

INTERAÇÃO DO USUÁRIO NO RELACIONAMENTO B2B: UMA ANÁLISE DA JORNADA DO CLIENTE DE PLANO DE SAÚDE

User interaction in B2B relationships: an analysis of the health plan
customer journey

RESUMO

Os profissionais e consultores de marketing adotaram, amplamente, o conceito de Jornada do Cliente para analisar o relacionamento contemporâneo do cliente *business-to-business* (B2B). No entanto, apesar do potencial desse conceito, a pesquisa sobre o cliente B2B em plano de saúde foi pouco explorada, em especial quando se trata de relacionamento interativo e simultâneo com o usuário final (B2C). Este estudo demonstra a Jornada do Cliente em um ambiente dito como exclusivamente B2B, com o viés de demonstrar a interação do usuário final (beneficiário do plano de saúde) em uma relação interativa neste ambiente, performando o relacionamento B2B2C. Além de mapear a Jornada do Cliente (B2B), o estudo considerou os principais pontos de contato entre os atores de planos de saúde, por meio da metodologia *service blueprinting*, visando identificar a cada ponto de contato (*touchpoints*) a interação do usuário final neste relacionamento. O estudo contribuiu para pesquisas relacionadas à Jornada do Cliente, considerando a interação do usuário final, fornecendo um novo olhar na sincronicidade quando do relacionamento B2B2C. Os resultados demonstram que, na grande maioria dos pontos de contato listados neste estudo de caso, a interação do usuário final, demonstra maior predominância, mesmo tratando-se de um estudo de clientes de planos coletivos, reforçando a tese de que o usuário final deve também estar no centro do negócio quando do ambiente exclusivamente B2B. A pesquisa contribuiu para diversas áreas do marketing, considerando ambientes de serviços, em especial planos de saúde, porém podendo ser aplicada em outras diferentes áreas e ambientes, considerando Jornada do Cliente, *customer centricity*, e relacionamento B2B e B2C.

Palavras-chave: Saúde suplementar; Relacionamento; Jornada do Cliente

ABSTRACT

AUTORES

Jonatas Petter Barth¹

¹ Mestre em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Gerente de Negócios Corporativos na Unimed Operadora/RS.

CONTATO

Jonatas Petter Barth

¹ jonatasbarth@hotmail.com

Marketing professionals and consultants have widely adopted the concept of Customer Journey to analyze the contemporary business-to-business (B2B) customer relationship. However, despite the potential of this concept, research on the B2B customer in health insurance has been little explored, especially when it comes to interactive and simultaneous relationship with the end user (B2C). This study demonstrates the Customer Journey in an environment said to be exclusively B2B, with the bias of demonstrating the interaction of the end user (beneficiary of the health plan) in an interactive relationship in this environment, performing the B2B2C relationship. In addition to mapping the Customer Journey (B2B), the study considered the main points of contact between health plan actors, through the service blueprinting methodology, aiming to identify at each touchpoint the interaction of the end user in this relationship. The study contributed to research related to the Customer Journey, considering the interaction of the end user, providing a new look at synchronicity when in the B2B2C relationship. The results show that, in the vast majority of the touchpoints listed in this case study, the interaction of the end user demonstrates greater predominance, even in the case of a study of customers of collective plans, reinforcing the thesis that the end user should also be at the center of the business when the exclusively B2B environment is involved. The research contributed to several areas of marketing, considering service environments, especially health insurance, but can be applied in other different areas and environments, considering Customer Journey, customer centricity, and B2B and B2C relationships.

Keywords: Health plan; Relationship; Customer Journey

INTRODUÇÃO

A partir de um cenário de relacionamento B2B (*business-to-business*), que está em acelerada mudança (AHEARNE *et al.*, 2022; STEWARD *et al.*, 2019), a necessidade da Gestão da Jornada do Cliente (GJC) ganha relevante importância no ambiente profissional e acadêmico. A GJC concentra-se no *design*, composição e ordenamento dos pontos de contato na Jornada do Cliente (JC) (KUEHNL; JOZIC; HOMBURG, 2019). Por existirem múltiplos influenciadores envolvidos no processo de decisão de compra, é extremamente essencial que a empresa fornecedora se relacione com o cliente através de uma comunicação eficaz, de forma que se alcance a satisfação de ambas as partes envolvidas (BRENNAN; CANNING; McDOWELL, 2020). Estudos acerca do marketing de relacionamento B2B vem sendo uma das grandes apostas da gestão e do marketing de serviços, abrangendo, entre outros, a gestão dinâmica e ativa de relações com os clientes (BARON; WARNABY; HUNTER-JONES, 2014). Na gestão do relacionamento B2B, as empresas interagem com outras organizações, surgindo, desta forma, inúmeros desafios que afetam o paradigma do marketing, em especial, o que diz respeito à Jornada do Cliente (HOMBURG; TISCHER, 2023).

Para que haja um relacionamento ativo com os clientes, Homburg e Tischer (2023) demonstraram a importância de perceber a experiência do cliente e, a partir da GJC, é possível identificar pontos positivos para este relacionamento. A experiência do cliente deve ser concebida de ‘fora para dentro’, em vez de ‘dentro para fora’, colocando o cliente no centro das atenções da organização – *customer-centricity* (KANDAMPULLY; ZHANG; JAAKKOLA, 2018). Portanto, a experiência do cliente deve ser um elemento central de vantagem competitiva em longo prazo, com foco na retenção para ganhos futuros.

A literatura de marketing apresenta abordagens distintas para os diferentes tipos de clientes. Conforme se verifica, há uma vasta abordagem quanto a relacionamentos com clientes B2B e B2C (*business-to-consumer*). Embora a literatura de marketing tenha estabelecido diferentes lógicas para o relacionamento B2B e o B2C, Gummerrsson e Polese (2009) argumentam que o B2C é parte de um sistema em rede, integrado, interdependente e é cada vez mais difícil distinguir, claramente, as barreiras do relacionamento B2C. Neste sentido, o paradigma a ser explorado neste relacionamento é a interação do usuário final (B2C) quando inserido em um relacionamento B2B.

O relacionamento B2B pressupõe, conforme a literatura, que as trocas ocorram entre empresas e, de fato, essa afirmação permeia e consolida esta teoria. No entanto, Homburg e Tischer (2023) demonstram haver lacunas importantes quanto a estudos que visem o relacionamento B2B e B2C simultaneamente, em especial, quando aborda-se ambientes ditos como exclusivamente B2B. Além disso, acredita-se que compreender a interação da relação B2C em um ambiente B2B pode enriquecer o corpo teórico de conhecimento da área e ajudar a explicar melhor possíveis *gaps* na experiência de consumo, a fim de habilitar aplicações gerenciais em ambientes de serviços.

Neste contexto, estudos prévios sugerem que novas pesquisas sejam realizadas, identificando o relacionamento entre todos os atores a partir dos pontos de contato nesta relação, considerando, portanto, o relacionamento B2B2C (GUMMERSSON; POLESE, 2009; HOMBURG; TISCHER, 2023). A partir da afirmação, entende-se que GJC deve incluir a experiência total das empresas e consumidores (usuário final), contemplando as fases de busca, aquisição, consumo e pós-venda da experiência. Portanto, este estudo tem como objetivo mapear a Jornada do Cliente (B2B), considerando os pontos de contato entre fornecedor e cliente (B2B), identificando a interação do usuário final (B2C).

Para atender ao objetivo deste estudo, entrevistas com grupos focais foram realizadas, a partir de uma abordagem qualitativa, utilizando a metodologia *blueprint*, para identificar os pontos de contato nesta interação síncrona dos atores B2B2C. A utilização da ferramenta *blueprint* permite de forma simplificada identificar todos os pontos de contato, facilitando o diálogo entre entrevistador e entrevistados. Neste caso, foram escolhidos clientes da saúde suplementar, que possuem relacionamento B2B.

1. GESTÃO DO RELACIONAMENTO E PONTOS DE CONTATO

A noção de marketing aplicada à sua função no mercado necessitou ser reformulada, levando em conta o tipo de negócio e o *target* a atingir. A partir daí, cabe destacar que é importante compreender que o marketing se divide consoante as duas tipologias principais de mercado, designadamente, o marketing B2B (*Business-to-Business*) – marketing de empresas – e o marketing B2C (*Business-to-Consumer*) – marketing de consumidores. Para Andersen, Narus e Narayandas (2009), marketing B2B consiste num conjunto de atividades que englobam os processos de seleção, desenvolvimento e gestão dos relacionamentos que se estabelecem entre as empresas e os clientes (organização), com o intuito de beneficiar ambas as partes, em relação às respetivas competências, estratégias, objetivos, recursos e tecnologias. Relativamente ao marketing B2C, este corresponde a um modelo de negócio onde as empresas vendem os seus produtos ou serviços aos consumidores finais (CORTEZ; JOHNSTON, 2017), ou seja, conforme os autores, trata-se de um outro tipo de relacionamento, segregando, portanto, os relacionamentos B2B do B2C.

Zolkiewski *et al.* (2017) realçam que o relacionamento com os atores não pode ser analisado de forma idêntica entre o mercado B2B e B2C, o que se traduz em alguns desafios para as organizações que operam em ambientes B2B. Baynast *et al.* (2021), descrevem este ambiente como sendo, simplificada, um modelo de negócio que implica negociações exclusivamente entre empresas. Porém, embora o relacionamento B2B envolva somente a comercialização entre organizações, é imprescindível ter sempre em consideração o consumidor final (B2C).

Inicialmente, um destes achados refere-se à razão econômica para uso do ponto de contato. Mais precisamente, o principal interesse de qualquer empresa B2B é fortalecer sua competitividade e gerar valor econômico agregado (ULAGA, 2018), em um esforço para atender a demanda de seus próprios clientes (GREWAL; ROGGEVEEN, 2020). Consequentemente, os clientes B2B usam pontos de contato, principalmente, com a

expectativa de que eles contribuam para a geração de valor econômico. Já os clientes B2C, tendem a usar pontos de contato mais por motivos hedonistas, como o prazer por exemplo (SCHMITT; BRAKUS; ZARANTONELLO, 2015). Em resumo, os clientes B2B são orientados racionalmente, enquanto os clientes B2C são mais perceptivos e emocionais, caracterizados por pontos de contato usados impulsivamente (LILIEN, 2016).

Por fim, caracteriza-se também a complexidade de interações em relacionamentos B2B, pois soluções padronizadas raramente podem ser oferecidas em clientes B2B heterogêneos (WORM *et al.*, 2017). Em vez disso, são necessárias soluções individuais e exclusivas que são comumente criadas em conjunto (PETRI; JACOB, 2016). Portanto, várias interações ocorrem por meio de diversos canais *on-line* e *off-line* em atividades de pontos de contato pessoais e impessoais. Como resultado, os clientes B2B tendem a exigir exclusividade, pois possuem mais pontos de contato do que os clientes B2C (WITELL *et al.*, 2020).

Dado esse contexto, aprofundar o tema é relevante, segundo os estudos trazidos anteriormente sobre o relacionamento B2B e B2C. Segundo Nath, Saha e Salehi-Sangari (2019), a demarcação entre as perspectivas B2B e B2C pode ter um viés tênue quando se trata de serviços, principalmente por causa da dualidade das partes interessadas que são ativas em ambos os domínios; saber quais fatores são valorizados e impulsionam os usuários finais é, portanto, importante para as empresas na escolha de quais ações tomar, considerando as aspirações do consumidor final (B2C). Esses fatores também podem ser valiosos para esclarecer e demarcar o escopo, a estrutura, a cultura e a governança acerca do relacionamento das empresas (FELIX; RAUSCHNABEL; HINSCH, 2017), auxiliando não apenas a estratégia B2C, mas também B2B.

Neste contexto e estimulado por um cenário B2B em acelerada mudança (AHEARNE *et al.*, 2022), a necessidade de aperfeiçoamento da Gestão da Jornada do Cliente - GJC está ganhando força nas empresas (LEMON; VERHOEF, 2016; WITELL *et al.*, 2020). Destaca-se nesta afirmação que os profissionais de marketing estão gastando quase um quinto de seu orçamento geral de marketing em iniciativas que melhoram a experiência do cliente, por meio da Gestão da Jornada B2B, e essa parcela deve aumentar nos próximos anos (THE CMO SURVEY, 2019). Apesar desses investimentos significativos, os desafios de ampliar o entendimento e ampliação da Jornada do Cliente nos mercados B2B parecem enormes, já que quase 80% dos fornecedores B2B não conseguem atingir o retorno esperado do investimento (ROI), por exemplo, e ficam

claramente atrás das empresas que lidam em mercados exclusivamente B2C, levando, portanto, a uma estratégia de marketing desalinhada sob o ponto de vista econômico (MAECHLER; SAHNI; VAN, 2016; WIERSEMA, 2013; WOLLAN; QUIRING; SCHUNCK, 2015).

2. JORNADA DO CLIENTE B2B E B2C

A Jornada do Cliente é o caminho que o consumidor percorre para adquirir um bem ou serviço, englobando uma sequência de diversas etapas e pontos de contato. A experiência do cliente é o produto desse processo ou, em outras palavras, o conjunto das diversas interações que o consumidor tem com a marca ou empresa ao longo do tempo (LEMON; VERHOEF, 2016). Ainda, segundo os autores, a Jornada do Cliente é um construto multidimensional que incorpora as respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais dos clientes às ofertas de uma empresa durante toda a sua jornada de compra.

O termo Jornada do Consumidor (B2C) surgiu com o advento do conceito de qualidade do serviço, que chamou atenção para a necessidade de identificar o contexto em que as experiências surgem, colaborando assim com a experiência do cliente e inserindo uma ideia inicial do mapa da Jornada do Consumidor (LEMON; VERHOEF, 2016). Mapear a Jornada do Consumidor (B2C) é, portanto, um meio de aprimorar e gerenciar a experiência do cliente (B2B) e, por isso, há um recente interesse da literatura sobre a temática (TUEANRAT; PAPAGIANNIDIS; ALAMANOS, 2021).

Com base na noção de experiência do cliente, o conceito de Jornada da Experiência do Cliente (ou Jornada do Cliente) é normalmente definido como a experiência contínua do cliente nas fases de um ciclo de serviço (FOLSTAD; KVALE, 2018). Essas fases são demarcadas de várias maneiras na literatura sobre experiência do cliente como “situações de pré-compra, compra e pós-compra” (HOMBURG; JOZÍĆ; KUEHNL 2017, p. 384); “encontros de serviço pré-núcleo, núcleo e pós-núcleo” (VOORHEES *et al.*, 2017, p. 270); e “pesquisar, comprar, experimentar e refletir (fases)” (DELLAERT, 2019, p. 243).

A jornada de compra/consumo em busca de objetivos concretos, também chamada de jornada do cliente (BECKER; JAAKKOLA, 2020), em geral, é apresentada como uma linha do tempo, dividida em três períodos – pré-consumo, consumo e pós-consumo – e, ao longo dessa linha, são mapeadas as interações. Na fase de pré-consumo, o cliente

interage com a marca, categoria e ambiente antes da compra ocorrer, envolvendo comportamentos como reconhecimento de necessidade, busca e consideração. Já a etapa de consumo engloba todas as interações do cliente com a marca e seu ambiente que ocorrem durante o evento de compra e consumo, como o pedido e o pagamento. Por fim, o pós-consumo inclui as interações que ocorrem após a compra e consumo, considerando comportamentos como satisfação, engajamento (HAMILTON *et al.*, 2021) e busca de informações pós-compra (PIZZUTTI *et al.*, 2022).

A partir desta definição, Folstad e Kvale (2018) apontam que não há um entendimento comum sobre o que são a Jornada do Consumidor (B2C) e a Jornada do Cliente (B2B); isto é percebido pela ausência de uma terminologia única e pela existência de literatura com uma elevada gama de perspectivas relacionadas. Portanto, pode-se afirmar que a experiência do cliente teve um papel significativo no desenvolvimento da Jornada do Consumidor e ambos se relacionam simultaneamente.

Dentro do contexto B2B, um ambiente colaborativo crescente para cocriar e capturar valor é crucial porque as empresas B2B dependem de recursos externos para atender às necessidades complexas do mercado (GREGORY *et al.*, 2020; LEHTINEN; AALTONEN; RAJALA, 2019; LUSCH; VARGO; TANNIRU, 2010; STORBACKA, 2019; WATSON *et al.*, 2018). Portanto, analisar outras partes interessadas, além dos clientes (B2B), os consumidores (B2C) neste caso, para criação de valor e tomada de decisão pode melhorar o desempenho da empresa e a capacidade de sobrevivência a longo prazo (HOLLEBEEK *et al.*, 2019; HOLLEBEEK; KUMAR; SRIVASTAVA, 2020; LINDGREEN; WYNSTRA; 2005; OKAZAKI *et al.*, 2020; REYPENS; LIEVENS; BLAZEVIC, 2016). Especialmente em um contexto de inovação, engajar clientes empresariais (B2B) ao invés de somente consumidores (B2C), tem um impacto significativamente maior nos resultados do desenvolvimento de novos produtos (por exemplo: tempo de lançamento no mercado, desempenho financeiro) (CHANG; TAYLOR, 2016), e aprimora soluções para problemas de clientes empresariais (CORTEZ; JOHNSTON, 2017; ZHANG; XIAO, 2020).

Segundo Purmonen, Jaakkola e Terho (2023), a Jornada do Cliente B2B é, conceitualmente, mais ampla do que o processo de compra, porque inclui os caminhos percorridos pelos consumidores (B2C), desde a compra até o uso. Além disso, a Jornada do Consumidor difere do relacionamento com o cliente (B2B), pois limita-se ao foco da compra e uso de uma determinada oferta, esclarecendo a noção de que um fornecedor B2B pode ter várias Jornadas do Cliente em andamento com um único cliente ocorrendo

no contexto do negócio. Por fim, não ter o mapeamento da Jornada do Cliente (B2B) adaptado para constantes mudanças, por exemplo a adoção de novas soluções digitais adquiridas por consumidores, poderá resultar em relacionamento impactado de forma negativa no contexto da Gestão da Jornada do Cliente, pois o B2C é parte integrante do processo (LUNDIN; KINDSTRÖM, 2023).

3. MÉTODO

O presente estudo foi submetido a uma comissão de ética para realização da pesquisa, havendo, portanto, concordância dos participantes, bem como do representante legal da Operadora de Plano de Saúde submetida ao estudo de caso. Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória à luz da metodologia *blueprint* de serviços e *design* de serviços, utilizando-se da técnica coleta de dados com grupo focal (*focus group*). Nos grupos focais, os dados são coletados por meio da interação de um grupo selecionado sobre as questões determinadas pelos pesquisadores (MORGAN; HUNT, 1994). As discussões de grupos focais foram empregadas para identificar a Jornada do Cliente B2B e identificar a interação do usuário final (B2C), a partir dos pontos de contato durante toda a jornada de consumo do plano de saúde e as perspectivas dos clientes sobre a necessidade de serviços de suporte durante a jornada. Conforme especificado por estudos anteriores, a combinação de grupos focais e entrevistas semiestruturadas facilita o desenvolvimento de *insights* mais ricos para o entrevistador (AGEEVA; FOROUDI, 2019).

Entrevistas semiestruturadas com grupos focais foram realizadas a partir de uma abordagem qualitativa exploratória, utilizando a metodologia *service blueprint* para identificar os pontos de contatos na Jornada do Cliente, identificando uma interação síncrona dos atores B2B2C ao longo da jornada. O grupo focal (ver, Tabela 1: Características dos Participantes – Grupo Focal), contou com a participação de dezoito clientes (B2B), de uma operadora de plano de saúde do Rio Grande do Sul, considerada de médio porte (20 mil a 100 mil beneficiários – conforme classificação dada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar), que detém em torno de 65 mil beneficiários em sua carteira de clientes. Estes clientes são classificados como pequeno, médio e grande porte, da área de serviços, indústria e comércio.

Tabela 1 – Características dos Participantes – Grupo Focal

Participantes	Cargo do Entrevistado	Porte da Empresa	Grupo de Entrevista
1	Coordenadora de Saúde	Pequeno	1
2	Coordenador de Benefícios	Pequeno	2
3	Gerente Executivo de CSC, Saúde e Relações Sindicais	Pequeno	3
4	Analista de Recursos Humanos	Pequeno	1
5	Coordenador de Benefícios	Pequeno	2
6	Supervisor Recurso Humanos	Pequeno	3
7	Analista de Benefícios e Qualidade de Vida	Médio	1
8	Head de Gente e Gestão	Médio	2
9	Analista Administrativo	Médio	3
10	Analista de Recursos Humanos	Médio	1
11	Analista de Recursos Humanos	Médio	2
12	Coordenador de Benefícios	Médio	3
13	Gerente Geral de Remuneração e Bem-estar	Grande	1
14	Coordenador de Atração e Retenção	Grande	2
15	Coordenador de Benefícios	Grande	3
16	Coordenador de Benefícios	Grande	1
17	Supervisor Recurso Humanos	Grande	2
18	Coordenadora de Saúde	Grande	3

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa (2023).

Para a condução do grupo focal, foram seguidas três etapas para a construção da Jornada do Cliente. Na primeira etapa, foram definidas três categorias teóricas definidas *a priori* para mapear a Jornada do Cliente B2B, sendo elas: pré-compra, compra e pós-compra (LEMON, VERHOEF, 2016); A segunda etapa, tem como objetivo a construção de categorias empíricas que emergem a partir da interação entre os participantes dos grupos focais e, por fim, a identificação das subcategorias empíricas, que levaram em consideração os pontos de contato realizados entre os atores que atuam simultaneamente no processo de relacionamento B2B2C (HOMBURG; JOZIC; KUEHNL, 2017). O mapeamento da Jornada do Cliente (B2B) de forma holística deve levar em consideração a necessidade de todos os atores participantes de uma experiência de serviço (LEMON; VERHOEF 2016; FOLEY, 2018).

A realização dos grupos focais ocorreu de maneira síncrona, sendo realizadas por meio de videoconferência com auxílio da ferramenta *Microsoft Teams*. A ferramenta possibilita a gravação, o que facilita a análise *a posteriori* de todo o conteúdo discutido durante os grupos. Todos os participantes tiveram ciência da gravação do conteúdo dos grupos e aceitaram o Termo de Consentimento de Entrevista. Uma vez que a barreira entre o mundo real e o mundo digital é cada vez mais transparente, muitos estudos demonstram que as interações em ambos são bastante semelhantes, sendo até possível recriar os espaços e benefícios do mundo real, numa plataforma digital (STEWART; SHAMDASANI, 2017). Aliás, muitos estudos indicam que os participantes preferem a

conveniência do Focus Group online devido à flexibilidade de horário e pela possibilidade de participarem a partir do conforto das suas casas (STEWART; SHAMDASANI, 2017).

As discussões dos grupos iniciaram com perguntas abertas para obter informações sobre a Jornada do Cliente a partir das categorias teóricas definidas *a priori*, onde todos contribuíram com informações desde a pré-compra, compra e pós-compra dos serviços do plano de saúde, construindo, portanto, o mapa da jornada. Na sequência, com a ajuda dos moderadores, foram capturados detalhes importantes acerca das categorias teóricas definidas *a priori*, construindo, portanto, as categorias empíricas. Além disso, os participantes foram sondados, repetidamente, para obter *insights* mais profundos usando consultas baseadas em cenários, procurando identificar as subcategorias, ou seja, os pontos de contatos (ZEITHAML *et al.*, 2020).

A posteriori, foi realizada a transcrição completa da gravação da reunião dos grupos focais, iniciando pela compilação do mapa de jornada B2B e o entendimento da Jornada do Cliente, considerando as três etapas de compra sugeridas na literatura (HOMBURG; JOZIC; KUEHNL, 2017), bem como identificação do envolvimento dos usuários (B2C) em cada uma destas etapas. Após, seguiu-se para a fase de exploração do material por meio da análise de conteúdo, confirmando as categorias teóricas, as categorias empíricas e, por fim, as subcategorias (BARDIN, 2011).

4. RESULTADOS

Neste estudo, foram seguidas as indicações dos participantes para desenvolver o mapeamento da Jornada do Cliente B2B, a partir das suas experiências e rotinas diárias para administração e gestão do plano de saúde. Os achados possibilitaram mapear a Jornada do Cliente e os principais pontos de contato (*touchpoint*) no relacionamento B2B, assim como permitiram validar o objetivo de mapear a Jornada do Cliente, considerando os pontos de contato entre fornecedor e cliente (B2B), identificando a interação do usuário (B2C). A jornada de compra do cliente empresarial segue os processos de pré-compra, compra e pós-compra (categorias *a priori*) por meio de múltiplos pontos de contatos, com o envolvimento de diversos atores, consolidando as três categorias teóricas. Dessa forma, é possível indicar que o modelo conceitual de Lemon e Verhoef (2016), amplamente aplicado ao B2C, também é plausivelmente replicável a contextos B2B, de forma interativa entre fornecedor, cliente e usuário. O mapeamento da Jornada do Cliente B2B,

os pontos de contato e a interação do usuário final (B2C), perfazendo o relacionamento síncrono destes atores, estão demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1 – Mapeamento da Jornada do Cliente de Plano de Saúde – B2B



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa (2023).

4.1. ETAPA PRÉ-COMPRA

A jornada de um cliente se inicia muito antes da efetivação da transação de compra. Segundo Lemon e Verhoef (2016), essa primeira etapa da jornada é chamada de pré-compra e abarca os seguintes comportamentos: reconhecimento de uma necessidade, busca por um fornecedor viável e consideração. No primeiro ponto de contato, identificado como ‘Recebimento de Informações da Equipe de Vendas’, que tem a participação somente do cliente (B2B), o Grupo 1 relatou que “o fornecedor é uma marca forte e reconhecida pelos seus clientes, evidenciado quando estes trazem como ponto positivo a credibilidade da marca. Faz diferença no momento de optar pelo fornecedor”. Isso confirma a teoria de Voorhees *et al.* (2017) de que o primeiro contato com um parceiro de serviços é marcado pela construção de conhecimento por meio da busca por informações e recomendações, a fim de responder questões primárias e exploratórias.

4.2. ETAPA COMPRA

A compra é a segunda etapa da Jornada do Cliente e é caracterizada pelos comportamentos de escolha, pedido e pagamento, sendo a fase inicial do consumo. Possui processos críticos de tomada de decisão que, de forma geral, carecem de maior investigação na literatura (LEMON; VERHOEF, 2016). Na etapa de compra, identificaram-se, a partir das entrevistas, duas categorias empíricas apontadas pelos participantes, sendo a primeira a ‘Implantação do Serviço’ e, na sequência, a ‘Utilização do Serviço’. Estas duas categorias empíricas foram construídas pelos participantes e geraram dez novos pontos de contato (*touchpoints*), onde, novamente, identificou-se o relacionamento síncrono entre os atores, conforme relatado pelos participantes. Estes pontos de contato podem ser identificados em categorias que envolvem a experiência do cliente em relação ao ponto de contato com a marca, com os funcionários, com as relações sociais externas e independentes (DEMMERS; WELTEVREDEN; WILLEMIJN, 2020; LEMON; VERHOEF, 2016), chamadas aqui de subcategorias.

4.2.1. Implantação do serviço

Nesta etapa, relaciona-se o momento de utilização do serviço, seja para o cliente ou para o usuário final. Dentro desta jornada, ao optar pela compra/consumo, o consumidor passará por toda uma Jornada do Cliente, incluindo a busca de informação e considerações pré-consumo, interações com a marca e seu ambiente durante o evento de compra e consumo e, por fim, interações pós-compra e consumo (HAMILTON *et al.*, 2021). A partir de então, se inicia um processo interativo através do qual o usuário começa a considerar alternativas para satisfazer uma necessidade, avalia, escolhe entre elas e, então, se engaja no consumo (HAMILTON *et al.*, 2019; LEMON; VERHOEF, 2016).

Dois pontos de contato foram identificados nesta etapa, os quais demonstram o relacionamento interativo entre os atores (B2B2C). O primeiro refere-se ao *touchpoint* ‘Implantação do Plano de Saúde’, que neste momento trás satisfação quando envolve o usuário final, conforme relato do Grupo 3 de que “no momento de comunicação sobre a aquisição do plano de saúde, os colaboradores/usuários percebem que a empresa possui comprometimento com a qualidade de vida das pessoas. Isso é um diferencial no mercado de trabalho para retenção de funcionários”. O segundo momento de relacionamento interativo é o ‘Recebimento dos Cartões do Plano de Saúde’, onde o Grupo 2 manifestou que “há muita ansiedade por parte dos colaboradores/usuários em receber o cartão do

plano de saúde. Nos acionam diariamente para acompanhar a entrega”. Até este momento da jornada, oito pontos de contato foram identificados.

4.2.2. Utilização do serviço

Na visão tradicional, centrada na empresa, a jornada de compra do cliente B2B é definida como “o processo pelo qual o cliente passa por todos os estágios e pontos de contato que compõem a experiência do cliente” (LEMON; VERHOEF, 2016, p. 71), incluindo aspectos processuais e experienciais (FOLSTAD; KVALE, 2018), experiências passadas e fatores externos vistos sob a ótica do cliente (LEMON; VERHOEF, 2016). É nessa hora que o cliente utilizará e consumirá o produto, ampliará o engajamento com a empresa, fará solicitações de serviços e terá a possibilidade de comprovar se as promessas que lhe foram feitas nas etapas de pré-compra e compra serão efetivamente cumpridas (LEMON; VERHOEF, 2016).

Esse modelo utiliza o mapa da Jornada do Cliente B2B como ferramenta estratégica para entender e gerenciar todos os pontos de contato entre fornecedor e cliente durante o processo de compra, seja de um produto, uma experiência online, uma experiência de varejo, um serviço ou qualquer outra combinação, influenciando, assim, seu processo de tomada de decisão (CANFIELD; BASSO, 2017; RICHARDSON, 2010) e a experiência do cliente (BECKER; JAAKKOLA, 2019; TUEANRAT; PAPAGIANNIDIS; ALAMANOS, 2021).

A partir da implantação do serviço, onde é estabelecida como a etapa pré-consumo, avançando para a etapa de consumo, inicia-se, portanto, o consumo do serviço propriamente dito. Na categoria ‘Utilização do Serviço’, observa-se cinco *touchpoints*: a) inclusão de usuários; b) exclusão de usuários; c) desconto em folha de pagamento; d) reclamação de atendimento (antes da utilização); e) recebimento de suporte.

Como resultado desses pontos de contato, a empresa tem a experiência do cliente ao longo da jornada e suas reações espontâneas e não deliberadas a estímulos específicos (BECKER; JAAKKOLA, 2020) no campo afetivo, cognitivo, sensorial, social e simbólico. Com base nesses sentimentos, a empresa pode melhorar o *design* dessa experiência (LEMON; VERHOEF, 2016; MELE; RUSSO-SPENA, 2022; RICHARDSON, 2010). Nesta etapa, é possível identificar que o cliente B2B possui muitas necessidades para atender as suas demandas, as quais remetem, na maior parte das vezes, às expectativas do usuário (B2C), ou ainda, que tem em seus pontos de contato

uma visão voltada para experiência do usuário. Tendo em vista que esta etapa da jornada é a antecessora da pós-compra, ajustes e ações voltadas para atender as expectativas devem ser implementados.

4.3. ETAPA PÓS-COMPRA

A etapa de pós-compra compreende o momento em que o produto ou serviço adquirido passa a ser o centro das atenções, tornando-se o ponto de contato mais crítico de toda a jornada, sendo a fase de pós-consumo. No relacionamento B2B, à medida que as transações deixaram de ser eventos isolados e passaram a estar baseadas em relacionamento de longo prazo, são incorporados aspectos comportamentais como interdependência, confiança, cooperação, conflito, reciprocidade, expectativas, proximidade e parceria com um envolvimento pessoal intenso ao longo do tempo (DWYER; SCHURR; OH, 1987; STEWARD *et al.*, 2019).

Nesta etapa, a categoria empírica levantada pelos participantes foi a ‘Renovação do Contrato’, considerando, portanto, os últimos cinco pontos de contato trazidos pelos entrevistados. Contratos de plano de saúde em ambiente B2B são considerados de longo prazo, tendo em vista a complexidade do relacionamento e prestação de serviço. A renovação do contrato ocorre diversas vezes, tradicionalmente em períodos anuais, mantendo o relacionamento por longos períodos, oportunizando, portanto, a recorrência desta etapa. Os pontos de contato estabelecidos nesta etapa foram: a) relatório de custos; b) proposta para renovação; c) negociação de reajuste; d) acordo; e) cobrança do usuário. Destes pontos de contato, três têm relacionamento B2B, um demonstra relacionamento interativo (B2B2C) e o último, nesta ordem, exclusivamente B2C.

Por fim, a partir das categorias teóricas estabelecidas, a identificação das categorias empíricas e os pontos de contato durante a jornada, os participantes apontaram, conjuntamente, dezoito pontos de relacionamento durante a jornada, possibilitando a identificação da interatividade no relacionamento entre os atores, sendo que, a maioria destes *touchpoints* demonstraram a interação do usuário final, resultando em oito pontos de contato B2B2C. Considerando a interação do usuário final nos pontos de contato mapeados, percebeu-se que onze destes têm interatividade no relacionamento dos atores, resultando, portanto, na interação do usuário final em um relacionamento dito como exclusivamente B2B.

5. DISCUSSÃO

Lemon e Verhoef (2016, p.71) afirmam que “um elemento-chave para entender e gerenciar a experiência do cliente é a habilidade de mensurar e monitorar as suas reações frente às ofertas da empresa, especialmente atitudes e percepções”. Investigar e mensurar se a experiência do cliente está sendo positiva é um procedimento praticamente padrão no marketing B2C, mas ainda tímido no B2B. O estudo realizou a construção do mapeamento da Jornada do Cliente e identificou os principais pontos de contato no relacionamento, sendo este um ambiente exclusivamente B2B, por tratar-se de comercialização de plano de saúde a Pessoas Jurídicas. No entanto, observou-se que em muitos pontos de contato há a interferência do usuário final (B2C). A partir deste mapeamento, corrobora-se com a afirmação de que há sincronicidade entre os atores na Jornada do Cliente em plano de saúde, ou seja, tem interação direta e/ou indireta com o usuário final.

A partir da fala dos entrevistados, foi possível identificar o relacionamento interativo dos atores, onde o Grupo 1 relatou alguns dos pontos de atritos, como a “[...] falta de informação, falta de entendimento em relação à operacionalização, às diferenças dos planos, ao uso do aplicativo e à rede credenciada”. Essa etapa tem uma identificação de necessidade e busca pelo produto e/ou serviço oferecido, e é onde o reconhecimento de desejo é considerado dentro da experiência do cliente, quando a empresa passa a proporcionar uma satisfação com relação a essa necessidade (GAURI *et al.*, 2021; LEMON; VERHOEF, 2016; PASTRE, 2020).

Por outro lado, o Grupo 3 trouxe a seguinte manifestação:

Parte das entregas do serviço está sob a responsabilidade do fornecedor – interface operacional e tecnológica, procedimentos, informação e comunicação com o profissional de RH e com o beneficiário – porém parte relevante e significativa – atendimento assistencial – está exclusivamente sob responsabilidade do fornecedor com o usuário final.

A análise da experiência do cliente por meio dos seus processos e fases de compra é complexa pelo ponto de vista de que há efeitos dinâmicos e os usuários podem ter diferentes necessidades em cada uma das fases. Nesse sentido, é significativo que as empresas busquem processos determinantes para analisar as distintas perspectivas dos clientes sobre os processos de compra e os pontos de contato, identificando fatores relevantes e elementos específicos sobre a jornada de compra desses clientes a fim de

formalizar meios sobre sua fidelização à marca/empresa (LEMON; VERHOEF, 2016; MUCZ; GAREAU-BRENNAN, 2019).

O Grupo 3 reportou que “ampliar e assumir o relacionamento direto e aproximar-se dos beneficiários, tratando-os de forma individualizada, contribui para reforçar a fidelidade da marca e diminuir a influência de intermediários no fluxo de comunicação”. A fidelização do consumidor está ligada, diretamente, à descrição de ações que demonstrem as intenções comportamentais dos clientes de comprarem, periodicamente, a mesma marca. Esse processo é determinado pelo envolvimento do cliente com a marca e essa relação de lealdade pode ser reforçada por laços emocionais desenvolvidos durante o engajamento do cliente com a marca, assim como, o processo oposto (HOLLEBEEK; SRIVASTAVA; CHEN, 2019; ISLAM *et al.*, 2019).

Acerca dos relatos dos entrevistados, ficou evidenciado que o profissional de RH, neste caso o gestor do plano de saúde, tem atividades cotidianas que permeiam o relacionamento com o usuário final:

O desejo dos profissionais de RH em diminuir a intermediação entre funcionários e fornecedor é um dos temas que surgiu com grande intensidade, não pelo fato de eximir-se do papel que desempenha, mas como um apelo para que a operadora se aproxime dos beneficiários, a fim de que estes tratem das demandas assistenciais de forma direta (GRUPO 2).

Percebe-se necessidades trazidas pelos gestores do plano de saúde para realização de suas atividades ligadas ao seu dia a dia. Esse aspecto corrobora com o estudo de Tähtinen e Blois (2011) que aborda a empatia como um elemento emocional que é manifestada quando há apreciação da competência dos parceiros e uma história mútua construída, fazendo com o que o gestor do contrato envide todos os seus esforços para que o relacionamento continue.

Durante a jornada de compra, estudos como os de Andreini *et al.* (2018) e de Nikhashemi, Jebarajakirthy e Nusair (2019) descrevem análises importantes em relação à experiência determinada dentro do processo de interação entre marca e consumidor, que fomentam que a experiência da marca descrita de forma positiva impacta, favoravelmente, os processos de confiança, de comprometimento e de apego à marca, o que favorece, fortemente, a lealdade da marca (FERREIRA; SOUSA, 2019; HUANG, 2017; KHAN; FATMA, 2017; KHAN; RAHMAN; FATMA, 2016).

6. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar a interação do usuário final na Jornada do Cliente de plano de saúde, os principais pontos de contato dos clientes (B2B) e usuários do plano de saúde (B2C), demonstrando que há relação síncrona entre estes atores. Foi possível atualizar o estado da arte sobre o tema, considerando, portanto, que em um ambiente dito como exclusivo B2B há interações importantes e significativas por parte dos usuários do plano de saúde. Bastos, Satur e Abreu (2021), realizaram estudo na área da saúde, o qual resultou na afirmação de que clientes da saúde pública ou privada não possuem suas expectativas atendidas, concluindo que o cliente e o usuário são também cocriadores do serviço que usam, pois, participam ativamente da jornada de consumo.

Considerando que os estudos sobre a Jornada do Cliente no B2B encontram-se em estágio inicial, é fundamental que pesquisadores e profissionais continuem evoluindo e expandindo o seu olhar sobre temáticas. Ainda que esta pesquisa forneça novas perspectivas, não é sem limitações. Esta investigação foi aplicada a uma jornada específica relacionada à contratação de serviços empresariais de plano de saúde e, portanto, deve-se ter parcimônia ao estabelecer qualquer tipo de relação ou generalização com outra jornada no B2B como, por exemplo, a compra de bens e materiais ou setores distintos. Sendo assim, análises futuras poderiam focar no entendimento da interação do B2C em outros tipos de jornadas B2B, como a compra de bens e materiais ou outros contextos como relacionamentos colaborativos, fusões, aquisições e alianças estratégicas, seja no setor privado ou público, por exemplo.

É importante destacar que a Jornada do Cliente tem como objetivo mapear as interações com a empresa em múltiplos pontos de contato, considerando todos os atores envolvidos. A amostra deste estudo foi centrada em gestores de Recursos Humanos que contratam serviços em forma e benefícios para os seus colaboradores, ou seja, é um ator da jornada. Destaca-se ainda, que no âmbito da saúde suplementar, os contratos coletivos¹

¹ Resolução Normativa ANS Nº 557, de 14 de dezembro de 2022. Dispõe sobre a classificação e características dos planos privados de assistência à saúde e regulamenta a sua contratação, dispõe sobre a contratação de plano privado de assistência à saúde coletivo empresarial por empresário individual e dispõe sobre os instrumentos de orientação para contratação de planos privados de assistência à saúde. Disponível em:

<https://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=textoLei&format=raw&id=NDMyOQ==>. Acesso em: dez./22.

(objeto do presente estudo – B2B) não tem os índices de reajustes das mensalidades determinados, classificado, portanto, como contratos de livre negociação. Por outro lado, contratos individuais e/ou familiares tem índice de reajuste das mensalidades estabelecidos anualmente pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), ou seja, pode-se ter comportamentos diferentes dos atores dependendo da forma de contratação. No entanto, ao longo do mapeamento é possível confirmar a participação ativa do usuário final, sendo este um ator influenciador ao longo do relacionamento. Sendo assim, futuros estudos poderiam investigar de que forma os *touchpoints* podem exercer impacto nesses atores e demonstrar suas similaridades ou divergências.

Por fim, os achados conduzem ao entendimento de que o campo para pesquisas na temática interativa de consumo de serviço de saúde, em ambiente dito exclusivamente B2B, aborda pontos de contatos importantes do usuário (B2C), o que abre possibilidades diversas para pesquisas futuras em marketing, em especial, acerca do contexto da área da saúde, porém não restringindo-se a outras áreas.

Recomenda-se, no entanto, identificar e procurar entender a forma de patrocínio do benefício plano de saúde aos usuários, tendo em vista que é critério da empresa compradora a prerrogativa de cobrança do valor das mensalidades, podendo ser integral ou parcial, chamados de planos de saúde contributivos ou não contributivos. Isso poderá determinar a influência do usuário final quando da aquisição do serviço plano de saúde em forma de benefício, ao longo da jornada.

REFERÊNCIAS

AGEEVA, E.; FOROUDI, P. Tourist's destination image through regional tourism: from supply and demand sides perspectives. **Journal of Business Research**, 101, 334–348, 2019.

AHEARNE, M.; ATEFI, Y.; LAM, S.K.; POURMASOUDI, M. The future of buyer-seller interactions: a conceptual framework and a research agenda. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, 50(1), 22–45, 2022.

ANDREINI, D.; PEDELIENTO, G.; ZARANTONELLO, L.; SOLERIO, C. A renaissance of brand experience: advancing the concept through a multi-perspective analysis, **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 91, p. 123-133, out. 2018.

ANDERSEN, J. C.; NARUS, J. A.; NARAYANDAS, D. **Business Market Management** – Understanding, creating, and delivering value (3rd ed.). Pearson International Edition, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARON, S.; WARNABY, G.; HUNTER-JONES, P. **Service(s) Marketing Research: Developments and Directions**, 16 (2), 150–171, 2014.

BASTOS, A. F. V.; SATUR, R. V.; ABREU, N. R. Vida cuidada, saúde preservada: Qualidade dos serviços públicos e privados de saúde. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, [s. l.], v. 10, 2021.

BAYNAST, A.; LENDREVIE, J.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, V. **Mercator 25 Anos** – O Marketing na Era Digital (18. ed. atualizada). Dom Quixote, 2021.

BECKER, Larissa; JAAKKOLA, Elina. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, p. 630-648, 2020.

BRENNAN, R.; CANNING, L.; McDOWELL, R. **Business-to-business marketing** (5th ed.). Sage, 2020.

CANFIELD, D.S.; BASSO, K. Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test. **Journal of International Consumer Marketing**, 29(2), 104–117, 2017.

CHANG, W.; TAYLOR, S.A. The effectiveness of customer participation in new product developments: a meta-analysis. **Marketing Magazine**, 80(1), 47–64, 2016.

CORTEZ, R.; JOHNSTON, J. The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. **Industrial Marketing Management**, 66(11), 90-102, 2017.

DELLAERT, B.G.C. The Consumer Production Journey: Marketing to Consumers as Co-Producers in the Sharing Economy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 47, 238–54, 2019.

DEMMERS, J.; WELTEVREDEN, J.W.J.; WILLEMIJN M. van Dolen. Consumer Engagement with Brand Posts on Social Media in Consecutive Stages of the Customer

Journey. **International Journal of Electronic Commerce**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 53-77, 2020.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

FELIX, R.; RAUSCHNABEL, P.A.; HINSCH, C. Elements of strategic social media marketing: a holistic framework. **Journal of Business Research**, Vol. 70, pp. 118-126, 2017.

FERREIRA, J.; SOUSA, B. Experiential Marketing as Leverage for Growth of Creative Tourism: a co-creative process. In: ROCHA, A.; ABREU, A.; CARVALHO, J. V. de;

LIBERATO, D.; GONZÁLEZ, E. A.; LIBERATO, P. (Eds.). **Advances in Tourism, Technology and Smart Systems**. Smart Innovations, Systems Technologies, Singapore: Springer, 25 nov. 2019. v. 171, p. 567-577.

FOLEY, S.M. Service Design for Delivery of User Centered Products and Services in Healthcare. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 24(1), pp. 69-77, 2018.

FOLSTAD, A.; KVALE, K. Customer journeys: a systematic literature review. **Journal of Service Theory and Practice**, 28(2), 196-227, 2018.

GAURI, D. K.; JINDAL, R. P.; RATCHFORD, B.; FOX, E.; BHATNAGAR, A.; PANDEY, A.; NAVALLO, J. R.; FOGARTY, J.; CARR, S.; HOWERTON, E. Evolution of retail formats: past, present, and future. **Journal of Retailing**, [s. l.], v. 97, n. 1, p. 42-61, mar. 2021.

GREGORY, A. J.; ATKINS, J. P.; MIDGLEY, G.; HODGSON, A. M. Stakeholder identification and involvement in problem structuring interventions. **European Journal of Operations Research**, 283(1), 321–340, 2020.

GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A. L. Understanding the retail experience experiences and managing the customer journey. **Retail Journal**, 96(1), 3–8, 2020.

GUMMESSON, E.; POLESE, F. B2B is not an island. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 337-350, 2009.

HAMILTON, R.; THOMPSON, D.; BONE, S.; CHAPLIN, L.N.; GRISKEVICIUS, V.; GOLDSMITH, K.; HILL, R.; JOHN, D.R.; MITTAL, C.; O'GUINN, T.; PIFF, P.; ROUX,

C.; SHAH, A.; ZHU, M. 111 The effects of scarcity on consumer decision journeys. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 47(3), 532–550, 2019.

HAMILTON, R.; FERRARO, R.; HAWS, K.L.; MUKHOPADHYAY, A. Traveling with companions: The social customer journey. **Journal of Marketing**, 85(1), 68–92, 2021.

HOLLEBEEK, L. D.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. From customer, to actor, to stakeholder engagement: taking stock, conceptualization, and future directions. **Service Research Journal**, 1–16, 10, 2020.

HOLLEBEEK, L. D.; SPOTT, D. E.; ANDREASSEN, T. W.; COSTLEY, C.; KLAUS, P.; KUPPELWIESER, V.; RATHER, R. A. Customer engagement in evolving technological environments: Synopsis and guiding propositions. **European Journal of Marketing**, 53 (9), 2019.

HOLLEBEEK, L.D.; SRIVASTAVA, R.K.; CHEN, T. S-D logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 161–185, jan. 2019.

HOMBURG, C.; TISCHER, M. Customer journey management capability in business-to-business markets: Its bright and dark sides and overall impact on firm performance. **Journal of the Acad. Mark. Sci.**, 2023.

HOMBURG, C.; JOZIĆ, D.; KUEHNL, C. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, p. 377-401, 2017.

HUANG, C. The impacts of brand experiences on brand loyalty: mediators of brand love and trust. **Management Decision**, [s. l.], v. 55, n. 5, p. 915-934, 2017.

ISLAM, J.U.; HOLLEBEEK, L.D.; RAHMAN, Z.; KHAN, I.; RASOOL, A. Customer engagement in the service context: an empirical investigation of the construct, its antecedents, and consequences. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 50, p. 277-285, 2019.

KANDAMPULLY, J.; ZHANG, T.; JAAKKOLA, E. Customer Experience Management in Hospitality: A Literature Synthesis, New Understanding and Research Agenda. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 30, 21-56, 2018.

KEMP, E.; BRIGGS, E.; ANAZA, N. A. The emotional side of organizational decision-making: examining the influence of messaging in fostering positive outcomes for the brand. **European Journal of Marketing**, 2020.

KHAN, I.; RAHMAN, Z.; FATMA, M. The concept of online corporate brand experience: an empirical assessment. **Marketing Intelligence and Planning**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 711-730, 2016.

KHAN, I.; FATMA, M. Antecedents and outcomes of brand experience: an empirical study. **Journal of Brand Management**, [s. l.], v. 24 n. 2, p. 439-452, out. 2017.

KUEHNL, C.; JOZIC, D.; HOMBURG, C. Effective Customer Journey Design: Conception, Measurement and Consequences. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, 47(3), 551-568, 2019.

LEHTINEN, J.; AALTONEN, K.; RAJALA, R. Stakeholder management in complex product systems: Practices and justifications for engagement and disengagement. **Industrial Marketing Management**, 79, 58–70, 2019.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LILIEN, G.L. The B2B knowledge gap. **International Journal of Research in Marketing**, 33(3), 543–556, 2016.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: what do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, 34(7), 732–748, 2005.

LUNDIN, L.; KINDSTRÖM, D. Digitalizing customer journeys in B2B markets. **Journal of Business Research**, v. 157, p. 113639, 2023.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; TANNIRU, M. Service, value networks and learning. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, 38(1), 19–31, 2010.

MAECHLER, N.; SAHNI, S.; VAN O. M. **Improving the business-to-business customer experience**. 2016. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/improving-the-business-to-business-customer-experience>, Acesso em: 01 mar. 2023.

MARVASTI, N. B.; HUHTALA, J-P.; YOUSEFI, Z. R.; VANIALA, I.; UPRETI, B.; MALO, P.; KASKI, S.; TIKKANEN, H. Is this company a lead customer? Estimating stages of B2B buying journey. **Industrial Marketing Management**, 97, 126-133, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.003>. Acesso em: 23 dez. 2022.

MELE, C.; RUSSO-SPENA, T. A arquitetura da jornada digital do cliente: uma interação dinâmica entre sistemas de insights e sistemas de engajamento. **Revista Europeia de Marketing**, 2022.

MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

MUCZ, D.; GAREAU-BRENNAN, C. Evaluating Customer Experience through Customer Journey Mapping and Service Blueprinting at Edmonton Public Library: an exploratory study. Partnership: **The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 1-28, 2019.

NATH, A.; SAHA, P.; SALEHI-SANGARI, E. Blurring the borders between B2B and B2C: A model of antecedents behind usage of social media for travel planning. **Journal of business and industrial marketing**, 34(7), 1468 – 1481, 2019.

NIKHASHEMI, S.R.; JEBARAJAKIRTHY, C.; NUSAIR, K. Uncovering the roles of retail brand experience and brand love in the apparel industry: non-linear structural equation modelling approach. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 48, p. 122-135, 2019.

OKAZAKI, S.; PLANGGER, K.; ROULET, T.; MENÉNDEZ, H. D. Stakeholder evaluation, network engagement. **European Journal of Marketing**. 2020.

PASTRE, Gabriela. **A experiência do cliente webroomer na jornada de compra no varejo multicanal**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

PETRI, J.; JACOB, F. The client as a facilitator of (co)creation of value action in the business of solutions. **Industrial Marketing Management**, 56, 63–72, 2016.

PIZZUTTI, C.; GONÇALVES, R.; FERREIRA, M. Information search behavior at the postpurchase stage of the customer journey. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 50(5), 981–1010, 2022.

PURMONEN, A.; JAAKKOLA, E.; TERHO, H. B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. **Industrial Marketing Management**, v. 113, p. 74-87, 2023.

REYPENS, C.; LIEVENS, A.; BLAZEVIC, V. (2016). Leveraging value in multistakeholder innovation networks: a process framework for co-creation and value capture. **Industrial Marketing Management**, 56, 40–50, 2016.

RICHARDSON, A. Using the Customer Journey to Improve Customer Experience. **Harvard Business Review** (Vol. 15, N. 1, p. 2–5), 2010.

SCHMITT, B.; BRAKUS, J. J.; ZARANTONELLO, L. From psychological experience to consumer experience. **Journal of Consumer Psychology**, 25(1), 166–171, 2015.

STEWART, M. D.; NARUS, J. A.; ROEHM, M. L.; RITZ, W. From Transactions to Journeys and Beyond: The Evolution of B2B Buying Process Modeling. **Industrial Marketing Management**, 83, 288–300, 2019.

STEWART, D. W.; SHAMDASANI, P. Online Focus Groups. **Journal of Advertising**, 46(1), 48–60, 2017.

STORBACKA, K. Engagement of actors, value creation and market innovation. **Industrial Marketing Management**, 80, 4–10, 2019.

THE CMO SURVEY. **Relatório de destaques e insights**. 2019. Disponível em: https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2019/08/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Aug-2019-1.pdf. Acesso em: 01 mar. 2023.

TÄHTINEN, J.; BLOIS, K. The involvement and influence of emotions in problematic business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 6, p. 907-918, 2011.

TUEANRAT, Y.; PAPAGIANNIDIS, S.; ALAMANOS, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. **Journal of Business Research**, 125, 336-353, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>. Acesso em: 01 mar. 2023.

ULAGA, W. The journey towards customer centricity and service growth in B2B: a commentary and research directions. **AMS Review**, v. 8, n. 1-2, p. 80-83, 2018.

VOORHEES, C. M.; PAUL W.; FOMBELLE, Y.; GREGOIRE, S. B.; ANDERS G.; RUI S. Service Encounters, Experiences, and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand Our Lens. **Journal of Business Research**, 79, 269–80, 2017.

WATSON, R.; WILSON, H. N.; SMART, P.; MACDONALD, E. K. Harnessing the difference: The capacity-based framework for stakeholder engagement in environmental innovation. **Journal of Product Innovation Management**, 35(2), 254–279, 2018.

WIERSEMA, F. The B2B agenda: The current state of the B2B marketing and a look ahead. **Industrial Marketing Management**, 42(4), 470–488, 2013.

WITELL, L.; KOWALKOWSKI, C.; PERKS, H.; RADDATS, C.; SCHWABE, M.; BENEDETTINI, O.; BURTON, J. Characterizing customer experience management in business markets. **Journal of Business Research**, 116, 420–430, 2020.

WOLLAN, R.; QUIRING, K.; SCHUNCK, O. **B2B Customer Experience Research**

Findings. 2015. Disponível em: https://www.accenture.com/%20t20161216T021856Z__w__ /usen/_acnmedia/PDF-27/Accenture-Strategy-B2B-Customer-Experience-2015-Research.pdf. Acesso em: 01 mar. 2023.

WORM, S.; BHARADWAJ, S. G.; ULAGA, W.; REINARTZ, W. J. When and why do customer solutions pay off in enterprise markets? **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, 45(4), 490–512, 2017.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso. 2016.

ZEITHAML, V. A.; JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K.; TULI, K. R.; ULAGA, W.; ZALTMAN, G. A theories-in-use approach to building marketing theory. **Journal of Marketing**, 84(1), 32–51, 2020.

ZHANG, H.; XIAO, Y. Customer engagement in big data analytics and its impact on B2B innovation. **Industrial Marketing Management**, 86, 99–108, 2020.

ZOLKIEWSKI, J.; STORY, V.; BURTON, J.; CHAN, P.; GOMES, A.; HUNTER-JONES, P.; ROBINSON, W. Strategic B2B customer experience management: the

importance of outcomes-based measures. **Journal of Services Marketing**, 31(2), 172-184, 2017.