

**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**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**GERALDO LUCIANO TOLEDO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

# GERENCIAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E A INTEGRAÇÃO DOS AMBIENTES OFF-LINE E ON-LINE: ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA DE VAREJO SUPERMERCADISTA

## 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.

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).

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). 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. 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 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).

Como uma das direções estratégicas para a fundamentação de um marco teórico do gerenciamento da experiência do cliente (GEC), a literatura aponta o estudo da conectividade dos pontos de contato, por meio da análise da integração funcional entre os ambientes on-line e off-line, possibilitando operações, funcionalidades e transições contínuas entre um e outro (Homburg et al., 2017). 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 o presente estudo, 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).

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.

Tendo por referência o contexto e o cenário expostos, 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? Assim, o objetivo deste estudo 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.**

## 2. Revisão da literatura

### 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). 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).

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 (Antéblan et al., 2013).

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.

#### 2.1.1 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). 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.

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

Gerenciar as experiências dos clientes não significa controlar e orientar as respostas cognitivas, afetivas e comportamentais dos consumidores (Antéblan et al., 2013). 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, são 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.

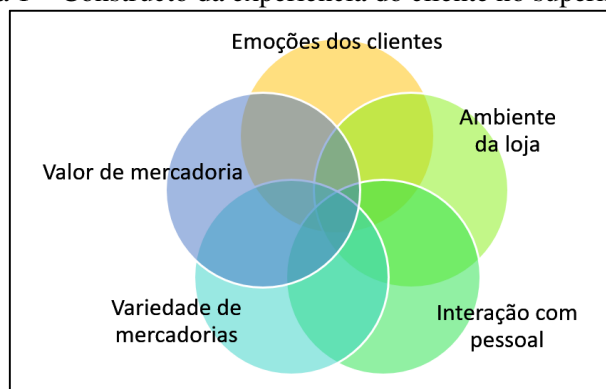
Quadro 1 – Características das etapas de Projeto de Gerenciamento de Experiências

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
<b>(1) Análise do ambiente experiencial do cliente</b>	Contexto sociocultural dos clientes, suas necessidades, estilos de vida e aspirações experienciais.
<b>(2) Construção de plataforma de experiências e pontos de contato</b>	A promessa de valor experiencial específica com exatidão aquilo que o posicionamento apresentará ao cliente, ou seja, estabelece quais as vantagens que o cliente terá com determinada experiência.
<b>(3) Projeto da experiência desejada para a marca</b>	Inclui aqui os elementos estáticos que o cliente encontra durante a jornada – aspectos da identidade visual da marca, ferramentas de comunicação integrada, embalagem, entre outros.
<b>(4) estruturação da interface de interação com o cliente</b>	Abrange 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. Trata também do design na interface – flexibilidade, estilo, conteúdo e tempo de duração do ponto de contato.
<b>(5) Compromisso com a inovação contínua</b>	Deve estar intimamente ligado 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.

Fonte: Adaptado de Schmitt (2004).

Considerando o contexto do presente estudo – varejo de supermercado – 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 1.

Figura 1 – 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 (Baker, Parasuraman, Grewal, & Voss, 2002; 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). O terceiro item do constructo – *interação com pessoal de atendimento* – é a representação de que a satisfação dos clientes é frequentemente associada ao tipo de atendimento recebido e os pontos de contato que acontecem nessa interação. 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 (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 (Babin, Darden, & Griffin, 1994; Terblanche, 2018).

Nesse contexto, 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, Iyer, & Smith, 1989).

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).

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, Kim, & Cha, 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, Venkatesh, Hofacker, & Naik, 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).

## 2.2 Varejo multicanal integrado: *cross-channel*

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). 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, Wilding, Mena, & Bourlakis, 2017). 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 como *canal cruzado* – que, além de indicar uma operação multicanal, demonstra uma efetiva integração entre os diversos canais utilizados pela empresa (Beck & Rygl, 2015). Na operação de varejo *cross-channel*, existe uma integração (mesmo que parcial) entre os canais oferecidos.

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).

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), as ações promocionais e de comunicação (Bendoly, Blocher, Bretthauer, Krishnan, & Venkataramanan, 2005), o sortimento dos produtos (Emrich, Paul, & Rudolph, 2015; Larke, Kilgour, & O’Connor, 2018), 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, Sharma, Morgeson, & Zhang, 2018).

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). 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) 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; Rosenbaum, Ojalora, & Ramírez, 2017).

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).

O Quadro 2 apresenta outras 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 2 – 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).

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).

### 2.2.1 Varejo *Omnichannel*

Para representar as inovações no cenário varejista, criou-se o termo *varejo omnichannel* – descrito algumas vezes 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, Kannan, & Inman, 2015). A palavra *omni* vem do latim e significa *todos* ou *universais* (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). 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).

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 (Barwitz & Maas, 2018; Campo & Breugelmans, 2015; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

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). 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).

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. A integração das operações on-line e off-line, assim como a fluidez da jornada do cliente, pode influenciar positivamente suas experiências (Antéblan et al., 2013; Bêzes, 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). 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. Aspectos metodológicos**

Para a realização do presente estudo, tomou-se por base 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.

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). 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.

Foi utilizada abordagem qualitativa de investigação. Além disso, este estudo 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.

A escolha do grupo empresarial, objeto do estudo de caso, aconteceu por ser o maior supermercadista do Brasil, considerando o faturamento bruto (ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados, 2019). 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. 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 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.

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. Assim, além das entrevistas em profundidade, a presente pesquisa utilizou técnica de observação direta, em visitas a lojas da rede. Foi realizado o registro das visitas de observação direta com imagens fotográficas nas lojas.

Também 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.

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.

Os profissionais entrevistados neste estudo possuem mais de 20 anos de experiência no setor supermercadista e com ampla vivência da realidade do Grupo varejista. A entrevistada faz parte do primeiro escalão de diretores, sendo a Diretora de Marketing no Brasil, 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.

Foi realizada entrevista em profundidade com a Sra. Silvana Balbo, Diretora de Marketing do Grupo. 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 na cidade de Londrina (PR). 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.

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). 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.

Foi utilizada a análise de conteúdo como forma de tratamento das entrevistas. 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.

Foram elaboradas codificações para análise de conteúdo dos roteiros das entrevistas realizadas, sendo atribuídos códigos para a alimentação do software MAXQDA e possibilidade de análise do conteúdo das transcrições. As questões foram elaboradas de modo a investigar cada umas das fases propostas por Schmitt (2004).

#### **4. Apresentação e análise dos dados empíricos**

Considerando o modelo de projeto de Schmitt (2004), em primeiro lugar foi investigado o *ambiente experiencial do cliente*, ficando 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, layout adequado, cores, iluminação e sortimento de produtos. Entretanto, despertou atenção a falta de referência dos entrevistados em relação ao som ambiente das lojas e sua influência nos comportamentos.

O sortimento de produtos das lojas é um componente importante da administração da rede, 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. 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.

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. Nesse sentido, também deve haver preocupação constante em relação aos preços praticados nos dois ambientes. Considerar apenas uma média de preços, como identificado nas entrevistas, pode inviabilizar a experiência integrada dos ambientes físico e virtual pelos clientes. As operações em um ambiente *omnichannel* 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.

Em seguida, foi investigado sobre a *plataforma de experiências e pontos de contato*, conforme atributos de Schmitt (2004), na qual 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. 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. Os produtos que utilizam a marca própria são considerados plataforma de experiência com a empresa. 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. Os programas de relacionamento via aplicativo 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.

Em relação à *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). Assim, o novo posicionamento desejado pela empresa 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 grupo ainda apresenta as proposições de valor que remetem à descrição do posicionamento anterior. A transição digital pretendida pela empresa também carece de total incentivo, comunicação e abordagens no cotidiano das lojas. Esse movimento 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. 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.

Por sua vez, a *interface de interação com o cliente*, sua estruturação e administração 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. Nesse aspecto, pode-se considerar que as operações da empresa são multicanais, algumas delas apresentando uma maior integração – sendo consideradas cross-channel. Considerar operações *omnichannel* 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 da organização. O uso da tecnologia adere completamente às propostas do grupo, sendo um desafio identificar e eliminar (ou diminuir) os novos pontos de atritos que surgem com as novas tecnologias.

O aplicativo para smartphones se caracteriza como a principal interface digital com os clientes. Isso já impacta os processos de comunicação de marketing e terá um papel ainda maior nas operações, sendo que isso carece de investigação com os clientes em todas as regiões

atendidas, uma vez que abrangem regiões muito diferentes no Brasil. 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.

Por fim, foi investigado o compromisso com a inovação de forma contínua, sendo que as entrevistas demonstraram o compromisso do Grupo em continuar investindo no Brasil. Suas propostas e o posicionamento tornam evidentes o interesse em continuar inovando nas suas operações. 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 nas localidades em que está presente. Assim, merece destaque a preocupação a respeito da integração entre os bancos de dados dos diferentes canais oferecidos pelo grupo.

## 5 Considerações finais

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. 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.

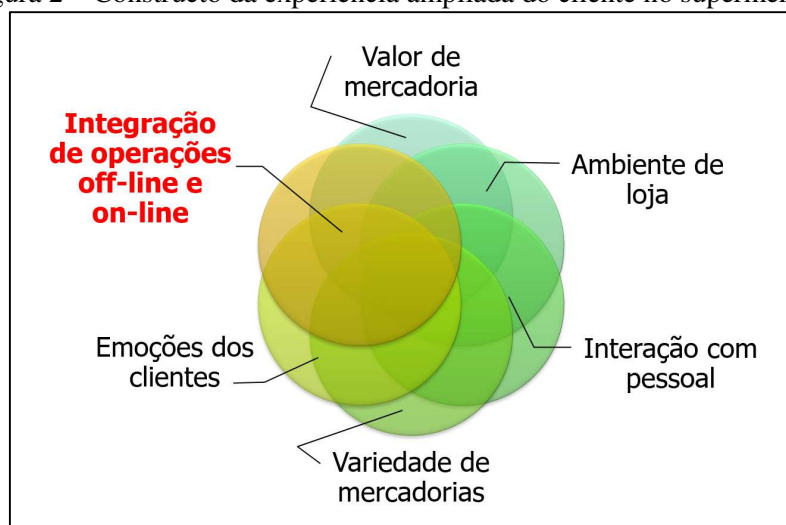
O modelo de Schmitt (2004) apresenta as etapas para estruturação de um programa completo de gerenciamento de experiências do cliente e serviu de base para a elaboração dos roteiros semiestruturados das entrevistas com os profissionais da rede varejista. Os fundamentos teóricos propostos pelo autor demonstraram 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 neste trabalho, 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 2 – 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. 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. 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.

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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>

- 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>
- 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>
- 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>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração* (7ª edição). Porto Alegre: Bookman.
- 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>
- Dziewanowska, K. (2015). Comparison of Dimensions of Online and Offline Shopping Experiences. In *Annual Paris Business Research Conference*. Paris.
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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.
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, 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>
- Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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.
- Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. (2016). Recasting the Customer Experience in Today’s Omnichannel Environment. *Universia Business Review*, (Second Quarter), 1–20. <https://doi.org/10.3232/UBR.2016.V13.N2.01>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>



- 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>
- 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>
- 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>
- 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.
- 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>
- 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>
- 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.
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim*. Porto Alegre: Penso.