

**Mapeamento da jornada do cliente como estratégia de vantagem competitiva no setor de hospitalidade**

**GIOVANNA DOS SANTOS AMORIM**  
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

**ROSEANE BARCELLOS MARQUES**  
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

## **Mapeamento da jornada do cliente como estratégia de vantagem competitiva no setor de hospitalidade**

**Resumo:** Por se tratar de um setor que promove experiências, a hospitalidade representa um campo de estudo interessante para analisar a jornada de experiência do cliente. Utilizando conteúdos multidisciplinares de marketing, hospitalidade e administração, propôs-se um modelo de jornada do cliente que permite às organizações elaborarem estratégias de serviços competitivas para o setor. A pesquisa foi elaborada utilizando uma abordagem qualitativa de análise de conteúdo. Concluiu-se que a jornada do cliente é um meio de análise essencial para identificar as necessidades e possíveis comportamento do consumidor, e que ao observar cada etapa da jornada do cliente de hospitalidade é possível descobrir lacunas no serviço, possíveis necessidades e desejos do consumidor e elaborar estratégias que melhorem a experiência do cliente, oferecendo às organizações uma vantagem competitiva por diferenciação no serviço e valor agregado.

**Palavras-chave:** Hospitalidade, jornada do cliente, vantagem competitiva.

### **INTRODUÇÃO**

De acordo com Christopher et al. (1991, como citado em Nasution & Mavondo, 2008), as estratégias e relacionamentos genéricos e padrões não servem mais como elemento de vantagem competitiva, é necessário buscar diferenciação através de estratégias de experiência do cliente, com o objetivo de fornecer valor agregado. Somente a oferta de serviços não é suficiente para diferenciar-se da concorrência, é necessário fornecer experiências memoráveis aos hóspedes do hotel (Gilmore & Pine, 2002, como citado em Khan et al., 2015, p. 267). Para Pijls et al. (2017) o foco das organizações de serviço não está mais no que eles oferecem, mas em como eles fornecem seus serviços.

Yang (2014) demonstra em seu estudo que para atingir vantagem competitiva é necessário atender às expectativas de qualidade exigidas pelos clientes. Complementa-se o argumento anterior com o pensamento de Lo et al. (2018), que afirma que os gestores devem aplicar estratégias que melhorem a experiência do cliente visando o fortalecimento dos laços, já que os clientes tendem a ser leais quando a qualidade de relacionamento com o empreendimento é alta. Isabirye et al. (2017) identificaram que as empresas cujos serviços dependem da construção de relacionamentos de longo prazo (setor de hospitalidade) precisam direcionar seus esforços para manter as expectativas dos clientes.

Este artigo delimitou-se em colher informações para elucidar os conceitos de hospitalidade, experiência do cliente e jornada do cliente, e apresentar uma estratégia de serviços competitiva para o setor de hospitalidade, tendo como referência a revisão da literatura. Portanto, buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Por que o mapeamento da jornada do cliente pode auxiliar as organizações de hospitalidade a melhorarem a experiência do cliente?

Justifica-se essa pesquisa pelo fato de que as empresas estão cada vez mais sob pressão para aumentar sua fatia de mercado, melhorar seus lucros e se diferenciar de uma maneira que não seja facilmente copiada pela concorrência, pois as estratégias convencionais já não representam vantagem competitiva no mercado (Gopalani & Shick, 2011). Berry et al. (2002) também acreditam que para oferecer a experiência que os clientes desejam ou esperam, é necessário projetar um serviço com pistas e elementos coerentes ao longo da jornada, esses elementos de serviço são o contexto no qual uma experiência ocorre

(Zomerdijk & Voss 2009, como citado em Teixeira et al., 2012, p. ). Clatworthy (2012) explica que os serviços são experienciais, entregues por vários pontos de contato e dependem de comportamentos e interações, portanto, ao moldar um serviço deve-se adicionar a comunicação dos comportamentos e interações desejados para os pontos de contato.

O objetivo geral da pesquisa é propor uma estrutura de jornada do cliente que ajude as organizações de hospitalidade a elaborarem uma estratégia de serviços e experiência do cliente mais competitivos.

A abordagem do tratamento da coleta de dados da pesquisa bibliográfica será qualitativa, e se utilizará da revisão da literatura. Para um melhor tratamento dos objetivos e melhor apreciação desta pesquisa, observou-se que ela é classificada como pesquisa explicativa.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **HOSPITALIDADE**

Nos últimos tempos, a palavra hospitalidade tem sido utilizada como forma de descrever e agrupar os fornecedores de serviços de alimentos, bebidas, acomodação e entretenimento. Essa definição criou um significado de que os hóspedes serão acolhidos e bem recebidos contanto que paguem por esses serviços. A hospitalidade é comumente associada como sinônimo de atividades comerciais e econômicas na área de turismo e hotelaria (Lashley, 2015).

Para Lashley e Morrison (2004) a hospitalidade envolve principalmente a reciprocidade e a troca entre seres humanos em uma relação. Para analisar essas relações é preciso entender o espaço e tempo em que a hospitalidade ocorre através dos domínios da hospitalidade. Cada domínio representa uma perspectiva independente e ao mesmo tempo sobreposta uma à outra. Os domínios da hospitalidade são o social, privado e comercial, e a interseção entre esses domínios é denominada como experiências de hospitalidade. Considerando os fatos anteriores, percebe-se que as relações de hospitalidade também compõem uma jornada, e que em cada etapa da jornada existe um ponto de contato.

O setor de hospitalidade é uma esfera de provisão de serviços e produtos que são capazes de proporcionar momentos memoráveis aos hóspedes, criando experiências que se formam durante toda a hospedagem, em que sua principal característica é o vínculo entre anfitrião e hóspede (Bavik & Duncan, 2014). Como confirmam Lashley e Morrison (2000, citado em Hemmington, 2007), a hospitalidade requer que o hóspede note que o anfitrião está sendo hospitaleiro através de sentimentos de generosidade, desejo de agradar e uma consideração genuína pelo hóspede.

Portanto, o entendimento da percepção do cliente é crucial para a entrega eficaz de serviços de hospitalidade, já que os clientes não compram somente a prestação de um serviço. A entrega de serviços de hospitalidade representa a aquisição de experiências, lembranças e experiências gastronômicas (Hemmington, 2007).

A experiência de hospitalidade pode durar horas, dias, semanas e etc. durante um encontro de serviços, mas é importante entender que uma experiência de hospitalidade se revela ao longo de todos os encontros e interações, ela não acontece em um único momento, isso significa que o anfitrião deve oferecer experiências de hospitalidade ao longo de toda a entrega de serviços, e conquistar seus clientes de maneira contínua (Hemmington, 2007).

O estudo traz a noção de que o hóspede/cliente busca algo especial durante a experiência de hospitalidade, essa experiência depende da gestão do anfitrião do meio de hospedagem, que é responsável por oferecer experiências memoráveis aos clientes (experiência do cliente), antecipando suas necessidades e fazendo com que eles retornem (lealdade) e compartilhem suas experiências com amigos e familiares (boca a boca) (Hemmington, 2007). De acordo com Ramphal (2016), a experiência e os encontros positivos usufruídos pelos clientes durante o encontro de serviços no setor de hospitalidade talvez seja o fator crítico que contribua para o sucesso do setor.

## **EXPERIÊNCIA DO CLIENTE**

Para Pine e Gilmore (1998, como citado em Josiam & Henry, 2014, p.188) a experiência é um conceito dinâmico em que o indivíduo se envolve e conecta com um evento ou performance, e um evento memorável só pode ser criado através de uma experiência, os autores ainda completam que a experiência memorável não é adquirida apenas pela noção de entretenimento, ela é adquirida através do envolvimento com clientes. A questão é que os clientes estão em busca desse tipo de experiência memorável e estão dispostos a pagar mais por isso, somente os benefícios funcionais não bastam (Cetin & Dincer, 2014).

A pesquisa de Nasution e Mavondo (2008) trazem algumas definições de experiência do cliente de acordo com pesquisadores do tema. Alguns definem experiência do cliente como o acúmulo de conhecimento em resposta à observação ou à participação em um evento, enquanto outra definição traz a experiência do cliente como uma sensação decorrente da interação com elementos de um contexto, ou ambiente de serviços criado pelo anfitrião, podendo também ser considerada uma percepção dos serviços experienciados através de diferentes pontos de contato (Nasution & Mavondo, 2008).

De acordo com Mascarenhas et al. (2006, como citado em Wong, 2013, p. 91) a experiência do cliente é uma mistura de recursos emocionais, de marca e de relacionamento integrada em uma estratégia de negócios. Já para Klaus e Maklan (2013, como citado em Khan et al., 2015, p. 267) a experiência do cliente é a percepção cognitiva e avaliação afetiva de todos os encontros diretos e indiretos com o prestador de serviços relacionados a seus comportamentos de consumo.

Já numa perspectiva turística, a experiência é o que um turista se depara ao visitar um destino turístico, podendo ser comportamental, perceptivo, cognitivo ou emocional, e esses aspectos podem ser explícitos ou implícitos (Oh, et al., 2007, como citado em Amoah et al., 2016, p. 2). Nkwanyana et al. (2018) completa a definição anterior colocando que as experiências são as percepções que ficam na mente dos turistas após sua partida do destino e retorno para casa, a percepção de experiência é influenciada pelo fator custo/benefício, e pelos serviços recebidos durante a experiência.

Cetin e Dincer (2014) acreditam que as experiências não são estáveis ao longo do tempo e espaço; eles podem se transformar dependendo de fatores pessoais e situacionais, pois como os autores colocam, um viajante de negócios e um viajante de lazer tem motivações e interesses distintos em uma viagem, portanto não responderão de maneira similar aos mesmos estímulos e pistas de experiência. Os autores também completam que não se deve tentar produzir e padronizar experiências, pois nessa tentativa perde-se a essência e autenticidade do que realmente se espera de uma experiência, tornando-as banais e impessoais. A tentativa de gerir as experiências utilizando muitas regras e regulamentos torna as experiências atividades de rotina descaracterizando seu valor real (Cetin & Dincer, 2014).

Para Cetin e Dincer (2014) a experiência não é um conceito novo pois faz parte da natureza humana. No contexto de turismo, Cohen e MacCannell (1979; 1989, como citado em Cetin e Dincer, 2014, p. 181) observaram as experiências de uma perspectiva sociológica, e não da perspectiva de marketing. De acordo com os autores, os turistas buscam experiências que contrastam com suas rotinas diárias e que não estão disponíveis na sua esfera habitual. Cetin e Dincer (2014) também argumentam que as experiências também impactam as organizações como uma ferramenta eficaz de diferenciação e de vantagem competitiva em um mercado cada vez mais “comoditizado”. Portanto, as experiências criam um valor experiencial singular para os clientes, difícil de ser imitado pela concorrência, afetando consequentemente os comportamentos de consumo, a satisfação, lealdade e compartilhamento (boca a boca), conclui-se que somente as ofertas funcionais de produtos e serviços não bastam para manter a rentabilidade das organizações a longo prazo, pois elas devem ser acompanhadas de experiências (Cetin & Dincer, 2014).

Sundbo e Darmer (2008, como citado em Wong, 2013, p. 91) afirmam que a experiência é criada pelos prestadores de serviços e exige uma compreensão completa do processo de desenvolvimento da experiência. Para Wong (2013) a experiência é uma consequência das interações entre os usuários e os provedores.

Yoon e Lee (2017) trazem em seu estudo a definição de quatro tipos de experiência, a experiência sensorial, experiência afetiva, experiência cognitiva, e experiência ativa. Os autores definem experiência sensorial como uma série de atividades que os clientes realizam utilizando os cinco sentidos humanos, essas atividades são compostas por quatro itens (música, luzes, cores e fragrância). Já a experiência afetiva são experiências que influenciam positivamente afetos, que podem ser com uma marca, ou relacionados ao prazer e conforto, estes são compostos por três itens (agradável, confortável e fresco). A experiência cognitiva invoca a inteligência com o propósito de projetar experiências que proporcionem a solução de problemas e pensamentos criativos, ela é composta por três itens (tem interesse no hotel, tem uma nova imagem positiva com a experiência, e aprender novos fatos com a experiência). A experiência ativa é uma experiência que influencia a experiência física, o estilo de vida e as interações dos consumidores, e inclui dois itens (revisitar após a experiência e participar de eventos em que foi convidado).

Pawaskar e Goel (2014) oferecem uma outra definição para experiência sensorial, muito similar à de Yoon e Lee (2017), em que experiência sensorial é “o resultado das reações dos sentidos a diferentes elementos ou gatilhos”. Os autores destacam que a experiência sensorial deve proporcionar momentos e emoções que façam com que os sentimentos vividos superem a “lógica e a racionalidade no cérebro humano”. A experiência sensorial do cliente leva à "lógica da experiência" que para Hultan (2009, como citado em Pawaskar e Goel, 2014, p. 265), é a combinação de elementos emocionais e racionais que ocorrem no cérebro, e que contribuem para a formação de valores comportamentais, emocionais, cognitivos, relacionais ou simbólicos que são capazes de substituir os valores funcionais que bens ou serviços podem oferecer. A experiência sensorial suprema, de natureza subjetiva e pessoal, leva ao “deleite”.

As emoções são um aspecto relevante para as experiências, pois as experiências criam emoções, e explorar as emoções que são sentidas durante e após a experiência pode oferecer pistas sobre como projetar produtos e serviços para facilitar experiências positivas (Cetin & Dincer, 2014). Entender a emoção do consumidor é fundamental para o ambiente de serviços e para a criação de experiências, pois as emoções afetam o processo de tomada de decisão (Barsky e Nash, 2002, como citado em Josiam & Henry,

2014, p. 191). As emoções são fatores-chave para a satisfação, e a atmosfera do ambiente serviços afeta essas emoções, emoções positivas e negativas mediam os efeitos da percepção juntamente com a satisfação (Ladhari et al., 2008, como citado em Josiam & Henry, 2014, p. 191).

Para Palmer (2010, como citado em Nasution et al., 2014, p. 258) as experiências são não lineares e específicas ao contexto, portanto uma boa estratégia de experiência do cliente precisa levar em consideração e ser capaz de se adaptar às mudanças de valores, necessidades e vontades de seus clientes.

## **MAPEAMENTO DA JORNADA DO CLIENTE**

De acordo com a literatura estudada, percebe-se que a experiência do cliente compõe uma jornada, que começa antes mesmo do encontro de serviços, e que compete todos os pontos de contato com a organização, como confirmam Crosby e Johnson (2007, como citado em Wong, 2013, p. 92), que enfatizam que ao criar a experiência de serviço para o cliente, deve-se considerar todos os pontos de contato do com o cliente, e não somente o encontro de serviços em si. Portanto é necessário que as organizações entendam a jornada do cliente, e suas expectativas antes que a experiência ocorra. Tendo em mãos esse conhecimento é possível canalizar “pistas” que atendam ou superem as expectativas e necessidades emocionais dos clientes, pois para gerir o cenário de experiência é necessário reconhecer as pistas que estão sendo enviadas aos clientes (Berry et al., 2002).

O mapeamento da jornada do cliente surge como uma alternativa mais completa de identificação do comportamento do consumidor, que atualmente tem acesso à diversos canais de relacionamento com as organizações (Madruga, 2018). Segundo Madruga (2018) a jornada do cliente é essencial para mapear o comportamento do consumidor nos diversos pontos de contato com a empresa, entender suas emoções e preferências e identificar lacunas na prestação de serviços ao cliente.

Para que as expectativas e necessidades de cada hóspede sejam atendidas, a organização deve coletar informações sobre as preferências dos hóspedes durante todos os pontos de contato, pois a personalização do serviço depende dessas informações, que devem ser distribuídas aos funcionários, para que se preparem para atendê-las (Cunha, 2019).

A Jornada do Consumidor (JC) é uma ferramenta que foi desenvolvida por Johns e Clark em 1993, para mapear os pontos de contato em que o cliente interage com os produtos ou serviços da organização, desde o primeiro contato até o último passo, essa interação foi definida como experiência do cliente ou *customer experience* (Canfield et al., 2017).

Apesar de ser focada no ponto de vista do cliente, a Jornada do Consumidor dá à empresa uma possibilidade de análise muito mais assertiva, já que a experiência de interação é criada pelo cliente. Também pode ajudar a organização a aprimorar as ofertas de serviço ou produtos, inovar em suas atividades e alocar os seus esforços e recursos para atingir vantagem competitiva e melhorar o cenário de experiência.

Para Newbery e Farnham (2013) um produto é algo que o consumidor paga uma vez e se torna proprietário desse bem, o produto gera valor ou utilidade ao seu proprietário sem necessitar de mediador para usufruir das conveniências do bem, já o serviço necessita de amortização constante por parte do consumidor, que nunca se torna proprietário do serviço, o valor e utilidade do serviço demanda suporte direto ou mediação do fornecedor. A diferenciação do conceito de produto e serviço é fundamental para a compreensão e aplicação da jornada do cliente no setor de hospitalidade, pois a percepção de valor entre os dois diferem. As maneiras de observar o valor levam aos principais pontos de contato

que a empresa usa para fornecer valor aos seus clientes, que estão integrados a um conjunto maior de pontos de contato que são usados para se comunicar e fazer transações com os clientes (Newbery & Farnham, 2013).

Vianna et al. (2012, como citado em Canfield et al., 2017, p. 4) dividem a jornada em duas fases: decidir comprar o produto/serviço e eliminá-lo ou fazer uma nova aquisição, enquanto Stickdorn e Schneider (2010, como citado em Canfield et al., 2017, p. 4) dividem a JC em três fases, sendo elas, pré-serviço, serviço e pós-serviço. No entanto, Norton e Pine II (2013, como citado em Canfield et al., 2017, p. 4) dividem a JC em cinco fases, pré-entrada, entrada, a própria transação de serviço, saída e pós-saída. Gopalani e Shick (2011) dividem a jornada do cliente em três partes, pré-venda, pós-venda e recompra. Para Madruga (2018), a jornada do cliente é composta por oito etapas e representa um ciclo infinito: reconhecimento da necessidade, seleção de opções, tomada de decisão, compra, experiência com o recebimento, experiência com o uso ou com o suporte, experiência com a divulgação e com a recomendação e finalmente a recompra.

Tratando-se das “pistas” que as organizações emitem, Berry et al. (2002) acreditam que pistas de experiência são qualquer coisa que pode ser sentida ou percebida, tanto pela sua presença, quanto pela sua ausência. Os componentes vão formando conjuntos de pistas de experiência que emitem uma mensagem sugerindo algo ao cliente, todas essas pistas formam a experiência total do cliente, o produto ou serviço oferecido é uma pista, o ambiente, os funcionários e suas maneiras de agir também são pistas (Berry et al., 2002).

Para Berry et al. (2002), as pistas são divididas em duas categorias, funcional e emocional. A categoria funcional refere-se ao funcionamento e performance do bem ou serviço, e são passíveis de interpretação lógica por parte dos clientes, já a categoria emocional refere-se à percepção sensorial e emocional dos cheiros, sons, gostos, texturas, imagens e do ambiente, que estão relacionados aos cinco sentidos do corpo humano, a categoria emocional está dividida em dois tipos, a mecânica, que são pistas emitidas pelas coisas; e a humanística, que são pistas emitidas pelas pessoas (Berry et al., 2002). Pesquisadores concordam que a experiência do cliente é gerada por um longo processo de interação entre cliente e empresa, essas interações oferecem estímulos funcionais e emocionais aos clientes (Klaus & Maklan, 2013).

Para Nasution e Mavondo (2008) o comportamento do cliente decorre das ações e atitudes durante a compra ou vivência de um serviço ou experiência que atenda às suas necessidades. Para tomar uma decisão o cliente levará em consideração toda a experiência acumulada com cada ponto de contato com o provedor de serviços. As estratégias de marketing e vantagem competitiva devem ser aplicadas em cada etapa da jornada do cliente, pois essas estratégias resultarão na decisão de compra ou não, de recompra ou não, afetando toda a experiência do cliente (Nasution & Mavondo, 2008).

Embora os componentes individuais de um encontro de serviço possam ser avaliados como "de boa qualidade", a experiência geral do serviço pode não ser, percebe-se que os clientes adotam uma perspectiva longitudinal quanto à avaliação de suas experiências, a experiência começa antes mesmo de se chegar ao ponto de venda, os consumidores provavelmente formularão sua experiência a partir da fusão de vários encontros entre canais (Nasution et al., 2014).

A pesquisa de Gopalani e Shick (2011) identificou que os clientes têm necessidades não atendidas em todo o processo de compra, e para executar uma estratégia de serviços habilitados para a experiência do cliente é necessário que todos os setores identifiquem quais são as necessidades específicas do cliente em cada ponto de contato, para isso a

jornada do cliente. Portanto, para conquistar a lealdade, recomenda-se elaborar serviços que possuam características únicas e exclusivas, e escutar as necessidades dos clientes, entender o que eles realmente buscam pode ser transformador para a organização. Entende-se que ao agrupar essas necessidades é possível identificar qual a proposição de valor que os clientes buscam e esperam, o design do serviço deve buscar atingir esse objetivo (Gopalani & Shick, 2011).

## **METODOLOGIA**

O método escolhido para abordar este estudo é qualitativo, que, segundo Creswell (2010), é uma forma para analisar e compreender “o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. O método qualitativo envolve coleta de dados do ambiente, e a interpretação do significado desses dados por parte do pesquisador. A investigação qualitativa se utiliza de variadas estratégias de investigação, métodos de coleta de dados, análise e interpretação dos dados. O relatório final de uma pesquisa qualitativa possui uma estrutura flexível e baseia-se em coletas de dados a partir de diferentes textos e imagens (Creswell, 2010).

Para identificar artigos que definam os conceitos abordados, empregou-se uma pesquisa com as palavras-chave desse estudo nas bases de pesquisa Directory of Open Access Journals (DOAJ), Elsevier e Scholar Google, foram selecionados os artigos com acesso aberto, por ordem de relevância. Por conta da pandemia de COVID-19, e pela falta de acesso às bases oficiais recomendadas, outras bases não puderam ser acessadas para realizar este estudo. Estipulou-se uma quantidade mínima de 100 artigos a serem analisados para oferecer uma base enriquecida de revisão da literatura.

Para propor uma estrutura de jornada do cliente que seja de fato relevante para o setor de hospitalidade e serviços, buscou-se analisar os textos, selecionando os principais fatores que compõem uma estrutura de jornada do cliente que consome serviços de hospitalidade. Os diferentes textos analisados e abordados neste estudo, permitiram a montagem de um novo modelo de jornada do cliente que condiz com a realidade do setor de hospitalidade.

## **RESULTADOS**

Para ilustrar todos os conceitos abordados anteriormente, essa pesquisa propõe como resultado uma nova estrutura de jornada do cliente de serviços de hospitalidade. A nova jornada justifica-se pelos insights captados durante a revisão da literatura, que contribui para o aprimoramento das jornadas já existentes.

A revisão da literatura nos permitiu chegar a um modelo de jornada que é dividido em cinco fases e dez etapas, sob uma perspectiva do cliente e sob uma perspectiva organizacional. Nos serviços de hospitalidade (viagens, hospedagem, aéreo etc.) percebeu-se que existem cinco fases da jornada do cliente: Pré-venda; Venda; Encontro de Serviços; Pós-Venda e Recompra. A jornada é composta por dez etapas: Descoberta da necessidade ou desejo; pesquisa; planejamento; reserva ou compra; chegada (check-in); acomodação ou uso dos serviços; saída (check-out) ou encerramento; avaliação e feedback; fidelização e retorno ao estabelecimento ou a estabelecimentos da mesma marca.

		EXPERIÊNCIA DO CLIENTE									
		Pré venda			Venda	Encontro de Serviços			Pós Venda		Recompra
Etapa da Jornada Perspectiva organizacional e do cliente		Descoberta da necessidade/desejo	Pesquisa	Planejamento	Reserva/Compra	Chegada (check-in)	Acomodação/ uso de serviços	Saída (check-out)/ Encerramento	Avaliação e Feedback	Fidelização	Retorno ao mesmo estabelecimento ou a estabelecimentos da mesma marca
	Objetivos do Cliente	Demonstram os objetivos, intenções e expectativas dos clientes em cada etapa.									
Ações do Cliente	Demonstram as ações, atitudes e comportamentos do cliente.										
Sentimentos do Cliente	Os sentimentos do cliente representam as emoções e sensações de cada etapa da jornada, com cada ação que é tomada, e com cada objetivo que se pretende atingir.										
Pontos de dor	Os pontos de dor exprimem as dificuldades que os clientes encontram ou que podem encontrar com cada ponto de contato com a organização. As dificuldades podem ser operacionais, tecnológicas, burocráticas, ou qualquer situação que impeça o cliente de atingir seus objetivos de forma fluida e positiva.										
Pontos de Contato Direto (a organização tem total controle)	São os meios de comunicação e pontos de contato que a organização tem total controle para emitir pistas e elaborar estratégias que atinjam seu público alvo, como por exemplo, site do empreendimento, e-mail, o próprio estabelecimento (físico).										
Pontos de Contato Indiretos (a organização tem total controle)	São os meios de comunicação e pontos de contato que a organização tem pouco controle ou nenhum controle, mas que são fundamentais para a estratégia do negócio, como por exemplo OTA's (online travel agencies, agências de viagem online).										
Pistas Funcionais Tangíveis	A experiência deve combinar atributos funcionais: incluindo atributos físicos (o produto de serviço, a configuração e a disponibilidade do serviço); qualidade técnica (engloba know-how, máquinas/equipamentos e produtos) e qualidade funcional (a maneira como o serviço é prestado, consiste em atitudes e comportamento do pessoal). Conceito de Servicescape, que é o ambiente que integra os elementos tangíveis do espaço, onde ocorre as interações entre clientes e funcionários.										
Pistas Funcionais Intangíveis											
Pistas Emocionais Tangíveis	A experiência deve combinar atributos emocionais (excitação; cor, textura e material; e interação cliente-funcionário). Conceito de experiencescape, que é o estímulo sensorial, funcional, social, natural e cultural em um ambiente de produto ou serviço, envolto por uma cultura organizacional de hospitalidade.										
Pistas Emocionais Intangíveis											

**Figura 1:** Elaboração Própria. Jornada do cliente de serviços de hospitalidade.

**Pré-venda:** A fase de pré-venda é crucial para a captação dos clientes, pois é nesse momento em que o consumidor percebe que existe uma necessidade ou desejo de consumir um serviço de hospitalidade, nesta etapa há a formação das expectativas do cliente quanto à experiência geral. Nesta fase ele é impactado por todos os meios de comunicação que utiliza em seu dia a dia, já que irá pesquisar e buscar informações sobre como suprir sua necessidade ou sanar o desejo, as opiniões de outros clientes que já consumiram o serviço também é muito relevante para esta etapa da jornada. A pesquisa leva ao planejamento da viagem, começa-se a esquematizar as datas ideais, hospedagem “perfeita”, roteiros de passeios e outros aspectos da viagem. Portanto, a fase de pré-venda destaca-se por três etapas que são a descoberta da necessidade ou desejo, pesquisa e planejamento.

Confirma-se na literatura que existem diversas pistas que a organização pode emitir para estimular o comportamento do cliente. Atualmente é possível que os clientes acessem meios de comunicação (como por exemplo sites de avaliação) para comparar experiências, avaliações e ofertas de serviço (Imane & Abdelouahab, 2019). O fácil acesso a essa grande quantidade e variedade de conteúdos e informações influenciam as expectativas e as percepções dos clientes sobre o encontro de serviços (Opute et al., 2020). As informações emitidas através dos meios de comunicação influenciam principalmente a etapa de pré-venda da jornada do cliente.

**Venda:** A fase da venda se faz necessário no cenário atual de mercado pois os fornecedores de serviços de hospitalidade são *omnichannel*. Segundo Chen et al. (2019), o avanço da tecnologia e com o advento da internet, muitos negócios passaram a ter também presença no ambiente virtual, chamados de *Omnichannel*, que define varejistas com presença física e digital. Já os clientes que utilizam vários canais de compra durante sua jornada de consumo são chamados de *omnishoppers*, a abordagem *omnichannel* de comércio exige da organização uma elaboração consistente e fluída da experiência em todos os pontos de contato, pois os usuários interagem mais com os conteúdos disponíveis na web, e buscam informações antes de comprar qualquer produto/serviço (Chen et al., 2019). Esse comportamento é uma realidade do setor de hospitalidade, em que os empreendimentos possuem presença tanto *online* quanto *offline*, possibilitando o conhecimento e compra através de diversos meios.

Na fase de venda da atual jornada, os clientes entram no site de um fornecedor de serviços (pode ser o site próprio do estabelecimento, ou um outro fornecedor), selecionam a data da hospedagem, por exemplo, selecionam o tipo de acomodação e confirmam a reserva por meio de fornecimento dos dados do cartão de crédito. Esta fase também pode ser efetuada de outras maneiras (por telefone, *email*, chat, e etc.), mas os comportamentos de consumo têm sido fortemente influenciados pela tecnologia, e é cada vez mais comum efetuar as compras por meio da *internet*.

A efetivação da venda online tem uma característica especialmente peculiar atualmente. Ao clicar em “Concordo com a Política de Privacidade e Cancelamento, e com os Termos e Condições”, o cliente aceita um contrato de prestação de serviços por adesão, deixando a cargo do fornecedor impor suas exigências e condições, tornando o cancelamento ou desistência muitas vezes um grande duelo. Para se protegerem de possíveis cancelamentos e para atingir o potencial máximo de vendas, muitas organizações colocam empecilhos para a anulação do contrato de serviços, garantindo assim o aumento na receita, mas muitas vezes abrindo mão da satisfação do cliente. A fase de venda não é inalterável, o contrato pode ser desmantelado sem ao menos chegar à fase seguinte, mas é uma fase que deve ser pensada estrategicamente pela organização quanto à experiência

do cliente. A proposta de valor da organização e seu *branding* devem se alinhar com os serviços oferecidos nessa etapa e em todas as outras.

A fase de venda é caracterizada pela etapa de reserva ou compra dos serviços no ambiente online, ou por outros meios de interação com a organização, mas que não representa o encontro de serviços em si, ou seja, o cliente nesta fase ainda não chegou até o estabelecimento, ou ainda não usufruiu dos serviços.

**Encontro de Serviços:** A fase de encontro de serviços é dividida em três etapas, chegada ou check-in, acomodação ou uso de serviços e saída ou encerramento. O encontro de serviços representa finalmente o acesso ao serviço que foi pesquisado e reservado nas fases anteriores da jornada do cliente, esse é o momento em que o cliente “entra pela porta da frente”, assim como a literatura tradicional de hospitalidade define o primeiro contato com o estabelecimento. Na nova jornada o cliente já possui expectativas e espera por um nível de atendimento, de qualidade e de instalações que atendam às suas expectativas (que foram criadas na fase de pré-venda).

Da chegada até a saída, os clientes irão perceber todos os aspectos tangíveis e intangíveis da experiência. Durante essa fase há a nutrição do cliente com todos os produtos e serviços que a organização oferece, como por exemplo área de lazer, restaurante, bar etc. Cetin e Dincer (2014), confirmaram em sua pesquisa que os principais itens que afetam a experiência do cliente e o comportamento de consumo de forma positiva são a segurança, atendentes polidos e apresentáveis, localização da instalação, conhecimento técnico da equipe, qualidade dos materiais e projeto arquitetônico, concluindo que o ambiente físico e os itens de interação social são premissas essenciais para gerar lealdade e recomendação.

A literatura complementa as afirmações anteriores por meio de conceitos como *experienscape* e *servicescape*. Na fase de encontro de serviços da jornada podemos citar principalmente os aspectos tangíveis e intangíveis do serviço e do ambiente, como por exemplo o *experienscape* e o *servicescape*. *Experienscape* é um novo termo para definir o cenário de experiência, que é composto por uma série de fatores multidisciplinares que envolvem a cultura organizacional de hospitalidade, os funcionários e todos os stakeholders envolvidos no processo, esse novo cenário de experiência integra visões de marketing, recursos humanos, comportamento, design, psicologia, comunicação e temas relacionados à composição de uma atmosfera de hospitalidade (Pizam & Tasci, 2018).

Para Pizam e Tasci (2018), o *experienscape* é o estímulo sensorial, funcional, social, natural e cultural em um ambiente de produto ou serviço, envolto por uma cultura organizacional de hospitalidade, que resulta em uma experiência para diferentes stakeholders, levando à resultados cognitivos, afetivos e comportamentais que podem ser tanto positivos quanto negativos, em relação à produtos, serviços, marcas e empresas. Já o *servicescape* é o ambiente que integra os elementos tangíveis do espaço, onde ocorre as interações entre clientes e funcionários, facilitando a entrega do serviço (Dong e Siu, 2012, como citado em Ariffin et al., 2013, p. 127).

O estudo de Ariffin et al. (2013) mostrou que as características hospitaleiras do anfitrião têm impacto positivo na satisfação dos hóspedes em relação aos serviços oferecidos pelo hotel, e quanto mais atraente o *servicescape* mais forte o impacto da hospitalidade na satisfação do hóspede. Conclui-se que ao combinar os elementos tangíveis e intangíveis do serviço, é possível oferecer uma experiência mais memorável para os consumidores.

O preparo dos funcionários também é essencial. Apesar de impactar a percepção do cliente em toda a jornada, o treinamento ou falta dele podem ser mais perceptíveis durante o encontro de serviços. Para competir no setor hoteleiro, é importante que os hotéis instrua seus funcionários sobre os valores da marca, já que a marca afeta a cultura do hotel, bem como o treinamento e a orientação dos funcionários, e também oferece uma estrutura na qual a organização funciona (Mahafzah & Esenyel, 2019).

Isabirye et al. (2017) acreditam que, para satisfazer as necessidades dos clientes e melhorar sua experiência, os gestores devem se atentar as reclamações, e prestar um atendimento mais individualizado com o objetivo de atender às solicitações. Os gestores também devem fornecer treinamento contínuo para os colaboradores do empreendimento, para melhorar as habilidades de comunicação e interação com os clientes, deve-se contratar funcionários que possuem características hospitaleiras e que sejam capazes de lidar com resolução de conflitos (Isabirye et al., 2017).

A experiência deve superar as expectativas e manter-se constante até o fim da jornada do cliente, qualquer deslize pode prejudicar toda a percepção do cliente quanto aos serviços da organização, fazendo-o duvidar de todas as experiências positivas com a marca.

**Pós-venda:** A fase de pós-venda é composta pela etapa de avaliação e feedback, e fidelização. Após a saída do estabelecimento o cliente irá avaliar todos os pontos de contato com a organização, cada etapa contará para a formação da percepção geral sobre os serviços.

Para a avaliação da experiência e da qualidade do serviço, podemos citar o modelo SERVQUAL, que é muito utilizado para medir a qualidade do serviço na hospitalidade, o modelo baseia-se em cinco aspectos principais: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia (Amoah et al., 2016). Tangibilidade refere-se às características físicas associadas ao encontro de serviço; confiabilidade implica prestar um bom serviço desde o primeiro encontro com o cliente; a capacidade de resposta está relacionada à disposição dos funcionários em resolver de forma rápida e eficiente os problemas dos clientes; a garantia compreende o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança; a empatia reflete o cuidado e a atenção de clientes de forma individual (Parasuraman, et al. 1985, como citado em Amoah et al., 2016, p. 3).

Na fase de fidelização, o comportamento que se espera do cliente é o *advocacy*, que se trata da recomendação da empresa por parte de clientes (e até mesmo de funcionários), para amigos, familiares e outros (Groth et al., 2004, como citado em Yi & Gong, 2013, p. 1280). O *brand advocacy* significa que as pessoas que gostam e apreciam a marca apoiarão a organização promovendo seus serviços ou produtos para novos clientes de forma orgânica, um *brand advocate* compartilha informações sobre a organização de forma proativa em suas redes sociais, através do boca a boca, e-mail ou conteúdo sem outro incentivo que não seja o amor à marca (Kunsmann, 2019).

**Recompra:** A fase de recompra representa o retorno do cliente ao mesmo estabelecimento ou a um estabelecimento da mesma marca em oportunidades futuras. Para Cetin e Dincer (2014), as experiências memoráveis que envolvem os clientes de maneira emocional e pessoal em hospitalidade, influenciam as decisões futuras de compra (lealdade) e o compartilhamento com outras pessoas (boca a boca).

Tendo em mente todas as fases e todas as etapas a jornada do cliente, é necessário observar essa jornada sob duas perspectivas principais, a perspectiva organizacional e a

perspectiva do cliente. As duas visões permitirão que o mapeamento da jornada do cliente por parte das organizações de hospitalidade seja mais efetiva, já que deverão preencher a jornada de modo a se colocarem no papel do cliente (empatia), o que permitirá maior assertividade para prever os comportamentos e expectativas do cliente em cada fase da jornada.

A **Perspectiva do Cliente** é composta por quatro estágios: objetivos do cliente, ações do cliente, sentimentos do cliente e pontos de dor. Os estágios são interligados e interdependentes.

**Objetivos do Cliente:** demonstram os objetivos, intenções e expectativas dos clientes em cada etapa, que devem ser representados na jornada. A organização deve demonstrar empatia ao preencher esses objetivos, colocando-se genuinamente no papel do cliente. Nesse estágio deve-se levantar questionamentos, dúvidas, possibilidades, e engajar toda a equipe que possui contato direto com os clientes nesse estágio de contato, os colaboradores possuem muitas informações e experiência com o público alvo do empreendimento, e são capazes de ajudar na elaboração de uma jornada estratégica.

**Ações do Cliente:** demonstram as ações, atitudes e comportamentos do cliente em cada etapa da jornada. As ações estão diretamente ligadas ao estágio anterior de objetivos, já que para cada objetivo o cliente irá tomar uma atitude, essa atitude deverá ser representada na jornada. Cada etapa da jornada compõe objetivos, e cada objetivo compõe uma ação.

**Sentimentos do Cliente:** Os sentimentos do cliente representam as emoções e sensações em cada etapa da jornada com cada ação que é tomada e com cada objetivo que se pretende atingir. Relatar os sentimentos que os clientes estão possivelmente sentindo permitirão que a organização elabore estratégias que ajudem a aliviar sentimentos negativos e intensificar sentimentos positivos, tornando a experiência do cliente mais prazerosa e memorável.

**Pontos de dor:** Os pontos de dor exprimem as dificuldades que os clientes encontram ou que podem encontrar com cada ponto de contato com a organização. As dificuldades podem ser operacionais, tecnológicas, burocráticas, ou qualquer situação que impeça o cliente de atingir seus objetivos de forma fluída e positiva. Os pontos de dor também devem ser relatados de acordo com cada etapa da jornada.

A **Perspectiva Organizacional** é composta por seis aspectos: pontos de contato diretos, pontos de contato indiretos, pistas funcionais tangíveis, pistas funcionais intangíveis, pistas emocionais tangíveis, pistas emocionais intangíveis. A perspectiva organizacional tem o objetivo de demonstrar na jornada as ações estratégicas que a organização pode tomar para melhorar a experiência total do cliente.

**Pontos de Contato Diretos:** são os meios de comunicação e pontos de contato que a organização tem total controle para emitir pistas e elaborar estratégias que atinjam seu público alvo, como por exemplo, site do empreendimento, e-mail, o próprio estabelecimento.

**Pontos de Contato Indiretos:** são os meios de comunicação e pontos de contato que a organização tem pouco controle ou nenhum controle, mas que são fundamentais para a estratégia do negócio, como por exemplo *OTA's* (*online travel agencies*, agências de viagem online).

As **pistas funcionais e emocionais, tangíveis e intangíveis**, se fazem necessárias na jornada do cliente de serviços de hospitalidade pois a literatura demonstrou que

compreender a experiência do cliente para esse setor é “especialmente” importante, pois é um setor orientado para experiência, que exige a emissão de pistas funcionais e emocionais estratégicas que destaquem os pontos de contato experienciais (Yoon & Lee, 2017). A experiência de serviço engloba atributos funcionais e emocionais diversos em um contexto perceptível aos clientes, que são capazes de avaliar um provedor de serviços. A experiência do cliente compõe a interação entre a empresa e o cliente, que inclui pistas funcionais e emocionais desenvolvidas por meio de diferentes pontos de contato (Gentile et al., 2007; Khan et al., 2015; Wong, 2013; Yoon & Lee, 2017).

Mascarenhas et al. (2006, como citado em Wong, 2013, p. 92) sugere que a experiência deve combinar atributos emocionais (excitação; cor, textura e material; e interação cliente-funcionário) e atributos funcionais, incluindo atributos físicos (o produto de serviço, a configuração e a disponibilidade do serviço) .

Para Sotiriadis et al. (2016) a qualidade de serviços é composta pela qualidade técnica (engloba know-how, máquinas / equipamentos e produtos) e qualidade funcional (a maneira como o serviço é prestado, consiste em atitudes e comportamento do pessoal), que são perceptíveis aos clientes durante o encontro de serviços e em todos os pontos de contato com a organização, Cetin et al. (2014) complementa essa visão definindo que as características técnicas são aquelas sobre o produto físico, e as características de serviço são sobre o que ele faz. Encontra-se na literatura o termo qualidade funcional, definido por Kelley et al. (1990, como citado em Yi & Gong, 2013, p. 1280)(1990) como a interação entre clientes e funcionários, que inclui aspectos interacionais como cortesia, simpatia e respeito.

Para Tama e Voon (2014) entender os componentes que compõem a experiência emocional dos clientes pode ajudar os estabelecimentos a fornecerem serviços competitivos. A experiência emocional do cliente é ilustrada como os vários tipos de emoções, como excitação, alegria, prazer, satisfação, preocupação, frustração ou raiva, pois a experiência emocional positiva leva à satisfação do cliente e lealdade ao serviço (Tama & Voon, 2014).

Mathwick et al. (2001, como citado em Sotiriadis et al., 2016, p.7) indicam que o valor experiencial resulta da experiência de consumo e dos sentimentos, emoções e preferências criadas na mente de um consumidor. Segundo Pawaskar e Goel (2014), criar uma conexão emocional entre o visitante e o destino (por exemplo), é capaz de reduzir o custo de pesquisa do consumidor e o risco percebido. Pode melhorar a imagem do destino e influenciar positivamente a escolha do consumidor, os autores completam que a imagem e a identidade da marca são fatores críticos de diferenciação entre alternativas semelhantes, portanto é necessário fortalecer a intangibilidade do destino para atrair clientes.

Ao sintetizar essas informações, percebemos que para a criação de uma jornada de hospitalidade, as pistas que a organização emite devem ser distinguidas entre si, de acordo com suas características funcionais ou emocionais, tangíveis ou intangíveis. A diferenciação permite que os fornecedores de serviços de hospitalidade apresentem de maneira detalhada e organizada as estratégias que utilizarão para melhorar a experiência do cliente em cada etapa da jornada.

## **CONCLUSÃO**

Em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que o mapeamento da jornada do cliente deve ser utilizada por todas as organizações, principalmente pelo setor de hospitalidade, para identificar todos os pontos de contato e expectativas dos clientes. A jornada permite que a organização observe o comportamento do cliente e suas expectativas de forma holística e estratégica. Ao desenhar uma jornada do cliente, mesmo que o empreendimento já possua um segmento de clientes pré-estabelecidos, é possível identificar quais são os pontos de dor e necessidades dos clientes em cada etapa da jornada, isso permite que as organizações analisem e melhorem suas estratégias, tornando-as ainda mais diferentes da concorrência.

Os empreendimentos que oferecem serviços de hospitalidade, como por exemplo, meios de hospedagem, devem perceber que os seus clientes utilizam diversos meios de contato para tomar conhecimento sobre a marca, os serviços e produtos oferecidos, e também para comparar e comprar suas experiências. É essencial entender que as tecnologias fazem parte do dia a dia dos clientes, e que diversos dispositivos e meios de comunicação são utilizados para ter contato com a marca.

Em suma, é ingenuidade dos fornecedores de serviço de hospitalidade (sobretudo os *omnichannel*, que também possuem estabelecimento físico) acreditarem que a experiência do cliente só começa quando o consumidor entra pela porta da frente. A experiência com a marca e com o estabelecimento é cumulativa, cada ponto de contato e cada interação impactam na percepção geral da qualidade dos serviços e na satisfação do cliente.

A principal contribuição prática deste artigo é o modelo de jornada do cliente baseada na estratégia de serviços habilitada para a experiência do cliente, pois permite que as organizações identifiquem os principais sentimentos, dores, necessidades e expectativas do cliente em cada etapa do ciclo de vida do consumidor, permitindo que a organização elabore e emita pistas que estimulem o comportamento positivo no cliente, levando-o à recompra. A principal contribuição teórica é a integração de perspectivas multidisciplinares de marketing, administração e hospitalidade, colaborando para uma nova visão de mercado em relação à hospitalidade e à experiência do cliente.

Para pesquisas futuras recomenda-se aprofundar nas dimensões da experiência do cliente, buscando identificar em pesquisas realizadas por outros autores quais os principais pontos que impactam os clientes em cada etapa da jornada, ou seja, quais os estímulos que levarão a satisfação e recompra, também recomenda-se fazer entrevistas e grupos focais para identificar expectativas e percepções possíveis do novo consumidor de serviços de hospitalidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amoah, F., Radder, L., & Van Eyk, M. (2016). Experience quality dimensions and customer perceptions: A case study of guesthouses in Ghana. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(4), 1–21. <http://www.ajhtl.com>
- Ariffin, A. A. M., Nameghi, E. N., & Zakaria, N. I. (2013). The effect of hospitableness and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(2), 127–137. <https://doi.org/10.1002/CJAS.1246>
- Bavik, A., & Duncan, T. (2014). Organizational Culture and Scale Development : Methodological Challenges and Future Directions. *Nang Yan Business Journal*, 3(1), 55–66.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85–89.

- Canfield, D., Gallon, S., & Corte, V. (2017). O DESIGN THINKING NA JORNADA DO CONSUMIDOR EM UMA STEAKHOUSE NO BRASIL. *Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP*, 5(3), 1–14.
- Cetin, G., Akova, O., & Kaya, F. (2014). Components of Experiential Value: Case of Hospitality Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1040–1049. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.116>
- Cetin, G., & Dincer, F. I. (2014). Influence of customer experience on loyalty and word-of-mouth in hospitality operations. *Anatolia*, 25(2), 181–194. <https://doi.org/10.1080/13032917.2013.841094>
- Chen, T., Makara, D., Sean, C., McGinleya, S., & Cheng, J. (2019). Understanding the intention of tourist experience in the age of omni-channel shopping and its impact on shopping: Online shopping tendencies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1–10.
- Clatworthy, S. (2012). Bridging the gap between brand strategy and customer experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(2), 108–127. <https://doi.org/10.1108/09604521211218936>
- Creswell, J. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (3ª edição). Artmed. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536323589/>
- Cunha, M. N. (2019). An investigative study of customers' experience in customized customer contact services in Oporto hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1–20.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Gopalani, A., & Shick, K. (2011). The service-enabled customer experience: a jump-start to competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(3), 4–12. <https://doi.org/10.1108/02756661111121947>
- Hemmington, N. (2007). From service to experience: Understanding and defining the hospitality business. *Service Industries Journal*, 27(6), 747–755. <https://doi.org/10.1080/02642060701453221>
- Imane, E. H., & Abdelouahab, I. (2019). Social big data analysis of Five Star hotels: A case study of hotel guest experience and satisfaction in Marrakech. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1–20.
- Isabirye, F., Prinsloo, J. J., & Pelsler, T. G. (2017). Effect of service quality on occupancy levels at Molopo Lodge in Mafikeng, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3), 1–17.
- Josiam, B. M., & Henry, W. (2014). Eatertainment: Utilitarian and Hedonic Motivations for Patronizing Fun Experience Restaurants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 187–202. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.287>
- Khan, I., Garg, R. J., & Rahman, Z. (2015). Customer Service Experience in Hotel Operations: An Empirical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 266–274. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.222>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Kunsmann, T. (2019). *Everyone Social*. Brand Advocacy: Everything Your Company Needs to Know. <https://everyonesocial.com/blog/brand-advocacy/>
- Lashley, C. (2015). Hospitality and hospitableness. *Research in Hospitality Management*, 5(1), 1–7. <https://doi.org/10.1080/22243534.2015.11828322>
- Lashley, C., & Morrison, A. (2004). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado* (2ª edição). Manole.
- Lo, Y. T., Awang, S. R., Jusoh, A., Nor, K. M., & Soehod, K. (2018). The role of patron dining experience and emotions on relationship quality in chain restaurant industry. *Intangible Capital*, 14(3), 357–369. <https://doi.org/10.3926/ic.1120>
- Madruga, R. (2018). *Gestão do relacionamento e customer experience : a revolução na experiência do cliente* (1ª). Atlas.

- <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017205/>
- Mahafzah, A. G., & Esenyel, I. (2019). The Effect of Branding on Orientation and Coaching : the Mediating Role of Hotel Culture. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(1), 1–16.
- Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.02.003>
- Nasution, R. A., Sembada, A. Y., Miliani, L., Resti, N. D., & Prawono, D. A. (2014). The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 254–261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.041>
- Newbery, P., & Farnham, K. (2013). *Experience Design : A Framework for Integrating Brand, Experience, and Value*. (1<sup>o</sup>). John Wiley & Sons. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblianhemi-ebooks/detail.action?docID=1469454>.
- Nkwanyana, S., Bekebu, U., & Mhlongo, S. (2018). Evaluating tourists' expectations and experiences visiting the Royal Natal National park and Game Reserves in Southern Drakensberg, KwaZulu- Natal. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(4), 1–11.
- Opute, A. P., Irene, B. O., & Iwu, C. G. (2020). Tourism service and digital technologies: A value creation perspective. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1–18.
- Pawaskar, P., & Goel, M. (2014). A Conceptual Model: Multisensory Marketing and Destination Branding. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 255–267. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00194-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00194-4)
- Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. H. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 125–133. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.008>
- Pizam, A., & Tasci, A. D. A. (2018). Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management). *International Journal of Hospitality Management*, 76(Part B), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.010>
- Ramphal, R. R. (2016). A Complaints Handling System for the Hospitality Industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(2), 1–15.
- Sotiriadis, M., Zyl, C. Van, & Poole, C. (2016). Suggesting a framework for innovation management in the industry of wellness tourism and spas. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(4), 1–17. <http://www.ajhtl.com>
- Tama, H. A., & Voon, B. H. (2014). Components of Customer Emotional Experience with Halal Food Establishments. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 121(September 2012), 272–280. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1128>
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: From customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–376. <https://doi.org/10.1108/09564231211248453>
- Wong, I. K. A. (2013). Exploring customer equity and the role of service experience in the casino service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.007>
- Yang, C. Y. (2014). Study on the interaction between the food and beverage servicescape and customer waiting experience. *Revista Internacional de Sociologia*, 72(Extra 2), 9–22. <https://doi.org/10.3989/ris.2013.08.03>
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
- Yoon, S. J., & Lee, H. J. (2017). Does Customer Experience Management Pay Off? Evidence from Local versus Global Hotel Brands in South Korea. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(6), 585–605. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1281192>