvana: _ mas é legal pra gente, assim, a gente ter esse olhar de quem tá fora questionando várias coisas, porque isso também faz a gente pensar.

João Luiz: _ tá bom.

Silvana: _ pra mim é sempre rico.

João Luiz: _ então eu faço questão de poder dar esse *feedback*. Eu já... sem usar nenhuma marca nesse consórcio doutoral que eu vou apresentar na quarta de manhã, já tenho a visão de doutores: oh, é relevante isso, é relevante aquilo, né, então depois eu também te dou esse *feedback*, mas essa proximidade do e-mail, a Letícia, o atendimento dela foi fantástico, foi bem carinhoso, então eu agradeço imensamente.

Silvana: _ imagina! Espero que dê certo, aí. Sucesso!

Fim da Entrevista.

Apêndice B – Transcrição da entrevista realizada com Diretor de Operações

Entrevista Individual – Carrefour Londrina – Sandro Oliveira – 17 de janeiro de 2019

Observações acerca do processo:

- Na transcrição, procura-se **respeitar ao máximo, na íntegra, a fala dos entrevistados, mesmo quando incorrem em erros morfológicos e sintáticos**. Nesses casos, de acordo com as normas, é mais importante privilegiar a semântica – o conteúdo e não a forma.
- Sempre que aparecer o sinal ###, significa palavra ou frase não entendida (ou inaudível).
- Os diálogos de terceiros reproduzidos durante a entrevista aparecerão em colchetes, entre aspas.
- Os diálogos referentes ao pensamento do interlocutor aparecerão entre chaves.
- As sinalizações em amarelo sobre os termos significam a necessidade de ajuste dos mesmos, caso não tenham sido entendidos corretamente.
- As sinalizações em amarelo, entre chaves, quando houver, referem-se aos detalhes que precisam ser destacados para melhor compreensão da transcrição.
- As reticências indicam a não conclusão do pensamento/fala.
- Todo texto será transcrito obedecendo ao Novo Acordo Ortográfico.
- Há ainda alguns sinais indicativos que podem ser importantes para o processo de análise: (av) aumento de voz; (dv) diminuição de voz; (ev) embargo de voz; (sf) sobreposição de falas.

João Luiz: _ Sandro, muito bom dia!

Sandro: _ bom dia!

João Luiz: _ estou aqui com Sandro Oliveira, correto?

Sandro: _ sim.

João Luiz: _ o diretor do Carrefour Londrina, da Loja do Carrefour Londrina, e, Sandro, já de antemão, como eu já comentei, muito obrigado por me receber. Isso daí vai ser extremamente útil pra minha tese. A Minha tese é na área de marketing e voltado pra estudar e analisar as experiências do Consumidor especificamente no contexto supermercadista. A escolha do Carrefour como objeto de estudo aconteceu pela questão de várias implementações que o Carrefour tem feito nos últimos anos nas suas operações, e por ter o faturamento maior do Brasil hoje, então me ajudaria contextualizar muito isso que eu quero trabalhar. Então, essa questão do gerenciamento das experiências são situações que hoje se discute como um algo mais do comportamento do Consumidor, né? Então, muito obrigado pela disponibilidade. Eu me comprometo a disponibilizar este arquivo eletrônico da entrevista se você assim desejar. Ele vai ficar registrado e vai ser transcrito depois, tudo é da maneira correta e o arquivo digital também fica guardado. Esse trabalho é estritamente acadêmico, ele não tem fins comerciais nenhum. E eu já tive oportunidade de ser recebido pelo Carrefour de São Paulo, na figura da Silvana Balbo, que é diretora de marketing e que ajudou com toda essa conversa pra a gente trabalhar nesse ponto. Então, muito obrigado mais uma vez.

Sandro: _ ok, estou à disposição.

João Luiz: _ Sandro, o Carrefour tem feito diversas, trabalhado diversas estratégias para se manter realmente na vanguarda de atendimento ao consumidor. Eu já li algumas coisas a respeito de preocupações com fornecedores, preocupação com o *background* da loja

para dar essa experiência, mas hoje, em nível mundial, né sendo uma rede internacional, qual seria o posicionamento pra marca Carrefour, especificamente para marca Carrefour?

Sandro: _ bom, hoje, eu acho assim, o posicionamento que a gente tem muito claro para nós do Carrefour é que o Carrefour seja reconhecido como o hipermercado mais querido pelo consumidor. Então, acho que isso é uma coisa que tem buscado muito, ser o preferido pelos consumidores, preferido e o mais querido. A partir daí é desenvolvido todos os trabalhos do Carrefour, pra que ele alcance isso. Sempre que o consumidor pensar em varejo, em hipermercado ou... ele lembrar do Carrefour e o Carrefour ser o primeiro na mente dele.

João Luiz: _ na mente dele.

Sandro: _ isso.

João Luiz: _ e, basicamente, em grandes linhas, que o Carrefour faz hoje pra que esse posicionamento aconteça?

Sandro: _ ah, o Carrefour trabalha... aí você teria que pensar em muitas questões. O Carrefour tem desenvolvido trabalhos em várias áreas para que isso aconteça, né, a gente tem trabalhado bem forte essa questão desde o nosso atendimento, né, até a questão de sortimento de loja, a questão hoje muito forte no Carrefour da sustentabilidade, né, da transição alimentar, é uma coisa também que hoje o Carrefour Mundial, né, que é seu primeiro hipermercado na transição alimentar, a gente quer democratizar a transição alimentar. Quando a gente fala de transição alimentar, a gente está falando de alimentos mais saudáveis, né, esse tipo de coisa, e não adianta só ter esses produtos nas lojas. Todo mundo, todos os outros varejos podem ter, a questão é democratizar isso, ter toda a questão dessa linha saudável de fácil acesso para todas as classes, né? E a gente fala muito a questão de preço. É ter produtos saudáveis no preço que todos consigam ter, né, e aí a questão de trabalhar muito no geral a qualidade dos produtos, né, como eu mesmo já disse, o sortimento, o atendimento... Outra coisa que a gente tem trabalhado muito forte é a fila nos caixas, né? A gente quer que o cliente tenha uma excelente experiência de compra, mas na saída da loja não pode ter um impacto negativo, que é chegar na caixa e ter uma fila, né? Hoje a gente sabe que tempo é uma coisa muito importante na vida de todas as pessoas, então a gente tenta trabalhar o máximo para minimizar essa questão do tempo do cliente também na saída dos nossos check-out...

João Luiz: _ e é um atrito, né?

Sandro: _ é um atrito, não adianta nada você oferecer uma excelente experiência de compra dentro da loja e depois ele se deparar com uma grande fila dele embora. Então, o Carrefour quer trabalhar todos esses conceitos ainda. E a questão também omnicanalidade, né, que a gente também... o Carrefour tá trabalhando muito forte com isso a gente tem o Carrefour *e-commerce*, a gente tem postos, drogaria, tem o banco Carrefour, tem o Atacadão, temos agora o Market, que é a nova bandeira do Carrefour, que é um mercado menor, né, temos também o Express, que é o de... são os menores, mesmo, são os de conveniência. Então, o Carrefour trabalha também muito forte a questão da omnicanalidade.

João Luiz: _ tá. Eu vi você falando do sortimento, e há alguns meses atrás eu vi uma reportagem na Exame, falando dos fornecedores de ovos e a preocupação até com a criação de galinhas...

Sandro: _ é, quando você fala disso, a gente fala da questão do *act for food*, né, que é a questão do lançamento do Carrefour, aí, da questão de linha saudável e a gente tem a questão dos nossos ovos hoje, a gente chama da nossa Nova Marca que antigamente era garantia de origem e agora chama Sabor e Qualidade. É uma linha que o Carrefour trabalha com rastreabilidade tem todo um contexto em cima da produção desses produtos. Nós temos as galinhas livres de gaiolas, né? Esses ovos, eles são provenientes de galinhas livres de gaiolas, que é um produto de uma qualidade melhor, é uma galinha que se alimenta melhor, é uma galinha aqui que não vive presa, não vive estressada, então, a qualidade do produto é melhor.

João Luiz: _ e pra loja de Londrina já chegou também?

Sandro: _ não, pra nós ainda não, mas ele tá sendo distribuído para todas as lojas e a gente também vai ter acesso...

João Luiz: _ é porque tem um raio de atuação, né?

Sandro: _ sim, sim, mas nós já estamos com desenvolvimento e muito breve vai ter. Os outros itens nós já temos. Temos o nosso salmão, né, faz parte também dessa linha, que é um produto também que ele é criado e rastreado desde o início e é um produto livre de antibióticos, de produtos que poderiam fazer mal à saúde. Pelo menos é tudo muito bem controlado pra evitar que... como a gente fala uma linha saudável, então são produtos assim, que são acompanhados desde o início do desenvolvimento desses produtos...

João Luiz: _ e aí tem rastreamento?

Sandro: _ tem, até se você vê, ele tem o QR Code, e o cliente pode muito bem, no momento da sua compra, fazer a rastreabilidade do produto.

João Luiz: _ ah, e *act for food*, ele também tem aquela questão de prever a questão dos peixes que não são congelados, que são sempre frescos. Aqui também tem?

Sandro: _ sim, o Carrefour tem. Nós temos o nosso balcão de... hoje, até acho bacana, porque aqui... lá em São Paulo a gente já tem uma certa concorrência maior, mas aqui em Londrina eu já visitei os concorrentes, né, nossos grandes concorrentes, o Muffato, Condor, e todos os outros, Cidade Canção, todos os que temos aqui, e nós somos a única peixaria fresca da cidade. E 100%, tirando, claro, nossos camarões, né, tirando a questão dos camarões, que eles são feito o descongelamento técnico, todo o restante do nosso sentimento de peixes frescos são peixes realmente frescos, não são nenhum peixe que a gente faça o conjunto descongelamento técnico. Realmente são peixes frescos, que vêm direto dos pescadores para nós. Então, nós trabalhamos realmente com os peixes frescos na loja.

João Luiz: _ e tudo está fazendo parte do posicionamento, né?

Sandro: _sim, com certeza, que a gente fala da questão da saudabilidade, né? Então, é muito mais saudável um produto que vem direto do produtor pra área de venda e depois pra mesa do consumidor, do que produto que é recebido, congelado e depois é descongelado. Então a gente tem toda essa questão, faz parte, sim, da saudabilidade.

João Luiz: _ perfeito. Oh, Sandro, e com relação ao cotidiano, especificamente à loja daqui de Londrina, que preocupações que você colocaria como experiência de compra? Você já mencionou experiência de compra do Consumidor, né? E o que é que isso significaria aqui pra nossa loja?

Sandro: _ bom, como nós somos uma empresa que... uma multinacional que hoje existe uma matriz, onde nós trabalhamos em conjunto com a nossa matriz, então muitas coisas já vêm determinado da matriz: sortimento, preço de venda, posicionamento de preço, vários projetos, todos eles vêm da matriz. Eu como diretor de loja, hoje trabalhando aqui na ponta, com o cliente, uma das coisas que muito me preocupa é questão do atendimento. Então, eu prezo muito isso em relação aos meus colaboradores, porque faz parte da experiência de compra, né, como eu te disse, a questão da fila, do sortimento, do preço, da qualidade, tudo isso tem que ta atrelado ao bom atendimento. Porque nós temos o balcão da peixaria, que é um balcão de atendimento, nós temos a padaria, que é um balcão de atendimento, nós temos um açougue, que é um balcão de atendimento, salsicharia, cafeteria, em todos esses departamentos existe um balcão de atendimento...

João Luiz: _ são contatos, né?

Sandro: _ são contatos, e nós temos contatos também de funcionários espalhados pela loja, que o cliente pode se deparar com qualquer um deles a qualquer momento pra tirar uma dúvida, e temos o caixa que é um que é inevitável contato. Então, assim, uma coisa que a gente... que eu prezo muito aqui a questão do bom atendimento, então eu falo muito meus colaboradores a questão do bom dia, boa tarde, boa noite, do olhar no olho do cliente, de perguntar ao cliente o nome dele, depois tratá-lo pelo nome, entendeu, a questão de ter um excelente atendimento. Isso faz toda diferença, né? A gente sabe que de repente o mau atendimento pode estragar toda a experiência, como eu falei da questão da fila. Então, se existe alguns pontos estratégicos hoje dentro desse mundo que a gente trabalha do varejo que... eu falo muito meus com funcionários, quando a gente escolhe trabalhar com o público, a gente tem que ter o discernimento de saber que realmente é um trabalho diferenciado, que tem que ter um equilíbrio emocional muito grande, que a gente lida com vários tipos de pessoas...

João Luiz: _ no dia a dia, né?

Sandro: _ o dia a dia, que não é fácil, pra poder até às vezes até administrar um conflito que não foi causado por conta Carrefour. Às vezes um cliente pode vir aqui já nervoso, chateado por algum problema pessoal, alguma coisa, e já tem uma tendência de acabar estimulando um mau atendimento, entendeu, porque nós somos seres humanos. Quando a gente se deparar com alguém que nos maltrata, normalmente a gente toma muito cuidado para não revidar da mesma forma. Então eu falo muito pros meus funcionários filtrar bastante isso e até pelo contrário, de transformar o mau dia de uma pessoa num bom dia, com sorriso, né, com um bom dia, um boa tarde, pois não, volte sempre, ajudar o cliente realmente nas necessidades dele dentro da loja. Então, acho que fora tudo isso que eu te falei, que é uma coisa muito já muito alinhada com a nossa Matriz, que

determina vários processos dentro da loja, o atendimento é uma coisa que é o dia a dia. Se a gente não perder a mão ali de tá conversando com os colaboradores, nossas reuniões de bom dia, de boa tarde, que a gente chama, que a gente todos os dias, e sempre tá relembrando essa questão do bom atendimento, que eu acho que isso faz uma diferença grande na questão da experiência de compra do cliente que é uma coisa...

João Luiz: _ e como é subjetivo, né, um bom atendimento, porque é como você falou, é conforme o dia da pessoa. Às vezes passou alguma coisa no shopping e vem para cá...

Sandro: _ no trânsito, às vezes, né, até chega aqui nervosa e já maltrata o colaborador. Se o colaborador não toma muito cuidado, ela acaba revidando e aí é muito ruim. Eu passo por isso, tenho 23 anos de empresa, então, eu não comecei como diretor de loja, comecei como operacional, então eu desenvolvi muito isso no meu trabalho nesses 23 anos, que é administrar essas questões de conflitos dentro da loja, de cliente que já vem às vezes com o problema gerado, já vem aqui muito nervoso, né, e a gente tem que transformar isso numa forma positiva. Então acho que esse é um dos grandes desafios nossos, que é conseguir fazer com que todos tenham isso. Falando diretamente hoje somos... só diretamente são 220 colaboradores na loja. Se eu te falar de terceirizados, de promotores, de terceirizados de segurança, do estacionamento, que é terceirizado, então a gente pode tá falando de mais de 300 pessoas. Então, de repente, você conseguir que todas as pessoas tenham um bom atendimento é um desafio muito grande.

João Luiz: _ e será que o consumidor sabe que aquele promotor não é teu funcionário?

Sandro: _ não. Isso é uma coisa que, por isso que eu tenho um trabalho feito assim muito de inserir eles dentro, né, do nosso cotidiano, com reuniões, reuniões semanais, de tá fazendo sempre o bate-papo com os promotores, porque o cliente... talvez poucos, mas acho que a grande maioria não tem esse discernimento de saber que ele é um promotor da indústria, que o cara trabalha pra Nestlé, pra Unilever, pra Coca-Cola, pra Ambev. Não, ele não é um funcionário do Carrefour. Se ele destratar um cliente meu dentro da loja, o cliente vai imaginar que ele foi maltratado pelo Carrefour. Então, esse é um outro desafio que com certeza quem tá com crachá no peito é uma coisa, quem não tá com o crachá do Carrefour no peito é uma outra coisa. Então a gente tem que inserir essas pessoas dentro desse contexto, que é o outro desafio.

João Luiz: _ e é um desafio diário, né?

Sandro: _ diário, diário. É como eu te falei, se não falar... nós temos uma reunião no Carrefour que se chama de bom dia e boa tarde, que são as reuniões que nós fazemos diariamente com os colaboradores...

João Luiz: _ todo dia?

Sandro: _ todo dia a gente tem a reunião de bom dia e boa tarde, onde a gente fala tudo que teve: hoje nós temos isso, temos aquilo, aconteceu algum problema ontem, tal, tal, tal, enfim, e aí a gente tá sempre falando do bom atendimento, sempre falando de acolher o cliente, porque senão a gente não consegue fechar a questão da boa experiência.

João Luiz: _ e pensando em experiência, especificamente no setor de supermercados, que é que você pensa, Sandro, que possibilita um relacionamento duradouro com o cliente? Porque

é como você falou: nós temos na nossa cidade vários mercados grandes, você tem um mercado de bairro, tem inúmeros formatos, né, nesse segmento. O que é que gera um relacionamento duradouro?

Sandro: _ eu acho assim, o cliente, durante todas as experiências dele, a gente evitar que ele tem algumas decepções, porque o que pode quebrar esse elo aí são as decepções dele do atendimento. Então, acho que dentro de todo esse contexto que a gente falou, por exemplo, o cliente que vem numa loja hoje é um cliente que só consome o refrigerante da marca Refriko, que é uma marca de nós temos, local, aqui, ou arroz Alegrete, que é um arroz vendido também aqui na região. E ele vem primeira vez, não tem. Aí tudo bem, ele vai comenta com alguém e tal, vem na segunda, não tem, talvez vem na terceira, não tem, talvez na quarta ele vai pra um concorrente e não volta mais. A mesma coisa se diz a qualidade. Ele vem aqui, compra um produto... encontra o produto no açougue, enfim, na peixaria, que não tá com uma boa qualidade. Ele vai lá e identifica aquilo. Tudo bem, volta uma outra vez, se identificar de novo não é legal. Na terceira, volto a dizer, talvez ele não volte mais. E a questão do atendimento também tá atrelada a isso. Ele vem aqui, ele é mal-entendido, faz o saque, alguma coisa do tipo, chama algum gerente, alguém pra reclamar na loja, não tem um *feedback* positivo e depois volta, continua o mesmo problema, volta... Ele não retorna. Então, ele tem... o cliente na loja... hoje o nosso grande desafio é esse, que ele tem oportunidade, ele pode comprar... preço é uma coisa que... hoje eu vou te dizer que são centavos a diferença se você for ver numa compra grande, muitas vezes você não vai encontrar uma discrepância tão grande dentro de uma compra. Claro que, de repente, um hipermercado dentro de uma região mais nobre, entendeu, um formato um pouco diferente, como você pega, talvez, o Muffato Gourmet, que tem ali, que é pra um público diferenciado, lá, se você fizer uma compra lá e uma compra aqui, o preço vai dar uma compra num valor diferente. Mas você vai aqui no Mufatto, vai no Cidade Canção, no Muffato da Madre, no Cidade Canção, ou outro concorrente que tem aqui perto, a diferença da compra não vai ser tão grande. Então, ele tem essa opção de ir para outro concorrente. A partir do momento que ele não for bem atendido aqui, ele vai migrar para outro lugar...

João Luiz: _ não é necessariamente preço?

Sandro: _ não é necessariamente preço. Hoje, sim, é claro, o preço faz parte, mas, assim, o mesmo preço que eu tenho condição de fazer hoje aqui, os concorrentes têm condição de fazer também, não muda muito. O mesmo preço que a gente negocia com uma indústria, eles vão negociar também, então muda muito, entendeu? Então, o que... eu volto a dizer, tem que ser todo o contexto geral, porque o cliente tem que vir aqui, achar o que ele quer, ele circular bem dentro da loja, tem um carrinho que anda, limpinho, bem arrumadinho para ele pegar, de fácil acesso, ele adentre a nossa loja e veja os funcionários sorridentes, se precisar de alguma dúvida, alguém vai lá e tira, procura o que ele quer, encontra, que preço teja na gôndola, que o preço teja correto, é muito importante, que ele vai até o check-out e não tenha nenhuma dificuldade, vá embora e ponha no carrinho dele, saia com segurança, do estacionamento com segurança e essa é uma boa experiência de compra. Se tiver algum ruído no meio disso, pode criar um desejo dele ir até um outro concorrente. Então, assim, acho que uma criação que você disse, duradoura com cliente, um elo que o cliente conviva sempre com a gente, é isso acho, que é ter uma boa experiência de compra e que isso não seja quebrado dentro do período que ele vem aqui mensal, semanal, anual, que seja, porque isso, sim, pode fazer com que ele não venha mais. Eu acho que essa experiência tem que ser duradora, não é

ele vir aqui, ter uma experiência boa num dia, e uma ruim no outro. Aí, durante um churrasco com a família, noutra oportunidade, ele conversando com alguém e comentar: [“_ah, mas eu fui lá no concorrente x lá, pô, e fui bem atendido, lá tinha que eu procurei, lá foi tudo bem, loja tava limpa, agradável, um ambiente bom, ar-condicionado, tal, peguei e fui embora”]. E aí o cliente: [“_ opa, pera aí, eu vou lá pra ver como é que é”]. E vai lá, gosta e não volta mais. Aquele elo que a gente queria criar aqui foi criado lá. Então, acho que, assim, é isso, a gente ter... ser estável no que a gente oferece o cliente, não instável, uma hora tá bom, uma hora tá ruim. Se isso... criar esse elo com cliente, pra que ele venha sempre aqui, é a gente sempre está estável no atendimento, não instável no geral, entendeu, na experiência de compra. Sempre igual, sempre tá bem, sempre bem posicionado. A partir do momento que a gente não tiver bem posicionado, a gente vai perder alguém, entendeu? Eu acho que é isso, que tem que ser... eu penso muito assim desde quando trabalhei aqui, a gente tem que estar com a loja boa todos os dias, todas as horas, porque senão a gente perde.

João Luiz: _ você falou uma coisa que me fez pensar, não é só hoje relacionamento duradouro, experiências duradouras, que a experiência seja constante.

Sandro: _é. E aí a gente tem que o restante a gente se adequar com a evolução, com a tecnologia, com tudo que vem acontecendo, porque não dá... hoje se Carrefour estivesse exatamente como estava 95, quando entrei na companhia, a gente perdido todos os clientes a gente. A gente tem que acompanhar a tecnologia, acompanhar evolução de tudo que vem acontecendo no País né, porque a gente ta inserido no Brasil, a gente vira a realidade do Brasil. Então, a gente tem que acompanhar tudo isso, então eu acho que tem que ser assim, se adaptando, claro, a cada necessidade. A gente vem de uma nova geração agora, a gente...a cada período de geração que muda, as coisas têm que mudar. Hoje o hipermercado não é o mesmo hipermercado dos nossos avós né? Talvez nem os nossos pais e pros nossos filhos futuramente sejam outros...

João Luiz: _ outro formato.

Sandro: _ outro formato, exatamente. Então é isso é acompanhar também toda essa mudança que a gente vive dentro da vida, do cotidiano.

João Luiz: _e esse cotidiano de vários tipos de consumidores diferentes, né, porque entra da vovó ao mais novo, você me fez pensar numa seguinte situação: o que que muda da jornada de compras hoje do que era, então, o supermercado há anos atrás da nossa loja aqui em Londrina, que tá inserida dentro do shopping? O que que isso representa nessa jornada de pessoas? Ou de Londrina? Ou da região?

Sandro: _ bom, assim, eu acho que o que muda um pouco, assim, é claro que se você olhar hoje, vamos dizer assim, a questão de leiaute, a questão da modernização da loja, a nossa loja passou por uma reforma, por algumas reformas durante esse período, não precisa dizer dos nossos avós pra cá, a loja passou por algumas reformas, passou por algumas adequações. Hoje você vê que é um ambiente mais agradável, uma loja mais iluminada, uma loja mais bonita, mais moderna, se criaram mundos dentro da loja, a gente tem lá um mundo de eletrodomésticos, temos o mundo da casa, aí temos o mundo do mercado, que é a parte dos alimentos, a moda, o mundo da moda, que seria parte do têxtil. Então, assim, a gente consegue distinguir um pouco o que cada área... pra cada loja, por exemplo, ah, talvez uma vovó que vem aqui ela não é muito voltada à tecnologia, ela é

muito voltada ao mundo da casa, entendeu, então a gente tem lá o ambiente, o universo casa. Aquela senhora vai ver lá casa, né, nós temos um totem bonito, escrito lá Casa, a cliente já vai ver: opa, é ali que eu vou. Ah, o público mais jovem já vai ver lá, né, eletro, tecnologia, ele já vai se deparar mais aí aquela questão, a própria questão da tecnologia, que hoje é uma coisa muito gritante para todos nós, nós temos a nossa maior tecnologia na entrada na loja. Você entra na loja já tem as mesas dos celulares, hoje, com todos eles pra degustação do cliente ali, o cliente consegue mexer, que no passado era tudo dentro de uma vitrine, então você vê que a gente está acompanhando bem a tecnologia. Como eu disse, a parte da maior tecnologia que nós temos hoje, o que mais grita nos olhos dos jovens hoje, que é a questão do celular, smartphone e tal, tá bem ali na cara do gol, acho que muda bastante, né? A gente criou esses universos dos clientes pra que cada um procure o que ele realmente deseja...

João Luiz: _ e aqui na loja nós temos quantos mundos?

Sandro: _ ah, hoje nós temos a parte de eletro, a parte da casa, a parte da moda, temos a parte do mercado, acho que são esses 4 mundos, 4 grandes mundos. Ah, temos a parte do automotivo no fundo, uns 5 mundos, mais ou menos. E acho que é isso né? E a questão hoje que a gente também adequou muito de lá pra cá, são duas coisas: uma é a questão da saudabilidade, que não se falava muito no passado. Então hoje nós temos lá os corredores saudáveis, onde você tem todos os zero açúcar e zero lactose, menos sódio, todos os produtos mais saudáveis, então a gente fala muito disso, então a gente criou também essa... andou junto, caminhou junto com essa questão da saudabilidade, essa parte também acho que é muito importante, que a gente tem acompanhado...

João Luiz: _ e nessa jornada do consumidor de Londrina e regional, dá para perceber pessoas da região, que fazem compras aqui? Tem algum tipo de ideia ou só pelo uso do cartão mesmo, se é mais londrinenses ou se pega realmente Arapongas, Apucarana, Ibiporã?

Sandro: _ não, pega, sim. Pega porque essas localidades que você falou não tem grandes hipermercados, né? Então, assim, você pegar uma loja como Carrefour, a bandeira Carrefour, ele é um hipermercado aonde você encontra tudo sobre mesmo teto, né, que o conceito de hipermercado realmente é isso, é encontrar tudo dentro do mesmo teto, que você pega desde um eletro, um vestuário, uma coisa pro celular, utilidade pro lar, tudo isso dentro do mesmo teto, que você vai no supermercado não tem. Supermercado normalmente não tem TV, não tem roupa, essas coisas, então, assim quando você pega essas regiões um pouco mais afastadas daqui, que não existe um hipermercado, eles vêm, os clientes buscam, sim, o Carrefour aqui porque eles não têm essa oportunidade. Eu converso, atendo alguns clientes que vêm uma vez por mês, que o cara vai rodar alguns quilômetros para vir aqui. Então dá pro cara rodar 100 quilômetros para vir até a loja semanalmente, torna uma despesa alta para ele. Mas ele consegue deixar agendado mensal que ele venha uma vez por mês para cá, passar uma compra grande, aproveita pra passear no shopping, entendeu, aproveita tudo isso e consegue juntar essas duas coisas, que é ele aproveitar o dia dele dentro de um grande shopping, junto com o Carrefour, que acho que é um dos grandes benefícios, que nós temos aqui na cidade, que é ta dentro do melhor shopping da cidade. Outra coisa que eu tava te falando, que você me falou sobre acompanhar essa evolução desde os nossos avós pra cá, o Carrefour também se adaptou muito na questão da praticidade, né, na questão dos pratos prontos, a questão de pequenas porções. Hoje a gente trabalha com o que a gente chama de produtos *single*, né, que são produtos de menores porção. Por exemplo, tem muito hoje...

tem pessoas que moram sozinhas, pessoas que são simplesmente um casal, sem filhos e que não vai vir aqui para comprar uma bandeja com 10 bifés de contrafilé, por exemplo. Ele vai vir aqui, ele quer uma bandejinha com quatro bifezinhos de contrafilé, com 4 linguiça toscana, entendeu, com 2 filezinho de San Peter, então a gente trabalha também com a questão dos produtos *single*, que a gente consegue atender os clientes que comprem em menores porções e também a questão muito dos produtos de praticidade pra casa, dos pratos prontos, nós temos a nossa pizza de fabricação própria, nós temos o nosso lanche na hora do lanche, nós vendemos pastel. Então a gente tem tudo uma questão também hoje da praticidade dos produtos congelados tal, então tem essa área também lá, no nosso produto que chamamos de PAS, que são produtos de autosserviço, que o cliente vai lá... entendeu? Então a gente evoluiu, no passado também não tinha muito disso, né? Nossa avó não tinha micro-ondas, então hoje existe, a gente acompanha tudo isso, desde o cliente que ta sozinho, que mora sozinho, que quer uma pequena porção, até uma grande família que nós vendemos hoje também os nossos produtos num bandeja grande, que nós chamamos de bandeja familiar. Se você for lá, tá lá bife de contrafilé familiar. Por quê? Porque lá tem 10 bifés de contrafilé. Então aquela bandeja é pra uma família grande. Ao mesmo tempo nós temos o produto *single*, que é uma bandejinha pequena, que tem 3, 4 bifés. Então a gente tá tentando atender todos os públicos, é mais uma estratégia do Carrefour, entendeu?

João Luiz: _ ótimo! E você falou da marca como hiper também, aqui em Londrina a gente tem uma situação que tem a marca Carrefour e tem Atacadão com duas lojas, né?

Sandro: _ sim, exatamente.

João Luiz: _ como que é a questão do preço? Como que você acha que hoje, então, preço influencia no cliente da marca-mãe Carrefour?

Sandro: _ bom, assim, eu acho que o preço ele influencia muito e vem influenciando muitos de uns anos pra cá muito por conta da conta da condição da economia do País, né? Então, assim, eu acho que os atacarejos cresceram muito nos últimos tempos por conta disso, né? Os clientes foram obrigados a pesquisar cada vez mais preço por conta da condição financeira. As pessoas vivem em uma condição de cada vez mais, né, de retração, de questão de desemprego, de um monte de coisa, que acaba fazendo ele procurar por preço. Então, o preço é um atributo muito importante hoje. Os atacarejos... é cada vez mais a gente ta se aproximando dos preços dos Atacarejos, eu vejo, eu faço pesquisa normalmente em atacarejos, e talvez hoje ainda seja um mito na cabeça do cliente que ir no atacado é melhor...

João Luiz: _ não é tão mais barato assim.

Sandro: _ eu não tô vendo isso mais ta, realmente não. No passado aí, ano passado, talvez durante o ano todo passado, em alguns momentos, foi realmente diferente isso. No passado, o atacado só vendia... ele vendia só pra... Pegar o Makro, antigo, da minha época, da minha infância, pra comprar no Makro você tinha que ter um cartão, que você tinha exatamente, se não, você não podia comprar. Aí eles foram abrindo isso, hoje você faz compra, hoje existe o preço do atacado e do varejo você. Então você pode ir lá e comprar em poucas quantidades. Você não é obrigado a comprar um pack de Cocas, pode comprar uma Coca. Só que também se você for lá, vai tá lá: compra um pack, compra uma unidade R\$ 6, compra um pack com 4 paga 20. Então você vai ter uma

economia ali, então, comprando em packs, mas, assim, eu vejo que na verdade o próprio hipermercado tem buscado se aproximar mais, porque senão a gente não sobrevive nesse mundo. Imagina, se, de repente, realmente o Atacarejo for muito mais barato do que a gente, todo mundo para se comprar no hipermercado, a gente vai morrer. Então, o hipermercado tem acompanhado muito preço, eu tenho pesquisa, e já não é mais tão vantajoso comprar no Atacarejo. É uma loja muito fria, eu vejo o Atacarejo um atacado com uma loja muito fria, são lojas com grandes gôndolas, aquelas pessoas transitando com empilhadeira no meio...

João Luiz: _ como um depósito grande, né?

Sandro: _ como um depósito grande, exatamente, é um negócio muito frio, dificilmente você ver o funcionário para poder te atender tudo, são lojas bagunçadas, mais sujas, eu acho, assim, eu não vejo... não são lojas que se preocupam tanto... Olha o piso do hipermercado e olha piso no Atacarejo, até porque transita com uma empilhadeira num piso daquele... se botar uma empilhadeira daquela aqui no meu piso, eu morro do coração. Meu piso é encerado semanalmente, ele é polido. Se você olhar piso da loja encanta, né, é um negócio... Então, assim, nós temos o nosso diferencial realmente do Atacarejo, né? E que é o atendimento também, é você poder não necessariamente comprar em grandes volumes, você compra tudo em unidade, e é o que eu falei, eu acho que esse mito tá acabando de que, ah, compensa trocar e comprar no Atacarejo, já não é mais muito assim, não, você pode fazer uma pesquisa e você vai ver que não é. Eu faço semanalmente. Então eu vou no Max Muffato, muitas vezes no próprio Atacadão e eu vejo que nossos preços estão...

João Luiz: _ ah, e o Atacadão aqui é uma administração separada?

Sandro: _ é separada, com CNPJ, né, é tudo separado, totalmente separado do hipermercado.

João Luiz: _ e o Makro aqui perto fechou, né?

Sandro: _ fechou, exatamente...

João Luiz: _ agora, recente, né?

Sandro: _ é.

João Luiz: _ acho que era um dos pioneiros, junto com aquele outro atacadão da Tiradentes...

Sandro: _ sim, sim, era...

João Luiz: _ não sei qual era o mais antigo, mas...

Sandro: _ sim, era ele mesmo.

João Luiz: _ aí você comentou também essa questão do cuidado piso. Aqui na loja, Sandro, que cuidados do ambiente físico, assim, que você imagina que mais faz a diferença na atmosfera da loja?

Sandro: _ ah, eu acho que é limpeza e iluminação, são duas coisas muito importantes e o ar-condicionado, né, nós estamos numa cidade muito quente, o clima daqui é muito quente. Então, assim, eu acho que é limpeza de loja, ar-condicionado, iluminação e limpeza dos sanitários a gente não abre mão, tem que fazer rondas diárias, ver como é que tá. Abastecimento de descartáveis nos sanitários, a limpeza dos sanitários, o ambiente geral da loja toda, limpeza quando eu falo não é só de piso, é de gôndola, é de produto, é da esteira da menina que recebe seus produtos lá para você fazer sua compra. Ela tem o kitzinho de limpeza lá, se em algum momento ela acabou de fechar uma conta e o cliente colocou uma carne que vazou sangue, um peixe, que molhou a esteira, ela já tem uma perfex lá para ela pegar e passar na esteira, deixar limpinho. Então, uma coisa que eu acho que dá um impacto muito grande é isso, é limpeza, iluminação, ar-condicionado, e aí junto, quando eu falo em limpeza no geral entra os sanitários, é muito importante limpeza, abastecimento dos descartáveis, e isso desde o estacionamento né? Acho que... eu prezo isso na minha linha de trabalho desde quando eu entro, já entro antes da loja abrir, pra saber como é que tá a limpeza estacionamento, já tem um rapaz com soprador, soprando as folhas, tenho cobrado à manutenção pra pintar todas as guias dos acionamentos, dos canteiros das árvores, a fachada da loja nós pintamos há pouco tempo, tá bem pintada. Então, assim, tudo isso faz parte da atmosfera da loja. Lógico, não tenha dúvida, depois você trabalha como eu, 23 anos no varejo, você tem olho clínico né? Então assim, quando eu passeio em outras oportunidades com a minha família, que seja num hipermercado, numa loja de roupas, confecção, de calçados, na Havan que seja, qualquer lugar que eu vá, meu... a primeira coisa que você olha é se a cancela tá abrindo, se ela tá bem certinho, o cartão tá saindo bonitinho, se tá limpo o estacionamento, se tá pintadinho...

João Luiz: _[risos] não tem como se desligar...

Sandro: _se o carrinho que você tá andando a rodinha não tá, tipo, que você quer ir para esquerda e o carrinho tem vida própria, tá te pulando pra direita...

João Luiz: _ e a família tem que acostumar com isso [risos]...

Sandro: _é, minha esposa sempre fala. Eu pego papel no chão, quando estou nos concorrentes, quando eu to em algum lugar, então isso se torna uma cultura na vida da gente. Então isso eu prezo muito, acho que... te deixa até esse convite, à vontade, a hora que você terminar aqui essa entrevista que você tá fazendo, dá uma voltinha na loja, dá uma olhada pra ver o que é você sente.

João Luiz: _ mas eu como cliente eu vou precisar dar uma voltinha mesmo, eu já trouxe a minha relaçãozinha, não vai ter desculpa pro final de semana [risos]...

Sandro: _legal, fico feliz.

João Luiz: _eu também percebo que a loja como hiper, ela tem uma variedade de sortimento enorme. E em comparação ao que você percebe dos seus concorrentes que não têm lojas às vezes tão grandes como essa aqui em Londrina, né, dá para contar os tamanhos, a importância aqui que você vê isso, do sortimento de produtos pra experiência?

Sandro: _ah, você não tenha dúvida de que é um dos atributos que tá dentro da experiência de compra. E eu acho que é outra que a gente ainda bate no Atacarejo. Ele não tem um

sortimento tão grande, entendeu, ele... como ele massifica muito os produtos na gôndola, ele não tem tanto espaço físico para trabalhar ali uma frentinha de cada produto. Você pega aí uma perfumaria da minha loja, por exemplo, você vai lá, uma frentinha de cada desodorante tem todas as fragrâncias, pra todo tipo de cliente e isso tem uma importância enorme no dia a dia do cliente, porque todos têm suas preferências. Por exemplo, o meu arroz predileto é o Prato Fino. Dificilmente vou comprar outro arroz que não seja o Prato Fino. Então, se você vai e não tem o Prato Fino, você já não se sente bem. Às vezes você gosta de um azeite. Eu, por exemplo, costumo comprar, por mais que tenha aí toda a mídia do Galo, do Andorinha, eu adoro o azeite Terra de Camões, é uma importação própria do Carrefour, só tem no Carrefour. Então você não vai achar o azeite Terra de Camões em outro lugar, eu acho ele maravilhoso, então isso é uma coisa que já me liga ao Carrefour. Vamos dizer que seu não fosse funcionário do Carrefour, até porque eu tô aqui dentro, eu tenho essa facilidade de fazer as compras todos os dias que eu preciso aqui, mas se eu fosse o cliente externo, talvez o Carrefour teria me retido por isso, eu compro uma vez o azeite Terra de Camões gosto desse azeite, é um produto de importação do Carrefour, só tem no Carrefour, vai me fazer voltar no Carrefour. Então o Carrefour tem uma linha de produtos importados né, tem a nossa marca Carrefour também, que é uma coisa que a gente fideliza muito o cliente, nós temos uma gama de produtos da marca Carrefour que você só vai encontrar aqui, entendeu? Nós temos produtos excelentes, nós o nosso arroz Carrefour Discount, ele é muito bom, nós temos um requeijão da marca Carrefour excelente, biscoito Wafer da marca Carrefour, bomba de vender...

João Luiz: _a batatinha frita...

Sandro: _a batatinha frita, o biscoito de polvilho do Carrefour, nossa, eu já compro também, eu tenho uma bebezinha que adora biscoito de polvilho. Eu já comprei de outras marcas e minha esposa falou: [“_amor, compra do Carrefour, que eu vejo que ela gosta mais”]. Então, assim, coisa que faz parte do nosso sortimento e faz muito nós retermos o nosso cliente são os produtos da marca Carrefour. Por quê? Porque é um produto que além da gente ter exclusividade da nossa marca, ele está bem posicionado em preço, entendeu? Então, importância de ser um produto de fácil acesso. Ele é um produto bom, normalmente você pode comprar sem preocupação, são todos excelentes, bem posicionados de preço. Então isso está totalmente ligado ao sortimento, que é isso que você acabou de me falar. Então, é muito importante.

João Luiz: _e tendo a ver com essa situação do sortimento também, a gente começa a perceber que no comportamento do consumidor, cada vez mais tem consumidor que pesquisa na internet e vem comprar numa loja física ou que pesquisa numa loja física, mas acaba comprando na internet. Isso no supermercado, né, não só no Carrefour, mas um supermercadista acontece isso, Sandro?

Sandro: _sim, eu vejo... me deparo muitas vezes quando a gente tá... principalmente a gente vê muito isso no eletro por enquanto, né? Quando você tá no departamento do eletro e a gente monta uma dinâmica do produto, uma ilha de uma TV de 55 polegadas, smart, 4K, tal, não sei o que, e coloca lá: de R\$ 4.900,00 por R\$ 3.500,00. O cliente vai pegar o smartphone na hora e vai olhar o quanto que ele vê, quanto que tá fora, ele pesquisa, e isso tá muito vivo, principalmente de eletro. Você não vende um eletro hoje, praticamente, sem o cliente pesquisar, entendeu? E aí a gente percebe muito. Às vezes que a gente vai lá e fala: [“_oh, mas eu achei aqui mais barato na internet! _Ah, mas o

senhor inseriu no carrinho de compra pra ver quanto é que fica o frete?"]. Então, você não tem uma explicação técnica do produto, você não pode levar na hora, tem todo um requisito. Claro, existem lojas virtuais e lojas físicas. Normalmente, o virtual é mais barato. Tudo bem, mais barato olhando preço produto. Dependendo do produto em si, o frete não compensa. Claro que frete pra comprar uma tela grande talvez compense, mas você comprar... eu tenho essa experiência porque minha esposa tem uma mamadeira específica que ela compra pra minha bebê, e ela viu essa mamadeira na internet e falou para mim: ["_oh, amor, eu achei aqui na internet essa mamadeira barata, R\$ 50, só que o frete é mais 30"]. Pô, você vai sair... oitenta numa mamadeira! Você vai procurar num lugar, numa loja física, você vai achar por 60, vamos supor. Aí você vai falar, ah, ta mais caro do que a internet? Ta mais caro do que a internet, mas você já compra, vem embora, não tem frete, entendeu? Então, assim, é uma coisa que eu converso muito com os clientes quando eu atendo pessoalmente no eletro: ["_ah, essa TV aqui ta mais barato na Internet! Não, sim, senhor, ta mais barato na internet, mas na internet o senhor vai pagar o frete. O senhor já procurou saber o valor do frete? Aqui nós temos a facilidade do senhor tirar as dúvidas do produto, o senhor pode até levar na hora, se tiver condições do transporte, já é feito teste no nosso "Faz mais fácil", o cliente já sai com o produto daqui testado, funcionando, sabendo que tá funcionando..."]. Então a gente tem que saber mostrar pra ele que a loja física também tem os seus benefícios.

João Luiz: _ o Carrefour Faz mais fácil...

Sandro: _ Faz mais fácil é o nosso posto de teste...

João Luiz: _é aquele posto ali ao lado?

Sandro: _aquele posto ao lado do atendimento ao cliente. Você compra um eletro, você se direciona até esse balcão, o rapaz já testa pra você, te mostra que o produto tá funcionando e você vai embora com segurança.

João Luiz: _e é do Carrefour ou é terceirizado?

Sandro: _é terceirizado, é uma empresa terceirizada.

João Luiz: _ta, e, Sandro, essa incorporação de on-line, off-line, né, o que você vê hoje que o ambiente físico tá puxando, tá querendo incorporar do ambiente virtual, do on-line?

Sandro: _ah, eu acho, assim, a gente tem que... o Carrefour, na verdade, como a gente viu que não adianta a gente ficar só debatendo e brigando com esse mundo virtual que existe hoje, o Carrefour tenta agregar isso hoje. Nós temos o Carrefour *e-commerce*, né, nós também temos nossa loja virtual e também nós temos um sistema que hoje chama de... como é que é o nome mesmo? Desculpa, agora fugiu o nome... Tem um sistema que você compra pela internet, entrega aqui na loja.

João Luiz: _ah, tipo um pegue fácil...

Sandro: _isso, mais ou menos isso...

João Luiz: _um compre e retire...

Sandro: _clique e retire. Agora que você falou eu lembrei o nome do sistema, é clique e retire. Quando você compra pela internet, tem uma abinha lá que mostra pra você no item que você ta comprando, se ele faz parte do clique retire. Se ele fizer parte do clique e retire, você tem opção, em vez de entregar na tua casa, entregar no Carrefour mais próximo da sua casa, e aí você recebe uma informação que esse produto já tá no Carrefour, e aí você vem aqui pra buscar. E aí a gente tem uma experiência que X por cento desses clientes que vêm buscar o produto aqui acaba entrando na loja e comprando alguma coisa. Então, a gente ta, de uma forma... entendeu? O Carrefour ta integrando o on e off e ganhando dos dois lados.

João Luiz: _mas esse retire é comida, não? Varejo alimentar?

Sandro: _ainda, não. Mas existe um projeto no Carrefour de Pinheiros, em São Paulo, já existe, que é o Projeto Food, que aí o cliente compra pela internet: [“_ah, eu quero um pacote de arroz, 2 óleos tal, eu quero um açúcar tal”], compra debita do cartão, ele vai lá, entra numa das vagas do estacionamento, encosta na vaga, aperta o interfone, aí vem o funcionário que põe no porta-malas dele. Então, já tem esse serviço sendo testado em São Paulo e vai com certeza abranger pra várias lojas...

João Luiz: _e aqui na nossa loja o que que tem on dentro do off?

Sandro: _do on dentro do off, tem o clique e retire, você pode fazer a compra no clique e retire daqui...

João Luiz: _tem mais alguma integração?

Sandro: _opção... não! Que eu me recorde, não. A gente tem só, que seria do on... a gente tem... a gente ta falando de aplicativo, que seria o Meu Carrefour, o site do Carrefour, tudo isso remete o cliente à loja física. Tanto o site do Carrefour, que tem os nossos preços, algumas coisas e serviços que nós temos, temos também a questão eu dou o aplicativo do meu Carrefour, que também remete o cliente pra loja, assim grandemente, que é um programa muito bacana.

João Luiz: _ Tá bom. Você comentou até um pouco antes a questão da omnicanalidade, né? O que você acha o omnichannel? É só uma moda? O que você já viu a respeito disso, Sandro?

Sandro: _ah, na verdade, assim, com certeza, pra uma empresa multinacional do tamanho do Carrefour que tem que sobreviver nesse mundo do varejo, que cada vez mais tá sendo mais difícil, mais competitivo, a gente tá atuando em vários canais importantes. Então, na verdade, o omnicanal é isso mesmo, é trabalhar com vários canais hoje. Quando o cliente lembrar de qualquer coisa, ele lembrar que ele precisa, ele vê que o Carrefour tem esse canal. Por exemplo, ah, preciso comprar um remédio. Vou no Carrefour também, Drogaria Carrefour. Ah, preciso abastecer meu carro, o Carrefour tem posto de combustível, excelente, com uma qualidade muito boa. Ah, eu preciso comprar uma roupa, tem no Carrefour. Preciso comprar um eletro, tem no Carrefour. Preciso comprar alimento, tem no Carrefour. Ah, preciso comprar, mas não queria sair de casa, tem o e-commerce. Ah, eu preciso comprar um negócio rápido ali, vou aqui e já volto. Vai no Express rapidinho, compra e vai embora. Ah, preciso de uma compra muito grande, vou no hipermercado. Ah, vou no hipermercado, preciso pagar uma conta, tá tem uma

lotérica no Carrefour. Ah, eu preciso ir no supermercado, mas meu marido não gosta de fazer compra, ele queria ficar tomando uma cervejinha ou comendo lanche. Vai na nossa cafeteria ou vai passear no shopping enquanto compra. Então, assim, a gente entende que isso é importantíssimo a empresa que atuar em vários canais ela vai ter uma chance muito mais sucesso. Então o Carrefour ele tem buscado estar dentro de vários canais pra isso, porque hoje ele quer tá na mente do cliente para qualquer coisa. Porque a gente consegue juntar tudo isso. Imagina, o cliente sai do trabalho dele pensando que ele tem que abastecer o carro, precisa comprar o remédio, precisa comprar uma roupa, precisa comprar alimento e ainda precisa comprar um presente para alguém. Imagina, eu vou num posto, depois eu vou numa drogaria, depois eu vou numa loja comprar uma roupa, depois eu vou no supermercado comprar um alimento. Cara, o cara vem aqui no estacionamento abastece, passa em frente à drogaria, compra o remédio, entra na loja, compra um presente para alguém aqui dentro, vai compra os alimentos, passa no caixa e vai embora...

João Luiz: _ eu mesmo já fiz isso com a farmácia, com o mercado e com... Mas e... No supermercado, porque o Carrefour ainda tem a possibilidade de ter essas marcas em formatos, é, tem a farmácia, é um multicanal ou é esse omnicanal? Qual que é essa diferença? Porque eu escuto falar dos dois, mas o que seria essa diferença?

Sandro: _então, assim, eu acho que tem muita a ver as duas coisas, né, o multicanal com o omnicanal. Mas, assim, saber te dizer a diferença dos dois, se eu for te falar agora, é besteira, eu nunca pesquisei. Ou ouço muito falar da omnicanalidade, do multicanal, assim, já nunca pesquisei muito falar, nunca tive a inserção muito disso dentro do meu dia a dia.

João Luiz: _porque parece uma palavra de moda né? O omni, né, é até mais difícil de falar...

Sandro: _sim... Eu acho que, posso até te enganado, depois da sua ida eu vou até pesquisar na internet, mas eu acho que praticamente as duas coisas quer dizer a mesma coisa, né, multicanalidade.

João Luiz: _ tá bom. E essa experiência da loja física que a gente estava comentando, Sandro, que você acha que pode interferir na experiência do on-line? Quer dizer, alguém daqui, por ter gostado do ambiente off-line nosso se sentia convidado a frequentar o on-line do Carrefour? Você percebe essa ligação?

Sandro: _ desculpa, não entendi.

João Luiz: _ alguém que gosta do ambiente off-line, da loja física, e aí, será que isso motiva a ele a querer entrar no Carrefour, no e-commerce Carrefour?

Sandro: _ah, assim, eu vejo que tem, assim, eles já fazem isso. Muitas vezes quando a gente atende cliente aqui na loja, ele vê o preço de um produto na loja, ele fala: [“_mas tá mais barato na internet”]...

João Luiz: _ah, ele...

Sandro: _e aí a gente tenta explicar, volto aquela explicação toda: [“_mas o senhor tá comprando na internet, demora 7 dias a 8 pra entregar, você não testa o produto, ainda

você paga o frete, tal, tal, tal”], mas, assim, o cliente já sabe da existência do Carrefour e-commerce, ele já vivencia as duas coisas. Imagino que uma boa parte dos nossos clientes já comprem nos dois formatos, até porque o alimento ainda a gente não tem condições, não estamos vendendo aqui em Londrina, por exemplo, pela internet, então hoje o cliente que visita nossa loja, que também trabalha na questão do Carrefour e-commerce ele tá ali mais pra eletro, talvez pneu, que também estão vendendo pela internet...

João Luiz: _ a parte automotiva né?

Sandro: _é mais pneu, mesmo, não vendo óleo de carro, por exemplo, acessórios, essas coisas, não, mas pneu, sim, vende. Então eles já frequentam as duas coisas. Aí eu acho que vai muito da questão de perfil de cliente. Eu vou ser bem sincero, assim, eu vou te falar uma coisa tá aqui, que parece engraçado, mas a minha esposa adora comprar pela internet e eu já odeio. Eu não... eu não sei eu vivo a questão da ansiedade, não se por viver muito tempo dentro desse mundo de hipermercado, que já estou há 23 anos, mas sempre que eu quero uma coisa, eu quero já comprar já levar. Eu morro se falar... ah, eu quero comprar pela internet um relógio, por exemplo, cara, acho que eu fico doido até esse negócio chegar na minha casa, entendeu? E eu quero tocar, eu quero pegar, eu quero olhar. Então, acho que, assim, esses dois formatos de compra ainda depende muito do perfil de cada cliente. Eu não sou muito fã de comprar pela internet, a minha esposa já gosta, tem comprado bastante coisa, tal, eu conheço bastante pessoas desse jeito: ah, eu uso, eu não gosto; outros, eu gosto...

João Luiz: _ característica do consumidor, né?

Sandro: _ característica do consumidor. A gente brigar por “n” situações, mas quando a pessoa gosta uma coisa, a outra gosta da outra, esquece. Tem cliente que não vai comprar na internet nunca, por mais que você fale, ta aqui, oh, ta de graça, eu to te dando, o cliente vai vir aqui e vai comprar na loja. Então, assim, hoje... aí, assim, acho que o maior desafio de cada um é trabalhar a mudança do perfil desse cliente. O que fazer para conseguir fazer o Sandro comprar na internet? O que fazer pra fazer minha esposa comprar em loja física? Então, assim, acho que é um desafio pros dois lados, que é mudar o perfil desses consumidores que já são acostumadas a comprar só de uma forma, porque eu ainda não me senti ainda, não senti desejo ainda de comprar pela internet. Eu não gosto. Volto a dizer, é perfil. Por mais que tenha esse mundo virtual eu não curto.

João Luiz: _ legal. Você comentou antes do aplicativo Carrefour. Como que é a aceitação, a usabilidade aqui em Londrina? Os clientes usam?

Sandro: _ ah, usam bastante, ele é um programa que dá desconto direto no caixa, então você vê que o benefício é muito grande. A diferença no cartão Carrefour, que nós temos oferta no cartão Carrefour: ah, compre um pneu, hoje ta 120 reais. Comprando com o cartão Carrefour, você tem 10% de desconto, você vai ter R\$ 12 de desconto. Só que esse desconto é creditado na fatura em até 70 dias. Então o cliente não enxerga esse desconto no PDV na hora, então cria um certo atrito, né? E até alguns clientes da descrença: ah, será que esse desconto vem mesmo? Puta, daqui a 70 dias, creditado na minha fatura e tal! Quando você fala do meu Carrefour, compra um pneu hoje, R\$ 120... desculpa, comprando no Meu Carrefour: compre hoje pneus R\$ 120. Comprando do programa Meu Carrefour, com CPF no caixa, 10% de desconto. Você vai lá na hora, os R\$ 12 já

vai aparecer no PDV, você não vai pagar os 120, já vai pagar diferença dos R\$ 12,00 na hora, no caixa. E aí tem toda a questão lá do totem, do cupom, no seu próprio celular você vê, eu faço parte do programa, então eu olho lá diariamente o que tem de cupons pra mim. Meu! Tem, assim, descontos fantásticos, exemplos, assim, maravilhosos. O cliente que usa a primeira vez dificilmente não usa mais, porque ele percebe o benefício do desconto do CPF, do caixa, ele vai... Alguns clientes ainda recusam um pouco, eles não entendem. A gente o desafio da operadora explicar direitinho que é, porque CPF pro Meu Carrefour, não é CPF no Paraná. A gente tem que tomar cuidado, porque tem cliente que não gosta de pôr o CPF na nota. Quando a operador pergunta se é cliente Meu Carrefour pra dar o CPF na nota, o cara fala: [“_ não, não, não”], que ele ta com medo que o CPF vai pra nota, por algum problema. Não é. É CPF pro desconto, é uma coisa pra nota. Tanto que ela pergunta: [“_ é cliente Meu carrfour? Põe o CPF! CPF também na nota?”], aí você fala sim ou não, se quer na nota, entendeu? Então, a gente tem que tomar cuidado pra ficar um pouco mais claro para o cliente que quer dizer isso...

João Luiz: _ e o pessoal aqui usa mais o QR do aplicativo ou imprime, mesmo?

Sandro: _ não, eles usam mais o impresso, mesmo. É bem menor a quantidade das pessoas que dão o celular para mostrar lá os pontos que ta no celular, e muitos também, a gente tem alguns descontos na loja que não precisa nem pegar o cupom, o desconto já ta direto só de você dar o CPF entendeu. Tem alguns descontos já vêm direto só você dando o CPF. Ta vendo, oh? Tem alguns assim, oh, 10,99; com o Meu Carrefour, 9,99, R\$ 1 a menos. Então por que você não dá o seu CPF? Vai lá pagar 10,99? Meu, dá o seu CPF, paga 9,99! Então, tem alguns que você tem que... que é com cupons. Esse aqui, no caso, não, esse aqui é só dar seu CPF, não precisa nem ser cadastrado no Meu Carrefour, não precisa tirar o cupom, não precisa mostrar o celular com o QR code, nada, é só você chegar lá e dar o número do seu CPF e esse arroz já sai por 1,99, são duas situações diferentes que dão descontos.

João Luiz: _ ah, e esses descontos que a gente pega pelo CPF próprio ele é personalizado...

Sandro: _ exatamente! Aí, todo trabalho de você pegar o CPF do cliente, de criar um banco de dados, analisar o que o cliente compra normalmente, aí quando vem aquele cupom do totem, normalmente ela já é personalizado. Vamo lá... o cliente compra muita ração, puxa o seu CPF, você ta sempre comprando ração, você ta comprando vinho, vinho. Quando você for no totem, normalmente vai ter um desconto pra você...

João Luiz: _ alguma coisa relacionada...

Sandro: _ isso! Realmente, aí vem a personalização do Meu Carrefour! Ao invés do contrário, do que no tabloide, que é qualquer um CPF, que já ganha desconto.

João Luiz: _ e aí, aqui em Londrina nós temos... um totem é com impressão?

Sandro: _ temos um totem na entrada da loja, que você digita o seu CPF, já imprime os cupons que tiver. Você vai lá, digita o seu CPF e vai aparecer lá todos os cupons de desconto para o João. Aí você vai lá e tem 10. Ah, eu não vou comprar essas 10 coisas! Ah, mas o óleo eu quero, o azeite e a ração. Clica nos três, imprime, chega no caixa e você dá os cupons e a conta aparece na hora...

João Luiz: _ e que é o mesmo do aplicativo?

Sandro: _ que é o mesmo do aplicativo. Se você não quiser o trabalho de imprimir, você pode abrir o seu aplicativo lá na hora, que a menina escanea direto no seu celular.

João Luiz: _ e aqui na loja, você falou isso, tem Wi-fi?

Sandro: _ tem!

João Luiz: _ o cliente pede isso ou...

Sandro: _ tem o Wi-fi. Poucos pedem, mas os que notam que tem nos nossos pilares, que tem os comunicados de Wi-fi grátis ele consegue acessar normalmente, sem problema nenhum.

João Luiz: _ e não precisa de senha?

Sandro: _ não, ele só pede aquele cadastro, como quando você ta em hotéis, esse tipo de coisa, que você faz um prévio cadastro pra poder usar, até pra ter registrado quem acessou, quem não acessou...

João Luiz: _ tá bom. E nessa tua experiência, você já tem uma experiência de 23 anos, alguma coisa do consumidor de Londrina você nota diferença de outros lugares ou uma característica muito própria do nosso consumidor aqui da cidade?

Sandro: _ ah, eu te ser sincero, eu já trabalhei em outros estados, já fui diretor do Carrefour de Pinhais, em Curitiba, já tive a oportunidade de trabalhar no Rio de Janeiro, trabalhei em várias lojas de São Paulo, no interior de São Paulo em alguns momentos, assim, eu acho que a diferença não é tanto de estado, eu acho que também vai muito da região que a loja é inserida. Se eu tô inserido numa região, numa área mais nobre da cidade, próximo aqui dos condomínios e tal, então eu sinto, assim, em alguns momentos, clientes bem exigentes, clientes que têm bastante conhecimento, né, das coisas, né, então, são clientes do padrão diferente de loja, que eu já trabalhei, de periferia de São Paulo, por exemplo, entendeu, que não se incomodam com certas situações. Então uma delas aqui é um atendimento. Então, eu vejo que o cliente daqui ele se importa em ser bem atendido, é um cliente mais fino, vamos dizer assim, mais refinado. Então, eu digo assim por região, não. Assim, falar que é um cliente assim, que compra bastante... acho que aí vai muito da questão também que eu te falei do clima também, aqui é muito quente, então vende bastante bebida líquida, mesmo, muita água, muito refrigerante, muita cerveja por conta do calor. Também vende bastante carne para churrasco. Tudo bem, a gente sabe né que o pessoal do Sul também gosta muito de churrasco, mas São Paulo já tem muito essa característica...

João Luiz: _ não tem uma característica, assim, que destoa e tal?

Sandro: _ não, não. Não tem nada, assim, eu acho que tá muito próximo do que é de São Paulo, não vejo muita diferença, não, até porque eu trabalhei bastante tempo em São Paulo.

João Luiz: _ e esse uso do smartphone, você vê isso importando no supermercado?

Sandro: _ então, volto a dizer, no momento... que eu tenho notado muito, por enquanto, ainda é na parte de eletro. Muito na comparação de preço de eletro e pneu. Pneu é um produto que não é do eletro, é do bazar, mas talvez por ser um valor agregado, né, o cliente pesquisa mais. Você não vê o cliente pesquisando o preço de um pacote de arroz na internet, acho isso muito mais difícil. Então, sempre que você vê eles adentrando o eletro, eles tão mais, assim, pesquisando coisas do smartphone de... Agora, fora você ver o cliente mexendo no celular dentro de outras áreas da loja, eu acho que é pra tá mais no WhatsApp, mas ainda não é por intermédio de que está impactando uma coisa na compra dele de alimentos. Eu não sinto isso ainda. Eu acho que o uso do smartphone ainda está tá muito direcionado na questão de produtos de valor agregado.

João Luiz: _ eu sou um consumidor atípico em algumas coisas né, e eu lembro que no passado a P&G tava com uma promoção que você comprava x produtos e aí você mandava a notinha para eles e eles te pagavam de volta R\$ 50,00, e eu só fiquei sabendo disso porque eu vi a propaganda aqui com vocês, ali na gôndola, né? E aí eu fiquei... entrei no site da P&G, vi como que funciona, acho que eu fiquei uns 10 minutos na frente da gôndola, mas acho que não é usual isso, e funcionou. Depois de 2 meses, eu tirei a foto... tirava a foto do tíquete, mandava para eles, fazia um cadastro enorme no site da P&G e depositaram os R\$ 50,00 na minha conta corrente. É o comportamento do smartphone, mas é completamente atípico.

Sandro: _é, eu acho mais difícil ainda e tem até a própria questão do QR code, raramente você vê um cliente usando rastreabilidade, é raro, raro... é uma coisa que existe, mas as pessoas ainda não têm cultura, não, não sabem da onde veio, quanto tempo produziu e embalou, quanto tempo de viagem até a loja... eu não vejo os clientes...

João Luiz: _às vezes eles nem sabem como colocar o QR Code.

Sandro: _é, exatamente, não uma coisa que muito bem ainda acho que explicada e as pessoas não pesquisam.

João Luiz: _outra coisa com relação ao ambiente da loja, Sandro, já quase finalizando, você nota alguma situação do comportamento do consumidor... assim, do consumidor se incomodar com outros consumidores? Ou, ah, eu não gosto de ir em tal loja ou eu gosto de ir em tal loja, porque tem menos gente ou porque tem mais gente... Será que o comportamento dos outros influencia no comportamento de um consumidor da loja?

Sandro: _sinceramente, o comportamento em si eu acho que não impacta tanto, mas a questão do movimento que você falou é muito... eu acho que tem muito mais peso, do cliente querer sempre tá numa loja mais vazia. Tem cliente que não gosta de sair batendo o carrinho e pegar fila para fazer isso, aquilo, porque tem muita gente... Porque, por mais que a gente preze a questão de não ter fila, se a gente faz um anúncio muito forte o final de semana, um Black Friday, por exemplo, você vai chegar na loja, a loja tá lotada, não tem jeito, o Carrefour vai ter fila, todo mundo vai ter fila, e você vê que... tudo bem, no Black, você vê que o cliente não se incomoda tanto, porque tá se acostumando, tá preparado psicologicamente. O cara vai lá, vai economizar, de repente, muita grana no que ele vai comprar, ele não se importa tanto, mas acho que o dia a dia, o comportamento do outro cliente não incomoda muito o cliente, mas o que incomoda é ele... o que você falou é fato, porque muitas vezes eu ouço dentro da loja clientes falando assim: [“_ah, puta, que saco, tá muito cheio”], então você vê que o cliente não gosta de...

João Luiz: _ chegar naquela época de final de ano...

Sandro: _ sim, não gosta.

João Luiz: _ e é engraçado que muita gente não se prepara para isso, né?

Sandro: _ não, deixa pra comprar no dia 23...

João Luiz: _ acho que tá tudo bem, né?

Sandro: _ aí é aquele jeito que você falou, é lotado, tipo um Black Friday da vida, final de ano, dezembro é mês atípico. Então, assim, eu não sinto que o comportamento de um cliente incomode o outro, mas quando você fala de, ah, se tiver, cheio, acaba incomodando um pouco, mesmo. É ruim mesmo, se você fizer a própria experiência de ir num supermercado no dia que tá muito cheio, você vê que é mais desgastante, parece que não flui, é mais pesado, você sai dali mais cansado, alguma coisa assim, muita gente falando e tal, então acho que... Eu mesmo faço compra no Carrefour sempre que eu posso, eu adoro quando a loja está mais vazia. Você vai num corredor, vai no outro, pega o que você quer, vai embora...

João Luiz: _ mais agilidade...

Sandro: _ é mais agilidade. Então, acho que é mais isso.

João Luiz: _ e aqui em Londrina nós não temos ainda um *self* check-out, né?

Sandro: _ não, tem lá em Pamplona...

João Luiz: _ ah, é, lá tem, bacana. E tem algum plano pra isso aqui?

Sandro: _ tem em Pamplona um piloto disso. Eu imagino que deva tá desenvolvendo isso pra outras lojas. Não tenho acesso ao valor das tecnologias. Talvez seja uma das coisas que impacta pouco, seja o valor dessas tecnologias e deve ter as lojas prioritárias do Carrefour pra se instalar isso. Claro, nós temos lojas em periferias que é um pouco mais complicado a segurança disso e tal. Temos lojas em áreas mais nobres que a gente sabe que, por exemplo, Pamplona, tá no metro quadrado mais caro de São Paulo, então...

João Luiz: _ e como era feia aquela loja antes, né? Há uns 4 anos atrás, como era feia aquela loja!

Sandro: _ a loja foi eleita por uma revista internacional como o hipermercado mais bonito do Brasil.

João Luiz: _ é mesmo?

Sandro: _ mais bonita e mais moderno no Brasil. Não existe uma loja tão bonita quanto aquela no Brasil hoje. É muito linda né? Você foi lá, você teve a oportunidade...

João Luiz: _ de iluminação, tudo...

Sandro: _é tudo, o açougue, a peixaria... a peixaria deles é linda, o açougue, aí você sobe, no segundo piso a parte de eletro...

João Luiz: _aquela rotisseria, você ta com fome, mas só de olhar, dá vontade de pegar todos os pães...

Sandro: _não, a padaria, é tudo muito bonito. Então, assim, o Carrefour já tem isso implantado em Pamplona, mas ainda não tem um *rollout* disse pro Brasil, mas com certeza é um projeto que a companhia vai investir pro futuro, né?

João Luiz: _essas tecnologias, você acha que melhora o dia a dia do cliente? E você acha o cliente está valorizando isso?

Sandro: _sim. Eu acho que essa é uma delas, ta? O *self* check-out vai ser uma delas. Eu, como cliente da minha própria loja, eu passo no check-out hoje porque não tem o *self* check-out, porque dependendo do que eu tiver levando, eu passo no *self* check-out. Eu pego meia-dúzia de itens, vou no *self* check-out, escaneio, passo meu cartão e vou embora. Eu não tenho dúvida de que isso é um benefício. Tem que ter muito cuidado com a segurança disso, né, só.

João Luiz: _porque não tem pra carrinho, né, só pra coisa pequena mesmo, né?

Sandro: _só, é...

João Luiz: _o de Pamplona também não é carrinho né?

Sandro: _não, é uma área que não passa carrinho grande.

João Luiz: _não dá, né, até porque senão a pessoa fica lá duas horas.

Sandro: _é, tem um limite de itens pra você passar. É como se fosse um caixa-rápido

João Luiz: _é verdade. Oh, Sandro, e que dificuldades você vê hoje pra justamente um supermercado conciliar um ambiente on-line com o off-line? Por que disso? Porque quando a gente fala numa Casas Bahia, às vezes até numa loja de roupa, né que tem o seu e-commerce e quer vender na loja física, parece que as tecnologias estão mais próximas do dia a dia da loja, mas a compra de supermercado é uma compra diária né? O que que teria essa união de on e off? Ou é só site mesmo separado dentro da loja? Será que tem?

Sandro: _é uma coisa que, talvez, assim, ta mais nas mãos dos grandes executivos da companhia, de uma estratégia de posicionamento do Carrefour do que uma visão minha. Eu acho que são coisas distintas: o Carrefour e-commerce, ele tem hoje a demanda dele, tem hoje é os objetivos dele, as previsões deles para atingir e o hipermercado tem a dela. Eu acho que tem que tomar muito cuidado pra na hora de integrar muito isso, um acaba matando o outro. Não sei se... talvez o receio seja esse, mas imagina a gente que tem uma previsão de vendas pra loja, eles têm uma previsão pra entregar resultado, a gente tem que ter um X de venda na loja e a gente tem um departamento de eletro que tem muita importância dentro disso e daqui a pouco a gente desestimular o cliente dentro da

loja, de comprar... não, mas o cliente tá aqui, pra me vender uma TV para ele, e eu vou falar para ele: [“_oh, você não quer acessar o nosso e-commerce e ver aqui, oh, tal, outro canal que nós temos? Ah, é legal”], vai embora e não compra a TV aqui. Então, assim, eu acho que hoje ainda são coisas distintas, aqui as duas têm que sobreviver. Então, tem que tomar cuidado pra saber fazer isso de uma forma que não se desestimule nem um nem o outro, mas que um e o outro se somam, um no outro se agreguem pra ajudar a, no fim, a companhia né?

João Luiz: _ que será que o aplicativo e essa coisa dos totens, será que isso é um caminho de juntar ou com o consumidor não está valorizando muito esse negócio do cupom?

Sandro: _eu acho que sim, valoriza bastante e eu acho que a hora que... se isso tivesse mais integrado, porque hoje não tá, hoje se você entrar lá no aplicativo do Meu Carrefour não fala nada do Carrefour e-commerce. Se você for mexer no nosso totem na tela, não fala nada do Carrefour e-commerce. É uma coisa que tá integrado à loja física. Então volto a dizer, será que hoje seria um benefício gritar para eles que existe o e-commerce e que o cliente tem essa opção? A gente tem a nossa demanda, nós temos todo um objetivo que a gente tem que realizar aqui dentro do hipermercado. Ah, é legal melhor que compre no e-commerce do que compre no site da Casas Bahia, claro, para a gente isso é muito melhor. Só que pra mim, hoje, eu como diretor de mercado, você acha que eu prefiro que o cliente compre e-commerce? Eu prefiro que o cliente compre na minha loja...

João Luiz: _vai canibalizar você mesmo...

Sandro: _eu vou me matar. A não ser que a empresa veja isso com outros olhos, porque, querendo ou não, se eu deixar... se vem um cliente aqui pra comprar uma TV de 60 polegadas e eu conseguir vender essa TV de 60 hoje para o cliente, cara, eu comemoro, pô, legal, vendemos uma TV de 60, parabéns, tal, támo junto! Aí, o cliente vem aqui, quer comprar o TV de 60 e eu: oh, tá R\$ 6.000,00 aqui, mas no e-commerce tá R\$ 5.000,00. [“_ah, então, tá, vou comprar no e-commerce”]... perdi uma venda. É um negócio bem complicado. Então, assim, quando a gente fala, vai pro mesmo bolso, né, porque o Carrefour é toda uma empresa, é o Atacadão... Assim, eu gosto que os clientes comprem no Atacadão, melhor do que comprar no Max Mufatto. Então a gente tem que ter muito cuidado. A gente olha... pro presidente do Carrefour Brasil, pra ele tanto faz, entra tudo pra a bandeira, entra tudo pra empresa, mas para gente que luta, cada um dentro do segmento que você trabalha, eu defendo o meu, eu defendo o hipermercado. Se você perguntar para mim: [“_ah, Sandro, agora me dá me dá opinião, onde você acha que eu tenho que?”] Eu vou dizer: [“_cara, compra na loja, no hipermercado ali, é linda, é maravilhosa, limpa”]. Eu não vou falar pra você: [“_ah, compra no Atacadão”]. Você tá aqui dentro, você falou pra mim que você vai fazer compra, eu tô superfeliz. Então, eu acho que é assim hoje a maior dificuldade de integrar tudo isso é ver como que vai ser feito depois a cobrança em cima da gente entendeu?

João Luiz: _os resultados, as metas...

Sandro: _é, dos resultados, das metas, porque, por mais que tá... não comprou no hipermercado Londrina, mas comprou no Carrefour e-commerce, é tudo do Carrefour. Tudo bem, é tudo do Carrefour, mas eu, Sandro, o diretor de operações que tenho os indicadores que eu tenho que entregar aí mês a mês, que eu sou medido por esses indicadores, se eu deixo de vender aqui para vender no canal virtual eu tô perdendo, por mais que tá indo pra

mesma empresa. Então, assim, eu acho que tem que tomar o maior cuidado hoje é isso, é consegui entender que tá migrando daqui pro mesmo bolso e não a gente ser penalizado em, ah, vai diminuir funcionário, porque tá vendendo menos, mandar gente embora, o diretor de lá não tá fazendo o papel dele. Não, pera aí. Ele tá vendendo pro mesmo canal, quer dizer, para outro canal, dentro da mesma... vai pro mesmo bolso, sendo o mesmo grupo. Então acho que o Carrefour precisa só entender isso, porque eu não tenho dúvida que o hipermercado tem condições de impulsionar muito o e-commerce, só que é isso, se eu for... talvez eu vou impulsionar lá, mas eu vou tirar daqui...

João Luiz: _ a dificuldade seria o e-commerce, ou uma vantagem, e o desafio do e-commerce é incentivar o off-line, né?

Sandro: _é, e que é aquilo que ainda tem dentro do clique e retire que eu te falei, que acontece com x percentual dos clientes que compra na internet, e aí a hora que vem retirar aqui, entra na loja, faz uma comprinha, compra alguma coisa... ah, o cara comprou uma TV pelo e-commerce, beleza. Aí, chegou aqui, entregou para ele, ele veio tirar no clique e retire, uma TV de 50 polegadas. Aí o cara, “puta, eu não tenho suporte de TV!” Aí, então compra o suporte. Aí vai comprar o suporte, “puta, eu vou em casa, acho que vou comprar um pãozinho”. E do pãozinho veio alguma outra coisa... “ah, puta, eu to precisando disso, lembrei, a batatinha, e fruta” e tal, já leva. Isso ainda tá, funciona legal, ainda é bom. Agora tem que tomar cuidado de quem tá aqui dentro a gente incentivar pra ir comprar lá fora, entendeu? Porque aí é...

João Luiz: _bem mais complicado. Você falou das outras das outras marcas, eu lembrei agora, eu só li, eu não conheci ainda, eu não tenho certeza absoluta se já entrou em operação em dezembro. Tinha em algumas lojas do Carrefour, acho que do Express, acho que duas lojas, talvez, aquele esquema de você pegar e já sair com o produto da loja, tipo Amazon Go. Será que foi implantado em São Paulo?

Sandro: _eu desconheço.

João Luiz: _disse que era agora pra dezembro, lojinha pequenininha, tipo teste, eu não sei como que funciona...

Sandro: _é, eu até vi outro dia na internet, pesquisando, vi que é legal, interessante, tem entrega e aí, tem as câmeras que você já copia o código, já pega os dados do cliente, debita no cartão, enfim, o cliente sai sem precisar falar, sem ter contato com ninguém...

João Luiz: _mas do Carrefour, não?

Sandro: _não.

João Luiz: _tá bom. E uma outra coisa... eu vou lembrando, né? Eu acho que o benefício grande que o Carrefour daqui tem é a questão do estacionamento. Como que é essa negociação com Shopping? Como que isso é bom para vocês? Porque não paga, daí a pessoa não paga um valor considerável, né, de estacionamento, aqui no Catuaí!

Sandro: _é, que, na verdade, no shopping são segregados os estacionamentos.

João Luiz: _ah, são separados!

Sandro: _ você não consegue atravessar de um pro outro. Então, na verdade, esse estacionamento é nosso e a gente tem essa cobrança hoje, porque não era cobrado no passado, porque o shopping também não cobrava. A partir do momento que o Shopping Catuaí começou a cobrar estacionamento, os clientes começaram a parar o carro aqui para ir no shopping, porque você tem o acesso daqui pro shopping. E aí começou a lotar o nosso estacionamento e quem vinha no Carrefour fazer compra não tinha espaço, porque quem tava passeando no shopping colocou aqui.

João Luiz: _ isso já tem anos?

Sandro: _ já e aí o Carrefour começou a cobrar também, porque aí agora tanto faz, o cliente vai pagar aqui e vai pagar lá, entendeu? Ele põe nos dois lugares e a gente não deixa de perder as nossas vagas.

João Luiz: _ mas, sabe, eu acho que... é uma curiosidade que eu tenho como professor, até de pensar em fazer uma pesquisa com os alunos e tal, eu acredito que muitos consumidores acabam comprando mais coisas aqui no Carrefour...

Sandro: _ porque vêm no shopping do que o contrário...

João Luiz: _ porque vêm no shopping, é... Eu vou no shopping. Ah, eu tenho que pagar estacionamento no shopping. Mas o que eu tenho de comprar para casa? Então, eu já vou aproveitar e... Tem alguma pesquisa quantitativa disso, não?

Sandro: _ pesquisa quantitativa, não, mas eu te falo meu a minha percepção. Realmente é fato o que você tá falando, porque muitas vezes eu to andando pela loja, o cliente vem falar pra mim, assim: [“_ ah, quanto é que eu tenho que comprar de mercadorias para não pagar estacionamento?”]. Pode ser que esse cara passeou no shopping e veio aqui pra validar o ticket e dele e não tem que... Concorda comigo? Você vai ter que pagar R\$ 35,00 de estacionamento, vamos supor. Você tem que pagar, vá lá que seja, R\$ 15,00 de estacionamento por um período que você ficou aqui dentro. Se você comprar R\$ 30,00 de produto no Carrefour, te isenta do estacionamento e isso quer dizer o quê? Que você teve os R\$ 15,00 de desconto no seu bolso, entendeu? Eu comprei R\$ 30,00 e descontou os R\$ 15,00 que eu ia pagar. Eu tinha que pagar R\$ 15,00 de estacionamento, não paguei nada e fui embora. Agora, se eu não comprar nada no Carrefour, eu pago R\$ 15,00 de estacionamento e não levo nada. Então, é um benefício isso aí, eu vejo que...

João Luiz: _ e eu vejo até, eu como consumidor. Há pouco tempo atrás eu descobri que comprando na farmácia também não pagava. Então, eu já me peguei pensando: ah, mas eu não tenho nada de comprar no mercado. Ah, não, mas na farmácia tem. A cabeça do consumidor é engraçada. Sandro, você me falou alguns números, agora, finalizando, né, de funcionários, mas da loja Londrina, números específicos, assim, da história, da idade, metros quadrados você mencionou também, né?

Sandro: _ a nossa loja inaugurou em 92...

João Luiz: _ 92?

Sandro: _ 92. Ela 8.500m de área de venda, que é o tamanho do piso de loja, né?

João Luiz: _ quantos mil itens, mais ou menos?

Sandro: _ cara, número é difícil, eu não tenho em mente, não, mas é muito...

João Luiz: _ porque eu não tenho noção então é coisa assim de 10.000 ou 80.000?

Sandro: _ ah, não, acho que é mais pra próximo dos cem mil.

João Luiz: _ ah, mais próximo de 100 mil, tá. E quantos funcionários?

Sandro: _ 220.

João Luiz: _ 220 diretos e mais os indiretos, pode chegar...

Sandro: _ pode chegar a 300, acho que uns 300 mais ou menos. Passa em média na loja, 110 mil clientes por mês.

João Luiz: _ 110 mil?

Sandro: _ 110 mil por mês.

João Luiz: _ o horário de funcionamento é diferenciado do shopping, né?

Sandro: _ é diferenciado Shopping, estende um pouco mais do que o shopping.

João Luiz: _ mas abre mais cedo também, né:

Sandro: _ é, abre mais cedo também. É das 8h às 10h30 horas, e finais de semana, domingos e feriados, das 8h30 às 8h30.

João Luiz: _ e lojas aqui dentro, de outros, tem foto, tem um café...

Sandro: _ tem um café, tem a livraria, vai abrir uma nova agora, de confecção, também. São poucas lojas aqui dentro, a galeria é bem pequena, por conta até do próprio shopping, né? Tem que interagir com o shopping. Tudo o que você vai abrir aqui dentro tem que ter o aval do shopping.

João Luiz: _ tem o atendimento, né, o Carrefour atendimento?

Sandro: _ é, o nosso Atendimento ao cliente, o Faz mais fácil, aí tem o cartão e tem a nossa cafeteria também, que fica do lado de fora, ali. Porque a cafeteria fica do lado de fora do check-out.

João Luiz: _ ah, eu tava pensando na de lá! É na frente, né?

Sandro: _ isso, é em frente a nossa, tem um café, que é um cara terceirizado, que loca o espaço em frente a nossa cafeteria, que vende lanche, vende pastel e mais um sortimentinho legal lá, deles, lá.

João Luiz: _ ta bom... a vaga de estacionamento?

Sandro: _ eu não lembro de cabeça, não, mas em torno de umas 3 mil, mais ou menos.

João Luiz: _ 3 mil, nossa! Eu também não tinha noção do quanto é isso. Ta bom, ta bom. E você também falou da sua trajetória, né, já de 23 anos. Você quer me falar um pouquinho de onde você passou? De onde você é?

Sandro: _ eu sou de São Paulo, natural de São Paulo. Eu entrei no Carrefour em 18 de agosto de 95. Eu já trabalhava numa empresa há 8 anos. Eu venho de família humilde, trabalho desde os 10, comecei a trabalhar com 10 anos de idade, com 13 foi meu primeiro registro. Aí dos 13 até os 20, até os 20, 21, eu trabalhei numa mesma empresa e quando eu tinha crescido dentro dessa mesma empresa, era uma microempresa que só tinha 20 funcionários, eu já tinha entrado como contínuo, quando tinha 13 anos, o antigo office boy, né, aí foi indo, aprendi a mexer computador, da telinha verde, ainda, tal, fiz curso de datilografia, de computação. E aí foi crescendo dentro da empresa e virei analista de sistema, que era o cargo maior que tinha lá dentro. E eu era um cara que almejava algo mais, era o cara que queria crescer na vida e ali não tinha mais, eu era o cara que estava no maior cargo numa empresa de 20 funcionários e não tinha mais para onde ir. E aí um dia, fazendo compra da minha mãe no Carrefour de São Paulo, chamado loja de Aricanduva, na zona leste de São Paulo, eu vi uma placa precisando de assistente de contabilidade. E aí, porventura, eu encontrei um amigo que trabalhava lá dentro do Carrefour, que eu nem sabia que ele trabalhava no Carrefour, e aí eu falei como ele e ele: [“_oh, tá precisando aqui...”], tal, não sei o que... E aí eu falei: [“_cara, como é que é? _Cara, aqui é uma empresa maravilhosa, tem plano de carreira, você pode crescer, virar gerente...”], não sei o que, e eu com aquela ganância, aquela garra de querer dar certo na vida, né, daquela família sofrida, humilde. Aí eu falei: [“_puta, é mesmo, cara?”]. Aí contei minha vida: [“_ah, trabalho numa empresa assim, e tal, to lá como analista já há 8 anos”]. Aí ele falou: [“_ah, você entende de computador?”], na época entendia, tinha curso e tal, digitava bem. Ele falou: [“_faz uma ficha, não quer fazer?”]. Eu falei: [“_ah, quer saber? Eu vou fazer!”]. Aí fui lá e fiz uma ficha. Aí me chamaram pra uma entrevista, aí eu já avisei na empresa que eu trabalhava: [“_oh, to fazendo uma ficha no Carrefour”]. Eles me adoravam, assim, era uma empresa familiar que me tinha como filho, que eu entrei com 13 anos, imagina, fiquei como filho mesmo. A dona de lá até hoje é minha amiga. A gente se fala até hoje. Ela é uma senhora, com uma certa idade avançada, mas ela gosta demais de mim, tem orgulho de ver onde eu cheguei, bem no estilo mãe, mesmo. E aí eu fiz a ficha. Aí fui passando por disputa com várias pessoas tal e aí eu passei, foi uma das pessoas que passou, aí eu tive que voltar lá na empresa e falar: [“_oh, deu certo! E agora, vocês me ajudam?”], que eu não queria pedir as contas. Eles gostavam tanto de mim, que liberaram meu fundo de garantia, fiz acordo, era uma empresa pequena e eu lembro que deu baixa na minha carteira, tipo, 17 de agosto e 18 de agosto já deu entrada no Carrefour. Aí comecei a trabalhar na contabilidade...

João Luiz: _ lá em São Paulo?

Sandro: _ em São Paulo. Aí eu falo muito pros meus funcionários, quando eu faço reunião, com pessoas que tão integrando dentro do Carrefour, de como era o Carrefour, de como tem que dar importância pras pequenas coisas, para todos os tipos de trabalho. Eu lembro que eu entrei, a contabilidade na época era muito grande, a empresa ainda não era centralizada, não existia uma matriz, eram 23 funcionários na contabilidade quando eu

entrei lá, coloquei meu uniformezinho do Carrefour o primeiro dia, a pessoa falou para mim... foi lá, me apresentou pra todo mundo e: [“_vamo lá, agora eu vou te explicar qual que é o seu trabalho. Você vai chegar aqui todo dia, 7h, a contabilidade abre às 8, então 7h você vai pegar, aqui embaixo das mesas tem todos os cestos de lixo, aqui tá o almoxarifado, onde ficam os sacos de lixo, você troca todos os sacos de lixo, que depois, mais tarde, o pessoal da limpeza, passa leva tudo, mas você já troca todos os lixinhos. Aí, você tá aqui, você vai lá na cantina, pega a garrafa de café, coloca o café aqui, pega os descartáveis, se tá aqui, os copos certinho. Quando chegar o pessoal, 8h, você passa nas mesas, pergunta se alguém quer café, serve cafezinho para todos eles...”] e o meu primeiro trabalho no Carrefour foi servir café e colher lixo. Eu nunca desmereci esse trabalho, sempre fiz com muito orgulho, com muita vontade, como eu falo pros meus funcionários, como eu falei pra você, da questão do sorriso, né? independente de ter um cara que foi contratado pra contabilidade, que imaginava outra coisa no início, chega lá e tem que trocar lixo e servir café, mas eu falei: [“_eu to lá, to querendo vencer...”], chegava lá com um puta sorriso no rosto, cabelo penteadinho, arrumadinho, todo perfumado: [“_bom dia! O senhor quer um cafezinho”]. Trocava os lixos com alegria e tal, e as pessoas foram gostando de mim, foram me dando oportunidade: [“_oh, esse menino é bom!”]. Aí: [“_vem cá!”], me ensinava a fazer um negócio, chegava lá e fazia, era pra ajudar, daqui a pouco eu tava fazendo o serviço todo da pessoa, acabava, chegava lá? [“_pois, não, posso ajudar em mais alguma coisa? _Posso, to à disposição e tal. _Ah, já fez isso? Então, faz mais isso!”]. Na outra, eu já, pá, pá, pá, já fui desenvolvendo e as pessoas foram vendo a minha capacidade de aprendizado, desenvolvimento, tendo oportunidades dentro da companhia. Aí, ao longo desses 23 anos foram 18 promoções até chegar como diretor de operações, que é o cargo, hoje, dentro do hipermercado, da pessoa que tem uma procuração da loja, assina pela loja, responde pela loja e participa de todas as reuniões, todas as coisas importantes. Daí de uma escala abaixo eu tenho 10 gerentes abaixo de mim, todo o operacional da loja e eu tive toda essa oportunidade de crescer. Passei por diversas lojas da empresa, fiz uma parte da minha carreira dentro da matriz do Carrefour, também trabalha na matriz, viajei muito, conheci vários estados trabalhando no projeto de revitalização dos hipermercados, que foi um momento que o Carrefour falou: [“_vamos parar de expandir e vamos cuidar do a gente já construiu”], porque o Carrefour começou numa gana de só inaugurar a loja, inaugurar, daqui a pouco era 60, 70, 80, 90, 100 hipermercados e aquelas primeiras que ficaram atrás já estava começando ficar depreciada, com leiaute desatualizado, equipamento dando pau direto. Eu participei de 4 anos num projeto que era só revitalização de hipermercado. Então, a gente tinha uma equipe dentro de um loja, olhava, mapeava toda aquela loja: [“_esse balcão tá ruim, tem que trocar, o ar-condicionado da loja não tá bom, o leiaute aqui não tá legal, o eletro tem que vir mais pra cá, o bazar tem que trocar, aumenta lá, diminui aqui, põem mais produto, faz isso, faz aquilo, arruma o piso, tinta fachada, tal, tal, tal...”]...

João Luiz: _ humm... tinha uma equipe pra isso? Que ano era isso, mais ou menos, Sandro?

Sandro: _ cara, isso aí fazem... 6 anos atrás, até 92, que aí em 92 eu passei para diretor. Inclusive, foi uma das coisas que me colocou em evidência na companhia, porque aí eu comecei a rodar o Brasil inteiro fazendo esse trabalho, rodei 23 hipermercados no Brasil...

João Luiz: _ 16 anos, então?

Sandro: _ não, não...

João Luiz: _ você falou 6 anos que era essa...

Sandro: _ 6 anos atrás, 2012

João Luiz: _ ah, 2012!

Sandro: _ 2012 5, 6 anos atrás. E aí foi onde eu comecei a viajar o Brasil inteiro, conhecer grandes executivos da companhia, as pessoas foram conhecendo um pouco mais o Sandro, né, o discernimento, a vontade, o conhecimento e aí, assim, no Carrefour, internamente, para você virar diretor de loja, você não se inscreve em nada, fala assim: ah, eu quero ser diretor da loja. Você tem que ser visto por um grande executivo da companhia, que fala assim: [“_ ah, esse cara tem perfil pra ser diretor”]. E aí ele te indica pro processo, na época que eu fui indicado eram 27 pessoas para 5 vagas, de 27 tinha uma parte interna, outra parte externa, onde você passa por um processo demora quase três meses de entrevistas, de testes, de apresentações, e aí para saber quem dos 27 lá... é tipo um... né Big Brother, não, como é que chama? Aquelas coisas que vai eliminando lá, tipo... que vai passando, tem um programa de TV lá, daqueles de cantores, lá...

João Luiz: _ ah, os The Voice!

Sandro: _ The Voice... vai eliminando, vai por etapa. Você vai lá, passam 27 pessoas, todas elas fazem a mesma coisa. Todas fizeram as 27... há, 5 não foi muito bem, tira, já baixa pra 22. Tem mais uma fase, 22 faz a mesma coisa...

João Luiz: _ é um Master Chef Carrefour... que o Carrefour até patrocina...

Sandro: _ é. Aí, dos 22, 10 foi mal, cai pra 12. Aí vai indo até chegar nos 5 finais ali que... é uma seleção, é um teste bastante estreito, difícil. Eu comemorava a cada etapa que eu conseguia vencer, para mim foi era sonho ser diretor de loja, então para mim, assim eu dou um valor danado pra função que eu tenho hoje, sou um cara que veste a camisa, desde o primeiro momento que eu piso na loja eu tenho a dor de dono, eu trabalho com muita garra...

João Luiz: _ e quando você fez também a disponibilidade para ir para qualquer lugar, né?

Sandro: _ sim, são um dos quesitos que você tem pra ficar mais fácil, ficar... você quase que hoje seria eliminado do processo desse se você não tivesse disponibilidade, porque imagina: ah, quero ser diretor, mas só quero trabalhar em Londrina! Cara não poderia diretor de Londrina a vida inteira. Então você tem que ter disponibilidade. Eu deixei isso claro pra empresa, tanto que a empresa tem as ajudas de custos, então, assim, não é uma coisa ruim financeiramente. Então, eu me dispus mesmo...

João Luiz: _ e daí de São Paulo você foi pro Rio?

Sandro: _ São Paulo... no Rio eu trabalhei, na verdade, com alguns projetos, eu fiquei um ano e meio reformando hipermercados no Rio. Fiquei um ano e meio lá, mas como diretor, fui diretor, a primeira loja foi em Curitiba, na loja de Pinhais. Depois de Curitiba fui para São Paulo, na loja agora da Jacu Pêssego que é no extremo leste de São Paulo, uma loja

muito movimentado, um público BC muito forte. Depois de lá fui para Guarulhos Dutra, uma loja pequenininha, de 6 mil metros quadrados, que tinha muita dificuldade com o resultado, uma loja que era do tipo Big, uma das lojas que o Carrefour comprou do Big e transformou pra Carrefour, fiquei um tempo lá também, e de lá, fui pro Carrefour Guarulhos, Vila Rio, que também é no município e Guarulhos, que é um município de 1 milhão e 500 mil habitantes. Aí trabalhei na loja de Guarulhos, que era uma loja maior, de 8.500m, uma loja que tinha um desafio muito grande. Graças a Deus eu fui lá e conseguir virar a loja, foi uma das coisas que me colocou em evidência também. E aí de lá eu fui Butantã, que é uma loja mais evidente ainda, muito próxima da matriz, com muita visita de grandes executivos, uma loja de visibilidade e tal e fiquei muito bem lá. Só que eu já tinha despertado o desejo que eu queria voltar pro Sul, porque quando eu fui diretor do Carrefour Pinhais, eu tava separado do meu primeiro casamento, e conheci a minha esposa atual lá. Então a família dela é toda de Curitiba. Eu amei trabalhar e morar em Curitiba, Curitiba é uma cidade maravilhosa, tá aí eleita a melhor cidade do país pra se morar, então eu despertei o desejo de voltar pro Sul. Por isso, acabei voltando pra cá, com uma pequena... com uma certa promessa de que daqui eu vá para Curitiba novamente.

João Luiz: _e aqui você tá desde?

Sandro: _ desde outubro do passado.

João Luiz: _ah, desde outubro de 2018?

Sandro: _é.

João Luiz: _ah, pouco tempo!

Sandro: _é. Cara, vamo falar, varejo é tão dinâmico, que pra mim parece que já faz um ano que eu to aqui. Já me adequei à cidade, as pessoas, a realidade do que se vive aqui, to bem inserido dentro do contexto da loja de Londrina. E é isso. Amo essa empresa, sou muito feliz com o que eu faço.

João Luiz: _que bom, Sandro! Esse estudo de caso vai ser bem rico e essencial pra mim...

Fim da Entrevista.

Apêndice C – Roteiros das entrevistas

ROTEIRO DA ENTREVISTA – CARREFOUR – SÃO PAULO

Atributos:	Questões:
Experiência desejada para a marca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é o posicionamento desejado atualmente pela marca Carrefour no Brasil? 2. Como está sendo desenvolvido esse posicionamento? 3. Quais as preocupações do Carrefour para gerenciar as experiências dos consumidores? 4. O supermercado e as farmácias são segmentos de compras utilitárias. Que diferenças você percebe quando tratamos do gerenciamento de experiências em segmentos de compras hedônicas/prazerosas? 5. Quais as estratégias mais eficazes para impulsionar o envolvimento duradouro do cliente com a empresa? 6. Como analisam as etapas da jornada de compras do seu cliente? 7. Como o fator “preço” influencia atualmente na interação do consumidor com a marca-mãe Carrefour? 8. Como o gerenciamento de experiência pode influenciar na emoção do consumidor durante as compras?
Ambiente experiencial do cliente	<ol style="list-style-type: none"> 9. Recentemente eu conheci a loja Hiper Pamplona, que apresenta diversas inovações no seu ambiente. Aquelas serão características apenas em lojas-conceito ou o plano é expandir para as demais lojas? 10. O Carrefour prioriza quais estímulos do ambiente físico das lojas para proporcionar experiências adequadas ao consumidor? 11. Qual o papel da variedade de produtos em uma loja nas experiências dos consumidores? 12. Como funciona o gerenciamento da manutenção física das lojas? Há uma área que percorre todas as lojas no Brasil ou é responsabilidade local? 13. Os consumidores começam a demonstrar um hábito de pesquisar na internet e comprar na loja física, ou pesquisar na loja física e comprar na internet. Que tipo de movimento semelhante você percebe no segmento supermercadista? 14. Como o varejo físico tem incorporado características do varejo online? 15. Como você percebe que a interação dos ambientes físico e virtual influencia o comportamento do consumidor no supermercado?

	<p>16. Como a integração entre esses ambientes melhora a experiência de compra do consumidor?</p> <p>17. Como os comportamentos dos consumidores mudam com o aumento dos pontos de contato digitais?</p> <p>18. Quais as estratégias necessárias para criar um ambiente de vendas omnichannel no supermercado?</p>
Plataforma de experiências e pontos de contato	<p>19. Quais os principais pontos de contato do Carrefour com o consumidor atualmente?</p> <p>20. Como as organizações devem ser estruturadas para gerenciar com sucesso as experiências dos consumidores?</p> <p>21. Como a integração entre os canais online e off-line influenciam na estratégia do varejo supermercadista?</p> <p>22. Como a experiência na loja física pode ser afetada pelos atributos do canal online?</p> <p>23. Como você acredita que os consumidores percebem benefícios quando um supermercado apresenta operações que unem os ambientes online e off-line?</p> <p>24. Como é a penetração do Aplicativo Carrefour atualmente?</p> <p>25. A plataforma do Programa de Descontos “Meu Carrefour” já apresenta resultados que influenciam nas políticas de marketing da empresa?</p>
Interface de interação com o cliente	<p>26. Como as operações de varejo em nível multicanal têm relevância para o Carrefour?</p> <p>27. Como as novas alternativas de compras despertam interesse nos consumidores supermercadistas?</p> <p>28. Quais seriam as características marcantes do consumidor considerando o varejo multicanais?</p> <p>29. De que forma o smartphone muda comportamentos do consumidor supermercadista?</p> <p>30. Como o uso de vários dispositivos (mobile, site e ambiente físico) influencia a experiência no consumidor ao longo da jornada?</p> <p>31. Você acredita que o consumidor valoriza mais a experiência de compra do que um preço médio de mercado?</p> <p>32. Qual a relevância do pessoal de atendimento para uma compra utilitária como o supermercado?</p> <p>33. Como será que o consumidor de supermercado analisa a presença e interação com outros clientes na sua experiência no ambiente da loja?</p> <p>34. Como foi a implementação do self checkout nas lojas?</p>

<p>Compromisso com a inovação contínua</p>	<p>35. Quais as dificuldades para que o consumidor tenha uma verdadeira experiência omnichannel nos supermercados atualmente?</p> <p>36. Qual o papel das tecnologias digitais no gerenciamento das experiências dos clientes?</p> <p>37. Quais as vantagens do pioneirismo na adoção de novas tecnologias digitais no segmento supermercadista?</p> <p>38. Quais as vantagens do eventual atraso na adoção de novas tecnologias digitais no segmento supermercadista?</p> <p>39. No setor supermercadista, você percebe se a jornada de compras está mais complexa do que tempos atrás? Em que sentido seria isso?</p> <p>40. Como as organizações precisam se adaptar à essas mudanças nas jornadas?</p> <p>41. Quais as dificuldades em integrar os ambiente online e off-line?</p>
--	--

ROTEIRO DA ENTREVISTA – CARREFOUR – LONDRINA

Atributos:	Questões:
Experiência desejada para a marca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é o posicionamento desejado atualmente pela marca Carrefour no Brasil? 2. Como está sendo desenvolvido esse posicionamento? 3. Quais as preocupações do Carrefour para gerenciar as experiências dos consumidores? 4. Quais as estratégias mais eficazes para impulsionar o envolvimento duradouro do cliente com a empresa? 5. Como analisam as etapas da jornada de compras do seu cliente? 6. Como o fator “preço” influencia atualmente na interação do consumidor com a marca-mãe Carrefour?
Ambiente experiencial do cliente	<ol style="list-style-type: none"> 7. Quais estímulos do ambiente físico das lojas o Carrefour prioriza para proporcionar experiências adequadas ao consumidor? 8. Qual o papel da variedade de produtos de uma loja nas experiências dos consumidores? 9. Os consumidores começam a demonstrar um hábito de pesquisar na internet e comprar na loja física, ou pesquisar na loja física e comprar na internet. Que tipo de movimento semelhante você percebe no segmento supermercadista? 10. Como o varejo físico tem incorporado características do varejo online? 11. Como você percebe que a interação dos ambientes físico e virtual influencia o comportamento do consumidor no supermercado? 12. O que você conhece do termo omnichannel?
Plataforma de experiências e pontos de contato	<ol style="list-style-type: none"> 13. Quais os principais pontos de contato do Carrefour com o consumidor atualmente? 14. Como a experiência na loja física pode ser afetada pelos atributos do canal online? 15. Como é a utilização do Aplicativo Carrefour atualmente em Londrina? 16. Como é percebida pelos clientes de Londrina a plataforma do Programa de Descontos “Meu Carrefour”?
Interface de interação com o cliente	<ol style="list-style-type: none"> 17. Quais seriam as características marcantes do consumidor londrinense no supermercado? 18. De que forma o smartphone muda comportamentos do consumidor supermercadista?

	<p>19. Você acredita que o consumidor valoriza mais a experiência de compra ou o preço médio de mercado?</p> <p>20. Qual a relevância do pessoal de atendimento para a compra no supermercado?</p> <p>21. Como será que o consumidor de supermercado analisa a presença e interação com outros clientes na sua experiência no ambiente da loja?</p> <p>22. Como será implantado o self checkout na loja?</p>
Compromisso com a inovação contínua	<p>23. Como as tecnologias digitais podem melhorar a experiência do cliente no segmento supermercadista?</p> <p>24. Como as organizações em geral precisam se adaptar à essas mudanças nas jornadas?</p> <p>25. Quais as dificuldades em integrar os ambiente online e off-line?</p>

Quais os principais dados sobre a loja de Londrina?

Quais os principais pontos envolvendo sua trajetória profissional no Carrefour?

Apêndice D – Imagens fotográficas de lojas Carrefour – São Paulo e Londrina

ANEXOS

“CARREFOUR 2022”: UMA NOVA AMBIÇÃO PARA O GRUPO

O Grupo Carrefour apresenta hoje seu plano de transformação, o “Carrefour 2022”, e adapta seu modelo e sua estrutura organizacional para ser o líder mundial da transição alimentar para todos.

O Carrefour estabeleceu para si uma ambição universal: permitir que seus clientes consumam melhor, tornando-se o líder mundial da transição alimentar para todos. Para redinamizar seu crescimento, o Grupo dá início a uma profunda transformação por meio do lançamento do plano “Carrefour 2022” que tem quatro pilares:

1) Implementar uma estrutura organizacional simplificada e aberta

Para tirar o melhor proveito de seus ativos – multipaíses, multiformatos e multicanais – o Grupo simplifica sua estrutura organizacional e se abre ainda mais para a formação de parcerias, alavancas de crescimento e inovação:

- Racionalização dos escritórios do Grupo na região de Île-de-France;
- Plano de demissão voluntária na França para 2.400 pessoas;
- Desenvolvimento de novas parcerias à semelhança dos recentes acordos com a Fnac-Darty, Showroomprivé e com a Tencent, na China, parceria anunciada hoje.

2) Atingir ganhos de produtividade e competitividade

Para investir no crescimento e melhorar sua competitividade de preço, o Carrefour reforça sua seletividade na alocação de seus recursos e sua disciplina financeira:

- Orçamento global de investimentos de 2 bilhões de euros por ano;
- Investimentos na competitividade comercial e no desenvolvimento dos produtos da sua marca própria;
- Redução de custos de 2 bilhões de euros a partir de 2020 em base anual;
- Plano de fechamento de 273 lojas ex-DIA.

3) Criar um universo omnicanal de referência

O Grupo quer se tornar referência no universo omnicanal ao investir em seus formatos de sucesso, tornando-se líder em e-commerce alimentar e se apoiando no poder de sua marca:

- Abertura de 2.000 lojas de proximidade nos próximos 5 anos nas grandes metrópoles;
- Aceleração do formato de cash&carry com 20 novas lojas Atacadão por ano no Brasil, conversão de 16 hipermercados em Maxi na Argentina, e expansão do Promocash na França;
- Investimento massivo em tecnologias digitais de cerca de 2,8 bilhões de euros até 2022;
- Lançamento, em 2018, de uma plataforma de vendas única na França, o Carrefour.fr;
- Meta de 5 bilhões de euros em volume de negócios no e-commerce alimentar até 2022.

4) Reformulação da oferta a serviço da qualidade dos alimentos

O Carrefour tem a ambição de oferecer a todos os consumidores, diariamente, uma alimentação de qualidade, confiável, acessível em qualquer lugar e a um preço justo:

- Um milhão de consumidores adicionais para produtos frescos na França até 2022;
- Crescimento três vezes maior das vendas de produtos frescos em relação às vendas de PGC até 2022;
- Meta de 5 bilhões de euros em vendas de produtos orgânicos em 2022;
- Um terço do volume de negócios correspondente aos produtos da marca Carrefour até 2022.

Alexandre Bompard, CEO do Grupo Carrefour, declarou:

“Tenho uma grande ambição para o Carrefour: tornar-se o líder mundial da transição alimentar oferecendo aos nossos clientes, todos os dias e em qualquer lugar, alimentos de qualidade e confiança a um preço justo. Para tanto, e para recuperar uma dinâmica de sucesso, devemos reformular o nosso modelo, simplificando a nossa estrutura organizacional e nos abrindo a parcerias, melhorando a nossa eficiência operacional, investindo nos nossos formatos de sucesso, construindo um modelo omnicanal eficiente e desenvolvendo a nossa oferta de produtos frescos e orgânicos, principalmente sob a marca Carrefour. Este é o significado do plano de transformação “Carrefour 2022”, que revelamos hoje, e que o Grupo e seus colaboradores irão implementar com ambição e determinação.”

Uma grande ambição: ser o pioneiro da transição alimentar

Os intensivos métodos de produção atingiram seus limites. Os consumidores nunca estiveram tão preocupados com o que comem. Querem mais informações, qualidade e transparência em toda a cadeia alimentar.

O Carrefour, player histórico do movimento de consumo em massa, agora quer liderar uma nova batalha: a transição alimentar para todos.

Esta ambição se apoia em fortes compromissos: garantir aos nossos clientes produtos acessíveis, atuando para democratizar os produtos orgânicos, reforçar nossa luta contra o desperdício de alimentos e melhorar a sustentabilidade das embalagens e, sobretudo, assegurar a segurança alimentar. Eventos recentes demonstraram a necessidade de colocar nossas organizações na direção para lidar com a questão da segurança alimentar.

Ela se apoia também numa governança reforçada, que tem clareza desse desafio e da prioridade que isso representa para o Grupo, a partir da designação de um *comitê alimentar consultivo* que acompanhará o Grupo nesta transição alimentar.

Um plano de transformação apoiado em 4 pilares

1. Implementar uma estrutura organizacional simplificada e aberta

Para tirar proveito de seus ativos, a estrutura organizacional do Grupo Carrefour deve ser simplificada e mais aberta.

Uma organização simplificada a partir da redução do impacto e da complexidade dos escritórios na estrutura organizacional do Grupo.

A fim de melhorar a eficiência operacional das equipes e aumentar a responsividade, o Carrefour está **racionalizando seus escritórios em todos os países onde atua.**

Na região de Île-de-France, os escritórios serão reagrupados, resultando no fechamento do escritório de Boulogne e no abandono do projeto de construção de um novo escritório, de 30 mil m², em Essonne. Um plano de demissão estritamente voluntário será oferecido a 2.400 pessoas do escritório na França, sobre um efetivo total de 10.500 colaboradores.

Mais aberta a seus clientes e parceiros externos

O “Carrefour 2022” vai adotar uma estrutura organizacional centrada em seus clientes, a fim de melhor atender às suas necessidades e expectativas: todas as medidas do plano contribuem para isso.

O Carrefour deseja se estruturar ainda mais em torno **de parcerias** para:

- tirar proveito das inovações e melhores práticas;
- beneficiar-se da experiência de *startups* inovadoras e do poder de líderes setoriais, a exemplo da parceria firmada com a **Fnac-Darty** no setor de eletrônicos e da parceria com o **Showroomprivé** para vendas privadas online.

A potencial aquisição de participação no Carrefour China pela Tencent, líder tecnológico mundial, e pela Yonghui, varejista especialista em produtos frescos e em pequenos formatos em China, bem como a assinatura de uma parceria estratégica com a Tencent, abrem caminho para grandes oportunidades para o Carrefour naquele país, sobretudo no e-commerce alimentar.

2. Atingir ganhos de produtividade e competitividade

O Carrefour precisa ganhar espaço para melhorar sua eficiência e competitividade a serviço dos seus clientes. Isso implica uma redução significativa de sua base de custos e uma política de investimento mais eficaz e focada nas suas alavancas de crescimento.

Um poderoso plano de redução de custos de 2 bilhões de euros em 2020

O plano de redução de custos será focado em 4 eixos principais:

- otimização das **compras diretas**: renovação da oferta de produtos, reduzindo sortimentos em mais de 10%, negociações a nível internacional para tirar proveito da presença do Grupo em mais de 30 países;
- racionalização das **compras indiretas**: controle estrito das despesas e especificações e da política de renegociação sistemática dos contratos de longa data por equipes dedicadas a nível do Grupo;
- redução dos **custos de logística**: maior foco na eficiência operacional da cadeia de abastecimento (*supply chain*);
- redução de **custos estruturais**: simplificação das estruturas organizacionais do escritório.

Os três primeiros eixos representarão a grande maioria da meta de economia de 2 bilhões de euros.

Projeto de fechamento de 273 lojas ex-DIA

Algumas lojas ex-DIA passam por dificuldades uma vez que não estão adaptadas à sua zona de atração desde a transição para bandeiras Carrefour. O Grupo planeja fechar 273 lojas ex-Dia:

- processo de **busca por compradores** será lançado loja por loja;
- em caso de ausência de compradores, essas lojas serão fechadas;
- a empresa dará, sistematicamente, preferência para **remanejamento** de postos de trabalho dentro do Grupo.

Investimentos mais eficazes e focados

O plano “Carrefour 2022” prevê um orçamento anual de investimentos de **2 bilhões de euros a partir de 2018**. Esses investimentos estão dimensionados para:

- manter os ativos do Grupo;
- implementar suas ambições de transformação.

Os projetos de investimentos serão escolhidos com maior seletividade e implementados por processos eficientes.

Investimentos dedicados às alavancas de crescimento do Grupo aumentarão significativamente a partir do:

- **aumento significativo dos investimentos em TI e tecnologias digitais;**
- **aumento dos investimentos em *supply chain*** voltados à criação de uma oferta omnicanal no varejo alimentar por meio da automatização das plataformas.

Em termos de estratégia imobiliária, o Carrefour vai disponibilizar 500 milhões de euros de ativos não estratégicos nos próximos três anos.

Eficiência a serviço da competitividade de preços

Esta estrita política de controle dos custos e de alocação de recursos, que será mantida a longo prazo, tem como objetivo abrir margens de manobra a fim de investir em competitividade comercial, uma prioridade para o Grupo. O desenvolvimento da marca própria Carrefour irá contribuir para a atratividade de preço da oferta de produtos do Grupo.

3. Criar um universo omnicanal de referência

O Carrefour deve atender às expectativas de seus clientes ao criar um universo Carrefour único, lojas online e físicas, que tiram proveito da sua rede de lojas para garantir a todo instante e em qualquer lugar a melhor oferta para um cliente fiel e reconhecido.

Investimento na atratividade e eficiência dos hipermercados

O formato hipermercado é uma força para o Grupo e deve ser perfeitamente operado. A fim de melhorar a eficiência deste formato, a companhia vai:

- **adaptar as áreas de vendas dos hipermercados** à sua zona de atração; quando necessário, os hipermercados na França terão sua área total reduzida em, pelo menos, 100 mil m² até 2020;
- **procurar alianças para compra e venda** a fim de melhorar a oferta de produtos não alimentares quando não for relevante;
- **reforçar a eficiência operacional das lojas** ao adotar as melhores práticas de fluxo de mercadorias, gestão de estoques e perdas;
- **adaptar a rede hipermercados**, quando estritamente necessário, alternando cinco lojas para contratos de locação; nenhum fechamento é previsto na França.

Aceleração dos investimentos nos formatos de sucesso

Os **supermercados e lojas de proximidade** são formatos de sucesso para o Grupo. O Carrefour será agressivo neste segmento e abrirá pelo menos 2.000 lojas de proximidade nos próximos cinco anos, com presença crescente nas grandes cidades da Europa.

Cada um desses formatos participará ativamente no desenvolvimento do universo omnicanal do Grupo a partir da atuação como um centro de distribuição, preparação e devolução para os clientes.

O Grupo também deseja acelerar o desenvolvimento do formato de **cash&carry**:

- O Carrefour abrirá 20 lojas Atacadão por ano no **Brasil** a partir de 2018, incluindo 5 conversões de hipermercados neste ano;
- Na **Argentina**, o Carrefour anuncia o investimento na bandeira Maxi, lançando a conversão de 16 hipermercados em 2018;

- A aplicação desses formatos na **Europa** terá prosseguimento com uma aceleração da expansão do Promocash na **França** e continuidade da experiência em outros países.

Investimento massivo em tecnologias digitais

O Grupo investirá 2,8 bilhões de euros em 5 anos, ou seis vezes mais do que os investimentos atuais, para atingir uma nova dimensão em digital e omnicanalidade (total das despesas de investimento e capital).

Meta de 5 bilhões de euros em vendas no e-commerce alimentar até 2022

A ambição do Carrefour é se tornar um empresa referência em e-commerce alimentar, com 5 bilhões de euros em vendas para o Grupo e participação de mercado (market share) de pelo menos 20% no mercado de e-commerce alimentar na França até 2022.

- Reforço e ampliação da oferta de serviços

O Carrefour se apoiará em sua rede física para oferecer aos seus clientes um serviço omnicanal amplo e confiável:

- **Entrega a domicílio:** todas as soluções de entrega oferecidas pelo Carrefour terão sua confiança aprimorada e generalizada. Na França, a entrega a domicílio será ampliada para 26 cidades até 2018 e entrega express em uma hora será implementada em 15 cidades em 2018;
- **Drive:** O Carrefour deve melhorar a qualidade do serviço e ampliar sua oferta Drive. A partir de 2018, 170 novos Drive serão abertos na França e a qualidade geral de serviço será melhorada, principalmente, graças ao desenvolvimento de recursos logísticos automatizados (depósitos parcialmente automatizados);
- **Click & Collect:** será ampliado para mais da metade das lojas até 2019.

A gestão de entregas será consideravelmente melhorada e acelerada por meio da parceria que o Carrefour anuncia hoje com a *Stuart*, filial do grupo *La Poste*.

- Um site único de vendas – Carrefour.fr para a França

A força da marca Carrefour deve ser plenamente explorada a serviço da ambição de uma oferta alimentar omnicanal de referência nos 33 países onde o Grupo está presente. Na França, para reforçar sua identidade digital, o Grupo lançará em 2018 um site único, o Carrefour.fr, que reunirá todas as suas ofertas de compra. Este site único poderá ser aplicado em todos os lugares.

Para implementar de forma bem-sucedida a transformação de sua oferta de e-commerce, o Carrefour anuncia que firmou parceria com a *Sapient*, empresa líder de tecnologia do Grupo Publicis.

4. Reformulação da oferta a serviço da qualidade dos alimentos

O Carrefour tem a ambição de oferecer a todos os consumidores, diariamente, uma alimentação de qualidade, confiável, acessível em qualquer lugar e a um preço justo. Para se tornar o líder da qualidade alimentar para todos, o Carrefour vai atuar proativamente em três áreas principais.

Um milhão de consumidores adicionais de alimentos frescos na França até 2022

O Carrefour estabelece para si um objetivo ambicioso em relação aos alimentos frescos na França: crescimento três vezes maior das vendas de produtos frescos em relação às vendas de PGC até 2022;

Para atingir esse objetivo, o Carrefour implementa um plano de apoio para todos os níveis da do setor agrícola alimentar, em benefício do consumidor, incluindo:

- **Carrefour Quality Lines** devem representar 20% do abastecimento até 2020 na França;
- **Lançamento de um plano de agroecologia** a partir de 2018;
- **Valorização e promoção dos produtos locais**, garantindo que sejam predominantes em algumas regiões;
- **Apoio financeiro e sustentável aos agricultores voltado à conversão para a produção orgânica: o Carrefour anuncia hoje uma parceria com WWF** para financiar a conversão para a produção orgânica com a criação de uma marca WWF;
- **Mobilização da Fundação Carrefour** para financiar projetos de agricultura orgânica;
- **Multiplicar por dois o número de colaboradores formados** em produtos frescos na França em 2018;
- **Disseminação da tecnologia Blockchain** para melhorar a rastreabilidade dos produtos ainda em 2018.

Atingir 5 bilhões de euros em vendas de produtos orgânicos em 2022

O Carrefour se posiciona como líder da democratização dos produtos orgânicos e deseja aumentar suas vendas neste segmento de 1,3 bilhões de euros para 5 bilhões de euros em 2022.

Para aumentar a acessibilidade aos produtos orgânicos, o Carrefour vai:

- **Expandir as áreas dedicadas** aos produtos orgânicos em suas lojas;
- **Aumentar a oferta** de produtos orgânicos.

O Grupo reforça também sua oferta de produtos orgânicos online ao acelerar o desenvolvimento de sua marca especializada Greenweez.

O Carrefour usará suas políticas de preço, promoção e fidelização a favor da democratização dos produtos orgânicos. Para melhorar o nível de informação dos clientes, o Grupo está lançando uma campanha de sensibilização em suas lojas e em seus sites.

Atingir um terço do volume de negócios correspondente aos produtos da marca Carrefour até 2022

Os produtos de marca Carrefour desempenharão um papel chave na realização da ambição do Grupo em termos de qualidade alimentar, principalmente por meio da ampliação do sortimento e atratividade de preços. Esta é um dos eixos prioritários da estratégia da companhia, o que justifica redobrar as iniciativas para criação de produtos da marca Carrefour originais e de alta qualidade, tanto nos ingredientes como nas receitas.

Dessa forma, o Carrefour opera uma mudança profunda ao lançar uma nova política de qualidade que implica, principalmente, na massificação dos controles e da eliminação rápida de substâncias controversas. O Grupo reduzirá também em 5% a quantidade de embalagens dos produtos de marca Carrefour até 2020.

A co-construção com os clientes é um eixo de desenvolvimento forte das marcas próprias da companhia, assim como o reforço da rastreabilidade dos produtos que as compõem.

Política financeira

Com o “Carrefour 2022”, o Grupo lança um profundo plano de transformação visando crescimento lucrativo e sustentável. O crescimento do Carrefour será sustentado por sua liderança no setor alimentar e também pelo desenvolvimento de uma oferta omnicanal e de preço competitivo de referência.

A partir de 2018, O Grupo lança um plano de eficiência vigoroso que visa à geração de economia de 2 bilhões de euros por ano até 2020. Além disso, a fim de melhorar a geração de free cash-flow, o Carrefour implementará a uma gestão ativa de sua necessidade de capital, principalmente por meio da otimização dos níveis de estoque, bem como da melhor eficiência de seus investimentos. Os investimentos serão reforçados nas prioridades estratégicas do Grupo e devem representar 2 bilhões de euros por ano a partir de 2018.

Finalmente, o Carrefour tem como objetivo conservar uma sólida estrutura financeira. O Grupo também deseja manter sua política de dividendos, com uma taxa de distribuição entre 45% e 50% do resultado líquido ajustado, quota do Grupo.

Sobre o Carrefour

Líderes global e referência no varejo alimentar, o Carrefour opera mais 12.000 lojas e sites de e-commerce em mais de 30 países. Multilocal, multiformato e omnicanal, o Grupo emprega mais de 384.000 colaboradores no mundo, gerando volume total de vendas de 103,7 bilhões de euros em 2016. Todos os dias, o Carrefour recebe cerca de 13 milhões de clientes em todo o mundo e é comprometido com a qualidade e com o comércio sustentável. A abordagem de Responsabilidade Social Corporativa do Grupo gira em torno de 3 pilares: o combate a toda forma de desperdício, a proteção da biodiversidade e o trabalho conjunto com seus parceiros. Para saber mais: www.carrefour.com, @GroupeCarrefour

Contatos

Relação de investidores

Mathilde Rodié, Anne-Sophie Lanaute e Louis Igonet

Tel.: +33 (0)1 41 04 28 83

Relação de acionistas

Tel.: 0 805 902 902 (ligação gratuita na França)

Comunicação do Grupo

Tel.: +33 (0)1 41 04 26 17

Aviso

Este comunicado contém ao mesmo tempo informações históricas e declarações e informações prospectivas. As declarações e informações de natureza prospectiva foram estabelecidas com base em hipóteses atualmente declaradas pela Direção do Grupo. Elas não garantem o desempenho futuro do Grupo. Os resultados ou o desempenho que serão realizados são suscetíveis de serem substancialmente diferentes das declarações e informações prospectivas apresentadas em razão de um certo número de riscos e incertezas, principalmente os fatores de riscos expostos nos diferentes documentos arquivados junto à Autoridade dos mercados financeiros a título da informação regularizada disponíveis no site do Carrefour (www.carrefour.com) e principalmente o documento de referência. Os investidores podem obter gratuitamente uma cópia desses documentos junto ao Carrefour. O Carrefour não se compromete em atualizar e/ou revisar essas declarações e informações prospectivas no futuro.

Grupo Carrefour lança o movimento **Act For Food** no Brasil

A partir de um novo posicionamento, a rede inicia grande movimento com ações concretas para que todos tenham, cada vez mais, acesso a alimentos de qualidade

São Paulo, 01 de outubro de 2018 – O Grupo Carrefour inicia no Brasil o movimento **Act For Food**. O novo posicionamento direciona uma série de ações e investimentos para ampliar o acesso do consumidor a alimentos saudáveis e de qualidade. Este é mais um desdobramento do plano de transformação global, o ‘Carrefour 2022’, anunciado na França, no início do ano. A estratégia tem como seus principais pilares a transformação digital e a chamada transição alimentar, por meio da qual quer permitir que seus clientes consumam alimentos de maior qualidade, seguros, produzidos com responsabilidade socioambiental e a preços justos. Além das iniciativas, uma nova comunicação com a assinatura ‘Todos merecem o melhor’ irá informar os consumidores sobre esse compromisso, destacando, sobretudo nas lojas, cada iniciativa que tem a alimentação como base para uma vida melhor.

O movimento [Act For Food](#) acontece simultaneamente em todos os países onde o Grupo Carrefour opera, orientando a empresa, seus clientes e parceiros durante esta transição de hábitos de consumo e de produção de alimentos. A mobilização mundial tem a ambição de estimular profundas mudanças em todas as etapas da cadeia, da fazenda à gôndola, a partir de parcerias que tornem essa causa transversal e objeto de trabalho de importantes agentes públicos e privados fundamentais à mobilização.

“Plantamos uma poderosa semente com a certeza de que, juntos, podemos transformar a maneira pela qual nos alimentamos. O Act For Food reúne iniciativas para ampliar a oferta de alimentos naturais e saudáveis, por meio de serviços omnicanais, preços acessíveis e pelo controle de qualidade desde a origem, buscando produtos e práticas mais saudáveis e sustentáveis para cada um de nós e para o planeta”, destaca Noël Prioux, CEO do Grupo Carrefour Brasil.

A partir do movimento **Act For Food**, o Grupo Carrefour anuncia ainda o lançamento de uma iniciativa inédita, o ‘Compromisso Satisfação Garantida’, que começa a ser

pilotado a partir deste mês nas lojas da Baixada Santista (SP). Por meio dele, caso não fique satisfeito com qualquer produto fresco adquirido nas lojas da rede, o cliente receberá o seu dinheiro de volta ou outro produto de mesmo valor.

Além disso, dentre as metas e iniciativas adotadas no país estão: duplicar até 2020 a participação de orgânicos no total de produtos frescos vendidos em relação a 2017; desenvolver novos fornecedores para ampliar o portfólio de produtos da marca própria; estabelecer novas parcerias com produtores locais para aumentar a oferta de produtos frescos regionais; expandir até o final de 2018 o serviço 'Retire de Carro' para 10 pontos no estado de São Paulo, permitindo a mais clientes retirar em lojas físicas suas compras de alimentos realizadas via e-commerce; expandir para 45 lojas o Programa Únicos até o final deste ano, que comercializa com desconto alimentos fora do padrão estético tradicional; e expandir a nova seção de produtos 'Saudáveis', que facilita a escolha desses itens (orgânicos, integrais, sem antibiótico e para dietas restritivas), para todos os hipermercados e supermercados do país em 2019.

A origem do movimento

O **Act For Food** traduz o compromisso de longo prazo do Carrefour para enfrentar os desafios atuais e atender às novas expectativas dos consumidores. Atualmente, além do custo, é cada vez maior a preocupação com a qualidade, origem e segurança dos alimentos. Diante disso, o Carrefour já fomenta as compras de longo prazo junto a produtores, permitindo que esses volumes sustentem o investimento dos parceiros para mudar suas práticas de produção agrícola. Ao reconhecer seu papel estratégico no mercado, a companhia vai unir esforços e aproveitar sua capilaridade de lojas, força de marca, expertise em serviços e produtos, importantes parceiros agrícolas e industriais e o conhecimento que tem de seus clientes.

Uma resposta necessária

Em uma época em que os métodos de produção intensiva atingiram seus limites, a qualidade dos alimentos tornou-se um problema global. É cada vez maior os indicadores de que essa dieta e hábitos estão impactando as mudanças climáticas, o meio ambiente e a saúde das pessoas. "Temos que agir rapidamente, engajando produtores e consumidores para assegurar alimentos que sejam bons para a saúde e produzidos de forma mais sustentável", afirma Paulo Pianez, diretor de Sustentabilidade do Carrefour Brasil.

Incentivar a escolha pelo melhor

Com a assinatura 'Todos merecem o melhor', o novo posicionamento do Carrefour reforça a oferta de produtos e serviços de qualidade, além de preços justos e acessíveis aos consumidores. Esta será a comunicação adotada nos 30 países onde a companhia opera, motivo pelo qual o movimento ganhou nome que pode ser compreendido em todos esses diferentes mercados. "O Act For Food nos permite construir uma nova relação com o cliente, reafirmando o nosso compromisso de fazer e oferecer o melhor. Ao enfrentar os novos desafios alimentares, foi possível traduzir a nossa missão e as próprias demandas dos consumidores, atentos à qualidade de

produtos e serviços, além da relação custo-benefício que já cultivamos no país”, ressalta Silvana Balbo, diretora de Marketing do Carrefour Brasil.

Este movimento prevê ainda fortalecer importante elo de confiança com o consumidor, sobretudo na direção da “saudabilidade democrática”. Para isso, o Carrefour elegeu especialistas reais que, diariamente, garantem a qualidade, frescor e a segurança dos alimentos comercializados pela rede. Batizado de ‘Embaixadores’, esse time é composto por profissionais técnicos especializados em frutas legumes e verduras, peixes, carnes, orgânicos, produtos saudáveis e marca própria. Os novos porta-vozes da marca serão responsáveis por transmitir informação, auxiliando os clientes na escolha diária dos seus alimentos. “Independentemente do formato de loja ou canal, o cliente encontrará as melhores ofertas e opção de compra aqui, derrubando antigas barreiras que separavam as pessoas da boa alimentação”, completa Silvana.

Outras iniciativas

Desde o anúncio do plano Carrefour 2022, em janeiro deste ano, diversas iniciativas ampliaram os esforços do Grupo Carrefour já antes compromissado com a qualidade e origem dos alimentos que oferece diariamente em suas lojas e e-commerce. A partir do **Act For Food**, atua sob quatro pilares principais no país: qualidade de alimentos, preço acessível, serviços omnicanais, educação e confiança junto ao cliente.

Dentre os principais projetos já implementados estão: participação no programa RAMA, da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), que garante o uso correto de defensivos agrícolas nas frutas, legumes e verduras que comercializa; e o lançamento da marca própria Sabor & Qualidade, que reúne produtos de alta qualidade a preços justos, produzidos com responsabilidade socioambiental e rastreabilidade.

A companhia anunciou ainda o compromisso *cage-free*, que vai garantir que todos os ovos comercializados a partir de 2028 sejam provenientes do sistema livre de gaiolas, promovendo o bem-estar animal de galinhas poedeiras; lançamento do projeto ‘Produção Sustentável de Bezerros’, a fim de fomentar a criação sustentável em propriedades do Mato Grosso; parceria com o programa Seafood Watch para mapear a própria cadeia de fornecimento de pescado e garantir um modelo de pesca mais sustentável; apoio à Gastromotiva para criação de laboratório de inovação e linha de produtos a partir do aproveitamento total dos alimentos; apoio a projetos com foco em esporte e gastronomia acessível.

Por meio da ‘Plataforma de Combate ao Desperdício’, realiza ainda a doação de alimentos, gestão sustentável de resíduos, além de oferecer estações de reciclagem para clientes, desconto em produtos com data de validade próxima ao vencimento, produtos unitários deixados nas gôndolas reembalados para nova comercialização e fabricação de coprodutos a partir de alimentos que seriam descartados.

Sobre o Grupo Carrefour Brasil

Há mais de 40 anos no país, o Grupo Carrefour Brasil é líder de mercado de distribuição de alimentos. A partir de uma plataforma omnicanal e multiformato, reúne operações de varejo e cash&carry, além do Banco Carrefour e sua divisão imobiliária, o Carrefour Property. Atualmente, conta com os formatos Carrefour (hipermercado), Carrefour Bairro e Carrefour Market (supermercado), Carrefour Express (varejo de proximidade), Carrefour.com (e-commerce), Atacadão (atacado e atacado de autosserviço) e Supeco (atacado de autosserviço de proximidade), além de postos de combustíveis e drogarias. Presente em todos os Estados e Distrito Federal, sua operação já abrange 638 pontos de vendas. Com faturamento de R\$ 49,6 bilhões em 2017 e mais de 82 mil colaboradores no Brasil, a empresa é a segunda maior operação dentre os países nos quais o Grupo Carrefour opera. A companhia se destaca ainda por ser um dos maiores empregadores privados do país, a maior distribuidora de alimentos, o maior varejista de capital aberto e umas das 20 maiores empresas listadas na bolsa brasileira (B3). No mundo, o Grupo Carrefour atua em mais de 30 países e, nos próximos cinco anos, implementa estratégia prevista no plano [Carrefour 2022](#), por meio da qual lidera intenso movimento de omnicanalidade, transformação digital e transição alimentar para que seus clientes consumam ainda melhor em qualquer lugar. Com mais de 374 mil colaboradores e 12 mil lojas espalhadas pela Europa, Ásia e América Latina, está presente na vida de mais de 100 milhões de clientes. Em 2017, as vendas globais da companhia totalizaram € 88,2 bilhões. www.grupocarrefourbrasil.com.br

Informações para a imprensa:

Grupo Carrefour Brasil - (11) 3147-7486 (7276) | carrefour@maquinacohnwolfe.com

CARREFOUR INICIA PILOTO DO 'SCAN & GO' NO BRASIL

Tecnologia permite aos clientes realizar compras em loja física sem passar pelo caixa, a partir do uso de aplicativo para escanear e pagar os produtos

Aplicativo com tecnologia Scan & Go, pilotado em loja do Carrefour Express de São Paulo (SP)

São Paulo, dezembro de 2018 – O Grupo Carrefour iniciou o piloto do serviço Scan & Go no Brasil, tecnologia que oferece autonomia e agilidade para o cliente realizar suas compras em loja física sem passar pelo caixa. A partir de um aplicativo, é possível ler o código de barras dos produtos, utilizando a câmera do celular, e criar uma cesta virtual para pagamento com um cartão de crédito no próprio app. Ao final, basta apresentar o comprovante na tela do celular para um colaborador e colocar os produtos na sacola. Realizado em São Paulo (SP), em unidade do Carrefour Express, o piloto teve início em dezembro. No próximo mês, a nova tecnologia já estará disponível aos clientes da loja situada na Torre Z, zona sul da capital paulista. Inicialmente, o aplicativo poderá ser baixado via Google Play e as compras pagas somente via cartão de crédito. Porém, ao longo do ano, o serviço Scan & Go também aceitará outras opções de pagamento e chegará à Apple Store.

A expectativa é reduzir em mais da metade o tempo médio que o cliente gasta atualmente nas lojas de proximidade do Carrefour. “Como mais este serviço omnicanal, levamos a autonomia de experiências digitais para o ambiente físico”, destaca Paula Cardoso, diretora executiva de Clientes, Serviços e Transformação Digital do Grupo Carrefour Brasil. “Por meio da inovação, que deve gerar impacto real na vida das pessoas, continuamos a oferecer serviços que de fato garantem comodidade e agilidade, respeitando as diferentes necessidades do consumidor em cada canal e formato de loja”, explica Paula.

Voltada sobretudo aos clientes de centros urbanos, que usam ainda mais aplicativos e precisam ganhar tempo na hora das compras, a tecnologia Scan & Go deve chegar, em 2019, a todas as unidades do Carrefour Express e Carrefour Market no estado de São Paulo. Além disso, no próximo ano, a companhia deve testar a mesma tecnologia em seus postos de combustível, que passarão a oferecer tag RFID, via identificação

de radiofrequência, que será fixada no veículo para pagamento automático.

Essa e outras iniciativas integram a estratégia multiformato e omnicanal na qual o Grupo Carrefour investe fortemente no Brasil, um movimento global liderado pelo plano Carrefour 2022, que promove a transformação digital nos pontos de contato com o cliente. Dentre os serviços omnicanal lançados pela companhia no país estão o Click & Retire, que permite ao cliente retirar em loja física produtos não alimentares comprados via e-commerce, e o Retire de Carro, que permite retirar em loja compras online de alimentos. Além disso, outras iniciativas complementam essa estratégia, como o programa de descontos Meu Carrefour, transversal a todos os formatos de loja e e-commerce, e a expansão dos self-checkouts pelos hipermercados, supermercados e postos de combustível do Carrefour.

Sobre o Grupo Carrefour Brasil

Há mais de 40 anos no país, o Grupo Carrefour Brasil é líder de mercado na distribuição de alimentos. A partir de uma plataforma omnicanal e multiformato, reúne operações de varejo e cash&carry, além do Banco Carrefour e sua divisão imobiliária, o Carrefour Property. Atualmente, além do Carrefour.com (e-commerce), conta com os formatos Carrefour (hipermercado), Carrefour Bairro e Carrefour Market (supermercado), Carrefour Express (varejo de proximidade) e Atacadão (atacado de autosserviço e atacado de entrega), assim como postos de combustíveis e drogarias. Presente em todos os estados e Distrito Federal, sua operação já abrange mais de 600 pontos de venda. Com faturamento de R\$ 52,3 bilhões em 2017 e mais de 82 mil colaboradores no Brasil, a empresa é a segunda maior operação dentre os países nos quais o Grupo Carrefour opera. A companhia se destaca ainda por ser um dos maiores empregadores privados do país, a maior distribuidora de alimentos, umas das maiores varejistas de capital aberto e umas das 20 maiores empresas listadas na bolsa brasileira (B3). No mundo, o Grupo Carrefour atua em mais de 30 países e, nos próximos cinco anos, implementa estratégia prevista no plano [Carrefour 2022](#), por meio da qual lidera intenso movimento de omnicanalidade, transformação digital e transição alimentar, para ampliar o acesso do consumidor a alimentos de maior qualidade, seguros, produzidos com responsabilidade socioambiental e a preços justos. Com mais de 374 mil colaboradores e 12 mil lojas espalhadas pela Europa, Ásia e América Latina, está presente na vida de mais de 100 milhões de clientes. Em 2017, as vendas globais da companhia totalizaram € 88,2 bilhões. www.grupocarrefourbrasil.com.br

Informações para a imprensa:

Grupo Carrefour Brasil - (11) 3147-7434 (7276) | carrefour@maquinacohnwolfe.com

João Luiz G. Carvalho - USP

De: "Silvana BALBO" <silvana_balbo@carrefour.com>
Data: segunda-feira, 3 de dezembro de 2018 07:55
Para: "João Luiz G. Carvalho - USP" <jlcarvalho@usp.br>
Assunto: Re: Transcrição de entrevista

Olá, João!

Tudo ok com a transcrição!

Abs

Em seg, 19 de nov de 2018 03:16, João Luiz G. Carvalho - USP <jlcarvalho@usp.br> escreveu:
Cara Silvana, bom dia,

Espero que tenha se recuperado rapidamente de sua cirurgia e que tudo esteja normalizado.

Bom, encaminho em anexo a transcrição completa da entrevista concedida no dia 05/11/2018. Conferi completamente toda a transcrição. Conforme acordado, foi retirado um pequeno trecho ao final da entrevista. Assim, ressalto que o áudio não fará parte do relatório da tese.

Mais uma vez agradeço sua atenção e peço sua validação do presente material.

Após sua validação, encaminharei a você o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, onde formalmente me comprometo com tudo que acertamos pessoalmente quanto ao uso das informações em minha tese acadêmica.

Fico no aguardo e me coloco à disposição para quaisquer dúvidas que surgirem.

Grande abraço
João Luiz G. Carvalho
(43) 9999.6.7300

This e-mail and any attachment are confidential and intended solely for the use of the individual to whom it is addressed. If you are not the intended recipient, please telephone or email the sender and delete this message and any attachment from your system. Unauthorized publication, use, dissemination, forwarding, printing or copying of this e-mail and its associated attachments is strictly prohibited.

<http://disclaimer.carrefour.com/>

Let's respect the environment together. Only print this message if necessary.

João Luiz G. Carvalho - USP

De: "Leslie Hand" <LHand@idc.com>
Data: sábado, 2 de fevereiro de 2019 21:26
Para: <jlcarvalho@usp.br>
Cc: "Robert Parker" <bparker@idc.com>
Anexar: sc predictions pptx GRI233025[1].pptx; The Future of work in retail GRI229802[1].pdf; IDC RI Omnichannel Driven Order Management GRI229602.pdf; 2009 NRF review final.doc; 2009GRIPredictionsFinal.doc; retail ops of the future slide - IDC Retail Insights august 2011.pptx; Inconspicuous Consumption - A Driver to Omni-channel Technology Adoption - perspective.doc; Highlights from GRI for RISNews.doc; Satisfying the Omni Channel Consumer.doc; 2011 Retail Global Supply Chain Predictions newsletter.docx
Assunto: FW: birth of omnichannel

Nice to make your acquaintance Joao. I am happy to help. You will find below a chronology of our usage of the term omni-channel / omnichannel to support your research. I have also attached several of the documents listed for your reference.

First, a little bit of a chronology:

Early publications:

*We first used the term omni-channel in our annual Retail Predictions (2009), written in December 2008, presented and published in January 2009. I was the first to utter the term omnichannel to my knowledge. This occurred during a conversation with my colleague Ivano Ortis, who preferred the term omni-social. Bob Parker, Ivano Ortis and I were authors and presenters on the first presentations, blogs and reports that used the term, however. I started using the term omni-channel in all of my writing henceforth. I have attached these early references.

*Two editorials were written in January 2009 that referred to our 2009 Retail Predictions: one for RIS News and one for Chain Store Age (both of these are retail trade publications in the US).

*We published a blog on January 7, 2009 where we talked about the imperative for omni-channel precision retailing, and started talking about the customer and demand intelligence platforms.

*Then we published a report in February and an excerpt in our February 2009 Newsletter about the January NRF Big Show in New York City, the biggest gathering of retailers and retail technologists in the world.

*Two notable reports enriched and advanced the omni-channel shopper, and then omni-channel technology discussions: In September 2009, I published a report, "Satisfying the Omnichannel Shopper Wherever and However They Shop", and November 2009 published a report, "Inconspicuous Consumption: A Driver to Omnichannel Technology Consumption" based on insights gained at Shop.org, another retail technology conference. In the latter report I developed a chart that was about Omnichannel eCommerce maturity, since this was the focus of the Shop.org event, but this was not meant to imply that Customer facing applications and commerce were the only omnichannel technology areas requiring focus. I have attached these for your reference. Some industry and financial analysts picked up on the term, and some technology vendors started inquiring about the implications for retail; and a few leading retailers started socializing the term in their organizations (Macy's CEO

and Chairman of the Board for NRF, Terry Lundgren, started using the term in 2010, to my recollection).

*Two reports in 2011 elaborated further regarding the impact of omni-channel technology on driving omni-channel business growth, and this had a significant Omni-channel Operations focus. "Business Strategy: How to Win and Keep More Customers by Excelling in Omnichannel-Driven Order Management and Fulfillment" and "Perspective: The Future of Work in Retail Operations - Creating a Platform for a Productive and Engaged Workforce" were both published in August 2011. I have attached copies of these. This is the year that it seemed the industry broadly adopted the term.

*Finally, the IDC Retail Insights team (Ivano Ortis, Greg Girard and I) developed an Omni-channel IT model (graphic) in 2012 that we continued to use for the next several years. My 2012 Supply Chain Predictions includes the graphic.

Please reach out if you have any questions. Let me know if I can help you fact check anything.

Thank you,

Leslie Hand

-----Original Message-----

From: Leslie Hand <LHand@idc.com>

Sent: Saturday, February 2, 2019 6:14 PM

To: Leslie Hand <LHand@idc.com>; Leslie Hand <hand.leslie@gmail.com>

Subject: birth of omnichannel

Your message is ready to be sent with the following file or link attachments:

2009 GRI Predictions.pdf

Note: To protect against computer viruses, e-mail programs may prevent sending or receiving certain types of file attachments. Check your e-mail security settings to determine how attachments are handled.

Join us for IDC's 54th annual industry business briefing
Directions 2019 ~ Multiplied Innovation: Scaling a Technology Revolution
March 5 in Santa Clara, CA ~AND~ March 12 in Boston, MA

Contact me for more information or visit:

<http://www.idc.com/directions><www.idc.com/directions>