



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
CURSO DE DOUTORADO (CDA)

**DO INVISÍVEL AO ESSENCIAL: O Papel Estratégico dos  
Intermediários de Marketing na Construção da Jornada de Compra**

DAIANE PEREIRA DA FONSECA

Brasília/DF  
2025

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
CURSO DE DOUTORADO (CDA)

**DO INVISÍVEL AO ESSENCIAL: O Papel Estratégico dos  
Intermediários de Marketing na Construção da Jornada de Compra**

DAIANE PEREIRA DA FONSECA

Tese apresentada ao Curso de Doutorado (CDA) do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB), como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

**Orientador:**

Prof. Dr. Karim Marini Thomé (Universidade de Brasília - PPGA/UnB).

**Comissão Examinadora:**

Profa. Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt - Examinadora Interna (Universidade de Brasília - PPGA/UnB)

Prof. Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu - Examinador Externo (Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFPB)

Prof. Dr. Ricardo Limongi França Coelho - Examinador Externo (Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM/UFG)

Prof. Dr. Rafael Barreiros Porto - Examinador Suplente (Universidade de Brasília - PPGA/UnB)

Brasília-DF  
2025

## AGRADECIMENTO

Ninguém caminha verdadeiramente só. Cada passo dado é sustentado pelas mãos que nos apoiam, pelas palavras que nos encorajam e pelos corações que acreditam em nós mesmo quando vacilamos. Este trabalho, fruto de um percurso longo e desafiador, só foi possível graças ao amor, à presença e à força de pessoas especiais que caminharam ao meu lado.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me sustentar nos dias difíceis, por me dar luz quando tudo parecia escuro e por renovar em mim, constantemente, a esperança e o ânimo para seguir em frente.

À minha família, minha base, meu porto seguro. Aos meus pais, Luciano e Odete, meu amor eterno e minha gratidão profunda. Obrigado por cada gesto de cuidado, por cada palavra de incentivo, por cada sacrifício silencioso feito em meu nome. Nada do que sou ou conquistei seria possível sem vocês.

Às minhas irmãs, Raiane e Luciana, e às minhas sobrinhas, Wanessa Fernanda e Anna Beatriz, meu carinho imenso. Obrigado por me envolverem em tanto afeto, por acreditarem em mim com um amor que acolhe, consola e impulsiona. Vocês são parte essencial de tudo isso.

Aos amigos que a vida generosamente colocou em meu caminho, Pe. José Eudes, Pe. Gustavo Santana, Carolina Carvalho, Manoel Soares e Adriane Caetano, minha gratidão pela amizade verdadeira, pelas palavras certas nos momentos incertos e pela presença constante. Cada um de vocês fez diferença nesta jornada.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pelo importante apoio concedido por meio da bolsa. À Universidade de Brasília, por oferecer um ambiente fértil para o desenvolvimento do conhecimento e pela estrutura que tanto contribuiu para minha formação. Ao Programa de Pós-Graduação em Administração, e a todo o corpo docente, meu sincero reconhecimento.

Aos professores Siegrid Guillaumon, Ricardo Limongi e Nelsio Abreu, agradeço profundamente pela generosidade e disponibilidade em integrar esta banca, contribuindo com olhares atentos e experiências valiosas.

E por fim, mas com um lugar muito especial no coração, rendo um agradecimento ao meu orientador. Mais do que um guia, foi um verdadeiro intermediário nessa jornada acadêmica. Durante doze anos, construiu comigo uma relação que ultrapassou os muros da universidade e se transformou em amizade e confiança. Obrigado por acreditar em mim, por enxergar meu potencial mesmo nas minhas incertezas. Sua dedicação, seu compromisso e sua humanidade marcaram profundamente minha trajetória. Levo comigo, além do aprendizado, um profundo respeito e carinho por tudo que vivemos.

A todos vocês, minha eterna gratidão.

*“à tribulação gera a constância, a constância leva a uma virtude  
provada, a virtude provada desabrocha em esperança; e a  
esperança não decepciona.”*

(Rm 5, 1-5)

## RESUMO

Esta tese tem como objetivo explorar o papel dos intermediários de marketing na jornada de compra, com foco em sua orientação na experiência do cliente e nas interações com múltiplos stakeholders. A tese foi estruturada em três artigos complementares e utilizou uma abordagem qualitativa, baseada em estudo de caso e entrevistas em profundidade, observação participante e monitoramento das redes sociais de profissionais atuantes no setor imobiliário. Os resultados demonstram que os intermediários deixam de atuar apenas como facilitadores transacionais, assumindo papéis estratégicos como co-criadores de valor, conselheiros profissionais e mediadores simbólicos e operacionais. O primeiro artigo evidenciou que esses agentes operam com diferentes graus de controle e personalização, moldando e, em certos casos, fragmentando a jornada do cliente. O segundo artigo explorou a dimensão performática do aconselhamento, revelando práticas formais e informais de construção de autoridade e confiança. O terceiro artigo destacou a atuação interdependente entre intermediários e stakeholders funcionais, simbólicos e institucionais, que juntos asseguram a coerência, legitimidade e qualidade da experiência do cliente. Os achados contribuem para ampliar a teoria dos intermediários de marketing, da jornada do cliente e da gestão de stakeholders, propondo uma releitura das tipologias tradicionais. Além disso, oferecem insights práticos para profissionais e gestores sobre estratégias de mediação, aconselhamento e colaboração que maximizem o valor da jornada e fortaleçam a reputação de marcas e serviços.

**Palavras-chave:** intermediários de marketing; jornada do cliente; partes interessadas; influencers; co-criadores de valor.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to explore the role of marketing intermediaries in the customer journey, focusing on their guidance on the customer experience and their interactions with multiple stakeholders. The thesis was structured around three complementary articles and employed a qualitative approach, based on a case study and in-depth interviews, participant observation, and monitoring of the social media of professionals working in the real estate sector. The findings show that intermediaries go beyond acting merely as transactional facilitators, taking on strategic roles as co-creators of value, professional advisors, and symbolic and operational mediators. The first article demonstrated that these agents operate with varying degrees of control and personalization, shaping and sometimes fragmenting the customer journey. The second article explored the performative dimension of advisory practices, revealing formal and informal strategies for building authority and trust. The third article highlighted the interdependent relationships between intermediaries and functional, symbolic, and institutional stakeholders, who together ensure the coherence, legitimacy, and quality of the customer experience. The findings contribute to advancing the theory of marketing intermediaries, customer journey, and stakeholder management by proposing a critical reinterpretation of traditional typologies. Moreover, they offer practical insights for professionals and managers on mediation, advisory, and collaborative strategies that enhance the value of the journey and strengthen the reputation of brands and services.

**Keywords:** marketing intermediary; customer purchase journey; stakeholders; influencers; co-creators of value.

## Lista de tabelas

Tabela 1-Tipologias de intermediário de marketing .....	25
Tabela 2-Dimensões dos intermediários de marketing e descrição .....	31
Tabela 3-Comparação resumida entre as dimensões e tipologias dos intermediários de marketing .....	40
Tabela 4 - Perfil dos entrevistados.....	60
Tabela 5-Classificação metodológica da pesquisa .....	61
Tabela 6 - Dimensões e tipologias dos participantes.....	91
Tabela 7-Tipologias de intermediários de marketing .....	109
Tabela 9-Stakeholders primários identificados na jornada .....	115
Tabela 10 - stakeholders simbólicos.....	117
Tabela 11 - Stakeholders institucionais .....	118
Tabela 12 - Stakeholders de suporte funcional.....	119
Tabela 13 - Stakeholders periféricos .....	121
Tabela 14 - Tipologias de Stakeholders na Jornada do Cliente .....	122
Tabela 15 - Contribuições dos Três Artigos sobre Intermediários e Jornada do Cliente .....	129
Tabela 16 - Principais descobertas: temas, contextos e metodologias identificados em estudos de intermediários de marketing .....	149

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Estrutura da tese em relação à objetivos e estudos.....	18
Figura 2 – Protocolo para a Revisão Sistemática de Literatura.....	26
Figura 3 - Uma framework integrativa: As dimensões-chave dos intermediários na jornada de compra dos clientes .....	91



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABRAINC – Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias

CJ - Jornada de Compra do Cliente

CX – Experiência do Cliente

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Apresentação e delimitação do tema .....	12
1.2 Justificativa e Problematização .....	14
1.3 Objetivos da Pesquisa .....	16
1.4. Estrutura da Tese .....	17
ESTUDO 1: Os Papéis dos Intermediários de Marketing na Configuração da Jornada de Compra do Cliente .....	19
1.Introdução .....	19
2. Referencial Teórico .....	22
2.1. Intermediários de marketing e seu papel distinto na jornada de compra do cliente.....	22
2.2.Conceituando e tipificando o intermediário de marketing na jornada de compra do cliente.....	23
3. Metodologia .....	26
4. Resultados .....	29
4.1 Análise comparativa dos intermediários de marketing na Jornada de Compra do Cliente.....	35
5. Discussão .....	42
6. Implicações teóricas e gerenciais.....	44
7. Conclusões.....	46
8. Pesquisas futuras e limitações do estudo .....	47
ESTUDO 2: De Figurante a Coadjuvante: Como o Intermediário de Marketing Transforma a Jornada de Compra.....	52
1. Introdução .....	52
2. Referencial teórico .....	54
2.1 Os intermediários na jornada do cliente.....	54
2.2 Intermediários de marketing e o setor imobiliário.....	56
3 Métodos e técnicas de pesquisa .....	58
3.1 Classificação metodológica da pesquisa .....	58
3.2 Forma de coleta e análise dos dados .....	62
4. Resultados .....	64
4.1 A natureza da fonte .....	66
4.2 Responsabilidade.....	69
4.3 A Imparcialidade da fonte .....	72
4.4 Controle .....	75
4.5 Personalização.....	77

4.6 Grau de relacionamento.....	79
4.7 Direção da orientação .....	81
4.8 Natureza do aconselhamento oferecido.....	83
4.9 Uso do produto.....	86
4.10 Grau de expertise.....	88
4.11 Dimensões e tipologias de intermediários .....	90
5. Discussão dos resultados: reforço do papel dos intermediários na jornada do cliente .....	93
6.Considerações Finais e Implicações da Pesquisa .....	97
Limitações do Estudo e direções futuras.....	99
ESTUDO 3: Com Quem os Intermediários de Marketing se Conectam? Stakeholders na Jornada de Compra do Cliente.....	101
1. Introdução .....	101
2. Referencial teórico .....	103
2.1 Investigando a Jornada de Compra do Cliente .....	103
2.2 Stakeholders na jornada de compra do cliente .....	106
2.3. Intermediários de marketing como stakeholders.....	107
3 Métodos e técnicas de pesquisa .....	109
3.1 Classificação metodológica da pesquisa .....	109
3.2 Forma de coleta e análise dos dados .....	112
4. Resultados .....	114
4.1 Stakeholders primários na jornada do cliente .....	115
4.2 Stakeholders simbólicos na jornada do cliente .....	117
4.3 Stakeholders institucionais na jornada do cliente.....	118
4.4 Stakeholders de suporte funcional na jornada do cliente .....	119
4.5 Stakeholders periféricos na jornada do cliente .....	120
5. Discussão.....	121
6. Conclusão .....	125
CONEXÕES ENTRE OS ARTIGOS .....	127
CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A TESE .....	129
REFERÊNCIAS .....	133
APÊNDICE A – Revisão Sistemática de Literatura.....	149
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada .....	158
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	164

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação e delimitação do tema

A crescente necessidade de orientação durante o processo de compra tem despertado maior atenção de diversos stakeholders, ou seja, de “grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos desse processo” (Freeman, 2010, p.46), bem como para seus comportamentos e experiências ao longo da jornada de consumo. Nesse contexto, ganham destaque os intermediários de marketing, indivíduos ou grupos que atuam como influenciadores e facilitadores em diferentes etapas da jornada de compra. Conforme é apontado por diversos autores (Abuhashesh et al., 2025; Arora & Bawa, 2022; Campbell & Farrell, 2020; Steffel & Williams, 2017), esses agentes exercem papéis múltiplos: orientam decisões, respondem a estímulos do mercado e, em certas situações, contribuem diretamente para as escolhas dos clientes.

A jornada de compra, por sua vez, é compreendida como o percurso vivido pelo cliente ao longo dos diversos pontos de contato com produtos, serviços e marcas, os quais moldam sua experiência de consumo (Becker et al., 2020; Liu et al., 2024; Mele et al., 2025; Tueanrat et al., 2021). Nesse cenário complexo e interconectado, os intermediários de marketing emergem como atores estratégicos, cuja atuação influencia significativamente a percepção de valor e a tomada de decisão dos clientes ao longo dessa jornada.

Nesse sentido, os intermediários de marketing são frequentemente retratados como agentes que influenciam atitudes e comportamentos dos clientes, especialmente nos estágios iniciais do processo de compra (ver, por exemplo: Casaló et al., 2020; Fitriati et al., 2023; Pradhan et al., 2023). No entanto, a literatura também os descreve como atores que impactam diretamente a experiência do cliente ao longo de toda a jornada de compra, conduzindo reações e moldando percepções (Aggarwal et al., 1998; Solomon et al., 2006).

Diante dessa diversidade de papéis, torna-se desafiador compreender com precisão qual é, de fato, o papel dos intermediários na jornada de compra e quais formas eles podem assumir. Esse entendimento se mostra particularmente relevante em um cenário onde clientes e empresas buscam continuamente simplificar experiências de compra cada vez mais complexas e, sobretudo, marcadas pela presença crescente da Inteligência Artificial (IA). Tecnologias baseadas em IA têm

redefinido a forma como os consumidores acessam informações, recebem recomendações e tomam decisões ao longo da jornada de compra, tornando os intermediários digitais ainda mais influentes e multifacetados (Pradhan et al., 2024; Lim & Kim, 2025). Além disso, à medida que a IA assume papéis cada vez mais personalizados e proativos, os próprios intermediários passam a incorporar capacidades cognitivas e analíticas que ampliam sua eficácia e seu alcance (Hermann & Puntoni, 2024), desafiando as concepções tradicionais de influência e intermediação no consumo.

Para aprofundar essa compreensão, propõe-se a abertura da "caixa preta" dos intermediários de marketing, uma metáfora que convida à investigação crítica de como esses agentes são percebidos e definidos (Hollebeek et al., 2023a; Hollebeek et al., 2022a; Hollebeek et al., 2022b; Viglia et al., 2023). Em vez de assumir que o intermediário atua de forma neutra ou engajada por padrão, esta pesquisa explora os espaços intermediários entre essas posições, lançando luz sobre as características que os definem. Nessa perspectiva, os intermediários são entendidos como entidades situadas entre produtores e consumidores, cuja função principal é tornar os bens mais acessíveis e a jornada mais fluida e satisfatória (Donnelly, 1976; Shaw & Jones, 2005). Ao participarem ativamente do processo de compra, esses agentes interagem, de forma direta ou indireta, com outras partes interessadas (como empresas, funcionários e vendedores), contribuindo para a coprodução da experiência do cliente final.

Os estudos que fundamentam esta tese aprofundam-se em aspectos da experiência do cliente, com ênfase nas interações entre o consumidor final e as empresas por meio de diversos pontos de contato e partes interessadas. No entanto, esses trabalhos pouco evidenciam o papel dos intermediários nesse processo, especialmente no que se refere à sua atuação ao longo dos diferentes estágios da jornada de compra. Diante dessa lacuna, o presente estudo busca contribuir para o campo do comportamento do cliente ao mapear e analisar as características e dimensões que orientam os intermediários de marketing. Além disso, visa ampliar a compreensão sobre a jornada e a experiência do cliente, ao investigar de que forma esses agentes influenciam as decisões de compra e moldam a experiência do cliente final.

## 1.2 Justificativa e Problemática

Uma das principais tendências globais de comportamento de consumo é a adoção do consumo intermediado, caracterizado pelo uso de mecanismos que reduzem incertezas durante o processo de compra e ampliam a abertura dos compradores para apoio externo (Arora & Bawa, 2022; Sorosrungruang et al., 2024). A crescente preocupação com conveniência e segurança, tanto por parte das empresas quanto dos clientes, tem impulsionado o surgimento e fortalecimento de agentes intermediários que atuam como facilitadores ao longo da jornada de compra.

Mais do que solicitar apoio para comparar opções de bens e serviços, os clientes vêm delegando a terceiros tarefas como a execução da compra e até mesmo a avaliação pós-compra, tornando o processo mais fluido e eficiente (Jaakkola, 2007). Esse comportamento evidencia o aumento da complexidade da jornada de compra e a consequente necessidade de suporte especializado.

Por muitos anos, foi comum assumir que os clientes conduziam suas jornadas de forma autônoma (Aggarwal & Mazumdar, 2008; Solomon, 1987; Stone, 2016). Essa suposição se sustentava em contextos com menor variedade de produtos, proximidade entre produtor e cliente e ausência de tecnologias complexas. No entanto, com o avanço das tecnologias digitais e a multiplicação dos pontos de contato, os estágios da jornada, pré-compra, compra e pós-compra, tornaram-se mais fragmentados e exigentes. Nesse novo cenário, cresce a adoção de estratégias que simplificam o processo, como o uso de intermediários de marketing (Steffel & Williams, 2018; Masuda, 2022; Allal-Chérif et al., 2024).

Embora a figura do intermediário não seja nova, sua atuação assume formas contemporâneas impulsionadas pelo ambiente digital. Nesse contexto, destacam-se os influenciadores digitais como uma categoria amplamente estudada e reconhecida pela literatura como agentes de mediação e persuasão na jornada de compra (Abuhashesh et al., 2025; Allal-Chérif et al., 2024). A popularidade dessa tipologia levou a uma concentração teórica e empírica significativa sobre o papel dos influencers, muitas vezes em detrimento da análise de outros tipos de intermediários igualmente relevantes.

Reforçando essa lacuna, Hollebeek et al. (2023a) apontam que os estudos sobre a jornada do cliente tendem a privilegiar a perspectiva do cliente e de stakeholders convencionais, negligenciando a influência exercida por outros atores com papel ativo no processo de decisão. Assim, é importante distinguir, desde o início, entre stakeholders amplamente definidos, como funcionários, vendedores ou parceiros institucionais, e intermediários de marketing, que são atores específicos cuja função central é mediar e influenciar ativamente decisões de compra.

Apesar da crescente valorização da experiência do cliente e da personalização das interações, diversos tipos de intermediários de marketing continuam subexplorados na literatura (Hollebeek et al., 2023b; Ostrom et al., 2021; Warren & Hanson, 2023). Tal relevância é reconhecida por instituições como o Marketing Science Institute, que destacou este tema como prioridade de pesquisa para o biênio 2022–2024 (MSI, 2022).

Além disso, o avanço da inteligência artificial (IA) amplia ainda mais o potencial de intermediação ao permitir que algoritmos, assistentes virtuais e sistemas baseados em dados personalizem recomendações e orientações ao longo da jornada do cliente. Segundo Pradhan et al. (2024), tecnologias baseadas em IA já desempenham papéis ativos na mediação de decisões de consumo, operando como novos intermediários digitais. Lim & Kim (2025) destacam que sistemas de IA aprimoram a capacidade de adaptação dos pontos de contato com o cliente, enquanto Hermann e Puntoni (2024) argumentam que a IA não apenas executa tarefas mecânicas, mas também influencia percepções e julgamentos de valor, expandindo o conceito tradicional de intermediação.

A análise da literatura existente revela duas lacunas principais: (1) a atenção limitada dedicada a certos tipos de stakeholders na jornada de compra (Akram et al., 2022; Hardcastle et al., 2025; Masuda et al., 2022; Zhang & Gong, 2022), e (2) a elevada concentração de estudos focados nos influencers como principais agentes intermediadores (Abuhashesh et al., 2025; Duffett et al., 2025; Ilieva et al., 2025; Wahab et al., 2025).

Diante dessas lacunas, este estudo busca avançar a compreensão sobre a atuação dos intermediários de marketing na jornada de compra. Em primeiro lugar, pretende-se ampliar a literatura ao incorporar a perspectiva desses agentes como participantes ativos na experiência do cliente. Em segundo lugar, o estudo se propõe a explorar as dimensões conceituais desses intermediários, buscando entender como suas características influenciam as decisões de consumo.

Como contribuição prática, os achados permitirão que empresas compreendam com mais profundidade o papel dos intermediários de marketing na orientação da jornada do cliente, gerando insights para estratégias mais eficazes e experiências mais satisfatórias.

Por fim, ao reconhecer que a jornada do cliente (Lemon & Verhoef, 2016), os stakeholders (MSI, 2022) e os intermediários de marketing (Abuhashesh et al., 2025; Sorosrungruang et al., 2024; Steffel & Williams, 2018) são temas de alta relevância, o presente trabalho propõe-se a preencher lacunas conceituais e empíricas, guiado pela seguinte pergunta de pesquisa: **Como os intermediários de marketing atuam na jornada de compra e na experiência do cliente?**

### 1.3 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral desta tese é contribuir para literatura de intermediários de marketing, explorando o papel e atuação dos intermediários de marketing na jornada de compra do cliente.

Para tanto, foram deliberados os seguintes objetivos específicos:

- i. Propor uma conceituação expandida dos intermediários de marketing;
- ii. Levantar tipologias de intermediários de marketing;
- iii. Identificar dimensões dos intermediários de marketing na jornada de compra;
- iv. Identificar estágios de intervenção dos intermediários de marketing na jornada do cliente;
- v. Mapear e descrever, empiricamente, dimensões que orientam a atuação dos intermediários de marketing na jornada de compra;
- vi. Identificar *stakeholders* que interagem com os intermediários de marketing ao longo da jornada de compra;



- vii. Desenvolver um quadro analítico dos intermediários de marketing na jornada de compra do cliente.

#### 1.4. Estrutura da Tese

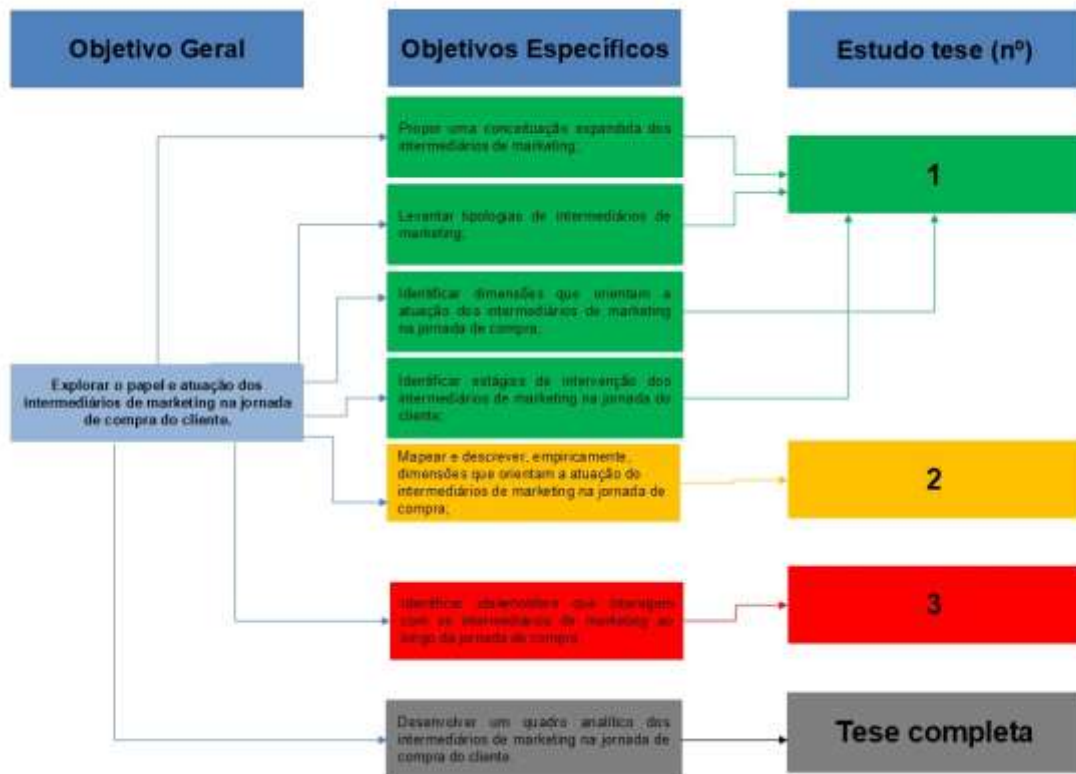
A tese que será desenvolvida terá um formato *multipaper*, conforme ilustra a Figura 1. Como destacam Costa *et al.* (2019), essa estrutura alternativa permite um melhor controle de prazo, gerando um impacto positivo para a qualidade e produtividade.

A introdução, trará a apresentação e delimitação do tema, justificativa e problematização e objetivos gerais e específicos. O segundo capítulo, compreende o referencial teórico, onde são discutidos vários aspectos relacionados ao objeto de pesquisa. Esse capítulo constitui o **Estudo 1** da presente tese, que busca responder aos objetivos i, ii, iii e iv. Além suscita, dois eixos temáticos que são fundamentais para a compreensão geral do fenômeno.

No primeiro eixo, encontra-se o debate da jornada de compra do cliente, no qual são abordados definições, estágios, constructos relacionados. Ainda, nessa etapa, apresenta-se os níveis de agregação e, em particular, discute-se o processo de compra constituído por relações diádicas e sistêmicas, e como a experiência do cliente emergem dessas relações.

No segundo eixo de pesquisa, são investigadas as bases conceituais dos intermediários de marketing. Nessa etapa, são apresentadas definições, tipificações e as dimensões que orientam a atuação dos intermediários de marketing. A partir do mapeamento das características e tipificações desenvolvem uma análise comparativa que permite observar como cada característica se apresenta em cada tipo de intermediário de marketing. Discute-se, teoricamente, como os intermediários atuam na jornada de compra. Por fim, apresenta-se sugestões de estudos futuros.

Figura 1 - Estrutura da tese em relação à objetivos e estudos



Fonte: Elaboração própria.

O **Estudo 2** (objetivo v), desenvolverá uma pesquisa exploratória e descritiva e será aplicada nos intermediários de marketing do setor imobiliário. Por sua vez, o **Estudo 3** (objetivo vi) contribuindo com os objetivos vi, surge da necessidade de identificar os stakeholders que relacionam com os intermediários ao longo da jornada de compra. Para isso, adotará como procedimento estudo de caso, aplicando-os aos intermediários de marketing também representantes do setor imobiliário. Por fim, a conclusão terá um caráter integrador (objetivo vii), mostrando a conexão entre os estudos desenvolvidos, apresentando perspectivas únicas que emergirão da interação entre os estudos.

## **ESTUDO 1: Os Papéis dos Intermediários de Marketing na Configuração da Jornada de Compra do Cliente**

### **Resumo**

Este estudo examina o papel dos intermediários de marketing na jornada de compra do cliente, identificando dimensões-chave e analisando como diferentes intermediários influenciam as experiências dos clientes em diversas etapas da compra. Uma revisão sistemática da literatura analisou 36 artigos das bases de dados Scopus e Web of Science. A metodologia seguiu uma abordagem estruturada, utilizando critérios de montagem, arranjo e avaliação, complementados por processos de codificação e categorização para identificar dimensões e padrões-chave na literatura. A análise identifica dez dimensões principais que definem os papéis dos intermediários de marketing e quatro tipos principais: clientes substitutos, líderes de opinião, fontes especializadas e intermediários afiliados a fornecedores. Os resultados mostram que clientes substitutos e intermediários afiliados a fornecedores impactam todas as etapas da jornada, enquanto líderes de opinião e fontes especializadas influenciam principalmente as fases pré-compra. O estudo revela que, apesar de características compartilhadas, os impactos dos intermediários variam significativamente conforme o contexto e o tipo. O estudo avança a teoria do comportamento do cliente ao fornecer um framework abrangente das dimensões dos intermediários de marketing e sua influência nas jornadas de compra. Também fortalece a teoria dos stakeholders ao analisar sistematicamente diferentes tipos de intermediários na criação de valor. As organizações podem desenvolver estratégias de marketing mais eficazes selecionando intermediários apropriados para diferentes etapas da jornada e aprimorando a personalização do serviço e a gestão da experiência do cliente por meio do engajamento direcionado com intermediários. A pesquisa esclarece como os intermediários de marketing moldam decisões e experiências do cliente na era digital. Isso contribui para uma melhor compreensão da influência social nas decisões de compra e na dinâmica de mercado. Esta investigação sistemática dos intermediários de marketing na jornada de compra do cliente fornece um framework inédito para compreender suas dimensões definidoras e seu impacto ao longo das etapas de compra, preenchendo uma lacuna significativa na literatura de marketing.

**Palavras-chave:** Jornada de compra do cliente, Intermediários de Marketing, Revisão Sistemática da Literatura.

### **1.Introdução**

A experiência do cliente é um processo subjetivo que surge da interação entre o cliente e uma marca (Becker & Jaakkola, 2020) e é considerada essencial para o sucesso dos negócios, especialmente em um cenário marcado pela personalização e pela intensa concorrência digital (Paul et al., 2023). Compreender melhor essa experiência permite que as empresas se diferenciem da concorrência e fortaleçam a fidelidade do cliente (Weidig et al., 2024). Segundo Woodward e Holbrook (2013) e Becker e Jaakkola (2020), todas as experiências humanas, como o consumo, são

afetadas por um modelo heterogêneo que exige abordagens transversais específicas. Carù e Cova (2015) apontam que a experiência do cliente é afetada por diversos stakeholders, ou seja, “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização” (Freeman, 2010, p. 46), exigindo estratégias que envolvam diferentes atores, agentes e práticas.

A experiência do cliente, que compreende respostas e reações espontâneas e não deliberadas dos clientes, está ligada à jornada do cliente (Becker & Jaakkola, 2020). De acordo com Lemon e Verhoef (2016, p. 71), essa jornada é processual e compreende “todas as etapas e pontos de contato que compõem a experiência de consumo”, envolvendo a escolha entre opções. Tueanrat et al. (2021) destacam que a jornada é um meio de aprimorar e gerenciar a complexidade da experiência do cliente e envolve as reações dos clientes aos estímulos em um ecossistema de stakeholders (Hollebeek et al., 2023) que vai além da relação entre clientes e empresas.

A finalidade e a função da jornada de compra do cliente é satisfazer suas aspirações e mapear o caminho percorrido até a aquisição de um bem. Nesse contexto, é fundamental estabelecer a distinção entre stakeholders e intermediários de marketing. Stakeholders incluem agentes diversos como diretores, gerentes, funcionários, fornecedores, proprietários, parceiros estratégicos, colaboradores, concorrentes, legisladores, organizações comunitárias e mídias sociais (Hillebrand et al., 2015), e cada um exerce um papel específico no sistema de mercado mais amplo.

Por sua vez, os intermediários de marketing representam um subconjunto específico dos stakeholders que atuam entre os clientes e as empresas no processo de compra. Para este estudo, definimos intermediários de marketing como agentes e profissionais extracorporativos que atuam entre o cliente e as empresas, tornando a jornada de compra mais conveniente e satisfatória. Esses agentes estabelecem uma relação com o cliente ao orientar, direta ou indiretamente, direcionar e/ou intermediar transações em seu nome no contexto das atividades de mercado (Donnelly, 1976; Grewal & Roggeveen, 2020; Shaw & Jones, 2005; Solomon, 1986).

Diferentemente de outros stakeholders, os intermediários de marketing são responsáveis principalmente por “transportar” decisões e escolhas dos clientes, enquanto outros agentes atuam predominantemente no transporte físico da mercadoria até o cliente. Nesse sentido, parte fundamental do papel dos intermediários de marketing é lidar com aspectos intangíveis, como sonhos, desejos

e escolhas dos clientes. Portanto, este estudo posiciona os intermediários de marketing como um tipo específico de stakeholder, com funções distintas e especializadas dentro do ecossistema mais amplo de atores que influenciam e são influenciados pela jornada de compra do cliente.

Na literatura de marketing, a distinção entre intermediários de marketing e outros stakeholders é frequentemente caracterizada por suas funções específicas e seu posicionamento na cadeia de valor. Enquanto os stakeholders representam um conceito mais amplo, abrangendo qualquer entidade com interesse ou influência sobre o desempenho organizacional (Freeman, 2010), os intermediários de marketing possuem atribuições mais específicas relacionadas ao processo de compra. Autores como Solomon (1986, 1987) e Donnelly (1976) definem os intermediários como agentes que facilitam o fluxo de produtos, serviços e informações entre produtores e clientes, priorizando a perspectiva do cliente.

Ao contrário dos stakeholders internos (como funcionários) ou externos indiretos (como reguladores), os intermediários de marketing atuam diretamente na interface entre oferta e demanda, influenciando decisões e comportamentos de compra (Aggarwal, 1997; Hollander & Rassuli, 1999). As fronteiras conceituais entre intermediários e outros stakeholders podem ser delineadas considerando seu grau de envolvimento no processo decisório do cliente (Verhoef et al., 2009), sua capacidade de personalizar a experiência (Fuller & Blackwell, 1992) e seu papel na mediação de informações e valores (Etgar & Zusman, 1982).

Entre as categorias reconhecidas de intermediários que estabelecemos como foco deste estudo estão os clientes substitutos, líderes de opinião, fontes especializadas e intermediários afiliados a fornecedores, cada um com características e funções distintas que serão exploradas em profundidade ao longo deste artigo. Essa conceituação é necessária para delimitar o escopo da nossa investigação, mesmo que uma definição mais refinada surja em decorrência da análise sistemática da literatura apresentada posteriormente.

A revisão sistemática da literatura conduzida neste estudo segue uma abordagem estruturada para examinar os estudos existentes sobre intermediários de marketing no contexto da experiência e da jornada de compra do cliente. Busca responder as seguintes questões: i) Quais dimensões definem e diferenciam os intermediários de marketing? (ii) Como essas dimensões influenciam os papéis dos intermediários de marketing nas diferentes etapas da jornada de compra do cliente?

Respondendo aos quatros primeiros objetivos apresentados na tese, ela discute conceitos fundamentais e define de forma rigorosa os intermediários de marketing (Donthu et al., 2021). Identifica e sintetiza as dimensões dos intermediários de marketing presentes na literatura. Conclui destacando lacunas de pesquisa e sugerindo direções para investigações futuras. Nesse sentido, a revisão apresenta a definição dos intermediários de marketing e identifica as dimensões que os representam na jornada de compra do cliente. A seção seguinte mostra como essas dimensões se manifestam nos intermediários e como convergem ou divergem. Por fim, são apresentadas as lacunas e propostas de agenda de pesquisa.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Intermediários de marketing e seu papel distinto na jornada de compra do cliente**

A interseção entre os intermediários de marketing e a jornada de compra do cliente representa uma área emergente de pesquisa que exige maior exploração teórica. Embora as definições clássicas de intermediários de marketing (Donnelly, 1976; Solomon, 1986, 1987) forneçam uma base conceitual essencial, é importante recontextualizá-las dentro do paradigma contemporâneo da jornada de compra do cliente (Lemon & Verhoef, 2016; Tueanrat et al., 2021).

Conforme conceituado por Becker e Jaakkola (2020) e Hollebeek et al. (2023), a jornada de compra do cliente compreende as etapas e pontos de contato que compõem a experiência do cliente, desde o pré-compra, passando pela compra, até o pós-compra. Nesse contexto, os intermediários de marketing assumem um papel dinâmico e multifacetado que vai além das funções tradicionais de distribuição e informação. Eles tornam-se agentes ativos na configuração das experiências dos clientes em múltiplos pontos de contato ao longo da jornada (Verhoef et al., 2009). Para compreender plenamente essa relação, é necessário traçar distinções claras entre os agentes que influenciam a jornada de compra.

Os intermediários de marketing diferenciam-se de outros stakeholders de três maneiras principais: (1) sua posição única na interface entre clientes e empresas; (2) seu papel ativo na formação das decisões e experiências dos clientes; e (3) sua capacidade de personalizar interações em diferentes etapas da jornada de compra. Enquanto os stakeholders internos (como funcionários e gestores) operam

primariamente dentro dos limites organizacionais, e os stakeholders externos indiretos (como reguladores e comunidades) exercem influência a partir do ambiente macro, os intermediários de marketing ocupam um espaço distinto de mediação direta no processo de compra. Essa distinção é fundamental para entender como diferentes agentes influenciam a experiência do cliente.

Além disso, é essencial reconhecer a diversidade entre os intermediários de marketing. Diferentes tipos de intermediários (clientes substitutos, líderes de opinião, fontes especializadas e intermediários afiliados a fornecedores) possuem características distintas que impactam a jornada de compra de maneiras específicas. Essas distinções são tipológicas e funcionais, refletindo diferentes graus de envolvimento, controle e influência nas várias etapas da jornada do cliente. Essa reconceitualização dos intermediários de marketing no contexto da jornada de compra do cliente nos permite ir além das definições tradicionais e explorar como esses agentes moldam ativamente as experiências dos clientes em um ambiente de mercado cada vez mais complexo e interconectado.

## **2.2. Conceituando e tipificando o intermediário de marketing na jornada de compra do cliente**

A experiência do cliente tornou-se progressivamente mais complexa devido às múltiplas interações entre clientes, empresas, marcas, serviços e tecnologias (Becker & Jaakkola, 2020). Essa complexidade crescente cria diferentes realidades para os clientes, especialmente nas fases de pré e pós-venda, onde diversos agentes desempenham papéis de mediação. Nesse cenário, os intermediários de marketing facilitam as relações entre fornecedores, produtores e clientes ao longo da jornada de compra. Como observam Arora e Bawa (2022), o crescimento dos serviços de intermediação em diversos setores tem despertado interesse significativo entre empresas, stakeholders e pesquisadores acadêmicos que buscam compreender melhor as funções e os impactos desses intermediários na experiência do cliente.

Algumas definições referem-se aos canais de marketing, considerando os intermediários de marketing como agentes responsáveis por transferir bens aos clientes (Pokhrel & Thapa, 2007). Por sua vez, os autores indicam que esse agente entre a empresa e o cliente é responsável por tornar o produto mais acessível ao cliente por meio do fornecimento de informações (Bahar et al., 2021; Donnelly, 1976; Etgar & Zusman, 1982; Solomon, 1987). Apesar das diversas definições de

intermediários de marketing presentes na literatura, nenhuma está especificamente atrelada ao contexto da jornada de compra do cliente. Essa lacuna conceitual é significativa porque os intermediários de marketing, quando analisados sob a ótica da jornada de compra, apresentam características e funções distintas que os diferenciam de seus papéis em outros contextos. Intermediários em contextos tradicionais de canais de distribuição são frequentemente conceituados como agentes passivos que transferem produtos ou informações (Pokhrel & Thapa, 2007). Em contraste, esses intermediários assumem papéis mais dinâmicos e multidimensionais na jornada de compra.

Nossa revisão da literatura indica que os intermediários de marketing na jornada de compra: (1) influenciam ativamente múltiplas etapas da experiência do cliente, e não apenas a fase de transação; (2) personalizam suas intervenções de acordo com necessidades específicas dos clientes, em vez de simplesmente padronizar ofertas; (3) assumem diferentes níveis de responsabilidade pelo resultado da experiência do cliente; e (4) estabelecem relações baseadas em confiança que transcendem transações isoladas. Essas distinções são fundamentais para compreender como os intermediários moldam as experiências dos clientes ao longo de sua jornada de compra, justificando, assim, a necessidade de uma conceituação específica para esse contexto.

Solomon (1986) revela as variáveis que levam os clientes a utilizarem intermediários de marketing e as classifica em fatores relacionados aos clientes e ao ambiente. Fatores funcionais (objetivos) e psicológicos (subjetivos) orientam o uso de intermediários. Como fatores objetivos que influenciam a escolha do cliente, Solomon (1987) e Aggarwal e Mazumdar (2008) apontam que as razões para utilizar um produto similar estão relacionadas à baixa motivação de compra, conhecimento insuficiente sobre o produto e percepção de alto risco de erro.

Quanto aos fatores subjetivos do cliente, o estímulo pode ser causado por baixa confiança na própria capacidade de escolha, habilidades de julgamento limitadas, necessidade de status e alta valorização dos sinais do produto e do valor percebido (objetivos sociais). Além das variáveis do cliente, Solomon (1986) enfatiza que a delegação pode ser influenciada pelo ambiente, como baixa disponibilidade do produto, acesso limitado ao canal de distribuição, pouca influência no canal e restrições de tempo. Paralelamente aos fatores subjetivos do ambiente, os clientes podem ser afetados pela ausência de redes informais de referência, alta incidência de



conflitos de papéis e pressões normativas. A Tabela 1 sintetiza as tipologias de intermediários de marketing.

Tabela 1-Tipologias de intermediário de marketing

Intermediários de marketing	Definição
Surrogate consumer	<p><i>“Como um agente contratado por um cliente para orientar, direcionar e/ou intermediar atividades no mercado.” (Solomon, 1986, p.208)</i></p> <p><i>“Esses especialistas realizam diversas atividades em nome de seus clientes, como coletar e filtrar informações relacionadas a produtos, determinar o conjunto de opções consideradas, avaliar alternativas, fazer recomendações personalizadas de acordo com as necessidades e desejos do cliente, e realizar transações em nome dos clientes.” (Aggarwal et al., 1998, p.243)</i></p> <p><i>“Como agentes contratados por um cliente ou por uma empresa de varejo para identificar uma necessidade, acessar informações sobre produtos, avaliar alternativas e/ou realizar compras em nome do cliente.” (Forsythe et al., 1990, p.447)</i></p>
Líder de opinião	<p><i>“Líderes de opinião influenciam o processo de adoção ao atuarem como modelos sociais cujo comportamento inovador é imitado por outros.” (Aggarwal, 1997, p.393)</i></p> <p><i>“Um líder de opinião é uma pessoa frequentemente capaz de influenciar as atitudes ou comportamentos de outras pessoas.” (Solomon et al., 2006, p.374)</i></p>
Expert sources	<p><i>“É uma fonte que possui conhecimento específico de domínio adquirido por meio de experiência ou treinamento, o que leva a um desempenho superior e reproduzível em tarefas relacionadas ao domínio.” (Larrick &amp; Feiler, 2015, p.697)</i></p> <p><i>“Especialista é uma pessoa experiente em fazer previsões em um determinado domínio e que possui alguma credencial profissional ou social.” (Camerer &amp; Johnson, 1991, p.196)</i></p>
Supplier-affiliated	<p><i>“Indivíduos ou empresas que criam ou não desfazem a impressão de que estão atuando em nome do cliente, apesar de sua representação legal do vendedor.” (Hollander &amp; Rassuli, 1999, p.104)</i></p>

Fonte: Elaborada pela autora

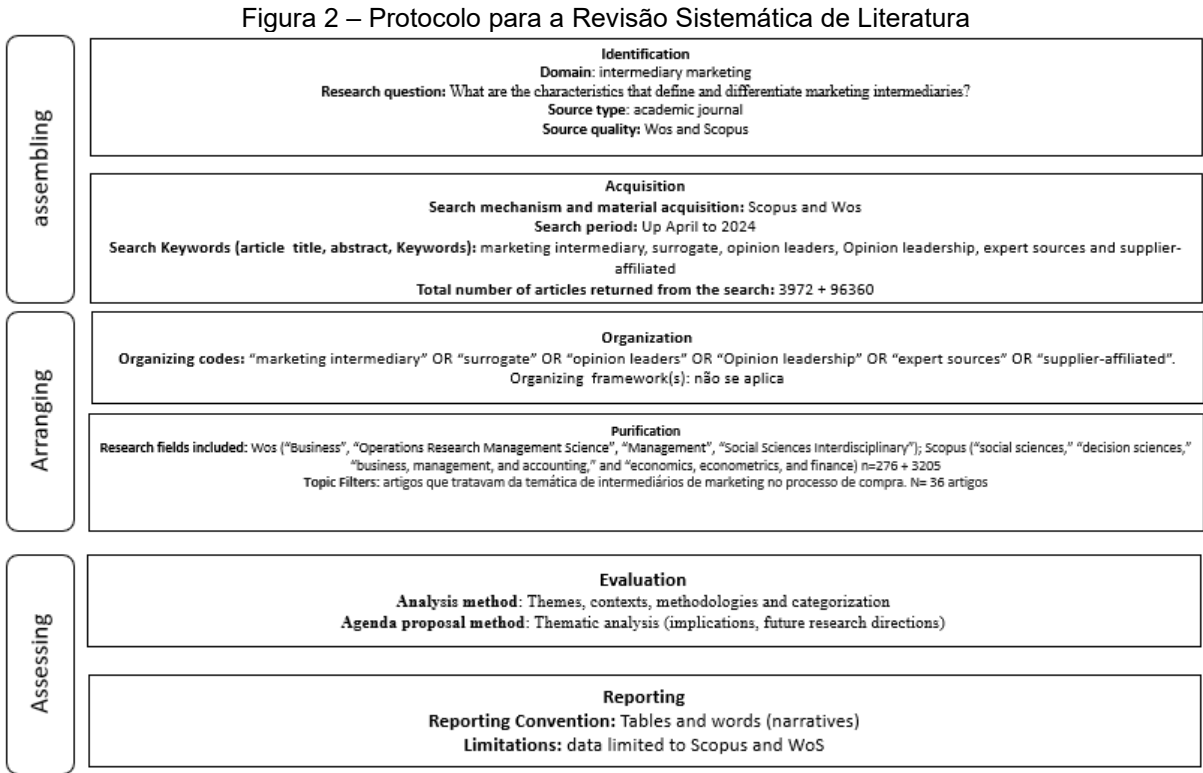
Conforme indicado por Arora e Bawa (2022), Larrick e Feiler (2015) e Solomon (1987), os intermediários de marketing englobam diferentes tipos de agentes. A Tabela 1 descreve os quatro principais tipos de intermediários de marketing. Este estudo

considera as dimensões de cada um para posicionar os diversos intermediários de marketing na jornada de compra do cliente.

3. Metodologia

Este estudo incluiu uma revisão sistemática da literatura (RSL), uma técnica que coleta, organiza e sintetiza a literatura em uma área específica para ajudar a identificar e esclarecer os avanços no campo. A RSL reúne diversos textos sobre um determinado tema (Paul et al., 2021) e propõe direções para pesquisas futuras com base no conhecimento existente (Paul & Criado, 2020; Paul & Barari, 2021).

Para garantir a confiabilidade e a validade da revisão, a pesquisa seguiu os critérios metodológicos propostos por Paul et al. (2021) e utilizados em estudos anteriores, como os de Kitchenham et al. (2009), Alves et al. (2010) e Sharma et al. (2023). Os critérios adotados foram: (a) assembling (identificação e aquisição da literatura), (b) arrangement (organização e refinamento da literatura) e (c) assessment (avaliação e apresentação da literatura). Os critérios aplicados neste estudo são os seguintes. Essas etapas estão descritas na Figura 2.



Fonte: Elaborada pela autora

**Assembling:** Os intermediários de marketing no processo de compra foram escolhidos como tema da pesquisa. As perguntas formuladas são: (i) Quais dimensões definem e diferenciam os intermediários de marketing? (ii) Como essas dimensões influenciam os papéis dos intermediários de marketing nas diferentes etapas da jornada de compra do cliente?

Foram selecionados apenas artigos de periódicos acadêmicos para garantir a qualidade e relevância do material incluído na revisão, visto que passaram por um rigoroso processo de revisão por pares e contribuíram significativamente para o avanço da área. Os periódicos foram escolhidos a partir das bases de dados Scopus e Web of Science (WoS), que fornecem listas de periódicos de alta qualidade, com critérios rigorosos de indexação, detalhamento bibliométrico abrangente e exclusão de periódicos predatórios. Além da seleção de trabalhos que abordam diretamente o papel dos intermediários no processo da jornada do cliente, também foram incluídos estudos que tratam do desempenho desses agentes no processo decisório de compra e no próprio processo de compra.

Essa escolha metodológica baseia-se em revisão da literatura que destaca a interdependência entre esses conceitos e sua importância para a construção teórica da jornada do cliente. A base final compreendeu 36 artigos. Estabelecemos um intervalo temporal específico para nossa busca sistemática, a fim de garantir uma cobertura abrangente da literatura relevante. Embora abril de 2024 represente a data limite final para a coleta dos dados, incluímos todas as publicações relevantes disponíveis até essa data. Optamos por captar tanto trabalhos seminais na área quanto pesquisas contemporâneas sobre intermediários de marketing, permitindo traçar a evolução dos referenciais conceituais, com foco nas aplicações atuais.

Cada busca nas bases foi realizada entre até setembro de 2023, usando parâmetros idênticos para manter a consistência. Todos os resultados foram documentados com carimbos de data e hora para garantir a replicabilidade, requisito fundamental da metodologia de revisão sistemática descrita por Paul et al. (2021). As palavras-chave usadas na busca (título do artigo, resumo e palavras-chave) foram intermediários de marketing, substitutos, líderes de opinião, liderança de opinião, fontes especialistas e afiliados a fornecedores.

**Arranging:** Os códigos de busca foram organizados da seguinte forma: “marketing intermediaries” OR “surrogate” OR “opinion leaders” OR “opinion leadership” OR “expert sources” OR “supplier-affiliated”. A escolha de palavras-chave em pesquisa acadêmica é fundamental para definir o escopo e obter resultados relevantes. Neste estudo, inicialmente decidimos não usar termos diretamente relacionados à jornada do cliente. Essa decisão baseou-se nos achados das buscas iniciais, que mostraram que poucos estudos abordavam diretamente esse tema. Portanto, adotou-se uma abordagem metodológica mais ampla na definição do escopo da busca, permitindo incluir um número maior de estudos que, embora não tratassem explicitamente da jornada do cliente, apresentavam contribuições teóricas e metodológicas relevantes.

Em etapas posteriores de refinamento e filtragem dos resultados, essa estratégia possibilitou concentrar-se nos estudos que efetivamente abordam o tema. Assim, a pesquisa garantiu um espectro mais amplo de referências na fase inicial para posteriormente purificar cuidadosamente o material selecionado. Esse método é justificado pela natureza interdisciplinar da jornada do cliente, que pode ser abordada sob diferentes perspectivas, como marketing, comportamento do cliente e experiência do usuário, exigindo uma busca que abarque terminologias e conceitos relacionados, conforme descrito na revisão da literatura. Essa abordagem metodológica contribui para uma análise mais robusta da literatura existente, minimizando o risco de exclusão prematura de estudos potencialmente relevantes e permitindo uma compreensão mais profunda do estado da arte sobre a jornada do cliente.

A busca inicial retornou 6.360 artigos. Os filtros de área fornecidos pelas bases foram usados para restringir o escopo do estudo. Na Scopus, foram incluídos artigos relacionados a “ciências sociais”, “ciências da decisão” “negócios, gestão e contabilidade” e “economia, econometria e finanças”. Foram utilizados os campos “Business”, “Operations Research Management Science”, “Management” e “Social Sciences Interdisciplinary”. Nesta etapa, foram incluídos apenas artigos relacionados a negócios e gestão, enquanto os de áreas não relacionadas foram excluídos (3.432). Também foram excluídos artigos que não tratavam de intermediários no processo de compra, decisão e jornada do cliente. Além da seleção de trabalhos que abordam diretamente o papel dos intermediários na jornada do cliente, decidiu-se incluir estudos que tratam do desempenho desses agentes no processo decisório de compra e no próprio processo de compra. Essa escolha metodológica fundamenta-se na revisão da literatura, destacando a interdependência entre esses conceitos e sua

importância para a construção teórica da jornada do cliente. A base final contou com 36 artigos.

**Assessing:** A avaliação incluiu a análise dos principais resultados, como temas, contextos e metodologias, conforme descrito no Apêndice A (Paul et al., 2017; Paul et al., 2023). Além disso, com base nos artigos selecionados, foi realizada uma análise utilizando o processo de codificação e categorização proposto por Miles et al. (2014). Segundo Saldaña (2013), códigos são essencialmente rótulos descritivos ou inferenciais curtos atribuídos a segmentos de dados para condensar e categorizar as informações sobre o tema, neste caso, as dimensões definidoras dos intermediários de marketing e seu impacto na jornada de compra do cliente. Por meio das etapas de condensação e apresentação dos dados, bem como do desenho do estudo, examinamos os artigos selecionados, o que nos permitiu interpretar os significados atribuídos aos códigos e suas descrições, conforme postulado por Miles et al. (2014), resultando na categorização de dez dimensões. A agenda metodológica proposta analisa temas emergentes, discute suas implicações e sugere direções para pesquisas futuras.

#### **4. Resultados**

Os achados mostram que, ao utilizar o intermediário de marketing, o cliente estabelece uma relação interdependente que, em certas etapas da compra, usurpa o lugar do cliente e vivencia reações e experiências que normalmente seriam do cliente. Por exemplo, além de interagir com o cliente para identificar as especificações dos produtos e serviços que deseja adquirir (simplificando a jornada de compra do cliente), alguns tipos de intermediários podem se envolver tanto na jornada de compra que praticamente todos os pontos de contato, isto é, os pontos de interação humana que estabelecem a interface entre a empresa e seus clientes, bem como com outras partes interessadas (Solomon, 1986; Forsythe et al., 1990; Arora & Bawa, 2021), deixam de ser vivenciados pelos clientes e passam a ser vivenciados pelos intermediários.

Assim, sabendo que todos os intermediários de marketing, por meio de estímulos gerenciais ou no processo de consumo (Becker & Jaakkola, 2020), podem influenciar a jornada de compra do cliente, todos exercem um certo grau de controle sobre a experiência do cliente, pois suas ações unilaterais controlam os resultados dessa experiência. Por exemplo, se o cliente depende das ações e decisões desses

intermediários, estes últimos têm um alto grau de controle sobre o cliente. No ponto de contato da jornada, por exemplo, ao visitar um apartamento decorado, um intermediário (como um corretor de imóveis) pode guiar a jornada para o papel de outro cliente, indicando quais aspectos devem ser considerados na escolha de um imóvel. Contudo, é importante destacar que o grau de controle varia porque, no caso de alguns tipos de intermediários (por exemplo, substitutos e afiliados a fornecedores), ao intervirem nas etapas pré-compra, compra e pós-compra (Solomon, 1986; Hollander & Rassuli, 1999), o grau de poder e envolvimento na jornada é alto, reduzindo o grau de controle e atenção de outras partes interessadas (Li & Feng, 2021).

Conforme apresentado no apêndice A, a maioria dos estudos sobre o tema (por exemplo, Raza et al., 2023; Barta et al., 2023; Dou et al., 2023; He et al., 2022) foca em compreender o papel dos influenciadores digitais na moda e no comportamento do cliente. Os temas abordados incluem sua influência nas decisões de compra, o engajamento do cliente e a efetividade de estratégias específicas, como o uso de humor em conteúdo do TikTok.

Nesse contexto, Fakhereddin e Foroudi (2022), Filieri et al. (2018) e Aqueveque (2015) investigaram como os influenciadores impactam as intenções de compra dos clientes. Seus estudos utilizam abordagens qualitativas, como pesquisas na China sobre influenciadores de moda de luxo, e quantitativas, como estudos nos Estados Unidos sobre valor percebido em compras online. Além disso, um foco significativo é compreender o comportamento do cliente diante dos influenciadores digitais, especialmente em mercados emergentes, como Paquistão e África do Sul (Rensburg et al., 2023; Raza et al., 2023). Sob a perspectiva geográfica, pesquisas foram conduzidas no Reino Unido, China, Espanha, Rússia e Brasil, refletindo uma diversidade geográfica que abrange tanto mercados maduros quanto emergentes, com estudos adaptados a cada contexto cultural e econômico. No entanto, é importante destacar que 39% dos estudos foram realizados nos Estados Unidos, principalmente abordando influenciadores digitais, intenções de compra e processos decisórios.

Quanto às metodologias empregadas, 66% dos artigos selecionados adotaram abordagem quantitativa, enquanto 31% utilizaram métodos qualitativos. Apenas 3% dos artigos usaram abordagem mista.

Esta seção apresenta uma caracterização dos intermediários baseada em revisão da literatura. Foram identificadas dez dimensões a partir de tipologias que delimitam o papel dos principais tipos de intermediários de marketing na jornada de compra do cliente (Casaló et al., 2020; Hollander & Rassuli, 1999; Solomon, 1986, 1987). A Tabela 2 apresenta as dimensões dos intermediários. Contudo, elas proporcionam combinações heterogêneas, resultando em diferentes atores dentro dos intermediários de marketing na jornada de compra do cliente (Aggarwal, 1997; Jegham & Bouzaabia, 2022; Lyu & Liu, 2022;; Solomon, 1987).

Diante dessa perspectiva, o intermediário internaliza várias dimensões aplicáveis às tipologias dos stakeholders intermediários, tais como estágio de intervenção da fonte, natureza da fonte, grau de imparcialidade da fonte, grau de personalização, natureza do controle, responsabilidade, grau de relacionamento, direção da orientação, natureza do aconselhamento e uso do produto.

Tabela 2-Dimensões dos intermediários de marketing e descrição

<b>Dimensão dos intermediários de marketing</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fundação teórica e Contexto na Jornada de Compra</b>
Estágios de intervenção	Etapas da jornada de compra do cliente em que o intermediário atua.	Derivado do modelo da jornada do cliente de Lemon & Verhoef (2016), que identifica as fases de pré-compra, compra e pós-compra. Solomon (1986, 1987) e Forsythe et al. (1990) aplicaram esse conceito especificamente aos intermediários de marketing, examinando como eles atuam nas diferentes fases da jornada.
Natureza da fonte	Partes interessadas cujas necessidades são atendidas na jornada do cliente.	Baseado na análise de Solomon (1986) sobre a direcionalidade dos canais nas relações intermediárias. Ainda, nos diversos stakeholders que orientam os objetivos (como Mitchell et al., 1997) da jornada. No contexto da jornada do cliente, Hollebeek et al. (2023) exploraram como a orientação da fonte afeta a criação de valor ao longo dos pontos de contato.
Grau de imparcialidade da fonte	O aconselhamento pode ser focado nas necessidades do cliente ou nas necessidades de outras partes interessadas.	Baseado no trabalho de Hollander & Rassuli (1999) sobre a tomada de decisão mediada por substitutos. No

		contexto da jornada, isso afeta a formação da confiança do cliente, especialmente nas fases de avaliação pré-compra (Fuller & Blackwell, 1992).
Grau de personalização	O aconselhamento prioriza opções que melhor atendem às necessidades específicas do cliente ou oferece opções padronizadas.	Desenvolvido a partir da pesquisa de Fuller & Blackwell (1992) sobre consulta personalizada. Nas jornadas contemporâneas do cliente, He & Jin (2022) examinaram como a personalização afeta o engajamento digital e a experiência ao longo dos pontos de contato.
Natureza do controle	Pode assumir um papel engajado e ativo na experiência do cliente (prescritivo ou descritivo).	Conceituado por Solomon (1987) e aprofundado por Casaló et al. (2020) em contextos digitais. Nas jornadas modernas do cliente, a distinção entre prescritivo e descritivo determina o nível de autonomia do cliente nos pontos de decisão.
Responsabilidade	Assume a responsabilidade pela experiência do cliente ou nega a responsabilidade por ela.	Teorizado por Aggarwal & Mazumdar (2010) em seu modelo de delegação de decisão. No contexto da jornada do cliente, a atribuição de responsabilidade impacta diretamente a satisfação pós-compra e os potenciais processos de recuperação de serviço.
Graus de relacionamento	Os relacionamentos são desenvolvidos com stakeholders divididos em dois polos: de um lado, com papéis semelhantes (homofilia), ou seja, com outros intermediários; e do outro lado, com papéis diferentes (heterofilia), ou seja, com clientes, empresários e empresas.	Baseado no framework de homofilia-heterofilia de Rogers & Bhowmik (1970). Em pesquisas sobre a jornada do cliente, He & Jin (2022) exploraram como a semelhança nos relacionamentos afeta as interações entre cliente e intermediário ao longo dos pontos de contato.
Direção da orientação	O aconselhamento pode ser focado em uma categoria específica de objetos (monomórfico) ou em múltiplas categorias de objetos (polimórfico).	Originado da tipologia de compradores substitutos de Aggarwal (1997). No contexto da jornada do cliente, Rensburg et al. (2022) analisaram como a amplitude da expertise afeta a credibilidade do intermediário ao longo das diferentes fases da compra.
Natureza do Aconselhamento	O aconselhamento pode ser remunerado, mediado por acordos formais, geralmente relações	Estabelecido por Aggarwal et al. (1998) em seu estudo sobre relações de substitutos. Na pesquisa sobre a jornada



	contratuais, ou pode ser não contratual/não remunerado.	do cliente, Casaló et al. (2020) e Djafarova & Bowes (2021) investigaram como as estruturas de remuneração afetam as motivações dos intermediários e a confiança do cliente.
Uso do produto	Consome o produto/serviço ou apenas avalia e indica.	Derivado da teoria da liderança de opinião de Solomon et al. (2006). No contexto da jornada do cliente, Romero-Rodríguez et al. (2020) estudaram como as experiências de uso do produto pelos intermediários aumentam sua influência durante as fases de avaliação pré-compra.

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Na fase pré-compra, os intermediários ajudam os clientes a se sentirem à vontade. Nesse momento, os clientes buscam assistência personalizada e têm acesso a informações sobre as opções disponíveis, o que pode alterar o poder de negociação. Nesta etapa, os intermediários auxiliam na avaliação das ofertas de compra, filtragem de opções, consideração de alternativas e organização da hierarquia de preferências. Esse papel contribui para aliviar a incerteza do cliente em relação às escolhas, conforme discutido por Fuller e Blackwell (1992) em seu estudo sobre consultoria de guarda-roupa.

Durante a fase de compra propriamente dita, o intermediário de marketing atua como uma ferramenta de aquisição para o cliente, levando em conta seu tempo, habilidades de negociação, acesso aos pontos de venda e outras vantagens, resultando em um processo mais eficiente. Na fase pós-compra, o intermediário auxilia na avaliação da aquisição e na análise das etapas anteriores da experiência.

A natureza da fonte na jornada de compra do cliente destaca as decisões tomadas pelos intermediários (Solomon, 1986). Como partes interessadas, os intermediários acompanham essa jornada para atender aos desejos tanto dos clientes quanto das empresas (Hollebeek et al., 2023). O nível de imparcialidade dessa fonte pode estar relacionado à neutralidade e justiça na seleção das opções, promovendo uma escolha cuidadosa, ou ao foco nos interesses de outras partes além do cliente. Além disso, o grau de personalização oferecido pelos intermediários de marketing é significativo. Solomon (1987) observa que opções diversas e de alta qualidade contribuem para essa personalização, já que alguns intermediários se esforçam para

atender às necessidades específicas dos clientes por meio de consultoria sob medida, criando assim reações e experiências únicas (He & Jin, 2022), ou ainda oferecendo escolhas padronizadas. Casaló et al. (2020) e Fakhreddin e Foroudi (2022) afirmam que os intermediários podem influenciar a jornada de compra do cliente apresentando e recomendando opções (papel descritivo) e, em alguns casos, tomando decisões em nome do cliente (papel prescritivo). Além disso, a responsabilidade implica a obrigação de responder por quaisquer ações tomadas durante a jornada de compra em nome do cliente (Aggarwal & Mazumdar, 2010).

O grau de relacionamento refere-se ao nível de interação entre pares, especificamente a divisão entre homofilia e heterofilia apresentada por Rogers e Bhowmik (1970), onde homofilia se refere às relações interpessoais entre pessoas semelhantes com papéis homogêneos, neste caso, outros intermediários de marketing. Em oposição à homofilia, Rogers e Bhowmik (1970) definem heterofilia como a relação interpessoal entre pares de indivíduos com papéis diferentes, ou seja, clientes, empresários e empresas. Segundo Aggarwal (1997), a direção da orientação pode ser monomórfica, quando o intermediário atuante na jornada de compra do cliente orienta sobre uma única categoria de produto, ou polimórfica, quando o aconselhamento abrange múltiplas categorias de produtos.

A literatura também revela que a natureza da consultoria é uma dimensão dos intermediários de marketing. Essa dimensão está relacionada ao vínculo em si, frequentemente estabelecido por um acordo entre o intermediário e o cliente final (Aggarwal, 1997; Aggarwal et al., 1998) nas etapas da jornada. Além disso, Aggarwal et al. (1998) afirmam que o aconselhamento estabelecido pela relação entre intermediários e seus clientes pode ser formal, encontrado em contratos e remuneração, ou não contratual e não remunerado. Por fim, Aggarwal (1997) e Solomon et al. (2006) apontam que, além de orientar a escolha, o intermediário pode ser cliente do produto a ser avaliado ou simplesmente indicar se o cliente deve consumir ou avaliar.

Das dimensões do intermediário de marketing, nas etapas da experiência do cliente, o intermediário atua como guardião, buscando e selecionando dados e não ocultando informações críticas sobre as opções disponíveis do produto (Arora & Bawa, 2022; Solomon, 1986). Assim, o uso de intermediários na jornada do cliente tem sido descrito na literatura como uma atividade baseada em uma troca (econômica) repleta de opções.

#### **4.1 Análise comparativa dos intermediários de marketing na Jornada de Compra do Cliente**

Segundo Solomon (1986), clientes substitutos, como designers de interiores, arquitetos e personal shoppers, escolhem orientar, direcionar e realizar transações nas atividades de mercado. O autor afirma que esse membro do canal se assemelha, em certos aspectos, aos componentes tradicionais que conectam o produtor ao cliente, mas ressalta as diferenças. Solomon (1986) enfatizou que o cliente substituto assume uma atribuição no canal e coleta informações para facilitar a troca e a adaptação da oferta às exigências do cliente. Além disso, ele altera a direção do canal, interferindo consequentemente no fluxo de dados e recursos. Em vez de seguir a corrente que sai do produtor e vai para o cliente, ele atua na direção oposta, o que não obedece ao fluxo usual.

Surrogate consumer interferem em atividades, variáveis e processos dos fornecedores aos clientes nas etapas de pré-compra e compra (Forsythe et al., 1990; Arora & Bawa, 2021). A natureza da fonte do cliente substituto é que, ao analisar opções de compra, ele foca nas melhores opções para o cliente, ao contrário da abordagem tradicional, que parte do fornecedor. O grau de imparcialidade da fonte quanto aos substitutos refere-se à neutralidade e justiça na escolha entre as opções disponíveis, pois é premissa desse intermediário escolher a melhor opção para o cliente, sem se importar com os produtores de bens e serviços (Solomon, 1987; Fuller & Blackwell, 1992), sempre priorizando os interesses do cliente (Hollander & Rassuli, 1999).

De acordo com Aggarwal e Mazundar (2008), os clientes substitutos exercem controle sobre sua experiência por meio de funções descritivas e prescritivas. A responsabilidade é uma dimensão chave do papel do cliente substituto, já que o cliente pode incorrer em penalidades, como retenção de parte da compensação financeira, término de patrocínios recorrentes ou ações que prejudiquem a imagem social ou institucional do cliente substituto (Aggarwal & Mazumdar, 2010). Além disso, o cliente substituto é homófilo, alinhado a crenças e interesses similares (Aggarwal, 1997). Aggarwal (1997) e Aggarwal et al. (1998) afirmam que os clientes substitutos adotam uma postura heterófila em relação aos clientes finais devido ao seu amplo conhecimento sobre os bens ou serviços avaliados. Isso é definido como monomorfismo quando um especialista adquire expertise e experiência

exclusivamente em uma única classe de produto. Ao assumir uma natureza monomórfica, o substituto desenvolve conhecimento e especialização apenas em uma categoria de bens.

A troca de informações entre o substituto e o cliente é formal e ocorre por meio de instruções e conselhos (Aggarwal et al., 1998). Quanto ao rigor da busca, é necessário, devido à imparcialidade e à necessidade de manter o interesse do cliente, que os substitutos realizem a investigação e selecionem as alternativas de forma mais criteriosa, visando escolher as melhores opções. Além disso, Aggarwal (1997) e Solomon et al. (2006) destacam que os clientes substitutos são apenas algumas vezes clientes dos produtos e, apesar de serem familiarizados com o setor e os bens, às vezes os utilizam.

Líderes de opinião são figuras engajadas na comunidade e conectores sociais que moldam as percepções dos clientes sobre produtos e marcas (Summers, 1970; Risselada et al., 2015; Casaló et al., 2020; Fakhreddin & Foroudi, 2022; Farivar & Wang, 2022; He & Jin, 2022). Esse grupo inclui influenciadores digitais, YouTubers e criadores de conteúdo (Casaló et al., 2020; Farrell et al., 2022; Sun et al., 2022), que operam dentro de uma cadeia de suprimentos convencional, na qual a informação flui dos fornecedores para os clientes (natureza da fonte). Além disso, Solomon et al. (2006) e Fakhreddin e Foroudi (2022) destacam que os líderes de opinião participam de tarefas menos complexas: influenciam clientes em estágios de pré-seleção, avaliam e combinam informações sobre produtos e atuam em atividades de pré-compra (ponto de compra).

Consequentemente, devido à sua natureza influente, eles exercem uma função descritiva (Solomon, 1987). Como atuam na fase de pré-compra, oferecem informações e recomendam opções para consideração (Casaló et al., 2020). Líderes de opinião se diferenciam dos clientes substitutos em seus papéis de aconselhamento ao utilizarem suas conexões e credibilidade junto ao público (Djafarova & Bowes, 2021; Raza et al., 2023; Dou et al., 2023). Fornecedores e empresas frequentemente os remuneram (por meio de patrocínios e parcerias com marcas), conforme observado por Casaló et al. (2020), Farrell et al. (2022) e López et al. (2022). Aggarwal (1997) argumenta que a lógica tradicional da fonte sugere flexibilidade nos processos de busca e seleção, que não necessariamente exigem rigor e imparcialidade, já que os provedores às vezes financiam o aconselhamento. Quanto às dimensões de troca de informações e responsabilidade, Aggarwal et al. (1998) indicam que essas interações

se tornam mais informais quando os clientes não recebem recompensas. Assim, seu poder de influência provém de canais informais e de sua posição na hierarquia social, e não de papéis formais definidos por contratos (Aggarwal, 1997).

Fakhreddin e Foroudi (2022) afirmam que as recomendações de produtos e serviços feitas por líderes de opinião são uniformes para todos os clientes e não personalizadas individualmente. Líderes de opinião não são monomórficos; assumir o papel de líder de opinião varia (Rensburg et al., 2022). Leal et al. (2013) e Tobon e Madariaga (2021) argumentam que a expertise pode ser aplicada de diferentes setores ou produtos ao produto avaliado, ou seja, eles não influenciam exclusivamente uma única categoria. Quanto ao uso do produto, líderes de opinião são escolhidos por seu alinhamento com os ideais dos clientes finais, pois foram os primeiros a adotar novos produtos (Summers, 1970; Solomon et al., 2006; Romero-Rodríguez et al., 2020; Rensburg et al., 2022), além de sua originalidade e singularidade percebidas (Casaló et al., 2020). Em termos de homofilia, líderes de opinião tendem a ser bem conectados e compartilham algumas semelhanças com os clientes finais (Solomon et al., 2006; Aggarwal, 1997; Leal et al., 2013; Tobon & Madariaga, 2021; Fakhreddin & Foroudi, 2022; He & Jin, 2022). Ainda assim, conforme observado por Aggarwal (1997), eles também apresentam diferenças em relação aos seus pares, possuindo preferências, crenças e estilos de vida distintos que os diferenciam de outros líderes de opinião (heterofilia).

Fontes especializadas diferem das categorias de líderes de opinião e clientes substitutos devido a dimensões específicas. Quanto ao estágio de intervenção, as fontes especializadas possuem enorme poder de comunicação, e seus efeitos de influência alcançam atitude, intenção de compra e atributos pré-compra (Solomon, 1986). Além disso, por atuarem em estágios anteriores à compra, Solomon (1987) concluiu que elas assumem uma função descritiva, e não o desempenho de uma atividade de compra (natureza do controle). Assim, Solomon (1986) aponta que as informações disponibilizadas ao público por essa classe são contrárias às do cliente substituto, pois os dados vêm do fornecedor e de suas intenções (natureza da fonte), resultando em uma busca e análise menos rigorosas. Uma análise menos profunda (baixo rigor) não garante melhores alternativas para o cliente final. Portanto, fontes especializadas fornecem sugestões parciais conforme os interesses do fornecedor (Solomon, 1986).

A natureza do aconselhamento fornecido por fontes especializadas é remunerada, conforme apontam Uribe et al. (2016). Aggarwal (1997) demonstra que relações envolvendo pagamentos são oficiais e regidas por contratos. Isso significa que os vínculos estabelecidos por esses indivíduos configuram uma troca formal de informações, e esses intermediários assumem grande responsabilidade. Fontes especializadas voltadas para o fornecedor (Solomon, 1986) oferecem aos clientes opções influenciadas pelos pedidos e desejos dos fornecedores. Ademais, essa categoria tem domínio reduzido e não é monomórfica; forma opiniões apenas para tipos específicos.

Especialistas tendem a ser heterófilos em relação aos clientes, pois diferem destes devido ao seu conhecimento mais aprofundado (Filieri et al., 2018). Como possuem altos níveis de expertise (Uribe et al., 2016), fontes especializadas são geralmente homófilas em relação ao grupo de referência; mantêm crenças semelhantes. Especialistas usam produtos para analisá-los e avaliá-los, permitindo assim que feedbacks sejam publicados para os clientes finais (Chakrabarti & Baisya, 2009; Aqueveque, 2015). Finalmente, fontes especializadas têm reconhecimento público, mas, como os substitutos, poderiam ser mais socialmente ativas (Filieri et al., 2018).

Hollander e Rassuli (1999) identificaram o intermediário afiliado ao fornecedor como um ator-chave no marketing, atuando em nome do cliente enquanto mantém um vínculo legal com o fornecedor. Exemplos incluem agentes de viagem e corretores imobiliários, que servem como conectores entre fornecedores e clientes, mas frequentemente mantêm lealdades mais profundas e menos visíveis aos fornecedores, alinhando-se à dinâmica tradicional do canal de distribuição fornecedor-produtor.

Com base no trabalho de Hollander e Rassuli, os afiliados ao fornecedor compartilham várias dimensões definidoras com clientes substitutos, como o controle sobre o processo de compra. Também exibem traços como homofilia e heterofilia em seus relacionamentos, estágio definido de intervenção e padrões específicos de uso do produto. No entanto, surgem diferenças marcantes em seu nível de responsabilidade, na natureza e troca de informações, no grau de personalização que oferecem, na origem e aconselhamento prestado, nas fontes de renda, no rigor da busca e na imparcialidade, estabelecendo uma clara distinção em relação aos clientes substitutos.

Quanto à responsabilidade, eles assumem uma relação dupla, "esquizofrênica" (Hollander & Rassuli, 1999), pois o afiliado ao fornecedor pode ser responsável pelas escolhas do cliente e pelo compromisso assumido pelo fornecedor. É essencial destacar que, em termos de troca de informações, as relações são frequentemente reguladas por contratos (Aggarwal, 1997) acordados entre o afiliado ao fornecedor e o cliente final e entre o afiliado ao fornecedor e o fornecedor. A natureza do aconselhamento reside no fato de que a renda provém tanto do fornecedor quanto do cliente final (Hollander & Rassuli, 1999). Hollander e Rassuli (1999) explicam que, por estarem afiliados ao fornecedor, esses intermediários também consideram as necessidades deste e oferecem opções disponibilizadas pelo fornecedor ao qual estão vinculados, defendendo a imparcialidade, o rigor necessário e a personalização individual.

A Tabela 3 resume as principais dimensões do papel dos intermediários de marketing. Embora apresentem dimensões semelhantes às dos clientes substitutos, outros intermediários de marketing mantêm particularidades que os identificam e os diferenciam dos substitutos. Por fim, vale mencionar que existem diferentes categorias de intermediários de marketing. No entanto, estas são as figuras mais frequentemente descritas na literatura.

Tabela 3-Comparação resumida entre as dimensões e tipologias dos intermediários de marketing

Dimension	Intermediários de Marketing			
	Surrogate	Expert sources	Opinion leaders	Supplier-affiliated
<b>Estágios de intervenção</b>	As atividades de substituição podem ser empregadas tanto na fase de pré-compra quanto na própria compra (Solomon, 1986; Forsythe et al., 1990; Arora & Bawa, 2021).	Afeta a formação de atitudes, a intenção de compra e outras variáveis da fase de pré-compra (Solomon, 1986).	Eles intervêm na pré-seleção, avaliação e síntese das informações relacionadas ao produto, atuando nas atividades de pré-compra (Solomon et al., 2006).	Semelhante ao substituto, atua nas atividades de pré-compra e compra (Hollander & Rassuli, 1999).
<b>Natureza da fonte</b>	A orientação é oposta à tradicional, pois parte do cliente em direção ao fornecedor (Solomon, 1986).	O depoimento de especialistas geralmente se origina do fornecedor (Solomon, 1986).	As informações podem vir dos fornecedores (Dou et al., 2023; Farrell et al., 2022; Casaló et al., 2020).	Segue a orientação tradicional do canal de distribuição, do fornecedor para o produtor (Hollander & Rassuli, 1999).
<b>Graus de imparcialidade</b>	Colocam os interesses dos clientes finais à frente dos seus próprios (Hollander & Rassuli, 1999).	As informações e avaliações são parciais, considerando o desejo do fornecedor (Solomon, 1986).	São parciais quanto à seleção e escolha de produtos e/ou serviços (Aggarwal et al., 1998; Raza et al., 2023).	Coloca os interesses dos produtores aos quais está afiliado à frente dos interesses dos clientes (Hollander & Rassuli, 1999).
<b>Grau de Personalização</b>	Os substitutos personalizam a consultoria de acordo com as especificações individuais (Fuller & Blackwell, 1992; Arora & Bawa, 2021).	A personalização é baseada na disponibilidade do fornecedor.	Sugestões padronizadas e homogêneas (Fakhreddin & Foroudi, 2022).	Como consideram as necessidades dos fornecedores, oferecem opções disponibilizadas pelos produtores aos quais estão vinculados (Hollander & Rassuli, 1999).
<b>Natureza do controle</b>	O controle pode ser descritivo (sugere opções de compra) e/ou prescritivo (assume a decisão de compra) (Solomon, 1987).	Função descritiva, pois atua nas atividades de pré-compra, sugerindo opções de compra (Solomon, 1986).	Função descritiva, pois atuam em atividades de pré-compra, apresentando informações que ajudam os clientes a fundamentar suas decisões (Casaló et al., 2020; Fakhreddin & Foroudi, 2022).	Assim como no caso da substituição (Solomon, 1987), sua função pode ser dupla: descritiva (sugere opções de compra) e/ou prescritiva (assume a decisão de compra).
<b>Responsabilidade</b>	O cliente pode responsabilizá-lo pelas decisões tomadas (Aggarwal & Mazumdar, 2008).	Por constituírem relações formais, podem ser responsabilizados pelas escolhas dos clientes.	Não têm responsabilidade sobre a escolha do cliente (Aggarwal et al., 1998).	Ao assumir uma relação dual e "esquizofrênica" (Hollander & Rassuli, 1999), o afiliado pode ser responsabilizado pelas escolhas do cliente e, ao mesmo tempo, manter o compromisso com o fornecedor.
<b>Graus de relacionamentos</b>	Surrogate customers, como grupo, são homófilos, pois compartilham crenças e interesses semelhantes (Aggarwal, 1997).	Normalmente, por possuírem altos níveis de especialização, são homófilos em relação ao grupo de referência, ou seja, compartilham semelhanças de crenças.	Tendem a se assemelhar aos clientes em termos de valores e crenças (Solomon et al., 2006), compartilhando com eles sua visão de mundo e experiências (He & Jin, 2022).	Afiliações a produtores, como grupo, são homófilos, compartilhando crenças e interesses semelhantes.
<b>Direção da orientação</b>	É configurado como um especialista que desenvolveu conhecimento e experiência em apenas uma classe de produto (Aggarwal, 1997).	O conhecimento é monomórfico, pois está limitado a um domínio específico (Leal et al., 2013; Uribe et al., 2016).	Formam opiniões sobre múltiplas categorias (Solomon et al., 2006; Rensburg et al., 2022), sendo, portanto, polimórficos.	Configura-se como um especialista que desenvolveu conhecimento e experiência em apenas uma classe de produto.
<b>Natureza do aconselhamento</b>	A consultoria é paga (Aggarwal et al., 1998), frequentemente mediada por contratos estabelecidos entre o substituto e o cliente (Aggarwal et al., 1998).	Geralmente são remunerados (Uribe et al., 2016), e a troca de informações costuma ser formalizada por meio de contratos.	A atividade de aconselhamento não é remunerada pelo cliente final (Aggarwal et al., 1997), mas pode ser remunerada pelos fornecedores (Casaló et al., 2020; Djafarova & Bowes, 2021; Raza et al., 2023).	A fonte de renda é dupla: o fornecedor e o cliente final (Hollander & Rassuli, 1999). Uma relação formal, frequentemente mediada por contratos, é estabelecida tanto entre o cliente substituto e o cliente final quanto entre o substituto e o fornecedor (Hollander & Rassuli, 1999).



<b>Uso do produto</b>	Eles não são clientes do produto ou bem avaliado (Solomon et al., 2006).	Utilizam os produtos para analisá-los e avaliá-los, gerando feedback para os clientes finais (Leal et al., 2013; Aquaveque, 2015).	São usuários dos produtos que avaliam (Chakrabarti & Baisya, 2009; Solomon et al., 2006; Romero-Rodríguez, 2020; Rensburg et al., 2022; López et al., 2022).	Assim como no caso do substituto, esse intermediário de marketing não é cliente do bem a ser avaliado.
-----------------------	--	--	--	--

**Fonte:** Elaborada pela autora.

## 5. Discussão

Nossa pesquisa demonstra como os intermediários de marketing operam de forma distinta no contexto da jornada de compra em comparação com outros contextos. Enquanto, nos contextos tradicionais de distribuição, os intermediários frequentemente funcionam como simples facilitadores de transações (Gadde & Snehota, 2001; Pokhrel & Thapa, 2007), na jornada de compra eles assumem papéis mais complexos como co-criadores de experiências.

Essa distinção é evidenciada pelas dez dimensões identificadas em nossa análise, especialmente as dimensões de estágios de intervenção, grau de personalização e natureza do controle. Por exemplo, intermediários como os clientes substitutos não apenas facilitam a compra, mas participam ativamente da criação de valor em diversos pontos de contato nas fases de pré-compra, compra e pós-compra, moldando diretamente a experiência do cliente (Solomon, 1986; Forsythe et al., 1990; Arora & Bawa, 2021). Da mesma forma, o grau variável de controle exercido por diferentes tipos de intermediários revela uma dinâmica de influência que vai muito além da simples transferência de produtos ou informações, como evidenciado pelo papel dos líderes de opinião no ambiente digital (Casaló et al., 2020; Fakhreddin & Foroudi, 2022).

Os achados mostram que, ao utilizar o intermediário de marketing, o cliente estabelece uma relação interdependente que, em certos estágios da compra, usurpa o lugar do cliente e vivencia reações e experiências que normalmente seriam do próprio cliente. Por exemplo, além de interagir com o cliente para identificar as especificações dos produtos e serviços que deseja adquirir (simplificando a jornada de compra do cliente), alguns tipos de intermediários podem se envolver tanto na jornada de compra que praticamente todos os pontos de contato, isto é, os pontos de interação humana que estabelecem a interface entre a empresa e seus clientes, e também com outras partes interessadas (Solomon, 1986; Forsythe et al., 1990; Arora & Bawa, 2021), deixam de ser vivenciados pelos clientes e passam a ser vivenciados pelos intermediários.

Assim, ao saber que todos os intermediários de marketing, por meio de estímulos gerenciais ou no processo de consumo (Becker & Jaakola, 2020),

podem influenciar a jornada de compra do cliente, compreende-se que todos exercem certo grau de controle sobre a experiência do cliente, uma vez que suas ações unilaterais controlam os resultados da experiência. Por exemplo, se o cliente depende das ações e decisões desses intermediários, estes passam a ter alto grau de controle sobre ele. No ponto de contato da jornada, por exemplo, ao visitar um apartamento decorado, um intermediário (como um corretor de imóveis) pode conduzir a jornada a outro papel do cliente, como indicar quais aspectos devem ser considerados ao escolher uma residência. No entanto, é importante destacar que o grau de controle varia porque, no caso de alguns tipos de intermediários (por exemplo, substitutos e afiliados ao fornecedor), por atuarem nas fases de pré-compra, compra e pós-compra (Solomon, 1986; Hollander & Rassuli, 1999), o grau de poder e engajamento na jornada é elevado, reduzindo o grau de controle e atenção dos demais stakeholders (Li & Feng, 2021).

Outro achado refere-se aos interesses dos intermediários ao longo da jornada de compra do cliente. Esse aspecto analisa se a atuação dos intermediários de marketing na jornada de compra beneficia os clientes (Hollebeek et al., 2023). Por exemplo, quando intermediários (afiliados ao fornecedor) atendem os clientes, priorizam os interesses das empresas e oferecem os produtos escolhidos e disponibilizados por elas. Com base em jornadas concorrentes, intermediários (como fontes especializadas) adotam uma posição apenas parcialmente voltada ao cliente, utilizando as informações para atender às necessidades das empresas. Contudo, por meio da coordenação, intermediários de marketing como os substitutos buscam resultados que implicam no suprimento das necessidades dos clientes e experiências mais satisfatórias. Além disso, como os clientes normalmente decidem delegar atividades a intermediários de marketing em busca de auxílio para resolver problemas (Steffel & Willians, 2018), eles apresentam um grau desigual de dependência. Como indicam Hollebeek et al. (2023), um parceiro menos dependente tende a exercer maior poder sobre a jornada do cliente, tornando este mais vulnerável.

Nossa pesquisa demonstra empiricamente como os intermediários de marketing operam de forma distinta no contexto da jornada de compra em comparação com outros contextos. Enquanto, nos contextos tradicionais de

distribuição, os intermediários frequentemente funcionam como simples facilitadores de transações (Gadde & Snehota, 2001; Pokhrel & Thapa, 2007), na jornada de compra eles assumem papéis mais complexos como co-criadores de experiências. Essa distinção é evidenciada pelas dez dimensões identificadas em nossa análise, especialmente as dimensões de estágios de intervenção, grau de personalização e natureza do controle. Por exemplo, intermediários como os clientes substitutos não apenas facilitam a compra, mas participam ativamente da criação de valor em diversos pontos de contato nas fases de pré-compra, compra e pós-compra, moldando diretamente a experiência do cliente (Solomon, 1986; Forsythe et al., 1990; Arora & Bawa, 2021). Da mesma forma, o grau variável de controle exercido por diferentes tipos de intermediários revela uma dinâmica de influência que vai muito além da simples transferência de produtos ou informações, como evidenciado pelo papel dos líderes de opinião no ambiente digital (Casaló et al., 2020; Fakhreddin & Foroudi, 2022).

Argumenta-se também que os clientes que utilizam os serviços dos intermediários de marketing, por vezes, vivenciam uma jornada bifurcada. Intermediários (como os líderes de opinião) podem se apresentar como pontos de contato, porém, em outras circunstâncias, assumem um papel mais significativo nas fases de pré-compra, compra e pós-compra. Assim, o cliente percebe sua jornada como bifurcada, já que reações e respostas surgem da aquisição dos bens desejados e das experiências oriundas da avaliação da atividade do intermediário.

## **6. Implicações teóricas e gerenciais**

Este estudo contribui para a literatura de marketing ao apresentar o que se sabe e o que ainda é desconhecido sobre os intermediários de marketing na jornada de compra. A contribuição mais significativa deste trabalho é a caracterização dos intermediários de marketing, oferecendo uma base sólida para compreender como diferentes tipos de intermediários influenciam o comportamento do cliente ao longo das etapas da jornada de compra.

A teoria do comportamento do cliente é enriquecida pela introdução de dimensões como homofilia (semelhança percebida entre o cliente e o intermediário), heterofilia (diferença complementar entre eles) e monomorfismo

(nível de especialização do intermediário), que ajudam a explicar como os relacionamentos interpessoais e a autoridade técnica afetam a eficácia da mediação. Por exemplo, clientes que recorrem a consultores financeiros independentes tendem a valorizar a heterofilia e o monomorfismo, enquanto consumidores que seguem influenciadores digitais de moda muitas vezes buscam homofilia e identificação com estilo de vida (Solomon, 1987; He & Jin, 2022).

Além disso, este estudo reforça a teoria dos stakeholders ao incorporar diferentes tipos de intermediários, como influenciadores digitais, especialistas técnicos e surrogate (ou agentes de consumo delegados), na análise da jornada de compra. Essa abordagem destaca a importância de compreender a multiplicidade de atores e suas interações no processo de criação de valor para o cliente (Hollebeek et al., 2023).

As implicações práticas são igualmente relevantes para modelos de gestão da experiência do cliente. Em primeiro lugar, as empresas podem desenvolver estratégias mais eficazes ao identificar os intermediários mais atuam em cada estágio da jornada. Por exemplo, no setor de hospitalidade, influenciadores digitais atuam na etapa de consideração ao recomendar destinos, enquanto agentes de viagem especializados auxiliam na decisão e personalização de pacotes. Já em telecomunicações, consultores técnicos têm papel central na explicação de planos complexos e na ativação de serviços personalizados.

Por exemplo, no setor de hospitalidade, influenciadores digitais são usados na etapa de consideração para recomendar destinos e experiências; já especialistas em viagens assumem papel importante na etapa de decisão, ajudando na personalização e reserva de pacotes complexos.

Adicionalmente, as estratégias para personalização do atendimento podem ser direcionadas para os intermediários para atender às necessidades específicas dos clientes, conforme descrito por Solomon (1987) e He & Jin (2022). Isso é especialmente relevante em setores com estruturas complexas de relacionamento, como serviços financeiros, telecomunicações e saúde, nos quais os consumidores frequentemente interagem com múltiplos stakeholders e canais durante sua jornada.

Este estudo identifica os tipos predominantes de intermediários de marketing e descreve suas principais dimensões, destacando sua influência sobre a experiência do cliente. Um entendimento mais profundo dessas dimensões permite que profissionais de marketing mapeiem os níveis de controle e influência que cada intermediário exerce ao longo da jornada, tornando possível desenvolver experiências mais coordenadas e eficazes.

A terceira contribuição refere-se ao poder dos intermediários. A responsabilidade e o grau de controle exercido por esses agentes, conforme discutido por Casaló et al. (2020) e Aggarwal e Mazumdar (2010), apontam para a necessidade de políticas claras de responsabilização e monitoramento. Por exemplo, empresas que atuam com consultores de beleza independentes, precisam estabelecer regras de conduta e métricas de performance para garantir consistência e qualidade na interação com os clientes.

Outra contribuição relevante é a necessidade de políticas de incentivos e alinhamento de interesses. Sistemas como remuneração dupla, em que intermediários recebem comissões tanto do fornecedor quanto do cliente, podem aumentar a imparcialidade e eficácia das recomendações, desde que gerenciados com transparência (Hollander & Rassuli, 1999).

Por fim, este estudo aponta para a importância da incorporação de tecnologias digitais que facilitem a troca de informações e a personalização dos serviços. Plataformas que permitem avaliações em tempo real, como o TripAdvisor para o setor de hospitalidade ou o Glassdoor no contexto de recrutamento, ajudam intermediários como influenciadores e especialistas a oferecer recomendações mais precisas e atualizadas (Farrell et al., 2022; Sun et al., 2022). Assistentes virtuais e chatbots alimentados por IA também emergem como intermediários automatizados, capazes de guiar os consumidores em suas decisões de forma personalizada e responsiva.

## **7. Conclusões**

Embora os clientes recebam e respondam a estímulos específicos (sejam eles de natureza gerencial ou decorrentes dos processos de consumo), este estudo enfatiza que as reações dos intermediários de marketing são determinantes para a experiência do cliente. Os intermediários de marketing

afetam e simplificam a jornada ao atuarem como representantes dos clientes em relações diádicas com a empresa ou como stakeholders em relações sistêmicas.

Especificamente, este artigo identifica os quatro principais tipos de intermediários de marketing, definem dez Dimensões-chave desses intermediários e analisa seu papel em diferentes estágios do processo de compra. O estudo revela que os clientes substitutos e os intermediários afiliados aos fornecedores interferem significativamente todas as etapas da jornada, enquanto os líderes de opinião e as fontes especializadas exercem maior influência na fase de pré-compra. Apesar de apresentarem características em comum, seus impactos variam amplamente dependendo do contexto e da natureza do intermediário. Essa perspectiva enriquece a compreensão sobre o papel frequentemente negligenciado dos intermediários na configuração das diversas experiências dos clientes e oferece insights mais profundos sobre suas funções dinâmicas.

Além disso, conclui-se que os intermediários de marketing representam uma área promissora de pesquisa que requer maior atenção acadêmica, especialmente considerando o crescente interesse pela experiência do cliente. Nesse sentido, diversas linhas de pesquisa foram propostas a partir das perspectivas de estímulos gerenciais, processos de consumo e visão integradora.

## **8. Pesquisas futuras e limitações do estudo**

Este estudo representa uma das primeiras investigações abrangentes a analisar sistematicamente o papel dos intermediários de marketing ao longo da jornada de compra do cliente. Embora pesquisas anteriores tenham examinado aspectos isolados da influência de intermediários (Aggarwal, 1997; Solomon, 1986) ou tipos específicos de intermediários, como líderes de opinião (Casaló et al., 2020), nosso trabalho avança na literatura ao sintetizar esses achados dispersos em um arcabouço coeso que mapeia as dimensões dos intermediários ao longo de toda a jornada de compra. Nossa metodologia de revisão sistemática, que analisou 36 artigos nas bases de dados Scopus e Web of Science, nos permite identificar com confiança as principais dimensões que

diferenciam os tipos de intermediários e seus impactos variados na experiência do cliente. Com base nesse fundamento, identificamos diversas direções promissoras para pesquisas futuras.

Considerando a crescente importância dos líderes de opinião nas redes sociais, propomos um arcabouço para compreender as ferramentas promocionais no contexto dos intermediários. Essas ferramentas podem ser categorizadas em três tipos principais: ferramentas baseadas em conteúdo (incluindo humor, storytelling e conteúdo educacional), ferramentas baseadas em relacionamento (autenticidade, capacidade de identificação e construção de comunidade) e ferramentas específicas da plataforma (recursos exclusivos de canais como Instagram, TikTok, YouTube e plataformas emergentes). Por exemplo, nas ferramentas baseadas em conteúdo, o humor demonstrou eficácia em ambientes como o TikTok (Barta et al., 2023), enquanto o conteúdo educacional tem melhor desempenho em contextos especializados (Uribe et al., 2016).

Como apontam Farrel et al. (2022), estudos futuros podem se concentrar em como as orientações de intermediários polimórficos e monomórficos afetam o cliente. A revisão sistemática indica que líderes de opinião presentes no Instagram e no TikTok influenciam a jornada de compra dos clientes; no entanto, a pesquisa sobre esses líderes pode ser expandida para outras redes sociais, como YouTube e Facebook (Farivar & Wang, 2022; Djafarova & Bowes, 2021). A justificativa é que cada mídia social possui particularidades e pode gerar novas características nos intermediários de marketing.

Estudos futuros poderiam examinar como estratégias promocionais específicas amplificam ou modificam o impacto dos intermediários em diferentes estágios da jornada, revelando, potencialmente, combinações ideais entre ferramenta, intermediário e estágio para diferentes categorias de produtos e públicos-alvo.

Os intermediários de marketing exercem algum grau de controle sobre o processo de compra e sua imparcialidade (Solomon, 1986, 1987), mas como essa dinâmica varia ao longo das diferentes etapas da jornada do cliente ainda é pouco explorado. Assim, sugere-se investigar como a imparcialidade e o controle dos intermediários são percebidos em cada estágio e qual seu impacto nas decisões de compra. Além disso, pesquisas futuras poderiam explorar como



a formalidade nas trocas de informação, especialmente quando mediadas por contratos, influencia a confiança do cliente e sua propensão a seguir recomendações.

Embora o conceito de monomorfismo já tenha sido abordado por Aggarwal (1997), há uma carência de pesquisas comparativas que analisem a eficácia de intermediários monomórficos em relação aos polimórficos. Questões relevantes incluem como essas abordagens distintas afetam a percepção do cliente e a qualidade das recomendações. Por exemplo, líderes de opinião tendem a não ser monomórficos, transferindo seus conhecimentos para diversas categorias, como descrevem Rensburg et al. (2022). No entanto, há uma lacuna na compreensão de como essa versatilidade influencia a precisão e confiabilidade de suas recomendações, especialmente em setores especializados.

Embora a revisão sistemática tenha evidenciado enfaticamente o papel dos intermediários de marketing na fase pós-compra (Solomon, 1986; Forsythe et al., 1990; Arora & Bawa, 2021), há uma escassez de evidências quanto à sua influência na lealdade à marca e no comportamento de recompra dos clientes. Outro aspecto relevante é o potencial conflito de interesses gerado pela relação “dual” entre intermediários afiliados e fornecedores, que pode impactar a confiança e satisfação dos clientes. Apenas um estudo foi encontrado sobre essa questão (Hollander & Rassuli, 1999), indicando a necessidade de explorar mais profundamente os efeitos desse conflito.

Pesquisadores (Casaló et al., 2020; Fakhreddin & Foroudi, 2022) sugerem que certos intermediários de marketing apresentam heterogeneidade na complexidade das funções desempenhadas. No entanto, são necessários estudos que investiguem como a complexidade das funções dos intermediários de marketing influencia as decisões dos clientes. Isso também remete à lógica dos stakeholders, uma vez que os intermediários de marketing (Grewal & Roggeveen, 2020; Shaw & Jones, 2005) influenciam os clientes ao longo das diferentes etapas de sua jornada de compra (Verhoef et al., 2009; Hillebrand et al., 2015). Embora o papel desses stakeholders seja bem documentado na literatura de marketing (Hollebeek et al., 2023), as dinâmicas entre múltiplos intermediários de marketing ao longo da jornada de compra ainda não foram abordadas.

Nossa análise revelou que 66% dos estudos selecionados utilizaram abordagens quantitativas, apenas 31% utilizaram métodos qualitativos e os 3% restantes usaram métodos mistos. Esse desequilíbrio metodológico sugere uma oportunidade para abordagens de pesquisa mais refinadas, alinhadas a objetivos específicos. Em vez de defender uma metodologia em detrimento de outra, propomos uma abordagem mais contextual para a seleção de métodos. Métodos quantitativos têm se mostrado valiosos para testar relações entre características dos intermediários e resultados para os clientes, especialmente em contextos digitais onde métricas são facilmente capturadas. No entanto, abordagens qualitativas oferecem vantagens distintas para explorar aspectos complexos, contextuais e experienciais das interações entre intermediários e clientes.

Pesquisas futuras se beneficiariam de escolhas metodológicas explicitamente alinhadas a questões de pesquisa específicas: abordagens fenomenológicas para compreender as experiências vividas por clientes que interagem com intermediários; métodos etnográficos para examinar diferenças culturais na influência dos intermediários; estudos de caso longitudinais para acompanhar a evolução do papel dos intermediários em mercados emergentes; e análises interpretativas para revelar significados simbólicos em experiências mediadas por intermediários. Designs de métodos mistos podem ser particularmente valiosos para capturar a amplitude e profundidade da influência dos intermediários ao longo das diferentes etapas da jornada de compra. A escolha metodológica deve ser guiada pelo fenômeno específico em investigação, e não por convenções disciplinares.

Ainda, a dependência do cliente em relação aos intermediários de marketing varia, e clientes mais dependentes são mais vulneráveis. Poucos estudos exploram como essa dependência influencia o comportamento de compra no longo prazo.

Embora este estudo contribua significativamente para o entendimento sobre o papel dos intermediários de marketing na jornada de compra, algumas limitações devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, trata-se de uma revisão sistemática da literatura, cuja natureza implica certas restrições metodológicas. Apesar do rigor aplicado na seleção, categorização e análise dos estudos, os achados derivam exclusivamente de fontes secundárias, o que limita a

possibilidade de captar nuances contextuais, práticas emergentes e percepções dos atores envolvidos na prática.

Além disso, como toda revisão sistemática, os resultados são influenciados pela disponibilidade e escopo das publicações incluídas, bem como pelos critérios de busca e inclusão adotados. Isso significa que algumas evidências relevantes podem ter sido excluídas involuntariamente, seja por limitações de indexação nas bases consultadas, barreiras linguísticas ou restrições de acesso a determinados periódicos.

## **ESTUDO 2: De Figurante a Coadjuvante: Como o Intermediário de Marketing Transforma a Jornada de Compra**

### **Resumo**

Este artigo investiga o papel dos intermediários na jornada de compra, enfatizando a complexidade de sua atuação que articula dimensões éticas, afetivas, contratuais e estratégicas. Os resultados revelam que o aconselhamento profissional vai além da mera transmissão de informações, envolvendo construção identitária, credibilidade e mediação contínua nas fases de pré-compra, compra e pós-compra. Os intermediários atuam como curadores e educadores, filtrando recomendações com base na experiência direta, valores pessoais e responsabilidade técnica, fortalecendo a confiança e a fidelização do cliente. A pesquisa amplia a literatura sobre liderança de opinião e intermediação, destacando a importância dos aspectos subjetivos e simbólicos na relação entre intermediário e cliente. Por fim, sugere-se maior investigação sobre os impactos das tecnologias digitais e variações culturais no papel desses agentes.

**Palavras-chave:** jornada de compra; intermediários de marketing; comportamento do cliente

### **1. Introdução**

Uma das principais tendências globais de comportamento de consumo é a crescente adoção do consumo intermediado, caracterizado pela atuação de agentes que auxiliam na redução de incertezas, ampliam a conveniência e promovem maior fluidez ao longo do processo de compra (Arora & Bawa, 2022; Bastrygina et al., 2024). Em um cenário em que a jornada de compra se tornou mais complexa, com múltiplos estágios, canais e opções (Lassila et al., 2023), os clientes têm demonstrado maior abertura para terceirizar etapas do processo decisório, recorrendo a intermediários que não apenas informam, mas muitas vezes executam a compra e gerenciam a experiência pós-compra (Jaakkola, 2007; Steffel & Williams, 2018).

Tradicionalmente, a literatura assumia que os clientes conduziam a jornada de compra de forma autônoma, num contexto de menor complexidade, com poucas opções disponíveis e uma relação direta entre produtor e cliente (Aggarwal & Mazumdar, 2008; Solomon, 1987; Stone, 2016). No entanto, o avanço tecnológico e a diversificação dos mercados intensificaram os desafios enfrentados pelo cliente, impulsionando a busca por estratégias de simplificação. Nesse contexto, a atuação dos intermediários de marketing tem ganhado

destaque, com seu papel sendo ampliado e ressignificado no ambiente contemporâneo de consumo.

Apesar da crescente relevância prática desses agentes, a literatura acadêmica sobre a jornada do cliente ainda oferece atenção limitada aos intermediários de marketing (Hollebeek et al., 2023a; Warren & Hanson, 2023). Os estudos permanecem, em grande parte, centrados no cliente final e frequentemente abordam apenas uma tipologia de intermediário, desconsiderando a diversidade de agentes que influenciam significativamente o processo de decisão e a experiência de compra (Bastrygina et al., 2024; Garg & Bakshi, 2024). Como destacam Hollebeek et al. (2023b) e Ostrom et al. (2021), há uma lacuna importante na análise dos agentes que participam ativamente dessa jornada.

Adicionalmente, embora existam contribuições valiosas sobre experiência e jornada do cliente (Becker & Jaakkola, 2020; Lemon & Verhoef, 2016; Tueanrat et al., 2021), são escassas as investigações empíricas que abordem: (i) a influência de terceiros na tomada de decisão de compra do cliente (Hamilton et al., 2021a; Zhang & Gong, 2022); (ii) a atuação dos intermediários ao longo das etapas da jornada; e (iii) as dimensões específicas desses intermediários enquanto agentes ativos na criação de valor.

Diante desse cenário, esta pesquisa busca avançar na literatura ao explorar empiricamente a atuação dos intermediários de marketing e as dimensões que os caracterizam ao longo da jornada de compra. A pergunta central que orienta o estudo é: **Como os intermediários de marketing se caracterizam e por que determinadas dimensões são relevantes para conceituá-los ao longo da jornada de compra do cliente?** Deste modo, este busca contribuir com o objetivo geral da tese, sendo seu objetivo mapear e descrever empiricamente essas dimensões, contribuindo para uma compreensão mais robusta da estrutura e dinâmica desses intermediários (objetivo v). Espera-se, assim, ampliar os limites conceituais atuais sobre comportamento de consumo e oferecer subsídios práticos para empresas varejistas interessadas em potencializar a experiência de seus clientes por meio de parcerias estratégicas com esses agentes.

O artigo está estruturado em cinco seções principais. A primeira apresenta a introdução, contextualizando o problema de pesquisa e seus objetivos. Em

seguida, o referencial teórico discute os intermediários de marketing na jornada de compra, bem como os setores produtivos em que sua atuação é mais recorrente, conforme apontado na literatura. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados, detalhando os métodos e as técnicas de coleta e análise de dados. Na sequência, são apresentados os resultados empíricos e sua discussão à luz da teoria. Por fim, o artigo é concluído com as principais considerações finais, implicações teóricas e práticas, e sugestões para estudos futuros.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Os intermediários na jornada do cliente**

A interseção entre os intermediários de marketing e a jornada de compra do cliente representa um campo emergente de pesquisa que demanda aprofundamento teórico. Embora definições clássicas, como as de Donnelly (1976) e Solomon (1986, 1987), tenham fornecido uma base conceitual sólida, é necessário reinterpretá-las diante da complexidade atual da jornada do cliente, que abrange desde o pré-compra até o pós-compra (Becker & Jaakkola, 2020; Hollebeek et al., 2023a). Na abordagem contemporânea, os intermediários são concebidos como agentes dinâmicos e multifuncionais que não apenas transferem produtos ou informações, mas moldam ativamente a experiência do cliente em diversos pontos de contato ao longo da jornada de compra, identificada pelo **Estudo 1**.

Esses agentes distinguem-se de outros stakeholders por sua posição estratégica na mediação direta entre clientes e empresas, influenciando decisões e personalizando interações em diferentes etapas do processo (Aggarwal & Mazumdar, 2008). Ao contrário de agentes internos (como funcionários) ou externos indiretos (como reguladores), os intermediários de marketing atuam proativamente dentro da experiência de compra. A nova conceituação reconhece sua atuação em múltiplos estágios da jornada, com ações adaptadas às necessidades específicas dos clientes, construindo relações baseadas em confiança e assumindo responsabilidade pelos resultados da experiência.

Além disso, é fundamental considerar as diferentes tipologias de intermediários, como: (i) o surrogate consumer (Solomon, 1986; Aggarwal et al., 1998; Forsythe et al., 1990), que atua em nome do cliente em atividades como seleção e compra de produtos; (ii) os líderes de opinião (Aggarwal, 1997; Solomon et al., 2006), que influenciam por meio de comportamento e reputação; (iii) as fontes especializadas (Camerer & Johnson, 1991; Larrick & Feiler, 2015), que possuem conhecimento técnico e credibilidade; e (iv) os intermediários afiliados ao fornecedor (Hollander & Rassuli, 1999), que se posicionam como neutros, mas representam interesses do vendedor. Cada tipo desempenha funções distintas, com diferentes graus de controle, envolvimento e impacto ao longo da jornada do cliente.

A decisão do cliente de recorrer a intermediários é influenciada por fatores objetivos, como falta de conhecimento, alto risco percebido ou indisponibilidade do produto, e subjetivos, como insegurança na escolha, desejo de status ou pressão social (Solomon, 1987; Aggarwal & Mazumdar, 2008). Barreiras ambientais, como acesso limitado a canais de distribuição ou ausência de redes de referência, também podem motivar a delegação da decisão de compra. Assim, a concepção contemporânea dos intermediários de marketing os posiciona como co-criadores da experiência do cliente, indo além da função tradicional de simples facilitadores de transações.

O **Estudo 1** identificou dez dimensões que caracterizam a atuação dos intermediários de marketing ao longo da jornada de compra do cliente. A primeira é a etapa de intervenção, que indica em qual fase da jornada (pré-compra, compra ou pós-compra) o intermediário atua (Lemon & Verhoef, 2016). A natureza da fonte se refere aos stakeholders cujas necessidades são atendidas, enquanto a imparcialidade da fonte avalia se o aconselhamento prioriza o cliente ou outros interesses (Hollebeek et al., 2023; Hollander & Rassuli, 1999). A personalização diz respeito à adequação das recomendações às necessidades específicas dos clientes (He & Jin, 2022), e a natureza do controle diferencia o papel do intermediário como ativo/prescritivo ou consultivo/descritivo (Casaló et al., 2020).

A dimensão responsabilidade trata da obrigação assumida (ou não) pelo intermediário quanto aos resultados da experiência do cliente (Aggarwal & Mazumdar, 2010). O grau de relacionamento considera se a interação ocorre

entre pares semelhantes (homofilia) ou diferentes (heterofilia), com base em Rogers e Bhowmik (1970). A direção da orientação pode ser monomórfica, quando o intermediário é especialista em uma única categoria de produto, ou polimórfica, quando atua em múltiplas categorias (Aggarwal, 1997). Já a natureza do aconselhamento envolve a existência (ou não) de contratos e remuneração, fatores que impactam diretamente a percepção de confiança do cliente (Aggarwal et al., 1998; Djafarova & Bowes, 2021).

Por fim, a dimensão uso do produto considera se o intermediário consome o produto que recomenda ou apenas o avalia externamente. Essa variável influencia sua credibilidade, especialmente na fase de pré-compra, em que o conhecimento prático tende a fortalecer a confiança do cliente (Solomon et al., 2006; Romero-Rodríguez et al., 2020). Essas dez dimensões demonstram como os intermediários de marketing atuam como agentes estratégicos ao longo da jornada do cliente, influenciando escolhas, reduzindo incertezas e co-criando valor em experiências cada vez mais complexas e interativas.

## **2.2 Intermediários de marketing e o setor imobiliário**

Autores como Forsythe et al. (1990), Hollander e Rassuli (1999), Solomon (1986, 1987) e Arora e Bawa (2022) apontam que os setores de vestuário e, principalmente, o setor imobiliário concentram uma significativa presença de intermediários de marketing atuando ao longo da jornada de compra do cliente. Essa predominância se explica pelo alto grau de envolvimento do consumidor e pela complexidade inerente ao processo decisório, o qual exige apoio técnico, emocional e informacional para ser concluído com sucesso.

No caso do setor imobiliário, essas características são ainda mais acentuadas, o que o torna especialmente relevante do ponto de vista teórico e metodológico para estudos sobre intermediários de marketing. A decisão de compra de um imóvel envolve riscos financeiros elevados, incertezas jurídicas e forte carga emocional, demandando a mediação de múltiplos agentes especializados (Garcia-Teruel, 2020; Saari, 2022). Corretores de imóveis, influenciadores digitais do setor, plataformas online, agências imobiliárias, consultores financeiros e incorporadoras atuam como intermediários essenciais, conectando os clientes aos produtos e serviços, facilitando o processo de



escolha e contribuindo diretamente para a criação de valor ao longo da jornada de compra.

Segundo o Banco Central do Brasil (2025), o crédito imobiliário segue em expansão, com a utilização da poupança e do FGTS como fontes predominantes de financiamento. Esse contexto evidencia o crescente envolvimento de stakeholders diversos e o papel central dos intermediários na mediação entre as ofertas do mercado e as necessidades dos consumidores. A acrescenta-se ainda que o avanço da digitalização e o uso de tecnologias ampliaram os pontos de contato com o cliente, tornando indispensáveis campanhas personalizadas e maior sensibilidade às expectativas do público-alvo (Al-haimi et al., 2025; Deloitte, 2025; Kandipati, 2025). Tais transformações reforçam o potencial do setor imobiliário como campo empírico fértil para o estudo de dinâmicas de mediação, influência e construção de confiança, aspectos fundamentais na literatura sobre intermediários de marketing.

Adicionalmente, o Boletim Econômico da Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (ABRAINC, 2024) destaca a relevância do programa Minha Casa, Minha Vida para o crescimento do setor, especialmente nas regiões metropolitanas. Voltado à habitação de interesse social, esse segmento exige estratégias de marketing direcionadas à acessibilidade, ao esclarecimento de etapas burocráticas e à facilitação do financiamento. A presença de intermediários torna-se imprescindível nesse cenário, tanto para traduzir as condições do mercado ao consumidor quanto para reduzir as barreiras cognitivas e emocionais à compra.

Dessa forma, o setor imobiliário se configura como o contexto mais apropriado para investigações sobre intermediários de marketing, tanto pela riqueza teórica que oferece, em termos de comportamento do consumidor, relações de confiança e tomada de decisão, quanto pelas possibilidades metodológicas, dada a variedade de agentes, canais e pontos de contato envolvidos ao longo da jornada do cliente. Trata-se, portanto, de um ambiente privilegiado para analisar como diferentes tipos de intermediários influenciam o processo de compra e moldam a experiência do consumidor.

### **3 Métodos e técnicas de pesquisa**

O texto que se segue apresenta uma descrição dos aspectos metodológicos e técnicas escolhidas para operacionalizar os objetivos do estudo. Além disso, serão especificados o tipo, abordagem e natureza da pesquisa, bem como a descrição dos participantes escolhidos e do instrumento que será utilizado para a coleta e análise dos dados, como descrito na Tabela 4

#### **3.1 Classificação metodológica da pesquisa**

Diante dos objetivos da pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa, a qual, segundo Creswell e Poth (2016), busca compreender os significados que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Essa abordagem tem natureza exploratória e interpretativa, centrando-se em fenômenos complexos e subjetivos, geralmente investigados em seu ambiente natural.

Reforçando esse entendimento, Ruyter e Scholl (1998) destacam que a pesquisa qualitativa é particularmente apropriada quando o objetivo é compreender processos, significados e dinâmicas que não podem ser facilmente quantificados. Essa abordagem visa captar a complexidade do comportamento humano e das interações sociais em seus contextos originais. Assim, o contexto torna-se elemento central, uma vez que o significado dos comportamentos só pode ser plenamente compreendido à luz das circunstâncias em que ocorrem.

No que se refere aos fins, esta pesquisa configura-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como finalidade aprofundar a compreensão do tema, esclarecer seus elementos fundamentais e subsidiar a formulação de questões orientadoras para futuras investigações. É especialmente indicada em contextos onde o conhecimento sobre o fenômeno investigado ainda é incipiente (Raupp & Beuren, 2006), como é o caso da temática dos intermediários de marketing e, mais especificamente, da jornada de compra do cliente, ainda pouco abordada na literatura.

Por sua vez, a pesquisa descritiva busca retratar, com profundidade, uma determinada realidade, tendo como foco a identificação e a análise das características de um grupo ou comunidade (Triviños, 1987).

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, fundamentada no método de estudo de caso, conforme sugerido por Yin (2018) para pesquisas voltadas à compreensão de fenômenos complexos em contextos específicos. O estudo concentra-se no setor imobiliário. Esse setor foi selecionado como objeto de análise devido à sua relevância para as economias nacional e internacional (ABRAINC, 2024; Banco do Brasil, 2025), além de apresentarem jornadas de compra influenciadas por múltiplos elementos e agentes ao longo do processo decisório (Siregar et al., 2023).

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de explorar significados, percepções e práticas dos agentes envolvidos, favorecendo uma compreensão holística do objeto de estudo (Creswell, 2014).

Este estudo examina empiricamente a jornada de compra do cliente sob a ótica dos intermediários de marketing. Busca-se investigar como esses atores participam das diferentes etapas da jornada, destacando seus papéis nas interações com prestadores de serviços, stakeholders, organizações e produtos. Ao analisar a jornada a partir dessa perspectiva, propõe-se uma abordagem inovadora e multifacetada, que visa identificar as dimensões que orientam os intermediários, seus papéis em cada fase da jornada, a hierarquia de objetivos e as dinâmicas de atuação.

Inicialmente, para a seleção dos participantes, a pesquisadora, no mês de novembro de 2023, contatou diversos profissionais por meio das redes sociais e dos contatos identificados em sites e blogs. Após uma nova tentativa e um período de dois meses com pouco retorno, os participantes foram selecionados por meio da técnica de amostragem em bola de neve, recomendada para pesquisas qualitativas cujo público-alvo é de difícil acesso ou pertence a nichos específicos (Patton, 2002; Naderifar et al., 2017).

O processo teve início com informantes-chave, que indicaram novos participantes, possibilitando a expansão progressiva da rede de entrevistados. Nesse sentido, participaram do estudo sete representantes do setor imobiliário. O estudo foi configurado como longitudinal, com duração de 12 meses (de fevereiro de 2024 a fevereiro de 2025), com o objetivo de compreender, ao longo do tempo, as transformações na experiência subjetiva, nas práticas e nas percepções desses sete participantes (Tabela 04), que foram acompanhados de forma intensiva e contínua.

Tabela 4 - Perfil dos entrevistados

Código	Gênero	Idade	Formação	Tempo de Atuação	Área de Atuação	Local de Atuação	Nível de Inserção Digital
INTER1	Feminino	25	Designer de Interiores	5 anos	Designer de Interiores	Distrito Federal (DF)	Médio
INTER2	Feminino	27	Gestão Pública	3 anos	Criadora de Conteúdo Digital	Distrito Federal (DF)	Alto
INTER3	Feminino	26	Arquitetura e Urbanismo	4 anos	Arquitetura	Distrito Federal (DF)	Médio
INTER4	Feminino	26	Arquitetura e Urbanismo	3 anos	Arquitetura	Distrito Federal (DF)	Baixo
INTER5	Feminino	38	Designer Gráfico e de Interiores	17 anos	Design Gráfico e de Interiores	Distrito Federal (DF) e Goiás (GO)	Médio
INTER6	Masculino	27	Arquitetura e Urbanismo	8 anos	Arquitetura	Distrito Federal (DF) e São Paulo (SP)	Alto
INTER7	Masculino	39	Enfermagem	5 anos	Criador de Conteúdo Digital	Distrito Federal (DF)	Alto

**Observação:** Nível de Inserção Digital: **Alto:** Produz conteúdo de forma regular, com uso de estratégias de engajamento e presença ativa em múltiplas plataformas digitais; **Médio:** Utiliza redes sociais com certa frequência, porém sem planejamento estratégico ou regularidade consistente; **Baixo:** Presença digital esporádica, voltada principalmente para uso pessoal ou institucional, com pouca produção de conteúdo próprio.

**Fonte:** Elaborada pela autora

A opção por uma quantidade reduzida de participantes foi uma escolha metodológica intencional e justificada dentro dos princípios da pesquisa qualitativa, que valoriza a profundidade analítica em detrimento da abrangência numérica. Como destacaram Patton (2002) e Minayo e Guerriero (2014), a pesquisa qualitativa busca uma compreensão densa de significados e processos, o que requer uma aproximação aprofundada com os sujeitos. Merriam e Tisdell (2009) salientaram que pequenas grupos são mais indicadas para o estudo de processos complexos, pois permitem maior imersão do pesquisador no campo e uma interpretação mais refinada. Stake (1995) também argumentou que estudos de caso, especialmente os de acompanhamento prolongado, devem manter um número reduzido de participantes para garantir rigor na observação e na análise.

Tabela 5-Classificação metodológica da pesquisa

<b>Aspecto</b>	<b>Descrição / Classificação</b>	<b>Referência(s)</b>
<b>Abordagem</b>	Qualitativa	Creswell & Poth (2016); Ruyter & Scholl (1998)
<b>Objetivos</b>	Exploratória e descritiva	Raupp & Beuren (2006); Triviños (1987)
<b>Procedimentos técnicos</b>	Estudo de caso	Yin (2014); Creswell (2014); Stavros & Westberg (2009)
<b>Amostragem</b>	Bola de neve e não probabilística	Patton (2002); Naderifar et al. (2017)
<b>Técnicas de coleta de dados</b>	Entrevistas em profundidade, observação participante, acompanhamento de sessões de consultoria, monitoramento das redes sociais dos participantes e notas comportamentais.	Bryman (2012); Malhotra (2019); Lauterbach (2018)
<b>Triangulação</b>	Triangulação de métodos de coleta	Bryman (2012); Malhotra (2019); Lauterbach (2018)
<b>Análise de dados</b>	Análise de conteúdo com base em codificação, condensação, organização e verificação iterativa	Miles, Huberman & Saldaña (2014); Campbell et al. (2011)
<b>Softwares e ferramentas</b>	Microsoft Word, Microsoft Excel, Mendeley, Google Docs (transcrição)	—

**Fonte:** Elaborada pela autora

A estrutura de coleta de dados combinou diferentes técnicas de investigação: entrevistas em profundidade, observação participante, acompanhamento de sessões de consultoria, monitoramento das redes sociais dos participantes e notas comportamentais. Essa triangulação metodológica buscou capturar as múltiplas dimensões da experiência vivida pelos sujeitos ao longo do tempo, fortalecendo tanto a validade quanto a densidade analítica da pesquisa.

É importante destacar que além desse estudo, o estudo 3 que formam essa tese adotaram a abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Nesse particular, é importante destacar que a autora, presando pela qualidade da pesquisa, buscará garantir os seguintes critérios-chave: credibilidade; confiabilidade; confirmabilidade; transferibilidade; reflexividade e ética (Singh et

al., 2021; Stenfors et al., 2020) . Para que o qualidade seja mantida, será adotada as estratégias de verificação da pesquisa, adaptadas de Stenfors et al.(2020) e Singh et al.(2021).

### 3.2 Forma de coleta e análise dos dados

As entrevistas em profundidade foram realizadas em dois momentos-chave do percurso investigativo: início (fevereiro de 2024) e fim (fevereiro de 2025). Essa escolha baseou-se em Seidman (2006) e Bryman (2012), que aponta a entrevista como ferramenta privilegiada para acessar a narrativa pessoal e a construção de sentido dos sujeitos. A repetição das entrevistas permitiu acompanhar as mudanças nas interpretações, nos posicionamentos e nas trajetórias individuais, conferindo à análise um caráter processual e dinâmico.

Para garantir a validade e confiabilidade dos instrumentos de pesquisa, foram conduzidas três etapas metodológicas: a análise de juízes, na qual especialistas do setor imobiliário e dois acadêmicos revisaram e validaram os instrumentos de coleta de dados; a análise semântica, voltada para a verificação da clareza e compreensão das questões formuladas; e o pré-teste, realizado com um grupo reduzido de participantes para identificar e corrigir eventuais inconsistências antes da aplicação definitiva do estudo (Malhotra, 2019).

Como apontado por Lauterbach (2018), a entrevista é recomendada, pois busca informar as compreensões pré-reflexivas dos participantes acerca do fenômeno, estabelecendo assim o relacionamento com eles, explorando áreas de conteúdos derivadas de suas experiências de vida. O roteiro da entrevista foi construído a partir das características dos intermediários identificadas anteriormente. O roteiro de pesquisa é baseado nos achados do **Estudo 1** (APÊNDICE B). Com o objetivo de validar o conteúdo do roteiro de entrevistas, quatro especialistas foram convidados a avaliá-lo, sendo dois acadêmicos com experiência em pesquisa científica e dois profissionais do mercado, o que permitiu integrar diferentes perspectivas à análise do instrumento. Após essa etapa, foi realizado um pré-teste com dois voluntários com perfil semelhante ao público-alvo da pesquisa, visando testar a clareza das perguntas e o tempo

necessário para sua aplicação. A coleta de dados pela entrevista em profundidade durou aproximadamente de 50 minutos

O roteiro de entrevistas utilizado nesta pesquisa não exigiu submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Brasília (CEP/CHS/UnB), por tratar apenas de opiniões e percepções de participantes maiores de idade, legalmente capazes, sem envolver temas sensíveis, experimentos ou intervenções. A pesquisa não incluiu grupos vulneráveis nem abordou assuntos delicados, como assédio, trabalho análogo à escravidão ou saúde mental. A participação foi voluntária, sem remuneração, e todos os participantes consentiram formalmente após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice C.

Além das entrevistas, houve o acompanhamento das sessões de consultoria (uma sessão com cada participante), o que possibilitou observar, em contexto, os processos de elaboração subjetiva, tomada de decisão e aplicação prática. As interações entre consultores e participantes foram registradas mediante consentimento e analisadas qualitativamente. Essa dimensão foi central para compreender como se desenvolveram, na prática, o conhecimento, o julgamento e os posicionamentos dos sujeitos.

A observação participante (duas sessões com cada participante) foi realizada em espaços significativos da atuação dos sujeitos (como reuniões, eventos e ambientes profissionais), gerando notas de campo densas e descritivas. Como sugeriram Angrosino (2009) e Laurier (2010), a observação permitiu captar comportamentos, interações e sentidos implícitos que muitas vezes escapam ao discurso verbal.

Complementarmente, o monitoramento das redes sociais dos participantes foi realizado diariamente, com análise de postagens, stories e interações públicas. Essa dimensão investigativa permitiu observar como os participantes se posicionaram publicamente, construíram sua imagem e narraram suas experiências diante de audiências externas. As redes sociais, nesse sentido, funcionaram como dispositivos discursivos contemporâneos que revelaram tanto aspectos subjetivos quanto socioculturais.

A escolha por uma abordagem longitudinal esteve ancorada na intenção de captar transformações que só se revelam com o acompanhamento contínuo. Estudos longitudinais permitiram observar mudanças e permanências, tornando

visíveis processos que escapam a investigações de corte transversal. Como argumentou Cochran-Smith (2012), a pesquisa qualitativa longitudinal mostrou-se especialmente eficaz para acompanhar o movimento dos sujeitos no tempo, suas reelaborações e possíveis rupturas. A combinação metodológica adotada ao longo do ano possibilitou uma compreensão rica, situada e densa das experiências vividas pelos participantes, em consonância com o princípio da espessura interpretativa que orienta a boa pesquisa qualitativa.

Para o tratamento dos dados, adotou-se uma abordagem qualitativa baseada nas etapas de condensação, apresentação e verificação das informações, conforme proposto por Campbell et al. (2011) e Miles, Huberman e Saldaña (2014). Os dados foram transcritos, revisados e codificados de forma iterativa, permitindo a construção de categorias analíticas e o aprofundamento da interpretação. Esse processo possibilitou a identificação de padrões, a atribuição de significados e a formulação de inferências teóricas alinhadas aos objetivos da pesquisa.

#### **4. Resultados**

Esta seção investiga como os intermediários de marketing se caracterizam e por que determinadas dimensões são relevantes para conceituá-los ao longo da jornada de compra do cliente. Com base nessa questão de pesquisa e na triangulação metodológica adotada, que envolveu entrevistas semiestruturadas, análise de conteúdo, interpretação dos significados atribuídos pelos participantes e observação não participante, apresentam-se a seguir as dimensões identificadas ao longo do estudo. Também se descreve como essas dimensões emergiram empiricamente e quais relações se estabelecem entre elas.

As dimensões empíricas correspondem a eixos analíticos que atravessam diferentes tipologias, revelando aspectos fundamentais que estruturam a percepção e a atuação dos sujeitos no contexto analisado. As categorias emergiram a partir da codificação dos dados coletados, em um processo iterativo de análise fundamentado nas percepções dos participantes e nos registros das observações.



O **Estudo 1** desta tese, conduzido por meio de uma revisão sistemática da literatura, possibilitou a identificação e organização das principais dimensões que caracterizam os intermediários no contexto da jornada de compra. Essa análise teórica evidenciou a complexidade do fenômeno, bem como os diferentes níveis de apreensão da realidade associados às distintas tipologias de intermediários.

Com base nas contribuições de autores relevantes da área, foi possível mapear um conjunto de dimensões fundamentais, que serviram como base para a interpretação dos dados empíricos:

- **Estágios de intervenção** (Lemon & Verhoef, 2016; Solomon, 1986, 1987; Forsythe et al., 1990);
- **Natureza da fonte** (Solomon, 1986; Hollebeek et al., 2023);
- **Grau de imparcialidade** (Fuller & Blackwell, 1992; Hollander & Rassuli, 1999);
- **Grau de personalização** (Fuller & Blackwell, 1992; He & Jin, 2022);
- **Natureza do controle** (Solomon, 1987; Casaló et al., 2020);
- **Responsabilidade atribuída ao intermediário** (Aggarwal & Mazumdar, 2010);
- **Grau de relacionamento com o cliente** (Rogers & Bhowmik, 1970; He & Jin, 2022);
- **Direção da orientação** (Aggarwal, 1997; Rensburg et al., 2022);
- **Natureza do aconselhamento oferecido** (Aggarwal et al., 1998; Casaló et al., 2020; Djafarova & Bowes, 2021);
- **Uso do produto** (Solomon et al., 2006; Romero-Rodríguez et al., 2020).

Essas dimensões representam os pilares analíticos utilizados para compreender o papel dos intermediários ao longo das diferentes etapas da jornada de compra, desde a descoberta até a decisão de compra e o uso do produto.

As seções seguintes detalham os resultados empíricos da pesquisa, ilustrando cada uma dessas dimensões com base nas percepções dos participantes, exemplos práticos e dados observacionais. Essa abordagem

integrada visa oferecer uma análise aprofundada e contextualizada das formas de atuação dos intermediários nos setores estudados.

#### 4.1 A natureza da fonte

Os achados desta pesquisa confirmam que a direção das decisões tomadas pelos intermediários na jornada de compra do cliente está intrinsecamente relacionada à natureza da fonte, ou seja, aos interesses, motivações e valores que orientam sua atuação. Corroborando a análise de Solomon (1986) sobre a direcionalidade nos relacionamentos de canal e as contribuições de Hollebeek et al. (2023) sobre a influência da orientação da fonte na criação de valor em diferentes pontos de contato, verifica-se que os intermediários exercem um papel ativo e multifacetado no processo decisório do cliente.

De acordo com os achados do **Estudo 1** e a partir dos dados obtidos, a atuação do intermediário se estrutura predominantemente em duas perspectivas complementares, porém potencialmente conflitantes: (i) uma orientação centrada na satisfação das necessidades e expectativas do cliente (Solomon, 1986); e (ii) uma orientação suscetível a interesses comerciais, provenientes de vínculos com fornecedores ou de incentivos do mercado (Dou et al., 2023; Farrell et al. 2022; Casalo et al., 2020).

A análise indicou uma atuação consultiva e adaptativa por parte dos intermediários. Eles não se limitam à mera transmissão de informações ou oferta de produtos (Gadde & Snehota, 2001; Pokhrel & Thapa, 2007), mas exercem também um papel interpretativo, ajustando as escolhas e expectativas dos clientes de acordo com as condições do mercado. O intermediário 06, por exemplo, ressalta a importância de atender às necessidades do cliente, mas reconhece que, por vezes, é preciso promover adaptações (notas de campo). Em um momento ao identificar que o desejo do cliente não poderia ser plenamente atendido, o profissional apresentou alternativas viáveis, que, inclusive, solucionaram outras demandas que o cliente nem havia percebido. Corroborando essa perspectiva, a fala da intermediária 1 ilustra esse processo de mediação ao relatar a busca por soluções que mantenham a satisfação do cliente, mesmo diante da indisponibilidade do produto desejado: “[...] A *gente*

*busca produtos parecidos, que ali, de certa forma, dá aquela sensação, aquela satisfação para ele” (INTER 1).*

Esse comportamento reforça a concepção do intermediário como um agente que não apenas facilita, mas molda a experiência de consumo (Fuller & Blackwell, 1992; Li et al., 2024), contribuindo para a manutenção do valor percebido pelo cliente em situações adversas (Hollebeek et al. 2023b). Também se destaca o papel educativo desempenhado pelo intermediário, que frequentemente auxilia o cliente na identificação e formulação de suas necessidades, como relatado pela intermediária 4: “[...] *se ele não souber quais são as necessidades dele, a gente vai tentar guiá-lo da melhor forma possível [...] e repassando pra ele o que de fato um lar precisa ter*” (INTER 4).

Essa dimensão interpretativa é enfatizada pela intermediária 3, que caracteriza a interação com o cliente como uma “consultoria primordial”, reafirmando o compromisso do intermediário com a adequação das soluções propostas às necessidades reais do cliente, como destacado por Solomon (1986) e Arora e Bawa (2022). Ainda reiterada pela INTER 5, ao afirmar: “

acho que é muito do que a necessidade do cliente, você enquanto designer vai atendendo em todas as vertentes”.

Corroborando a intermediária 07 destaca *“posto conteúdos que tem a ver com meu público, sempre pensando no que eles gostam”* (INTER 7).

Contudo, embora a orientação ao cliente seja central, os dados também revelam a existência de fatores que podem direcionar as decisões do intermediário para além dos interesses do cliente. A fala da intermediária 2 sinaliza uma postura direcional para o cliente, ao afirmar que sua divulgação de produtos não se subordina a parcerias comerciais: *“Mostro coisas que acho legal mesmo, não espero parceria não, se tem uma coisa que acho legal eu já divulgo assim”* (INTER 2).

Tal posicionamento revela uma preocupação com a imparcialidade na mediação das escolhas, possivelmente relacionada ao grau de influência exercido pelas intermediárias, especialmente no caso das microinfluenciadoras. No entanto, a necessidade de explicitar essa conduta indica que o mercado também abriga práticas menos éticas, nas quais interesses financeiros podem comprometer a atuação do intermediário, como apontam Lopez et al. (2022),

Casaló et al. (2020) e Shi e Wojnicki (2014). Um exemplo disso é a própria intermediária 2, que em outro momento adotou uma postura distinta: após firmar parceria com uma empresa de maior porte, que lhe ofereceu benefícios adicionais, passou a produzir um conteúdo mais direcionado e com forte apelo publicitário.

Nesse sentido, a intermediária 3 denuncia explicitamente práticas que comprometem a ética profissional: “[...] *fazer uma parceria com uma empresa e ela me pagar uma porcentagem se o cliente que eu indicar fechar com eles*” (INTER 3). Esse relato evidencia uma tensão ética fundamental: embora a orientação deva priorizar as necessidades do cliente, há incentivos estruturais que podem direcionar as decisões em favor de interesses comerciais, comprometendo a legitimidade e a confiança na atuação do intermediário (Sicilia & Lopez, 2023). Contudo, a mesma intermediária destaca que as orientações são pensadas também no que parceiros não econômicos que ela tem disponível, evidenciando uma dualidade nas direções, assim como indica Hollander e Rassuli (1999).

Neste ponto, tanto a atuação da INTER 3 quanto a da INTER 4 revela que, mesmo considerando as alternativas oferecidas por seus parceiros, inclusive aquelas que envolvem benefícios além dos econômicos, o direcionamento das decisões permanece voltado à melhor experiência do cliente. Isso indica uma mediação crítica e orientada ao valor percebido pelo cliente, em que as possibilidades ofertadas pela rede de relacionamentos são avaliadas e incorporadas conforme sua aderência às necessidades reais do cliente, e não exclusivamente com base em incentivos externos.

Além disso, a intermediária 3 também destaca que o direcionamento das decisões não se limita a aspectos subjetivos, mas também está condicionado por limites regulatórios e técnicos: “*O desejo do cliente é primordial, ele é soberano até ele entrar em conflito com normas técnicas, até ele entrar em conflito também com a estética*” (INTER 3). Este aspecto reforça a ideia de que a atuação do intermediário ocorre dentro de um campo de tensões, onde se articulam interesses diversos: as necessidades do cliente, as exigências normativas e estéticas, e as eventuais pressões comerciais. Tal quesito se assemelha a multiplicidade de aspectos que podem influenciar o processo de

compra do cliente e que é destacado por Solomon (1986; 1987) e Hollebeek et al. (2023).

Portanto, os resultados demonstram que a direção das decisões na jornada de compra não é unívoca nem linear, mas resulta de uma dinâmica complexa e contingente, como evidenciado em Grewal e Roggeveen (2020). O intermediário emerge como uma parte interessada (stakeholder) cuja atuação é informada por múltiplos vetores: a busca pela satisfação do cliente, a necessidade de conformidade com normas técnicas e as eventuais influências de interesses comerciais.

Esses achados corroboram a perspectiva teórica de Hollebeek et al. (2023b), evidenciando que a orientação da fonte afeta a criação de valor em diferentes pontos de contato ao longo da jornada de compra. Simultaneamente, validam a proposição de Solomon (1986) sobre o papel ativo e influente do intermediário nas decisões de consumo.

Em síntese, a natureza da fonte, entendida como o conjunto de interesses, valores e orientações que guiam a atuação do intermediário, configura-se como um elemento determinante na direção das decisões tomadas ao longo da jornada de compra, evidenciando que tais decisões são mediadas, negociadas e influenciadas por múltiplos stakeholders cujas necessidades são atendidas de forma variável e contextual.

## **4.2 Responsabilidade**

Os resultados obtidos evidenciam que a responsabilidade constitui uma dimensão central na atuação do intermediário na jornada de compra do cliente, manifestando-se como um compromisso tácito ou formal, independentemente da intenção do profissional em assumi-la ou não. Como discutido por Aggarwal e Mazumdar (2008), a responsabilidade envolve a obrigação de responder pelas ações ou recomendações feitas em nome do cliente, sendo percebida como uma expectativa associada ao papel do intermediário e à confiança nele depositada.

A fala da intermediária 1 ilustra essa percepção de forma clara:

Esse processo de indicação é um processo muito delicado. Por mais que você fale que, olha, eu indico, mas não me responsabilizo, se der um problema o cliente vai procurar você.

O cliente não vai procurar a empresa, vai procurar quem indicou. (INTER 1).

Este depoimento revela que, mesmo quando o intermediário busca expressar isenção de responsabilidade, o cliente tende a associar a figura do profissional à decisão final, responsabilizando-o por eventuais falhas ou insatisfações (Aggarwal, 1998). A confiança e a autoridade atribuídas ao intermediário transformam suas indicações em uma espécie de garantia simbólica, na qual o peso da responsabilidade excede os limites formais do contrato ou da recomendação.

Essa percepção também se manifesta nas práticas cotidianas relatadas pelos participantes escolhidos, como mostra a fala da intermediária 4, que evidencia o cuidado em alertar o cliente sobre eventuais riscos ou consequências das escolhas feitas:

A gente sempre fala pra ele se vai ficar bom ou não vai ficar bom, se pode ou não pode. Mas fica a carta do cliente resolver fazer do jeito que ele quer ou não. A gente especifica, né, e mostra porque que não vai dar certo. Teve uma vez que uma cliente, nossa, a gente locou a casa dela de acordo com o terreno dela. E os quartos não ficariam voltados pra fachada onde tem mais incidência solar. Mas ela queria porque queria a casa rodada, espelhada. E a gente avisou, vai ter incidência solar muito forte nos quartos. E mesmo assim ela fez. No final da obra, quando ela já tinha se mudado, ela veio questionando isso. E falando, nossa, realmente bate muito sol nos quartos, dito e feito. Então a gente sempre deixa, sempre avisa eles. Mas a gente tenta tirar o nosso da reta e falar que isso foi avisado (INTER 4).

Esse relato destaca não apenas a responsabilidade técnica envolvida na indicação, mas também a necessidade de gestão de expectativas com o cliente, um esforço para delimitar a responsabilidade formal e, ao mesmo tempo, proteger a relação de confiança. Mesmo após o alerta, a ação do cliente, ao não seguir a orientação, não elimina a percepção de corresponsabilidade do intermediário na experiência final. Isto é o que indica a intermediária 05 que destaca que a responsabilidade é inerente a sua atividade, ela explica que mesmo se privando de certas situações ela ainda é corresponsável pela experiência do cliente, assim como preconizado em Hollebeek et al. (2023a).

Mesmo com esses cuidados, a responsabilidade é socialmente atribuída à figura do intermediário que orienta ou sugere produtos e serviços, configurando

um espaço de vulnerabilidade profissional. É importante destacar que essa vulnerabilidade é imbuída no intermediário, pois como destaca Steffel e Williams (2018) a delegação de uma escolha está enraizada no desejo de evitar o arrependimento potencial associado ao sentimento de responsabilidade por uma escolha ruim.

Em profissões com atuação mais digital, como no caso da influencer, há um esforço explícito do intermediário para reforçar a limitação de sua responsabilidade, como demonstra a fala da INTER 2:

Sempre eu falo que é a minha opinião, tipo, se for alguma coisa, por exemplo, um suplemento, eu uso de acordo com a minha prescrição médica, eu sempre aviso, procure a seu dermatologista, procure o seu nutricionista, tipo, para ela também ir na onda sem responsabilidade (INTER 2).

Aqui se observa uma tentativa deliberada de transferência de responsabilidade para especialistas de outras áreas, demonstrando a consciência do intermediário sobre os riscos potenciais associados às recomendações. O mesmo ocorre com o INTER 7, que diz: *“o que apresento para os meus seguidores são dicas, a minha opção sobre um produto. Ao dar a minha opinião sobre algo estou dando apenas uma opção de algo que ele pode comprar, não obrigo a comprar”*. Destaca-se que, em determinadas profissões, a responsabilidade extrapola o campo das percepções subjetivas e assume um caráter formal e legal, sendo intransferível, como no caso dos profissionais de arquitetura e engenharia (ver Pereira, 2019; Azevedo, 2008). A fala da intermediária 3 sintetiza essa dimensão normativa da responsabilidade:

A garantia que você tem após executar um serviço, você precisa ter essa garantia. É por isso que os projetos são assinados com esse número que ele é intransferível, né? Então, eu estou vinculando o meu nome àquela responsabilidade técnica. Quando a gente assume uma obra e tudo mais, nós assinamos um termo de responsabilidade técnica, ART. E ART da obra, ela está sobre aquele número (INTER 3).

Este exemplo evidencia que, em certas profissões, a responsabilidade não é uma escolha do intermediário, mas um atributo institucionalizado, formalizado por meio de instrumentos legais como a Anotação de Responsabilidade Técnica (ART). Assim, dependendo da tipologia do

intermediário, ele é juridicamente responsável pelo serviço executado durante a jornada de compra, sendo sua atuação vinculada a normas que garantem a segurança, a qualidade e a conformidade técnica dos projetos (ver Pereira, 2019; Azevedo, 2008). Nesses casos, a responsabilidade do intermediário está objetivamente cristalizada, constituindo um dos pilares que sustentam a confiança do cliente no profissional e no serviço prestado. O INTER 06 e o INTER 05 compartilham desse pensamento e apontam que a responsabilidade é inerente a profissão.

Portanto, os resultados indicam que a dimensão da responsabilidade na atuação dos intermediários é multifacetada: assume tanto aspectos simbólicos e relacionais, fundamentados na confiança e na autoridade percebida pelo cliente, quanto aspectos formais e legais, quando regulamentada por normativas profissionais específicas (Hollebeek, 2023b; Kumar et al.2025).

Essa configuração reforça a necessidade de o intermediário atuar de forma criteriosa e transparente, consciente de que, ao longo da jornada de compra do cliente, em uma noção de interdependência como destaca Hollebeek et al. (2024) suas orientações e indicações são compreendidas como compromissos que podem gerar corresponsabilidade, mesmo que, a priori, haja a tentativa de isenção.

Assim, a análise corrobora a perspectiva de Aggarwal e Mazumdar (2008, 2010), na qual a responsabilidade se configura como uma dimensão indissociável do papel do intermediário, especialmente em contextos profissionais onde a confiança do cliente é um ativo central para a efetivação das decisões de compra.

### **4.3 A Imparcialidade da fonte**

A fala da INTER 1: *“então, eu sempre busco empresas que têm uma reputação melhor, por exemplo, eu não vou pegar e colocar indicação de um link de um site que eu nunca vi na vida, de um pessoal que não tem Instagram, que não tem feedback de cliente”*, destaca o cuidado na curadoria das opções apresentadas ao cliente, reforçando o compromisso com a imparcialidade e justiça nas indicações. O INTER 6 enfatiza o mesmo e salienta que na região



*“tem ótimos fornecedores, que eu faço parceria, porque me permite um contato mais direto e um atendimento mais personalizado”.*

A imparcialidade da fonte, conforme debatida no campo da intermediação (particularmente nas contribuições ligadas à credibilidade e à justiça percebida), refere-se à escolha ética, responsável e equilibrada entre as opções disponíveis, de forma que o intermediário não favoreça interesses próprios nem recomendações sem respaldo confiável (Fuller & Blackwell, 1992; Hollander & Rassuli, 1999). Por exemplo, ao fazer a seleção dos produtos e serviços que melhor atendem às necessidades de um cliente, o intermediário é considerado imparcial quando fundamenta sua decisão com base nas demandas reais do cliente, e não em pressões comerciais ou incentivos oferecidos por fornecedores. Essa postura fortalece a confiança do cliente, contribui para uma experiência de compra mais transparente e amplia a percepção de justiça no processo de mediação. A fala de INTER 1 mostra justamente essa cautela: a profissional evita sugerir fornecedores ou produtos cuja reputação não possa ser verificada por meios confiáveis, como redes sociais ativas ou avaliações de clientes. A INTER 05 vai mais longe e não indica nenhum profissional, ela diz: *“quando eu fecho um contrato com o cliente, eu deixo especificado lá que eu vou ajudar em todos os detalhes com o fornecedor que ele escolher”.*

Essa postura demonstra não apenas uma preocupação com a confiabilidade e transparência, mas também com a responsabilidade ética diante do cliente. Ao selecionar empresas com boa reputação ou não indicar nenhuma ela reforça sua posição como mediadora confiável e justa, que se preocupa em garantir que as escolhas do cliente sejam baseadas em informações seguras e fontes legítimas. Além disso, ao rejeitar sites ou fornecedores sem presença digital ou sem avaliações públicas, protege o cliente de riscos e frustrações, promovendo uma experiência de compra mais segura e satisfatória (Meskaran et al., 2014; Ho-Sam-Sooi et al. 2021)

Nesse contexto, a imparcialidade também está relacionada ao fortalecimento da confiança na relação intermediário-cliente. A intermediária não se coloca como promotora de marcas ou produtos específicos por interesse próprio, mas como alguém que filtra o mercado com critérios técnicos e éticos. Isso contribui para a percepção do intermediário como um parceiro imparcial, que atua a favor do cliente e não de marcas específicas, o que, segundo a

literatura, é fundamental para a legitimidade do seu papel na jornada de compra (Galvin et al., 2010; Casaló et al., 2020).

A intermediária INTER 2 complementa esse entendimento ao mostrar que a seleção dos produtos também considera a adequação à rotina e ao perfil do cliente: *“Seleciono produtos que têm a ver com a minha rotina, de roupa, de beleza, é o que eu já uso, por rosto para o cabelo”*. Esse aspecto evidencia que o intermediário atua não apenas com base na reputação dos fornecedores, mas também em critérios personalizados que asseguram a utilidade e a satisfação do cliente.

Por sua vez, o INTER 4 ressalta o compromisso com a adaptação às necessidades específicas do cliente: *“a gente está sempre indicando para eles o que vai se adequar melhor no programa de necessidade dele e na realidade dele, também”*. Essa prática reafirma o papel do intermediário como um facilitador que entende as particularidades do cliente, equilibrando imparcialidade com a customização do atendimento. Esse comportamento é o mesmo adotado pela intermediária 3, ela diz:

“tem uma que é promovida e super benquista por todos, que é uma parceria. Eu faço ali um elo de confiança com uma empresa que fornece porcelanato, ele fornece revestimentos para vários tipos de acabamento, ele oferece trabalho de marcenaria, eu mesmo tenho parceria em relação a indicações de clientes com empresas que eu gosto de vincular o meu nome com essas empresas, porque eu sei que são empresas sérias e que irão entregar produtos com responsabilidade para o meu cliente, sem custo algum para mim” (INTER 3).

Entretanto, é importante destacar que nem todos os intermediários mantêm essa postura completamente neutra. Conforme apontado em outra fala de INTER01, *“Tem profissionais que trabalham só com marca X. Por exemplo, vou te falar, não sei se você já ouviu falar, da Doma Arquitetura. É uma arquiteta conhecida no Brasil inteiro, ela só pega projetos sensacionais. Ela só trabalha com Porto Belo”*. Este trecho revela uma possível limitação ou preferência no trabalho do intermediário, que pode estar atrelado a parcerias comerciais ou estratégias exclusivas.

Embora essa prática possa garantir qualidade, levanta questões quanto à imparcialidade e à diversidade das opções apresentadas ao cliente, pois como destaca Shi e Wojnicki (2014) apontam em seu trabalho que a motivação para

indicar é maior quando há recompensas extrínsecas (benefícios econômicos e não econômicos), pois, segundo os autores, “o dinheiro fala”. Nesse quesito, o intermediário 7 destaca que mantém parcerias com algumas empresas e que muitas vezes as indicações que ele dá ao seu público são escolhas dos seus parceiros.

Portanto, enquanto a imparcialidade na intermediação exige uma seleção ética, transparente e livre de favorecimentos indevidos, na prática ela se manifesta em graus variados, influenciada pelas relações comerciais e pela abordagem individual de cada intermediário. As falas reunidas aqui ilustram esse equilíbrio entre ética, personalização e, por vezes, limitações comerciais, mostrando como a imparcialidade é construída e negociada no cotidiano da mediação entre fornecedores e clientes.

#### **4.4 Controle**

A fala da INTER 1, *“então eles sempre me mandam mensagem,[...] o que é que você achou desse revestimento, será que vai combinar, será que eu compro desse aqui? [...] eu também tenho esse voto de voz bem forte. Ao mesmo tempo de falar “ok, pode comprar”, mas também de falar ‘eu não compraria por conta disso, disso e disso’, né? Então, eles geralmente me procuram”*, evidencia o papel de orientação e controle exercido pelo intermediário durante a jornada de compra do cliente, especialmente nas fases de avaliação e decisão.

De acordo com Casaló et al. (2020), o intermediário pode atuar tanto de maneira descritiva, apresentando e sugerindo opções com base em sua experiência e conhecimento, quanto de forma prescritiva, assumindo uma posição ativa na tomada de decisão pelo cliente. A fala analisada demonstra a coexistência dessas duas formas de atuação: ao mesmo tempo em que a intermediária oferece liberdade ao cliente para decidir (*“ok, pode comprar”*), ela também impõe sua autoridade técnica e estética ao desaconselhar certas escolhas (*“eu não compraria por conta disso, disso e disso”*).

Essa ambivalência no papel do intermediário está em consonância com Fakhreddin e Foroudi (2022), que apontam que o nível de controle pode variar de acordo com a confiança estabelecida entre cliente e consultor. No caso da INTER 1, a confiança é tamanha que os clientes recorrem a ela mesmo fora das

etapas formais do projeto, buscando aprovação e validação antes de efetuar a compra.

Esse comportamento evidencia o grau de influência que ela exerce sobre o processo, funcionando como um filtro confiável que legitima ou reprovava alternativas, reforçando seu papel prescritivo.

Além disso, a iniciativa dos clientes de enviar mensagens para confirmar decisões revela uma dinâmica de coautoria na compra, na qual o intermediário não apenas orienta, mas também regula o fluxo de escolhas. Essa regulação demonstra a centralidade do saber técnico do intermediário na construção da experiência de consumo e legitima sua presença como figura indispensável na jornada de compra, especialmente em setores onde a estética, o gosto e a coerência entre elementos são fundamentais, como arquitetura, decoração e design de interiores.

Outras falas reforçam essa ideia de controle, que pode ser mais ou menos intenso conforme o contexto e a experiência do profissional. A INTER 4 exemplifica essa postura firme quando relata: *“Às vezes o cliente pode chegar para mim e falar assim, eu quero um silestone branco na cozinha. E eu vou falar não. Eu vou falar não, porque o silestone é uma pedra que mancha, você não pode colocar a panela quente, é uma pedra muito porosa”*.

Essa negativa explícita mostra como o intermediário exerce um controle técnico rigoroso para evitar escolhas que possam prejudicar o cliente, assumindo responsabilidade pela qualidade final do projeto. O mesmo ocorre com o INTER 5 que apontou: *“porque quando eu entrego o trabalho, eu entrego tudo prontinho para ser feito, assim, para um fornecedor., [...] aí vai o fornecedor, né, entre o contato do cliente e começa a questionar ele. Eu falo para o cliente, não quebra a cabeça, passa o meu contato na hora, não fique discutindo”* e com o INTER 6 que destaca: *“quando assumo um projeto já falo para o cliente que tudo é pensado com intuito de suprir as necessidades da melhor forma, sendo necessário que eu me imponha em certas escolhas”*.

Por sua vez, a fala da INTER 3 acrescenta que a experiência e o contato constante com produtos e fornecedores ampliam essa capacidade de intervenção: *“eu acredito que, sim, nós temos um controle em relação ao produto que ele vai consumir no final, porque, devido ao contato, eu tenho um contato maior com bancadas, cubas, torneiras, lixeiras embutidas. Eu tenho um contato*

*maior do que o cliente que vai reformar apenas uma vez. Eu reformo um, dois, três, três apartamentos, vamos lá, vamos mais uma casa”.*

Aqui, o conhecimento acumulado e a repetição do trabalho permitem que o intermediário monitore e influencie com mais segurança as escolhas do cliente, reforçando sua autoridade e responsabilidade no processo. Contudo, no caso dos INTER 2 e INTER 7, abstendo de sua responsabilidade apenas indica e são assume controle sobre a escolha, sendo apenas descritivo.

Dessa forma, fica claro que, independentemente do grau, o intermediário mantém uma atuação significativa sobre as decisões do cliente, seja por meio da recomendação equilibrada, da recusa técnica ou do acompanhamento contínuo. Esse papel ativo contribui para reduzir riscos, aumentar a satisfação e fortalecer a confiança na relação intermediário-cliente, consolidando o intermediário como um ator central e decisivo na jornada de compra.

#### **4.5 Personalização**

A fala da INTER 1: *“Costumo dizer que os projetos são guias para os clientes. Quando finalizo o projeto, já está tudo definido com o cliente daquilo que ele vai comprar. Seja a marca, o produto, as unidades. Já entrego um documento para o cliente que já vem com a lista”*, evidencia um alto grau de personalização durante a fase pré-compra, etapa crucial em que o intermediário atua como orientador estratégico das decisões futuras do cliente.

Conforme apontam Galvin et al. (2010), a personalização é uma das competências centrais dos intermediários de marketing e se manifesta justamente na antecipação das escolhas do cliente, por meio de uma escuta atenta e da tradução de suas necessidades em soluções concretas. No caso analisado, a consultora elabora um projeto que contém, de maneira específica e pré-definida, as marcas, os produtos e as quantidades recomendadas, demonstrando que sua atuação extrapola a simples sugestão: ela constrói, junto ao cliente, um plano de ação individualizado para orientar a compra.

Essa prática também está alinhada com Solomon (1987), que discute o papel do gosto e da autoridade profissional dos intermediários. O projeto pré-compra reflete o olhar técnico e estético do consultor, que filtra e organiza o universo de possibilidades para o cliente, considerando não apenas preferências

explícitas, mas também aspectos como funcionalidade, coerência estilística e viabilidade financeira. Assim, o gosto do intermediário se transforma em uma diretriz técnica que confere confiança ao cliente e reduz sua insegurança no momento da decisão de compra.

Além disso, conforme argumentam Purohit et al. (2023), a personalização na pré-compra reforça o valor da consultoria como um serviço adaptável. A entrega de um documento estruturado, que funciona como guia exclusivo, mostra que o intermediário compreende o contexto específico do cliente e oferece uma solução pensada para ele. Isso reduz o esforço do cliente na etapa de busca e seleção, funcionando como um filtro qualificado que torna a experiência de consumo mais eficiente e satisfatória.

A dimensão de personalização é ainda mais aprofundada na fala da INTER 3, que reforça a importância de um diagnóstico detalhado das necessidades do cliente logo nas primeiras interações:

“A gente tenta aclarar, fazer com que possa sanar as dúvidas e também para melhor atendê-lo nas suas necessidades mais básicas, com uma consultoria primordial, primeiramente. Quais são as suas necessidades? Geralmente, a gente já começa com o plano de necessidades. Toda essa proposta futura já inicia com o plano de necessidades, onde ali ele apresenta: ‘Ah, eu quero uma sala, uma cozinha, dois quartos, uma varanda ou não, ou uma área de serviços que pode ser junto com a cozinha ou não. Eu tenho uma necessidade, não tenho necessidade de varanda. Aí eu preciso de um quintal. Ah, tudo bem não ter área gourmet.’”

A consultora continua descrevendo a variabilidade nos perfis dos clientes e a importância da escuta ativa:

“Então, tudo isso, o cliente apresenta. Então, a gente ali apresenta o plano de necessidades justamente para atender. Aí entram questões de orçamento. Porque tudo, no máximo, a gente tenta colocar esse sonho, que são todos os ambientes. Tem cliente que já chega com tudo muito claro, com tudo muito pronto, o que ele quer. Tem cliente que tem a necessidade, mas nem mesmo ele entende o que realmente quer. Então, a gente sempre ajuda nisso, né? Quais são as suas necessidades básicas do dia a dia? O que você prefere?”

Por fim, ela reforça o caráter individualizado da proposta: “*Então, aí ele fala: garagem, dois quartos, duas vagas, uma vaga. ‘Não, não preciso, porque eu não pretendo ter carro.’ Cada um tem ali sua lista de prioridades.*”

Essa fala destaca como a personalização não se restringe a uma escolha estética ou técnica, mas envolve um entendimento profundo do cotidiano, valores e desejos do cliente. O “plano de necessidades”, mencionado por INTER03, funciona como uma ferramenta essencial de diagnóstico e orientação, permitindo que o consultor compreenda tanto as demandas explícitas quanto aquelas ainda latentes, que o cliente nem sempre consegue articular com clareza. Os intermediários 5 e 6 também vivenciam isso, eles dizem: *“Então, eu passo por um processo de briefing, né? Eu tenho um briefing que eu encaminho pra eles. E através desse briefing, que eles respondem, eu começo a fazer um estudo do que é que vai ser interessante. E através desse briefing, eu começo a minha pesquisa”* (INTER 5) e *“Assim, marco uma primeira reunião com o cliente para entender o que ele quer, a partir de suas necessidades elabora o projeto* (INTER 6).

Em suma, a análise das falas de INTER 1 e INTER 3 evidencia que o grau de personalização se expressa fortemente na fase pré-compra, não apenas na formulação de projetos detalhados, mas também no processo dialógico de escuta e construção conjunta. Em alguns casos, intermediário emerge como coprodutor da decisão de compra, exercendo um papel central na mediação entre desejo e viabilidade, oferecendo soluções individualizadas que combinam técnica, sensibilidade e estratégia. Contudo, vale destacar que dois dos intermediários (INTER 2 e INTER 7) não apresentaram trabalhos personalizados, apresentando para os clientes o que eles chamam de dicas.

#### **4.6 Grau de relacionamento**

Os resultados da pesquisa indicam que as interações e os relacionamentos estabelecidos pelos intermediários analisados se organizam segundo duas dimensões principais: homofilia e heterofilia, conforme o modelo teórico de Rogers e Bhowmik (1970). De um lado, há a homofilia, caracterizada pela aproximação e troca entre indivíduos com funções ou papéis semelhantes; de outro, a heterofilia, que se manifesta nas interações com atores de diferentes papéis dentro do ecossistema de mercado.

Observou-se que, na prática cotidiana dos intermediários, a heterofilia se manifesta predominantemente nas relações com os clientes. Como relatado pelo intermediário 01:

“Por mais que eu coloque o meu contato em tudo que é lugar... caso você tenha dúvida, entra em contato comigo.. Mas, no geral, quando os clientes vão executar, por exemplo, os executores perguntam para eles, e eles vão e perguntam para mim.”

Esse relato evidencia um fluxo de comunicação que reforça a centralidade da figura do intermediário como elo de confiança e suporte ao cliente, mesmo quando há outros executores envolvidos no processo. A necessidade de reforçar o canal de contato direto ressalta a importância da heterofilia na construção da jornada do cliente, corroborando as análises de He e Jin (2022) sobre como a semelhança ou a diferença de papéis afeta a interação ao longo dos touchpoints.

Nesse mesmo sentido, os intermediários 02, 05 e 07 também destacaram que as interações são mais com os clientes mesmo, reforçando a predominância desse tipo de relação no exercício de sua função. Esse relato complementa a percepção de que, para os intermediários, a interface com os clientes representa a parte mais intensa e recorrente do trabalho, demonstrando a centralidade da heterofilia na dinâmica relacional.

Por outro lado, a homofilia também desempenha um papel significativo, especialmente quando intermediários participam de eventos do setor e interagem com outros profissionais e empresas. Como apontado pela intermediária 04:

Sim, interagimos. Inclusive, tem muitos eventos que os próprios lojistas fazem... A São Geraldo sempre tem eventos para lançamento de algum produto... A Casa Cor também é um exemplo em que você consegue ver o que os outros profissionais estão criando, estão fazendo, quais são as tendências.

A Intermediária 3 também destaca a relevância desse evento e diz:

Então, nessa grande exposição, desses novos materiais, vários espaços desses são colaboradores. Então, eu como arquiteta posso assinar um espaço desses, juntamente com mais duas arquitetas, mais um grupo, mais um escritório. Então, nessa parceria, sempre, você traz um pouco do conhecimento de cada colega e juntos constroem um espaço.



Colaborando, o intermediário 06 diz: *“eu e meus colegas de escritório gostamos de participar da Casa Cor para ver novas tendências e encontrar outros profissionais”*.

Esse relato demonstra que os intermediários buscam ativamente integrar-se a redes profissionais com atores que compartilham funções e interesses semelhantes, seja para atualização sobre tendências, seja para fortalecimento de vínculos comerciais e institucionais. Tais interações homofílicas promovem a circulação de conhecimento, a troca de experiências e o reforço da identidade profissional, aspectos fundamentais para o desenvolvimento das práticas intermediárias.

Portanto, os dados evidenciam que a atuação dos intermediários se configura a partir de um equilíbrio entre interações homofílicas e heterofílicas, que se alternam e se complementam conforme as demandas específicas de cada etapa da jornada de relacionamento com os diferentes stakeholders.

#### **4.7 Direção da orientação**

Os resultados indicam que a atuação dos intermediários na oferta de conselhos e recomendações aos clientes se distribui entre dois perfis principais: monomórfico e polimórfico, conforme a tipologia de compradores substitutos proposta por Aggarwal (1997). Esse enquadramento teórico foi recentemente aplicado em contextos de jornada do cliente por Rensburg et al. (2022), que destacaram como a amplitude da expertise pode influenciar a credibilidade do intermediário nas diferentes fases do processo de compra.

De um lado, identificam-se intermediários com orientação monomórfica, que oferecem conselhos e recomendações exclusivamente em categorias de objetos vinculadas diretamente à sua área de atuação. Esse padrão é exemplificado pela fala da INTER 4: *“Eu não tenho. Mas vou ter. E não sei ainda sobre o que eu vou falar. Mas lá no escritório também tem, no Instagram, dois escritórios, só que é só sobre a mesma arquitetura. Ninguém fala sobre outros nichos não.”*

Esse relato evidencia uma prática de comunicação focada e especializada, onde a autoridade do intermediário se constrói sobre uma base de conhecimento restrita e diretamente relacionada ao seu domínio profissional,

nesse caso, a arquitetura. O mesmo padrão aparece na fala do INTER 3, que afirma: *“Eu costumo dar apenas indicações de algo que eu conheço a mais, que eu tenho um pouco mais de contato. Não costumo dar muitas indicações de itens que eu não conheço.”* Esse posicionamento reforça a busca por preservar a credibilidade e a confiança, evitando extrapolar limites de conhecimento e expertise. O mesmo conta a INTER 5, ela fala:

você pegou no meu calcanhar de Aquiles, porque eu sempre quis trabalhar mais com a minha rede social. Eu vou te explicar, porque eu tenho duas, que seria a pessoal e a profissional, mas eu nunca consegui trabalhar com ela do jeito que eu sonho [...] Mas atualmente, se você olha lá a minha rede social, que eu não atualizo muito. Eu teria muita coisa para colocar lá e eu não atualizo. É mais para que ela funcione como um portfólio.

Por outro lado, observa-se também a presença de intermediários com orientação polimórfica, caracterizados pela oferta de conselhos e recomendações que transitam por múltiplas categorias de objetos, ainda que mantenham alguma conexão com sua atividade principal. O INTER 1 exemplifica esse perfil ao relatar que, além de sua atuação direta em arquitetura e design, compartilha conteúdos sobre gastronomia, viagens, moda e estilo de vida:

Por exemplo, um quadro que eu gosto de fazer no meu Instagram são lugares para comer... Então, assim, eu uso como artifício para também divulgar o meu trabalho, para ali mostrar um pouquinho realmente da minha autoridade para o assunto, né? Que eu realmente sei do que eu estou falando...

E prossegue:

Se eu vou, sei lá, no cinema, no shopping, eu vou mostrar lojas bonitas... Eu sempre busco oportunidades mesmo de mostrar o meu trabalho de alguma forma... A minha profissão abrange muita coisa, né? Então, abrange móveis, decoração, tinta, iluminação... Também, por exemplo, postar looks do dia... porque a minha profissão também ajuda nisso, né? A psicologia das cores...

Esse relato evidencia uma prática de aconselhamento e comunicação que expande os limites tradicionais da atuação profissional, inserindo elementos de lifestyle que reforçam a imagem e a autoridade do intermediário como uma referência estética ampla. Mesmo quando extrapola seu campo específico, a

intermediária mantém uma lógica de coerência temática, pautada no “olhar estético” próprio da arquitetura e do design.

Já a fala do INTER 2 revela um padrão mais espontâneo e diversificado de recomendações, citando múltiplos temas: *“Geralmente, assim, de decoração, alimentação, saúde, cabelo, maquiagem”*. O INTER 6 também tem essa postura dizendo que apresenta diversificação de temas em suas redes sociais: *“como tenho outros negócios acabo divulgando e fazendo a promoção deles também. Cada um deles tem o seu instagram próprio, mas eu reposto esses outros negócios na minha conta pessoal”*.

Esse comportamento sugere uma atuação polimórfica, embora sem a mediação explícita de uma justificativa profissional, como no caso da intermediária 01, indicando uma prática mais vinculada ao cotidiano pessoal, mas que, ainda assim, impacta na percepção de autoridade e proximidade junto ao público.

Dessa forma, os resultados demonstram que a amplitude do aconselhamento, monomórfico ou polimórfico, é uma estratégia que varia conforme o perfil do intermediário, suas crenças sobre credibilidade e a forma como articula sua identidade profissional nas interações com os clientes. Essa constatação reforça a perspectiva de Rensburg et al. (2022), ao indicar que a largura do espectro de recomendações pode ser um fator determinante para a construção da credibilidade e da influência do intermediário nas diversas etapas da jornada de compra.

#### **4.8 Natureza do aconselhamento oferecido**

Os resultados desta pesquisa confirmam que o aconselhamento (counseling) no contexto da intermediação profissional pode ocorrer tanto de forma remunerada, mediada por contratos formais, quanto de maneira não contratual ou não remunerada, conforme identificado na literatura por Aggarwal et al. (1998). De modo consistente, Casaló et al. (2020) e Djafarova e Bowes (2021) demonstraram que as estruturas de compensação influenciam não apenas as motivações dos intermediários, mas também a confiança dos clientes. As falas analisadas nesta pesquisa corroboram essas evidências, ao mesmo

tempo em que aprofundam a compreensão sobre os fatores que orientam a escolha entre formalizar ou manter informal a relação.

A fala do INTER 1 evidencia uma preferência clara pela formalização contratual, independentemente da complexidade ou do grau de proximidade com o cliente. O contrato é visto não apenas como um instrumento jurídico de proteção, mas também como um mecanismo que transmite seriedade e credibilidade ao serviço prestado: *“Por mais simples que possa parecer, o serviço que eu vou executar sempre tem um contrato. Por quê? Porque isso dá mais confiança, mais formalidade. A pessoa percebe que aquilo não é brincadeira, é uma coisa séria”* (INTER 1). O Intermediário 5 também adota essa máxima: *“É só um aparato mesmo, algo para se assegurar. Foi ele que disse, então, assim, é tudo registrado por e-mail. E mais uma forma de se resguardar”* (INTER 5).

Além disso, a formalização está associada à segurança financeira e à possibilidade de reivindicar direitos em casos de inadimplência, evidenciando uma racionalidade voltada à proteção dos interesses profissionais: *“Se, por exemplo, a pessoa não paga, aí você pode ir lá no fórum e reivindicar seus direitos. Mas se for de boca, é muito mais difícil”* (INTER 1).

Outro aspecto relevante na fala deste intermediário é a percepção da remuneração como uma forma de valorização pessoal e profissional, diretamente relacionada ao custo emocional, físico e temporal do serviço: *“Se você não se valorizar, as pessoas não vão te valorizar. E só você sabe o custo que aquilo te dá, cansaço, físico, mental”* (INTER 1).

Essa postura reforça a ideia de que a estrutura remuneratória funciona como um fator de reconhecimento profissional, além de garantir a sustentabilidade do trabalho do intermediário, como destacam Casaló et al. (2020).

Em contraste, as falas do INTER 2 e INTER 7 revelam uma abordagem mais informal, caracterizada pela ausência de contrato, de remuneração e de responsabilidade direta sobre a decisão de compra. Ele afirma que apenas indica, sem cobrar, sem formalizar contrato e, conseqüentemente, sem assumir responsabilidade. Essa postura evidencia uma relação mais espontânea, com menor envolvimento profissional e menos riscos assumidos, o que se alinha à ideia de que, na ausência de compensação formal, a responsabilidade do intermediário tende a ser mitigada (Aggarwal et al., 1998).

Por sua vez, o INTER 3 ilustra uma situação híbrida e mais complexa, em que o aconselhamento e a prestação de serviços são mediados por instrumentos técnicos e contratuais, com o objetivo de assegurar respaldo profissional e uma delimitação clara de responsabilidades. A prática de elaboração de relatórios técnicos detalhados, especialmente em obras de engenharia, é destacada como essencial para a proteção do intermediário frente a riscos decorrentes de execuções anteriores: *“Você precisa fazer todo aquele relatório de como a obra está desde o primeiro dia que você assumiu, justamente porque [...] você também precisa se respaldar como profissional”* (INTER 3).

Esse relato demonstra que, além do contrato, a prática profissional é respaldada por documentação técnica, cuja complexidade varia conforme o risco envolvido: *“Não é um relatório superficial, inclusive, quando é questão de estrutura, ele é um pouco mais analítico ali”* (INTER 3).

Adicionalmente, observa-se que, diante de maiores riscos ou responsabilidades, há uma adequação no valor cobrado pelo serviço, indicando uma relação direta entre o nível de comprometimento exigido e a compensação financeira: *“Você cobra um valor mais alto, porque está dividindo responsabilidades das quais, muitas vezes até, muitos clientes não avisam”* (INTER 3). Esse ajuste tarifário corrobora os achados de Djafarova e Bowes (2021), que apontam que as estruturas de compensação variam conforme a percepção de risco e a intensidade do envolvimento do intermediário.

Por fim, o INTER 6 confirma a prática da formalização via contrato quando o aconselhamento assume caráter de consultoria, sendo, nesse caso, necessariamente remunerado: *“A gente dá esses conselhos, que são essas consultorias. E já aconteceu de... E isso aí foi, teve um valor, teve um preço, foi a base de um contrato”* (INTER 6). Esse relato reforça que, mesmo quando o aconselhamento surge de forma mais fluida ou espontânea, ele pode ser convertido em uma relação formal, especialmente quando envolve a prestação contínua de serviços ou a assunção de responsabilidades relevantes.

Em síntese, os resultados demonstram a coexistência de múltiplos arranjos relacionais no aconselhamento profissional, variando do informal e não remunerado ao formal e contratual. Este último, contudo, está associado a maior comprometimento, responsabilidade e segurança para o intermediário. Assim, confirma-se a relevância das estruturas de compensação não apenas como

mecanismos reguladores das motivações dos intermediários, mas também como instrumentos fundamentais para a construção da confiança nas relações com os clientes.

#### 4.9 Uso do produto

Os resultados da pesquisa indicam que a prática de consumir ou, ao menos, testar o produto/serviço antes de indicá-lo é um elemento central no processo de mediação do aconselhamento profissional. Essa conduta é coerente com a Teoria da Liderança de Opinião proposta por Solomon et al. (2006), segundo a qual a credibilidade do intermediário está fortemente associada à sua experiência direta com os produtos ou serviços que recomenda.

No contexto das jornadas de consumo, Romero-Rodríguez et al. (2020) destacam que o uso prévio do produto pelo intermediário potencializa sua influência nas etapas iniciais da decisão de compra, especialmente na avaliação pré-compra. Essa perspectiva encontra respaldo nas falas dos intermediários, que expressam a importância da vivência prática como fundamento ético e técnico para a indicação aos clientes.

O INTER 1 destaca a importância de se utilizar para indicar: *“eu tenho muita simpatia, eu só vou indicar pra ele uma coisa que eu compraria pra mim”*. Contudo, mesmo reconhecendo a relevância do uso para indicação, por não ser cliente do “produto” que comercializa, não pode dar dica baseada no uso, apenas baseada em aspectos técnicos.

O INTER 2 evidencia de forma explícita essa prática, ao afirmar que somente recomenda produtos após testá-los, inclusive compartilhando avaliações negativas quando necessário: *“Depois de testar a compra, porque aí depois que você testa, eu indico e também os que eu não gostei eu também falo que eu não gostei”* (INTER 2). Essa postura demonstra um compromisso com a autenticidade e a transparência, elementos essenciais para a construção de confiança nas relações de consumo mediadas, conforme defendido por Romero-Rodríguez et al. (2020) e por Conde e Casais (2023).

Ainda na fala do INTER 2, observa-se que a afinidade pessoal com a marca e a qualidade percebida do produto influenciam diretamente a decisão de indicar ou não: *“Eu trabalho com a L’Occitane, com a L’Oreal, que são marcas*

*que eu gosto também [...] A LiveUp é uma marca de encomenda, sabe? Só que eu não gosto muito do que eles fazem, então eu nem vou atrás*". Essa seletividade evidencia que a recomendação não se baseia apenas na oportunidade comercial, mas sobretudo na experiência subjetiva de consumo, o que reforça o papel do intermediário como um curador de opções para o cliente, e não como um mero transmissor de informações, como destaca Li et al. (2024). Isso também ocorre com o intermediário 07 que aponta *"todas as dicas e indicações que dou aos meus seguidores vem do uso ou do teste de um produto"*.

Por outro lado, o mesmo intermediário destaca que, mesmo quando realiza o teste de produtos de uso social ou promocional, há uma triagem baseada na adaptação e satisfação pessoal: *"Se for bom para minha pele, eu continuo a comprar e a consumir. Mas se não se adaptar comigo, aí eu só testo mesmo e vou apontar que não deu certo"*. Essa declaração revela uma dimensão ética na atuação do intermediário, que busca evitar recomendações que possam comprometer sua credibilidade e, conseqüentemente, sua influência, tal como proposto pela teoria da liderança de opinião.

O INTER 3, por sua vez, reforça a prática de consumir ou utilizar os produtos antes de indicá-los, exemplificando com uma experiência pessoal: *"Eu só indico itens que eu realmente consumo. Eu fiz um trabalho no meu próprio apartamento de marcenaria, onde eu fiz o projeto dos armários em todo apartamento"* (INTER 3). Esse relato ilustra como o uso pessoal do serviço agrega legitimidade à recomendação, criando uma relação mais autêntica e confiável com o cliente, aspecto valorizado na literatura sobre mediação no consumo (Romero-Rodríguez et al., 2020).

A fala do INTER 4 amplia essa perspectiva, ao enfatizar não apenas o consumo ou teste, mas também uma análise crítica dos produtos, focada em sua durabilidade e relação custo-benefício: *"Por ter qualidade, a gente não vai dizer que a marca é mais barata se ela não tem qualidade. A gente sempre vai deixar claro pra ele"*. Essa pedagogia é utilizada pelo INTER 6 e INTER 7 que dão indicações e orientações, a partir de requisitos técnicos do produto.

Esse comportamento evidencia que a mediação envolve não apenas a experiência direta de uso, mas também um processo interpretativo e educativo, no qual o intermediário orienta o cliente para escolhas mais conscientes e

sustentáveis: *“A gente sempre tenta passar essa realidade dos equipamentos, dos materiais, pro cliente, pra ele conseguir ter a sua escolha final mais assertiva”* (INTER 4).

Dessa forma, a atuação do intermediário se caracteriza como um aconselhamento técnico que transcende a mera indicação baseada em consumo pessoal, incorporando também uma função de orientação estratégica e preventiva, especialmente quanto a possíveis prejuízos futuros decorrentes de escolhas inadequadas.

Em síntese, os achados demonstram que o consumo ou teste prévio do produto/serviço constitui uma prática recorrente entre os intermediários, funcionando como pré-requisito para a indicação e reforçando sua autoridade e legitimidade junto aos clientes. Ao mesmo tempo, evidencia-se uma preocupação com a qualidade e a adequação das recomendações, que são filtradas não apenas pelo gosto pessoal, mas também por critérios técnicos e de responsabilidade ética.

Assim, confirma-se o papel fundamental da experiência direta do intermediário como um fator que potencializa sua influência nas etapas iniciais da jornada de compra, conforme destacado na literatura, e amplia-se a compreensão sobre como essa prática é operacionalizada no cotidiano profissional.

#### **4.10 Grau de expertise**

A dimensão grau de expertise, embora não tenha sido identificada de forma explícita na literatura analisada, emergiu de forma consistente no campo empírico, aparecendo com força nas falas dos intermediários. Essa categoria evidencia o papel decisivo do conhecimento prático, vivencial e técnico dos intermediários na construção da confiança do cliente ao longo da jornada de compra. As falas revelam que o reconhecimento da expertise vai além de uma formação técnica formal. Trata-se de um saber construído na prática, na experiência acumulada e na capacidade de orientar decisões com base nesse conhecimento. O INTER 6 afirma: *“Eu acho que é pela minha expertise, pelo meu portfólio e pelo conhecimento da área. Tudo isso ajuda ao cliente a me escolher como profissional.”*



Esse tipo de autoridade está fortemente associado ao reconhecimento simbólico da competência percebida por parte do cliente, que atribui legitimidade à atuação do profissional com base em seu histórico, resultados e demonstração prática de saber. Isso vai ao encontro do conceito de *“autoridade por competência acumulada”*, ainda pouco teorizado, mas observado em práticas cotidianas de consumo. De forma complementar, o INTER 5 diz: *“Não sou uma pessoa que vai ter uma linguagem técnica do design pra falar pra vocês, sabe? Mas eu sei o que eu tô fazendo, sei o que eu tô usando, né? Mas é por isso mesmo.”*

Esse trecho reforça a ideia de que a expertise não se traduz apenas em termos acadêmicos ou técnicos, mas em conhecimento tácito, conceito explorado por Nonaka e Takeuchi (1995) ao descreverem o conhecimento prático e experiencial que não é facilmente codificável, mas altamente valorizado em processos de decisão.

O grau de expertise também aparece como critério de confiabilidade nas relações comerciais. O INTER 4 explica: *“Então, a gente sempre tenta deixar o cliente ciente do que ele está comprando e da qualidade daquela marca [...] pra ele conseguir ter a sua escolha final mais assertiva.”*

Aqui, o profissional utiliza seu conhecimento técnico como ferramenta de educação do cliente, legitimando sua atuação como intermediário qualificado e não apenas como vendedor ou comunicador. A autoridade epistemológica (baseada no saber técnico) sustenta sua fala e amplia sua influência na jornada de decisão de compra.

Por sua vez, o INTER 3 associa o saber técnico à conduta ética: *“A gente não consegue dividir, separar o profissional das suas competências e éticas”* Essa sobreposição entre conhecimento e ética aponta para uma dimensão moral da expertise, como sugerem Freeman et al. (2010), ao tratar do papel dos stakeholders responsáveis na criação de valor. O conhecimento aqui não é neutro, mas se materializa como instrumento de orientação, proteção e fidelização do cliente.

Além disso, a fala do INTER 1: *“Então, eu tenho muitas pessoas que realmente me procuram com essa dor, né? De precisar fazer alguma coisa, mas não sabe exatamente o que precisa ser feito”*. Esse aspecto mostra como a expertise também cumpre um papel de mediação em contextos de incerteza,

funcionando como substituto confiável na tomada de decisão, conforme discutido por Steffel e Williams (2018), que explicam como clientes tendem a delegar decisões complexas a especialistas, mesmo sem total compreensão técnica de sua atuação.

A percepção de credibilidade atrelada à experiência pessoal, como menciona o INTER 2, *“é mais assim de experiência do usuário mesmo, eu acho que dá mais credibilidade”*, também reforça a noção de que a expertise vivenciada tem mais peso do que a simples publicidade formal. Isso está em consonância com Casaló et al. (2020) e Alboqami (2023), que destacam que profissionais são reconhecidos como influentes não só pelo conhecimento, mas também pela autenticidade e originalidade de suas experiências.

Embora a literatura reconheça que clientes escolhem profissionais com base em conhecimento e estilo (Biwas et al., 2006; Solomon, 1987), ela ainda não trata o grau de expertise como uma dimensão analítica autônoma, o que este estudo empírico sugere ser necessário. A observação de campo indica que o reconhecimento da expertise é central para a legitimação do intermediário e para o sucesso da interação com o cliente, sobretudo em setores de alta complexidade técnica ou emocional.

#### **4.11 Dimensões e tipologias de intermediários**

A partir dos dados empíricos coletados, foi possível validar os achados teóricos relacionados à dimensão analisada. A estrutura apresentada na Figura 4 constitui-se como resultado direto da investigação empírica. Nesse contexto, observa-se que a dimensão “Estágios de Intervenção” foi removida, uma vez que sua conceituação e representação se sobrepõem à própria definição da jornada de compra.

Por outro lado, emergiu da pesquisa uma nova dimensão, denominada “Grau de Expertise” (Freeman et al., 2010), ao que evidencia o conhecimento como elemento central para orientar a atuação do intermediário ao longo da jornada. Tal achado reforça a importância da competência técnica e da experiência prévia como fatores determinantes na mediação entre cliente e solução arquitetônica.

Figura 3 - Uma framework integrativa: As dimensões-chave dos intermediários na jornada de compra dos clientes



Fonte: Elaborada pela autora

Com base no cruzamento entre os dados empíricos obtidos (Tabela 1) e os parâmetros teóricos estabelecidos na literatura (Tabela 2), foi possível identificar, de maneira fundamentada, a tipologia de intermediário representada por cada respondente. A análise se baseou nas quatro categorias clássicas de intermediários amplamente reconhecidas na literatura de marketing: Surrogates, Expert Sources, Opinion Leaders e Supplier-Affiliated (Solomon, 1986; Hollander & Rassuli, 1999; Casaló et al., 2020; Raza et al., 2023), como evidenciado na Tabela 5.

Tabela 6 - Dimensões e tipologias dos participantes

Dimensão	Aspecto	Intermediários
Natureza da fonte	Cliente	1,3,4,5 e 6
	Fornecedor	2,3,4 e 7
Responsabilidade	Autoresponsabilidade	1,3,4,5 e 6
	Responsabilidade do outro	2 e 7
Imparcialidade	Parcial	2,4 e 7
	Imparcial	1,3, 5 e 6
Controle	Descritivo	2 e 7
	Prescritivo	1,4,3,5 e 6
Personalização	Impersonalização	2 e 7
	Personalização	1,3,4,5 e 6
	Homofilia	3 e 4

Grau de relacionamento	Heterofilia	1,2,5,6 e 7
Direção de orientação	Monomórfica	3,4 e 5
	Polifórmica	1,2,6 e 7
Natureza do aconselhamento	Não contratual/não pago	2 e 7
	Contratual/pago	1,3,4,5 e 6
Uso do produto	Usuário	2,3 e 7
	Não usuário	1,4,5 e 6
Grau de expertise	Alta expertise	1,3,4,5 e 6
	Baixa expertise	2 e 7

**Fonte:** Elaborada pela autora

Os Intermediários 01 e 06 apresentam atributos predominantes da tipologia Surrogate, tais como alto grau de responsabilidade atribuída pelo cliente, orientação prescritiva, envolvimento contratual e personalização da recomendação (Aggarwal & Mazumdar, 2008; Solomon, 1986). Surrogates são descritos como representantes do cliente, com autoridade suficiente para substituir o cliente em parte da jornada decisória (Arora & Bawa, 2021). No entanto, os casos apresentam características que se afastam do modelo tradicional, sendo classificado como heterófilos e polimórficos, ou seja, não atua em um domínio específico e não interagem apenas com profissionais e seus semelhantes, em contraste com a definição clássica que associa os surrogates à homofilia e à atuação potencialmente monomórfica (Aggarwal, 1997), sendo um surrogate com desvios axiológicos.

O Intermediário 02, por sua vez, aproxima-se da tipologia de *Opinion Leader*, destacando-se pelo uso direto do produto, ausência de vínculo contratual formal e atuação com baixa expertise técnica formal, características típicas desse perfil (Solomon et al., 2006; Romero-Rodríguez et al., 2020). Contudo, diferentemente do que a literatura costuma apontar, sua atuação apresentou uma orientação inicial claramente voltada ao cliente. Essa postura foge do padrão usual descrito por Dou et al. (2023), que caracterizam os líderes de opinião como influenciadores informais com base em laços sociais, mas sem direcionamento explícito ao cliente.

O que torna este caso ainda mais relevante é que o Intermediário 02 foi o único, entre os participantes, em que se observou uma mudança sistemática de orientação ao longo do tempo. Inicialmente centrado no cliente, o intermediário redirecionou sua atuação para o fornecedor após estabelecer uma parceria

formal com uma empresa de maior porte. Tal inflexão estratégica indica um reposicionamento significativo, evidenciando uma atuação híbrida que escapa das classificações tradicionais e sugere uma adaptação pragmática às dinâmicas de mercado.

Os Intermediários 03 e 04 compartilham atributos com a tipologia *Supplier-Affiliated*, sendo caracterizados por relacionamento contratual com fornecedores, remuneração vinculada ao produtor e atuação nas etapas iniciais do processo de compra (Hollander & Rassuli, 1999). Esses intermediários são normalmente descritos como atores parciais, que promovem os interesses dos fornecedores, oferecendo opções padronizadas aos clientes (Raza et al., 2023). No entanto, o Intermediário 03 apresenta imparcialidade na jornada do cliente e também faz uso dos produtos, o que não é comum em afiliados, que tendem a atuar com base em catálogos e diretrizes dos produtores, sem necessariamente vivenciar o consumo do bem (Solomon, 1986). Já o Intermediário 04, embora também vinculado a fornecedores, demonstra elevado grau de personalização, adaptando a oferta às demandas específicas do cliente, o que contraria o padrão teórico de padronização associado a essa tipologia (Fakhreddin & Foroudi, 2022; Hollander & Rassuli, 1999).

Os Intermediários 05 e 07 são os únicos exemplos de tipologias puras, sendo alinhados às categorias de *Surrogate* e *Opinion Leader*, respectivamente. Os Intermediários 05 e 06 corresponde fielmente à definição de *surrogate*: assume responsabilidade pela decisão do cliente, atua de maneira prescritiva, mantém vínculo contratual e não utiliza o produto avaliado (Fuller & Blackwell, 1992; Aggarwal et al., 1998). Já o Intermediário 07 incorpora todas as características centrais de um *opinion leader*, como o uso prático do produto, atuação não remunerada, parcialidade na escolha e comunicação baseada em afinidade e influência social (He & Jin, 2022; Rensburg et al., 2022).

## **5. Discussão dos resultados: reforço do papel dos intermediários na jornada do cliente**

Os resultados desta pesquisa revelam que a atuação dos intermediários no aconselhamento profissional é marcada por dinâmicas complexas que articulam dimensões relacionais, contratuais, afetivas e estratégicas, o que

confirma seu papel multifacetado ao longo da jornada de compra do cliente. De maneira geral, os achados corroboram proposições clássicas sobre intermediação e liderança de opinião (Solomon et al., 2006; Aggarwal, 1997; Aggarwal et al., 1998), ao mesmo tempo em que ampliam e tensionam esses modelos teóricos ao evidenciar práticas híbridas e variações empíricas que ainda não haviam sido plenamente contempladas na literatura.

Inicialmente, observou-se que os motivos que levam os intermediários a oferecer conselhos ultrapassam a lógica meramente instrumental. Embora o compromisso ético-profissional e o reforço da credibilidade estejam presentes, como apontado por Casaló et al. (2020) e Djafarova e Bowes (2021), a presente pesquisa avança ao mostrar que o aconselhamento está intrinsecamente vinculado à construção identitária do intermediário. Nesse sentido, o ato de aconselhar emerge como prática estratégica de posicionamento de marca pessoal, mas também como expressão de valores pessoais e competências técnicas internalizadas, sugerindo que a intermediação envolve uma dimensão performática e simbólica que transcende os interesses econômicos imediatos.

Esse caráter multifacetado também se manifesta na atuação dos intermediários ao longo das diferentes etapas da jornada do cliente. Em consonância com modelos contemporâneos (Lemon & Verhoef, 2016; Van Vaerenbergh et al., 2019), identificou-se que tais agentes atuam de forma estratégica nas fases de pré-compra, compra e pós-compra. Na etapa de pré-compra, sua atuação é predominantemente consultiva e educativa, auxiliando o cliente na identificação de necessidades, avaliação de alternativas e construção de repertório técnico. Essa atuação foi claramente observada em relatos como os do INTER 1 e INTER 3, que mencionaram a importância de fornecer informações transparentes sobre durabilidade, qualidade e previsibilidade de custos. Essa dimensão informativa reforça o papel do intermediário como educador estratégico, reposicionando-o como agente que empodera o cliente por meio da disseminação de conhecimento crítico.

Durante a fase de compra, por sua vez, os intermediários assumem papéis operacionais e representativos, coordenando negociações, executando compras e gerenciando aspectos logísticos em nome do cliente (Huang & Benyoucef, 2017). Essa função exige elevado nível de confiança e conhecimento técnico, especialmente em contextos complexos ou com alto risco percebido. O

intermediário torna-se, portanto, uma espécie de “executor confiável”, que representa o cliente perante fornecedores e garante a coerência entre expectativa e entrega. Já na fase de pós-compra, observou-se uma atuação voltada para o monitoramento da satisfação, acionamento de garantias e resolução de eventuais insatisfações (Ngarmwongnoi et al., 2020; Pizzutti et al., 2022), sinalizando que o vínculo entre intermediário e cliente persiste mesmo após o fechamento da transação, o que contribui para a fidelização e para a construção de reputações duradouras.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa é a negociação entre autonomia e responsabilidade no aconselhamento. A coexistência de práticas formais (contratuais e remuneradas) e informais (espontâneas e não remuneradas) revela que a intermediação se adapta a diferentes contextos e graus de vínculo com os clientes. Essa flexibilidade confirma as distinções teóricas propostas por Aggarwal et al. (1998), mas também indica que a escolha por um modelo ou outro está orientada por variáveis situacionais, como o nível de risco da decisão de compra, a confiança estabelecida e o tipo de produto envolvido. Um exemplo disso é o caso do INTER 4, que combina práticas contratuais com relatórios técnicos customizados, evidenciando um nível de sofisticação e responsabilidade que transcende as classificações tradicionais.

A pesquisa também confirmou a validade da distinção entre intermediários monomórficos e polimórficos, como proposto por Aggarwal (1997) e aprofundado por Rensburg et al. (2022). Entretanto, os dados empíricos revelam que a atuação polimórfica não implica, necessariamente, dispersão temática. Pelo contrário, observou-se uma lógica de coerência entre os diferentes domínios de atuação, mediada por um olhar profissional que ancora a credibilidade do intermediário. O relato do INTER 1, ao conectar arquitetura, moda e estilo de vida, é ilustrativo dessa ampliação estratégica de nichos, em que a polimorfia se configura como extensão coerente da autoridade simbólica, e não como fragmentação identitária.

Um achado particularmente relevante diz respeito ao uso pessoal do produto como pré-requisito ético e técnico para recomendação. Essa prática está em consonância com os pressupostos da Teoria da Liderança de Opinião (Solomon et al., 2006) e com os achados de Romero-Rodríguez et al. (2020), mas avança ao demonstrar que o não uso, ou o uso desaprovado, também

orienta a não recomendação, configurando um filtro ético decisivo no processo de aconselhamento. O INTER 2 ilustra essa perspectiva ao afirmar que sua credibilidade está vinculada à experiência direta e autêntica com os produtos, reforçando a imagem do intermediário como curador confiável e defensor do interesse do cliente.

Outro ponto relevante refere-se à ausência, no campo empírico, de representantes claros da tipologia “Expert Source” (Larrick & Feiler, 2015). Essa lacuna pode ser interpretada como um indício de que os clientes vêm priorizando relações baseadas em confiança e afinidade relacional, em detrimento da autoridade técnica. Isso sugere uma reconfiguração do valor simbólico tradicionalmente atribuído à expertise, especialmente em mercados nos quais a personalização, a empatia e a autenticidade possuem peso significativo. Ademais, observa-se que o “expert” mais próximo da tipologia clássica frequentemente atua de forma alinhada aos interesses do fornecedor, aproximando-se da figura de um representante comercial, o que pode comprometer sua legitimidade perante o cliente.

Os achados também indicam que o aconselhamento deixou de ser uma prática acessória para tornar-se uma estratégia central de construção de autoridade profissional. Os resultados demonstram que aconselhar é uma forma de engajamento com o público, de diferenciação no mercado e de criação de comunidades de sentido em torno de marcas e experiências. Isso amplia significativamente o escopo teórico das pesquisas sobre intermediação, que tendem a concentrar-se nas dimensões transacionais da influência e negligenciam os efeitos simbólicos e afetivos da atuação do intermediário (Casaló et al., 2020; Raza et al., 2023).

Por fim, a discussão sobre remuneração revelou aspectos inesperados. Embora os modelos clássicos considerem a compensação como um critério de diferenciação entre as tipologias (Aggarwal et al., 1998), os dados desta pesquisa indicam que a remuneração cumpre também funções simbólicas e subjetivas. Para intermediários como o INTER 1, o pagamento pelo aconselhamento não representa apenas uma fonte de renda, mas um sinal de reconhecimento, dignidade e valorização profissional. Essa perspectiva amplia o entendimento das estruturas de compensação ao evidenciar seu papel como dispositivo de proteção emocional e legitimação simbólica da expertise.



Em síntese, os resultados aqui apresentados contribuem para uma compreensão mais rica e matizada da figura do intermediário contemporâneo, propondo uma releitura crítica das tipologias tradicionais e sugerindo novos caminhos para as pesquisas sobre aconselhamento, influência e construção de autoridade nos mercados contemporâneos.

## **6.Considerações Finais e Implicações da Pesquisa**

Esta pesquisa confirma e aprofunda importantes contribuições de estudos anteriores sobre aconselhamento profissional e liderança de opinião (Solomon et al., 2006; Aggarwal et al., 1998), mas também avança ao revelar dimensões éticas, afetivas e estratégicas ainda pouco exploradas. Ao propor uma visão mais complexa, integrada e contemporânea do papel dos intermediários nas jornadas de compra, o estudo contribui para uma reinterpretação teórica do fenômeno e para a valorização de práticas de mediação mais conscientes, autênticas e personalizadas.

Do ponto de vista teórico, essa abordagem permite expandir os fundamentos das teorias de influência interpessoal, comportamento do consumidor e stakeholder engagement, ao articular aspectos racionais e emocionais no processo de mediação.

Os achados desta pesquisa oferecem importantes subsídios para profissionais e organizações que atuam com mediação e aconselhamento em contextos de consumo. Ao demonstrar que a atuação do intermediário não se restringe à função técnica ou comercial, mas envolve a construção de confiança, a mediação ética e o acompanhamento contínuo da jornada de compra, o estudo aponta para a necessidade de repensar as estratégias de relacionamento com o cliente.

Na prática, isso implica desenvolver programas de formação para intermediários que incluam competências socioemocionais, ética da influência e gestão da experiência do cliente, além de apenas habilidades técnicas ou de vendas.

A valorização da experiência prática, da transparência nas recomendações e da personalização das soluções revela-se um diferencial competitivo, reforçando que o aconselhamento eficaz depende não apenas do

conhecimento técnico, mas da capacidade de criar vínculos afetivos e relações de longo prazo. Profissionais que atuam como intermediários devem, portanto, investir na construção de autoridade baseada em autenticidade, coerência de valores e cuidado ético, elementos centrais para a fidelização e a reputação no mercado atual.

Nesse sentido, empresas podem estruturar mecanismos de avaliação da atuação ética e afetiva dos intermediários, utilizando feedbacks de clientes para melhorar continuamente a qualidade da mediação.

No campo acadêmico, esta pesquisa contribui ao expandir os marcos teóricos da intermediação e da liderança de opinião, tradicionalmente centrados em modelos informacionais e economicistas. Ao incorporar as dimensões subjetivas, afetivas e simbólicas da prática de aconselhamento, o estudo propõe uma ampliação conceitual que enriquece o entendimento sobre os mecanismos de influência no consumo.

Esse avanço teórico abre caminhos para investigações futuras que explorem, por exemplo, o papel dos intermediários em contextos de consumo vulnerável, em decisões de alto risco e em ambientes de baixa confiança informacional.

A distinção entre intermediários monomórficos e polimórficos, por exemplo, é aprofundada ao mostrar que a polimorfia pode ser estratégica e coerente, ao invés de dispersiva, como sugerido por abordagens anteriores. Além disso, a ausência de representantes típicos da tipologia “expert source” no campo empírico sugere um deslocamento na forma como a autoridade é construída nas práticas contemporâneas, abrindo espaço para revisões nas tipologias clássicas da literatura.

Tais revisões contribuem para uma teoria da autoridade no consumo mais sensível à influência de contextos digitais, redes sociais e dinâmicas de microcelebridades.

A pesquisa também levanta questões relevantes do ponto de vista social, ao evidenciar que o aconselhamento não é apenas um serviço funcional, mas uma prática carregada de valores, afetos e responsabilidades. Em um cenário marcado pela sobrecarga informacional e pela crescente desconfiança nas fontes de influência, o papel do intermediário adquire uma dimensão social significativa, ao ajudar os clientes a navegar em mercados complexos, minimizar

riscos e tomar decisões mais conscientes. Socialmente, os intermediários podem ser entendidos como agentes de mediação cultural, atuando na redução de desigualdades informacionais e no acesso a produtos e serviços de forma mais qualificada e segura.

A ênfase no cuidado com o bem-estar do cliente, na responsabilidade ética e na recusa de recomendar produtos não testados ou desaprovados mostra que a intermediação pode ser uma ferramenta de empoderamento do cliente e de reforço de práticas de consumo mais sustentáveis, responsáveis e transparentes.

Portanto, gestores e formuladores de políticas públicas podem considerar os intermediários como aliados em campanhas de educação para o consumo consciente, bem como na promoção de práticas de mercado mais justas e éticas.

### **Limitações do Estudo e direções futuras**

Apesar de suas contribuições, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. A seleção dos participantes concentrou-se em determinados perfis profissionais e um setor específico, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, a abordagem qualitativa, ainda que profunda e rica em detalhes, não permite estimar a frequência ou a prevalência de comportamentos observados.

Outro ponto a considerar é a possível influência do viés de desejabilidade social dos participantes, uma vez que os intermediários tendem a valorizar sua atuação e justificar suas práticas como éticas e centradas no cliente. Diante das limitações apontadas, diversas possibilidades se abrem para estudos futuros. Em primeiro lugar, recomenda-se a realização de pesquisas quantitativas que testem a validade e a generalização dos achados em amostras mais amplas e variadas. Além disso, investigar como diferentes contextos culturais e setores econômicos influenciam o papel e a percepção dos intermediários pode enriquecer a compreensão do fenômeno.

Outro eixo promissor está na análise do impacto das tecnologias digitais na prática da intermediação, especialmente no que se refere à mediação por influenciadores, algoritmos e plataformas automatizadas. Também seria relevante aprofundar a investigação sobre os afetos, a empatia e os vínculos

emocionais na mediação, bem como explorar os aspectos simbólicos da remuneração e do reconhecimento profissional, ainda pouco discutidos na literatura.

### **ESTUDO 3: Com Quem os Intermediários de Marketing se Conectam? Stakeholders na Jornada de Compra do Cliente**

#### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo identificar os stakeholders que interagem com os intermediários de marketing ao longo da jornada de compra em contexto do setor imobiliário. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso e entrevistas em profundidade, observação participante, e monitoramento das redes sociais dos profissionais atuantes no setor. Os resultados evidenciam que a jornada do cliente é um processo coletivo e interdependente, influenciado por um ecossistema diversificado de stakeholders, distribuídos em dimensões primária, funcional, simbólica, institucional e periférica. O cliente mantém o papel central como decisor, mas a mediação exercida por profissionais criativos é essencial para coordenar expectativas, evitar conflitos e proteger a experiência do cliente. Além disso, destacam-se os papéis simbólicos e institucionais como construtores de legitimidade e reputação, e os stakeholders funcionais como responsáveis pela materialização das promessas da jornada. A pesquisa também revela a influência indireta de stakeholders periféricos sobre a reputação e o sucesso do profissional, ampliando a compreensão sobre as interações no ecossistema da jornada do cliente. Esses achados contribuem para uma visão ampliada da teoria dos stakeholders e da customer journey, com implicações teóricas e práticas relevantes para mercados baseados em confiança e capital simbólico.

**Palavras-chave:** Stakeholders; intermediários de marketing; jornada do cliente

#### **1. Introdução**

Este estudo investiga o papel dos intermediários de marketing na jornada de compra do cliente, com foco na interação entre esses agentes e os diversos stakeholders envolvidos no processo. A crescente complexidade das decisões de consumo tem levado empresas e pesquisadores a ampliar o foco para além do cliente final, considerando também representantes, influenciadores e demais participantes relevantes nesse processo (Arora & Bawa, 2022; Steffel & Williams, 2017).

Nesse contexto, destaca-se a centralidade da jornada de compra, tradicionalmente analisada sob a perspectiva do cliente, mas que demanda uma abordagem mais ampla, considerando segundo Hollebeek et al. (2023a), o ecossistema de atores que influenciam decisões e constroem valor ao longo dessa trajetória (Hollebeek et al., 2023a).

É nesse ambiente interativo e multifacetado que os intermediários de marketing ganham relevância. No debate acadêmico e gerencial, indivíduos ou grupos designados como intermediários têm assumido um papel cada vez mais importante. Eles atuam como influenciadores pontuais, tomadores de decisão em nome do cliente, provedores de informação ou mesmo executores de tarefas específicas durante o processo de compra (Casaló et al., 2020; Fitriati et al., 2023; Solomon et al., 2006). Apesar disso, ainda há pouca clareza sobre suas tipologias e sobre como e onde atuam ao longo da jornada de compra.

A literatura sobre intermediários ainda é predominantemente focada em seu papel nos canais de distribuição tradicionais, enfatizando funções logísticas ou informacionais (Donnelly, 1976; Etgar & Zusman, 1982; Gadde & Snehota, 2001; Bahar et al., 2021). Mais recentemente, porém, tem-se reconhecido a necessidade de ampliar essa visão, considerando as transformações nas práticas de consumo e o surgimento de novos perfis de intermediários. Hollebeek et al. (2023a), por exemplo, argumentam que os estudos sobre Jornada de Compra do Cliente (CJ) continuam excessivamente centrados no cliente final, negligenciando agentes mediadores que afetam diretamente as decisões de compra e a construção de valor.

Diversos autores têm contribuído para o mapeamento das tipologias de intermediários e suas respectivas funções na jornada do cliente. Entre os mais discutidos, estão: o cliente substituto (surrogate consumer), que atua em nome do cliente na tomada de decisão (Solomon, 1986; Aggarwal et al., 1998); o líder de opinião, cuja influência simbólica e social orienta preferências e atitudes (Aggarwal, 1997; Solomon et al., 2006); a fonte especializada, que oferece suporte técnico e credibilidade ao processo decisório (Camerer & Johnson, 1991; Larrick & Feiler, 2015); e o intermediário afiliado ao fornecedor, cuja atuação ambígua levanta questionamentos sobre imparcialidade (Hollander & Rassuli, 1999).

Apesar desses avanços conceituais, ainda é escassa a investigação empírica sobre como diferentes stakeholders interagem na jornada (Derakhshan & Turner, 2022; Hollebeek et al., 2023ab; Warren & Hanson, 2023) e ainda como ele interagem com os intermediários de marketing. Considerando a multiplicidade de papéis desempenhados por esses atores, torna-se essencial

compreender suas dinâmicas de atuação dentro do ecossistema de consumo contemporâneo.

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo de apoiar o objetivo geral desta tese, respondendo ao objetivo vi, que é **identificar os stakeholders que interagem com os intermediários de marketing ao longo da jornada de compra**. Ao abordar essas questões, busca-se contribuir para uma compreensão mais abrangente da jornada do cliente e dos diversos atores que a compõem, lançando luz sobre o papel mediador dos intermediários na construção da experiência de consumo.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Investigando a Jornada de Compra do Cliente**

A Jornada de Compra do Cliente (CJ) é um conceito central para a compreensão dos comportamentos de consumo (Tueanrat et al., 2021) e tem sido abordado sob diversas perspectivas na literatura. Entre os principais temas associados à CJ destacam-se: a modelagem do processo de compra (Rosenbaum et al., 2017), a gestão da jornada do cliente (Grewal & Roggeveen, 2020), a jornada social do cliente (Hamilton et al., 2021), o consumo omnichannel (Neslin, 2022), a gamificação da experiência (Silva et al., 2023) e a inovação em serviços (Vakulenko et al., 2019).

O interesse contemporâneo pela jornada de compra do cliente possui raízes históricas em múltiplos campos de estudo e prática. Herhausen et al. (2019) observam que as pesquisas sobre CJ tiveram início a partir de estudos centrados no processo de compra, o qual descreve o percurso do cliente desde o reconhecimento de uma necessidade até a aquisição e avaliação de um produto ou serviço.

No entanto, é relevante destacar que, na prática, a abordagem da jornada do cliente emergiu como um desdobramento do design de serviços (Følstad & Kvale, 2018), sendo inicialmente desenvolvida por profissionais da área para aplicação entre seus pares, como demonstrado em materiais pioneiros como o panfleto de Parker e Heapy (2006) e os estudos de Voss e Zomerdijs (2007). Tanto a pesquisa acadêmica quanto as práticas de mercado buscaram compreender e aprimorar a entrega de valor ao cliente. Com isso, a CJ

consolidou-se como um elemento-chave no estudo do comportamento do cliente, especialmente sob a ótica do marketing.

Diante desse cenário, é oportuno questionar: o que é, afinal, a jornada de compra? Diversas definições surgiram ao longo do tempo, especialmente nas áreas de marketing e design de serviços. Zomerdijs e Voss (2010, p. 74) definem a CJ como “envolve todas as atividades e eventos relacionados à entrega de um serviço, do ponto de vista do cliente”. Em linha semelhante, Patrício et al. (2011, p. 182) afirmam que a jornada do cliente é “uma série de pontos de contato, envolvendo todas as atividades e eventos relacionados à entrega do serviço do ponto de vista do cliente”.

Kankainen et al. (2012, p. 221) reforçam essa abordagem ao conceituarem a CJ como “o processo de vivenciar o serviço por meio de diferentes pontos de contato, a partir da perspectiva do cliente”. Essa visão é complementada por Lemon e Verhoef (2016, p. 74), que descrevem a jornada como “o relacionamento entre cliente e empresa ao longo do tempo durante o ciclo de compra, por meio de múltiplos pontos de contato”. Finalmente, Anderl et al. (2016, p. 457) detalham: “a jornada do cliente de um indivíduo inclui todos os pontos de contato, em todos os canais de marketing online, que antecedem uma potencial decisão de compra e levam à visita a um anunciante”.

Analisando essas definições, observa-se uma convergência em torno da ideia de que a jornada do cliente é composta por um processo, caminho ou sequência de interações que o cliente vivencia ao acessar ou utilizar um produto ou serviço (Følstad & Kvale, 2018). Além disso, a literatura mais recente reconhece que essa jornada pode ocorrer tanto em relações diádicas, entre empresa e cliente, quanto em sistemas mais amplos que envolvem múltiplos atores (Hollebeek et al., 2023a; Shavitt & Barnes, 2020; Warren & Hanson, 2023). Diante dessas particularidades, a jornada do cliente pode ser compreendida como o percurso que se inicia na primeira interação com uma marca, passando pela aquisição do produto ou serviço, até a avaliação pós-compra, estruturando-se em diferentes estágios e etapas.

Esses estágios foram amplamente registrados na literatura (Demmers et al., 2020; Hollebeek et al., 2023a; Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Murtas & Pedeliento, 2025; Ngarmwongnoi et al., 2020; Shavitt & Barnes, 2020; Shaw & Williams, 2009; Tueanrat et al., 2021; Van Vaerenbergh et al., 2019;



Zhang et al. 2024), sendo geralmente divididos em três momentos: pré-compra, compra e pós-compra.

Segundo Van Vaerenbergh et al. (2019), o estágio de pré-compra é o primeiro da jornada, abrangendo a conscientização, o reconhecimento da necessidade, a busca por informações e a consideração de alternativas (Lassila et al., 2023). Este estágio é fundamental por iniciar o processo de compra, contextualizar a situação-problema e estabelecer conexões com os demais estágios (Lemon & Verhoef, 2016; Tueanrat et al., 2021). Conforme Ngarmwongnoi et al. (2020, p. 750): “O estágio de pré-compra inclui todas as características da interação do cliente com a marca, a categoria e o ambiente antes da compra ocorrer, e envolve comportamentos como o reconhecimento da necessidade, a busca e a consideração”.

O estágio de compra diz respeito ao momento da efetivação da transação e ações relacionadas. Como afirmam Huang e Benyoucef (2017, p. 42): “o estágio de compra envolve ações de aquisição e atividades relacionadas ao cumprimento da transação”. Contudo, esse não é o fim da jornada. Conforme argumentam Shavitt e Barnes (2020), o processo continua com a avaliação pós-compra, etapa em que o cliente reflete sobre sua satisfação, insatisfação ou encantamento em relação à aquisição realizada, se concentrando, segundo Murtas e Pedeliento (2025), na experiência pós-aquisição do bem.

A partir dessa análise, evidencia-se que a jornada de compra é um processo dinâmico que abrange desde a seleção até a aquisição de bens e serviços (Pizzutti et al., 2022), provocando reações comportamentais nos clientes (Purohit et al., 2023) e permitindo que empresas (Iglesias et al., 2019) e diversos stakeholders desempenhem papéis ativos de suporte ao cliente (Hollebeek et al., 2022). Atualmente, há um esforço crescente para ampliar essa perspectiva e compreender a experiência do cliente como uma “jornada generalizável baseada em interações” (Hollebeek et al., 2023a, p. 38).

Dessa forma, considerando os estágios descritos, as definições propostas e os direcionamentos apontados pela literatura, conclui-se que a jornada do cliente é a somatória de todos os estágios e interações que um cliente vivencia na compra de um bem ou serviço. No entanto, para uma compreensão mais precisa desse fenômeno, é essencial aprofundar o entendimento sobre os chamados intermediários, aspecto que será tratado a seguir.

## **2.2 Stakeholders na jornada de compra do cliente**

A compreensão da jornada de compra do cliente (CJ) tem evoluído significativamente nas últimas décadas, saindo de uma perspectiva centrada apenas no cliente final para uma abordagem mais sistêmica, que considera a interação de múltiplos stakeholders ao longo do processo (Hollebeek et al., 2023a; Kumar & Reinartz, 2016).

A teoria dos stakeholders, proposta por Freeman (1984), oferece uma base fundamental para essa visão ampliada. Segundo o autor, stakeholders são “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização” (Freeman, 1984, p. 46). Essa definição abrange uma ampla gama de atores, incluindo clientes, fornecedores, colaboradores, canais de distribuição, parceiros estratégicos, comunidades locais e até concorrentes, todos os quais podem desempenhar papéis diretos ou indiretos na jornada de compra e pode se dividir em diferentes formas de classificação (DiMaggio & Powell, 1983; Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Dowling, 1995; Mitchell et al., 1997).

No contexto do marketing contemporâneo, a jornada do cliente é compreendida como uma sequência dinâmica de interações entre o cliente e diferentes pontos de contato, físicos, digitais, humanos ou automatizados, ao longo das fases de pré-compra, compra e pós-compra (Lemon & Verhoef, 2016; De Keyser et al., 2020). A presença de múltiplos stakeholders em cada uma dessas fases altera substancialmente a experiência do cliente, exigindo uma nova forma de mapear e gerenciar essas interações (Homburg et al., 2017).

De acordo com Kumar e Reinartz (2016), os stakeholders contribuem para a cocriação de valor em diferentes estágios da jornada, influenciando diretamente as decisões dos clientes e suas percepções de valor. Hollebeek et al. (2023a), por sua vez, apontam que o foco exclusivo no cliente final limita o entendimento do processo de compra, especialmente em contextos onde intermediários e outros agentes exercem papéis decisivos na orientação da jornada. Tais agentes, como especialistas, líderes de opinião e parceiros comerciais, funcionam como mediadores simbólicos, funcionais ou

informacionais, reforçando ou redirecionando as decisões dos clientes (Casaló et al., 2020; Solomon et al., 2006).

Além disso, o modelo de touchpoints proposto por De Keyser et al. (2020) evidencia que os stakeholders podem participar de pontos de contato sob diferentes níveis de controle (empresa, cliente ou ambiente social), natureza (digital, humana, física ou híbrida) e momento da jornada (pré-compra, compra ou pós-compra). Essa classificação reforça a ideia de que a jornada de compra não ocorre em um vácuo, mas em um ecossistema complexo e interdependente (Ngarmwongnoi et al., 2020).

Em consonância, Parmar et al. (2010) defendem que, para alcançar vantagem competitiva sustentável, as organizações devem compreender e gerenciar as interações com todos os stakeholders relevantes, reconhecendo os seus interesses legítimos no processo de criação de valor. Essa abordagem é ainda mais relevante no ambiente digital e omnichannel atual, no qual os clientes estão continuamente expostos à influência de múltiplos atores, como chatbots, avaliações de outros clientes, parceiros logísticos e influenciadores digitais (Verhoef et al., 2015; Roggeveen et al., 2020).

Assim, a literatura recente tem reconhecido que os stakeholders não apenas participam da jornada de compra, mas ajudam a moldá-la ativamente. Eles afetam tanto os aspectos funcionais (como logística e atendimento) quanto os simbólicos (como percepção de marca e confiança), sendo cruciais para o sucesso das estratégias de experiência do cliente (CX) e de fidelização (Kumar et al., 2021; Lemon, 2016).

Diante desse cenário, torna-se necessário compreender não apenas quem são os stakeholders relevantes em cada jornada de compra, mas também como e em quais pontos de contato eles interagem com os clientes e com outros intermediários, impactando as decisões e as experiências ao longo do caminho.

### **2.3. Intermediários de marketing como stakeholders**

Becker e Jaakkola (2020) e Varnali (2019) destacam que a experiência do cliente se tornou mais complexa devido às múltiplas interações com diversos stakeholders (empresas, marcas, serviços e tecnologias). Essas interações constroem diferentes realidades para os clientes, exigindo mediação eficaz ao

longo de toda a jornada de compra. Nos estágios de pré-compra, compra e pós-compra, é comum a presença de agentes que atuam como elo entre fornecedores, produtores e clientes.

Nesse contexto, os intermediários assumem um papel central na dinâmica de mercado, uma vez que facilitam o fluxo de informações e contribuem para a construção de experiências mais integradas. Como apontam Stinerock et al. (1991) e Arora e Bawa (2022), o número de intermediários aumentou significativamente em diversos setores, o que desperta o interesse de empresas, pesquisadores e demais partes interessadas em compreender melhor suas funções e impactos.

Com o objetivo de aprofundar essa compreensão, a literatura apresenta algumas definições de intermediários de marketing, embora de forma ainda limitada. Conforme evidenciado na tabela 3, esses intermediários são frequentemente vinculados aos canais de distribuição e marketing, sendo descritos como agentes que atuam entre o produtor e o cliente final, com a finalidade de facilitar o acesso ao produto e à informação (Donnelly, 1976; Etgar & Zusman, 1982; Solomon, 1987; Gadde & Snehota, 2001; Pokhrel & Thapa, 2007; Bahar et al., 2021).

Enquanto alguns autores enfatizam a função logística, como transporte, armazenamento e venda, outros destacam o papel informacional desses agentes e sua influência na percepção de valor pelo cliente. Apesar da recorrência do termo “intermediário de marketing” em estudos sobre canais de comercialização, especialmente no setor agrícola, observa-se uma carência de definições formais, o que evidencia uma lacuna na literatura e a necessidade de maior sistematização conceitual.

Dado seu papel multifacetado, os intermediários devem ser compreendidos não apenas como “facilitadores”, mas como stakeholders estratégicos na experiência do cliente. Hollebeek et al. (2023a) observam que os estudos sobre jornada de compra ainda tendem a focar exclusivamente no cliente, negligenciando a atuação de outros agentes relevantes. Tal enfoque representa uma importante limitação, considerando que os intermediários influenciam diretamente a percepção de valor e os processos decisórios dos clientes.

Com base na pesquisa realizada, foi possível propor uma definição mais ampla de intermediários de marketing. Para aprofundar essa compreensão, identificaram-se na literatura diferentes tipos de agentes que se enquadram nesse conceito. A tabela 6 apresenta uma descrição e diferenciação desses intermediários, destacando os papéis que desempenham ao longo da jornada do cliente. Essa tipologia foi identificada pelo **Estudo 1** e confirmado pelo **Estudo 2** dessa tese.

Tabela 7-Tipologias de intermediários de marketing

Tipologia	Descrição Funcional	Papel na Jornada de Compra	Nível de Envolvimento com o Cliente	Referências Principais
<b>Surrogate Consumer</b>	Agente contratado pelo cliente para realizar atividades no mercado em seu nome: buscar, avaliar e adquirir produtos.	Representação ativa na pré-compra, compra e pós-compra	Alto (atuando diretamente em nome do cliente)	Solomon (1986); Aggarwal et al. (1998); Forsythe et al. (1990)
<b>Opinion Leader</b>	Modelo social que influencia comportamentos e decisões de outros clientes por meio de prestígio, carisma ou exemplo.	Influência na consideração e avaliação de alternativas	Médio (influência indireta e simbólica)	Aggarwal (1997); Solomon et al. (2006)
<b>Expert Source</b>	Pessoa com conhecimento técnico ou especializado que fornece recomendações confiáveis com base em sua experiência.	Suporte informacional em fases de avaliação e decisão	Variável (consultor técnico ou autoridade)	Larrick & Feiler (2015); Camerer & Johnson (1991)

Fonte: Elaboração própria.

Como é possível observar no Quadro 6, três tipos de intermediários são identificados na literatura. Dentre essas tipologias, os líderes de opinião são os mais abordados nos estudos acadêmicos (Aggarwal, 1997; Solomon et al., 2006). No entanto, isso não significa que as demais categorias sejam menos relevantes para a compreensão do fenômeno.

### 3 Métodos e técnicas de pesquisa

#### 3.1 Classificação metodológica da pesquisa

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, buscando compreender os fatores que influenciam as experiências humanas. Para isso,

explora contextos pessoais e sociais, bem como as crenças, atitudes, comportamentos e interações dos indivíduos (Pathak et al., 2023; Gelling, 2015). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois, por meio da observação, análise e descrição, visa resolver problemas e aprimorar práticas existentes (Koh et al., 2000). Conforme destaca Dulock (1993), o propósito da pesquisa descritiva é categorizar informações, descobrir novos significados e descrever o que existe, relatando as características de indivíduos, situações ou grupos específicos.

Em relação aos procedimentos técnicos, será utilizado o estudo de caso, que, segundo Fidel (1984), busca desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades nos fenômenos observados, visando à compreensão do fenômeno. Optou-se pela estratégia de estudos de caso múltiplos, uma vez que esta enfatiza a diversidade analítica por meio da exploração crítica de pesquisas e realidades distintas (Yin, 2003), com base em dados qualitativos, considerando os pontos fortes que essa abordagem oferece em relação aos objetivos do estudo (Miles & Huberman, 1994).

Para alcançar o público-alvo desta pesquisa, composto por profissionais do setor imobiliário de difícil acesso, optou-se pela técnica de amostragem em bola de neve, uma estratégia não probabilística amplamente recomendada para contextos em que os participantes possuem características específicas ou preferem manter o anonimato (Patton, 2002; Naderifar et al., 2017). O processo foi iniciado a partir de informantes-chave, que indicaram novos contatos, possibilitando a expansão gradual da rede de participantes.

Inicialmente, em novembro de 2023, a pesquisadora buscou estabelecer contato direto com potenciais entrevistados por meio das redes sociais e de informações disponíveis em sites e blogs profissionais. Após uma nova tentativa e um intervalo de dois meses com baixo retorno, a amostragem em bola de neve mostrou-se a alternativa mais viável.

Com base nesse procedimento, foram selecionados sete representantes do setor imobiliário. O estudo, de natureza longitudinal, teve duração de 12 meses, de fevereiro de 2024 a fevereiro de 2025, e visou compreender, ao longo do tempo, transformações nas experiências subjetivas, práticas profissionais e percepções desses participantes, acompanhados de maneira contínua e intensiva.

A escolha deliberada por uma quantidade reduzida de participantes está alinhada aos pressupostos da pesquisa qualitativa, que prioriza a profundidade interpretativa em vez da abrangência estatística. Segundo Patton (2002) e Minayo (2014), esse tipo de abordagem busca acessar significados e processos com densidade analítica, exigindo, portanto, maior proximidade entre pesquisador e sujeitos. Merriam e Tisdell (2009) destacam que, diante de fenômenos complexos, quantidade reduzida de participantes favorecem a imersão no campo e ampliam a qualidade da interpretação. Stake (1995) também argumenta que, em estudos de caso com acompanhamento prolongado, a limitação no número de participantes é essencial para assegurar a consistência da análise.

Nessa direção, a utilização de múltiplos casos contribui para uma generalização analítica fundamentada em evidências empíricas diversas, oferecendo uma visão mais abrangente sobre as práticas no setor imobiliário. Os perfis dos profissionais que foram acompanhados estão descritos na Tabela 4.

Foram selecionados sete profissionais do setor imobiliário, foi selecionada por meio da técnica de amostragem em bola de neve. A escolha por esse segmento se fundamenta no fato de que ele figura entre os que mais concentram intermediários de marketing ao longo da jornada de compra do cliente, exercendo influência direta sobre o cliente final, como apontado por Forsythe et al. (1990), Hollander e Rassuli (1999), Solomon (1986, 1987) e Arora e Bawa (2022). Soma-se a isso a importância estratégica do setor para a economia, tanto em escala nacional quanto internacional, conforme evidenciam ABRAINC (2024) e o Banco Central do Brasil (2024).

A coleta de dados foi estruturada com base em uma abordagem metodológica triangulada, combinando entrevistas em profundidade, observação participante, acompanhamento de sessões de consultoria, análise de redes sociais dos participantes e registro de comportamentos observáveis em campo. Tal combinação visou capturar de forma abrangente e densa as diferentes facetas da experiência dos sujeitos ao longo do tempo, contribuindo para a robustez analítica e a validade interpretativa do estudo.

### 3.2 Forma de coleta e análise dos dados

Para a coleta de dados, foram utilizados roteiros para entrevistas em profundidade, observação não participante e análise de mídias sociais. Esta etapa teve início com a elaboração do roteiro de entrevista, fundamentado nos achados do **Estudo 1**. O roteiro teve como propósito explorar aspectos relacionados aos intermediários de marketing, permitindo identificar os stakeholders envolvidos na jornada de compra do cliente.

A coleta de dados neste estudo envolveu múltiplas estratégias metodológicas: entrevistas em profundidade, observação participante, acompanhamento de sessões de consultoria, monitoramento de redes sociais e registro de notações comportamentais. O roteiro de entrevista foi desenvolvido com base nos achados do Estudo 1 e teve como principal finalidade explorar a atuação dos intermediários de marketing, permitindo o mapeamento dos stakeholders presentes na jornada de compra do cliente.

Conforme recomendado por Seidman (2006) e Bryman (2012), as entrevistas em profundidade foram realizadas em dois momentos distintos do estudo, no início (fevereiro de 2024) e no encerramento (fevereiro de 2025). A realização em diferentes pontos temporais favoreceu a captura de transformações nas interpretações, nos posicionamentos e nas trajetórias individuais dos participantes, conferindo à análise uma dimensão processual. Além disso, a entrevista, segundo Lauterbach (2018), é um instrumento eficaz para acessar compreensões pré-reflexivas dos sujeitos, permitindo a construção de sentido a partir de suas vivências pessoais.

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir das características dos intermediários identificadas na primeira etapa da pesquisa. Para garantir a validade e confiabilidade dos instrumentos de coleta, foram adotadas três etapas metodológicas complementares: (1) análise de juízes, na qual o material foi revisado por quatro especialistas, dois professores doutores com sólida atuação acadêmica na área e dois profissionais experientes do mercado, abrangendo os setores imobiliário e de moda; (2) análise semântica, voltada à verificação da clareza e da inteligibilidade das questões formuladas; e (3) um pré-teste, aplicado a dois voluntários com perfil alinhado ao público-alvo, mas sem



formação acadêmica, com o objetivo de avaliar a adequação prática do instrumento e o tempo médio de duração das entrevistas (Malhotra, 2019).

Esta fase contou com a realização de 14 sessões, cada uma correspondendo à aplicação do roteiro de entrevista. As entrevistas tiveram duração aproximada de 50 minutos.

A pesquisa adotou uma abordagem metodológica longitudinal, fundamentada na intenção de captar transformações subjetivas e socioculturais que só se tornam perceptíveis por meio de acompanhamento contínuo. Conforme argumenta Souza (2020), a pesquisa qualitativa longitudinal é especialmente eficaz para acompanhar as dinâmicas temporais dos sujeitos, revelando reelaborações e possíveis rupturas em seus percursos. Assim, ao longo de um ano, diversas estratégias investigativas foram combinadas, permitindo uma compreensão densa, situada e coerente com o princípio da espessura interpretativa que caracteriza a boa pesquisa qualitativa.

Entre essas estratégias, destacam-se as entrevistas e o acompanhamento das sessões de consultoria, uma com cada participante, que possibilitaram observar, em contexto, os processos de elaboração subjetiva, a tomada de decisão e a aplicação prática de conhecimentos. As interações entre consultores e participantes, registradas com consentimento, foram analisadas qualitativamente, oferecendo pistas sobre como os sujeitos construíram seu julgamento, posicionamentos e saberes na prática.

Também, foi realizada observação participante em dois momentos distintos com cada participante, inserida em espaços significativos de atuação profissional, como reuniões, eventos e outros ambientes relevantes. De acordo com Angrosino (2009), esse tipo de observação permite captar não apenas comportamentos e interações, mas também sentidos implícitos muitas vezes ausentes na fala direta. As notas de campo geradas foram densas e descritivas, contribuindo para a apreensão da dimensão simbólica das experiências.

Como complemento, foi feito o monitoramento diário das redes sociais dos participantes, com análise das postagens, stories e interações públicas. Essa dimensão da investigação permitiu observar como os sujeitos se apresentaram publicamente, construíram sua imagem e narraram suas vivências diante de audiências externas. As redes sociais atuaram, nesse caso, como

dispositivos discursivos contemporâneos que revelaram elementos tanto subjetivos quanto socioculturais.

Além disso, fez-se anotações que se derivaram de observações sobre os espaços físicos e os comportamentos não verbais dos participantes (MacLean et al., 2004). Além disso, a combinação entre entrevistas, observação e notas favorece a triangulação metodológica, fortalecendo a consistência e a profundidade da análise (Patton, 2002; Merriam & Tisdell, 2016).

Nesse sentido, para analisar os dados resultantes dos instrumentos de coleta, será adotada uma abordagem de análise fundamentada em um processo de codificação e interpretação, conforme proposto por Campbell et al. (2011) e Miles, Huberman e Saldaña (2014). Esse processo compreende três fases principais: condensação dos dados, apresentação dos dados e desenho e verificação das conclusões.

A condensação dos dados refere-se à revisão e transcrição das entrevistas, bem como à abstração e transformação das informações coletadas, sendo uma atividade contínua ao longo da pesquisa qualitativa. Após cada entrevista, observação e anotação, foi realizada uma releitura das notas de campo, com o objetivo de expandir as impressões iniciais. Posteriormente, os áudios foram revistos em conjunto com as notas e observações registradas.

Na etapa de apresentação dos dados, as informações foram organizadas e codificadas a partir de um processo iterativo, o que permitiu estabelecer conexões entre os conceitos emergentes (Flick, 2013). Por fim, na fase de desenho e verificação das conclusões, os dados foram interpretados e os resultados descritos. Essa etapa permitiu atribuir significados aos códigos, relacioná-los a possíveis causas, identificar padrões e construir inferências teóricas e práticas (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

#### **4. Resultados**

A evolução dos estudos sobre a jornada do cliente tem revelado que a experiência de compra não é resultado exclusivo da interação direta entre cliente final e empresa, mas de um ecossistema composto por múltiplos stakeholders que influenciam, moldam e co-criam valor ao longo do processo (Hollebeek et al., 2023a; Kumar & Reinartz, 2016). A teoria dos stakeholders de Freeman

(1984) fundamenta essa abordagem ampliada, definindo stakeholders como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização”.

No contexto da CJ, tal definição abarca não apenas o cliente e a empresa, mas também fornecedores, intermediários, profissionais especializados, marcas, redes institucionais, entre outros. A pesquisa empírica buscou mapear e classificar os stakeholders, aos intermediários de marketing destacando seus papéis, interações e impactos no processo de compra e entrega de valor, à luz da literatura contemporânea. Nesse sentido, a partir da pesquisa empírica identificou-se cinco tipologias de stakeholders que serão detalhados a seguir, são eles: primários, simbólicos, institucionais, suporte funcional e periféricos.

#### 4.1 Stakeholders primários na jornada do cliente

A análise dos dados empíricos revelou quatro categorias principais de stakeholders primários, diretamente envolvidos na jornada do cliente no contexto de serviços criativos e de arquitetura: o cliente final, o profissional criativo, o fornecedor e o arquiteto/designer. Esses atores desempenham papéis distintos, mas interdependentes, nas etapas de pré-compra, decisão e entrega de valor. A Tabela 8 resume os principais achados empíricos com base na coleta de dados.

Tabela 8-Stakeholders primários identificados na jornada

Stakeholder	Tipo	Papel na jornada	Exemplo de fala
Cliente final	Primário – Direto (Decisor)	Define o briefing, expressa desejos, válida entregas	“Vejo a visão dele através do briefing...”
Profissional criativo	Primário – Direto (Executor/Simbólico)	Traduz necessidades, gerencia fornecedores, media a relação	“Eu deixo especificado que vou ajudar com o fornecedor...”
Fornecedor	Primário – Direto (Funcional)	Fornece serviços e insumos técnicos	“Eu falo com o fornecedor, não deixo o cliente falar diretamente”
Arquiteto/Designer	Primário – Direto (Especialista)	Integra a dimensão técnica e simbólica da entrega	“Confia em mim, eu sou seu arquiteto...”

Fonte: Elaborada pela autora

O cliente final ocupa a posição central no processo, assumindo o papel de decisor. Sua participação ativa se dá principalmente nas fases iniciais da jornada, onde expressa desejos, estabelece objetivos e valida os resultados

entregues. Os achados evidenciam o papel fundamental do cliente como ponto de partida na construção do projeto (Mitchell & Lee, 2019), alinhando-se à definição clássica de stakeholder primário como aquele que detém poder decisório e legitimidade no processo (Freeman, 1984).

O profissional criativo, por sua vez, é o principal executor e mediador simbólico entre os demais atores. Sua atuação não se restringe à entrega técnica, mas também abrange a gestão da experiência do cliente, o que inclui o controle sobre a comunicação com fornecedores e a condução do projeto. A fala destaca no quadro ilustra a função de mediação exercida por esse ator, o que está em consonância com a literatura que trata da cocriação de valor por meio da coordenação de múltiplos stakeholders (Kumar & Reinartz, 2016; Hollebeek et al., 2023a).

O fornecedor aparece como um stakeholder funcional, cuja atuação técnica impacta diretamente na percepção de qualidade pelo cliente. Sua interação, no entanto, é frequentemente intermediada pelo profissional criativo. Tal prática sugere um esforço do executor em proteger o cliente de experiências negativas e preservar a coerência da jornada, como destacam Lemon e Verhoef (2016) sobre o controle dos pontos de contato.

Por fim, o arquiteto/designer (intermediário) assume uma posição especializada, ocupando um lugar de confiança técnica e simbólica junto ao cliente. Os achados evidenciam o caráter subjetivo da relação, na qual a autoridade do especialista influencia decisões e reconfigura expectativas. Essa dimensão reforça os achados de Donaldson e Preston (1995) e Derakhshan & Turner (2022), que atribuem a esses stakeholders o poder de moldar não apenas o valor funcional, mas também a experiência emocional do cliente.

De forma geral, os stakeholders primários identificados atuam de forma integrada, sendo fundamentais na condução da jornada de compra e na construção da experiência de valor. Além das funções operacionais, emergem aspectos simbólicos e relacionais que confirmam a complexidade da jornada multi-stakeholder, conforme sugerido por Hollebeek et al. (2023a) e De Keyser et al. (2020).

## 4.2 Stakeholders simbólicos na jornada do cliente

A Tabela 9 evidencia três principais categorias de intermediários simbólicos: influenciadores digitais, marcas parceiras e colegas de profissão. Cada um desempenha um papel distinto, mas convergente na consolidação da reputação do profissional e na ampliação de seu alcance no mercado. Por exemplo, parcerias com marcas como Lola Cosmetics funcionam como dispositivos de legitimação simbólica, agregando valor à imagem do profissional. Essa dinâmica corrobora estudos recentes que destacam o papel dos stakeholders simbólicos na cocriação de valor e na construção de confiança por meio de associações simbólicas (Casaló et al., 2020; Hollebeek et al., 2023a).

Tabela 9 - stakeholders simbólicos

Stakeholder	Tipo	Papel na jornada	Exemplo de fala
<b>Influenciador digital</b>	Intermediário – Simbólico	Molda percepções e preferências do cliente via branding e credibilidade	“Trabalho agora com a Lola cosmetics”
<b>Marcas parceiras</b>	Intermediário – Simbólico	Potencializam a visibilidade do profissional, ofertam produtos de referência	“Tenho parceria com a C&A, mas é tão fraca...”
<b>Colegas de profissão</b>	Intermediário – Simbólico/Funcional	Reforçam a reputação ou, ao contrário, geram pressão e desconfiança	“Já tive uma amiga que o cliente não entendeu...”

Fonte: Elaborada pela autora

Além disso, influenciadores digitais emergem como atores centrais na configuração de preferências e expectativas dos clientes, atuando como curadores de tendências e catalisadores de confiança. A menção explícita de marcas em seus discursos reforça a interdependência entre reputação individual e prestígio institucional, formando um ciclo simbólico de validação.

Contudo, os dados também revelam uma tensão subjacente em relação à distribuição desigual do capital simbólico. Profissionais menos conectados a marcas reconhecidas ou com menor visibilidade digital expressam frustração e percebem uma barreira simbólica que limita seu acesso a oportunidades. Essa assimetria aponta para uma hierarquia simbólica dentro do ecossistema profissional, o que vai ao encontro das análises de Solomon et al. (2006) sobre como o valor simbólico pode reproduzir exclusões dentro das redes de stakeholders.

Dessa forma, os intermediários simbólicos não apenas influenciam decisões de consumo, mas também operam como vetores de reconhecimento social e capital reputacional, ampliando (ou restringindo) as possibilidades de inserção e crescimento profissional. Essa mediação simbólica revela uma camada essencial da jornada do cliente, que vai além da prestação de serviço, incorporando valores, narrativas e legitimações que sustentam ou fragilizam o posicionamento de mercado dos profissionais envolvidos.

#### 4.3 Stakeholders institucionais na jornada do cliente

A Tabela 10 apresenta dois exemplos centrais: escritórios de prestígio e eventos do setor, com destaque para a Casa Cor. O vínculo com escritórios reconhecidos é citado como um elemento que endossa a credibilidade técnica e estética do profissional, funcionando como uma chancela institucional perante o mercado. De forma complementar, eventos como a Casa Cor oferecem não apenas visibilidade, mas também oportunidades de networking e articulação estratégica com outros atores relevantes do setor.

Tabela 10 - Stakeholders institucionais

Stakeholder	Tipo	Papel na jornada	Exemplo de fala
<b>Escritório de alto padrão</b>	Institucional (Estrutura)	Endossa a experiência e credibilidade do profissional	“Trabalho em um escritório de alto padrão...”
<b>Eventos</b>	Institucional (Visibilidade e legitimação)	Proporcionam espaço para exposição e networking	“Eventos que os próprios lojistas fazem... Casa Cor...”

Fonte: Elaborada pela autora

Essa configuração confirma o argumento de que stakeholders institucionais atuam como vetores de estruturação e valorização simbólica, conforme proposto por autores do campo da teoria institucional (Scott, 2001; DiMaggio & Powell, 1983). Sua atuação reforça o capital social e contribui para o que Suchman (1995) define como legitimidade organizacional, ou seja, a percepção generalizada de que a atuação do profissional é adequada e desejável dentro de um sistema socialmente construído de normas e valores.

Além disso, os dados dialogam com a perspectiva de Freeman et al. (2010), ao evidenciar que a vantagem competitiva sustentável está diretamente relacionada à capacidade dos profissionais de gerenciar estrategicamente suas

conexões institucionais. A associação a marcas institucionais fortes e eventos legitimadores não apenas amplia o alcance de mercado, mas também cria um ambiente favorável à confiança, fator decisivo em mercados baseados em reputação e estética, como o da arquitetura e do design.

Portanto, os stakeholders institucionais não operam apenas como suporte periférico, mas como pilares simbólicos e relacionais que estruturam o reconhecimento profissional e facilitam o acesso a novas oportunidades (Burrows, 1999; Sheila et al., 2021). Sua presença ativa na jornada dos profissionais analisados destaca a importância de considerar a dimensão institucional como componente estratégico na análise de redes de stakeholders.

#### 4.4 Stakeholders de suporte funcional na jornada do cliente

Os dados evidenciam a relevância estratégica dos stakeholders de suporte funcional, compreendidos como os profissionais e prestadores de serviço diretamente responsáveis pela execução técnica e operacional dos projetos. Esses atores, Tabela 11, como engenheiros, mestres de obra, eletricitas e marmorarias, exercem papel central na materialização das propostas criativas, sendo determinantes para a satisfação do cliente e para o sucesso final do serviço.

Tabela 11 - Stakeholders de suporte funcional

Stakeholder	Tipo	Papel na jornada	Exemplo de fala
<b>Engenheiros/mestres de obra</b>	Suporte funcional (Execução)	Responsáveis por viabilizar técnica e estruturalmente o projeto	“Temos muitas relações com engenheiros...”
<b>Eletricistas/marmorarias</b>	Suporte funcional (Execução)	Garantem acabamento e funcionalidade conforme especificações	“Indicamos três empresas em cada nicho...”

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 11 apresentada mostra que esses stakeholders atuam como tradutores técnicos da intenção projetual para a prática, viabilizando soluções estéticas e funcionais por meio da execução precisa. A escolha e o gerenciamento cuidadoso desses parceiros, como explicitado nas falas dos intermediários, refletem uma consciência profissional sobre os impactos

reputacionais e econômicos que derivam da qualidade (ou falha) na entrega técnica.

Essa dinâmica corrobora a perspectiva de Kumar e Reinartz (2016), ao reconhecer que a experiência do cliente é cocriada ao longo da jornada, e não exclusivamente no ponto de contato comercial. Os stakeholders funcionais participam ativamente desse processo de cocriação ao garantir que as promessas projetuais sejam efetivamente entregues com qualidade, dentro dos padrões técnicos esperados.

Adicionalmente, essa rede funcional pode ser interpretada, à luz de Freeman (1984) e Clarkson (1995), como composta por stakeholders primários, cuja atuação é essencial para a continuidade operacional da atividade. Sua presença ativa e bem coordenada permite minimizar riscos, aumentar a confiança do cliente e fortalecer o posicionamento do profissional no mercado, sendo parte integrante da vantagem competitiva.

Por fim, a análise sugere que, no campo estudado, os stakeholders de suporte funcional operam não apenas como executores, mas como coparticipantes estratégicos no processo de entrega de valor. A gestão eficaz dessa rede demanda sensibilidade técnica e relacional por parte dos profissionais responsáveis, evidenciando que a dimensão funcional não é periférica, mas nuclear na construção da reputação e da experiência do cliente.

#### **4.5 Stakeholders periféricos na jornada do cliente**

Os dados indicam que os stakeholders periféricos desempenham um papel indireto, mas relevante, na configuração da experiência do cliente e na reputação do profissional e da marca. Embora não participem diretamente das decisões ou da execução operacional, esses atores influenciam o ambiente no qual a jornada do cliente se desenvolve, atuando como fatores contextuais e simbólicos.

A Tabela 12 apresentada dois grupos principais dentro dos stakeholders periféricos: vendedores e lojistas, e o público-alvo geral. Os primeiros, vinculados aos canais de distribuição e comercialização, têm impacto direto na percepção do cliente final, como evidenciado pela fala que sugere dificuldades



nas relações com arquitetos, o que pode ocasionar barreiras à fluidez do serviço e comprometer a satisfação do cliente.

Tabela 12 - Stakeholders periféricos

<b>Stakeholder</b>	<b>Tipo</b>	<b>Papel na jornada</b>	<b>Exemplo de fala</b>
<b>Vendedores e lojistas</b>	Periférico (Canal)	Impactam na experiência e percepção do cliente final	“Alguns não querem boa relação com arquitetos...”
<b>Público-alvo geral</b>	Periférico (Imagem e marca)	Potenciais clientes que ampliam ou diminuem reputação	“Busco oportunidade de divulgar meu trabalho...”

Fonte: Elaborada pela autora

Por outro lado, o público-alvo geral, ainda que mais distante do núcleo da operação, exerce influência sobre a imagem e autoridade profissional ao ampliar ou restringir o alcance da marca no mercado. A busca ativa por oportunidades de divulgação, relatada pelos profissionais, demonstra que esse grupo é reconhecido como essencial para a construção e manutenção do capital reputacional e, conseqüentemente, para a sustentabilidade do negócio.

Esses achados corroboram a perspectiva teórica que reconhece stakeholders periféricos como atores com baixa saliência em termos de poder decisório, porém com potencial para afetar significativamente o contexto social e simbólico da organização (Mitchell et al. 1997; Clarkson, 1995, Wood et al., 2021). Sua influência, embora indireta, pode gerar efeitos positivos ou negativos que reverberam em toda a cadeia de valor.

Assim, fica evidenciado que a gestão dos stakeholders periféricos requer atenção estratégica, sobretudo no que tange à construção de relações colaborativas e de confiança, mesmo com atores que não estão na linha de frente do processo produtivo. Negligenciar essas relações pode comprometer tanto a experiência do cliente quanto a reputação da marca, prejudicando o desempenho organizacional a médio e longo prazo.

## 5. Discussão

A presente pesquisa evidencia que a jornada do cliente (CJ) é um processo coletivo e interdependente, influenciado por um ecossistema diversificado de stakeholders que atuam em diferentes dimensões (primária, funcional, simbólica, institucional e periférica), como evidenciado na tabela 13.

Isso reforça a visão contemporânea de Hollebeek et al. (2023a) e Kumar e Reinartz (2016), que destacam a experiência de compra como resultado da co-criação de valor envolvendo múltiplos atores, e não apenas da interação direta entre cliente e empresa. Nesse sentido, o papel central do cliente como decisor primário se confirma, alinhando-se à teoria clássica de Freeman (1984) e à abordagem de Mitchell et al. (1997), que reconhecem os stakeholders primários como os que detêm legitimidade e poder decisório.

Além disso, os profissionais criativos emergem como mediadores essenciais que coordenam a comunicação e o relacionamento entre cliente e fornecedores, o que está em consonância com as análises de De Keyser et al. (2020) sobre a importância da gestão dos pontos de contato para a manutenção da coerência da experiência do cliente. Essa mediação é uma nuance que poucas pesquisas anteriores exploraram em profundidade, especialmente a estratégia de evitar o contato direto do cliente com fornecedores técnicos para garantir a qualidade da jornada, o que evidencia um esforço ativo dos profissionais em proteger a percepção do cliente e minimizar riscos operacionais.

Tabela 13 - Tipologias de Stakeholders na Jornada do Cliente

Tipologia	Stakeholders	Papel na Jornada	Características e Impactos	Referências Teóricas
Primários	Cliente final	Decisor, valida entregas	Define briefing, expressa desejos e valida resultados. Central na construção da experiência.	Freeman (1984); Mitchell & Lee (2019)
	Profissional criativo	Executor e mediador simbólico	Traduz necessidades, gerencia fornecedores e conduz a experiência.	Hollebeek et al. (2023a); Kumar & Reinartz (2016)
	Fornecedor	Funcional técnico	Fornecer insumos e serviços; atuação mediada. Impacta na percepção de qualidade.	Lemon & Verhoef (2016)
	Arquiteto/designer	Especialista simbólico	Inspira confiança e orienta decisões.	Derakhshan & Turner (2022);

			Reconfigura expectativas subjetivas.	Donaldson & Preston (1995)
<b>Simbólicos</b>	Influenciador digital	Branding e modelagem de preferências	Molda expectativas e amplia a credibilidade do profissional.	Casaló et al. (2020); Hollebeek et al. (2023a)
	Marcas parceiras	Legitimação simbólica	Potencializam visibilidade e reputação.	Solomon et al. (2006)
	Colegas de profissão	Reputação simbólica e funcional	Contribuem ou prejudicam a percepção do cliente.	Solomon et al. (2006)
<b>Institucionais</b>	Escritórios renomados	Chancela técnica e estética	Reforçam credibilidade, endossam expertise.	DiMaggio & Powell (1983); Scott (2001)
	Eventos setoriais (ex. Casa Cor)	Visibilidade e networking	Ampliam alcance e estabelecem legitimidade no mercado.	Suchman (1995); Freeman et al. (2010)
<b>Suporte Funcional</b>	Engenheiros/mestres de obra	Execução técnica/estrutural	Materializam o projeto, influenciam satisfação final.	Kumar & Reinartz (2016); Clarkson (1995)
	Eletricistas/marmorarias	Acabamento e funcionalidade	Garantem qualidade da entrega final.	Freeman (1984)
<b>Periféricos</b>	Vendedores/lojistas	Canais de percepção do cliente	Podem facilitar ou dificultar a jornada do cliente; afetam fluidez do serviço.	Mitchell et al. (1997); Wood et al. (2021)
	Público-alvo geral	Imagem e alcance de marca	Afetam reputação e crescimento profissional.	Clarkson (1995); Mitchell et al. (1997)

Fonte: Elaborada pela autora

Outro aspecto relevante refere-se ao papel dos stakeholders simbólicos, como influenciadores digitais e marcas parceiras, que atuam como agentes de legitimação e construção de capital reputacional, conforme apontam Casaló et

al. (2020) e Solomon et al. (2006). A identificação de uma hierarquia simbólica, onde profissionais menos conectados a marcas de prestígio enfrentam barreiras de acesso e oportunidades, amplia o entendimento sobre as exclusões simbólicas dentro das redes profissionais, tema pouco abordado em estudos anteriores. Essa assimetria simbólica evidencia que o capital reputacional não é distribuído uniformemente, gerando um desafio adicional para a inserção e crescimento de profissionais emergentes no mercado.

Além disso, a atuação dos stakeholders institucionais, como escritórios de renome e eventos setoriais (ex. Casa Cor), confirma sua função como pilares simbólicos e relacionais que conferem legitimidade e favorecem o networking estratégico, corroborando as ideias de Scott (2001) e DiMaggio & Powell (2001) sobre o papel das instituições na construção da legitimidade organizacional. Isso reforça também a perspectiva de Freeman et al. (2010) sobre a vantagem competitiva sustentável advinda da gestão estratégica das conexões institucionais.

Em relação aos stakeholders funcionais, que incluem engenheiros, mestres de obra e fornecedores técnicos, os resultados mostram que esses agentes são essenciais para materializar as promessas projetuais e garantir a qualidade da entrega, validando a ideia de Kumar e Reinartz (2016) de que a experiência do cliente é cocriada ao longo de toda a jornada, inclusive nas etapas operacionais. Essa constatação destaca que a dimensão funcional não é periférica, mas central para a reputação e satisfação do cliente, trazendo um olhar mais aprofundado sobre o papel estratégico desses profissionais na cadeia de valor, algo que estudos anteriores haviam abordado de forma mais superficial.

Por fim, a pesquisa ressalta o papel dos stakeholders periféricos, como vendedores, lojistas e o público-alvo geral, que apesar de terem baixa saliência decisória, influenciam significativamente o ambiente social e simbólico da jornada do cliente, impactando a reputação da marca e o sucesso do profissional. Isso está alinhado às contribuições de Mitchell et al. (1997) e Clarkson (1995), que reconhecem esses atores como potenciais influenciadores indiretos, mas cujo manejo estratégico é crucial para evitar rupturas na cadeia de valor. A ênfase na necessidade de gestão colaborativa com esses stakeholders periféricos acrescenta uma dimensão ainda pouco explorada nas pesquisas atuais,

indicando que a sustentabilidade do negócio depende também do contexto mais amplo em que a jornada se insere.

Portanto, esta pesquisa amplia o entendimento contemporâneo sobre a jornada do cliente ao mapear com detalhes as diversas categorias de stakeholders, evidenciando suas inter-relações e destacando práticas estratégicas inovadoras de mediação, controle e construção simbólica que até então não haviam sido exploradas em profundidade. Esse aporte representa um avanço significativo para os estudos da jornada do cliente e da teoria dos stakeholders, oferecendo subsídios para profissionais e pesquisadores que buscam compreender e gerenciar a complexidade das redes de valor em mercados baseados em confiança, estética e reputação.

## **6. Conclusão**

Este estudo revelou que a jornada do cliente em contextos de serviços criativos e de arquitetura é um fenômeno complexo e multifacetado, caracterizado pela interação e co-criação de valor entre múltiplos stakeholders. Foram identificadas cinco categorias principais de stakeholders: primários, simbólicos, institucionais, de suporte funcional e periféricos: cada uma desempenhando papéis específicos que impactam diretamente na experiência do cliente, na reputação profissional e no sucesso do projeto. Os stakeholders primários, especialmente o cliente final e o profissional criativo, exercem papel central na definição e execução da jornada, enquanto os stakeholders simbólicos e institucionais contribuem para a legitimação e fortalecimento da imagem do profissional. Por sua vez, os stakeholders de suporte funcional garantem a qualidade técnica e operacional da entrega, e os periféricos influenciam o ambiente social e reputacional em torno do processo, mesmo que de forma indireta.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho amplia a compreensão da jornada do cliente ao integrar a teoria dos stakeholders com uma análise detalhada das inter-relações entre diferentes atores, destacando aspectos ainda pouco explorados, como a mediação estratégica entre clientes e fornecedores técnicos e as dinâmicas hierárquicas no capital simbólico. Essa abordagem contribui para o avanço dos estudos contemporâneos sobre cocriação de valor

e experiências multi-stakeholders, enriquecendo o debate sobre a gestão da reputação e da legitimidade em mercados baseados em serviços criativos.

Em termos práticos, os resultados oferecem insights valiosos para profissionais do setor, ressaltando a importância da coordenação cuidadosa entre equipes técnicas, criativas e institucionais, assim como da gestão estratégica das redes periféricas para manter a fluidez da experiência do cliente e fortalecer a marca. A conscientização sobre a influência dos stakeholders simbólicos e institucionais reforça a necessidade de investimentos em parcerias e presença em eventos de prestígio, enquanto o reconhecimento da importância dos stakeholders funcionais sugere atenção especial à qualidade da execução técnica.

Contudo, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas. Os participantes referentes ao setor imobiliário podem limitar a generalização dos achados para outros segmentos de serviços criativos ou mercados distintos. Além disso, a abordagem qualitativa, embora rica em detalhes, não permite a quantificação dos impactos relativos de cada grupo de stakeholders na satisfação do cliente ou no desempenho organizacional.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos quantitativos que mensurem a influência específica dos diferentes stakeholders na jornada do cliente, assim como investigações comparativas em outros setores para validar e ampliar os conceitos aqui desenvolvidos. Assim, como ocorreu em Derakhshan e Turner (2022) uma possibilidade de pesquisa seria identificar a jornada dos diversos stakeholders nos quais o intermediário de marketing interaciona. Ademais, explorar as dinâmicas de poder e conflito entre stakeholders, especialmente no que se refere à distribuição desigual do capital simbólico, pode aprofundar a compreensão sobre barreiras e oportunidades na gestão de redes colaborativas (Hollebeek et al., 2023a).

Em síntese, este trabalho contribui para o avanço teórico e prático na análise da jornada do cliente como um processo coletivo e relacional, enfatizando a necessidade de uma visão integrada e estratégica dos múltiplos stakeholders que moldam a experiência e o sucesso dos serviços criativos.

## CONEXÕES ENTRE OS ARTIGOS

Os três artigos que compõem esta tese se complementam de maneira sinérgica ao aprofundarem, sob diferentes perspectivas e níveis analíticos, o entendimento sobre o papel dos intermediários de marketing na jornada de compra do cliente.

O primeiro artigo estabelece uma base conceitual robusta ao demonstrar como os intermediários operam além da simples função de facilitadores transacionais, atuando como co-criadores de experiências em múltiplas fases da jornada (pré-compra, compra e pós-compra). Ele evidencia, por meio de dimensões analíticas que tais agentes moldam ativamente a experiência do cliente, ora assumindo seu lugar nas interações, ora influenciando de forma decisiva os resultados da jornada. Essa perspectiva destaca a complexidade relacional e o grau de interdependência entre cliente e intermediário, lançando luz sobre o controle indireto que esses agentes exercem sobre os pontos de contato da jornada.

O segundo artigo aprofunda esse entendimento ao analisar, de forma qualitativa e empírica, a atuação de intermediários em contextos de aconselhamento profissional. Aqui, os intermediários são compreendidos como agentes com motivações multifacetadas, éticas, simbólicas, relacionais e estratégicas, cujo papel não se limita à mediação técnica, mas envolve a construção de autoridade e reputação. Essa abordagem amplia as proposições do primeiro artigo ao demonstrar que a intermediação não é apenas uma função operacional, mas também uma prática performática e identitária, moldada por fatores subjetivos como valores pessoais, uso autêntico dos produtos e estratégias de posicionamento no mercado. Assim, este segundo estudo complementa o primeiro ao revelar que o impacto dos intermediários sobre a jornada do cliente é tanto técnico quanto simbólico, ancorado em relações de confiança e legitimidade.

Por fim, o terceiro artigo integra e expande os achados anteriores ao adotar uma perspectiva ecossistêmica da jornada do cliente, mapeando os diferentes tipos de stakeholders (primários, simbólicos, institucionais, funcionais e periféricos) que influenciam direta ou indiretamente essa jornada. Ele revela que a atuação dos intermediários se insere em uma rede interdependente de agentes, onde a experiência do cliente é cocriada em um processo coletivo. Esse enquadramento confirma os insights dos artigos anteriores sobre a atuação multifacetada dos intermediários, ao mesmo tempo em que os complementa ao posicioná-los dentro de uma teia de interações simbólicas e institucionais mais ampla.

Ao fazer isso, o terceiro artigo confere profundidade e complexidade ao entendimento da jornada de compra, mostrando que o valor percebido pelo cliente decorre não apenas das interações diretas, mas também das articulações simbólicas, reputacionais e estruturais entre múltiplos agentes. Assim, os três artigos convergem ao demonstrar que os intermediários de marketing não são apenas atores transacionais, mas elementos centrais na arquitetura da experiência do cliente contemporâneo.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE Á TESE

A presente tese, estruturada em três artigos complementares, ofereceu uma compreensão aprofundada e multifacetada sobre a atuação dos intermediários de marketing na jornada de compra e sua influência na experiência do cliente. Em síntese, os resultados evidenciam que os intermediários deixam de ser meros facilitadores transacionais para assumirem papéis complexos e estratégicos como co-criadores de valor, agentes de aconselhamento profissional e mediadores essenciais em ecossistemas diversos, configurando uma dinâmica relacional, simbólica e operacional que afeta diretamente a percepção e a vivência do cliente ao longo de toda a jornada (Quadro 14).

Tabela 14 - Contribuições dos Três Artigos sobre Intermediários e Jornada do Cliente

<b>Dimensão Analítica</b>	<b>Artigo 1 – Controle e Fragmentação</b>	<b>Artigo 2 – Aconselhamento e Performance</b>	<b>Artigo 3 – Co-criação e Ecossistema de Stakeholders</b>
<b>Foco Principal</b>	Grau de controle e personalização exercido pelos intermediários ao longo da jornada do cliente.	Função simbólica e performática do aconselhamento como construção de autoridade.	Integração dos múltiplos stakeholders na jornada do cliente em serviços criativos.
<b>Papel do Intermediário</b>	Executor de decisões, gerenciador da experiência e influenciador de reações que seriam do cliente.	Agente performático e simbólico que constrói confiança e identidade profissional.	Articulador estratégico na rede de valor, promovendo coerência e legitimidade.
<b>Impacto na Jornada do Cliente</b>	Fragmentação e delegação de decisões; reconfiguração dos pontos de contato.	Fortalecimento da autoridade e confiança em diferentes fases da jornada.	Co-criação de valor em um processo coletivo e interdependente.
<b>Práticas Observadas</b>	Intervenções práticas e controle de interações, com	Práticas formais (briefings, apresentações) e informais (relações	Alianças estratégicas com stakeholders simbólicos,

	personalização da jornada.	interpessoais, redes simbólicas).	institucionais e funcionais.
<b>Contribuição Teórica</b>	Revisão crítica da linearidade da jornada e do papel passivo do cliente.	Ampliação da noção de liderança de opinião e de outras tipologias e construção de autoridade no mercado.	Avanço na teoria de stakeholders e na compreensão sistêmica da experiência do cliente.
<b>Implicações para a Gestão</b>	Necessidade de gerenciar os intermediários como pontos autônomos da experiência.	Reconhecimento do aconselhamento como ativo simbólico e relacional.	Gestão estratégica de redes e interdependências para sustentabilidade e valor agregado.
<b>Aportes Inovadores</b>	Introdução da fragmentação da jornada como fenômeno gerado por intermediários.	Enfoque performático do intermediário como construtor de identidade e legitimidade.	Compreensão do ecossistema como arena de negociação simbólica, funcional e institucional.

Fonte: Elaborada pela autora

O primeiro artigo demonstrou que os intermediários operam com graus variados de controle, personalização e intervenção, influenciando decisivamente as experiências do cliente em múltiplos pontos de contato e fases do processo de compra. Essa atuação não apenas molda a jornada tradicional do cliente, mas em muitos casos fragmenta a experiência do cliente, com os intermediários vivenciando e gerenciando reações e decisões que caberiam originalmente ao próprio cliente.

O segundo artigo aprofundou a dimensão performática e simbólica do aconselhamento profissional, revelando que o papel do intermediário transcende a função instrumental para se tornar uma estratégia de construção de autoridade, confiança e identidade, que opera em distintas fases da jornada com uma combinação de práticas formais e informais.

Por fim, o terceiro artigo ampliou a compreensão ao posicionar a jornada do cliente em serviços criativos como um processo coletivo e interdependente, no qual múltiplos stakeholders, incluindo intermediários funcionais, simbólicos e institucionais, articulam-se para assegurar a coerência, qualidade e legitimidade

da experiência, destacando a importância da gestão estratégica desses relacionamentos.

Este conjunto de estudos contribui significativamente para o avanço da teoria dos intermediários de marketing, da jornada do cliente e da gestão de stakeholders. Ao revelar a heterogeneidade dos papéis e estratégias intermediárias, a pesquisa propõe uma releitura crítica das tipologias tradicionais, enfatizando a complexidade da influência intermediária além do contexto transacional.

A integração das dimensões simbólicas, identitárias e performáticas do aconselhamento amplia o entendimento teórico sobre liderança de opinião e construção de autoridade nos mercados contemporâneos. Ademais, a investigação do ecossistema de stakeholders na jornada do setor imobiliário oferece uma perspectiva inovadora sobre a co-criação de valor e o papel dos intermediários como articuladores das redes de relacionamento, abrindo novos caminhos para pesquisas sobre interdependência e sustentabilidade das cadeias de valor.

Do ponto de vista prático, os achados fornecem subsídios valiosos para gestores, profissionais de marketing e intermediários sobre como atuar estrategicamente para maximizar o valor da jornada do cliente. O reconhecimento do papel dos intermediários como co-criadores de experiências e a necessidade de equilibrar autonomia, responsabilidade e confiança orientam a melhoria do design dos pontos de contato, o desenvolvimento de práticas de aconselhamento ético e personalizado, e a gestão colaborativa dos múltiplos stakeholders envolvidos. Além disso, a identificação de desafios como a bifurcação da jornada do cliente e as assimetrias simbólicas aponta para a necessidade de práticas de mediação que promovam a inclusão, a transparência e a proteção da percepção do cliente, contribuindo para maior satisfação, fidelização e reputação positiva das marcas e dos profissionais.

Embora abrangente, a pesquisa apresenta limitações importantes. Primeiramente, o foco em contextos específicos, como o marketing de serviços criativos e o aconselhamento profissional, pode restringir a generalização dos resultados para outras indústrias ou mercados com características distintas. Ademais, a predominância de metodologias qualitativas, embora rica em profundidade, sugere a necessidade de complementação com estudos

quantitativos para validar e quantificar os fenômenos identificados. Outra limitação refere-se à ausência de uma análise longitudinal, que poderia captar mudanças dinâmicas na atuação intermediária e na experiência do cliente ao longo do tempo.

Com base nas limitações e lacunas identificadas, recomenda-se que futuras investigações explorem a atuação dos intermediários em setores diversos e em contextos internacionais para ampliar a aplicabilidade dos conceitos. Estudos longitudinais e mistos seriam valiosos para aprofundar o entendimento das transformações temporais das relações intermediárias e seus impactos na experiência do cliente.

Além disso, pesquisas que investiguem a influência das novas tecnologias digitais e da inteligência artificial no papel dos intermediários podem revelar tendências emergentes e desafios para a gestão da jornada do cliente. Por fim, sugere-se que futuros trabalhos aprofundem a análise das tensões entre interesses dos intermediários, clientes e empresas, especialmente em ambientes altamente competitivos e regulados, visando o desenvolvimento de práticas mais éticas e sustentáveis na intermediação de marketing.

## REFERÊNCIAS

- Abrainc (Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias). Boletim econômico indicadores econômicos e imobiliários  
v<https://www.abrainc.org.br/estudos-pesquisas-abrainc/economia/boletim-economico-abrainc-dezembro-2024>. Acesso em: 14 fev. 2025.
- Abuhashesh, M., Abu Ajamieh, L.M., Omeish, F., Al Kurdi, B. (2025). The Impact of Social Media Influencers' Interaction on Customer Journey. In: Hassanien, A.E., Rizk, R.Y., Darwish, A., Alshurideh, M.T.R., Snášel, V., Tolba, M.F. (eds) Proceedings of the 11th International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics (AISI 2025). AISI 2025. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol 238. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-81308-5\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-031-81308-5_35)
- Aggarwal, P. (1997). Surrogate buyers and the new product adoption process: a conceptualization and managerial framework. *Journal of Consumer Marketing*, 14(5), 391–400. <https://doi.org/10.1108/07363769710179419>
- Aggarwal, P., Cha, T., & Wilemon, D. (1998). Barriers to the adoption of really-new products and the role of surrogate buyers. *Journal of Consumer Marketing*, 15(4), 358–371. <https://doi.org/10.1108/07363769810226000>
- Aggarwal, P., & Mazumdar, T. (2008). Decision delegation: A conceptualization and empirical investigation. *Psychology and Marketing*, 25(1), 71–93. <https://doi.org/10.1002/mar.20201>
- Allal-Chérif, O., Puertas, R., & Carracedo, P. (2024). Intelligent influencer marketing: how AI-powered virtual influencers outperform human influencers. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123113. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123113>
- Al-haimi, B., Khalid, H., Zakaria, N. H., & Jasimin, T. H. (2025). Digital transformation in the real estate industry: A systematic literature review of current technologies, benefits, and challenges. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(1), 100340. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2025.100340>
- Akram, M. S., Dwivedi, Y. K., Shareef, M. A., & Bhatti, Z. A. (2022). Editorial introduction to the special issue: Social customer journey – behavioural and social implications of a digitally disruptive environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122101. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122101>
- Alboqami, H. (2023). Trust me, I'm an influencer!-Causal recipes for customer trust in artificial intelligence influencers in the retail industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103242. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103242>
- Anderl, E., Becker, I., von Wangenheim, F., & Schumann, J. H. (2016). Mapping the customer journey: Lessons learned from graph-based online attribution modeling. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 457–474. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.03.001>
- Angrosino, M. (2009). *Etnografia e observação participante: coleção pesquisa*

*qualitativa*. Bookman Editora.

- Arora, S., & Bawa, A. (2022). Response to Personalized Marketing Communication: An Empirical Investigation Comparing Users and Non Users of Surrogate Shoppers. *Journal of Internet Commerce*, 21(2), 246–269. <https://doi.org/10.1080/15332861.2021.1947741>
- Aqueveque, C. (2015). The influence of experts' positive word-of-mouth on a wine's perceived quality and value: the moderator role of consumers' expertise. *Journal of Wine Research*, 26(3), 181-191. <https://doi.org/10.1080/09571264.2015.1051217>
- Azevedo, R. A. (2008). *Responsabilidade dos Engenheiros e Arquitetos: Fundamentos e Aplicações da Perícia Judicial*. Kelps.
- Banco Central do Brasil. Informações do Mercado Imobiliário. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estatisticas/mercadoimobiliario>>. Acesso em: 14 fev. 2025.
- Bahar, V. S., Nenonen, S., & Starr, R. G. (2021). From channel integration to platform integration: Capabilities required in hospitality. *Industrial Marketing Management*, 94(February), 19–40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.02.003>
- Barbara, B. S., Solomon, M. R., & Stinerock, R. (1992). Surrogate Money Managers in the 1990s: Marketing Strategy for Financial Services Retailers. *The Service Industries Journal*, 12(1), 78–96. <https://doi.org/10.1080/02642069200000006>
- Bastrygina, T., Lim, W. M., Jopp, R., & Weissmann, M. A. (2024). Unraveling the power of social media influencers: Qualitative insights into the role of Instagram influencers in the hospitality and tourism industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 214-243. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.01.007>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Becker, L., Jaakkola, E., & Halinen, A. (2020). Toward a goal-oriented view of customer journeys. *Journal of Service Management*, 31(4), 767-790. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0329>
- Biswas, D., Biswas, A., & Das, N. (2006). The Differential Effects of Celebrity and Expert Endorsements on Consumer Risk Perceptions. The Role of Consumer Knowledge, Perceived Congruency, and Product Technology Orientation. *Journal of Advertising*, 35(2), 17–31. <https://doi.org/10.1080/00913367.2006.10639231>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), 5.
- Camerer, C., & Johnson, E. (1991). The process-performance paradox in expert judgment: How can experts know so much and predict so badly? In *Toward*

- a *General Theory of Expertise: Prospects and Limits* (pp. 195–217).  
<http://www0.gsb.columbia.edu/whoswho/more.cfm?&uni=ejj3&pub=1152>
- Campbell, C., & Farrell, J. R. (2020). More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. *Business horizons*, 63(4), 469-479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.003>
- Campbell, R., Goodman-Williams, R., Feeney, H., & Fehler-Cabral, G. (2019). Assessing triangulation across methodologies, methods, and stakeholder groups: The joys, woes, and politics of interpreting convergent and divergent data. *American Journal of Evaluation*, 41(1), 125-144.
- Carù, A., & Cova, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 276-294.  
<https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2014-0170>
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117(October 2017), 510–519.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.005>
- Chakrabarti, S., & Baisya, R. K. (2009). The influences of consumer innovativeness and consumer evaluation attributes in the purchase of fashionable ethnic wear in India. *International Journal of Consumer Studies*, 33(6), 706-714. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00823.x>
- Chakrabarti, S., & Baisya, R. K. (2009). The influences of consumer innovativeness and consumer evaluation attributes in the purchase of fashionable ethnic wear in India. *International Journal of Consumer Studies*, 33(6), 706-714. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00823.x>
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cochran-Smith, M., McQuillan, P., Mitchell, K., Terrell, D. G., Barnatt, J., D'Souza, L., ... & Gleeson, A. M. (2012). A longitudinal study of teaching practice and early career decisions: A cautionary tale. *American educational research journal*, 49(5), 844-880.  
<https://doi.org/10.3102/000283121143100>
- Conde, R., & Casais, B. (2023). Micro, macro and mega-influencers on instagram: The power of persuasion via the parasocial relationship. *Journal of business research*, 158, 113708.
- Costa, P. R., Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Alternative Structure Proposition for PhD Thesis from Multiple Studies. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(2), 155–170. <https://doi.org/10.5585/riae.v18i2.2783>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020).

- Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455.
- Deloitte. Perspectivas para o setor de imóveis comerciais em 2025. Disponível em: <<https://www.deloitte.com/br/pt/Industries/real-estate/perspectives/perspectivas-real-estate.html>>. Acesso em: 14 fev. 2025.
- Demmers, J., Weltevreden, J. W., & van Dolen, W. M. (2020). Consumer engagement with brand posts on social media in consecutive stages of the customer journey. *International Journal of Electronic Commerce*, 24(1), 53-77.
- Derakhshan, R., & Turner, R. (2022). Understanding stakeholder experience through the stakeholder journey. *Project leadership and society*, 3, 100063. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100063>
- Djafarova, E., & Bowes, T. (2021). 'Instagram made Me buy it': Generation Z impulse purchases in fashion industry. *Journal of retailing and consumer services*, 59, 102345. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102345>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Donnelly, J. H. (1976). Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services. *Journal of Marketing*, 40(1), 55-57. <https://doi.org/10.1177/002224297604000109>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296.
- Dou, W., Wu, J., Yan, M., & Tang, J. (2023). Impact of influencers' influencing strategy on follower outcomes: evidence from China. *Asia Pacific Business Review*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/13602381.2023.2204067>
- Duffett, R., & Mxunyelwa, A. (2025). Instagram Mega-Influencers' Effect on Generation Z's Intention to Purchase: A Technology Acceptance Model and Source Credibility Model Perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(2), 94. <https://doi.org/10.3390/jtaer20020094>
- Dulock, H. L. (1993). Research design: Descriptive research. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 10(4), 154-157.
- Etgar, M., & Zusman, P. (1982). The Marketing Intermediary as an Information Seller: A New Approach. *The Journal of Business*, 55(4), 505. <https://doi.org/10.1086/296178>



- Fakhreddin, F., & Foroudi, P. (2022). Instagram Influencers: The Role of Opinion Leadership in Consumers' Purchase Behavior. *Journal of Promotion Management*, 28(6), 795–825.  
<https://doi.org/10.1080/10496491.2021.2015515>
- Farivar, S., & Wang, F. (2022). Effective influencer marketing: A social identity perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 103026.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103026>
- Farrell, J. R., Campbell, C., & Sands, S. (2022). What drives consumers to engage with influencers?: Segmenting consumer response to influencers: Insights for managing social-media relationships. *Journal of Advertising Research*, 62(1), 35-48. <https://doi.org/10.2501/JAR-2021-017>
- Fayyaz, M. S., Abbasi, A. Z., Kumar, S., Qureshi, A., Hussain, K., & Muhammad, L. (2025). Integrating digital influencer persuasion model and theory of planned behavior: The mediating role of consumer involvement in endorsed brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 85, 104309.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104309>
- Filieri, R., McLeay, F., Tsui, B., & Lin, Z. (2018). Consumer perceptions of information helpfulness and determinants of purchase intention in online consumer reviews of services. *Information & Management*, 55(8), 956-970.
- Fitriati, R., Madu Siwi, I. S., Munawaroh, & Rudiyanto. (2023). Mega-influencers as online opinion leaders: Establishing cosmetic brand engagement on social media. *Journal of Promotion Management*, 29(3), 359-382.  
<https://doi.org/10.1080/10496491.2022.2143992>
- Flynn, L. R., Goldsmith, R. E., & Eastman, J. K. (1996). Opinion leaders and opinion seekers: Two new measurement scales. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 137–147.  
<https://doi.org/10.1177/0092070396242004>
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of service theory and practice*, 28(2), 196-227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Forsythe, S., Butler, S., & Schaefer, R. (1990). Surrogate Usage in the Acquisition of Women's Business Apparel. *Journal of Retailing*, 66(4), 446.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Fuller, B. K., & Blackwell, S. C. (1992). Wardrobe Consultant Clientele: Identifying and Describing Three Market Segments. *Clothing and Textiles Research Journal*, 10(2), 11–17.  
<https://doi.org/10.1177/0887302X9201000202>
- Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2001). Rethinking the role of the middlemen. *Proceedings of the 17th Annual IMP Conference*, 1–8.
- Galvin, B., Balkundi, P., & Waldman, D. (2010). Spreading the word: The role of

- surrogates in charismatic leadership processes. *Academy of Management Review*, 35(3), 477–494. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51142542>
- Garcia-Teruel, R. M. (2020). Legal challenges and opportunities of blockchain technology in the real estate sector. *Journal of Property, Planning and Environmental Law*, 12(2), 129-145. <https://doi.org/10.1108/JPPPEL-07-2019-0039>
- Garg, M., & Bakshi, A. (2024). Exploring the impact of beauty vloggers' credible attributes, parasocial interaction, and trust on consumer purchase intention in influencer marketing. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02760-9>
- Gelling, L. (2015). Qualitative research. *Nursing Standard (2014+)*, 29(30), 43.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2020). Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>
- Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K. L., & Mukhopadhyay, A. (2021). Traveling with Companions: The Social Customer Journey. *Journal of Marketing*, 85(1), 68–92. <https://doi.org/10.1177/0022242920908227>
- Hardcastle, K., Edirisingha, P., Cook, P., & Sutherland, M. (2025). The co-existence of brand value co-creation and co-destruction across the customer journey in a complex higher education brand. *Journal of Business Research*, 186, 114979. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114979>
- He, W., Jin, C. A study on the influence of the characteristics of key opinion leaders on consumers' purchase intention in live streaming commerce: based on dual-systems theory. *Electronic Commerce Research* (2022). <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09651-8>
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O., & Rudolph, T. (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *Journal of Retailing*, 95(3), 9–29. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>
- Hermann, E., & Puntoni, S. (2024). Artificial intelligence and consumer behavior: From predictive to generative AI. *Journal of Business Research*, 180, 114720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114720>
- Hiebl, M. R. (2023). Sample selection in systematic literature reviews of management research. *Organizational research methods*, 26(2), 229-261. <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0424-y>

- Hollander, S. (1971). She 'Shops for You or with You.' In M. A. and Bacon (Ed.), *New Essays in Marketing Theory* (Boston, pp. 218–240).
- Hollander, S., & Rassuli, K. (1999). Shopping with other People's Money: The Marketing Management Implications of Surrogate-Mediated Consumer Decision Making<sup>1</sup>. *Journal of Marketing*, 63(2), 102–118. <https://doi.org/10.1177/002224299906300207>
- Hollebeek, L. D., Kumar, V., Srivastava, R. K., & Clark, M. K. (2023a). Moving the stakeholder journey forward. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 23–49. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00878-3>
- Hollebeek, L. D., Kumar, V.; Srivastava, R. K. (2022b). From Customer-, to Actor-, to Stakeholder Engagement: Taking Stock, Conceptualization, and Future Directions. *Journal of Service Research*, 25(2), 328–343. <https://doi.org/10.1177/1094670520977680>
- Hollebeek, L. D., Urbonavicius, S., Sigurdsson, V., Arvola, R.; Clark, M. K. (2023b). Customer Journey Value: A Conceptual Framework. *Journal of Creating Value*, 9(1), 8–26. <https://doi.org/10.1177/23949643231157155>
- Hollebeek, L. D., Urbonavicius, S., Sigurdsson, V., Clark, M. K., Parts, O; Rather, R. A. (2022a). Stakeholder engagement and business model innovation value. *Service Industries Journal*, 42(1–2), 42–58. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2026334>
- Ho-Sam-Sooi, N., Pieters, W., & Kroesen, M. (2021). Investigating the effect of security and privacy on IoT device purchase behaviour. *computers & security*, 102, 102132. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.102132>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Huang, Z., & Benyoucef, M. (2023). A systematic literature review of mobile application usability: addressing the design perspective. *Universal Access in the Information Society*, 22(3), 715–735.
- Ilieva, G., Yankova, T., Ruseva, M., Dzhabarova, Y., Klisarova-Belcheva, S., & Bratkov, M. (2024). Social media influencers: Customer attitudes and impact on purchase behaviour. *Information*, 15(6), 359. <https://doi.org/10.3390/info15060359>
- Jaakkola, E. (2007). Purchase decision-making within professional consumer services. *Marketing Theory*, 7(1), 93–108. <https://doi.org/10.1177/1470593107073847>
- Jegham, S., & Bouzaabia, R. (2022). Fashion influencers on Instagram: Determinants and impact of opinion leadership on female millennial followers. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(5), 1002–1017. <https://doi.org/10.1002/cb.2050>
- Kandipati, A. (2025). A Systematic Literature Review on Artificial Intelligence Based Techniques for Nurturing Operations in Real Estate Sector. *Journal*

- Kankainen, A., Vaajakallio, K., Kantola, V., & Mattelmäki, T. (2012). Storytelling Group-a co-design method for service design. *Behaviour and Information Technology*, 31(3), 221–230.  
<https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.563794>
- Kay, S., Mulcahy, R., & Parkinson, J. (2020). When less is more: the impact of macro and micro social media influencers' disclosure. *Journal of marketing management*, 36(3-4), 248-278.  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1718740>
- Koh, E. T., Owen, W. L., Koh, E. T., & Owen, W. L. (2000). Descriptive research and qualitative research. *Introduction to Nutrition and Health research*, 219-248.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of marketing*, 80(6), 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Kumar, V., Hollebeek, L. D., Sharma, A., Rajan, B., & Srivastava, R. K. (2025). Responsible stakeholder engagement marketing. *Journal of Business Research*, 189, 115143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115143>
- Kumar, P., Mokha, A. K., & Pattnaik, S. C. (2022). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: evidence from the banking industry. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 551-572.
- Larrick, R. P., & Feiler, D. C. (2015). Expertise in decision making. In *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* (pp. 696–721).  
<https://doi.org/10.1002/9781118468333.ch24>
- Lassila, E., Heikka, E. L., & Nätti, S. (2023). Supporting value co-creation through interaction during the pre-purchase customer journey: empirical evidence from B2B HR services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 63-73.
- Lauterbach, A. A. (2018). Hermeneutic phenomenological interviewing: Going beyond semi-structured formats to help participants revisit experience. *The qualitative report*, 23(11), 2883-2898.
- Laurier, E. (2010). Participant observation. *Key methods in geography*, 133.
- Leal, G. P. A., Hor-Meyll, L. F., & de Paula Pessôa, L. A. G. (2014). Influence of virtual communities in purchasing decisions: The participants' perspective. *Journal of Business Research*, 67(5), 882-890.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.007>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, X., & Feng, J. (2021). Empowerment or disempowerment: Exploring

- stakeholder engagement in nation branding through a mixed method approach to social network analysis. *Public Relations Review*, 47(3), 102024. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102024>
- Li, W., Zhao, F., Lee, J. M., Park, J., Septianto, F., & Seo, Y. (2024). How micro- (vs. mega-) influencers generate word of mouth in the digital economy age: The moderating role of mindset. *Journal of Business Research*, 171, 114387. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114387>
- Lim, S. E., & Kim, M. (2025). AI-powered personalized recommendations and pricing: Moderating effects of ethical AI and consumer empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 130, 104259. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104259>
- Liu, S. Q., Vakeel, K. A., Smith, N. A., Alavipour, R. S., Wei, C. V., & Wirtz, J. (2024). AI concierge in the customer journey: what is it and how can it add value to the customer?. *Journal of Service Management*, 35(6), 136-158. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2023-0523>
- Lilien, G. L. (2011). Bridging the academic-practitioner divide in marketing decision models. *Journal of Marketing*, 75(4), 196–210. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.196>
- López, M., Sicilia, M., & Verlegh, P. W. (2022). How to motivate opinion leaders to spread e-WoM on social media: monetary vs non-monetary incentives. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16(1), 154-171. <https://doi.org/10.1108/JRIM-03-2020-0059>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Masuda, H., Han, S. H., & Lee, J. (2022). Impacts of influencer attributes on purchase intentions in social media influencer marketing: Mediating roles of characterizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121246. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121246>
- Mele, C., Hollebeek, L. D., Di Bernardo, I., & Spena, T. R. (2025). Unravelling the customer journey: A conceptual framework and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 211, 123916. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123916>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2009). Dealing with validity, reliability, and ethics. *Qualitative research: A guide to design and implementation*, 209-235.
- Meskaran, F., Shanmugamm, B., & Ismail, Z. (2014). Factors affecting on security perception in online purchase intention. *Advanced Science Letters*, 20(10-11), 2004-2008. <https://doi.org/10.1166/asl.2014.5627>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). London, UK: SAGE.
- Minayo, M. C. D. S., & Guerriero, I. C. Z. (2014). Reflexividade como éthos da pesquisa qualitativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, 19, 1103-1112.
- Mitchell, R., Agle, B. and Wood, D. (1997) Towards a theory of stakeholder

- identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 4, 853– 886.
- Mitchell, R. K., & Lee, J. H. (2019). Stakeholder identification and its importance in the value creating system of stakeholder work. *The Cambridge handbook of stakeholder theory*, 1, 53-73.
- Murtas, G., & Pedeliento, G. (2025). Investigating the Customer Journey in Second-Hand Fashion Platforms: Implications for Luxury Brand Management. *Journal of Consumer Behaviour*, 24(2), 655-672. <https://doi.org/10.1002/cb.2442>
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in development of medical education*, 14(3).
- Neslin, S. A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*, 98(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>
- Ngarmwongnoi, C., Oliveira, J. S., AbedRabbo, M., & Mousavi, S. (2020a). The implications of eWOM adoption on the customer journey. *Journal of Consumer Marketing*, 37(7), 749–759. <https://doi.org/10.1108/JCM-10-2019-3450>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Ostrom, A. L., Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Lemon, K. N., Huang, M.-H., & McColl-Kennedy, J. R. (2021). Service Research Priorities: Managing and Delivering Service in Turbulent Times. *Journal of Service Research*, 24(3), 329–353. <https://doi.org/10.1177/10946705211021915>
- Parker, S., & Heapy, J. (2006). *The journey to the interface*. London: Demos.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The academy of management annals*, 4(1), 403-445..
- Pathak, P. (2023). Understanding the impact of digitalization on buyer supplier relationship: A qualitative approach. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 16(1), 121-132. <http://doi.org/10.31387/oscm0520377>
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. *International business review*, 29(4), 101717.
- Paul, J., Merchant, A., Dwivedi, Y. K., & Rose, G. (2021). Writing an impactful review article: what do we know and what do we need to know?. *Journal of*

- business research*, 133, 337-340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.005>
- Paul, J., Alhassan, I., Binsaif, N., & Singh, P. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1-O16.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283. <https://doi.org/10.1177/1473325002001003636>
- Pradhan, B., Kishore, K., & Gokhale, N. (2023). Social media influencers and consumer engagement: A review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 47(6), 2106-2130. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12901>
- Pereira, E. (2019). A responsabilidade civil e criminal do profissional de engenharia civil. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, 11(4).
- Pizzutti, C., Gonçalves, R., & Ferreira, M. (2022). Information search behavior at the post-purchase stage of the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(5), 981-1010.
- Pokhrel, D. M., & Thapa, G. B. (2007). Are marketing intermediaries exploiting mountain farmers in Nepal? A study based on market price, marketing margin and income distribution analyses. *Agricultural Systems*, 94(2), 151–164. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2006.08.004>
- Pop, R. A., Săplăcan, Z., Dabija, D. C., & Alt, M. A. (2022). The impact of social media influencers on travel decisions: The role of trust in consumer decision journey. *Current issues in Tourism*, 25(5), 823-843. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.189572>
- Pourazad, N., Stocchi, L., & Simmonds, L. (2025). Influencers and the choice of a travel destination: a customer journey and information processing perspective. *Information Technology & Tourism*, 1-44. <https://doi.org/10.1007/s40558-025-00330-6>
- Purohit, S., Hollebeek, L. D., Das, M., & Sigurdsson, V. (2023). The effect of customers' brand experience on brand evangelism: The case of luxury hotels. *Tourism Management Perspectives*, 46, 101092. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101092>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 76-97.
- Raza, A., Ishaq, M. I., Khan, A., Ahmad, R., & Salem, N. H. (2023). How fashion cewebrity influences customer engagement behavior in emerging economy? Social network influence as moderator. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, 103392.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103392>

- Rensburg, L., Jacobs, B., & Graham, M. (2022). Male fashion leadership: Hedonic and utilitarian clothing shopping motivations within the South African context. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 16(1), 88–99. <https://doi.org/10.1080/17543266.2022.2124314>
- Risselada, H., Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. (2016). Indicators of opinion leadership in customer networks: self-reports and degree centrality. *Marketing Letters*, 27, 449-460.
- Rogers, E., & Bhowmik, D. (1970). Homophily-heterophily: relational concepts for communication research. *Public Opinion Quarterly*, 34(4), 523–538. <https://doi.org/10.1086/26783>.
- Roggeveen, A. L., Grewal, D., & Schweiger, E. B. (2020). The DAST Framework for Retail Atmospherics The Impact of In- and Out-of-Store Retail Journey Touchpoints on the Customer Experience. *Journal of Retailing*, 96(1), 128–137. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.11.002>
- Romero-Rodríguez, M. E., Rodríguez-Donate, M. C., Hernández-García, M. C., & Rodríguez-Brito, M. G. (2020). Influence of opinion leadership identification criteria: The purchase of smartphones. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102155. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102155>
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Ruyter, K., & Scholl, N. (1998). Positioning qualitative market research: reflections from theory and practice. *Qualitative market research: An international journal*, 1(1), 7-14. <https://doi.org/10.1108/13522759810197550>
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles, CA: SAGE Publications
- Scott, R.W. (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Secinaro, S., Calandra, D., Lanzalonga, F., & Ferraris, A. (2022). Electric vehicles' consumer behaviours: Mapping the field and providing a research agenda. *Journal of Business Research*, 150, 399-416. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.011>
- Sicilia, M., López, M., & Palazón, M. (2023). The combined effect of front-of-package labels and influencer recommendations on food choice decisions. *Appetite*, 191, 107074. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2023.107074>
- Silva, J. H. O., Mendes, G. H. S., Teixeira, J. G., & Braatz, D. (2023). Gamification in the customer journey: a conceptual model and future research opportunities. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(3), 352–386. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2022-0142>
- Singh, N., Benmamoun, M., Meyr, E., & Arikan, R. H. (2021). Verifying rigor:



- analyzing qualitative research in international marketing. *International Marketing Review*, 38(6), 1289–1307. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2020-0040>
- Siregar, Y., Kent, A., Peirson-Smith, A., & Guan, C. (2023). Disrupting the fashion retail journey: Social media and genZ's fashion consumption. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(7), 862-875. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2022-0002>
- Sharma, K., Aswal, C., & Paul, J. (2023). Factors affecting green purchase behavior: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2078-2092. <https://doi.org/10.1002/bse.3237>
- Shaw, E. H., & Jones, D. G. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239–281. <https://doi.org/10.1177/1470593105054898>
- Shavitt, S., & Barnes, A. J. (2020). Culture and the Consumer Journey. *Journal of Retailing*, 96(1), 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.11.009>
- Sheila, N. A., Zhu, C., Kintu, M. J., & Kataike, J. (2021). Assessing higher education institutional stakeholders' perceptions and needs for community engagement: An empirical evidence from Uganda. *Heliyon*, 7(4).
- Shi, M., & Wojnicki, A. C. (2014). Money talks... to online opinion leaders: What motivates opinion leaders to make social-network referrals?. *Journal of advertising research*, 54(1), 81-91. <https://doi.org/10.2501/JAR-54-1-081-091>
- Solomon, M. (1986). The Missing Link: Surrogate Consumers in the Marketing Chain. *Journal of Marketing*, 50, 208–218. <https://doi.org/10.1007/BF02926183>
- Solomon, M. (1987). The Role of the Surrogate Consumer in Service Delivery. *The Service Industries Journal*, 7(3), 292–307. <https://doi.org/10.1080/02642068700000034>
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. (2006), Consumer Behaviour: A European Perspective, Vol. 3, Prentice Hall.
- Sorosrungruang, T., Ameen, N., & Hackley, C. (2024). How real is real enough? Unveiling the diverse power of generative AI-enabled virtual influencers and the dynamics of human responses. *Psychology & Marketing*, 41(12), 3124-3143.
- Stake, R. (1995). *Case study research*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1002/mar.22105>
- Stavros, C., & Westberg, K. (2009). Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory. *Qualitative market research: an international journal*, 12(3), 307-320. <https://doi.org/10.1108/13522750910963827>
- Stenfors, T., Kajamaa, A., & Bennett, D. (2020). How to ... assess the quality of qualitative research. *The Clinical Teacher*, 17(6), 596–599. <https://doi.org/10.1111/tct.13242>

- Stinerock, R. N., Stern, B. B., & Solomon, M. R. (1991). Gender differences in the use: Of surrogate consumers for financial decision-making. *Journal of Professional Services Marketing*, 7(2), 167-182.
- Stone, M. J. (2016). Deciding not to choose: Delegation to social surrogates in tourism decisions. *Tourism Management*, 57, 168–179.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.002>
- Suchman, M C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- Summers, J. O. (1970). The identity of women's clothing fashion opinion leaders. *Journal of marketing research*, 7(2), 178-185.  
<https://doi.org/10.1177/002224377000700204>
- Sun, Y., Wang, R., Cao, D., & Lee, R. (2022). Who are social media influencers for luxury fashion consumption of the Chinese Gen Z? Categorisation and empirical examination. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 26(4), 603-621. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2020-0132>
- Steffel, M., & Williams, E. F. (2018). Delegating decisions: Recruiting others to make choices we might regret. *Journal of Consumer Research*, 44(5), 1015-1032. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx080>
- Tobon S, Madariaga J. The Influence of Opinion Leaders' eWOM on Online Consumer Decisions: A Study on Social Influence. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021; 16(4):748-767.  
<https://doi.org/10.3390/jtaer16040043>
- Triviños, A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. ISBN 8522402736. YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>
- Uribe, R., Buzeta, C., & Velásquez, M. (2016). Sidedness, commercial intent and expertise in blog advertising. *Journal of Business Research*, 69(10), 4403-4410.
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019a). The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103–119.  
<https://doi.org/10.1177/1094670518819852>
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., & Hjort, K. (2019). Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey. *Journal of Business Research*, 101, 461–468.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.016>
- Vargo, S. L., Peters, L., Kjellberg, H., Koskela-Huotari, K., Nenonen, S., Polese, F., ... & Vaughan, C. (2023). Emergence in marketing: an institutional and ecosystem framework. *Journal of the Academy of Marketing*

- Science*, 51(1), 2-22. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00849-8>
- Varnali, K. (2019). Understanding customer journey from the lenses of complexity theory. *The Service Industries Journal*, 39(11-12), 820-835. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1445725>
- Velasco, C., Reinoso-Carvalho, F., Barbosa Escobar, F., Gustafsson, A., & Petit, O. (2024). Paradoxes, challenges, and opportunities in the context of ethical customer experience management. *Psychology & Marketing*, 41(10), 2506-2524. <https://doi.org/10.1002/mar.22069>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Viglia, G., Pera, R., Dyussembayeva, S., Mifsud, M., & Hollebeek, L. D. (2023). Engagement and value cocreation within a multi-stakeholder service ecosystem. *Journal of Business Research*, 157(June 2022), 113584. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113584>
- Voss, C., & Zomerdijk, L. (2007). *Innovation in Experiential Services*. June, 390–401. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8216-0.ch019>
- Wahab, H. K. A., Alam, F., & Lahuerta-Otero, E. (2025). Social media stars: how influencers shape consumer's behavior on Instagram. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 29(2), 188-206. <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2023-0257>
- Warren, N. B., & Hanson, S. (2023). Tipping, Disrupted: The Multi-Stakeholder Digital Tipped Service Journey. *Journal of Service Research*, 26(3), 389–404. <https://doi.org/10.1177/10946705231166742>
- Weidig, J., Weippert, M., & Kuehnl, C. (2024). Personalized touchpoints and customer experience: A conceptual synthesis. *Journal of Business Research*, 177, 114641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114641>
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder identification and salience after 20 years: Progress, problems, and prospects. *Business & Society*, 60(1), 196-245.
- Woodward, M. N., & Holbrook, M. B. (2013). Dialogue on some concepts, definitions and issues pertaining to 'consumption experiences'. *Marketing Theory*, 13(3), 323-344. <https://doi.org/10.1177/1470593113485108>
- Yin, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Zhang, Y., & Buda, R. (1999). Moderating effects of need for cognition on responses to positively versus negatively framed advertising messages. *Journal of Advertising*, 28(2), 1-15. <https://doi.org/10.1080/00913367.1999.10673580>
- Zhang, H., & Gong, X. (2022). Influencing and being influenced: effects of individual influence and susceptibility on new product adoption. *Journal of Product and Brand Management*, 31(6), 886–898.

<https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2020-3008>

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.  
<https://doi.org/10.1177/1094670509351960>

## APÊNDICE A – Revisão Sistemática de Literatura

Tabela 15 - Principais descobertas: temas, contextos e metodologias identificados em estudos de intermediários de marketing

<b>Autor</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Título da Revista</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Tipo de intermediário</b>	<b>Principais descobertas: temas, contextos e metodologias identificados em estudos de intermediários de marketing</b>
Rensburg et al.	Male fashion leadership: Hedonic and utilitarian clothing shopping motivations within the South African context	INTERNATIONAL JOURNAL OF FASHION DESIGN TECHNOLOGY AND EDUCATION	2023	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Motivações de compra <b>Contexto:</b> África do Sul <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Raza, Ali; Ishaq, Muhammad Ishtiaq; Khan, Ayesha; Ahmad, Rehan; Salem, Narjes Haj	How fashion celebrity influences customer engagement behavior in emerging economy? Social network influence as moderator	JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	2023	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Paquistão <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Barta, Sergio; Belanche, Daniel; Fernandez, Ana; Flavian, Marta	Influencer marketing on TikTok: The effectiveness of humor and followers' hedonic experience	JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	2023	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Espanha <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Dou, Wenyu; Wu,	Impact of influencers'	ASIA PACIFIC	2023	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de

Jintao; Yan, Ming; Tang, Junyi	influencing strategy on follower outcomes: evidence from China	BUSINESS REVIEW			compra <b>Contexto:</b> Espanha <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Lopez, Manuela; Sicilia, Maria; Verlegh, Peeter W. J.	How to motivate opinion leaders to spread e- WoM on social media: monetary vs non- monetary incentives	JOURNAL OF RESEARCH IN INTERACTIVE MARKETING	2022	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Espanha <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Arora, Sonia; Bawa, Anupam	Response to Personalized Marketing Communication: An Empirical Investigation Comparing Users and Non Users of Surrogate Shoppers	JOURNAL OF INTERNET COMMERCE	2022	Surrogate	<b>Tema:</b> Comunicação de marketing <b>Contexto:</b> Índia <b>Metodologia:</b> Quantitativa
He, Wei; Jin, Chenyuan	A study on the influence of the characteristics of key opinion leaders on consumers' purchase intention in live streaming commerce: based on dual-systems theory	ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH	2022	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> China <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Farrell, Justine	What Drives Consumers	JOURNAL OF	2022	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer

Rapp; Campbell, Colin; Sands, Sean	To Engage with Influencers? Segmenting Consumer Response to Influencers: Insights for Managing Social-Media Relationships	ADVERTISING RESEARCH			<b>Contexto:</b> Estados Unidos da América <b>Metodologia:</b> Método misto
Piehler, Rico; Schade, Michael; Sinnig, Julia; Burmann, Christoph	Traditional or 'instafamous' celebrity? Role of origin of fame in social media influencer marketing	JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING	2022	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Rússia <b>Metodologia:</b> Qualitativa
Sun, Yan; Wang, Rachel; Cao, Dongmei; Lee, Rouyi	Who are social media influencers for luxury fashion consumption of the Chinese Gen Z? Categorisation and empirical examination	JOURNAL OF FASHION MARKETING AND MANAGEMENT	2022	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> China <b>Metodologia:</b> Qualitativa
Farivar, Samira; Wang, Fang	Effective influencer marketing: A social identity perspective	JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	2022	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Estados Unidos da América <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Fakhreddin, F., Foroudi, P.	Instagram Influencers: The Role of Opinion	JOURNAL OF PROMOTION	2022	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra

	Leadership in Consumers' Purchase Behavior	MANAGEMENT			<b>Contexto:</b> Iran <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Tobon, Sandra; Garcia-Madariaga, Jesus	The Influence of Opinion Leaders' eWOM on Online Consumer Decisions: A Study on Social Influence	JOURNAL OF THEORETICAL AND APPLIED ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH	2021	Líder de opinião	Tema: Social Media influencer <b>Contexto:</b> Espanha <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Djafarova, Elmira; Bowes, Tamar	'Instagram made Me buy it': Generation Z impulse purchases in fashion industry	JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	2021	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Reino Unido <b>Metodologia:</b> Qualitativa
Hamilton, R; Ferraro, R; Haws, K; Mukhopadhyay, A	Traveling with companions: The social customer journey	JOURNAL OF MARKETING	2021	Surrogate	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Estados Unidos da América <b>Metodologia:</b> Qualitativa
Romero-Rodriguez, MargaritaE.; Rodriguez-Donate, M. Carolina; Hernandez-Garci, M. Carmen; Rodriguez-Brito, M. Gracia	Influence of opinion leadership identification criteria: The purchase of smartphones	JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	2020	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Espanha <b>Metodologia:</b> Quantitativa



Casalo, Luis, V; Flavian, Carlos; Ibanez-Sanchez, Sergio	Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2020	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Espanha <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Kay, Samantha; Mulcahy, Rory; Parkinson, Joy	When less is more: the impact of macro and micro social media influencers' disclosure	JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT	2020	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Austrália <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Lin, Hsin-Chen; Bruning, Patrick F.; Swarna, Hepsy	Using online opinion leaders to promote the hedonic and utilitarian value of products and services	BUSINESS HORIZONS	2018	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Social Media influencer <b>Contexto:</b> Canadá <b>Metodologia:</b> Qualitativa
Filieri, R; McLeay, F; Tsui, B; Lin, Z	Consumer perceptions of information helpfulness and determinants of purchase intention in online consumer reviews of services	INFORMATION & MANAGEMENT	2018	Fontes Especializadas	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Hong Kong <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Risselada, Hans; Verhoef, Peter C.; Bijmolt, Tammo H. A.	Indicators of opinion leadership in customer networks: self-reports and degree centrality	MARKETING LETTERS	2016	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Comunicação de Marketing <b>Contexto:</b> Holanda <b>Metodologia:</b> Quantitativa

Uribe, R; Buzeta, C; Velásquez, M	Sidedness, commercial intent and expertise in blog advertising	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2016	Fontes Especializadas	<b>Tema:</b> Intenção de publicidade <b>Contexto:</b> Chile <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Aqueveque, C	The influence of experts' positive word-of-mouth on a wine's perceived quality and value: the moderator role of consumers' expertise	JOURNAL OF WINE RESEARCH	2015	Fontes Especializadas	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Chile <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Alves Leal, Gabriela Pasinato; Hor-Meyll, Luis Fernando; Grubits de Paula Pessoa, Luis Alexandre	Influence of virtual communities in purchasing decisions: The participants' perspective	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	2014	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Brasil <b>Metodologia:</b> Qualitativa
Chakrabarti, S; Baisya, R. K	The influences of consumer innovativeness and consumer evaluation attributes in the purchase of fashionable ethnic wear in India.	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONSUMER STUDIES	2009	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Índia <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Aggarwal, Praveen; Tridib Mazumdar	Decision delegation: A conceptualization and	PSYCHOLOGY & MARKETING	2008	Surrogate	<b>Tema:</b> Delegação de decisão <b>Contexto:</b> Estados Unidos da

	empirical investigation.				América <b>Metodologia: Quantitativa</b>
Vernette, É	Targeting women's clothing fashion opinion leaders in media planning: An application for magazines	JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH	2004	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Comunicação de marketing <b>Contexto:</b> França <b>Metodologia: Quantitativa</b>
Hollander, SC; Rassuli, KM	Shopping with other people's money: The marketing management implications of surrogate-mediated consumer decision making	JOURNAL OF MARKETING	1999	Afilados aos fornecedores	<b>Tema:</b> Delegação de decisão <b>Contexto:</b> Estados Unidos da América <b>Metodologia: Qualitativa</b>
Zhang, Y; Buda, R.	Moderating effects of need for cognition on responses to positively versus negatively framed advertising messages	JOURNAL OF ADVERTISING	1999	Fontes Especializadas	<b>Tema:</b> Intenção de publicidade <b>Contexto:</b> Estados Unidos da América <b>Metodologia: Qualitativa</b>
Aggarwal, P., Cha, T., & Wilemon, D.	Barriers to the adoption of really-new products and the role of surrogate buyers.	JOURNAL OF CONSUMER MARKETING	1998	Surrogate	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Estados Unidos da América

					<b>Metodologia:</b> Qualitativa
Aggarwal, P	Surrogate buyers and the new product adoption process: a conceptualization and managerial framework.	JOURNAL OF CONSUMER MARKETING	1997	Surrogate	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Estados Unidos da América <b>Metodologia:</b> Qualitativa
Fuller, B; Blackwell, S.	Wardrobe consultant clientele: Identifying and describing three market segments	CLOTHING AND TEXTILES RESEARCH JOURNAL	1992	Surrogate	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Estados Unidos da América <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Forsythe, S; Butler, S; Schaefer, R	Surrogate usage in the acquisition of womens business apparel USA	JOURNAL OF RETAILING	1990	Surrogate	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Estados Unidos da América <b>Metodologia:</b> Quantitativa
Solomon, M	The role of the surrogate consumer in service delivery	THE SERVICE INDUSTRIES JOURNAL	1987	Surrogate	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Estados Unidos da América <b>Metodologia:</b> Qualitativa
Solomon, M	The missing link - surrogate consumers in the marketing chain	JOURNAL OF MARKETING	1986	Surrogate	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Estados Unidos da

					América <b>Metodologia:</b> Qualitativa
Summers, J	Identity of womens clothing fashion opionion leaders	JOURNAL OF MARKETING RESEARCH	1970	Líder de opinião	<b>Tema:</b> Intenção e decisão de compra <b>Contexto:</b> Estados Unidos da América <b>Metodologia:</b> Qualitativa

## APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada

Olá meu nome é **DAIANE PEREIRA DA FONSECA**, sou pesquisadora da UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA-UnB e estou desenvolvendo uma pesquisa relacionada às práticas em empresa de moda, para isso vou fazer algumas perguntas. Lembramos que essa pesquisa tem caráter sigiloso. A entrevista será gravada para fins de anotações, observações e consultas futuras sendo de acesso único e exclusivo do pesquisador.

### Dados de identificação

#### Objetivo:

Idade:

Sexo:

Formação acadêmica

Profissão:

Tempo que exerce a atividade empresarial:

Tipologia de intermediário:

Data e local da entrevista

### Dimensão: Estágios de intervenção

**Objetivo:** Identificar e analisar os pontos de interação do intermediário durante toda a jornada de compra.

#### Questões primárias

1. Em qual momento da compra você auxilia os clientes?

#### Questões secundárias

1.1 Como você ajuda os clientes a identificar suas necessidades antes de fazer uma compra?

1.2 Quais informações você fornece aos clientes para ajudá-los a tomar uma decisão de compra informada?

1.3 Você auxilia os clientes na comparação de produtos durante o processo de compra?

1.4 Quais tipos de suporte você oferece aos clientes após a compra do produto?

### Dimensão: Natureza da fonte

**Objetivo:** Analisar a existência e a natureza das parcerias comerciais e dos patrocínios mantidos pela organização.

#### Questões primárias

#### Questões secundárias

2. Você tem patrocinadores ou mantém relações comerciais com alguma empresa? **Se a resposta for sim, faça as questões secundárias.**

2.1 Como você seleciona os patrocinadores com os quais se associa?

2.2 Que tipo de benefícios ou vantagens você oferece aos patrocinadores?

2.3 Quais empresas atualmente patrocinam sua organização?

2.4 Como essas relações comerciais beneficiam sua organização e seus clientes?

2.5 Você busca ativamente novas parcerias com empresas? **Se sim, como?**

2.6 Como você comunica aos seus clientes as relações comerciais e os patrocinadores que possui?

**Dimensão:** Graus de imparcialidade

**Objetivo:** Investigar como a orientação ao cliente e a realização de compras são influenciadas tanto pelos desejos dos clientes quanto pela disponibilidade de produtos e serviços das empresas parceiras.

**Questões primárias**

3. Ao orientar o cliente ou realizar uma compra, você considera apenas os desejos do cliente ou também a disponibilidade de produtos ou serviços das empresas com as quais tem relações comerciais?

**Questões secundárias**

3.1 Como você equilibra os desejos dos clientes com a disponibilidade de produtos?

3.2 Em que situações você prioriza as preferências dos clientes sobre a disponibilidade de produtos das empresas parceiras?

3.3 Como você lida com potenciais conflitos de interesse entre as necessidades dos clientes e os acordos comerciais existentes?

3.4 Você recebe incentivos das empresas parceiras para promover certos produtos? Se sim, como isso afeta sua orientação ao cliente?

**Dimensão:** Natureza do Controle

**Objetivo:** Investigar o grau de controle exercido sobre diferentes fases do processo de compra dos clientes

**Questões primárias**

4. Você tem controle/influência sobre alguma fase do processo de compra dos clientes? **Se a resposta for sim, faça as questões secundárias.**

**Questões secundárias**

4.1 Em quais fases do processo de compra dos clientes você tem capacidade de controle/influência direta?

4.2 Quais ferramentas ou métodos você utiliza para manter o controle sobre essas fases do processo de compra?

4.3 Como o controle que você exerce sobre o processo de compra impacta a experiência e a satisfação dos clientes?

**Dimensão:** Responsabilidade

**Objetivo:** Investigar a abordagem e os critérios adotados por profissionais ao assumirem responsabilidade pela orientação oferecida aos clientes

**Questões primárias**

5. Você assume responsabilidade por alguma orientação que oferece aos clientes? **Se a resposta for sim, faça as questões secundárias.**

**Questões secundárias**

5.1 Em quais condições você assume responsabilidade por orientações que podem influenciar as decisões dos clientes?

5.2 Como você define e avalia a eficácia da orientação que oferece aos clientes?

5.3 Como você comunica aos clientes a responsabilidade que assume ao fornecer orientações sobre produtos ou serviços?

5.4 Quais são os passos que você toma para corrigir eventuais erros ou equívocos em suas orientações aos clientes?

**Dimensão:** Graus de relacionamento

**Objetivo:** Investigar os padrões e a dinâmica das interações entre profissionais de uma mesma área e clientes.

**Questões primárias**

6. Você interage mais com outros profissionais da mesma área ou com os clientes?

**Questões secundárias**

6.1 Como você equilibra suas interações com outros profissionais



da mesma área e com os clientes em sua prática profissional?

7.2 Quais são os benefícios de interagir mais com outros profissionais da mesma área para o seu desenvolvimento profissional e para a qualidade do serviço oferecido aos clientes?

7.3 Como as interações com outros profissionais da mesma área influenciam suas estratégias de atendimento e suporte aos clientes?

**Dimensão:** Direção da orientação

**Objetivo:** Investigar a extensão e os critérios utilizados por profissionais ao fornecerem recomendações de marcas e produtos.

**Questões primárias**

7. Você dá indicações apenas sobre marcas e produtos de seu setor de especialização ou também sobre outros?

**Questões secundárias**

7.1 Qual é a abordagem mais eficaz para equilibrar as recomendações de marcas e produtos dentro do seu setor de especialização e em áreas externas, garantindo relevância e confiança para os clientes?

7.2 Como as indicações de marcas e produtos de setores não especializados impactam a percepção dos clientes sobre sua expertise e confiabilidade?

7.3 Quais são os critérios ou diretrizes utilizados para decidir quando é demandado/a fornecer indicações de marcas e produtos fora de seu setor de especialização?

**Dimensão:** Natureza do aconselhamento

**Objetivo:** Investigar como a existência de contratos ou remunerações influencia a natureza e a qualidade dos conselhos oferecidos por profissionais.

**Questões primárias**

8. Os conselhos que você oferece são baseados em um contrato ou remuneração? **Como organiza o aconselhamento? (por hora? Demanda? Encontros?)**

**Questões secundárias**

8.1 Como você garante que os conselhos oferecidos aos clientes não sejam influenciados pelo contrato ou pela remuneração recebida?

8.2 Quais são os princípios éticos ou diretrizes que você segue ao oferecer conselhos baseados em contratos ou remuneração?

8.3 Como você comunica aos clientes sobre qualquer influência potencial de contratos ou remuneração nos conselhos que oferece?

**Dimensão:** Graus de Personalização

**Objetivo:** Investigar a extensão e os critérios utilizados por profissionais ao fornecerem recomendações de marcas e produtos.

**Questões primárias**

9. Em que medida o aconselhamento oferecido em é personalizado de acordo com as necessidades individuais dos clientes ou baseado em soluções padronizadas?

**Questões secundárias**

9.1. Quais critérios são utilizados pelos profissionais para identificar e compreender as necessidades específicas dos clientes durante o processo de aconselhamento?

9.2. Como os clientes percebem o nível de personalização do aconselhamento recebido, e de que forma isso impacta sua satisfação ou fidelização?

**Dimensão:** Uso do produto

**Objetivo:** Analisar o nível de personalização presente no aconselhamento oferecido aos clientes, identificando se as recomendações são adaptadas às suas necessidades individuais ou baseadas em opções padronizadas.

**Questões primárias**

10. Você utiliza os produtos ou serviços que recomenda aos seus clientes? **Se a resposta for sim, faça as questões secundárias.**

**Questões secundárias**

10.1 Como você decide quais produtos ou serviços experimentar pessoalmente antes de recomendar aos clientes?

10.2 Em que medida sua experiência pessoal com os produtos ou serviços influencia suas recomendações aos clientes?

10.3 Como você garante que as recomendações feitas aos clientes sejam baseadas em uma compreensão genuína e prática dos produtos ou serviços?

**Aspecto:** Stakeholders

**Objetivo:** identificar os stakeholders que interagem com os intermediários de marketing ao longo da jornada de compra

**Questões primárias**

11. Quem são as partes interessadas que interagem com você ao longo das diferentes fases da jornada de compra?

**Questões secundárias**

11.1 Quais tipos de stakeholders (ex.: especialistas, parceiros comerciais, canais de distribuição) exercem influência significativa sobre você em cada fase da jornada do cliente (pré-compra, compra e pós-compra)?

## **APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezada(o) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa vinculada à tese de doutorado em andamento no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB), conduzida pela doutoranda Daiane Pereira da Fonseca, sob orientação do Professor Doutor Karim Marini Thomé.

O estudo, intitulado “Abrindo a Caixa Preta do Intermediário de Marketing: Explorando seus Papéis na Jornada de Compra do Cliente”, tem como objetivo principal contribuir para o avanço da literatura sobre intermediários de marketing, explorando suas funções e formas de atuação ao longo da jornada de compra. Sua participação é inteiramente voluntária. Caso concorde em colaborar, você será convidado(a) a conceder uma entrevista individual, que poderá ser realizada de forma presencial ou online, com duração aproximada de uma hora.

A coleta das informações será feita por meio de gravação em áudio e/ou vídeo, mediante sua autorização.

Quanto à confidencialidade dos dados, garantimos que os registros da entrevista serão acessados apenas pela pesquisadora e sua orientadora. Para preservar sua identidade, os arquivos serão identificados por um número de código e seu nome não será utilizado em nenhuma fase da análise ou publicação dos resultados. Nenhuma informação que permita sua identificação será divulgada.

Durante a entrevista, caso alguma pergunta lhe cause desconforto, você poderá optar por não respondê-la. Além disso, se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

Embora sua participação não envolva custos nem ofereça remuneração, sua contribuição será valiosa para o desenvolvimento da área de Marketing, além de gerar conhecimentos que poderão ser úteis a você e a outros profissionais interessados no tema.

Em caso de dúvidas ou questionamentos, os pesquisadores estarão disponíveis para contato pelos seguintes e-mails:

Daiane Pereira da Fonseca: [daianefonnsca@gmail.com](mailto:daianefonnsca@gmail.com)

Prof. Dr. Karim Marini Thomé: [thome@unb.br](mailto:thome@unb.br)

Declaro que estou ciente e concordo em participar desta pesquisa.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) Entrevistado(a):

Assinatura da Pesquisadora: \_\_\_\_\_