

## **RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA NA JORNADA DO CLIENTE**

**ALEKSANDER RONCON**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

**JOÃO LUIZ GILBERTO DE CARVALHO**

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

## RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA NA JORNADA DO CLIENTE

### RESUMO

Com o intuito de aprimorar o relacionamento com clientes e proporcionar experiências adequadas nos diversos pontos de contato existentes, compreende-se a necessidade de que empresas ajustem as variáveis controláveis de marketing de forma que os recursos sejam otimizados. Nesse sentido as orientações de compras devem ser capazes de auxiliarem na identificação de fatores que indicam as intenções de compras ou de iniciar o processo de compras, incluindo assim a visitação às lojas. Assim, esse estudo objetiva fomentar uma discussão acerca do relacionamento e experiência na jornada do cliente, buscando resgatar significados e visões sobre os temas, com vistas a contribuir teoricamente com o campo dos estudos organizacionais. Para tanto se desenvolveu uma pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Os resultados demonstram que a motivação de compra apresenta um nível de especificidade insuficiente para explicar a complexidade dos processos motivacionais das pessoas, que as orientações de compras variam entre as categorias e segmentos do mercado, mas acontecem quando existe a intenção de comprar algo e reúne as atitudes dos consumidores em relação às compras que influenciarão as decisões dos clientes, que os valores utilitários invocam percepções como realização com a capacidade de concluir uma tarefa específica e necessária e que a compra utilitária como um trabalho árduo que as pessoas realizam com sentimento de obrigação. Da perspectiva da jornada do cliente, destaca-se que a integração dos canais de distribuição e os efeitos da sinergia entre vários canais podem impulsionar ainda mais as experiências positivas dos clientes.

**Palavras-chave:** Orientação de compras. Compra Hedônica e Utilitária. Jornada do Cliente.

### ABSTRACT

In order to improve the relationship with customers and provide appropriate experiences in the various points of contact, it is understood that companies need to adjust controllable marketing variables so that resources are optimized. In this sense, the purchasing guidelines should be able to assist in identifying factors that indicate the intentions of purchases or to initiate the purchasing process, thus including the visitation to the stores. Thus, this study aims to foster a discussion about the relationship and experience in the client's journey, seeking to rescue meanings and visions on the themes, with a view to contributing theoretically to the field of organizational studies. For that, a bibliographical research was developed from the theoretical references already analyzed, and published by written and electronic means, such as books, scientific articles, web site pages. The results show that the motivation to buy presents a level of specificity insufficient to explain the complexity of people's motivational processes, that the buying guidelines vary between categories and segments of the market, but they happen when there is an intention to buy something and it brings together the consumer attitudes towards purchases that will influence customer decisions, that utilitarian values invoke perceptions such as achievement with the ability to complete a specific and necessary task and that the utilitarian purchase as a hard work that people perform with sense of obligation. From the perspective of the client's journey, it is highlighted that the integration of the distribution channels and the effects of the synergy between several channels can further boost the positive experiences of the clients.

**Keywords:** Purchasing guidance. Hedonic and Utilitarian Purchase. Customer Journey.

## INTRODUÇÃO

Criar e gerenciar experiências marcantes para os clientes são objetivos do marketing, assim como desenvolver atividades, operações e estratégias para implementar continuamente o relacionamento com os clientes. Com o intuito de alcançar vantagem competitiva sustentável, as empresas devem considerar o desenvolvimento de um fluxo de experiências ao longo do tempo que orientam diferentes níveis de relacionamento e interação com clientes.

A partir dos anos 1990, um dos focos de atenção para a gestão de marketing passou ser o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com os clientes. Nesse sentido, constructos como confiança, comprometimento, custos de transações comerciais e qualidade de relacionamentos, entre outros foram elaborados e discutidos na literatura especializada e, posteriormente, enriquecidas e estendidas para os diferentes aspectos integrantes das teorias de relacionamento com o cliente, suas experiências, emoções e percepções.

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

Nesse sentido se verifica que administrar relacionamentos consiste em conhecer e otimizar os dados dos clientes, uma vez que o gerenciamento da experiência objetiva conhecer como os clientes reagem e se comportam em tempo real, utilizando essas informações. Dentro dessa perspectiva, gerenciar experiências torna-se algo complementar à gestão do relacionamento na medida em que o relacionamento persiste, tornando-se duradouro, a experiência do cliente com a empresa assume um maior nível de importância.

O fornecimento de uma experiência consistente com o cliente é capaz de gerar confiança, o que, por sua vez, reforçará o relacionamento e talvez o impulse para um nível mais alto de oportunidade e retorno. A implementação do gerenciamento de relacionamento com o cliente tem como desafios: multiplicar os pontos de contato (novas lojas físicas, otimizando as lojas existentes e desenvolvendo tecnologias móveis de venda), possibilitar que as jornadas tenham o mínimo de atritos possível e compreender as jornadas dos clientes, analisando como cada ponto de contato pode melhorar as experiências do cliente e identificando outras possíveis jornadas. Dessa forma, é necessário desenvolver uma relação de aprendizado contínuo com os clientes, conhecer melhor seus desejos, necessidades, preferências particulares e motivações dos clientes em todos os momentos que envolvem os processos de compras. Isso auxilia também no desenvolvimento de relacionamentos duradouros e no fornecimento de melhores experiências aos clientes.

Diante dessa perspectiva se elaborou a seguinte questão de investigação: como uma discussão acerca do relacionamento e experiência na jornada do cliente podem contribuir teoricamente com o campo dos estudos organizacionais? Nesse sentido, este trabalho objetiva fomentar uma discussão acerca relacionamento e experiência na jornada do cliente, buscando resgatar significados e visões sobre os temas, com vistas a contribuir teoricamente com o campo dos estudos organizacionais.

Este estudo se justifica na medida em que o desenvolvimento e a implementação eficiente de programas de gerenciamento de relacionamento com clientes, utilizando tecnologias avançadas, cruzando registros históricos e dados relevantes, pode fornecer informações que efetivamente melhorem e personalizem as experiências dos clientes. Ressalta-se que todos os integrantes de uma empresa contribuem potencialmente para as experiências do cliente e experiências

positivas influenciam diretamente a satisfação e a confiança do cliente, assim como o desejo em manter o relacionamento com as empresas.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

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

As orientações de compras se referem mais especificamente aos fatores que indicam as intenções de compras ou de iniciar o processo de compras, incluindo assim a visita às lojas. Dessa forma, dizem respeito à natureza da compra (Araújo et al., 2017) e influenciam a maneira como os consumidores combinam os diferentes formatos e canais de varejo (Cervellon et al., 2015).

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

## **VALORES HEDÔNICOS E UTILITÁRIOS EM COMPRAS**

O consumo é um processo que proporciona experiências cognitivas e sensoriais aos clientes. Dessa forma, o consumo cognitivo é utilitário, voltado para o conhecimento; busca benefícios tangíveis que, em geral, envolvem a satisfação de necessidades básicas, sendo assegurado por compras satisfatórias e sem incertezas. O fator utilitário envolve a compra de produtos que ofereçam conveniência, custo-benefício positivo, características de atendimento ao cliente e confiança no varejo que presta o serviço (Sachdeva & Goel, 2015). Todavia, nem todo comportamento do cliente é direcionado para satisfazer somente uma necessidade funcional, física ou econômica (Babin et al., 1994; Holbrook & Hirschman, 1982). O consumo sensorial está ligado aos benefícios intangíveis e aos aspectos emocionais e prazerosos para o consumidor. Envolve a compra de produtos que estimulam os sentimentos e a imaginação (Holbrook & Hirschman, 1982). Esse tipo de consumo também abrange a busca por novidades, inovações e produtos com características diferentes daquelas que são comuns no mercado (Hirschman, 1984).

A fim de aprofundar a contextualização do consumo sensorial, Hirschman (1984) realizou amplo estudo, baseado em características sociopsicológicas, e classificou os clientes em: (1) buscadores de conhecimentos, (2) buscadores de sensações, (3) buscadores de inovações e (4) buscadores de experiências. Assim, é relevante para este estudo ressaltar que os clientes que buscam experiências são definidos como aquelas pessoas que unem os demais interesses – conhecimento, sensações e inovações – e que várias são as condições ambientais que favorecem

o consumo. “Fazer compras com um objetivo pode ser distinto de fazer compras como um objetivo” (Babin et al., 1994, p. 647).

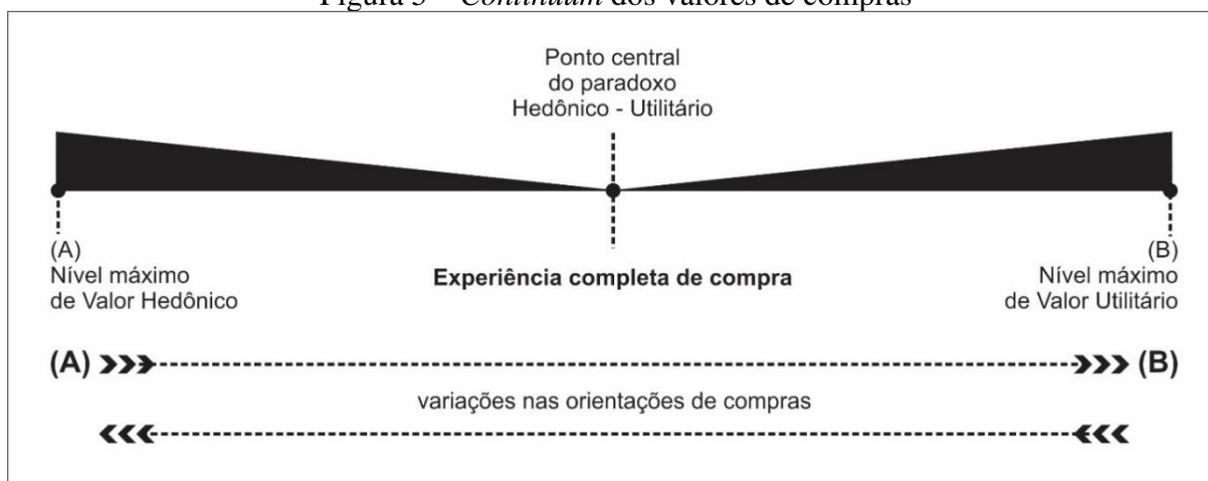
Nesse sentido, os interesses e os hábitos dos consumidores diferem em relação aos tipos de compras realizadas. Quanto às orientações de compras, a classificação adotada com mais frequência na literatura diz respeito ao consumo hedônico e utilitário (Yim, Yoo, Sauer, & Seo, 2014). A compra hedônica é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

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

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

A Figura 5 apresenta um *continuum* possível entre as variações de orientações hedônico-utilitárias no processo de compras.

Figura 5 – *Continuum* dos valores de compras



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Babin et al. (1994).

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

A análise e compreensão do valor de compra, tanto utilitária quanto hedônica, pode ajudar a identificar se um cliente percebe uma experiência de compra específica como obrigação,

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

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

### **EXPERIÊNCIAS E AMBIENTES: HEDÔNICOS E UTILITÁRIOS**

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

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

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

Um estudo de Ainsworth e Foster (2017) investiga a relação entre os valores de compras dos clientes e o sentimento de conforto psicológico, estimulado por alguns varejistas. O termo conforto psicológico é um constructo que reflete o sentimento de tranquilidade, calma,

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

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

Estímulos voltados para a orientação hedônica de consumo podem influenciar clientes a visitar uma determinada loja que vende principalmente produtos utilitários, aumentando as vendas (Yim et al., 2014). Para Arnold e Reynolds (2003), os clientes que apresentam um número maior de orientações hedônicas prestam mais atenção a um conjunto de atributos do varejo. O comportamento do consumidor na compra utilitária prioriza questões como preço adequado, praticidade, rapidez, necessidade de manutenção, de reposição e ambientes que possibilitem agilidade no processo (Haas & Kenning, 2014). Ainda segundo Haas e Kenning (2014), esses ambientes precisam ter iluminação adequada, corredores amplos, exposição organizada de produtos, atendimento rápido e sortimento equilibrado. Tudo isso pode aumentar a percepção de conveniência, fazendo com que o consumidor tenha a sensação de que foi eficiente e conseguiu fazer mais em menos tempo. Dessa forma, a compra utilitária prioriza aspectos objetivos das situações, das necessidades e interesses do consumidor, identificados em varejos como bancos e lojas de materiais de construção. Compras em farmácias e supermercados são, em geral, exemplos de consumo utilitário porque oferecem resolução de problemas práticos do cotidiano do cliente (Sachdeva & Goel, 2015). Esses são contextos de varejos utilitários por excelência (Willems, Smolders, Brengman, Luyten, & Schöning, 2017).

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

O estudo de van Birgelen, de Jong e de Ruyter (2006) comparou os efeitos da complementariedade entre os canais de distribuição em serviços chamados não rotineiros e rotineiros. Apesar de a pesquisa não classificar as compras em hedônicas e utilitárias, caracteriza o serviço não rotineiro como aquele que exige uma maior personalização, procedimentos mais complexos e maior conhecimento por parte das empresas que o oferecem. Por sua vez, o estudo considera o serviço rotineiro como aquele que apresenta processos padronizados com decisões relativamente simples. Pode-se fazer uma analogia: a compra em supermercado, sob a ótica do consumidor, apresenta características do serviço rotineiro

mencionado pelos autores. Ainda com relação aos resultados da pesquisa, foram observados efeitos de complementariedade entre a internet e o ambiente físico de loja somente para os serviços não rotineiros. Os autores ressaltam que, para o cliente iniciante, a compra de um produto em um novo varejista pode ser uma ‘tarefa não rotineira’, enquanto uma recompra em um varejista já conhecido pode ser uma ‘tarefa de rotina’ para o cliente habitual.

Ambientes de lojas orientados para tarefas e valores utilitários estão associados a níveis mais baixos de emoções ligadas ao prazer e excitação. no contexto supermercadista, em comparação ao ambiente de shopping center e lojas de departamentos, as emoções negativas são maioria e que as fortes reações negativas nesse cenário particular de varejo exigem mais pesquisas e atenção administrativa. A pressão por diminuir os custos operacionais e a utilização de novas tecnologias geralmente fazem com que os varejistas diminuam o investimento em serviços de atendimento pessoal, o que pode comprometer o nível de experiências que o cliente busca em compras utilitárias ou hedônicas. Consultas e solicitações dos clientes por atendimento de pessoal da loja aumentam consideravelmente quando os clientes têm incertezas e dúvidas em relação às compras – que são valores utilitários – ou quando buscam maior eficiência no processo e desejam aproveitar melhor a experiência de compra na loja – valores hedônicos (Haas & Kenning, 2014).

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

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

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

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

## **JORNADA DO CLIENTE**

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

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

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

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

Para tanto, é essencial conhecer as características dos consumidores, identificando comportamentos, hábitos, gostos, dados pessoais, desejos, necessidades emocionais e necessidades funcionais. São desafios igualmente importantes para as atividades de marketing conhecer os pontos de contato e entender a jornada de compras desse consumidor-alvo, buscando compreender e identificar suas complexidades (Lemon & Verhoef, 2016). Os hábitos e características sociais, demográficas e psicográficas influenciam as escolhas e sequências de interações ao longo da jornada do cliente (Barwitz & Maas, 2018). Assim, são ressaltados a importância do vínculo entre as jornadas dos clientes e suas experiências. Uma conceituação mais ampla do termo jornada de cliente deve incluir os aspectos subjetivos vivenciados pelos

clientes no decorrer da jornada, não apenas os pontos de contato observáveis de maneira objetiva (Følstad & Kvale, 2018).

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

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

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

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

## **ESTÁGIOS DA JORNADA DO CLIENTE**

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

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

Figura 6 – Jornada do cliente e Experiências



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

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

O primeiro estágio da jornada de compras do cliente – pré-compra – abrange todos os aspectos e pontos de contato existentes entre empresa e cliente antes de uma transação comercial específica. Essa fase inclui os comportamentos dos clientes desde o início do reconhecimento de uma necessidade, identificação do objeto de compra, pesquisas de alternativas, fontes de informações e considerações a respeito dos locais possíveis de compras (Lemon & Verhoef, 2016; Solomon, 2002). Além disso, a fase pré-compra também recebe as influências de jornadas anteriores, de outras informações recebidas e experiências vivenciadas anteriormente (Homburg et al., 2017).

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

Porém, algumas oportunidades podem ser identificadas no estágio de pré-compra, como o incentivo para clientes co-criem produtos e participem no desenvolvimento dos serviços, oferta

de períodos de testagem antes da aquisição e apresentações e simulações com tecnologias mais realistas. Como forma de estimular a continuidade da jornada, podem ser apresentados ambientes virtuais com maior interatividade, imersão e nível de informação.

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

O terceiro estágio da jornada de compras – pós-compra – diz respeito a todos os aspectos e pontos de contato existentes entre empresa e cliente, incluindo os eventuais serviços de assistência técnica e com o próprio varejista após a compra em si. Esse estágio inclui comportamentos de uso e consumo do produto, engajamento (ou não), fidelidade (ou não), intenções de recompra ou solicitações de outros serviços adicionais. Também fazem parte desse estágio da jornada outros sentimentos como satisfação, atenção e simpatia (e suas variações negativas). Muitas situações, acontecimentos ou eventos que acontecem pós-compra são capazes de influenciar o cliente a tornar a jornada de compras um ciclo, voltando às fases pré-compra e novas compras (Lemon & Verhoef, 2016; Solomon, 2002).

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

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

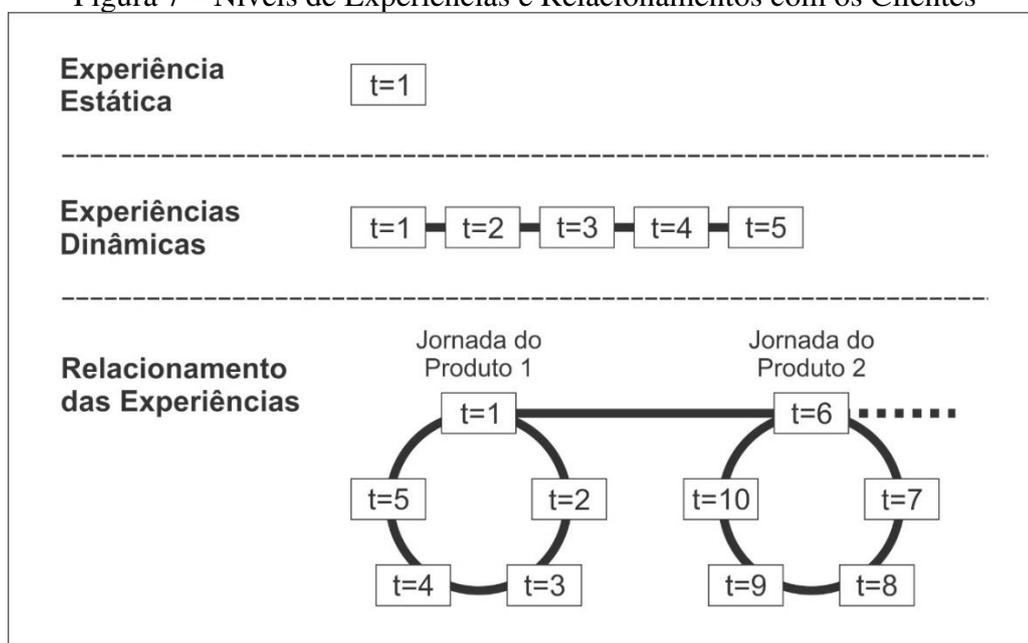
## **EXPERIÊNCIAS NA JORNADA**

A duração das jornadas dos clientes pode variar de acordo com o tipo de produto e de compra, a situação de consumo, as características do cliente, tipos de canais de distribuição e os eventuais atritos que acontecerão durante as fases da jornada (Jurgulyte & Böhlke, 2017; Kalbach, 2017). “Em termos de duração, pode ser curta (horas) ou longa (semanas), dependendo do serviço que está sendo investigado” (Halvorsrud, Kvale, & Følstad, 2016, p. 847). Dessa forma, o nível de envolvimento do cliente com a compra influencia a duração de cada estágio e a jornada como um todo. Na maioria das vezes, a duração da jornada é maior para produtos de alto envolvimento. Para compras habituais ou emocionais, o processo pode ser mais curto. Como exemplo, pesquisas realizadas nos Estados Unidos, Reino Unido, China e Austrália demonstram que muitas jornadas de compras no varejo supermercadista são curtas. Assim, quanto maior a duração da jornada, mais complexo se torna seu gerenciamento (Halvorsrud et al., 2016). Por outro lado, em jornadas mais curtas, as empresas precisam ter agilidade no gerenciamento e nas respostas dadas aos clientes. Essas variações caracterizam as individualidades de cada jornada do cliente (Jurgulyte & Böhlke, 2017). O tempo total das

jornadas é um aspecto importante a ser considerado pelas empresas. Além do nível de envolvimento do cliente, a duração de cada etapa da jornada também influencia o nível de retenção de informações a respeito do produto e da experiência em si.

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

Figura 7 – Níveis de Experiências e Relacionamentos com os Clientes



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

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

proveniente das experiências iniciais é relevante para proporcionar novas experiências de forma dinâmica e constante, melhorando assim os relacionamentos com os clientes (Hernández-Ortega & Franco, 2018; Stein & Ramaseshan, 2016). Portanto, pode-se analisar que as experiências dos clientes influenciam diretamente a construção de relacionamento em longo prazo entre empresas e clientes (Homburg et al., 2017; Meyer & Schwager, 2007; Palmer, 2010; Schmitt, 2004; Verhoef & Donkers, 2005).

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

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

Não há dúvidas quanto à importância das dimensões experienciais na jornada do cliente e nas pretensões das empresas em implementarem os diversos pontos de contato com o cliente. Entretanto, os clientes demonstram uma tendência de descrever sua experiência de varejo em relação às características básicas desse canal de distribuição. Essas características envolvem atendimento recebido, qualidade dos produtos, preço e visual da loja. Ainda assim, o equilíbrio entre atender necessidades utilitárias do cliente e outras necessidades hedônicas é um dos aspectos essenciais para experiências bem-sucedidas no contato varejista, não somente no momento da compra, mas também para que o relacionamento seja duradouro (Stein & Ramaseshan, 2016).

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

## **CONCLUSÃO**

Assimila-se que as motivações de compras são inúmeras e que são capazes de abranger diversos aspectos da vida do cliente em um momento específico de compra e refletem os motivos invocados pelos clientes durante o processo de compras (como necessidade de mais informações sobre algo, por exemplo). Por sua vez, discute-se que os motivadores individuais

dizem respeito às características relativamente duradouras de consumo (como os hábitos de compras) e, em geral, não estão relacionados com uma situação específica.

Ao longo do texto se compreende que o termo motivação de compra apresenta um nível de especificidade insuficiente para explicar a complexidade dos processos motivacionais das pessoas e que alguns autores usam como sinônimos os termos motivo de compras, orientação de compras e valor de orientação de compras. Entretanto, alguns autores demonstram que a motivação de compras é diferente de orientação de compras e que a motivação dos consumidores é influenciada por diversos aspectos – motivos pessoais, sociais e econômicos – e situações que envolvem uma determinada finalidade, atividade ou demanda. Nesse sentido se compreende que as motivações de compras são essencialmente situacionais.

Por outro lado, enfatiza-se que o termo orientação de compras se refere à importância, à relevância, ao valor dado pelo consumidor antes das atividades que englobam o processo de compras. Assim, as orientações de compras variam entre as categorias e segmentos do mercado, mas acontecem quando existe a intenção de comprar algo e reúne as atitudes dos consumidores em relação às compras que influenciarão as decisões dos clientes.

Elucida-se, ainda, que o ato de ir às compras, por si só, pode produzir um valor hedônico ao cliente e ser o ponto alto do processo de compras e que as orientações de compras utilitárias dizem respeito aos motivos racionais e à tarefa de conseguir algo, ter acesso a alguma coisa. Destaca-se que valores utilitários invocam percepções como realização com a capacidade de concluir uma tarefa específica e necessária e que a compra utilitária como um trabalho árduo que as pessoas realizam com sentimento de obrigação.

Ainda, nesse sentido, explica-se que o trabalho e a obrigação de fazer compras (valor utilitário) não é paradoxal ao prazer e diversão em fazer compras (valor hedônico). Essa relação de complementaridade pode influenciar as experiências dos clientes, fornecendo ambos valores. Assim, considerando o mesmo consumidor em momentos e mercados diferentes, percebe-se que um nível alto (ou baixo) de compras com valores hedônicos não impede um nível alto (ou baixo) de compras com valores utilitários: são duas dimensões diferentes do valor pessoal de compras.

Descreve-se que os clientes influenciados por valores utilitários tendem a avaliar as opções de interações entre os diferentes canais de distribuição em todos os momentos da jornada de compras e que, devido à maior dependência de fatores situacionais, esses clientes usam um maior número de canais, com mais meios de interação, além de alterar as escolhas de canais mais frequentemente. Além disso, os clientes orientados por valores utilitários são mais propensos a usar canais impessoais, com menos possibilidades de interatividade, como os canais virtuais.

Da perspectiva da jornada do cliente, a integração dos canais de distribuição e os efeitos da sinergia entre vários canais podem impulsionar ainda mais as experiências positivas dos clientes. Nesse sentido se verifica que o aumento da utilização de tecnologias e pontos de contato virtuais entre empresas e seus clientes pode ter tornado os relacionamentos pessoais mais fracos. A combinação entre canais físicos e virtuais impõe desafios estratégicos e operacionais às empresas prestadoras de serviços.

Diante da necessidade de oferecer produtos aos clientes por meio de diferentes tipos de canais de distribuição e de atender às necessidades durante as etapas da jornada de compras, torna-se cada vez mais necessário integrar as atividades nesses diferentes canais, produzindo experiências positivas para o cliente, criando valor e construindo relacionamentos de longo prazo e lucrativos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Ainsworth, J., & Foster, J. (2017). Comfort in brick and mortar shopping experiences: Examining antecedents and consequences of comfortable retail experiences. *Journal of*

- Retailing and Consumer Services*, 35(November 2016), 27–35.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.005>
- Araújo, C. F., Cellegaro, A. R. C., & Brei, V. A. (2017). A relação entre a orientação da compra e o tipo de desconto e seus efeitos na probabilidade de compra dos consumidores. *REMark - REvista Brasileira de Marketing*, 16(1), 16–27.  
<https://doi.org/10.5585/remark.v16i1.3393>
- Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77–95. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00007-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00007-1)
- 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>
- 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>
- Edelman, D., & Singer, M. (2015). Competition on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88–100. Recuperado de [http://www.ritalka.com/secured\\_docs/Ritalka Training Tab/Learn - Educate - Lead Library/Competing on Customer Journeys.pdf](http://www.ritalka.com/secured_docs/Ritalka_Training_Tab/Learn - Educate - Lead Library/Competing on Customer Journeys.pdf)
- 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>
- Garaus, M., Wagner, U., & Manzinger, S. (2017). Happy grocery shopper: The creation of positive emotions through affective digital signage content. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 295–305. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.031>
- Haas, A., & Kenning, P. (2014). Utilitarian and hedonic motivators of shoppers' decision to consult with salespeople. *Journal of Retailing*, 90(3), 428–441.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.05.003>
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840–867.  
<https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Hernández-Ortega, B., & Franco, J. L. (2018). Developing a new conceptual framework for experience and value creation. *Service Business*. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0379-4>
- Hirschman, E. C. (1984). Experience seeking: A subjectivist perspective of consumption. *Journal of Business Research*, 12(1), 115–136. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(84\)90042-0](https://doi.org/10.1016/0148-2963(84)90042-0)
- 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>
- Jurgulyte, E., & Böhlke, R. (2017). *Rethinking Individual Customer Journeys: Exploration*

*Across Age Groups In A Digitised Retail Industry*. Lund University. Recuperado de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=8921354&fileOid=8921357>

- Kalbach, J. (2017). *Mapeamento de Experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12140>
- 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>
- 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>
- Solomon, M. R. (2002). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman.
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8–19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>
- van Birgelen, M., de Jong, A., & de Ruyter, K. (2006). Multi-channel service retailing: The effects of channel performance satisfaction on behavioral intentions. *Journal of Retailing*, 82(4), 367–377. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.08.010>
- Wagner, T., & Rudolph, T. (2010). Towards a hierarchical theory of shopping motivation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(5), 415–429. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.04.003>
- Willems, K., Leroi-Werelds, S., & Swinnen, G. (2016). The impact of customer value types on customer outcomes for different retail formats. *Journal of Service Management*, 27(4), 591–618. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2015-0364>
- Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K., & Schöning, J. (2017). The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 228–242. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.066>
- Yim, M. Y.-C., Yoo, S.-C., Sauer, P. L., & Seo, J. H. (2014). Hedonic shopping motivation and co-shopper influence on utilitarian grocery shopping in superstores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 528–544. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0357-2>