



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS -
FACC

ALESSANDRA BARBOSA CARDOSO

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA *OMNICHANNEL* NA
EXPERIÊNCIA DE COMPRA DO CLIENTE: UMA ANÁLISE DE
UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA NO MERCADO
BRASILEIRO**

Rio de Janeiro
Outubro / 2021

ALESSANDRA BARBOSA CARDOSO

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA *OMNICHANNEL* NA
EXPERIÊNCIA DE COMPRA DO CLIENTE: UMA ANÁLISE DE UMA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA NO MERCADO BRASILEIRO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para obtenção do grau em Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rita Afonso

**Rio de Janeiro
Outubro/2021**

ALESSANDRA BARBOSA CARDOSO

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA *OMNICHANNEL* NA
EXPERIÊNCIA DE COMPRA DO CLIENTE: UMA ANÁLISE DE UMA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA NO MERCADO BRASILEIRO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para obtenção do grau em Bacharel em Administração.

Rio de Janeiro, 04 de outubro de 2021.

Profa. Dra. Rita Afonso
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Prof. Dr. Paulo Cesar Lopes Pereira
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

RESUMO

O objetivo principal do estudo em questão é investigar a influência do *omnichannel* na experiência de compra do consumidor final de uma distribuidora de energia do mercado brasileira e compreender se a estratégia é um meio efetivo e inovador usado pelas empresas nas experiências dos seus clientes. Para isso, primeiramente a pesquisa explora as definições do comportamento do consumidor contemporâneo, o conceito e características da experiência de compra do consumidor e descreve a estratégia *omnichannel*. O estudo aponta que na empresa analisada a integração dos canais no *omnichannel* resulta em uma experiência contínua para o cliente, mas que para isso, são necessários investimentos em tecnologia para existir a integração dos sistemas. Além disso, a estratégia é fundamentada nas escolhas dos clientes sobre quais pontos de contatos querem se relacionar com a empresa e onde querem fazer cada atividade. Foi observado que o *omnichannel* impacta positivamente na experiência de compra do consumidor da distribuidora de energia, principalmente através da melhoria no atendimento ao cliente que por consequência contam com experiências de compra melhores. Nessa lógica, a estratégia contribui para o cliente tornar-se mais fiel à empresa e o valor dele ser maximizado.

Palavras-chave: *Omnichannel*. Estratégias de canal. Comportamento do consumidor. Experiência do cliente.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1. Contextualização e formulação do problema.....	6
1.2. Objetivos	6
1.2.1. Objetivo Geral.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Justificativas.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1. Comportamento do Consumidor Contemporâneo	7
2.2. A Experiência de Compra do Consumidor	15
2.3. A Estratégia <i>Omnichannel</i>	17
3. METODOLOGIA.....	20
3.1. Método, Classificação e Técnicas de pesquisa.....	20
3.2. Participante da entrevista.....	21
3.3. Instrumento.....	21
3.4. Procedimentos de coleta e análise de dados	22
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.2. O omnichannel na Supergasbrás.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE A.....	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Equipamentos utilizados para acessar Internet.....	9
Figura 2: O caminho dos 5 As.....	15
Figura 3: A estrutura da SHV.....	23
Figura 4: Parceria com Ifood – excelência no atendimento.....	26
Figura 5: Categorização dos clientes – Tamanho e relevância.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Usuários de Internet, por dispositivo utilizado – 2014-2019.....	9
Gráfico 2: Usuários de Internet – 2008-2019.....	10
Gráfico 3: Usuários de Internet, por atividades realizadas na Internet – comunicação.....	11
Gráfico 4: Usuários de Internet, por atividades realizadas na Internet - busca de informação.....	11
Gráfico 5: Usuários de Internet que compraram produtos e serviços pela Internet.....	12

1. Introdução

No final do século XX, o varejo passou a sofrer o impacto do acirramento da concorrência. No Brasil, a intensificação do ambiente competitivo é resultante do advento da Internet (MORAIS *et al.* 2018), da entrada de grandes grupos varejistas internacionais (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008) e de mudanças no perfil dos consumidores (MORAIS *et al.*, 2018). A internet móvel trouxe a conectividade *peer-to-peer* (ponto a ponto) e empoderou os consumidores, que se tornaram mais espertos e bem informados do que no passado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Os novos hábitos do consumidor obrigam as redes tradicionais a reinventarem seus modelos de negócio e, de acordo com Morais *et al.* (2019), entende-se que as inovações nos canais de marketing precisam agregar valor ao consumidor que nasceu no ambiente tecnológico e que é ávido por informações.

No âmbito do consumo, os padrões de compra e aquisição dos consumidores são questões estudadas para a compreensão do comportamento do consumidor. A natureza do comportamento do consumidor é dinâmica devido às mudanças constantes nas opiniões, ações e sentimentos dos consumidores e da sociedade no todo (PETER; OLSON, 2010). Estas mudanças são decorrentes das interações entre o ambiente externo e os pensamentos e sentimentos dos indivíduos, como por exemplo, o advento da internet como algo que estimulou uma modificação no comportamento dos consumidores, a internet mudou a maneira de procurar informações sobre produtos e serviços. (PETER; OLSON, 2010).

Os consumidores assumem um compromisso maior com a marca quando podem fazer as compras no momento em que desejam (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Essa prática é possível quando há a convergência dos pontos de venda, sendo essa a principal proposta do *omnichannel* (SEBRAE, 2017). Essa estratégia de varejo consiste na integração entre lojas físicas e virtuais, e compradores, convergindo todos os canais utilizados por uma empresa, proporcionando a mesma experiência de compra ao cliente independente do canal utilizado (SILVA, 2020). Segundo Barreto, Freitas e Paula (2020), o *omnichannel* é um modelo de varejo híbrido que integra os processos sem diferenciação entre ambientes on-line e off-line em apoio à uma visão unificada da marca ou produto, incluindo compra, devoluções e trocas. Por meio da integração de canais, o consumidor satisfaz suas necessidades onde e quando desejar, no momento mais confortável para ele, não havendo restrições de local, horário ou meio (SEBRAE, 2017).

1.1. Contextualização e formulação do problema

Tendo em vista que a revolução digital promoveu mudanças no conceito de espaço, tempo e massa, possibilitando a transformação do varejo (MORAIS *et al.*, 2019), esse adquiriu, igualmente, novos parâmetros com a internet. Nesse campo, com vistas a maximizar o valor para os clientes, o *omnichannel* compreende na atualidade a necessidade ainda maior de integração dos canais, da criação de novos formatos, bem como da adaptação dos antigos canais (MORAIS *et al.*, 2019). Dado tal contexto, o presente trabalho busca responder a seguinte questão: “Qual a influência da estratégia *omnichannel* na experiência de compra do consumidor final da distribuidora Supergasbrás?”

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo final deste estudo é de investigar a influência da estratégia *omnichannel* na experiência de compra dos consumidores finais da distribuidora de energia Supergasbrás.

1.2.2. Objetivos Específicos

- i. Identificar e descrever o comportamento do consumidor contemporâneo;
- ii. Descrever as definições e características da experiência de compra do consumidor;
- iii. Identificar e apresentar sobre a estratégia *omnichannel*, suas características e influências no varejo;
- iv. Coletar e analisar as práticas do *omnichannel* da distribuidora Supergasbrás;
- v. Identificar e descrever os impactos do *omnichannel* na experiência de compra dos consumidores finais da distribuidora Supergasbrás.

1.3. Justificativas

Devido ao dinamismo e à competitividade do setor do varejo, alguns argumentos servem de justificativa à realização desse estudo. Primeiramente, pelo *omnichannel* ser um fenômeno recente e apresentar crescente propagação, o estudo pode contribuir futuramente para a

aproximação das empresas com os consumidores, uma vez que analisa a excelência na experiência de compra. Como aponta o site Consumidor Moderno (2019), “A experiência do consumidor na compra é tão relevante que 42% dos consumidores dos EUA não retornam à loja caso tenham uma experiência não satisfatória, não importa o canal. ”.

Segundo Morais *et al.* (2019), existe a necessidade de ampliar o conhecimento teórico sobre a estratégia *omnichannel*. Sarquis *et al.* (2019) apontam que a maioria dos estudos sobre as estratégias e marketing de varejo analisa, principalmente, o comportamento do consumidor e o efeito da estratégia sobre satisfação, lealdade e retenção dos clientes. Ainda há poucos estudos sobre como a integração de canais pode ser alcançada e que apesar da importância da estratégia de *omnichannel* no contexto do varejo multicanal, o conhecimento acadêmico sobre o tema é ainda limitado.

Portanto, esse projeto tem por finalidade dar continuidade aos estudos já realizados até então sobre *omnichannel*, focar nas estratégias de canal e contribuir com tendências de consumo para que o debate continue vivo e profícuo tanto na área acadêmica, como no âmbito empresarial. Além disso, o estudo pode contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico sobre práticas gestoras de marketing *omnichannel* por meio da análise de como ela funciona em uma das maiores distribuidoras de energia do Brasil, a Supergasbrás.

2. Referencial Teórico

Nessa seção, são apresentadas as principais abordagens sobre o tema para embasamento teórico da pesquisa. Estas abordagens foram separadas em três tópicos, a saber: comportamento do consumidor contemporâneo; a experiência de compra do consumidor; e a estratégia *omnichannel*. Busca-se, com tal conexão dos conhecimentos, compreender se a última é, atualmente, um meio efetivo e inovador a ser usado pelas empresas para atender as demandas de seus consumidores.

2.1. Comportamento do Consumidor Contemporâneo

Dada a conectividade em que a sociedade vive atualmente, a forma como os clientes se relacionam com as empresas mudou expressivamente. Dentre tais mudanças, destaca-se que nesse novo ambiente os clientes são menos fiéis e mais propensos a olhar para cada compra como uma nova oportunidade. Por isso, é abordado que por meio da tecnologia os consumidores

estão no comando do relacionamento entre eles e empresas (GARZARO *et al.*, 2020). Segundo Pereira, Petroll e Fiates (2020), a tecnologia afeta as etapas do comportamento de compras, pois os consumidores contemporâneos são altamente informados e pedem o melhor preço e a melhor experiência de compra.

Barreto, Freitas e Paula (2020) apontam que atualmente os consumidores são cientes das várias maneiras de interagir com as empresas, incluindo buscar informações previamente publicadas sobre produtos e serviços e interagir pessoalmente com organizações e outros consumidores. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) exemplificam que, em muitos países, é comum os clientes usarem os celulares enquanto estão dentro de lojas para comparar preços, ver avaliações de produtos e, para Sarquis *et al.* (2019) o usam também para entrar em contato com amigos para questionar ou compartilhar pensamentos e opiniões. E assim, como relatam Barreto, Freitas e Paula (2020), quando confrontados com incertezas no momento da compra, podem tomar melhores decisões de compra.

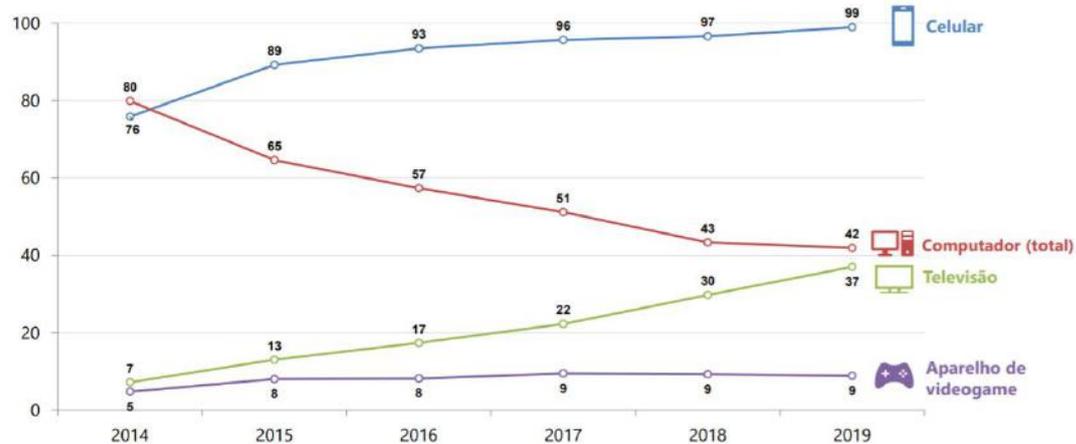
Nessa lógica, determinados dados sobre a conectividade da sociedade servem como base para o varejista ter entendimento dos hábitos de seus consumidores, e assim, enxergar oportunidades, definir as melhores oportunidades para o cliente ter contato com a marca, bem como construir o relacionamento com o cliente e oferecer a melhor experiência com a marca. Investigar fatores que afetam o comportamento do consumidor contemporâneo é um dos maiores objetivos para as empresas que buscam obter vantagem competitiva nos mercados virtuais (MOTERLE; PERINI, 2017). Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), as empresas devem ter ciência de que maior quantidade de pontos de contato não se traduz necessariamente em maior influência. Por isso, alegam que é preciso conectar-se de forma significativa com os consumidores em apenas alguns poucos pontos de contato cruciais.

A 15ª edição da pesquisa TIC Domicílios 2019, realizada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC.BR, 2020), que mede a posse, o uso e os hábitos da população brasileira em relação às tecnologias de informação e de comunicação, mostrou que 74% da população brasileira recorrem à internet – o que representa 134 milhões de usuários. Porém, apesar do aumento significativo nos últimos anos na proporção da população brasileira que usa a Internet, um quarto dos indivíduos (47 milhões de pessoas) seguem desconectados.

No Gráfico 1, pode-se observar que o celular é o principal dispositivo para acessar a Internet, usado pela quase totalidade dos usuários da rede (99%). Além disso, a pesquisa aponta que 58% dos usuários brasileiros acessam a rede exclusivamente pelo telefone móvel. Tal dado explicita que esses internautas só podem ser alcançados pelos varejistas através desse meio,

tornando-se importante impulsionar os investimentos em iniciativas com foco em *mobile*. Tal entendimento é semelhante ao de Kotler Kartajaya e Setiawan (2017, p. 170), que entendem que “É imperativo que os profissionais de marketing ponham os dispositivos móveis no centro de sua estratégia onicanal.”.

Gráfico 1: Usuários de Internet, por dispositivo utilizado – 2014-2019 (% do total de usuários) da Internet



Fonte: CETIC.BR (2020, p.12)

A Figura 1 abaixo, divulgada na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), reforça a expressiva utilização do dispositivo móvel pela população. Nenhum outro canal supera os celulares quando se trata da proximidade com os clientes, além de ser o canal mais pessoal e mais conveniente (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

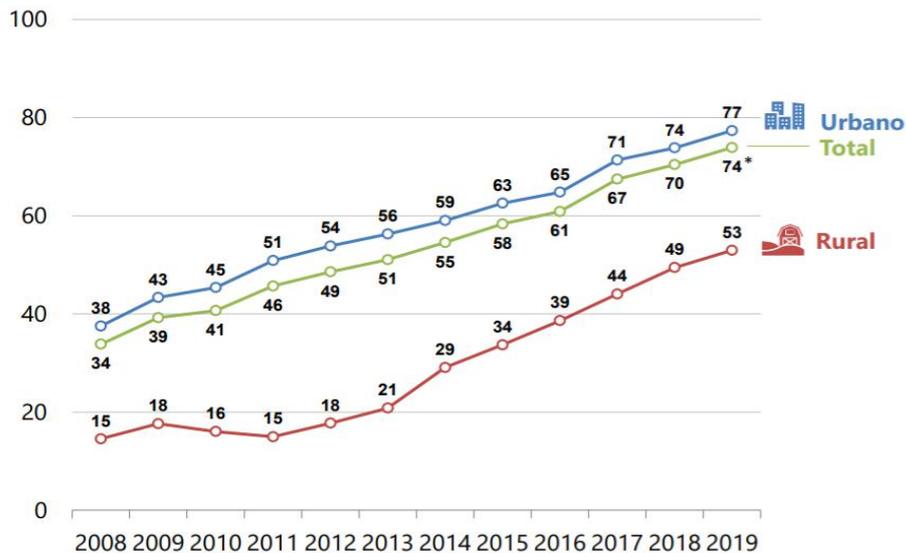
Figural: Equipamentos utilizados para acessar Internet



Fonte: IBGE (2021, p.1)

O crescimento da conectividade tanto na área urbana quanto rural do Brasil são notórios e recorrentes ao longo dos anos. A quantidade de usuários de Internet passa dos 50% em áreas rurais, chegando a 53%, proporção ainda inferior à verificada nas áreas urbanas, de 77% (CETIC.BR, 2020), como mostra o Gráfico 2.

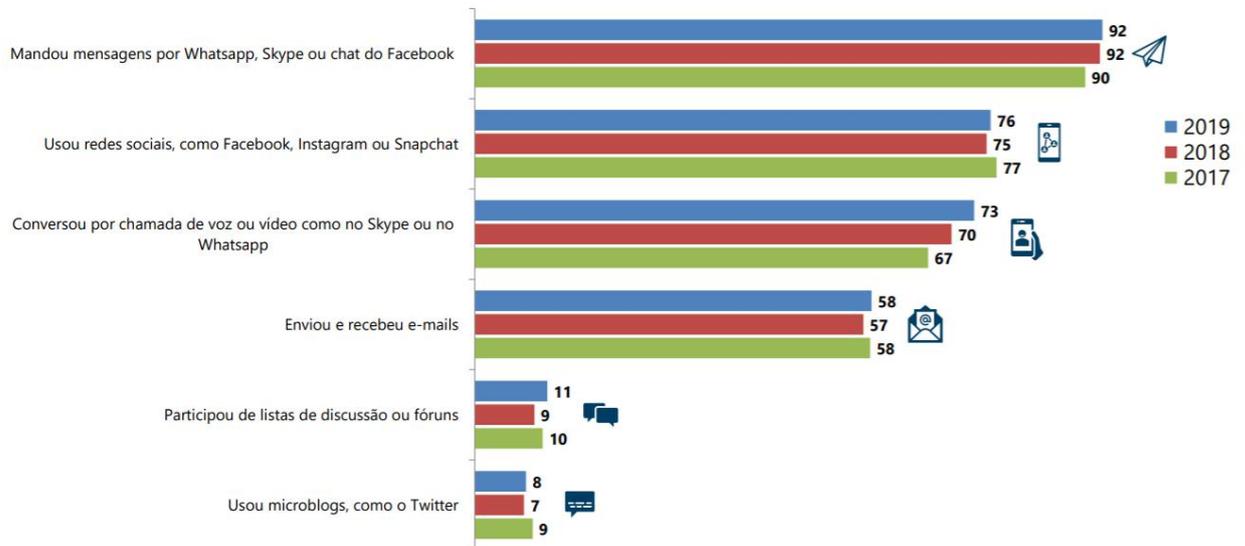
Gráfico 2: Usuários de Internet – 2008-2019 (% do total da população)



Fonte: CETIC.BR (2020, p.10)

Quanto às atividades realizadas na Internet, as atividades de comunicação são as mais comuns no uso da rede, sendo o envio de mensagens instantâneas realizado por 92% dos usuários de Internet, seguido pelo uso de redes sociais, que representa 76%, evidenciados no Gráfico 3.

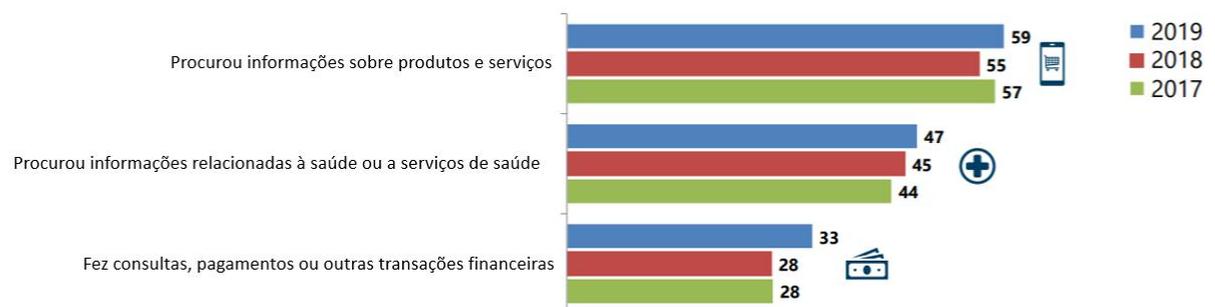
Gráfico 3: Usuários de Internet, por atividades realizadas na Internet – comunicação (% do total de usuários de Internet)



Fonte: CETIC.BR (2020, p.16)

Além disso, a busca por informações também está entre as principais atividades realizadas na Internet, sobretudo a busca por produtos e serviços, feita por 59% dos usuários (CETIC.BR, 2020), conforme mostra o Gráfico 4.

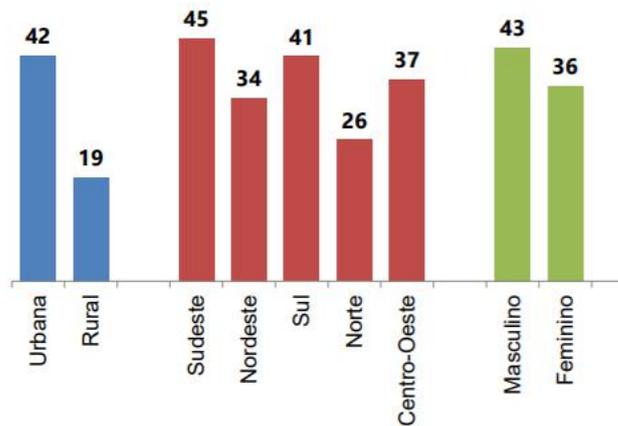
Gráfico 4: Usuários de Internet, por atividades realizadas na Internet - busca de informação (% do total de usuários de Internet)



Fonte: Adaptação de CETIC.BR (2020, p.16)

O Gráfico 5 mostra abaixo que, em 2019, 39% dos usuários de Internet compraram produtos e serviços pela Internet no Brasil. A proporção chega a 42% na área urbana e 19% na área rural e 43% das mulheres realizaram alguma atividade de comércio eletrônico nesse período, enquanto 36% dos homens fizeram. Também foram percebidas diferenças regionais: 45% dos usuários de Internet são da região Sudeste versus 26% dos internautas na região Norte.

Gráfico 5: Usuários de Internet que compraram produtos e serviços pela Internet (% do total de usuários de Internet)



Fonte: Adaptação da autora de CETIC.BR (2020, p.22)

A conectividade gerou uma nova espécie de consumidor, que será a maioria no futuro. É uma população mais jovem, mais produtiva, urbana, com mobilidade, com aspiração por produtos mais sofisticados e a maioria disposto a gastar. Os consumidores contemporâneos são altamente conectados e vivem em ritmo acelerado. Podem tomar decisões de compra em qualquer lugar e a qualquer momento, envolvendo uma grande variedade de dispositivos, portanto buscam as marcas que ofereçam instantaneidade e poupem seu tempo. Os consumidores escolhem marcas que ofereçam conveniência no acesso e nas transações. (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Apesar de nativos digitais¹, os novos consumidores ainda valorizam o alto envolvimento ao interagir com marcas, como o ato de experimentar fisicamente (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). De acordo com Pereira, Petroll e Fiates (2020, apud MOSQUERA *et al.*, 2018), os varejistas utilizam a loja física como meio de envolver o consumidor e melhorar sua experiência.

Segundo Porto e Okada (2018), as mudanças no comportamento do consumidor vem transformando toda a cadeia do varejo. É importante que as empresas estejam atentas ao comportamento do consumidor uma vez que entender estes comportamentos auxilia na implantação das melhores estratégias de marketing (PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020).

¹ Nativos digitais: geração que nasceu e cresceu com as tecnologias digitais presentes em sua vivência.

São diversas as formas utilizadas pelos consumidores para a obtenção de informações sobre os produtos até a decisão de compra (PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020), ocorrendo de forma simultânea pela Internet (redes sociais, lojas virtuais, comunidades *on-line*, opiniões de amigos e familiares) e nas lojas físicas. Assim, conseguem aperfeiçoar a qualidade de como compra e do que compra, otimizando recursos devido à informação adquirida. Além disso, tornam-se capazes de auferir qualidade superior de produtos, vantagens de preços e de sortimentos, poupar tempo e conveniência (PORTO; OKADA, 2018).

A expansão de mobilidade do consumidor, por meio do uso dos dispositivos móveis, tem incentivado o uso simultâneo do canal *on-line* e *off-line* em um dado processo de compra. “O objetivo do consumidor ao adotar esse comportamento tende a ser: obter meios para comprar de forma mais rápida, adquirir produtos de maior qualidade, gastar menos recurso financeiro e tempo, poupar esforços físicos de deslocamento, minimizar críticas de terceiros ou maximizar elogios por grupos de referência. Ou seja, possuir melhor desempenho em suas compras” (PORTO; OKADA, 2018). Assim, “em um mundo altamente conectado, um desafio-chave para marcas e empresas é integrar elementos *on-line* e *off-line* à experiência total do cliente” (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 42).

As empresas buscam entender quais caminhos os consumidores percorrem para ter a melhor experiência de compra. Porém, como as jornadas dos clientes são heterogêneas - já que os consumidores utilizam diferentes canais e a qualidade destes canais influencia positivamente em sua jornada (PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020), -, para aumentar a satisfação do cliente e sua lealdade com a empresa, é preciso entender as necessidades específicas de cada um (GARZARO *et al.*, 2020).

Os consumidores vivenciam jornadas individuais, aproveitando o grande número de opções de interação disponíveis (PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020). Dessa forma, é importante conhecer a jornada do cliente para conseguir conquistá-lo, entendendo os canais que o consumidor utiliza para interagir com o varejista e, em qual deles ele realiza a compra. Serão eles quem, cada vez mais, determinarão quando e como querem interagir com os varejistas e desejam uma experiência consistente entre os múltiplos pontos de contato em suas interações com as empresas (PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020).

Ademais, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.87) afirmam que

As empresas deveriam mapear o caminho do consumidor até a compra, entender os pontos de contato dele com a marca ao longo desse percurso e intervir nos pontos que interessam. Deveriam concentrar seus esforços – intensificando a comunicação, fortalecendo a presença no canal e melhorando a interface com o cliente – em melhorar aqueles pontos de contato cruciais, bem como em introduzir uma forte diferenciação.

Nesse sentido, para acomodar mudanças no comportamento de compra moldadas pela economia digital, foi definido um novo caminho do consumidor contemporâneo O “Percurso dos Cinco As” - assimilação, atração, arguição, ação e apologia - revela como as pessoas compram, refletindo a conectividade entre elas. (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Abaixo, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) esclarecem do que se trata cada uma das fases:

a) Assimilação: O portão para todo o caminho do consumidor. A fase de assimilação é a que os consumidores são passivamente expostos às marcas em função de experiências passadas, publicidade das empresas e/ou boca a boca de outros clientes. Conscientes de diversas marcas, os consumidores então processam todas as mensagens a que estão expostos, criam memória de curto prazo ou ampliam a memória de longo prazo e são atraídos somente para uma lista curta de marcas.

b) Atração: A fase de atração inicia-se na criação das memórias. As marcas memoráveis são as que tem mais chances de entrar na lista curta de marcas. Em setores muito competitivos, nos quais as marcas são abundantes a atração da marca precisa ser mais forte através de um subposicionamento. Além disso, alguns consumidores reagem à atração da marca mais do que outros. Por exemplo, os jovens costumam estar entre os primeiros a reagir e por isso tendem a ser adotantes iniciais de lançamentos de produtos.

c) Arguição: Depois de atraídos, os consumidores prosseguem pesquisando ativamente as marcas para obter mais informações da mídia, direto das marcas e/ou opiniões de amigos e parentes para avaliar a lista curta de marcas. Ou seja, a fase de arguição ocorre quando os consumidores são levados pela curiosidade. Podem pedir conselhos aos amigos, procurar avaliações *online* do produto, contatar centrais de atendimento e conversar com agentes de venda, comparar preços e até testar produtos nas lojas. Atualmente, a arguição se tornou mais complexa pela integração dos mundos digital (*online*) e físico (*off-line*). Como os clientes podem recorrer a vários canais, as empresas precisam estar presentes ao menos nos canais mais populares.

Nessa fase, as decisões serão tomadas com base no que o consumidor obtém das conversas com outros, porque a atração da marca precisa da confirmação dos outros. Por isso, aqui, o caminho muda de individual para social.

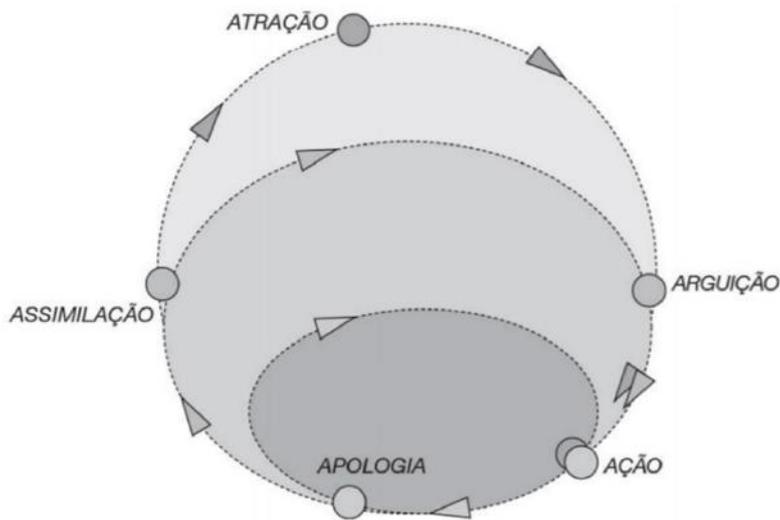
d) Ação: Se forem convencidos pelas informações adicionais obtidas no estágio de arguição, os consumidores passarão à ação. Nessa fase, é importante não só considerar a compra, mas também o serviço pós-venda. As marcas precisam envolver os clientes e se certificar de que sua experiência de consumo seja positiva e memorável. Dessa forma,

quando eles têm problemas e queixas, elas devem estar atentas e se certificar de que eles recebam soluções.

e) Apologia: Na fase de apologia os clientes recomendam as marcas, contam histórias positivas e tornam-se advogados da marca. Isso ocorre quando desenvolvem uma sensação de forte fidelidade, refletida em retenção, recompra e, por fim, defesa da marca.

A Figura 2 ilustra que o novo caminho do consumidor não é necessariamente um funil fixo de clientes e sim uma espiral, porque eles não precisam passar pelos cinco As.

Figura 2: O caminho dos 5 As



Fonte: Adaptação da autora de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.89).

Os consumidores podem pular uma ou outra fase ao longo do percurso. Por exemplo, um consumidor pode não ser atraído por determinada marca de início, mas a recomendação de um amigo o leva a comprar essa marca. Isso significa que o consumidor pulou a atração e foi direto da assimilação para a arguição (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Além disso, no novo caminho do consumidor os consumidores podem retornar a estágios anteriores, criando um ciclo de *feedback*. Um cliente que tem problemas com um produto durante o consumo poderia pesquisar mais sobre ele antes de decidir se vai continuar usando esse produto ou se vai mudar para outro (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

2.2. A Experiência de Compra do Consumidor

Na vivência humana, o significado de experiência de compra deve resultar em momentos memoráveis (QUEIROZ *et al.*, 2016). Ela está associada a intensos sentimentos pessoais que levam o indivíduo para fora do fluxo cotidiano e o enquadram em atividades que possam ser traduzidas em histórias. Além disso, segundo Aguiar e Policarpo (2018), a experiência de compra é voltada para a busca de fantasias, sentimentos e diversão, que se refere a um estado de consciência essencialmente subjetivo e com uma variedade de significados simbólicos, hedônicos e estéticos. O aspecto emocional é essencial para a experiência de compra e a investigação sistemática das emoções é a chave requisitada para a aplicação bem-sucedida da perspectiva experiencial (QUEIROZ *et al.*, 2016).

Os sentimentos e as emoções surgem do contato e relacionamento que o cliente vivencia na interação com produtos, serviços, pessoas e ambiente (AGUIAR; POLICARPO, 2018). As experiências têm o poder de modificar a maneira como um indivíduo age em determinadas situações e ao mesmo tempo proporcionar novas experiências. Os consumidores constroem culturalmente, dentro de um contexto social, os significados atribuídos a objetos e sensações que o circundam (AGUIAR; POLICARPO, 2018). Nesse sentido, os consumidores adquirem produtos e serviços não apenas para satisfazer suas necessidades materiais, mas também atender demandas hedônicas e sociais.

Atualmente, a experiência tem sido considerada um fator chave para o sucesso das organizações (AGUIAR; POLICARPO, 2018). A experiência é retratada por Queiroz *et al.* (2016, p. 526) como:

Um processo induzido pelas empresas apontando cinco características estratégicas da mesma: a criação de experiências sensoriais através dos sentidos, a criação de afetividade no processo experiencial, o estímulo de experiências cognitivas, o estímulo a mudanças comportamentais derivadas da experiência e por fim a junção de todos os fatores mencionados avançando para atingir sentimentos individuais que ocasionem experiências únicas.

As organizações precisam ter uma visão holística de todos os pontos de contato do cliente em todos os canais, para que os clientes, independente do canal, ainda possam experimentar seus principais momentos de verdade² durante a experiência (PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020). De acordo com Briel (2018 apud PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020, p.12), “A concorrência futura no setor de varejo será baseada na experiência holística do consumidor”.

² Momento de verdade: é o ponto crítico em que o cliente compara o serviço ou o atendimento anunciado, ou prometido, pela empresa e o que ele está de fato recebendo.

2.3. A Estratégia *Omnichannel*

Os varejistas estão incorporando estratégias inovadoras para permanecerem no mercado, forçados pela disponibilidade da Internet, competição internacional, mudanças do perfil dos consumidores e nível de exigências deles (MORAIS *et al.*, 2019). Assim, há a necessidade das empresas de utilizarem novas estratégias para melhorar a rentabilidade e participação de mercado (SARQUIS *et al.*, 2019).

Cada vez mais os consumidores tendem a usar mais de um canal durante suas compras (FEITOSA; AMARANTE, 2020). Em resposta a esse comportamento, uma das estratégias do varejo é oferecer diferentes serviços/canais de atendimento e vendas aos clientes, chamada *estratégia multicanal* (MORAIS *et al.*, 2019). Segundo Pereira, Petroll e Fiates (2020), essa é uma estratégia intermediária adotada pelos varejistas, na qual ofertam ao consumidor diferentes canais de acesso, porém estes canais não possuem características de integração entre eles. Os canais coexistem, mas sem a possibilidade de o cliente acionar a interação, nem a possibilidade de o varejista controlar a integração.

De acordo com Sarquis *et al.* (2019), o marketing multicanal compreende a oferta de dois ou mais canais de contato aos clientes como, por exemplo, a loja virtual, lojas físicas, quiosques, canais de TV, aplicativos em tablete/smartphone, catálogos, redes sociais e máquina automática de vendas, permitindo acessos para atendimento, vendas, distribuição e/ou relacionamentos. Ademais, compreendem que a estratégia de marketing multicanal pode proporcionar vários benefícios aos varejistas, como: ampliação da base de clientes, aumento de lucratividade, maior penetração de mercado, melhoria nos serviços aos clientes e melhor desempenho financeiro.

No entanto, essa estratégia também carrega alguns desafios para a empresa ao gerar a necessidade de integrar a base de dados da mesma, de conhecer os clientes-alvo, de avaliar o desempenho de diferentes canais, de ampliar a alocação recursos e de estabelecer estratégias de marketing para os diferentes canais (SARQUIS *et al.*, 2019). Portanto, Sarquis *et al.* (2019, p.67) afirmam:

Uma forma de superar estes desafios é permitir aos clientes interagirem com a empresa através de uma experiência de compra integrada e consistente em todos os canais disponíveis, denominada por alguns autores de *omnichannel*.

No que se refere à classificação das estratégias de varejo, os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), Mundim e Petroll (2018), Sarquis *et al.* (2019), Morais *et al.* (2019), Barreto, Freitas e Paula (2020), Pereira, Petroll e Fiates (2020) e Feitosa e Amarante (2020) diferenciam a estratégia *omnichannel* da estratégia multicanal, de acordo com a aplicação ou não da integração dos canais de marketing/vendas e dos processos dentro da empresa e da interação dos clientes com a empresa. Outros autores como Sarquis *et al.* (2018) e Morais *et al.* (2018) vinculam as estratégias do varejo *multichannel*, *cross-channel* e *omnichannel* em uma só classificação: estratégias multicanais. Possivelmente, isso ocorre porque o termo *omnichannel* é um conceito novo e ainda pouco compreendido. Na literatura, ele não está ainda bem definido e há divergências em relação à intensidade e características do varejista classificado como *omnichannel* (SARQUIS *et al.*, 2019).

Neste estudo, a estratégia *omnichannel* é a abordagem considerada nas análises e foco da pesquisa. Nesse sentido, conforme a Tabela 1, elaborada por Feitosa e Amarante (2020), trata-se tanto da venda em lojas físicas, somada à integração dos canais *off-line* e *online*, e também à relação/interação entre os canais, sendo eles complementares, e não concorrentes.

Tabela 1: Diferenças entre tipos de gestão de canais de marketing

	Lojas físicas	Integração offline / online	Relação entre canais
Varejo tradicional	Sim	Não há	Não há
Multicanal	Sim	Não há	Concorrentes
Omnichannel	Sim	Há	Complementares

Fonte: Feitosa e Amarante (2020, p. 144)

Morais *et al.* (2019) afirmam que o *omnichannel* é uma evolução do conceito de varejo multicanal e requer a integração completa de todos os canais disponíveis, visando criar uma experiência de compra sem atrito e alinhada. Porém, para a integração completa, são necessárias a difusão e adoção de tecnologias inovadoras pelas empresas (SARQUIS *et al.* 2019). Como exemplo disso, existem os aplicativos móveis, que combinam o *layout* do site com a temática interna das lojas físicas (SEBRAE, 2017). O *omnichannel* é uma integração dos vários canais, pelo incremento do uso de tecnologias e ferramentas de automação. Nesse sentido, Barreto, Freitas e Paula (2020) apontam, também, que o varejo *omnichannel* é o resultado da disseminação das mídias sociais, dispositivos móveis, aplicativos baseados em geolocalização e, mais recentemente, tecnologia vestível e realidade aumentada que tornou as experiências *online* e *off-line* indistintas.

Uma boa experiência do cliente *omnichannel* consiste na união de: cultura organizacional, preços, operações e comunicações do varejista. Porém, não é simples atuar no varejo *omnichannel*, pois além de entender a melhor forma de interagir com os consumidores nesta estratégia, as organizações também precisam investir recursos para ofertar a experiência demandada pelo consumidor, principalmente em investimentos em tecnologia (PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020).

Como apontam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 71), “Na economia digital, a interação digital sozinha não é suficiente. Na verdade, em um mundo cada vez mais conectado, o toque off-line representa uma forte diferenciação”. Nesse âmbito, nota-se que as lojas físicas ainda representam o maior retorno de vendas, ao passo que o comércio on-line está em crescimento acelerado. Sendo assim, o melhor a se fazer não é substituir um comércio pelo outro e sim integrá-los (FEITOSA; AMARANTE, 2020). As empresas *online* não vão substituir por completo as empresas off-line, embora tenham conquistado uma fatia significativa do mercado nos últimos anos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

O *omnichannel* é a estratégia de varejo que aplica um gerenciamento simultâneo dos inúmeros canais disponíveis, tanto *online* e quanto *off-line*, e dos pontos de contato com o cliente, de modo que a experiência do cliente e o desempenho dos canais sejam otimizados. O objetivo do varejo *omnichannel* é criar uma experiência contínua e, para isso, os principais focos de pesquisa em ambiente *omnichannel* são a criação de valor e vantagem competitiva (PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020).

Barreto, Freitas e Paula (2020) indicam que a empresa *Apple*, em suas lojas físicas, incentiva experiências on-line ao disponibilizar *smartphones* e *tablets* aos clientes para que possam pesquisar informações sobre produtos e serviços. *Americanas*, *Via Varejo*, *Magazine Luiza* e *Pão de Açúcar*, os maiores grupos varejistas do Brasil, também utilizam estratégias e ações de *omnichannel* em seus negócios. Entre elas, destacam-se: formatos de loja física baseados nas preferências locais, instalação de quiosques em lojas físicas para acesso a canais on-line, compra on-line com retirada na loja, desenvolvimento e aprimoramento de aplicativos *mobile*, presença nas redes sociais e iniciativas de *C2C commerce*.

Conforme Sarquis *et al.* (2018), os clientes *omnichannel* são mais rentáveis e gastam cerca de 15% a 30% a mais do que os clientes de canal único. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) mostram que é possível notar um exemplo de tal cenário na aplicação da estratégia *omnichannel* na *Walgreens*, a segunda maior empresa que opera farmácias dos Estados Unidos. A empresa possui lojas físicas presentes em todos os cantos do país e consegue enviar ofertas personalizadas a clientes próximos por meio do seu aplicativo para celular. As ofertas oportunas

e relevantes induzem os clientes a assumir compromissos e visitar lojas próximas para fazer compras. Dessa forma, o aplicativo resultou em mais de 5 milhões de visitas por mês às lojas e ainda aumentou o *ticket* médio das pessoas que o utilizam em seis vezes mais do que os clientes comuns das lojas.

Nesse contexto, fica evidente a importância da atenção ao comportamento do consumidor *omnichannel* por parte das empresas, uma vez que entender esses comportamentos auxilia na implantação das melhores estratégias de marketing, no melhor desempenho da empresa e de seu crescimento (PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020).

3. Metodologia

O objetivo desse capítulo é apresentar a estratégia adotada no estudo, dado seu referencial teórico. Nesse tópico, é identificado o tipo de pesquisa, seleção da amostra dos entrevistados, o instrumento de pesquisa, método de coleta de dados e análise de dados.

3.1. Método, Classificação e Técnicas de pesquisa

Segundo Vergara (2006), existem várias taxinomias em que a pesquisa pode ser classificada. Elas seguem os critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos *fins*, o presente estudo se caracteriza como pesquisa descritiva tendo em vista que expõe características de determinado fenômeno (VERGARA, 2006), no caso o *omnichannel*, além de explorá-las empiricamente na empresa Supergasbrás. Quanto aos *meios*, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revista, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2006, p. 48). Tal igualmente fornece uma base analítica para qualquer outro tipo de pesquisa de campo, pois também contempla uma investigação empírica e dispõe de elementos para explicá-la, como as entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (VERGARA, 2006).

A presente pesquisa utilizou entrevistas individuais semiestruturadas para levantar com o colaborador da Supergasbrás as ações de *omnichannel* que a empresa adota em seu negócio e os resultados que trazem, tanto na perspectiva da empresa (interna), quanto na dos consumidores finais (externa). As entrevistas apresentaram perguntas abertas, uma vez que os

entrevistados possuem grande compreensão do tema e presumivelmente possuem pontos relevantes para enriquecer a análise.

Os dados coletados serão tratados de forma qualitativa pois, segundo Vergara (2006), é a abordagem que irá codificar os dados qualitativos, apresentá-los de forma mais estruturada e analisá-los. Na presente pesquisa, o método qualitativo será empregado para analisar, por meio do material textual, as práticas relacionadas à estratégia *omnichannel* adotadas pela distribuidora Supergasbrás e como elas impactam tanto nos processos internos da empresa quanto na experiência de compra dos seus clientes, verificando se as teorias científicas fornecidas na pesquisa bibliográfica se aplicam na empresa em questão.

3.2. Participante da entrevista

A pesquisa foi realizada com o presidente e CEO do Brasil da Supergasbrás. O profissional atende aos critérios de experiência consolidada e visão ampla das atividades da empresa e do mercado de varejo, além de desempenhar atividades na empresa para o direcionamento e organização do *omnichannel*, o atingimento dos objetivos estratégicos, o engajamento das pessoas para a execução e a interação das diversas áreas. A escolha da empresa se deu de acordo com sua utilização da estratégia *omnichannel* para a promoção da marca e com a sua abrangência de atuação no mercado nacional. Ademais, pela autora possuir acessibilidade com o entrevistado, percebeu ter maior facilidade para obter respostas necessárias ao estudo realizado.

De modo a definir as condições de participação do entrevistado, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, através do qual ele declarou conhecer as circunstâncias de participação nesta pesquisa científica.

3.3. Instrumento

Um roteiro de entrevista constituir-se-á como instrumento de coleta de dados, com a finalidade de analisar as práticas de *omnichannel* que são adotadas pela Supergasbrás e como elas impactam os resultados para a empresa e para seus clientes. Abaixo, estão alguns dos tópicos mapeados para a entrevista; no entanto, o roteiro final se encontra anexado no APÊNDICE A.

- Investigar o modo/método de análise do comportamento dos consumidores da empresa, se existente;
- Investigar como a experiência de compra dos consumidores é tratada na empresa;
- Verificar como ocorre a integração entre os canais on-line e off-line da empresa;
- Investigar o atendimento, relacionamento e interação da empresa com os clientes;
- Verificar a existência de vantagem competitiva na Supergasbrás com o uso do *omnichannel*;

3.4. Procedimentos de coleta e análise de dados

Na pesquisa bibliográfica, foram buscados artigos científicos nas bibliotecas eletrônicas Spell e Google Escola as expressões: “*omnichannel*”, “canais de venda”, “varejo”, “mundo digital”, “comportamento do consumidor”, “experiência de compra”, “relacionamento com o cliente” e “estratégias de varejo multicanal”. Além disso, sites e livros de Marketing contribuíram para o embasamento das teorias. Com o resultado dessa pesquisa, esperou-se unir referências para o levantamento no campo.

No campo, a entrevista foi aplicada de forma pessoal e individualizada por *vídeo call*, gravada e guiada por um roteiro com perguntas abertas. Depois, esta foi transcrita e a transcrição foi apresentada ao entrevistado que a confirmou e fez as alterações que julgou necessária (VERGARA, 2006). Os dados coletados foram organizados e interpretados por meio do método de análise de conteúdo, de modo que pudesse ser vista as práticas do *omnichannel* da companhia Supergasbrás e seu efeito na experiência de compra dos consumidores.

4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

4.1. A empresa

A Supergasbrás é uma empresa privada que atua na distribuição do gás que alimenta mais de 10 milhões de famílias brasileiras. Entrega o conhecido “gás de cozinha” (botijão de 13 kg) e além disso, fornece cilindros para empilhadeiras (20kg) e instala tanques de diversos tamanhos em indústrias, agronegócios, restaurantes, hotéis, shoppings, lavanderias, casas, condomínios e diversos outros estabelecimentos. Atualmente, a Supergasbrás é uma das principais distribuidoras nacionais com 21% de mercado e 75 anos de atuação.

A companhia faz parte da SHV Energy — líder mundial na distribuição de GLP (Gás LP) — com mais de 100 anos de experiência no setor de energia. A respeito desta, é guiada pelo compromisso com a sustentabilidade e está engajada no desenvolvimento de energias renováveis. Sua estratégia se baseia em tornar mais limpas e ecológicas as opções de energia acessíveis para o maior número possível de clientes, sem comprometer os mais altos padrões de saúde e segurança ou impactar negativamente o meio ambiente. Além disso, atende às necessidades de mais de 30 milhões de clientes, que usam a energia para centenas de aplicações, em três continentes.

A SHV Energy faz parte da SHV, empresa familiar que possui mais de 120 anos de história. O grupo SHV foi criado em 1896, na Holanda, a partir da fusão de várias grandes empresas de comércio de carvão. Algumas delas estão em atividade desde o século XVIII. Após o declínio do carvão como fonte primária de energia, em meados do século XX, a SHV decidiu explorar outros segmentos. Atualmente, o grupo holandês possui empresas como a SHV Energy, que atua na distribuição de GLP (Gás LP), exploração de petróleo e gás, energia sustentável, entre outros, e conta com uma equipe de 60 mil funcionários para atender empresas e consumidores em 58 países.

Figura 3: A estrutura da SHV



Fonte: Supergasbras.br

Em julho de 2004, a SHV Energy, que já detinha 100% da Minasgás e 49% da Supergasbrás, adquiriu os 51% das ações restantes. Assim, foi criada a SHV Gás Brasil, que trouxe toda sua expertise para o Brasil e unificou as duas marcas mantendo o nome

Supergasbrás. Atualmente, contam com mais de 4.000 empregados em 20 unidades, e mais de 40 depósitos espalhados pelo país, além de possuírem o maior e mais moderno parque engarrafador da América Latina, em Caxias, no Rio de Janeiro. O apoio do time é essencial para comercializarem, mensalmente, cerca de 140 mil toneladas de GLP (Gás LP). Tudo isso para atender, aproximadamente, 11 mil postos de vendas, 10 milhões de famílias brasileiras e mais de 50 mil clientes industriais e comerciais em todo o país.

A respeito do produto que a Supergasbrás oferece, está o combustível GLP (Gás LP) em recipientes de variados tamanhos, atendendo, assim, a diferentes públicos. São eles:

- Botijão de gás P13: O botijão é ideal para cocção de alimentos em residências por todo o país. É encontrado em qualquer revenda Supergasbrás autorizada.
- Botijão de gás P45: Os cilindros de 45 kg são utilizados em casas, condomínios e estabelecimentos comerciais
- Cilindro de gás P20: Os cilindros de 20 kg são utilizados em empilhadeiras à combustão por gás, com ampla utilização em clientes industriais e comércio, aumentando a produtividade e gerando mais economia.
- Cilindro de gás P190: Os cilindros de 190 kg são ideais para abastecimento granel de centrais de gás de pequeno a médio porte, como condomínios, hotéis, indústrias entre outros.
- Tanques de gás: Os tanques estacionários para gás possuem tamanhos diferentes e são voltados para consumos maiores. O abastecimento deles é feito por meio de veículos especiais da Supergasbrás.

No que diz respeito aos seus clientes, a Supergasbrás possui 2 (dois) tipos:

1. Cliente de venda direta: cliente que compra diretamente da companhia e tem contato com a empresa de fornecimento. Geralmente são clientes industriais, comerciais, condomínios residenciais ou agronegócio;
2. Cliente de venda indireta: consumidor do botijão residencial (13kg). Geralmente abastecidos indiretamente e atendidos pela rede de vendas.

A empresa atende os clientes de venda direta, pelo modelo B2B, através dos diversos canais (*online* e *off-line*). Enquanto isso, o atendimento aos clientes de venda indireta é praticamente todo feito pelos revendedores autorizados, então o desenvolvimento do relacionamento da companhia com os clientes finais de botijão é, hoje, muito pequeno. Por esse motivo, neste

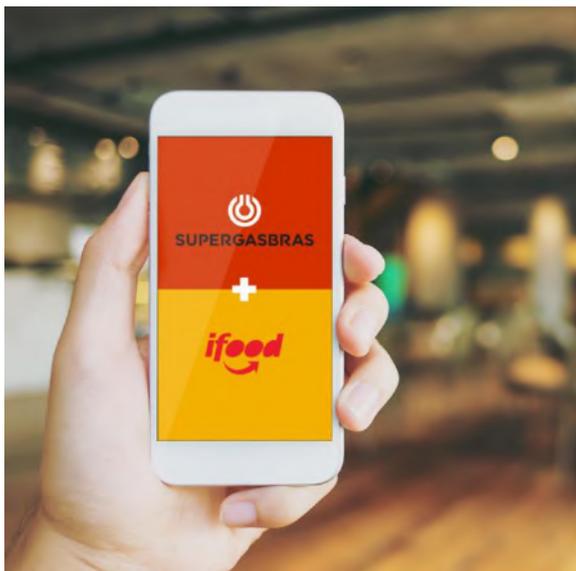
estudo limitou-se focar a pesquisa e análise da relação da empresa especificamente com o cliente de venda direta.

Em seus canais de comunicação, a Supergasbrás manifesta que compreende a importância de se reinventar para o mundo tecnológico de hoje, e por isso está em constante mudança e crescimento, mas mantendo sua essência. Atuando por mais de 70 anos no mercado, em seu percurso até hoje a empresa mostrou como tem cuidado e respeito em seus relacionamentos e, para demonstrar, refere-se à sua rede como: [#SuperClientes](#), [#SuperColaboradores](#) e [#SuperParceiros](#).

Em 2019, com o intuito de reafirmar o compromisso que possuem em colocar os clientes no centro de tudo que fazem, a Supergasbrás modernizou sua marca. A mudança foi realizada para reforçar a conexão entre a operação local e a global, mas principalmente reforçar, através de uma nova identidade visual, os valores e o propósito da empresa. A nova marca representa a essência dela: moderna, inovadora e ágil. De forma que operam com segurança, eficiência e de forma sustentável e cuidam das pessoas com quem interagem: colaboradores, parceiros e clientes.

A empresa é reconhecida por objetivar a excelência no atendimento. Nesse sentido, em junho de 2021, como mostra a Figura 4, inaugurou a parceria com a marca Ifood, para apoiar bares e restaurantes no momento crítico que estavam passando na pandemia do Covid 19. Muitos donos de estabelecimentos tiveram dificuldade de honrar seus compromissos financeiros em várias frentes, como impostos, fornecedores e aluguéis comerciais e para aliviar essa conta, a Supergasbrás e o iFood expandiram para todo o Brasil uma parceria que levou benefícios importantes a empreendedores, e que pôde significar a sobrevivência de muitos pequenos e médios negócios. Os bares e restaurantes cadastrados no iFood tiveram descontos exclusivos com a Supergasbrás e prazos de pagamento mais flexíveis, para ajudar quem precisa reestruturar o negócio.

Figura 4: Parceria com Ifood – excelência no atendimento



Fonte: LinkedIn Supergasbrás

4.2. O *omnichannel* na Supergasbrás

No que diz respeito à importância do entendimento dos hábitos e comportamento dos consumidores para a definição dos melhores pontos de contatos e para a oferta da melhor experiência de compra, na prática observou-se algumas divergências quanto a teoria pesquisada. Na Supergasbrás, não ocorre tal mapeamento para atingirem seus objetivos, de forma que o *omnichannel* não seja um propósito e sim um resultado. A empresa está focada na experiência de compra do cliente e na análise do impacto dela na sua satisfação. Além disso, a partir da disponibilidade de novas tecnologias e a utilização desse novo recurso técnico pelos clientes no mercado de forma geral, a empresa resolve oferecer um novo canal, ampliando as opções de canais disponíveis aos clientes. Um exemplo disso, foi quando desenvolveram o aplicativo quando se viu que o uso do dispositivo móvel pela sociedade aumentou muito.

Nesse momento, a empresa está caminhando para a implantação do *Customer Experience (CX)*, no qual serão criadas personas e passará a existir diferenciação individual das experiências. O estudo vai considerar a experiência dos diferentes clientes e em cada atividade de contato com a empresa, analisando a satisfação do mesmo. Dessa maneira, a empresa consegue enxergar oportunidades de aperfeiçoamento dos serviços. A partir disso, é possível perceber que a iniciativa da implantação está de acordo com a tese de Garzaro *et al.*, (2020) de

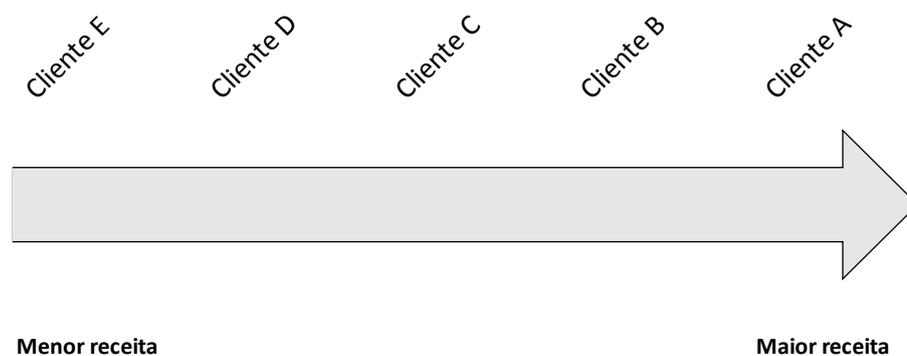
que para aumentar a satisfação do cliente e sua lealdade com a empresa, é preciso entender as necessidades específicas de cada um.

Na empresa pesquisada, hoje, trabalha-se muito mais para obter experiências de compra positivas do que experiências memoráveis. Isso ocorre porque ainda não possuem na totalidade experiências positivas, e sim estão no processo de correção das negativas para diminuir esse resultado. Na visão do entrevistado, a busca pela experiência memorável apareceria quando as experiências negativas fossem eliminadas, ao passo que poderiam focar no aperfeiçoamento das positivas para tornarem-se memoráveis. A partir disso, foi possível analisar que na prática não são vivenciadas as 5 estratégias de experiência, mencionadas no Capítulo 2.

Atualmente, a Supergasbrás considera 3 (três) etapas de categorização dos seus consumidores de venda direta, com o intuito de tomar decisões na direção da melhoria das experiências dos clientes. Para isso, utiliza seus diferentes canais *off-line* e/ou *online* para interagir com seus consumidores e resolver os problemas ocorridos durante a experiência de compra. A primeira categorização, está relacionada principalmente com o momento de prospecção, na qual procura-se separar os clientes em setores para, por meio do digital e do banco de dados, criar *leads* e oferecer o serviço ao cliente mais propenso a fechar o negócio. São eles os segmentos: Industriais, Comerciais, Condomínios residenciais e Agronegócio.

Somado a isso, dessa vez com o foco no atendimento, a empresa também separa os mesmos clientes em uma escala de “A” a “E” em função do tamanho e relevância para companhia. Nesse sentido, utiliza-se o critério de que o cliente A é o mais importante e que gera mais receita e o cliente E é o menos importante e o que dá menos receita, conforme Figura 5.

Figura 5: Categorização dos clientes – Tamanho e relevância



Fonte: Autora

Depois, a terceira categorização baseia-se no risco de perda do cliente. Na medida que ele obtém experiências de compra com a empresa, é categorizado por uma cor. Nessa escala, cada cor representa um grau de risco de perda de acordo com o mapeamento de experiências negativas vivenciadas pelo cliente, conforme a Tabela 2 mostra abaixo.

Tabela 2: Categorização do cliente – Risco de perda

Escala de risco da perda do cliente	
	Desprezível
	Pouco provável
	Média
	Crítica
	Extrema

Fonte: Autora

A partir das 3 (três) categorizações, a empresa pode, por exemplo, decidir oferecer um atendimento especial aos clientes maiores e com extremo risco de perda, agendando uma visita de um consultor de energia. Nesse caso, toma-se uma ação mais efetiva, porém com custo maior. Para os clientes menores e com alto risco de perda, geralmente o problema é resolvido pelo atendimento do *call center* ou então a Supergasbrás envia uma mensagem ou e-mail, em vez de enviar um consultor. É uma ação menos efetiva, mas com um custo menor para a empresa.

A Supergasbrás oferece aos seus consumidores tanto canais *off-line* quanto *online*, são eles:

- Off-line: Força de venda (consultor de energia) e *call center*;
- Online: Portal do cliente, Aplicativo, WhatsApp e Redes sociais.

Na empresa, todos os canais são integrados por meio de sistemas, trazendo um atendimento mais moderno e sem interrupções. A URA (Unidade de Resposta Audível) atende o cliente e pode resolver determinados problemas eletronicamente. Outro exemplo prático ocorre quando o cliente entra no atendimento e no mesmo momento aparece na tela do atendente as informações do cliente, todas as ações passadas e o status do relacionamento. O SAP é o único ERP em toda a companhia e o Sales Force é o sistema de CRM. Além disso, para a força de vendas, também utiliza-se apenas o Sales Force. Com relação a integração dos sistemas e canais, o entrevistado manifestou:

Por exemplo, na hora em que o cliente tem alguma solicitação de preço, o funcionário do *call center* está vendo na sua tela a informação, o consultor da

força de venda também possui visível o preço, se o próprio cliente entrar na internet ele consegue obter a informação e se ele por acaso solicitar uma alteração, ela irá aparecer nos 3 canais. O canal no qual ele solicitou vai processar a mudança e todos os canais vão ver on time.

Tal fato, está em conformidade com a tese de que a integração dos canais no *omnichannel* resulta em uma experiência contínua para o cliente. Além disso, também está de acordo com o que afirmaram Pereira, Petroll e Fiates (2020), que para ofertar a experiência demandada pelo consumidor, são necessários investimentos em tecnologia.

A tese de que serão os clientes quem, cada vez mais, determinarão quando e como querem interagir com as empresas (PEREIRA; PETROLL; FIATES, 2020) foi um ponto evidenciado na Supergasbrás. Verificou-se que a empresa com o *omnichannel* disponibiliza diversos canais de marketing para o cliente, mas a utilização dos mesmos se dá de acordo com a escolha do cliente no momento que ele interage com a organização. Dessa forma, a Supergasbrás está cuidando de todos os canais para que todos funcionem bem para que o cliente, em função da escolha dele, seja bem atendido.

Na empresa analisada também foi verificado que o consumidor pode escolher o canal por tipo de atividade. Ele pode fazer o pedido pelo *call center*, pedir assistência técnica pelo Portal do Cliente e fazer o pagamento pelo aplicativo. Ou se preferir realizar todas as atividades pelo *call center*, por exemplo, ele consegue. O *omnichannel* por atividade é denominado pela disponibilidade dos canais por parte da empresa, mas principalmente pela escolha do cliente de qual ou quais canais vai utilizar em cada atividade que for fazer.

A maneira como será a interação da empresa com o cliente vai acontecer conforme a preferência de cada cliente. A Supergasbrás disponibiliza diversos pontos de contato para satisfazer as relações que os clientes querem ter. Caso queira ser o mais objetivo e sucinto possível, assim que a empresa cria a relação com ele. Neste caso, a empresa procura canalizar o cliente nos canais que tem menor custo e são mais ágeis, com soluções mais rápidas. A forma como a Supergasbrás vai conduzir a interação será sempre como o cliente preferir, mas buscam direcionar para o que é mais automático e mais barato. É uma combinação de eficiência para o cliente e custo menor para empresa. Porém, o direcionamento só será efetuado se o cliente decidir seguir.

Visto isso, pode-se confirmar que, na Supergasbrás o *omnichannel* é um meio efetivo e inovador usado para atender as demandas de seus consumidores, além de impactar positivamente na experiência de compra do consumidor da empresa analisada. Isso se dá principalmente através da melhoria no atendimento ao cliente que por consequência contam

com experiências de compra melhores. Nessa lógica, o cliente torna-se mais fiel à empresa e está disposto a pagar um preço *premium* por estar sendo bem atendido, ou seja, assim como afirmam Morais *et al.* (2019), o *omnichannel* busca maximizar o valor dos clientes, e na Supergasbrás observou-se o mesmo.

5. Considerações Finais

Compreender o impacto do *omnichannel* na experiência do cliente da Supergasbrás pôde oferecer ao estudo o entendimento sobre a necessidade da integração dos canais para obtenção de uma experiência de compra contínua e a adaptação da empresa perante as escolhas dos consumidores, tendo como finalidade gerar uma experiência de compra positiva.

Percebe-se que na Supergasbrás, o *omnichannel* integra os canais *off-line* e os canais *online*, assim como foi mencionado na teoria pesquisada. Porém, não foi verificado uma diferenciação dos 2 (dois) tipos de canais, ou seja, foi analisada a integração de todos os canais disponíveis na empresa como um todo. Essa questão pode decorrer da limitação da pesquisa por ser apenas sobre clientes de venda direta ou pelo segmento de mercado da empresa.

O que se observa é que na prática foi verificado que a tecnologia tem grande importância na estratégia *omnichannel*. Para o sucesso na integração dos canais, é obrigatório possuir integração dos sistemas para não existir falhas durante o atendimento e processos internos. Da mesma forma que os *softwares* hoje podem ser grandes facilitadores na obtenção de melhorias na experiência de compra, espera-se que o desenvolvimento de novas tecnologias ajude cada vez mais na otimização das informações e dos processos.

Ficou claro que na empresa pesquisada, o atendimento e o relacionamento com os clientes é fundamentado pelas escolhas deles, dentro das possibilidades ofertadas pela organização, manifestando que colocam o cliente no centro. A estratégia tem por objetivo oferecer a melhor experiência de compra, pois ao mapear as preferências do cliente, espera-se saber a melhor opção para cada um. Portanto, ainda ficou oculto qual seria a forma de descobrir o que eles querem, antes mesmo de terem experiências negativas.

Sugestões a pesquisas futuras, podem se apresentar a continuidade de pesquisas empíricas sobre as limitações apresentadas, podendo proporcionar um entendimento mais aprofundado do *omnichannel* e do impacto na experiência do cliente e de demais relações ao

tema estudado. Também, apresenta-se como sugestões de continuidade, a pesquisa sobre estas práticas em empresas pequenas em que o investimento em tecnologia é mais escasso.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, E. C.; POLICARPO, M. C. Fenomenologia da Percepção: Uma abordagem para a investigação de experiência de consumo. **Consumer Behavior Review**, Recife, v.2, n.2, p. 72-83, 2018
- BARRETO, L. S.; FREITAS, V.; PAULA, V. A. F. Branded Content and Consumer Engagement on Facebook: An Analysis of Omnichannel Retail. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 540-559, 2020.
- CETIC.BR - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **TIC Domicílios 2019**. Cetic.br, São Paulo, 26 mai. 2020. Disponível em: <https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf> Acesso em: 20 mai. 2021
- CONSUMIDOR MODERNO. **4 tendências retratadas na NRF que direcionarão a transformação digital em 2019**. Novarejo, São Paulo, 16 jan. 2019. Disponível em <<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/01/16/4-tendencias-nrf-2019-transformacao-digital/>>. Acesso em: 20 mai. 2021.
- FEITOSA, W. R.; AMARANTE, M. O papel dos vendedores no varejo no contexto omnichannel – Um estudo de caso em uma loja de sapatos. **Revista Liceu On-line**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 138-155, 2020.
- GARZARO, D. M; VAROTTO, L. F; PEDRO, S. C; RICCOMINI, F. E. Relacionamento com Clientes em Empresas Startups: Uma Análise de Publicações em Marketing. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 60-86, 2020.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2019. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101794_informativo.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2021.
- KOTLER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- MORAIS, A. S. A.; HOECKESFELD, L.; SARQUIS, A. B.; MUSSI, C. C. 'Omnichannel' como Estratégia de Inovação no Varejo de Moda Jovem no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 264-291, 2019.
- MORAIS, A. S. A.; SARQUIS, A. B.; SCHARF, E. R.; CASAGRANDE, J. Práticas de Gestão de Marketing Multicanal: Estudo no Varejo de Bens de Consumo. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Benfca-SP, v. 16, n. 3, p. 66-100, 2018.
- MOTERLE, M. S; PERINI, R. L. Mercado Digital: O Uso da Internet como meio de compra e a Análise das Tendências de Comportamento dos Millennials de Caxias do Sul e Bassano Del Grappa. **Revista Global Manager Acadêmica**, Caxias do Sul-RS, v. 6, n. 1, p. 1345 – 1365, 2017.

MUNDIM, M. A. B.; PETROLL, M. M. Busca de Informações e Apresentação dos Produtos no Ambiente de Varejo Omnichannel: Estratégias para Varejistas Puramente On-line, Puramente Físicos e Multicanal. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 123-147, 2018.

PACAGNAN, M., RAMPAZO, A. Competitividade no varejo: desafios da colaboração entre os pequenos empresários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 1, p. 3-18, 2008.

PEREIRA, M. L.; PETROLL, M. M.; FIATES, G. G. S. 'Omnichannel', da Ênfase no Comportamento do Consumidor ao Impacto Organizacional: Um Levantamento Bibliométrico sob a Ótica do Marketing. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 1-17, 2020.

PETER, P. J.; OLSON, J. C. **Consumer Behavior and Marketing Strategy**. Nova Iorque: McGraw-Hill Irwin, 2010.

PORTO, Rafael Barreiros; OKADA, Sionara Ioco. Comportamento do consumidor em canais cruzados e seus benefícios: validação de escala para avaliar o desempenho do processo de compra. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 443-460, 2018.

QUEIROZ, L. S.; BERGAMO, F. V. M.; MELO, J. S. Validação de um Modelo Conceitual de Experiência de Compra Online para Consumidores Brasileiros. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 524-539, 2016.

SARQUIS, A. B.; MORAIS, A. S. A.; CITTADIN, J.; GIULIANI, A. C.; SCHARF, E. R. Análise da Produção Científica Internacional do Tema 'Omnichannel' no Varejo. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba-SP, v. 17, n. 1, p. 65-88, 2019.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel**. Sebrae, [S.l.], 10 nov. 2017. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

SILVA, Eduardo. **Omnichannel: o que é, qual a importância e como criar uma estratégia eficaz**. Clube do Trade, [S.l.], 07 mai. 2020. Disponível em: <<https://clubedotrade.com.br/blog/omnichannel/>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa de Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A

Guia da entrevista semiestruturada

Laranja: Tópico referente às perguntas daquele cluster

Preto = questões amplas que devem ser perguntadas literalmente.

[Entre colchetes] = questões que podem ser puladas no caso de entrevistas mais curtas

Cinza= pontos para gerar evidências (= pode ajudar a responder as questões amplas).

Pontos gerais para geração de evidências – além de “por que?” e “quem” e “como”:

- Diferenças/inconsistências com outras observações
- Como/se alguma coisa mudou/ vai mudar (passado-presente-futuro)

Cluster 0: Quem é você? - 5-10 Min

- Qual é a sua conexão com a Supergasbrás e com a implementação do omnichannel na empresa?
 - o Qual é o seu papel/função dentro da empresa. Desempenha que atividades diretamente ou indiretamente ligadas a estratégia omnichannel?

Cluster 1: Comportamento do consumidor contemporâneo – 15-20 Min

- Quais que você considera serem as principais características do perfil e comportamento do consumidor final da Supergasbrás dos dias de hoje?
 - o Influência da tecnologia e conectividade da sociedade;
 - o Verificou mudanças na maneira de interagirem com a empresa? (Comparar preços, ver avaliações de produtos, entrar em contato com amigos para questionar ou compartilhar pensamentos e opiniões)
- Como os dados do perfil e comportamento dos consumidores finais são coletados na Supergasbrás?
 - o Quem são os envolvidos na coleta (área (s) da empresa)
 - o Diferenças individuais são consideradas?
 - o Quais fatores pessoais (sociais, econômicos, culturais, comportamentais/psicológicos, medos e necessidades) são examinados?
 - o Depois de coletados, como e com qual finalidade é feita a análise dos dados?
 - o Existe relação com criação de valor e obtenção de vantagem competitiva?
- O estudo do comportamento dos consumidores tem relação com a estratégia omnichannel na Supergasbrás? Como?
 - o Quais os pontos de contato da Supergasbrás com seus consumidores?
 - o A definição dos pontos de contato está relacionada com entendimento dos hábitos de seus consumidores?
 - o O que buscam: Quantidade x qualidade – Maior número de pontos de contato x pontos de contato cruciais com conexão significativa?
 - o Como mudou a forma de interagir/conectar-se com os consumidores (pré e durante mundo digital)? E no futuro, como será, na sua opinião? Já existe algum planejamento na empresa para isso?

Cluster 2: A experiência de compra do consumidor – 10-15 min

- Na Supergasbrás, como a experiência de compra dos consumidores é tratada/estudada?
 - o Como a empresa contribui para seus consumidores terem experiências positivas?
 - o Não só positivas, mas a empresa também busca oferecer experiências memoráveis?
- Como?
- o Poderia citar 2 exemplos de experiências memoráveis oferecidas aos seus consumidores?
 - o A empresa possui clientes fiéis? Como conquistaram e como mantém a fidelidade?
 - o 5 características estratégicas: experiências sensoriais (sentidos); a criação de afetividade; o estímulo de experiências cognitivas; o estímulo a mudanças comportamentais derivadas da experiência; a junção de todos os fatores mencionados que ocasionem experiências únicas.

Cluster 3: Estratégia Omnichannel – 15–20min.

- Quando o omnichannel foi implementado na Supergasbrás?
- o Notou-se a necessidade de utilizar a nova estratégia? Por que/para que?
- Como ocorre a integração entre os canais de venda/atendimento?
- o Quais canais são integrados atualmente na Supergasbrás? Online e off-line
- o Para isso, foi preciso adotar tecnologias/ferramentas inovadoras? Se sim, quais?
- o Você concorda que toque off-line representa uma forte diferenciação? Por que?
- o Substituição de canais off-line por canais online?
- Na Supergasbrás, como se dá a integração das áreas internas envolvidas no omnichannel?
- o Experiência de compra contínua, alinhada e sem atrito
- A Supergasbrás monitora e avalia o impacto do omnichannel no negócio? Como?
- o Métodos formais e informais de monitoramento e avaliação
- o Rentabilidade; aumento da base de clientes; feedback dos consumidores – reputação

Cluster 4: Outras questões que surgiram – 10 – 15 min

- (Qualquer questão que venha à tona antes ou depois/durante a entrevista)
- Existe algum tópico que você não entendeu nessa entrevista?
- Você tem alguma pergunta relacionada a essa pesquisa?