CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: **“Sobre festas, jornadas e marcas: Proposição de um framework para a experiência do consumidor”**

Autor(es): ***Marcelo Custodio De Oliveira, Hamilton Coimbra Carvalho.***

Apoio

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

Realização

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

Sobre festas, jornadas e marcas: Proposição de um *framework* para a experiência do consumidor

We see our customers as invited guests to a party, and we are the hosts. It's our job every day to make every important aspect of the customer experience a little bit better.

Jeff Bezos

Resumo. Este artigo apresenta e discute o conceito de *customer experience* e os *frameworks* encontrados na literatura. Percebe-se que as limitações conceituais se referem a tratamentos parciais da experiência do consumidor, ora focando-se na jornada, ora na experiência de marca, ora em aspectos tangíveis e intangíveis encontrados no ponto de venda. O próprio conceito de experiência é definido de formas distintas. Alguns autores a tratam a como a ocorrência de episódios memoráveis vivenciados pelo consumidor. Outros como o conjunto de sensações internas e percepções do consumidor no contato com a organização ofertante ou na experiência de marca. Outros conceituam experiência de uma forma mais objetiva, preocupando-se com as jornadas enfrentadas pelo consumidor em seu relacionamento com a organização. A partir das limitações encontradas, o artigo desenvolve um *framework* integrativo, que tem o objetivo de aprofundar o desenvolvimento conceitual do constructo e orientar sua aplicação prática pelos gestores e profissionais de marketing.

Palavras-chave. Marketing experencial, experiência de marca, experiência do cliente.

Introdução: da Disney ao *Chief Experience Officer*

Em um mundo inundado por produtos bem desenhados, apelos incessantes às emoções e criação de experiências de consumo, fica difícil imaginar que o paradigma do consumo um dia foi marcado apenas por aspectos funcionais dos produtos e pela visão de que o consumidor era uma espécie de máquina processadora de informações. O conceito do que é o objeto de consumo tem evoluído ao longo dos anos, adquirindo novos significados e valores: de "commodities" a produtos, de produtos a serviços e agora de serviços a experiências. Na verdade, há décadas que a indústria de entretenimento vem rompendo esse paradigma e apontando tendências. Complexos de lazer como o *Walt Disney World* são um bom exemplo. Em entrevista à *Harvard Business Review* em 2000, Michael Weisner, ex-CEO da *The Walt Disney Company*, destacou: "Se você olhar para o rosto das pessoas, verá que a Disney ainda sabe como encantar as pessoas, retirá-las de suas vidas estressantes ou ocupadas demais e conduzi-las por experiências repletas de encantamento e empolgação" (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Para entender melhor como essa mudança de paradigmas veio a ocorrer na literatura acadêmica, é preciso voltar algumas décadas no tempo, especificamente a 1982.

Morris HolBrook e Elizabeth Hirschmann são creditados com o pioneirismo na visão de que o estudo do comportamento do consumidor não poderia ignorar o papel das experiências. Para eles, as atividades de lazer, a estética, os significados simbólicos, as emoções e os aspectos multisensoriais proporcionados pelos produtos, entre outras facetas da experiência de consumo, não poderiam mais ser ignoradas pelos pesquisadores, que até então tinham focado sua atenção em modelos de processamento de informações no processo de decisão e compra do consumidor (Holbrook e Hirschmann, 1982). Consumidores obtêm prazer e experiências positivas no consumo de produtos, eles argumentavam, e isso vinha sido sistematicamente ignorado pelos pesquisadores.

Com esse alerta, a experiência do consumidor passaria gradativamente a abandonar sua condição de coadjuvante, ainda que nos primeiros momentos não houvesse uma conceituação adequada do constructo. Essa conceituação só viria em 1999 com o trabalho de Pine e Gilmore e o livro *The Experience Economy – work is theatre & every business a stage*, que é apontado por autores (Sundbo e Darmer, 2008; Greenberg, 2009) como um marco fundamental. A conceituação de Pine e Gilmore (1999) é a de que serviços são usados como palco e produtos como apoio para engajar os consumidores em eventos memoráveis, pelos quais a organização pode cobrar. Sua premissa é de que os consumidores dão maior valor para experiências do que para produtos e serviços e a progressão em direção à oferta de experiências obedeceria uma tendência natural na evolução dos mercados. Essa evolução se refletiria na própria natureza da oferta. Quando se fala em *commodities*, fala-se de fungibilidade. Bens, por sua vez, são tangíveis e serviços são intangíveis. Mas a natureza das experiências é diferente: elas são memoráveis.

Outro destaque para a forma como as experiências são percebidas – e para o próprio destaque desse fenômeno – veio de um outro campo do conhecimento, a economia comportamental. Daniel Kahneman, prêmio Nobel de economia, justifica a importância comportamental da experiência para os indivíduos, e chega à conclusão de que boas ou más experiências recentes são acessadas mais rapidamente pelo cérebro para o indivíduo tomar decisões (Kahneman, 2011). Mais ainda, a forma como o cérebro codifica as experiências é fundamental para a preferência dos indivíduos. Diferenças entre momentos de pico e momentos finais de dor ou prazer percebidos são determinantes para a construção dessa preferência, de modo que os indivíduos tendem a preferir experiências que evoluem para um final menos aversivo

(experiências de dor) ou para um final progressivamente mais agradável (experiências de prazer). Em um experimento clássico, o autor submeteu um grupo de indivíduos a um experimento, com dois episódios cuidadosamente controlados, um curto e outro mais longo. O episódio curto consistia em sessenta segundos de imersão em água a 14°C, o que é sentido como dolorosamente frio, mas não intolerável. No fim dos sessenta segundos, o pesquisador instruía os participantes a retirar a mão da água e lhes oferecia uma toalha aquecida. O episódio longo durava noventa segundos. Os primeiros sessenta segundos eram idênticos ao episódio curto. O pesquisador não dizia coisa alguma ao final dos 60 segundos. Em vez disso, ele abria uma válvula que permitia à água ligeiramente mais quente fluir para dentro da bacia. Durante os trinta segundos adicionais, a temperatura da água subia aproximadamente em um grau Celsius, o suficiente apenas para que a maioria dos participantes detectasse uma leve diminuição na intensidade da dor. Ao final destes episódios, os participantes foram questionados se estavam dispostos a participar de um terceiro episódio, repetindo um de sua escolha dentre os dois episódios anteriores. Um total de 80% dos participantes que relataram que sua dor diminuiu durante a fase final do episódio mais longo optaram por repeti-lo, desse modo declarando-se dispostos a sofrer trinta segundos de dor desnecessária no terceiro teste antecipado. Ou seja, apesar do tempo de dor ser o mesmo (60 segundos) em ambos os experimentos, o que gerava momentos felizes no final era a experiência preferida. O experimento foi repetido em outros contextos e com outros procedimentos, confirmando que os seres humanos constroem suas percepções sobre experiências de forma diferente do que a intuição sugeriria a partir da análise das condições objetivas das mesmas experiências.

Analogamente, isto explica por que episódios que geram insatisfação no consumidor podem prejudicar um relacionamento com uma marca construído por anos. Da mesma forma, marcas serão melhor avaliadas pelos seus clientes se souberem criar experiências memoráveis positivas ao invés de ficarem dando apenas recompensas indiferenciadas o tempo todo.

Assim, o tema *experiência do consumidor* passou a atrair a atenção crescente tanto do público acadêmico quanto empresarial. A cada dois anos o *Marketing Science Institute* pergunta as suas empresas-membro quais são as prioridades de pesquisa que deve seguir. O relatório *Prioridades de Pesquisa 2014-2016* dá ao tema a prioridade número um (Marketing Science Institute, 2013). Isto reflete a evolução de sua importância e a emergência de novas funções no mundo corporativo, como o *Chief Experience Officer*, profissional que, segundo Hubert (2011), é responsável por compreender os usuários, negócios e tecnologia, descobrir como o produto pode ser usado para apoiar a experiência ao consumidor e manter um plano envolvente que apoie esse objetivo.

Dessa forma e com o intuito de lançar um pouco de luz sobre o instigante e ainda pouco explorado tema, este artigo propõe um *framework* integrativo, que tem o objetivo de aprofundar o desenvolvimento conceitual do constructo e orientar sua aplicação prática pelos gestores e profissionais de marketing.

Método de pesquisa

Utilizou-se como método de investigação científica e sistematização das informações disponíveis a Revisão Sistemática da Literatura (*systematic literature review* – SLR). Para Koller, de Paula Couto e Hohendorff (2014), a revisão sistemática é um método que permite maximizar o potencial de uma busca, encontrando o maior número possível de resultados de uma maneira organizada. Para Petticrew e Robert (2006), a SLR é um método que procura trazer sentido a uma grande quantidade de informação e contribui para o entendimento sobre o que funciona e o que não funciona.

Foi feita uma busca pelos termos "customer experience", "consumer experience" e "experience" nos *journals* relacionados a seguir: Journal of Consumer Research, Journal of Marketing, Marketing Science, Journal of Consumer Psychology, European Journal of Marketing e Journal of Marketing Research. Adicionalmente, foram buscadas algumas referências consideradas clássicas na área, como o artigo de Holbrook e Hirschmann (1982), o livro de Pine e Gilmore (1999), além de outros títulos de relevância selecionados dentre os publicados mais recentemente.

Customer experience: conceitos

Os conceitos de experiência do consumidor encontrados na literatura acadêmica e de negócios variam bastante. Ora focam o consumidor, ora o seu relacionamento com a organização ofertante ou com a marca. Também variam em relação ao que consideram a natureza da experiência. Para alguns autores, a experiência é um conceito subjetivo vivenciado pelo consumidor. Para outros, experiência do consumidor diz respeito aos processos organizacionais que comandam o relacionamento entre a companhia e seus clientes ou, ainda, às jornadas que o consumidor percorre no consumo de produtos e serviços.

Holbrook e Hirschmann (1982, p.132), em uma abordagem inovadora, definiram o consumo como "um estado de consciência subjetivo com uma variedade de significados simbólicos, respostas hedônicas e critérios estéticos". Esse foi o primeiro passo na academia para revisar o modelo mental então predominante, que se ancorava na visão de que o consumidor era uma mera máquina processadora de informações e que o consumo era um evento focado basicamente nos benefícios funcionais e cognitivos dos produtos.

Holbrook (1987) avançaria um pouco essa visão, ao igualar o conceito de valor ao de experiência. Para ele, valor é um tipo de experiência que ocorre quando um objetivo é atingido ou uma necessidade é satisfeita.

Outro marco fundamental na evolução do constructo veio com Pine e Gilmore (1999), para quem experiências são eventos que engajam indivíduos de uma forma pessoal. Segundo os autores, uma experiência pode engajar um consumidor em várias dimensões. Essas dimensões são separadas por duas variáveis. A primeira corresponde ao nível do envolvimento do participante e pode variar da participação passiva a ativa. Já a segunda corresponde ao tipo de conexão ou relacionamento com o ambiente, que une o cliente ao evento e à performance, variando de absorção à imersão. Do cruzamento destas variáveis surgem as quatro dimensões da experiência:

- Dimensão 1: entretenimento, em que a experiência é passivamente absorvida pelos sentidos do participante;
- Dimensão 2: estético, em que o participante mergulha na experiência, porém permanece passivo;
- Dimensão 3: educacional, em que o participante absorve o desenrolar dos acontecimentos enquanto participa ativamente da experiência; e
- Dimensão 4: escapista, em que o participante participa ativamente em um cenário imersivo.

A influência dessas quatro dimensões (4 Es) foi recentemente validada pelo estudo de Ali et al (2014), que mediram seus efeitos sobre as memórias e a lealdade de clientes em resorts da Malásia, reforçando a teoria proposta por Pine e Gilmore.

Schmitt (1999) daria outra contribuição marcante, ao definir a experiência do consumidor como os eventos privados (subjetivos) que ocorrem em resposta a um estímulo. Para ele, a experiência do consumidor ocorre como decorrência da observação direta ou participação em eventos – reais, imaginados ou virtuais. O autor define a gestão da experiência do cliente (GEC), que é o processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa. Para o autor, as cinco etapas do GEC são:

- Etapa 1: Analisar o mundo experiencial do cliente;
- Etapa 2: Construir a plataforma experiencial;
- Etapa 3: Projetar a experiência da marca;
- Etapa 4: Estruturar a interface do cliente; e
- Etapa 5: Comprometer-se com a inovação contínua.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o que determina o valor de um produto para o consumidor é a qualidade da experiência que ele espera que ocorra em decorrência do consumo. Os autores defendem que a nova realidade exige que as empresas reconsiderem o sistema tradicional focado na criação de valor, migrando para um novo modelo, baseado tanto na cocriação de valor quanto na cocriação de experiências. Os autores também discutem a relação entre o CRM e o GEC. Para eles, no novo CRM a eficiência de transação deve coexistir de forma flexível com o relacionamento centrado na experiência.

Gentile, Spiller e Noci (2007), baseando-se em diversos autores, conceituam inicialmente *customer experience* como o resultado de interações entre o consumidor e um produto ou uma organização. A experiência do consumidor, ocorrendo em um nível pessoal, leva ao envolvimento em diversos níveis (racional, emocional, físico, sensorial e espiritual) e depende das expectativas prévias, as quais são confrontadas com estímulos produzidos pela organização ofertantes nos diversos pontos ou momentos de contato. A definição é expandida pelos autores para representar o constructo *customer experience* como uma estrutura multidimensional composta pelos seguintes componentes: sensorial, emocional, cognitivo, pragmático, estilo de vida e relacional.

Clarke (2007) conceitua experiência como a oferta de presentes a terceiros. Assim, o recipiente do presente seria convidado a participar de uma atividade ou pacote de atividades.

Hamilton e Thompson (2007) dividem a experiência do consumidor com produtos em direta (exemplo: degustações) e indiretas (exemplo: leitura sobre avaliações do produto), mostrando que os diferentes tipos de experiência levam a diferentes representações mentais e preferências. Isto é, experiências diretas levam a representações mentais mais concretas e favorecem a escolha de produtos percebidos como de uso mais simples. Embora as autoras não conceituem explicitamente a experiência do consumidor, elas mostram que esta pode ocorrer da forma tradicional, no contato com um produto, ou de forma menos direta, a partir do contato com descrições de experiências de terceiros. Essa distinção é importante para a conceituação que será feita adiante sobre pontos de ressonância no encontro entre organização ofertante e seus consumidores.

Dahl e Moreau (2007) focando em atividades que proporcionam experiências criativas ao consumidor, como kits de montagem e produtos do tipo *faça-você-mesmo*, definem a criação de experiências como o universo de atividades em que os consumidores produzem um determinado resultado concreto ou efetivo. Essas atividades abrangeriam desde comportamentos mais simples, como montar um produto (como uma mobília da IKEA) até atividades de completa criação artística, como a pintura de um quadro. Diversos motivos psicológicos impeliriam os consumidores a procurar atividades desse tipo, como a

necessidade de desenvolver competências, a busca por autonomia, o sentimento de realização e o compartilhamento comunitário com pessoas igualmente motivadas.

Lutz e Foong (2008), embora também não apresentem uma definição sobre *customer experience*, apresentam características associadas ao constructo que revelam um foco no relacionamento entre a organização (com base em seus processos organizacionais e valores) e o consumidor. Assim, uma boa experiência seria, por exemplo, caracterizada pela resolução rápida de problemas, enquanto que uma experiência ruim decorreria de processos organizacionais confusos e pouco amigáveis.

Verhoef et al (2009), adotando uma definição que tem por contexto o varejo, definem a experiência do consumidor como um fenômeno holístico, envolvendo as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do consumidor. A experiência, de acordo com eles, seria criada não apenas pelos elementos sob controle do varejista (como o preço e a variedade de itens), mas também por fatores não controláveis como o boca-a-boca e o propósito da compra. Aproximando-se do conceito de jornada – que os autores não abordam – a experiência total do consumidor englobaria desde a busca pelos produtos até as fases que ocorrem depois da venda.

Por sua vez, Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009) definem a experiência de marca em contraste à experiência com o produto, com serviços, com o ambiente de compra e com a própria experiência de consumo dos produtos. Para eles, experiência de marca são as respostas do consumidor, tanto internas e subjetivas (sensações, sentimentos e cognições) quanto as comportamentais. As respostas são evocadas por estímulos que compõem a identidade e o *design* de uma marca, a embalagem, a comunicação e os ambientes. Como contribuição adicional para a literatura, os autores desenvolvem uma escala de 12 questões para mensurar a experiência de marca, composta pelas dimensões sensorial, afetiva, intelectual e comportamental (tabela 1).

Tabela 1. Escala de mensuração de experiência de marca

Dimensão	Questões
Sensorial	*- This brand makes a strong impression on my visual sense or other senses.* *- I find this brand interesting in a sensory way.* *- This brand does not appeal to my senses.*
Afetiva	*- This brand induces feelings and sentiments.* *- I do not have strong emotions for this brand.* *- This brand is an emotional brand.*
Comportamental	*- I engage in physical actions and behaviors when I use this brand.* *- This brand results in bodily experiences.* *- This brand is not action oriented.*
Intelectual	*- I engage in a lot of thinking when I encounter this brand.* *- This brand does not make me think.* *- This brand stimulates my curiosity and problem solving.*

Fonte: Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009).

Lenke et al (2010) conceituaram a experiência do consumidor como a resposta subjetiva do cliente para o encontro holístico e indireto com a empresa.

Greenberg (2010) lança o olhar sobre a gestão da experiência do cliente, traçando as diferenças entre gestão da experiência do cliente (GEC) e a gestão do relacionamento com o cliente (GRC) – ou o mais comumente conhecido CRM (*Customer Relationship Management*), conforme a tabela 2.

Tabela 2. Diferenças entre GRC e GEC

GRC	GEC
Focado internamente opera na perspectiva da empresa para o cliente (de dentro para fora)	Focado externamente opera na perspectiva do cliente para a empresa (de fora para dentro)
Gerencia o relacionamento com o cliente para otimizar o retorno da empresa	Gerencia interações com o cliente para otimizar sua experiência através de todos os pontos de contato
Voltado a dados e processos	Direcionado a interação e experiência
Usa algoritmos para ajudar a coletar informaçõessobre o cliente	Mapeamento granular da experiência real do cliente para obter informações
Proposta é criar processos efetivos, programas e cenário interno para melhorar os relacionamntos entre os negócios e o cliente	Proposta é fornecer a melhor experiência possível para cada cliente

Fonte: Adaptado de Greemberg (2010)

Schmitt (2012) destaca que os consumidores possuem diferentes níveis de relacionamento com as marcas, em função dos diversos motivos, necessidades e objetivos envolvidos nesse relacionamento. Para ele, a experiência do consumidor com a marca ocorre em três níveis distintos porém complementares: funcional, que provê benefícios utilitários; pessoal, em que a marca é vista como relevante em função de sua conexão com a identidade do consumidor; e social, em que predomina a perspectiva sócio-cultural e um sentimento de comunidade. Quanto mais próximo desse último nível, mais significado a marca trará à vida do consumidor.

Yoon (2013), baseando-se no conceito de Schmitt (1999), define a experiência do consumidor em lojas como a interação de componentes racionais, sensoriais e afetivos, presentes na atmosfera da loja (física) ou na configuração de lojas virtuais. Essa experiência, de acordo com seu estudo, tem consequências como a maior compra por impulso quando os componentes impulsionadores da experiência são predominantemente afetivos.

Joshi (2014) conceitua a experiência do consumidor como a soma de todas as experiências que um cliente tem em cada ponto de contato do relacionamento entre empresa e cliente.

Madzharov, Block e Morrin (2015) estudaram o efeito de aromas na experiência do consumidor no varejo, constatando que aromas percebidos como mais "quentes" ativam uma percepção de maior densidade social (isto é, maior número de pessoas no mesmo ambiente, com maior proximidade física entre elas), ativando, por sua vez, uma necessidade de poder, que se traduz em maiores compras de produtos de luxo.

Percebe-se, assim, uma grande variedade de conceitos de experiência do consumidor, explícitos e implícitos, com focos distintos.

Uma análise da literatura de negócios revela que há uma grande divergência sobre o conceito de *customer experience*. A tabela 3 apresenta uma amostra das definições encontradas.

Tabela 3. Conceitos de *customer experience*

Autores	Veículo	Definição ou conceito assumido
Pine II e Gilmore (1998, 1999)	Harvard Business Review	Experiência como encenação: serviços são usados como palco e produtos como apoio para engajar os consumidores em eventos memoráveis, pelos quais

		a organização pode cobrar. Experiências envolvem a participação, ativa ou passiva, do consumidor e a conexão deste com o evento, que pode ocorrer por imersão ou absorção.
Berry, Carbone e Haeckel (2002)	MIT Sloan Management Review	Experiência é muito mais do que prover entretenimento ou o engajamento criativo dos consumidores. Experiência é a jornada do consumidor, que se materializa por meio de pistas (*clues*) e a internalização, pelo consumidor, do significado e valor dessas pistas. Pistas são fornecidas pelos produtos e serviços, pelo ambiente e pelas pessoas. Pistas podem ser funcionais e sensoriais.
Meyer e Schwager (2007)	Harvard Business Review	"A resposta interna e subjetiva que os consumidores apresentam em relação a qualquer contato direto e indireto com uma companhia"
Rawson, Duncan e Jones (2013)	Harvard Business Review	Jornadas que o consumidor vivencia no contato com a organização, como, por exemplo, as atividades relacionadas com mudança de endereço pessoal de um cliente de uma companhia de telefonia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 3 sugere que na literatura de negócios parece haver uma preocupação maior em definir o conceito de forma mais abrangente e operacional. Porém, mesmo na literatura acadêmica encontram-se tentativas de operacionalizar a experiência do consumidor na abrangência requerida pela multidimensionalidade do constructo. Assim, discutem-se a seguir os *frameworks* encontrados na revisão bibliográfica.

Customer experience: Frameworks

O primeiro framework sobre experiência do consumidor é o de Holbrook e Hirschmann (1982), que contrastaram os aspectos funcionais do comportamento do consumidor com os aspectos experienciais e hedônicos.

Schmitt (1999) foi um dos principais nomes a popularizar o conceito de experiência do consumidor. Seu *framework* de marketing experiencial (tabela 4) envolve tanto o que ele chama de módulos de experiências estratégicas (SEMs – *strategic experiential modules*) quanto instrumentos para concretizar e entregar esses módulos ao consumidor.

Tabela 4. Grid experiencial de Schmitt

SEM – módulo de experiência estratégica	Elementos de concretização dos módulos (SEMs): Provedores de experiência
Sense – estímulos sensoriais	Comunicação Identidade Produtos Co-branding Ambiente Websites Pessoas
Feel – estímulos emocionais	
Think – estímulos à cognição, à resolução de problemas e à criatividade	
Act – estímulos à ação	
Relate – estímulos a aspectos de relacionamento e grupos de aspiração	

Fonte: Adaptado de Schmitt (1999).

Prahalad e Ramaswamy (2004) definem um *framework* para criação de valor envolvendo o conceito de cocriação e experiência do cliente.

Ding e Tseng (2015) contribuem para a literatura sobre experiência de marca por meio de um estudo que mostrou que emoções hedônicas mediam a relação entre a experiência de marca e a lealdade à marca. Seus resultados indicam que o marketing experiencial é efetivo para estimular lealdade à marca através de emoções hedônicas e dimensões cognitivas de *brand equity*.

Gentile, Spiller e Noci (2007) expandem o conjunto de elementos provedores de experiência proposto por Schmitt, incluindo aspectos pragmáticos, de estilo de vida e de relacionamento (figura 5). O aspecto pragmático se refere à experiência prática e inclui a facilidade de uso do produto (usabilidade), estendendo-se a todo ciclo de vida do produto. O aspecto de estilo de vida se refere aos valores que o consumidor e a marca possuem em comum. Já o componente relacional engloba tanto os relacionamentos reais do consumidor com outras pessoas ou grupos quanto o relacionamento com grupos de aspiração, que envolvem a afirmação da identidade social. Esses componentes de experiência seriam um ponto de intersecção entre organizações e consumidores, com o elemento de ligação representado pelo valor. O valor, para a organização, se traduz em proposição e concretização. Para o consumidor, trata-se tanto das expectativas prévias quanto das percepções decorrentes da experiência.

Verhoef et al (2008) apresentam um *framework* focado em experiências no ponto de venda (figura 6). Trata-se de um modelo que captura um aspecto dinâmico da experiência do consumidor, que é representado por suas experiências prévias, e que também destaca variáveis moderadoras importantes, como a atitude do consumidor, seu grau de envolvimento, suas características socais, bem como variáveis situacionais. Embora um modelo relativamente completo, fica evidente sua maior preocupação com a experiência no varejo, como se percebe pelo foco em elementos como a atmosfera da loja, a variedade de produtos e a marca do varejo.

Nasution et al (2014) desenharam um modelo em camadas, que reflete a jornada do consumidor enquanto ele acumula percepções e respostas através de cada ponto de contato com o provedor de serviços. Segundo os autores, no início da jornada o que vai alicerçar a experiência do cliente são seus valores, necessidades e desejos. Na próxima etapa da jornada, temos o cliente e suas características interagindo com a estratégia de marketing do provedor, o que resulta na terceira camada, representada por clientes tendo diversas experiências com o referido prestador. Essas experiências são divididas em três categorias: pré-consumo, consumo e pós-consumo do serviço. O acúmulo dessas experiências, então, transcende para o que é representado pela quarta camada (a experiência global do consumidor), para, finalmente, causar impacto sobre a atitude do cliente, seu comportamento de compra e fatores fundamentais como confiança, satisfação e lealdade, o que é retratado na quinta camada.

Proposta de um framework integrativo

A análise dos conceitos e *frameworks* apresentados mostrou que ainda existe um *gap* representado pela ausência de um modelo amplo e integrativo que possa orientar tanto as pesquisas acadêmicas de marketing quanto as ações dos gestores.

A figura 1 apresenta o *framework* proposto. Nele, dois atores principais se destacam: os consumidores, de um lado, e as organizações, de outro. Nenhum deles está imune a influências macroambientais, assim como os consumidores sofrem forte influência do grupo social em que se inserem (ou que, em alguns casos, aspiram pertencer). Organizações e consumidores se encontram por meio de jornadas e do que estamos denominando de pontos

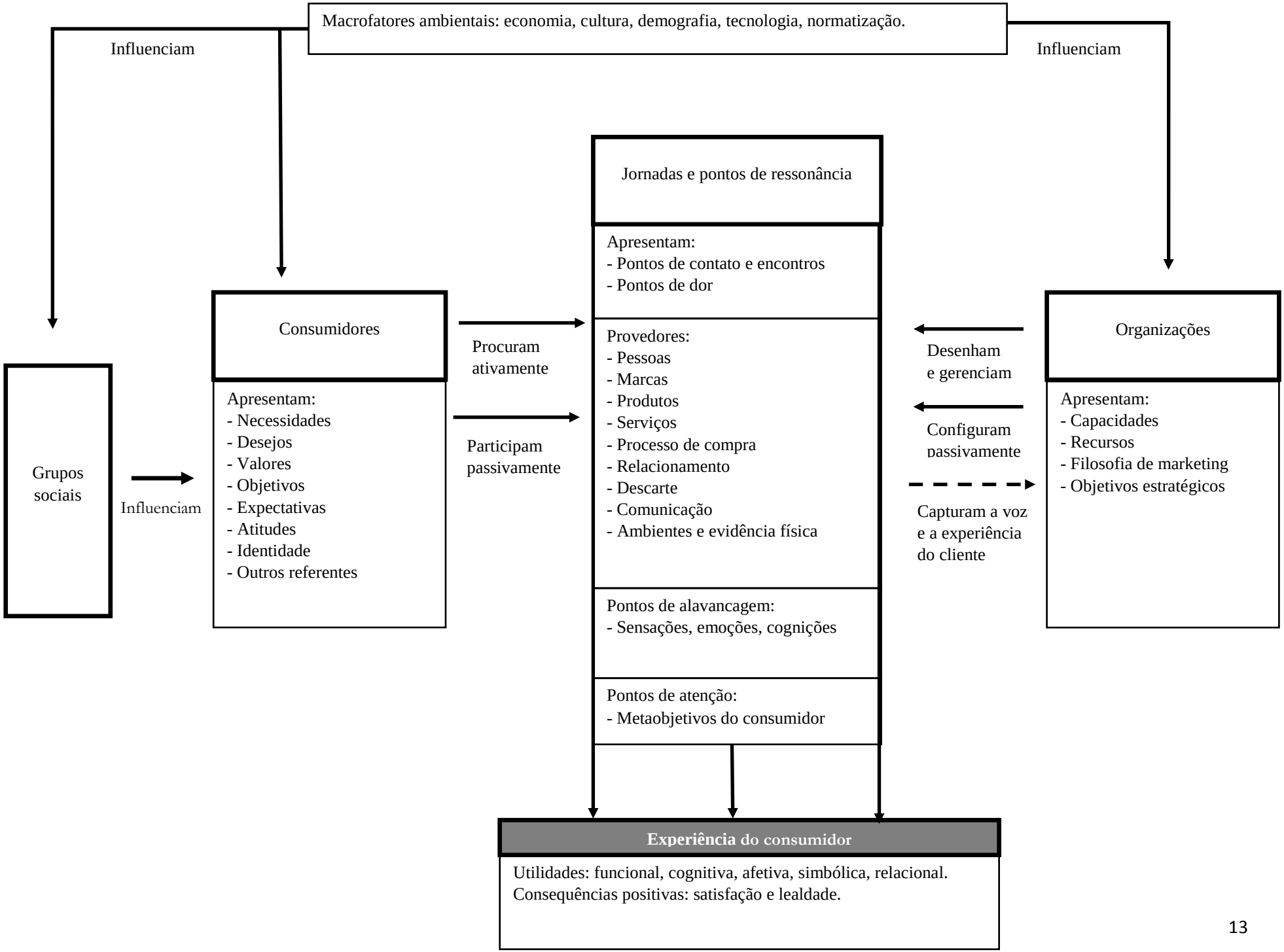
de ressonância (definido adiante). Consumidores procuram ativamente esse encontro, quando procuram satisfazer uma necessidade ou desejo. Eles também podem participar passivamente, como quando entram em contato com a propaganda de uma marca em um intervalo de programa de TV ou quando recebem o contato de um vendedor de uma empresa ou, ainda, a solicitação para participar de uma pesquisa de satisfação. Os consumidores podem ainda cocriar o produto, serviço ou experiência, o que requer geralmente que a organização ofertante tenha previsto esse tipo de interação quando desenhou os pontos de contato ou ressonância. Exemplos são máquinas de refrigerantes que permitem centenas de combinações ou o desenvolvimento de produtos por meio de processos de *crowdsourcing* que envolvam os consumidores. Por sua vez, a organização atua nesse relacionamento desenhando e gerenciando a jornada do consumidor e os pontos de ressonância. Mas seus efeitos se farão presentes mesmo se não existir um gerenciamento ativo das dimensões de experiência. Nesse caso, o papel da organização ofertante se limitará a uma configuração passiva da experiência. Deixar de tomar decisões implica necessariamente uma decisão (a de não fazer); a omissão e a falta de gestão têm consequências, que são tipicamente negativas em se tratando de experiência do consumidor: processos mal desenhados, pessoas sem treinamento adequado, mensagens contraditórias, insatisfação e ausência de lealdade. As organizações também podem estruturar processos para captar a voz do cliente e suas percepções no tocante à experiência de consumo. No *framework*, essa capacidade, bem como a possibilidade de haver co-criação com o cliente, estão representados por linhas pontilhadas, considerando que representam potencialidades que parecem ainda pouco exploradas no contexto de mercado.

As jornadas são todas as experiências de vida do consumidor que dependem em algum grau do relacionamento com a organização ofertante. Mudança de endereço, entrada de um novo consumidor no processo de prestação de serviços (exemplo: aquisição de um assinante por uma editora de revistas), instalação de TV a cabo ou telefone são exemplos de jornadas. Os pontos de ressonância incluem os pontos de contato reais, virtuais ou evocados (como a propaganda) entre a organização e seus atuais e potenciais consumidores bem como os chamados pontos de dor, isto é, os pontos de contato onde há maior potencial para problemas e experiências negativas (como contato com *call centers*, encerramento de contas e serviço de assistência técnica).

O modelo destaca que jornadas e pontos de ressonância são providos por diversos elementos da oferta, como produtos, serviços, pessoas, marcas, ambiente físico etc. Para gerar uma experiência do consumidor positiva, há pontos de alavancagem que são as sensações, cognições e emoções passíveis de serem evocadas. Aqui foram utilizados os conceitos de Schmitt (1999), à exceção do elemento de ação, que é subjacente ao processo de procura, compra, consumo e descarte. Como pontos adicionais de atenção, o modelo prevê que sejam considerados os metaobjetivos do consumidor, que estão presentes, no todo ou em parte (dependendo da oferta considerada), nas diversas experiências de consumo. Esses metaobjetivos são aqueles destacados por Bettman, Luce e Payne (1998): maximização da acurácia da decisão, minimização do esforço cognitivo requerido para a tomada de decisões, minimização de experiência de emoções negativas, facilidade do processo de decisão e grau em que a decisão pode ser facilmente justificada a terceiros. A esses metaobjetivos podemos acrescentar o objetivo de diminuição de riscos tipicamente associado com o relacionamento com marcas. Esses pontos adicionais de atenção são frequentemente esquecidos pelas empresas, que, por exemplo, desenham procedimentos que requerem grande esforço cognitivo dos consumidores, como o processo de inicialização de um novo equipamento eletrônico baseado em um manual técnico complicado.

A experiência do consumidor surge do balanço entre todos os elementos que constituem a jornada e os pontos de ressonância. A experiência é o conjunto potencial das utilidades funcional, cognitiva, afetiva, simbólica e relacional. Dependendo da oferta, apenas parte dessas utilidades pode ser relevante. O comprador de sal ou filtro de café geralmente está priorizando a utilidade funcional do produto. Por outro lado, o cliente de uma operadora de TV a cabo, o cliente de um hospital, o comprador organizacional e o comprador de um brinquedo procuram, em diversos graus, os outros tipos de utilidade. As consequências da existência de uma experiência positiva e continuada do consumidor são sua satisfação e lealdade (Oliver, 2014).

Figura 1. *Framework* proposto.


Macrofatores ambientais: economia, cultura, demografia, tecnologia, normatização.
Influenciam
Influenciam
Jornadas e pontos de ressonância
Apresentam:
- Pontos de contato e encontros
- Pontos de dor
Consumidores
Procuram ativamente
Provedores:
- Pessoas
- Marcas
- Produtos
- Serviços
- Processo de compra
- Relacionamento
- Descarte
- Comunicação
- Ambientes e evidência física
Organizações
Desenham e gerenciam
Apresentam:
- Necessidades
- Desejos
- Valores
- Objetivos
- Expectativas
- Atitudes
- Identidade
- Outros referentes
Participam passivamente
Configuram passivamente
Apresentam:
- Capacidades
- Recursos
- Filosofia de marketing
- Objetivos estratégicos
Grupos sociais
Influenciam
Capturam a voz e a experiência do cliente
Pontos de alavancagem:
- Sensações, emoções, cognições
Pontos de atenção:
- Metaobjetivos do consumidor
Experiência do consumidor
Utilidades: funcional, cognitiva, afetiva, simbólica, relacional.
Consequências positivas: satisfação e lealdade.

Conclusão

O conceito de experiência do consumidor tem sido tratado de forma fragmentada na literatura, levando a conceituações parciais e à dificuldade de integração tanto teórica quanto prática. Conceitos e *frameworks* tratam da experiência do consumidor como o conjunto de reações que ocorrem em lojas físicas, como a experiência objetiva ou subjetiva no contato com a organização ofertante ou como uma espécie de encenação ou teatro que pode ser orquestrada pela organização como forma de gerar envolvimento e fidelização de seus clientes. Alguns autores focam apenas na experiência em torno da marca, enquanto outros parecem ignorar essa dimensão do relacionamento, focando a experiência de consumo. Em face dessa diversidade e fragmentação, este artigo apresenta um modelo integrativo que captura os principais elementos dos modelos conceituais encontrados na literatura. Dessa maneira, o artigo contribui com o desenvolvimento conceitual do constructo *experiência do consumidor*, que é multifacetado e complexo, ao mesmo tempo em que apresenta uma contribuição de natureza prática, ao destacar diversos pontos de atenção que podem ser úteis ao trabalho do gestor de marketing.

Dentre as limitações do estudo, destacam-se o fato de apresentar uma versão inicial de um modelo integrativo, com as naturais e potenciais incompletudes que se pode esperar desse esforço, bem como o fato de não discutir os elementos dinâmicos da experiência do consumidor. Assim, como sugestão para estudos futuros, propõe-se um aprofundamento conceitual do modelo proposto, com ênfase nos elementos dinâmicos que influenciam as expectativas do consumidor ao longo do tempo e que alteram os parâmetros de avaliação da experiência e as "regras do jogo" para as organizações ofertantes. Os consumidores se habituam às novidades; o ambiente em pontos de venda tende a se tornar cansativo; os padrões de exigência em relação à rapidez no atendimento, aos requisitos de um produto ou serviço e à solução de problemas mudam conforme evoluem os mercados e os macrofatores ambientais. O modelo apresenta apenas uma visão estática dos elementos que constituem a experiência objetiva e subjetiva do consumidor. Sua evolução no tempo e a dinâmica entre os diversos fatores constituem um campo promissor para estudo e desenvolvimento conceitual. Outra sugestão relevante é o desenvolvimento de uma escala de experiência do consumidor mais abrangente, que vá além, por exemplo, daquela criada por Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009), que foca apenas nos elementos que compõem o relacionamento com marcas, mas que ignora aspectos das jornadas e dos pontos de ressonância no relacionamento entre organização e consumidor. Assim, aspectos como os metaobjetivos do consumidor e a satisfação em todas as fases dos processos de procura, compra, consumo e descarte retratariam de forma mais holística a experiência do consumidor, compondo uma escala mais abrangente.

Referências

Ali, F., Hussain, K., & Ragavan, N.A. (2014). Memorable customer experience: Examining the effects of customers experience on memories and loyalty in Malaysian resort hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144.

Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, Spring 2002.

Bettman, J. R., Luce, M. F., & Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*, 25(3), 187-217.

Clarke, J. (2007). Experiences as gifts: From process to model. *European Journal of Marketing*, 42, 365-389.

Dahl, D. W., & Moreau, C. P. (2007). Thinking inside the box: Why consumers enjoy constrained creative experiences. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 357-369.

Ding, C., & Tseng, T (2015). On the relationships among brand experience, hedonic emotions and brand equity. *European Journal of Marketing*, 49, 994-1015.

Disney Institute. *O jeito Disney de encantar os clientes: Do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar*. São Paulo: Saraiva, 2011.

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.

Greenberg, P. (2010). *CRM at the Speed of Light: Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers*. New York: McGraw-Hill.

Hamilton, R. W., & Thompson, D. V. (2007). Is there a substitute for direct experience? Comparing consumers' preferences after direct and indirect product experiences. *Journal of Consumer Research*, 34(4), 546-555.

Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 132-140.

Holbrook, M. B. (1987). What is consumer research?. *Journal of Consumer Research*, 14, p. 128-132.

Hubert, L. (2011), UX Magazine. Disponível em: <http://uxmag.com/articles/ux-its-time-to-define-cxo>. Acesso em 17/12/2015.

Josh, S. (2014). Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,133, 392-399.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giraux.

Koller, S.H., Couto M.C., & Hohendorff, J.V. (2014). *Manual de Produção Científica*. Porto Alegre: Penso.

Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2010). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.

Lutz, S., & Foong, S. (2008). A strategy fit for a king: A customer experience framework. *Journal of Healthcare Management*, 53(6), 356.

Madzharov, A. V., Block, L. G., & Morrin, M. (2015). The Cool Scent of Power: Effects of Ambient Scent on Consumer Preferences and Choice Behavior. Journal of Marketing, 79(1), 83-96.

Marketing Science Institute (2013). *2014-2016 Research Priorities.* Disponível em: <http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf>. Acesso em 12/12/2015.

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116.

Nasution, R.A., Sembada, A. Y., Miliani, L., Resti, N. W., & 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.
Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Armonk: M.E. Sharpe.
Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Oxford: Blackwell Publishing.
Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theater & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.
Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. New York: The Free Press.
_____ (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 7-17.
Sundbo, J., & Darmer, P. (2008). *Creating experience in the experience economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
Yoon, S. J. (2013). Antecedents and consequences of in-store experiences based on an experiential typology. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 693-714.