

FÓRUM

Artigo convidado

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200102>

EXPERIÊNCIA E ENGAJAMENTO DO CLIENTE

Realizado na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) em 25 e 26 de outubro de 2018, o 11º Congresso Latino-Americano de Varejo (CLAV) teve a proposta de conectar a fronteira da literatura acadêmica com questões relevantes para a prática no varejo, apresentando o tema “*Engaging and interactive shopper experience*”. A escolha do tema foi motivada, além da relevância para teoria e prática, pelo seu caráter integrador, isto é, combinando tópicos de comportamento do consumidor, *big data & retail analytics*, experiência, engajamento, gestão do relacionamento do cliente, *shopper marketing* e *omnichannel*. Discutiu-se o papel dos varejistas em fornecer uma experiência envolvente e interativa para os consumidores e *shoppers* durante toda a jornada do varejo, e a maneira como eles respondem a essa experiência. A jornada do *shopper* é o processo pelo qual o comprador passa em todas as etapas e pontos de contato com o varejista, que compõe a experiência do cliente (Lemon & Verhoef, 2016). As mudanças na tecnologia permitiram aos clientes uma variedade de pontos interativos de contato em mídias, canais e dispositivos on-line e off-line em seus caminhos de consumo. Para tornar a jornada mais valiosa para os clientes e para a empresa, os varejistas tentam fornecer diferentes níveis de experiência – racional, emocional, físico e sensorial (Smith, Bolton, & Wagner, 1999; Verhoef et al., 2009), além da busca pelo engajamento do cliente por meio das contribuições diretas e indiretas aos varejistas durante os diversos momentos da jornada (Kumar et al., 2010; Venkatesan, Petersen, & Guissoni, 2017).

Desde 2008, quando foi realizado o primeiro CLAV, o congresso tem se estabelecido como um dos mais importantes da área no Brasil. Em 2019, o nome do congresso mudou para Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo, incorporando o que já se observava na crescente submissão de artigos relacionados ao consumo além daquilo que ocorre no ambiente de varejo. O nome CLAV continua, assim como seu posicionamento de congresso acadêmico na área de Administração que mais tem trabalhado para integrar a academia brasileira de *marketing* e a prática de negócios. Temos valorizado a aplicabilidade das pesquisas, e, para isso, nada melhor do que juntar acadêmicos e profissionais num ambiente só, com as sessões executivas, os painéis com CEOs, o *workshop* de pesquisa aplicada e as sessões dos mestrados profissionais.

A grande marca do CLAV é a presença dos palestrantes ilustres, da academia e da prática. Em 2018, tivemos a presença de dois professores amplamente citados no tema do congresso: V. Kumar (J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University e *editor-in-chief* do *Journal of Marketing*, 2014- 2018) e Rajkumar Venkatesan (Darden School of Business, University of Virginia). Suas falas foram sobre o tema do CLAV, engajamento e interatividade, em que discutiram o papel dos varejistas no fornecimento de experiências interativas e de alto engajamento para os consumidores durante toda a jornada de varejo e a forma como estes respondem a isso, incluindo os ambientes físico e digital. Também é de extrema importância para nós prestigiar não apenas os pesquisadores experientes da academia, mas também aqueles que estão iniciando, com o tradicional consórcio doutoral e banca de iniciação científica para alunos de graduação. Nas sessões

DELANE BOTELHO¹

delane.botelho@fgv.br
ORCID: 0000-0001-5491-2847

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI¹

leandro.guissoni@fgv.br
ORCID: 0000-0003-1193-9251

¹Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

do CLAV, é muito recompensador vermos artigos apresentados por grandes pesquisadores, alunos iniciantes do mestrado de áreas remotas do Brasil, e também por profissionais do mercado, vindos de grandes empresas ou empreendedores de negócios ainda pequenos. Essa é a comunidade CLAV, um congresso que não ambiciona crescer em quantidade de inscritos (por volta de 250), mas continuar com o incremento da qualificação das submissões e se internacionalizar com foco na América Latina.

EXPERIÊNCIA E ENGAJAMENTO DO CLIENTE

Avanços na tecnologia têm permitido aos *shoppers* – indivíduos em “*shopping mode*” (Shankar, Inman, Mantrala, Kelley, & Rizley, 2011) – interagirem com diversos tipos de mídia on-line e *off-line*, canais e dispositivos durante o processo de decisão de compra (Kannan, Reinartz, & Verhoef, 2016). No contexto varejista, Verhoef et al. (2009) definem a experiência do cliente como um constructo multidimensional envolvendo os aspectos cognitivos, afetivos, emocionais, sociais e físicos do cliente para o varejista. Em linha com a teoria, altos executivos têm priorizado a gestão dos seus negócios para criar uma relevante experiência ao consumidor durante as etapas que formam o seu processo de decisão de compra, principalmente em contexto de transformação digital dos negócios (Accenture, 2015). Dessa forma, a literatura acadêmica tem contribuído ao associar o processo de decisão de compra com a experiência dos consumidores em cada ponto de contato durante esse processo (Edelman & Singer, 2015). Essa associação resultou na sistematização do termo jornada do cliente, que representa “o processo por meio do qual um consumidor passa, durante todos os estágios e pontos de contato, que formam a experiência do consumidor” (Lemon & Verhoef, 2016, p. 3).

Dessa forma, a literatura acadêmica, aplicada no ambiente do varejo, tem avançado para combinar temas como experiência (Lemon & Verhoef, 2016) e engajamento do cliente (Venkatesan et al., 2017). Essas pesquisas abordam como empresas podem interagir com clientes durante a jornada de compras, criando e capturando valor além das transações realizadas, com contribuições diretas e indiretas (Venkatesan et al., 2017). As contribuições diretas estão relacionadas com as compras feitas pelos clientes, enquanto as contribuições indiretas estão relacionadas com as referências que eles fazem para as empresas. Por exemplo, quando recomendam a empresa para outras pessoas, avaliam produtos, participam de programas

de afiliados e também ajudam a empresa na venda dos seus produtos em troca de comissão (Kumar et al., 2010).

Venkatesan et al. (2017) defenderam que acadêmicos e executivos poderiam beneficiar-se da combinação das perspectivas entre experiência do cliente e literatura de engajamento. Reconhecendo a interseção entre o tema de engajamento do cliente, experiência do cliente e *shopper marketing*, Venkatesan et al. (2017) propuseram avanços nesse tópico ao apresentarem como buscar o engajamento do cliente durante a sua jornada antes, durante e depois da compra, o que faz com que a gestão de clientes perpassasse as etapas de aquisição, crescimento do relacionamento, retenção e reconquista do cliente no caso de a empresa optar por recuperar novamente os clientes que foram perdidos em algum momento.

Portanto, o CLAV-2018 objetivou discutir o que é sabido pela literatura e quais são as oportunidades para a pesquisa aplicada sobre a experiência, engajamento e interação com clientes durante as suas jornadas de compra e consumo. As oportunidades de pesquisa transitam entre assuntos tradicionais e emergentes na literatura do varejo. Temas tradicionais incluem, por exemplo, as contribuições da literatura de experiência e engajamento do cliente para a gestão do relacionamento de clientes *Customer Relationship Management* (CRM) a partir das estratégias de aquisição e retenção (Boulding, Staelin, Ehret, & Johnston, 2005; Grönroos, 2004; Gummesson, 1987). Por outro lado, há temas que passaram a ser explorados – ou revisitados – pela literatura a partir de 2010, como engajamento, jornada do cliente, centralidade do cliente, *shopper marketing* e multicanalidade (Kumar et al., 2010; Shankar et al., 2011; Bell, Corsten, & Knox, 2011; Kushwaha & Shankar, 2013; Lemon & Verhoef, 2016; Venkatesan et al., 2017). Finalmente, durante as palestras dos professores internacionais e CEOs no CLAV-2018, também foram apontados tópicos emergentes relacionados com o tema do congresso para conectar teoria e prática: *omnichannel* (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015; Ailawadi & Farris, 2017), *marketing analytics* (Wedel & Kannan, 2016) e transformação digital (Gielens & Steenkamp, 2019; Teixeira & Piechota, 2019; Teixeira, Guissoni, & Trajano, 2019). Por exemplo, há potencial interesse na teoria e prática para entender o uso dos dados provenientes do relacionamento entre cliente e empresa durante os diversos canais físicos e digitais com o objetivo de otimizar a experiência, engajamento e centralidade do cliente como parte da transformação digital dos negócios. Entendemos, assim, que, a partir dos temas aqui citados e autores, há diversas oportunidades para futuros desenvolvimentos de artigos e implicações gerenciais no contexto do varejo.

FÓRUM RAE DE VAREJO

Como de costume, os melhores artigos do CLAV são convidados para serem submetidos ao processo de avaliação *double blind review* do Fórum RAE de Varejo. O presente fórum discute temas relevantes ao varejo e consumo mundial, adaptados à realidade do mercado brasileiro.

O primeiro artigo “Desonestidade é contagiosa: Investigando o efeito dominó do comportamento disfuncional do consumidor”, dos autores Denise Telli, Lélis Balestrin Espartel, Clécio Falcão Araújo e Kenny Basso, propõe que a interação entre clientes disfuncionais (aqueles com comportamento antiético ou desonesto) e outros clientes pode causar o efeito dominó, ou seja, a disseminação do comportamento de um cliente disfuncional para outros clientes próximos. Os autores avaliam, por meio de cinco experimentos, que o tamanho do dano influencia a probabilidade de replicar um comportamento disfuncional. Pela análise de mediação, esse efeito é explicado pela aceitabilidade de um comportamento disfuncional, e, pela análise de moderação, identificou-se que níveis mais altos de ética do cliente e risco percebido, e uma condição dentro do grupo (*versus* condição fora do grupo, relacionada à distância social), mitigam os efeitos da quantidade de dano na ocorrência do efeito dominó. As implicações para o varejo são evidentes, já que comportamentos antiéticos têm impacto nos negócios tanto sob a perspectiva das empresas quando dos *shoppers*.

O segundo artigo “Efeitos do conhecimento prévio do consumidor e da tendência à maximização na busca de informação após decisões”, dos autores Maura Ferreira e Cristiane Pizzutti dos Santos, argumenta que, atualmente, os consumidores têm mais conhecimento antes de tomar decisões. Eles estudam os efeitos desse conhecimento na pesquisa de informações pós-decisão, mostrando, por meio de um estudo experimental e dois estudos correlacionais, que consumidores informados buscam mais informações na fase pós-decisão, mesmo quando a decisão não pode ser modificada. Além disso, esse efeito principal é mais forte (mais fraco) para maximizadores (*satisficers*). O efeito do conhecimento prévio dos consumidores na pesquisa de informações já foi explorado nos estágios iniciais da jornada de compra, mas estudos anteriores não estenderam esse efeito ao contexto pós-decisão. Não apenas variáveis como dissonância cognitiva e sentimentos de arrependimento ou insatisfação, como mostra a literatura prévia, afetam o comportamento de busca de informações pós-decisão, mas também o conhecimento prévio que os consumidores têm sobre o produto. O artigo, portanto, sugere uma nova variável a ser considerada no modelo de busca de informações pós-decisão. Implicações para varejistas sugerem que, se os consumidores conhecedores ainda pesquisam mais

informações sobre os produtos que compraram após a compra, os profissionais de *marketing* deverão ajudar seus consumidores nessa tarefa, fornecendo mais informações sobre o produto adquirido após o momento da compra. As informações que os consumidores encontram após uma escolha podem servir como um “elemento de calibração” para seus julgamentos. Se os varejistas souberem onde os consumidores pesquisam informações, eles podem escolher a melhor abordagem para reforçar suas decisões e, conseqüentemente, diminuir os sentimentos de arrependimento.

O terceiro artigo “Investigando as estratégias de respostas quanto ao boca a boca negativo on-line”, dos autores Roberta Duarte Fernandes e Giuliana Isabella, investiga quais estratégias de respostas estão sendo empregadas pelas empresas para proteger a reputação organizacional no ambiente on-line, visto que a era digital tem modificado a forma de interação empresa/cliente e tem intensificado a influência do boca a boca negativo na reputação das marcas. Dez entrevistas semiestruturadas com gestores de marcas foram realizadas para levantar as estratégias utilizadas para minimizar o boca a boca negativo nas mídias sociais, e uma análise de conteúdo das páginas geridas pelas agências e perfis do Facebook e Instagram (analisadas mais de 4 mil postagens de comentários) levantou estratégias adicionais. Observaram-se situações em que as empresas preferem se desculpar, ocultar a mensagem, responder *inbox* ou simplesmente ignorar os comentários negativos dos consumidores. O artigo traz, de maneira integrada e atual, um *overview* das diversas estratégias e ações de respostas quando o assunto é reclamação na mídia, com *insights* sobre estratégias que estão sendo utilizadas pelas marcas, com implicações para gestão de marca quando o consumidor se interage ou se engaja com a marca.

Esperamos que este Fórum RAE estimule pesquisas em varejo e consumo que possam ser discutidas em futuros CLAVs e publicadas em periódicos de impacto, em benefício do desenvolvimento de nossa área. A cada ano, o CLAV apresenta um novo tema, sempre relacionado com o que se tem discutido com mais ênfase na academia internacional, em sintonia com as demandas da prática, que são captadas em congressos como *National Retail Federation* (NRF) e Associação Paulista de Supermercados (APAS).

NOTA DOS AUTORES

Vídeo Institucional. CLAV 2018, recovered from <https://www.youtube.com/watch?v=ZBjJTJczslo=278s>.

REFERÊNCIAS

- Accenture. (2015, October 27). *Improving customer experience is top business priority for companies pursuing digital transformation, according to accenture study*. News release. Retrieved from <https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm>
- Ailwadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). *Managing multi- and omni-channel distribution: metrics and research directions*. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135. doi: 10.1016/j.jretai.2016.12.003
- Bell, D., Corsten, D., & Knox, G. (2011, January). *From point of purchase to path to purchase: How preshopping factors drive unplanned buying*. *Journal of Marketing*, 75, 31-45. doi: 10.1509/jm.75.1.31
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005, October). *A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go*. *Journal of Marketing*, 69, 155-166.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015, November). *Competing on customer journeys*. *Harvard Business Review*, 88 (12), 62-69.
- Ferreira, M., Santos, C. P. dos. *Consumers' knowledge, maximizing tendencies, and post-decision information search*. (2020). RAE-Revista de Administração de Empresas, 60(1), 20-32. doi: 10.1590/S0034-759020200103
- Gielens, K., Steenkamp, J. B. E. M. (2019). *Branding in the Era of Digital (dis)intermediation*. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367-384. doi: 10.1016/j.ijresmar.2019.01.005
- Grönroos, C. (2004). *The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113. doi: 10.1108/08858620410523981
- Gummesson, E. (1987). *The new marketing: developing long-term interactive relationships*. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20. doi: 10.1016/0024-6301(87)90151-8
- Isabella, G., Fernandes, R. D. *Investigando as estratégias de respostas quanto ao boca a boca negativo on-line*. (2020). RAE-Revista de Administração de Empresas, 60(1), 33-46. doi: 10.1590/S0034-759020200104
- Kannan, P. K., Reinartz, W., & Verhoef, P. C. (2016). *The path to purchase and attribution modeling: Introduction to special section*. *International Journal of Research in Marketing*, 33, 449-456. doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.07.001
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). *Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value*. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310. doi: 10.1177/1094670510375602
- Kushwaha, T., & Shankar, V. (2013). *Are Multichannel Customers Really more Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics*. *Journal of Marketing*, 77(4), 67-85. doi: 10.1509/jm.11.0297
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. doi: 10.1509/jm.15.0420
- Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). *Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues*. *Journal of Retailing*, 87(1), S29-S42. doi: 10.1016/j.jretai.2011.04.007
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999, August). *A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery*. *Journal of Marketing Research*, 36, 356-372. doi: 10.1177/00224379903600305
- Teixeira, T., & A., L. Guissoni, & Trajano, F. *An unlikely case of successful digital transformation (2019)*. In *The transformation playbook: insights, wisdom, and best practice to make transformation reality*, Edited by The Brightline Initiative & Thinkers50, Great Britain.
- Teixeira, T. S., & Piechota, G. (2019). *Unlocking the customer value chain*. New York, USA: Penguin Random House LLC.
- Telli, D., Espartel, L. B., Araujo, C. F., Basso, K. *Dishonesty is contagious: Investigating the domino effect of dysfunctional customer behaviors*. (2020). RAE-Revista de Administração de Empresas, 60(1), 7-19. doi: 10.1590/S0034-759020200102
- Venkatesan, R., Petersen, J. A., & Guissoni, L. A. (2017). *Measuring and managing customer engagement value through the customer journey*. In V. Kumar, R. W. Palmatier, & C. M. Harmeling (Eds.), *Customer engagement marketing* (pp. 53-74). London, UK: Palgrave MacMillan.
- Verhoef, P. C., Kannan, P.K., & Inman, J. J. (2015). *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*. *Journal of Retailing*, 91 (2), 174-81. doi: 10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., A. Parasuraman, Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). *Customer experience creation: Determinants, dynamics, and management strategies*. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-41. doi: 10.1016/j.jretai.2008.11.001
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). *Marketing analytics for data-rich environments*. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121. doi: 10.1509/jm.15.0413

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Os autores declaram que participaram de forma conjunta em todas as etapas de desenvolvimento do texto. Desde a conceitualização e abordagem teórica-metodológica, coleta de dados, bem como a revisão teórica (levantamento de literatura) e, por fim, redação e revisão final do artigo.