

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

ROGÉRIO INÁCIO KNEBEL

**A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO DO SERVIÇO AO CONSUMIDOR DOS
FUNCIONÁRIOS DO VAREJO NA QUALIDADE PERCEBIDA DO SERVIÇO E NA
EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR**

São Leopoldo

2018

ROGÉRIO INÁCIO KNEBEL

**A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO DO SERVIÇO AO CONSUMIDOR DOS
FUNCIONÁRIOS DO VAREJO NA QUALIDADE PERCEBIDA DO SERVIÇO E NA
EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos

São Leopoldo

2018

K68i

Knebel, Rogério Inácio.

A influência da orientação do serviço ao consumidor dos funcionários do varejo na qualidade percebida do serviço e na experiência do consumidor / Rogério Inácio Knebel. – 2018.

94 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, 2018.

“Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos.”

1. Comércio varejista. 2. Consumidores. 3. Confiança do consumidor. 4. Serviços ao cliente. I. Título.

CDU 658.89

ROGÉRIO INÁCIO KNEBEL

**A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO DO SERVIÇO AO CONSUMIDOR DOS
FUNCIONÁRIOS DO VAREJO NA QUALIDADE PERCEBIDA DO SERVIÇO E NA
EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Marta Olivia Rovedder de Oliveira - Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

Prof. Dr. Fernando Santini – Universidade do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Wagner Ladeira – Universidade do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos (Orientador) – Universidade do Rio dos Sinos - UNISINOS

Entender que nada aprendemos ou conquistamos sozinhos é um processo de humildade, que nos faz buscar nas pessoas que acreditamos e confiamos ajuda para aprender e a conquistar nossos objetivos. Assim, quero agradecer a atenção dedicada pelos professores do PPG da Unisinos, em especial ao Professor Celso Augusto de Matos, por me fazer entender ainda mais que é preciso continuar a aprender sempre e a despertar um sentimento científico, mostrando que cada novo aprendizado nos desperta a investigar cada vez mais. Agradecer a minha esposa, Anelise Schneider, bem como meus dois filhos, por abrirem mão de muitas coisas para que eu pudesse atingir o meu objetivo, de realizar um mestrado, o qual é muito importante conquistar, assim a conquista é nossa.

RESUMO

O serviço no varejo se torna uma diferenciação quando o mesmo é percebido pelo consumidor, desta forma, agregando na sua experiência. A execução do serviço passa efetivamente pelos funcionários que desempenham a função de atendimento a este consumidor. Diante disto, este estudo tem como objetivo analisar a orientação para o serviço (OS) dos funcionários que fazem o atendimento dos consumidores e, em seguida, testar a influência da OS sobre a qualidade percebida do serviço do varejo e a experiência do consumidor. Foi realizada uma *survey* no varejo de lojas físicas (offline), sendo medida a OS a partir da avaliação dos funcionários (n=100), e a qualidade percebida e a experiência sob o ponto de vista dos consumidores (n=1.000). A técnica estatística adotada para análise dos dados foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os resultados mostraram uma influência não significativa da orientação do serviço ao consumidor na qualidade percebida do serviço e na experiência do consumidor.

Palavras-chave: Serviço do Varejo. Qualidade do Serviço Percebida. Experiência do Consumidor.

ABSTRACT

The retail service becomes distinctive when it is noticed by the customer, thus, adding up in his experience. The execution of the service actually relies on the employees who perform the assistance to this customer. Therefore, this study aims at analyzing the orientation to service (OS) of the employees who perform customers' assistance and, then, testing the influence of the OS upon the quality of retail service perceived and the customer's experience. Hence a survey was carried out in physical stores (offline), where the OS was measured through employees evaluation (n=100), also the quality perceived and the experience from the customer's point of view (n=1000). The adopted statistic technique were: Structural Equation Modeling. Results showed a non-significant influence of employee service orientation on customers experience and quality of service perceived.

Keywords: Retail Service. Quality of Service Perceived. Customer's Experience.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percepção da orientação do serviço ao consumidor.....	14
Figura 2 – Prioridades de pesquisas em serviços.....	16
Figura 3 – Modelo conceitual do trabalho	31
Figura 4 – Design de pesquisa.....	32
Figura 5 – Amostra população – Funcionários.....	40
Figura 6 – Amostra população – Consumidores	41
Figura 7 – Modelo estrutural final.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Transições conceituais do serviço.....	20
Quadro 2 – Compilação das premissas dos artigos de Vargo e Lusch.....	21
Quadro 3 – Cinco propriedades do engajamento.....	29
Quadro 4 – Escala de experiência do consumidor.....	35
Quadro 5 – Escala de qualidade percebida do serviço do varejo.....	37
Quadro 6 – Orientação do serviço ao consumidor.....	38
Quadro 7 – Análise do pré-teste.....	42
Quadro 8 – Questões de qualificação dos entrevistados – Funcionários.....	43
Quadro 9 – Questões de qualificação dos entrevistados – Consumidores.....	43
Quadro 10 – Resultados para discussão.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Lojas participantes.....	45
Tabela 2 – Nota do vendedor.....	46
Tabela 3 – Gênero	46
Tabela 4 – Idade	46
Tabela 5 – Escolaridade.....	47
Tabela 6 – Tempo de vendedor e Tempo de empresa	47
Tabela 7 – Gênero	47
Tabela 8 – Escolaridade.....	48
Tabela 9 – Idade	48
Tabela 10 – Linhas de produtos	48
Tabela 11 – Última compra	49
Tabela 12 – Compra on-line – Mesma loja offline	49
Tabela 13 – Período que realizou a compra na loja on-line	49
Tabela 14 – Gênero	50
Tabela 15 – Idade	50
Tabela 16 – Escolaridade.....	50
Tabela 17 – Estatística descritiva – Variáveis pesquisadas – Funcionários.....	52
Tabela 18 – Estatística descritiva – Variáveis pesquisadas – Consumidores	53
Tabela 19 – Estatística descritiva das variáveis – <i>Outliers</i>	55
Tabela 20 – Teste de normalidade – Assimetria e Curtose.....	57
Tabela 21 – Análise de cargas fatoriais	60
Tabela 22 – Correlação de constructos.....	61
Tabela 23 – Análise da Alpha de Cronbach, CC e AVE.....	62
Tabela 24 – Resumo das variáveis após ajustes	62
Tabela 25 – Análise de Variância Extraída e Compartilhada – Teste de Fornell e Lacker (1981).....	63
Tabela 26 – Índices de ajuste do modelo	65
Tabela 27 – Índices de variância.....	65
Tabela 28 – Teste de hipóteses do modelo	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 SERVIÇO	17
2.1.1 Marketing de Serviço – Lógica dominante do serviço	18
2.1.2 Serviço no varejo	22
2.1.3 Qualidade do serviço no varejo	22
2.1.3.1 Orientação do serviço ao consumidor	22
2.1.3.2 Qualidade percebida do serviço	25
2.2 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR	26
2.3 MODELO CONCEITUAL.....	31
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS	32
3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA.....	33
3.1.1 Definição de escalas	33
3.1.1.1 Escala de experiência do consumidor	35
3.1.1.2 Escala de qualidade percebida do serviço do varejo	35
3.1.1.3 Orientação do serviço ao consumidor	37
3.1.2 Seleção dos entrevistados	39
3.1.2.1 Seleção dos entrevistados – Público 01	39
3.1.2.2 Seleção dos entrevistados – Público 02.....	40
3.2 ETAPA DESCRITIVA	41
3.2.1 Pré-teste do instrumento de coleta de dados	42
3.2.2 Instrumento de coleta de dados	42
3.2.3 Coleta de dados	43
4 RESULTADOS	45
4.1 ANÁLISE DO PERFIL DA AMOSTRA.....	45
4.1.1 Perfil da amostra dos funcionários	46
4.1.2 Perfil da amostra dos consumidores	47
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ITENS	50

4.2.1 Análise descritiva dos itens – Amostra funcionários	51
4.2.2 Análise descritiva dos itens – Amostra consumidores	52
4.3 PREPARAÇÃO DOS DADOS	54
4.3.1 Dados ausentes (<i>missing data</i>)	54
4.3.1.1 Dados ausentes – Funcionários	54
4.3.1.2 Dados ausentes – Consumidores	54
4.3.2 Observações atípicas (<i>outliers</i>)	54
4.3.3 Normalidade	55
4.3.4 Linearidade	58
4.4 ANÁLISE DO MODELO DE MEDIDA	58
4.4.1 Validade convergente	58
4.4.2 Validade discriminante	63
4.5 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL	63
4.5.1 Teste do modelo conceitual de pesquisa	63
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	67
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
6.1 CONTRIBUIÇÕES	71
6.2 CONCLUSÕES SOBRE O PROBLEMA DE PESQUISA E AS HIPÓTESES	71
6.3 IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA	74
6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	75
6.5 LIMITAÇÕES.....	75
6.6 IMPLICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	76
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICES	88
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO CLIENTES	88
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO VENDEDORES	92

1 INTRODUÇÃO

Em mercados em que a competitividade é muito acirrada, como no varejo, existe uma competição entre os participantes para reter antigos e conquistar novos consumidores, sendo isto importante para a manutenção das organizações, assim sendo necessárias estratégias que visem relacionamentos de longo prazo.

Dessa forma, destacamos a importância do serviço na estratégia dos varejistas, para que estes possam se diferenciar e serem percebidos com mais relevância em relação aos seus concorrentes, fazendo, assim, que possam estabelecer uma vantagem competitiva neste mercado, com muitos varejistas participantes.

Entendendo o serviço como uma visão orientada para a aplicação de competências especializadas (conhecimentos e habilidades) através de atos, processos e performances, para o benefício para o consumidor e para a própria organização, Vargo e Lusch (2004), na nova lógica do marketing, onde o serviço definindo como um processo e não como uma unidade de produção.

Para definirmos o serviço no varejo, buscamos em Kotni (2016) a definição de uma atividade ou uma série de atividades realizadas pelos varejistas que são projetadas para melhorar o nível de satisfação dos consumidores, e para que possa oferecer a máxima conveniência ao consumidor no ato da compra, bem como, serve para atrair e reter consumidores, aumentando a sua satisfação.

Sendo o varejo um processo de prestação de serviço de comercialização para o consumidor, efetuado através dos funcionários, a orientação para o serviço destes torna-se importante na conquista da satisfação deste consumidor, baseado no estudo realizado por Merlo et al. (2006), o qual verificou o grau de orientação do serviço ao consumidor, na visão dos funcionários do varejo.

Após estudarmos a orientação do serviço ao consumidor, pelo entendimento dos funcionários do varejo, será testada a qualidade percebida do serviço pelo consumidor e, para isso, entendemos como o julgamento do consumidor sendo a excelência ou a superioridade do produto ou serviço. (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Também, a qualidade percebida pelo cliente é o resultado entre a sua expectativa e sua percepção de como o serviço foi executado (CARUANA et al., 2000; GRÖNROOS, 1984; MALIK, 2012; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988, 1991), bem como, a qualidade percebida pode ser diferente entre a expectativa e a percepção do consumidor sobre o produto e serviço. (FRANCISCO, 2007).

Após fazer um estudo sobre a orientação do funcionário do varejo em relação ao serviço de atendimento no varejo, testar a qualidade que o consumidor percebe em relação ao serviço prestado por esse funcionário, podemos buscar estudar a experiência que esse consumidor teve em receber este serviço de atendimento no varejo.

A experiência parte da premissa de que ela é pessoal e implica no envolvimento do cliente em diversos níveis, como racional, emocional, sensorial, como referidos por Gentile, Spiller e Noci (2007). Essa experiência vai sendo construída no decorrer do contato direto ou indireto com uma organização, bem como, mencionado por Chandler e Lusch (2015), as experiências atuais são alimentadas pelas experiências passadas, ou, ainda, como dito por Langdridge (2007), o passado influencia o presente e o presente influenciará no futuro.

Desta forma, construímos como a orientação do serviço ao consumidor no entendimento dos funcionários influencia na qualidade do serviço do varejo prestado ao consumidor e que a experiência deste cria nesse consumidor, salientando que variáveis como “qualidade” e “experiência” são objetos subjetivos de estudo, mas eles serão mensurados e confrontados com o entendimento de prestação de serviço no varejo pelos funcionários.

No decorrer da revisão bibliográfica, e orientado por um estudo realizado por Ostrom et al. (2015), que aponta prioridade e falta de estudos em relação a melhorar a experiência do consumidor, entendemos que o serviço no varejo é um gerador de qualidade percebida, o que influencia a experiência vivida pelo consumidor; assim, não encontramos estudos que façam essa mensuração, relacionando o entendimento do funcionário do varejo em relação à orientação do serviço no varejo, bem como, a qualidade percebida do atendimento pelo consumidor em relação a esse funcionário, ou a experiência que esse consumidor teve nesse atendimento na prestação do serviço de comercialização.

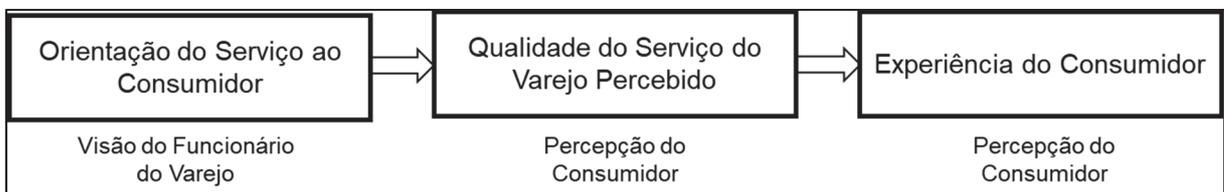
Também é possível notar que não existem estudos nesse sentido, voltados especificamente para o varejo. Em nossas pesquisas como “serviços do varejo” (*retailing services*), “qualidade percebida” (*quality service retail*), bem como, “experiência do consumidor/cliente” (*customer experience*), foram encontrados estudos voltados para influência de canais on-line ou dispositivos móveis, bem como, mídias sociais, na experiência do consumidor como o estudo realizado por Kandampully e Zhang (2016). Além disso, podemos citar o trabalho apresentado por

Lin e Bennett (2014), que relata como as experiências positivas e programas de fidelidade, afetam a lealdade dos consumidores no varejo supermercadista no mercado da China.

Como identificado nos estudos, existem lacunas quando se busca entender como é o entendimento dos funcionários do varejo em relação ao entendimento da sua orientação para o serviço ao consumidor, bem como, isso tem relação com a qualidade que é percebida e consequente geração de experiência no consumidor do varejo de bens duráveis. O estudo mais próximo desta ideia seria o de Gazzoli, Hancer e Kim (2013), que investigou em que medida a orientação para o cliente (medida no funcionário) teria um efeito na satisfação com o trabalho, na qualidade interna e, por fim, na satisfação do cliente (medida no consumidor). No entanto, os autores não trataram de “orientação para serviços” nem consideraram a “experiência do consumidor”. Esta dissertação pretende avançar neste ponto.

Assim sendo, vamos testar em que medida a orientação do serviço ao consumidor dos funcionários se converte em qualidade percebida e experiência positiva por parte do consumidor?

Figura 1 – Percepção da orientação do serviço ao consumidor



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O Objetivo Geral deste trabalho é analisar o entendimento de orientação do serviço para o consumidor dos funcionários, e sua consequente geração de qualidade percebida do serviço e experiência junto ao consumidor do varejo.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os Objetivos Específicos deste trabalho são os seguintes:

- a) investigar o nível de orientação para serviços dos funcionários do varejo;

- b) verificar qual o impacto das três variáveis, “cultura e confiança”, “visão compartilhada” e “comunicação aberta”, na orientação do serviço ao consumidor;
- c) entender em que medida a orientação para serviços por parte dos funcionários tem um impacto na qualidade percebida pelos consumidores;
- d) analisar a relação entre qualidade percebida pelo consumidor e a sua percepção de experiência;
- e) analisar a influência da orientação do serviço ao consumidor na percepção de experiência por parte do consumidor;

1.2 JUSTIFICATIVA

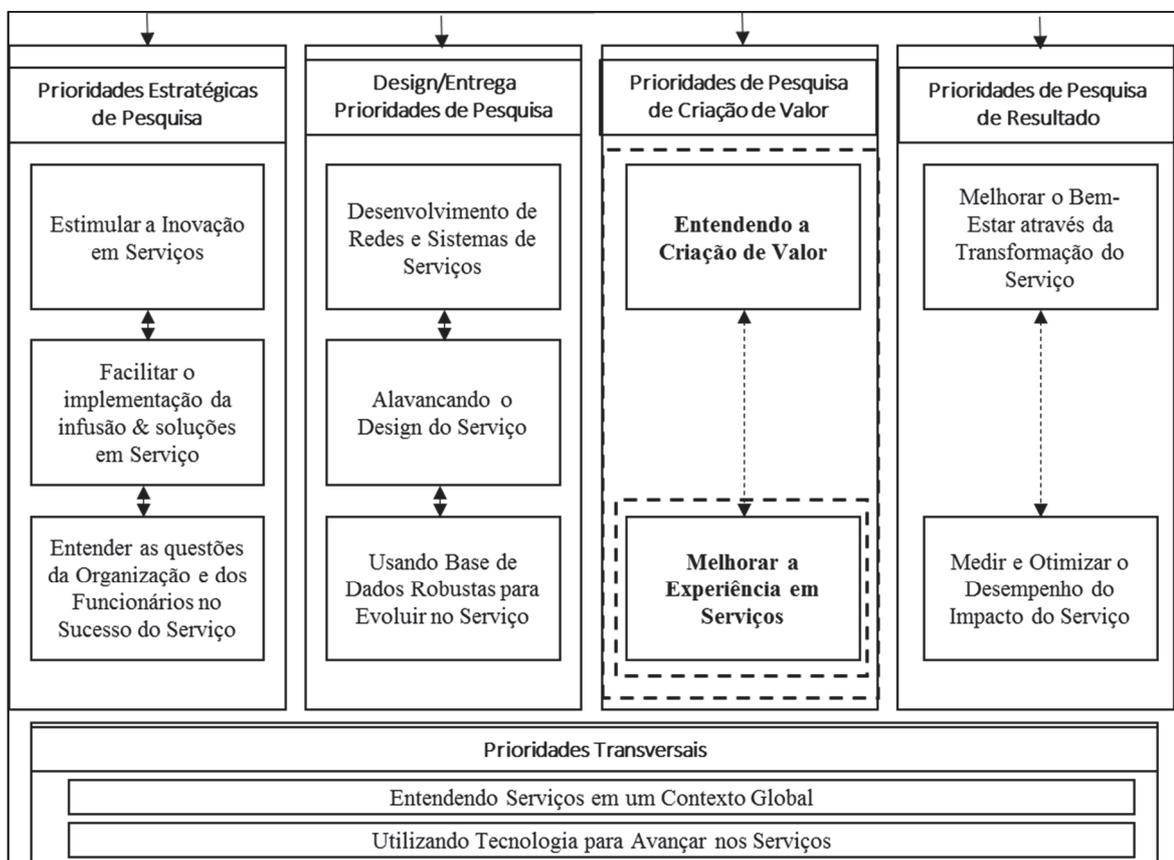
A pesquisa proposta neste trabalho demonstra relevância pelos seguintes motivos:

- a) Primeiro, adota-se uma abordagem da Lógica Dominante de Serviços (LDS), defendida por Vargo e Lusch (2004, 2016), segundo os quais se tem uma nova orientação alterando também a maneira de como o serviço é percebido pelo consumidor, bem como prestado pela organização. Assim, o serviço pode ser mais personalizado a cada consumidor, aumentando a qualidade percebida, criando relações mais sólidas entre as organizações e seus consumidores, sendo o serviço uma fonte de inovação e diferenciação em um mercado com ofertas cada vez mais comoditizadas, com uma concorrência cada vez mais maior e baseada em preço.
- b) Em segundo lugar, o trabalho está alinhado com as prioridades em pesquisa de serviço apresentadas por Ostrom et al. (2015), no qual foram identificados tópicos e subtópicos elencados em prioridades e relevância para estudar, na teoria, o benefício para o mercado, tanto no lado dos consumidores como das organizações, avaliando percepções dos pesquisadores de serviços sobre a importância do conhecimento atual. Na Figura 2 está demonstrado o modelo conceitual apresentado pelos autores, em 2015. Nela podemos destacar o tópico melhorar a experiência do serviço, o qual, em termos de relevância, ficou com a segunda maior nota (5,62) entre os doze tópicos relacionados pelos participantes da pesquisa

realizada em 2015, bem como o subtópico gerenciar a experiência do cliente através de ofertas complexas e diversas, bem como de diversos pontos de contato e canais, sendo que dentro da prioridade de pesquisa em relevância dos subtópicos ficou com a terceira maior relevância (5,90) dentre todos os subtópicos apresentados.

- c) Em terceiro lugar, queremos observar o entendimento dos funcionários do varejo sobre a orientação do serviço ao consumidor, baseado em estudo realizado por Merlo et al. (2006), que mensura a orientação do serviço, sendo que este estudo orientou um trabalho realizado por de Gazzoli, Hancer e Kim (2013), que mediu a orientação ao consumidor com a satisfação dos funcionários e orientação da organização na qualidade interna, bem como, na satisfação do consumidor. Assim, nosso estudo será direcionado para medir a orientação dos funcionários do varejo e a percepção de qualidade do serviço prestado pelo varejo e o impacto na experiência do consumidor.

Figura 2 – Prioridades de pesquisas em serviços



Fonte: Ostrom et al. (2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem por objetivo construir uma estrutura teórica e, assim, contribuir para nosso estudo, sendo entendido como duas etapas: a primeira é referente a definições dos conceitos relativos a “serviço”, bem como, uma definição mais específica do “serviço no varejo”. Esse conceito do serviço será melhor explorado nos conceitos de “orientação para o serviço”, nos quais, também, iremos detalhar a questão da “cultura da confiança”, “visão compartilhada” e “comunicação aberta”, buscando, assim, uma relação do entendimento do serviço pelos funcionários do varejo. Ainda, dentro da conceituação de serviço, iremos explorar a questão “qualidade do serviço percebida pelo consumidor”, assim buscando um entendimento teórico sobre a visão do consumidor. Na segunda etapa, iremos explorar o conceito de “experiência do consumidor”, esta experiência percebida e relacionada com os conceitos trabalhados na primeira etapa. Importante ressaltarmos que nosso público a ser estudo é formado por dois grupos, sendo o primeiro grupo os funcionários que atuam no varejo, mais especificamente no atendimento por meio do qual será buscado o entendimento deste conceito de orientação para o serviço; já, o segundo grupo, é dos consumidores finais que são atendidos pelo primeiro grupo e qual sua percepção da qualidade do serviço e sua experiência em relação a esse serviço. Dessa forma, sempre estaremos medindo o entendimento do primeiro grupo e as percepções do segundo grupo sobre os conceitos apresentados.

2.1 SERVIÇO

Na conceituação de serviço, faremos três seções: a primeira, explorando e definindo conceitos da Lógica Dominante de Serviços (LDS), defendida por Vargo e Lusch (2004, 2016); a segunda, na qual faremos uma melhor definição do serviço no varejo, em que veremos que ele tem o objetivo de melhorar o nível de satisfação do consumidor (KOTNI, 2016), e, finalizando, faremos uma contextualização da orientação do serviço ao consumidor, que é realizada por meio de funcionários orientados para o cliente e suas interações com os mesmos (DONAVAN et al., 2004; ZABLAH et al., 2012). E, por fim, faremos uma abordagem sobre a qualidade do serviço percebida no varejo pelos consumidores, que segundo Zeithaml (1998) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), refere-se ao julgamento, ou atitude, do

consumidor sobre a excelência ou a superioridade global de um produto ou de um serviço.

2.1.1 Marketing de Serviço – Lógica dominante do serviço

O marketing passa a ser discutido sobre uma nova ótica, sendo esta conhecida como a “nova lógica do marketing”, orientada no serviço, entendendo-se o serviço como uma área específica dentro do contexto do marketing. Assim, cada vez mais dentro dessa nova lógica, o marketing passa de ser uma troca de bens tangíveis (coisas fabricadas) para uma troca de bens intangíveis, habilidades, conhecimentos, especializações e processos (fazer coisa para com), desta forma, caminhando em direção a uma comercialização que integre produtos e serviços. (VARGO; LUSCH, 2004).

Os clientes não compram produtos ou serviços, eles compram ofertas que prestam serviços que criam valor. A tradicional divisão entre produtos e serviços é longa e ultrapassada. Não é uma questão de redefinição do serviço e vê-los a partir de uma perspectiva do cliente; atividades de prestação de serviços. A mudança de foco para serviços é uma mudança dos meios e a perspectiva do produtor para a utilização e a perspectiva do cliente. (GUMMESSON, 1995).

A orientação que antes ficava focada no produto e na organização produtora deste produto (tangibilidade), através dessa nova lógica do marketing passa a concentrar-se no serviço de comercialização (intangibilidade), com foco orientado no consumidor e em sua satisfação, deixando de ser uma comercialização de produtos entre organização e consumidor e passando para uma experiência de troca entre estes atores que participam da comercialização.

Vale ressaltar que o serviço denominado por Vargo e Lusch (2004) como a nova lógica do marketing, orientada para o serviço, não pode ser confundido com a tradicional indústria de serviços como organizações governamentais e serviços de saúde e educação. O serviço na visão do marketing é a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades), através de atos, processos e performances para o benefício de outra entidade (consumidor) e a própria entidade (organização).

Sendo assim, a lógica dominante centrada no serviço é uma orientação para aplicação do marketing em ofertas que atendam tanto produtos tangíveis como intangíveis, exemplo da prestação de serviços (indústria de serviços). Esse conceito

de serviço foi mais enfaticamente abordado por Vargo e Lusch (2008), os quais definem “serviço” (processo) e “serviços” (unidade de produção). Ainda, os mesmos autores especificaram que o serviço é a “base” da troca e não a “unidade” de troca.

O marketing orientado para o serviço tem como principal objetivo estabelecer uma vantagem competitiva através da diferenciação no mercado, superando expectativas, ultrapassando os limites esperados por esse consumidor, sendo que essa vantagem competitiva foca na maneira de comercializar este produto, ocorrendo que outras organizações oferecem o mesmo produto para o mesmo mercado, porém, a diferenciação está nas suas habilidades e no processo dessa comercialização.

Destacamos que as habilidades e processos que originam a competência da organização tem necessidade de evolução constante, para que as expectativas dos consumidores continuem a serem superadas, bem como, para que outras organizações que competem no mercado, e pelo mesmo consumidor, não as alcancem ou ultrapassem.

Essa evolução precisa contar, também, com a própria ajuda do consumidor, pois o aprendizado que gera essa evolução vem da participação deste, com as informações coletadas e transformadas em retornos, em formato de serviços ofertados na comercialização, porque a lógica dominante do serviço implica no valor ser cocriado com o consumidor ao invés de incorporado ao produto. (VARGO; LUSCH, 2004). Ainda, os autores Vargo e Lusch (2006) afirmam que o cliente sempre é um cocriador de valor.

Vargo e Lusch (2006) estabeleceram um quadro, que foi apresentado no *The Otago Forum*, que resume as duas lógicas (bens e serviços), demonstrando uma evolução da lógica de bens para a lógica de serviços, sendo que a primeira se originou nos anos 1800, sendo utilizada até 1980, quando começa a transição para essa nova lógica dominante no marketing centrada em serviço que os mesmos autores apresentaram e contextualizaram. (VARGO; LUSCH, 2004).

Quadro 1 – Transições conceituais do serviço

Conceitos da Lógica Dominantes de Bens	Conceitos de Transição	Lógica Dominante de Serviços (Vargo e Lusch - 2004)
Bens	Serviços	Serviço
Produtos	Ofertas	Experiências
Características e Atributos	Benefit	Solution
Valor adicionado	Co-produção	Co-criação de valor
Maximização do lucro	Engenharia financeira	Feedback financeiro / aprendizagem
Preço	Entrega de valor	Proposição de valor
Sistemas de equilíbrio	Sistemas dinâmicos	Sistemas adaptativos complexos
Cadeia de mantimentos	Cadeia de valor	Rede / constelação de criação de valor
Promoção	Comunicação Integrada de Marketing	Diálogo
Para o mercado	Orientação do mercado para o mercado	Orientação de Mercado com Serviço

Fonte: Vargo e Lusch (2006).

Demonstramos, assim, como a evolução da lógica do marketing que estava orientada em produtos se transforma para uma lógica mais orientada ao serviço. Importante salientar que não é um jogo de palavras, mas sim, uma forma diferente de pensar e definir estratégias que diferenciem uma organização da outra, principalmente em mercados mais competitivos, que são agredidos com um grande número de ofertas. Conforme citado por Vargo e Lusch (2008), torna-se frequente, e até necessário, empregar conceitos e expressões da visão baseada em bens para descrever a lógica baseada em serviços.

Quando a nova lógica do serviço surgiu a mesma foi dividida com outros autores, ocorrendo concordâncias e não, sendo que muitos fizeram contribuições. Assim, ocorreram algumas alterações, principalmente em expressões, sendo que produto e consumidor foram alteradas para ator, empresa, provedor, cliente, beneficiário, mas sem alterar a essência desta nova orientação para o serviço.

Com base nessas participações e nas evoluções da própria teoria, a nova lógica do marketing centrada em serviço, realizamos um compilado das publicações iniciais de Vargo e Lusch (2004), comparando com as evoluções apresentadas em 2006, bem como, em 2008, e, por último, agora em 2015, em que podemos ver quais são os fatores que permaneceram ou se alteraram, e quais foram estas modificações. Estas, por sua vez, serão refinadas, até chegarmos a um consenso em torno de conceitos de diversos autores que foram críticos dos artigos iniciais, para com a evolução dessa visão sobre serviço (Quadro 2).

Quadro 2 – Compilação das premissas dos artigos de Vargo e Lusch

	2004	2006		2008	2015
	Premissa Original	Premissa	Comentário / explicação	Premissa	Atualização
FP1	A aplicação de competências e conhecimentos especializados é a unidade fundamental de troca.	O serviço é a base fundamental do intercâmbio	A aplicação de recursos operantes (conhecimentos e habilidades), "serviço", como definido na lógica S-D, é a base para todas as trocas. Serviço é trocado por serviço	O serviço é a base fundamental do intercâmbio	Sem alteração
FP2	A troca indireta mascara a unidade fundamental de troca.	A troca indireta mascara a base fundamental do câmbio	Porque o serviço é fornecido através de combinações complexas de bens, dinheiro e instituições, a base de serviço de troca nem sempre é aparente	A troca indireta mascara a base fundamental da troca.	Sem alteração
FP3	Os bens são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços.	Os bens são um mecanismo de distribuição para a prestação de serviços	Os bens (duráveis e não duráveis) derivam seu valor através do uso - o serviço que eles fornecem	Sem alterações	Sem alteração
FP4	O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Os recursos operacionais são a fonte fundamental de vantagem competitiva	A capacidade comparativa de causar a mudança desejada impulsiona a concorrência	Os recursos operacionais são a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Os recursos operantes são a fonte fundamental do benefício estratégico.
FP5	Todas as economias são economias de serviços.	Todas as economias são economias de serviços	Serviço (singular) só agora está se tornando mais aparente com maior especialização e terceirização	Sem alterações	Sem alterações
FP6	O cliente é sempre o coprodutor.	O cliente é sempre um cocriador de valor	Implica que a criação de valor é interacional	O cliente é sempre um cocriador de valor.	O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário.
FP7	A empresa só pode fazer proposições de valor.	A empresa não pode oferecer valor, mas apenas oferecer propostas de valor	As empresas podem oferecer seus recursos aplicados para a criação de valor e colaborar (iterativamente) criar valor após a aceitação de proposições de valor, mas não podem criar e / ou entregar valor independentemente	A empresa não pode oferecer valor, mas apenas oferecer propostas de valor.	Os atores não podem oferecer valor, mas podem participar na criação e oferta de proposições de valor.
FP8	Visão centrada no serviço é orientada para o cliente e relacional.	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o cliente	Porque o serviço é definido em termos de benefício determinado pelo cliente e cocriado é inerentemente orientado para o cliente e relacional	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional.	Uma visão centrada no serviço é inerentemente beneficiária orientada e relacional.
FP9		Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos	Implica que o contexto de criação de valor é redes de redes (integradores de recursos)	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.	Sem alteração
FP10		O valor é sempre determinado de forma única e fenomenológica pelo beneficiário	Valor é idiossincrático, experiencial, contextual e significado carregado	O valor é sempre determinado de forma única e fenomenológica pelo beneficiário	Sem alteração
FP11					A cocriação de valores é coordenada através de instituições e arranjos institucionais gerados por atores.
	Vargo e Lusch (2008)			Vargo e Lusch (2015)	

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Vargo e Lusch (2004; 2006; 2008; 2015).

Definimos, assim, serviço, neste estudo, como sendo o processo de atendimento que o varejo presta para o consumidor, como também citado pelos autores descritos, como o serviço de comercialização, podendo este contato ocorrer em um ou mais canais, não somente no momento da compra, mas podendo, sim, culminar na efetivação desta, conseguindo este ser em canais offline ou on-line, ou, muitas vezes, iniciar em um canal e terminar em outros.

2.1.2 Serviço no varejo

O serviço no varejo é definido como sendo uma atividade ou uma série de atividades realizadas por varejistas, que são projetadas para melhorar os níveis de satisfação do cliente (KOTNI, 2016), sendo que o serviço no varejo serve para proporcionar a máxima conveniência ao consumidor no ato de sua compra dentro da loja, bem como, o serviço de varejo, ainda, é definido como sendo para atrair e reter clientes, aumentando a satisfação do cliente. Continuando com a melhor definição do serviço no varejo, ele define que os serviços são, principalmente, fornecer informações sobre mercadorias, assim como, ofertas, entregas realizadas, um atendimento de pós-venda, atendendo o cliente em eventuais necessidades de garantias, recebendo e resolvendo reclamações dos clientes, facilidade de estacionamento, além do faturamento efetivamente da compra do consumidor.

Desta forma, conforme entendido por Kotni (2016), o principal objetivo do serviço no varejo é atrair e reter consumidores com o aumento da satisfação, definindo o serviço no varejo como uma soma de atos e elementos que permitem ao consumidor receber o que eles precisam ou desejam de seus estabelecimentos de varejo (PHILIP, 2008).

2.1.3 Qualidade do serviço no varejo

2.1.3.1 Orientação do serviço ao consumidor

As empresas de varejo, mesmo com avanços para a orientação para o mercado com capacidade de resposta para o consumidor (MERLO et al., 2006), necessitam continuamente avançar neste tema, uma vez que quanto melhor for a resposta para o consumidor, maiores são possibilidades de estabelecer uma vantagem competitiva.

Conforme já destacado por Narver et al. (2004), que, ao responder as necessidades e preferências expressas dos clientes, torna-se cada vez mais fundamental para estabelecer uma vantagem competitiva frente ao mercado competitivo do varejo, e essa evolução de buscar atender os consumidores com uma qualidade satisfatória ou até superior que a inovação se faz necessária, para melhorar a capacidade de o varejo antecipar e atender às necessidades emergentes e latentes dos consumidores.

Desta forma, os varejistas devem ser dirigidos pelo mercado para o mercado (JAWORSKI et al., 2000; KUMAR, 1997), e isto pelo fato do mercado impulsionar a inovação uma vez que as necessidades mais urgentes serão atendidas dentro do modelo ou estrutura de negócio já existente (TUOMINEN et al., 2004). O varejo deve combinar altos níveis de criatividade com uma orientação superior ao consumidor. As ideias criativas favorecem a inovação (AMABILE et al., 1996), enquanto a orientação do serviço ao cliente, ajuda a canalizar a atividade inovadora para a percepção de valor superior para o consumidor.

Tomando como base um trabalho realizado por Merlo et al. (2006), que estudou o grau de orientação do serviço ao consumidor considerando a visão dos funcionários do varejo, nas questões como Comunicação Aberta, Visão Compartilhada, Cultura da Confiança, faremos nossos estudos considerando levantamentos e constatações que esse estudo apontou:

- a) **Comunicação Aberta:** as organizações precisam nutrir os canais de comunicação entre os colegas de trabalho, porque podem oferecer a oportunidade aos funcionários de localizar os conhecimentos necessários para resolver problemas específicos (MCLEAN, 2005), bem como, o compartilhamento de informações pode melhorar a capacidade dos funcionários de oferecer aos clientes produtos e serviços desejados (IM; WORLMAN, 2004). A comunicação aberta captura a ideia dos funcionários nas lojas que compartilham informações e aprendem com as experiências de outros funcionários. (MERLO et al., 2006);
- b) **Visão Compartilhada:** representa a união de um grupo de pessoas potencialmente diversificado e que pode facilitar a harmonização de seus esforços individuais, levando, assim, a coesão do grupo (FIOL, 1994). Para que as equipes funcionem efetivamente, deve haver algum compartilhamento de pressupostos de algum pensamento coletivo para resolver problemas relacionados aos clientes (SENGE, 1999). Do ponto de

vista comum e o espírito de equipe que são intrínsecos a uma visão compartilhada, sugere que quanto mais funcionários submergirem de seus próprios pontos de vista individuais para melhorar o propósito coletivo maior, mais provável é que eles cooperem para atingir os objetivos da loja (MERLO et al., 2006), além de que ser orientado para o cliente exige muito mais que apenas um foco em informações relativas, as necessidades do cliente, mas, também, requer uma cultura em que valores profundamente internalizados reforçam o foco no cliente e são entendidos por toda a organização;

- c) **Cultura da Confiança:** uma vez que a confiança pode promover esforços conjuntos, elevando níveis de cooperação e atitudes mais positivas, o desenvolvimento de uma cultura de confiança provavelmente facilitará o envolvimento dos funcionários a se apoiar mutuamente e a cooperar entre si, a fim de buscar a satisfação do consumidor (DIRKS; FERRIN, 2001). Existem evidências que afirmam que a confiança em colegas de trabalho tem um efeito positivo no comportamento da cidadania organizacional (MCALLISTER, 1995) e a confiança no gerenciamento está vinculada ao aumento do desempenho das vendas (RICH, 1997). Outro exemplo é a cultura da confiança, aumento o compromisso dos funcionários com a loja através do aumento da satisfação do trabalho (FLAHERTY; PAPPAS, 2000). A desconfiança, por outro lado, leva à rejeição interpessoal e provoca comportamentos defensivos (GIBB, 1961); dessa forma, a confiança pode promover esforços coordenados para satisfazer os clientes (MERLO et al., 2006).

A orientação do serviço ao cliente leva, também, a um melhor desempenho do vendedor de varejo, bem como, a redução das intenções de mudanças de clientes e maior satisfação e compromisso do cliente (GOFF et al., 1997; JONES et al., 2003); sendo assim, defendido por Merlo et al. (2006), que a maior orientação do serviço ao consumidor entre os funcionários das lojas de varejo proporciona um clima dentro do qual as necessidades dos clientes podem ser articuladas e atendidas mais de perto, sendo que os níveis mais altos de satisfação do cliente serão importantes na determinação como fidelização dos consumidores, crescimento do negócio, bem como, melhor rentabilidade.

Acreditando que a orientação do serviço ao consumidor é dependente em relação a “cultura da confiança”, a “visão compartilhada” e a “comunicação aberta”,

queremos entender e testar o quanto estas ajudam a explicar a orientação do serviço ao consumidor.

H1 – Quanto maior a cultura da confiança entre os funcionários, maior a orientação do serviço ao consumidor pelos funcionários do varejo;

H2 – Quanto maior a visão compartilhada, maior a orientação do serviço ao consumidor pelos funcionários do varejo;

H3 – Quanto maior a comunicação aberta entre os funcionários, maior a orientação do serviço ao consumidor pelos funcionários;

2.1.3.2 Qualidade percebida do serviço

A qualidade percebida pode ser definida como superioridade ou excelência. Segundo Zeithaml (1998) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade percebida refere-se ao julgamento, ou atitude do consumidor sobre a excelência ou a superioridade global de um produto ou de um serviço. A qualidade percebida dos serviços é o resultado da comparação que os clientes fazem entre suas expectativas sobre um serviço e sua percepção do modo como o serviço é executado (CARUANA et al., 2000; GRÖNROOS, 1984; MALIK, 2012; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; 1988; 1991), bem como, a qualidade percebida pode ser diferente entre a expectativa e a percepção do consumidor sobre o produto e serviço. (FRANCISCO, 2007).

A qualidade percebida dos serviços se propõe de atributos, os quais o consumidor confere uma importância relativa e que satisfaz suas necessidades ou expectativas (VALLE, 2003; RAZAVI et al., 2012). A qualidade pode ser considerada como um investimento para a empresa, pois os esforços que resultam em sua melhoria ocasionam aumento da clientela, dos níveis de aquisição de novos clientes existentes e um aumento nos lucros da empresa (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). A qualidade percebida dos serviços pode ser definida, ainda, como a percepção dos consumidores acerca da qualidade ou superioridade de um produto ou serviço em relação à sua funcionalidade e as suas alternativas (LOURO, 2000). A definição de que a qualidade percebida como a opinião dos clientes sobre os produtos e serviços, comparativamente com os da concorrência. (GALÉ, 1996).

Entendendo que funcionários com maior orientação para o serviço ao consumidor possam prestar um melhor atendimento, nos faz acreditar que quanto maior a orientação maior será a percepção da qualidade, o que nos faz propor

H4 – Quanto maior for a orientação dos serviços do funcionário, maior será qualidade percebida pelo consumidor do serviço do funcionário do varejo;

2.2 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

A experiência do consumidor se origina de um conjunto de interações entre uma organização (produtos/serviços) e um consumidor, provocando uma reação, sendo que esta experiência é propriedade de uma pessoa, ou seja, cada pessoa tem a sua experiência, e decorre do envolvimento do consumidor em níveis como o racional, o emocional e o sensorial, conforme destacado por Gentile, Spiller e Noci (2007).

Segundo a definição sobre experiência do consumidor, esta é uma resposta interna e subjetiva que o cliente tem de qualquer contato, direto ou indireto, com uma empresa. Existem dois tipos de contatos, diretos e indiretos, onde o primeiro ocorre durante uma compra ou uso do serviço e se caracteriza por ocorrer por motivação do consumidor; já o segundo ocorre sem planejamentos do consumidor, com representantes de produtos e serviços ou até marcas de uma empresa, que vem por uma forma de recomendações, publicidades, notícias, entre outras. (MEYER; SCHWAGER, 2007).

Entender que os consumidores tentam alcançar alguma meta através da compra, usando um determinado produto ou serviço, que independentemente dos objetivos específicos, eles estabelecem uma progressão da experiência, uma percepção do ambiente do varejo e constroem sua satisfação com a experiência (PUCCINELLI, 2009), sendo que o mesmo ambiente de varejo, afirma o autor, que podem produzir muitos resultados e sentimentos diferentes, dependendo do objetivo do consumidor, que pode variar em função da ocasião da compra.

Enfatizando o sentido da construção do valor, Gentile, Spiller e Noci (2007) afirmam que não são as experiências memoráveis, mas permitir o cliente vivenciar todos os momentos da relação com uma organização de uma maneira excelente de modo que a experiência supere a expectativa contribui para a criação de valor.

Também existe o termo “zona de tolerância”, definido por Berry (2009), que argumenta que o consumidor pode tolerar variações nas suas experiências e, ainda assim, considerar aceitáveis, isso porque os consumidores não esperam um serviço em um determinado nível, mas eles aceitam um nível adequado para o serviço. Entretanto, é importante ressaltar que esse nível vai além do desejado, ou seja, o cliente até pode não saber o que espera, mas ele quer ser surpreendido.

Partindo da décima premissa abordada por Vargo e Lusch (2008) e mantida na revisão de Vargo e Lusch (2015), em que a afirmação de que o valor sempre é determinado de forma única e fenomenológica pelo beneficiário, bem como, lembrando que as experiências atuais são alimentadas pelas experiências do passado (CHANDLER; LUSCH, 2015), podemos perceber que a experiência é uma construção, que em cada momento, em cada contato, em cada sinal emitido vai sendo construído, sendo que o passado influencia o presente, e este, por sua vez, irá alimentar o futuro (LANGDRIDGE, 2007).

Baseado nesta abordagem da experiência do consumidor, queremos mencionar e melhor explicar as cinco classificações de conexões feitas por Chandler e Lusch (2015), que ajudam a entender como a experiência efetivamente é construída ao longo do tempo da relação do consumidor com a organização. Importante destacar que, nas definições seguintes, serviço é entendido como um processo de comercializar que ocorre entre o consumidor e a organização:

- a) **Conexões Temporais:** o serviço conecta sistemas e processos, envolvendo atores (GRANOVETTER, 1985), sendo que as conexões são lembranças de trocas ocorridas no passado, mas que continuam a influenciar no tempo atual. (ETGAR, 2008; KJELLBERG; ANDERSSON, 2005). Desta forma, podemos dizer que as conexões são a permanência da experiência, mesmo após o serviço ter ocorrido, tanto para o cliente, quanto para a organização que prestou efetivamente o serviço. Dessa forma, definidas por Chandler e Lusch (2015), as conexões temporais são conexões atuais, decorrentes de experiências de serviço no passado, dando origem a experiências de serviço futuro. O envolvimento é raramente compreendido quando visto como um evento isolado. O engajamento pode ser contínuo e em constante mudança em relação às conexões de um ator, assim afirmado por Graeber (2001) e Mattsson (1985); mesmo que dois mesmos clientes estejam vivenciando uma mesma situação em um mesmo

local suas expectativas, serão diferentes pelo simples fato de experiências de serviço passado influenciar nesta expectativa;

- b) **Conexões Relacionais:** são originadas das experiências de serviço com muitos autores; surgem através de cada experiência de serviço, os autores assumem papéis sociais ou conjuntos de práticas entre si (AKAKA; CHANDLER, 2011). Assim sendo, como mencionado por Chandler e Lusch (2015), é quando um mesmo ator desempenha vários papéis e quando ocorre relação entre eles, ou seja, um papel acaba influenciando no outro, desenvolvidos por esse mesmo ator. Nas conexões atuais dos atores, como sendo composto por outros atores e os papéis sociais que os afiliam a esses atores;
- c) **Conexões Disposição Futura:** se referem à capacidade dos atores para se apropriarem, reproduzirem ou potencialmente inovarem em relação aos seus ideais. (CHANDLER; LUSCH, 2015). As conexões temporais e as relacionais são geralmente neutras, mas, através da experiência do serviço, essas conexões podem ser adaptadas a objetivos e propósitos humanos e se mover para um futuro. (SIMON, 1996). Ainda pode ser mencionado que, quando as conexões não os ajudam, o ator pode renová-las ou buscar conexões diferentes para se mover para um futuro específico. Disposição Futura é baseada na apropriação, renovação ou inovação de um ator a uma relação de um futuro específico;
- d) **Conexões Disposição Passada:** se referem a atores que integram conexões baseadas em um passado ou experiência específica (THOMPSON; LOCANDER; POLIO, 1989), conforme estudado por Thompson e Tian (2008), que, a partir da atitude como uma tendência psicológica, expressa pela avaliação de uma determinada entidade com algum grau a favor ou contra. Envolvimento é baseado na apropriação, renovação ou inovação de um ator em relação a um passado específico. (CHANDLER; LUSCH, 2015);
- e) **Conexões Atuais:** nas conexões temporais e relacionais, as propriedades externas do engajamento sempre mudam o significado associado e uma experiência de serviço, sendo que a disposição futura ou a passada se tornem salientes dentro das atuais conexões do ator (CHANDLER; LUSCH,

2015); assim, a disposição atual é baseada na apropriação, renovação ou inovação do ato no momento atual.

Utilizamos os cinco tipos de conexões, descritas por Chandler e Lusch (2015), para melhor entender o engajamento em relação a uma organização ou marca, mas muito mais engajado à experiência que estas lhe fornecem em termos de proposição de valor, e podemos perceber que uma relação atual ou experiência atual é fruto, geralmente, de uma experiência passada e que, igualmente, a experiência atual já tem a ver com futuras experiências que, ainda, possam ocorrer, em relação à proposição de valor percebida. Afirmando, como os autores mencionaram, que o engajamento ocorre com o alinhamento das conexões, uma vez que elas refletem experiências passadas, presentes e futuras.

Quadro 3 – Cinco propriedades do engajamento

Propriedade	Interno ou externo ao ator?	Exemplo ilustrativo fornecido no texto	Declaração Formal da Propriedade	Citações Relevantes
Conexões temporais	Externa	Carta escrita de um ator para outro	As conexões atuais que emergiram do passado e estão orientadas para futuras experiências de serviço	Anderson, Hakansson, and Johanson (1994), Etgar (2008), and Kjellberg and Andersson (2005)
Conexões relacionais	Externa	Acadêmico-pai ator que perde jantar em família para trabalhar com co-autor para cumprir prazo de publicação	As conexões atuais são compostas por outros atores e os papéis sociais que os afiliam a esses atores	Freeman (1977), Frenzen and Nakamoto (1993), Brown and Reingen (1987), Snijders (2001), and Akaka and Chandler (2011)
Disposição futura	Interna	Irmãos que herdam negócios da família mas têm planos diferentes para administrar o negócio	Apropriação, renovação ou inovação de conexões para um futuro específico	Ballantyne et al. (2011) and Emirbayer and Goodwin (1994)
Disposição passada	Interna	Atitude, habitus, programação coletiva da mente	Apropriação, renovação ou inovação de conexões em resposta a um passado específico	Eagly and Chaiken (1993), Geertz (1983), Holt (1998), Hofstede (1991), and Thompson, Locander, and Polio (1989)
Presente disposição	Interna	Auscultadores brancos ganhando significado	Apropriação, renovação ou inovação de conexões na hora e local atuais	Emirbayer and Mische (1998) and Arnould and Thompson (2005)

Fonte: *Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement and service experience* (CHANDLER; LUSCH, 2015).

A experiência emerge do cotidiano do indivíduo e do que é priorizado por este. Ainda dando continuidade em que o valor em si não aparece no produto a ser consumido, e sim, na experiência do consumo, conforme Frow e Payne (2007), bem como, conceitualizado por Holbrook e Hirschman (1982), que o valor que a experiência gera é um fenômeno subjetivo, embasando, assim, ainda mais a décima premissa de que o beneficiário que define o valor, na qual vários consumidores, sendo

expostos a mesma experiência, o valor que ela gera para cada um poderá, ou deverá, ser diferente.

A experiência humana é uma construção dinâmica que está sujeita a mudanças contínuas na medida em que os indivíduos se envolvem com outros em seus mundos de vida. Dentro do que é afirmado por Meyer e Schwager (2007), a experiência não é somente formada pelo uso do serviço em si, mas pode ser construída de experiências que são frutos da imaginação ou de outras fontes como histórias e narrativas de outras pessoas, sendo assim, a experiência de um serviço pode ser construída por experiências passadas de outras pessoas, mas que influenciam de alguma maneira a formação da percepção de valor desta experiência vivida por outros; conseqüentemente, assim, podem ser influenciados em uma experiência presente, sem necessariamente terem vivido pessoalmente esta experiência passada. Dessa forma, o valor gerado pela experiência pode ter sido experimentado direta ou indiretamente pelos consumidores de serviço, ou seja, ele interagindo com o serviço ou simplesmente tendo a compreensão deste.

Portanto, o valor gerado pela experiência é, também, interacional, no contexto das redes sociais fenomenologicamente determinadas dos clientes de serviços (FINSTERWALDER; TUZOVIC, 2010; VARGO; LUSCH, 2008); assim sendo, a cocriação do serviço ocorre com a integração de vários recursos por parte dos prestadores de serviços e o valor resulta da integração de outros recursos culturais e sociais, incluindo os outros clientes de serviços, sendo que esses clientes, através de sua experiência, tem percepção de valor e repassam credibilidade a outros clientes com base nas experiências compartilhadas. (ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006; BARON; HARRIS, 2008; CHRONIS, 2008).

Entender que a experiência é única e de cada indivíduo e que esta é construída no decorrer da utilização de um produto e/ou serviço acreditamos que a percepção da qualidade do serviço prestado ao consumidor influencia e ajuda a construir esta experiência, sendo que quanto maior a percepção de qualidade do serviço prestado no varejo, mais positiva será esta construção. Espera-se ainda, que uma maior orientação para o serviço tenha um impacto positivo na experiência do cliente. Desta forma propõe-se:

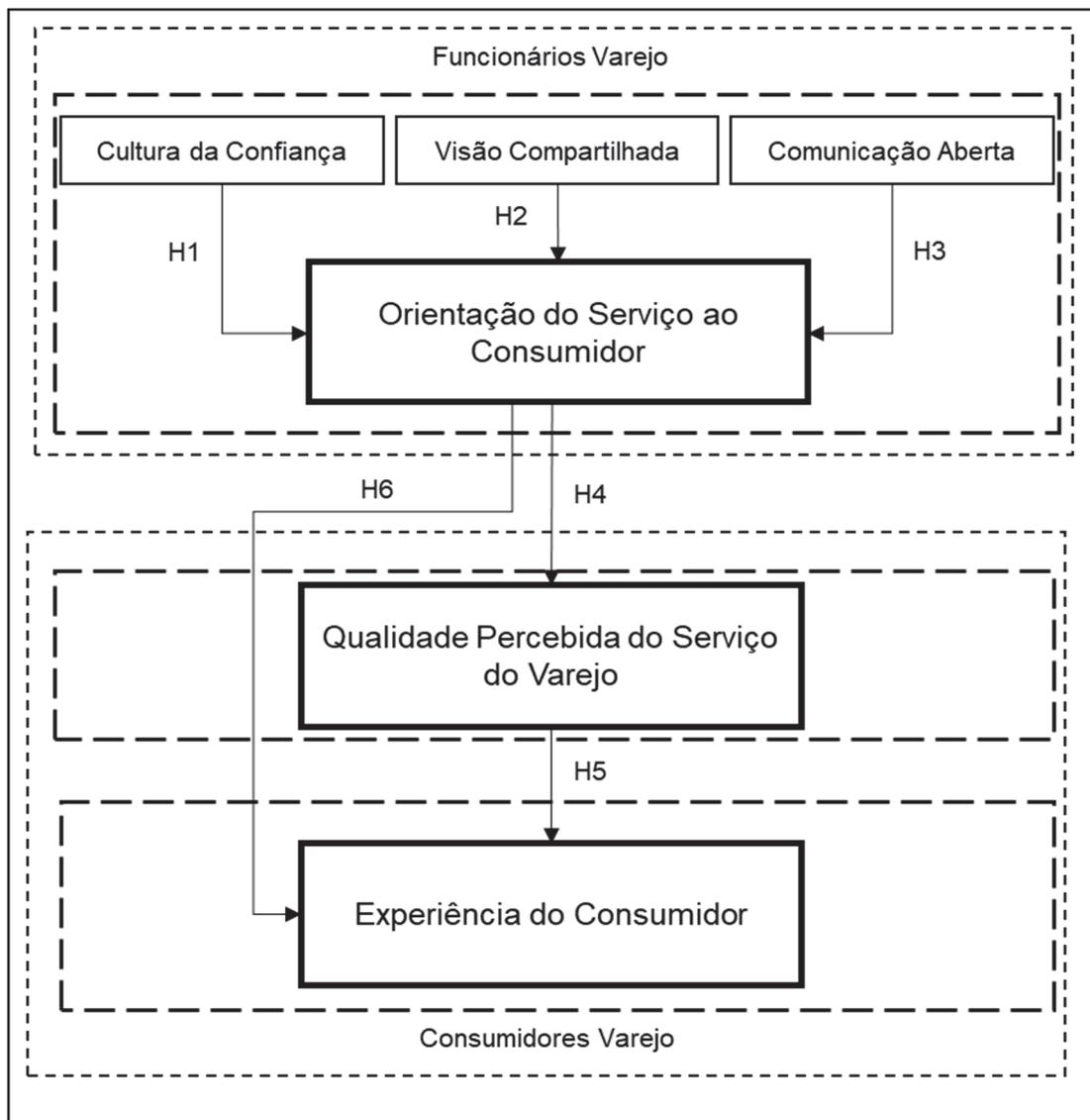
H5 – Quanto maior a qualidade percebida pelo consumidor, maior será sua experiência;

H6 – Quanto maior a orientação do serviço ao consumidor do funcionário, maior é a experiência percebida pelo consumidor;

2.3 MODELO CONCEITUAL

A Figura 3 demonstra o modelo conceitual de nosso estudo, em que apresentamos os conceitos e fatores a serem estudados e testados, sendo que, de acordo com o nosso *framework* proposto, queremos estudar como é compreendida a orientação do serviço ao consumidor pelos funcionários do varejo e como os clientes que são atendidos por estes, percebem a qualidade do serviço do varejo, bem como, esta influência na experiência do consumidor.

Figura 3 – Modelo conceitual do trabalho

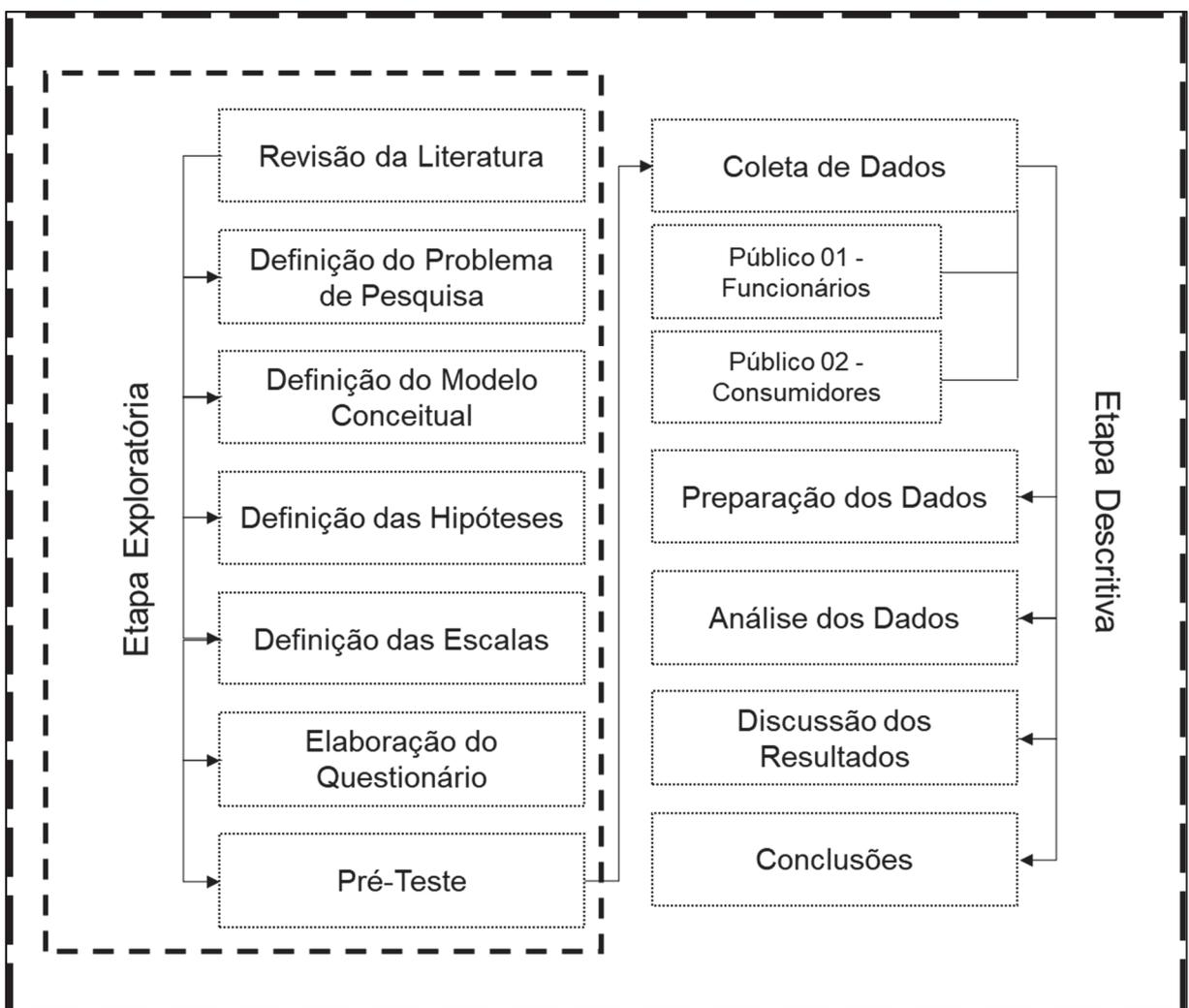


Fonte: elaborada pelo autor (2018).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Nesta etapa, segundo Malhotra (2004), é apresentada a concepção da pesquisa, a qual fornece um detalhamento sobre a sistemática que foi utilizada na busca de informações para a solução do problema de pesquisa, bem como, destaca que a pesquisa é importante para que possa ser resolvido o problema proposto no presente trabalho. (MALHOTRA, 2012).

Figura 4 – Design de pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

A etapa exploratória, que foi concebida para um melhor entendimento do problema, como mencionado por Malhotra (2012), auxilia na compreensão do problema que o pesquisador define a partir de uma revisão de literatura. Através desta, buscamos entender melhor os conceitos pesquisados, bem como, buscar entendimentos para a estruturação de nossa pesquisa, sendo que pode ser entendido como o ponto de partida da concepção da pesquisa, tendo como sua finalidade o desenvolvimento de hipóteses que são testadas em etapas posteriores (MALHOTRA, 2004; 2005).

A etapa exploratória visa desenvolver a compreensão sobre o problema pesquisado, iniciando com uma revisão de literatura, buscando verificar em estudos realizados anteriormente sobre o tema da pesquisa e buscar teorias testas que reforcem os conceitos; a partir disso, desenvolver as hipóteses de pesquisa e o modelo conceitual que serão posteriormente testados na etapa descritiva.

3.1.1 Definição de escalas

Adotamos o processo de seleção e adaptação de escalas encontradas, que já foram utilizadas em trabalhos anteriores para a medição dos mesmos conceitos que adotamos em nosso trabalho, como “experiência do consumidor”, “qualidade percebida do serviço no varejo”, em que estas, as medições destas escalas, serão focadas no consumidor. Já o conceito de “orientação do serviço ao consumidor”, bem como, a “cultura de confiança, visão compartilhada e comunicação aberta” são escalas aplicadas aos funcionários do varejo que tem contato direto com o consumidor prestando serviço de atendimento. Salientando que, com o objetivo de identificar outras pesquisas que já tivessem utilizados os constructos desta, foram realizadas buscas nas bases de dados EBSCO Host, CAPES e Google Scholar.

Todos os constructos investigados foram medidos pela escala tipo Likert de sete pontos, e a denominamos “tipo”, porque Likert (1932) deixava claro que sua escala se concentra na utilização de cinco pontos; assim sendo, quando a escala contém um número diferente de cinco pontos de medição, ela é denominada de “tipo”, conforme estudo apresentado por Clason e Dormody (1994). As propriedades básicas de uma escala tipo Likert são confiabilidade, validade e sensibilidade, como destacado

por Cummins e Gullone (2000), sendo que isso foi baseado no estudo de Masters (1974), segundo o qual aumentar o número de categorias utilizadas aumenta a consistência interna do questionário, em que um pequeno número de categorias retorna uma baixa variabilidade e confiabilidade.

Um estudo realizado por Churchill e Peter (1984) defendia que a confiabilidade de uma escala aumentava com o aumento do número de categorias, mas Miller (1956) e Wiswanathan, Sudman e Johnson (2004) constataram que o uso de sete categorias é um limite para a habilidade humana distinguir bem como fazer julgamento. O próprio autor afirma, também, que um número baixo de categorias pode não permitir discriminar satisfatoriamente a opinião dos respondentes. Nota-se, assim, que não existe uma clara visão de como definir uma escala confiável, mas os próprios Wiswanathan, Sudman e Johnson (2004) apresentam uma regra geral de que o número de categorias de respostas deve ser entre dois e sete pontos.

Neste sentido, Cicchetti, Showalter e Tyrer (1985) e Oaster (1989) concluíram que a confiabilidade de uma escala não aumenta com escalas superiores a sete pontos, ou seja, escalas entre sete e cem pontos são insignificantes e que uma escala de sete pontos apresenta a mesma funcionalidade do que escalas com números superiores, confirmando, desta forma, que a confiabilidade máxima é obtida com escalas de sete pontos.

A variação das escalas que estamos adotando em nosso trabalho são em virtude de buscarmos a que mais se adequa a medição do conceito a ser pesquisado, bem como, temos a definição de dois públicos para executar a conclusão de nosso trabalho

- a) **Público 01:** formado por funcionários que atuam no varejo, que desempenham a função de vendedor, que entre as suas atribuições estão, fornecer informações sobre mercadorias, apresentar e esclarecer sobre ofertas destinadas aos consumidores, executar serviço de pós-venda, efetivar a venda dos produtos ao consumidor, bem como, auxiliando em eventuais problemas de assistência técnica de produtos.
- b) **Público 02:** formado por consumidores que compraram mercadorias vendidas pelos vendedores (Público 01), dentro do que consideramos bens duráveis (móveis, eletrodomésticos, material de construção e ferramentas), em que este é ligado diretamente ao funcionário (vendedor).

3.1.1.1 Escala de experiência do consumidor

Para a medição deste conceito, foi adotada a escala desenvolvida por Bagdare e Jain (2013), publicada em um estudo intitulado de “*Measuring Retail Customer Experience*”. Esta escala foi desenvolvida para conceituar a experiência do consumidor no varejo como uma construção multidimensional confiável, explicada em quatro dimensões, “lazer, prazer, diferença e humor”. A escala total é composta por doze questões, conforme Quadro 4. Os respondentes são o Público 02.

Quadro 4 – Escala de experiência do consumidor

<i>Bloco 01 - Humor</i>	
Ao realizar a compra na loja, como foi o seu humor? Ou seja, em que media você sentiu ...	
EX1	Mal / Bom
EX2	Triste / Feliz
EX3	Desanimado / Animado
<i>Bloco 02 - Prazer</i>	
Ao realizar a compra na loja, como foi o seu prazer? Ou seja, em que media você sentiu ...	
EX4	Desagradável / Agradável
EX5	Insatisfeito / Satisfeito
EX6	Desencorajado / Encorajado
<i>Bloco 03 - Lazer/Descontração</i>	
No que se refere a lazer ou descontração, em que medida você sentiu...	
EX7	Nada Relaxado / Muito Relaxado
EX8	Nada Encantado / Muito Encantado
EX9	Nada Revigorado / Muito Revigorado
<i>Bloco 04 - Diferença</i>	
Por fim, considerando em que medida esta experiência de compra foi diferente de outras anteriores.	
EX10	Igual as Outras / Foi Única
EX11	Vou Esquecer Rápidamente / Vou Lembrar para Sempre
EX12	Nada Maravilhosa / Muito Maravilhosa

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

3.1.1.2 Escala de qualidade percebida do serviço do varejo

Possuímos escalas frequentemente usadas e muito conhecidas para a medição do constructo “*qualidade*”, tais como a *Service Quality* (SERVIQUAL) desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qual leva em consideração as expectativas dos clientes em relação a um determinado serviço, frente a percepção

de qualidade do serviço recebido, testando, assim, expectativa e percepção. Já a escala SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992) desenvolveu essas escalas para mediar a percepção do serviço prestado ao consumidor, não considerando a sua expectativa em relação ao serviço.

Em nossa pesquisa, foi usada a escala *Retail Service Quality* (RSQ), desenvolvida por Dabholkar, Thorpe e Rentz (1996), direcionada para mensurar a percepção da qualidade de serviços aplicada ao varejo, por entenderem que existia uma carência de um modelo específico para o setor varejista. Desta forma, a RSQ pode construir uma nova opção de Qualidade Percebida do Serviço (QPS). Não existem muitos estudos com aplicação desta escala no varejo brasileiro, mas destacamos um estudo publicado por Lopes, Hernandez e Nohara (2009), que faz uma comparação em uma rede de varejo, na qual o estudo tinha o objetivo comparar a SERVIQUAL com a RSQ, por meio da qual um dos resultados foi que a RSQ indica uma menor complexidade de aplicação que pode ser interessante para um setor específico.

Outra conclusão deste estudo comparativo foi que a SERVIQUAL indica baixa consistência fatorial (VEIGA et al., 1999; MATOS; VEIGA, 2000; ROCHA; OLIVEIRA, 2003), sendo que este fenômeno não foi indicado na aplicação da RSQ, em que se observa as cinco dimensões teóricas de QPS.

Igualmente, a coletada de dados realizados no conceito de experiência do consumidor, o público-alvo para realização da coleta de dados será composto por consumidores (Público 02), que foram atendidos pelos funcionários que foram entrevistados na parte da orientação ao serviço do varejo e que as compras foram realizadas nos seis meses anteriores a realização da coleta de dados.

Quadro 5 – Escala de qualidade percebida do serviço do varejo

Bloco 01 – Aspectos Físicos da Loja	
Q1	O layout da loja facilita o cliente encontrar o que necessita
Q2	O layout da loja facilita a locomoção do cliente
Bloco 02 – Confiabilidade	
Q3	Quando a loja promete algo, cumpre dentro do prazo informado
Q4	A loja cumpre suas promessas.
Q5	A loja realiza os serviços de maneira correta na primeira vez
Q6	A loja mantém disponível as mercadorias que os clientes desejam
Bloco 03 – Interações dos Funcionários	
Q7	Os funcionários desta loja têm condições de sanar as dúvidas dos clientes
Q8	O comportamento dos funcionários inspira confiança aos clientes
Q9	O cliente se sente seguro em realizar transações comerciais com esta loja
Q10	Os funcionários desta loja estão sempre disponíveis a atender os clientes
Q11	Os funcionários desta loja prestam informações corretas sobre os prazos em que os serviços serão realizados
Q12	Os funcionários desta loja sempre estão disponíveis para sanar as dúvidas dos clientes
Q13	Esta loja dá atendimento personalizado aos seus clientes
Q14	Os funcionários desta loja sempre são cordiais
Q15	Os funcionários desta loja sempre são cordiais ao telefone
Bloco 04 – Soluções dos problemas	
Q16	Quando o cliente tem um problema, a loja mostra interesse sincero em resolver
Q17	Os funcionários da loja são habilitados a solucionar pessoalmente as dúvidas e reclamações
Bloco 05 – Políticas Internas	
Q18	Esta loja oferece produtos de alta qualidade
Q19	O horário de funcionamento desta é conveniente para seus clientes

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

3.1.1.3 Orientação do serviço ao consumidor

Em um trabalho de Merlo et al. (2006) é apresentado um estudo com as três dimensões, “Cultura da Confiança”, “Visão Compartilhada” e “Comunicação Aberta” melhoram a orientação do serviço ao consumidor, e a pesquisa foi conduzida com uma rede de varejo de 120 lojas sendo o questionário aplicado nos colaboradores dessas lojas. Adotamos este trabalho para direcionar nosso estudo de coleta de dados no que tange a orientação do serviço ao consumidor e, conseqüentemente, as três

dimensões expressas acima, bem como, as adaptações feitas para a aplicação (conforme Quadro 6).

- a) Cultura da Confiança – adaptação Robinson (1996);
- b) Visão Compartilhada – adaptação Hult e Ferrell (1997);
- c) Comunicação Aberta – adaptação Kohli et al. (1993);
- d) Orientação do Serviço ao Consumidor – Peccei e Rosenthal (1997).

O público-alvo sobre orientação do serviço ao consumidor foi formado por funcionários (vendedores) de uma rede de varejo, com 85 lojas localizadas no estado do Rio Grande do Sul e que atua em bem duráveis, como móveis eletrodomésticos, matéria de construção, ferramentas, sendo que serão selecionados somente os funcionários que atuam em um período igual ou maior que doze meses, no momento da entrevista.

Quadro 6 – Orientação do serviço ao consumidor

Bloco 01 – Visão Compartilhada	
V1	Existe um espírito de equipe em nossa loja
V2	Existe trabalho em equipe em nossa loja não sendo uma exceção, mas sim algo normal.
V3	Existe um objetivo comum em nossa loja
V4	Existe uma visão total em todos os níveis e setores na nossa loja
Bloco 02 – Comunicação Aberta	
V5	Existe um amplo compartilhamento de informações entre os funcionários dentro da loja
V6	As pessoas em nossa loja sempre compartilham informações relevantes sobre os clientes
V7	As ideias são compartilhadas abertamente em nossa loja e podem ser utilizadas por todos os funcionários interessados
V8	Os novos Funcionários recebem oportunidades frequentes para aprender de outros funcionários em todos os níveis
V9	Nossa loja está estruturada para que as pessoas ou equipes que trabalhem em tarefas similares possam facilmente compartilhar suas experiências e problemas
Bloco 03 – Cultura de Confiança	
V10	Os membros da minha loja mostram uma grande integridade
V11	Em geral os motivos e as interações entre os funcionários na minha loja são bons
V12	Meus colegas de trabalho sempre são honestos e confiáveis
V13	Não tenho certeza da minha confiança em meus colegas de trabalho.
Bloco 04 – Orientação do Serviço ao Consumidor	
V14	Em nossa loja, estamos sempre trabalhando para melhorar a qualidade do serviço (atendimento) que oferecemos aos consumidores.
V15	Nós temos ideias específicas sobre como melhorar o serviço (atendimento) que oferecemos aos consumidores.
V16	Muitas vezes, fazemos sugestões sobre como melhorar o serviço (atendimento) aos consumidores em nossa loja.
V17	Nós colocamos muito esforço em nossos trabalhos para tentar satisfazer os consumidores.
V18	Não importa como nos sentimos, sempre nos esforçamos para entender cada consumidor.
V19	Muitas vezes, nos esforçamos para ajudar os clientes.
V20	Em geral, nossa loja funciona de forma muito eficiente.
V21	Em geral, nossa loja supera a concorrência.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

3.1.2 Seleção dos entrevistados

A população que deu origem à amostra para coleta de dados foi formada pelo conjunto de todos os elementos que compartilham um determinado conjunto de características procuradas pelo pesquisador (MALHOTRA, 2012), sendo que a população-alvo deste estudo concentra-se em dois públicos já definidos “funcionários” (Público 01) e “consumidores” (Público 02).

A técnica de amostragem pode ser entendida como probabilística quando ocorre uma seleção aleatória dos entrevistados (MALHOTRA, 2012), ocorrendo um sorteio simples entre todos os participantes da população e todos os elementos têm a mesma chance de serem selecionados (NIQUE; LADEIRA, 2013); ou ainda, em uma amostragem não probabilística, sendo definida como uma amostra com critérios pré-definidos de interesse do pesquisador, em que nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados (NIQUE; LADEIRA, 2013), ou a amostra é definida com julgamento do pesquisador, sem característica de aleatoriedade. (MALHOTRA, 2012).

Podemos entender, ainda, que o modelo de desenho de pesquisa será o de Amostra Paralela, que visa pesquisa mais de uma amostra de população, no qual os questionários aplicados mostram a análise individual de cada público, como também serão relacionados entre eles. (BABBIE, 1999).

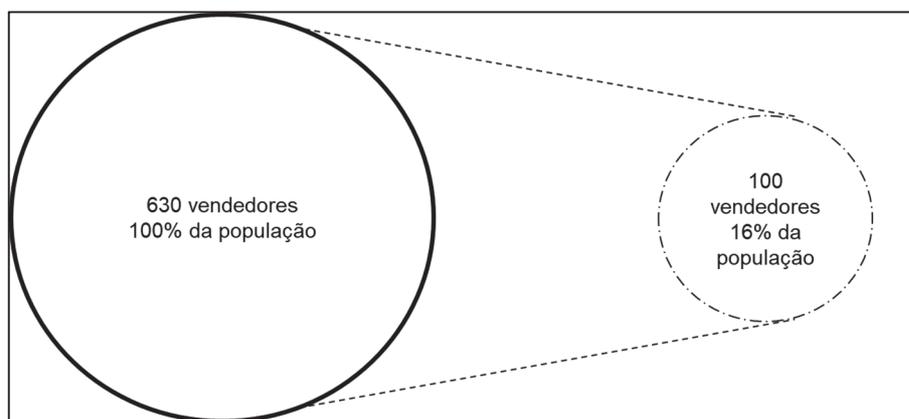
3.1.2.1 Seleção dos entrevistados – Público 01

Em nosso estudo para averiguar a resposta dos funcionários (Público 01), foi usado o modelo de amostra não probabilística pelo motivo de que a amostra dos funcionários foi realizada adotando critérios de seleção definidos pelo autor deste estudo, obedecendo o critério de estar trabalhando na empresa em período igual ou superior a três meses, não sendo necessário ter experiência anterior na função de vendedor, muito menos ter experiência na linha de produtos comercializados pelo varejo adotado como base de coleta de dados.

A população total de vendedores (conforme a Figura 5) nesta rede de varejo de 630 funcionários distribuídos de maneira não uniforme por 85 lojas adotaremos o critério de seleção para as quinze lojas com maior número de vendedores em qual teremos um percentual de resposta desses vendedores igual ou superior a 80% dos

mesmos. Caso uma das lojas que esteja entre as com maior número de funcionários na função de vendedor, mas o aproveitamento de respostas destes for inferior a 80%, esta loja será descartada totalmente;

Figura 5 – Amostra população – Funcionários



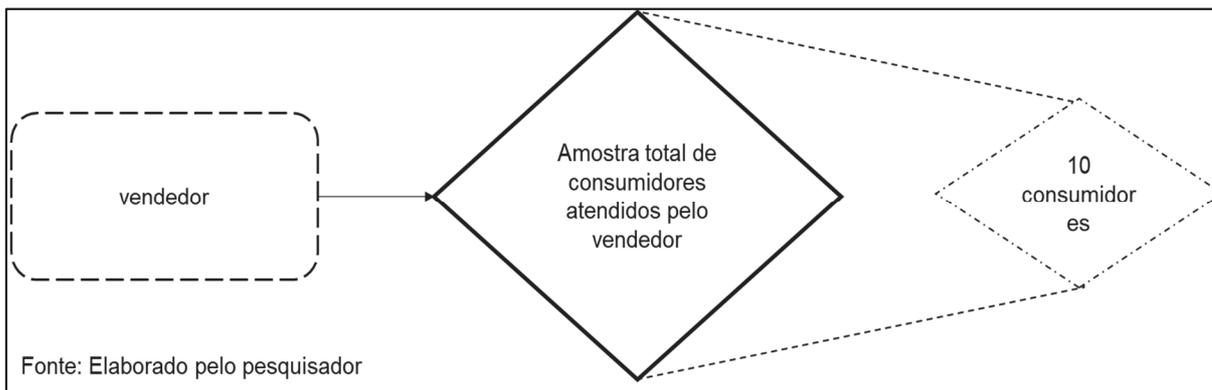
Fonte: elaborada pelo autor (2018).

O questionário foi aplicado por um pesquisador através de entrevista pessoal, utilizando o questionário estruturado em escala tipo Likert de sete pontos.

3.1.2.2 Seleção dos entrevistados – Público 02

Em nossa seleção de amostra do Público 02, que são os consumidores, usaremos o modelo de amostra probabilística, pelo fato de essa amostra ser originada de forma aleatória dos consumidores que foram atendidos pelos funcionários selecionados no Público 01, sendo assim, formado pelos consumidores que foram atendidos e realizaram compra com o funcionário (vendedor), serão escolhidos aleatoriamente até termos dez questionários completos respondidos por esses consumidores para cada vendedor. Desta forma, possuímos, ao todo, 1.000 consumidores participando da amostra (100 vendedores x 10 consumidores). Consideramos 10 consumidores por vendedor uma quantidade aceitável, dado que a literatura base já trabalhou com um número similar que foram 06 consumidores por vendedor.

Figura 6 – Amostra população – Consumidores



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

3.2 ETAPA DESCRITIVA

A pesquisa descritiva tem por objetivo testar as hipóteses estabelecidas na elaboração do trabalho, sendo que, inicialmente, executamos uma etapa exploratória a qual nos ajudou a entender o problema, baseado na revisão da literatura, assim nos auxiliando no entendimento de conceitos que são importantes para o levantamento quantitativo a ser realizado. A pesquisa descritiva também busca descrever algo, sendo percebida como um tipo de pesquisa conclusiva (MALHOTRA, 2004), na qual ela descreve ou define um assunto por meio da criação de um grupo de problemas, pessoas ou eventos (COOPER; SCHINDLER, 2004). Ainda, como definido por Malhotra (2012), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de um determinado fenômeno, na medida que estabelece relação entre variáveis.

“O levantamento quantitativo tem por objetivo dar uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela”. (CRESWELL, 2007, p. 161). Optou-se pelo levantamento quantitativo, para buscar mensurar a orientação do serviço ao consumidor dos funcionários atuantes no varejo, e percepção da qualidade do serviço prestado no varejo, o quanto ele impacta sobre a experiência do consumidor. A definição da amostra da população a ser pesquisada será entre clientes que tiveram alguma experiência anterior em compra de eletrodomésticos, móveis e materiais de construção e ferramentas. A forma de aplicação será conduzida como descrito na seção 3.1.3 e a seleção de entrevistados em que a parte do público composto por funcionários será no processo não probabilístico e o público composto por consumidores será o probabilístico.

3.2.1 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Após a realização da etapa exploratória em que foram revisados os instrumentos de coleta de dados sendo excluídos que foram considerados desnecessários, foi realizado o pré-teste. Como afirmado por Cooper e Schidler (2004), o pré-teste é utilizado para buscar a melhor confiabilidade do instrumento de pesquisa, podendo ser realizado diversas vezes. Para este estudo, foi realizado o pré-teste com 41 vendedores (Público 01), bem como, com 37 consumidores, (Público 02)

Para verificar as amostras foram realizados os testes de confiabilidade da escala através do Alpha de Cronbach (HAIR et al., 2009), sendo que essa análise indica a medida em que os múltiplos indicadores de uma variável são indissociáveis, ou consistência interna (GARSON, 2011), sendo que para ambos os autores o limite inferior do Alpha de Cronbach é de 0,70. Apresentamos, assim, no Quadro 7, os resultados da análise.

Quadro 7 – Análise do pré-teste

Construtos	Alpha de Cronbach
Visão Compartilhada (público 01)	0,847
Comunicação Aberta (público 01)	0,877
Cultura de Confiança (público 01)	0,880
Orientação do Serviço ao Consumidor (público 01)	0,943
Qualidade do Serviço do Varejo Percebida (público 02)	0,900
Experiência do Consumidor (público 02)	0,905

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Conforme observado no Quadro 7, todos os constructos superaram os índices de 0,70 estabelecidos e desejados, dentro da análise de Alpha de Cronbach.

3.2.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados final conta com dois questionários, sendo um aplicado para os funcionários do varejo e o segundo questionário foi aplicado para os consumidores que foram atendidos pelos funcionários do varejo. O questionário aplicado para os funcionários composto por 21 questões e o mesmo foi aplicado presencialmente. Além das relativas, a coleta de dados referente aos constructos pesquisados, também fizemos a qualificação dos respondentes, sendo estas formadas por oito questões.

Quadro 8 – Questões de qualificação dos entrevistados – Funcionários

Bloco 05	
V22	Caso queira sugerir algo para a empresa, que seja relevante e que possa ajudar no seu desempenho no atendimento
V23	Qual nota você daria para o seu atendimento (1 a 10):
V24	Numero de Identificação do Vendedor: Genero: Idade: Formação: Tempo na função de vendedor: Tempo na atual empresa na função de vendedor:

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Os questionários aplicados aos consumidores testam dois constructos, sendo que, para o constructo “*qualidade do serviço do varejo*”, contém dezenove questões. Para a mensuração do constructo “*experiência do consumidor*”, contendo doze questões. Além das questões para mensuração dos constructos, foram feitas oito questões de qualificação dos consumidores.

Quadro 9 – Questões de qualificação dos entrevistados – Consumidores

Bloco 06	
Q20	Nome do Vendedor que atendeu o Consumidor Genero: Idade: Formação: Tempo da última compra nesta Loja: A compra realizada foi na linha de produtos: Realizou compras neste periodo na referida loja também na loja Virtual (Online): - quando o entrevistado era do ambiente off line Realizou compras neste período na referida loja também na loja Física (offline): - quando o entrevistado era do ambiente on line Sendo a resposta afirmativa (sim) em qual período:

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

3.2.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por uma *survey*, ou também conhecida como levantamento, que é uma técnica que se faz através de uma utilização de um questionário aplicado aos entrevistados envolvendo um número satisfatório de respondentes e uma série de perguntas (COOPER; SCHINDLER, 2004; MALHOTRA, 2005; 2012). A pesquisa foi realizada de forma presencial, em que um entrevistador, inicialmente, aplica o questionário ao funcionário (público 01), e após dez consumidores (público 02), atendidos por este, assim o consumidor ao final da entrevista indicava o nome do vendedor que lhe atendeu.

A pesquisa foi realizada no período de 01 de novembro de 2017 a 31 de janeiro de 2018, sendo que ambas as coletas de dados foram realizadas por uma empresa especializada em coleta de dados. No transcorrer da pesquisa, foram realizados contatos por meios eletrônicos com o instituto de pesquisa, a fim de acompanhar o andamento da coleta e para verificar possíveis dúvidas.

O questionário dos vendedores tinha 21 questões e o dos consumidores tinha 31 questões, e que todos os questionários foram mensurados por escala tipo Likert com sete pontos. Ambos os questionários tinham, ainda, as questões de qualificação, que performavam mais cinco questões para os vendedores e atendentes e mais seis questões para os consumidores de ambos os estudos.

Os questionários podem ser visualizados nos Apêndices deste trabalho (A e B), sendo que do total de 100 vendedores e 1000 foram aproveitados 82 vendedores; desta forma, foram utilizados 820 consumidores representando, assim, 82% da definição do público amostral.

4 RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados e, para tanto, inicialmente, vamos desenvolver sobre a caracterização da amostra pesquisada. Após será feita a análise dos dados, através da modelagem de equações estruturais que se deu por meio da etapa 01, que é modelo de medida (validade convergente e discriminante), e a etapa 02, modelo estrutural (análise do modelo proposto através dos índices de ajustamento, bem como, por meio das relações estruturais, por intermédio da confirmação das hipóteses propostas).

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DA AMOSTRA

Os dados foram coletados através da presença de um pesquisador no Estudo 01, no qual ele esteve nas lojas fisicamente para fazer as entrevistas. Inicialmente, pesquisando com os vendedores e, após isto, buscando dez consumidores que foram atendidos por estes vendedores e, para que isto fosse possível, foram em média três dias em cada loja. Das 85 lojas da empresa, foram selecionadas dezoito unidades, em dez cidades diferentes, para que o instituto de pesquisa realizasse o trabalho, sendo que essa seleção ocorreu para que se buscasse lojas em diferentes regiões, bem como em formatos menores, e cidades com densidades demográficas maiores e menores.

Tabela 1 – Lojas participantes

Cidade	Lojas	Quantidade Vendedores	Respondentes
Canoas	2	14	7
Gravataí	2	14	7
Porto Alegre	4	36	24
Igrejinha	1	7	4
Parobé	1	10	7
Taquara	1	8	4
Três Coroas	1	6	4
Dois Irmãos	1	17	11
Novo Hamburgo	4	31	20
São Leopoldo	1	17	12
	18	160	100
Total de Vendedores das 85 lojas é de 630			

Fonte: elaborada pelo autor (2018).

4.1.1 Perfil da amostra dos funcionários

Analisando as notas que os próprios vendedores se concederam, a fim de avaliar o seu serviço de atendimento prestado, foram de 8,0, em uma variação de 1,0 a 10,0, sendo que dos 82 vendedores, 80 deram uma nota para si mesmos e dois não prestaram esta informação.

Tabela 2 – Nota do vendedor

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	
					Padrão	Variância
Nota Vendedor	80	6,0	10,0	8,416	,8702	,757

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Na classificação do gênero, por meio da qual foram elencadas três alternativas (1-Masculino, 2-Feminino e 3-Outros), onde tivemos 79 vendedores respondendo, sendo que destes 54,4% são do gênero masculino e 45,6% do gênero feminino.

Tabela 3 – Gênero

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Masculino	43	52,4	54,4
Feminino	36	43,9	45,6
Total	79	96,3	100,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

A idade média dos funcionários é de 37 anos, sendo que a menor idade é de 19 anos e a maior idade é de 64 anos. A participação foi de 77 respondentes, sendo que cinco deles não responderam esta questão.

Tabela 4 – Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média
Idade	77	19,0	64,0	37,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

A escolaridade dos funcionários ficou com uma maior participação do ensino médio, com 84,10%, sendo que somente um deles tem pós-graduação e nenhum tem mais que pós-graduação, salientando que o requisito exigido pela empresa é, justamente, de ensino médio.

Tabela 5 – Escolaridade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Ensino Médio	69	84,1	84,1
Graduação	12	14,6	14,6
Pós Graduação	1	1,2	1,2
Mais que pós	0	0,0	0,0
Total	82	100,0	100,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Quanto ao tempo em que o funcionário desempenha a função de vendedor e ao seu tempo de trabalho na empresa, percebe-se que a média de desempenho da função de vendedor é de 3,28, ou seja, 3 anos e 4 meses, enquanto que ao tempo de empresa o mesmo apresenta média de 2,39 anos, o que corresponde a 2 anos e 5 meses.

Tabela 6 – Tempo de vendedor e Tempo de empresa

	N	Mínimo	Máximo	Média
Tempo de Vendedor	82	1,0	5,0	3,280
Tempo de Empresa	82	1,0	5,0	2,390

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

4.1.2 Perfil da amostra dos consumidores

Em relação aos consumidores entrevistados, percebemos que 61% dos que responderam são do sexo masculino e 39% do sexo feminino, onde tivemos a participação de 811 consumidores.

Tabela 7 – Gênero

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Masculino	495	60,3	61,0
Feminino	316	38,5	39,0
Total	811	98,8	100,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

A formação deste consumidor fica muito concentrada no ensino médio, sendo que do total da porcentagem válida, 74% estão presentes nesta faixa de formação, com a graduação representando outros 20,9%.

Tabela 8 – Escolaridade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Ensino Médio	602	73,3	74,0
Graduação	170	20,7	20,9
Pós Graduação	41	5,0	5,0
Total	813	99,0	100,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Já a idade deste consumidor ficou com uma média de 39 anos, sendo que a idade mínima foi de 19 anos e a máxima de 79 anos.

Tabela 9 – Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média
Idade	814	18,0	79,0	39,3

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Em relação às linhas de produtos compradas por estes consumidores em que pesquisamos Móveis, Eletrodomésticos, Construção e Ferramentas, percebe-se uma maior participação em Construção com 32%, mas as demais linhas variaram entre 20,07% e 25,7%

Tabela 10 – Linhas de produtos

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Móveis	174	21,2	21,3
Eletrodomésticos	210	25,6	25,7
Construção	263	32,0	32,2
Ferramentas	169	20,6	20,7
Total	816	99,4	100,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Em relação ao período de realização da última compra, fica bastante forte a compra nos últimos três meses, sendo que mesmo que o consumidor esteja na loja não necessariamente ele tenha comprado neste momento, podendo ser este em momentos anteriores, até porque o requisito é que o mesmo já tenha comprado na loja e a sua ligação com o vendedor.

Desta forma, 72% dos consumidores que responderam compraram nos últimos três meses, conforme apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Última compra

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Menos de 3 meses	578	0,70	0,72
Mais de 03 Meses	225	0,27	0,28
Total	803	0,98	100,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Um fato que chama atenção é a baixa participação dos entrevistados em compras on-line, no qual somente 11% das pessoas já compraram on-line, bem como, o período da última compra foi há mais de três meses, onde se comparado com as compras offline a concentração delas fica maior abaixo de três meses. Isso pode ser explicado pelo fato da pesquisa ser realizada no ambiente offline (loja física).

Tabela 12 – Compra on-line – Mesma loja offline

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Sim	90	11,0	11,1
Não	720	87,7	88,9
Total	810	98,7	100,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Tabela 13 – Período que realizou a compra na loja on-line

Período que realizou a compra na loja On Line			
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Menos de 03 meses	28	3,4	31,1
Mas de 03 meses	43	5,2	47,8
01 a 02 anos	6	,7	6,7
Mais de 03 Anos	13	1,6	14,4
Total	90	11,0	100,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Quando fizemos uma relação entre os consumidores na loja física (ambiente offline) e que, também, já haviam comprado na mesma loja on-line, notamos que não existe uma diferença significativa quando se refere ao gênero, idade e escolaridade, sendo este apenas um estudo para fazer uma breve relação, visto que isso não faz parte dos objetivos desta pesquisa.

Tabela 14 – Gênero

	Off Line	On Line	Variação
Masculino	61,0	61,8	-0,8
Feminino	39,0	38,2	0,8
Outros	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Tabela 15 – Idade

	Off Line	On Line	Variação
Idade	39,3	39,6	-0,3

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Tabela 16 – Escolaridade

	Off Line	On Line	Variação
Ensino Médio	74,0	68,9	5,1
Graduação	20,0	26,7	-6,7
Pós Graduação	5,0	4,4	0,6
Total	99,0	100,0	100,0

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Assim sendo, quando comparamos as médias dos clientes que compraram no offline com as médias dos clientes que compraram, também, no on-line, percebemos que não existe uma variação significativa.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ITENS

Com o objetivo de apresentar os aspectos quantitativos, bem como demonstrar as características de cada constructo, e como elas estão se comportando no estudo por meio da média e desvio padrão das variáveis pesquisadas, realizamos a análise estatística descritiva. A pesquisa foi realizada com captação primária e os dados foram medidos através de uma escala tipo Likert de sete pontos. A apresentação das variáveis será separada por grupo de amostra, ou seja, inicialmente serão apresentadas as variáveis que foram captadas junto aos funcionários que desempenham o papel de vendedores junto as lojas físicas e, em seguida, serão trazidas as variáveis que foram captadas junto ao consumidor atendido por esses funcionários.

4.2.1 Análise descritiva dos itens – Amostra funcionários

Os dados a serem analisados na Tabela 17 são referentes ao Público 01.01 (funcionários do varejo), que trabalham na atividade de atendimento ao consumidor, desempenhando a função de vendedor. Assim, percebemos que no constructo “*visão compartilhada*” a maior média ficou com “V3-objetivo comum” (5,65), mas o desvio padrão foi da “V4-visão total” (1,60), mostrando que esta variável tem uma variação maior em relação à média.

Já no constructo “*comunicação aberta*”, a variável “V7-ideias compartilhadas abertamente” (5,67) foi a que mostrou a maior média, sendo que o desvio padrão ficou com a variável “V8-oportunidades frequentes” (1,73). No constructo “*cultura de confiança*”, temos a maior média com a variável “V11-interação entre funcionários” (5,56), e o desvio padrão deste constructo ficou maior na variável “V10-integridade dos membros” (1,40).

No último constructo desta coleta realizada com os funcionários que desempenham o papel de vendedor, temos o da “*orientação do serviço ao consumidor*”, sendo inclusive o que apresenta as maiores médias em suas variáveis, destacando que a maior média ficou com a variável “V19-esforço para ajudar ao cliente” (6,48) e o desvio padrão maior ficou com a “V21-supera a concorrência” (1,45), sendo que esta, inclusive, ficou com a menor média (5,37).

Desta forma, destacamos o constructo “*orientação do serviço ao consumidor*”, que ficou com a maior média de todas as variáveis medidas, evidenciando principalmente “V19-esforço para ajudar o cliente” (6,48), e a menor média ficou com a variável “V13-não tenho certeza da confiança” (5,06), que igualmente representa o mesmo constructo. O maior desvio padrão ficou com a variável “V8-oportunidades frequentes” (1,73), que representa o constructo “*comunicação aberta*”, já a variável “V19-esforço para ajudar o cliente” (0,82) apresenta o menor desvio padrão.

Tabela 17 – Estatística descritiva – Variáveis pesquisadas – Funcionários

Construto	Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Visão Compartilhada (VC)	V1 - Espírito de Equipe	82	1,0	7,0	5,07	1,52
	V2 - Trabalho em Equipe	82	1,0	7,0	5,26	1,36
	V3 - Objetivo Comum	82	1,0	7,0	5,65	1,38
	V4 - Visão Total	82	1,0	7,0	5,11	1,60
Comunicação Aberta (CA)	V5 - Amplo Compartilhamento	82	1,0	7,0	5,22	1,45
	V6 - Compartilhamento de Informações Relevantes	82	1,0	7,0	5,18	1,48
	V7 - Ideias Compartilhadas Abertamente	82	1,0	7,0	5,67	1,39
	V8 - Oportunidades Frequentes	82	1,0	7,0	5,44	1,73
	V9 - Compartilhamento de Experiências e Problemas	82	1,0	7,0	5,40	1,38
Cultura da Confiança (CC)	V10 - Integridade dos Membros	82	2,0	7,0	5,29	1,40
	V11 - Interseção entre Funcionários	82	3,0	7,0	5,56	1,26
	V12 - Honestos e Confiáveis	82	2,0	7,0	5,27	1,36
	V13 - Não tenho Certeza da Confiança	82	3,0	7,0	5,06	1,13
Orientação do Serviço ao Consumidor (OC)	V14 - Melhorar a Qualidade do Serviço	82	3,0	7,0	6,24	1,03
	V15 - Ideias Específicas de Melhora do Serviço	82	3,0	7,0	6,06	1,11
	V16 - Sugestões de Melhorar o Serviço	82	3,0	7,0	5,87	1,05
	V17 - Esforço no Trabalho	82	1,0	7,0	6,22	1,03
	V18 - Esforço para Entender o Consumidor	82	1,0	7,0	6,32	1,00
	V19 - Esforço para Ajudar o Cliente	82	2,0	7,0	6,48	0,82
	V20 - Funcionamento Eficientes	82	2,0	7,0	5,78	1,39
	V21 - Supera a Concorrência	82	2,0	7,0	5,37	1,45

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

4.2.2 Análise descritiva dos itens – Amostra consumidores

Os dados a serem analisados na Tabela 18 são referentes a coleta realizada com o Público 02.01, que são consumidores que compraram e foram atendidos pelos funcionários (Público 01.01). Assim, nesta iremos fazer, inicialmente, a análise do constructo “*qualidade do serviço do varejo percebido*”, onde percebemos que a variável “Q19-horário de funcionamento” (6,57), teve a maior média, seguida pela “Q8-funcionários que inspiram confiança” (6,45); já o maior desvio padrão ficou com a variável “Q2-layout facilita a locomoção” (1,57) e com a “Q1-layout da loja facilita cliente” (1,22), ou seja, a maior variação entre as médias está no que se refere ao layout.

Já em relação ao constructo “*experiência do consumidor*”, a variável “EX5-insatisfeito/satisfeito” (5,69), relacionada ao prazer do consumidor, demonstra a maior média e, analisando mais, percebemos que as melhores médias ficam, justamente,

na questão do prazer do consumidor na variável “EX04-desagradável/agradável” (5,55), e “EX6-desengajado/encorajado” (5,37). Já o maior desvio padrão está na variável “EX8-nada encantado/muito encantado” (1,51), que analisa o lazer, e na “EX12-nada maravilhoso/muito maravilhoso” (1,35).

Tabela 18 – Estatística descritiva – Variáveis pesquisadas – Consumidores

Construto		Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Qualidade do Serviço do Varejo Percebido	Aspectos Físicos	Q1 - Layout da Loja Facilita ao Cliente	820	2,0	7,0	6,00	1,22
		Q2 - Layout Facilita a Locomoção	820	1,0	7,0	5,62	1,57
	Confiabilidade	Q3 - Cumpre Dentro do Prazo	820	2,0	7,0	6,15	0,97
		Q4 - Cumpre com a Promessa	820	2,0	7,0	6,06	1,05
		Q5 - Realiza Serviços Corretos na Primeira Vez	820	1,0	7,0	6,18	1,13
		Q6 - Mercadorias Disponíveis	820	1,0	7,0	5,96	1,15
	Intereção dos Funcionários	Q7 - Funcionários Condições de Sanar Dúvidas	820	1,0	7,0	6,32	1,00
		Q8 - Funcionários Inspiram Confiança	820	2,0	7,0	6,45	0,82
		Q9 - Cliente se Sente Seguro	820	1,0	7,0	6,43	0,85
		Q10 - Funcionários Disponíveis em Atender	820	2,0	7,0	6,32	0,89
		Q11 - Funcionários Presta Informações Corretas	820	2,0	7,0	6,40	0,87
		Q12 - Funcionários Disponíveis para Sanar Dúvidas	820	2,0	7,0	6,36	0,88
		Q13 - Atendimento Personalizado	820	1,0	7,0	6,25	1,02
	Soluções dos Problemas	Q14 - Funcionários Cordiais	820	1,0	7,0	6,42	0,84
		Q15 - Funcionários Cordiais ao Telefone	820	2,0	7,0	6,33	0,90
Q16 - Interesse Sincero em Resolver Problemas		820	1,0	7,0	6,19	1,01	
Políticas Internas	Q17 - Funcionários Habilitados a Solucionar Dúvidas e Reclamações	820	2,0	7,0	6,26	0,90	
	Q18 - Produtos de Alta Qualidade	820	2,0	7,0	6,37	0,93	
Experiência do Consumidor	Humor	Q19 - Horário de Funcionamento	820	2,0	7,0	6,57	0,79
		EX1 - Mal/Bom	820	1,0	7,0	5,24	1,20
		EX2 - Triste/Feliz	820	1,0	7,0	5,35	1,23
	Prazer	EX3 - Desanimado/Animado	820	1,0	7,0	5,14	1,13
		EX4 - Desagradável/Agradável	820	1,0	7,0	5,55	1,33
		EX5 - Insatisfeito/Satisfeito	820	1,0	7,0	5,69	1,20
	Lazer	EX6 - Desengajado/Encorajado	820	1,0	7,0	5,37	1,15
		EX7 - Nada Relaxado/Muito Relaxado	820	1,0	6,0	4,72	1,08
		EX8 - Nada Encantado/Muito Encantado	820	1,0	7,0	4,72	1,51
	Diferença	EX9 - Nada Revigorado/Muito Revigorado	820	1,0	7,0	5,03	1,22
EX10 - Igual Outras/Foi Única		820	1,0	7,0	5,33	1,22	
EX11 - Esquecer Rápidamente/Lembrar Sempre		820	2,0	7,0	5,08	1,33	
		EX12 - Nada Maravilhosa/Muito Maravilhosa	820	1,0	7,0	5,04	1,35

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

4.3 PREPARAÇÃO DOS DADOS

4.3.1 Dados ausentes (*missing data*)

Segundo a recomendação de Hair et al. (2009), quando os casos ausentes representem mais de 10% da amostra, estes devem ser substituídos pela média; já Kline (2011) alerta que esse índice não deve ultrapassar 10%, pois pode vir a reduzir a confiabilidade dos dados estatísticos.

Como já mencionado, possuímos dois públicos pesquisados neste estudo das lojas offline: um formado por funcionários (Público 01.01) e outro por consumidores (Público 02.01). Assim sendo, iremos fazer a análise dos dados ausentes de forma separada, porque o Público 02.01 é ligado ao Público 01.01, ocorrendo que possuímos uma proporção de 1x10, ou seja, para cada um entrevistado do Público 01.01 temos dez entrevistados do Público 02.01. Dessa forma, para analisar a ausência, serão utilizadas as bases completas não transformadas em médias.

4.3.1.1 Dados ausentes – Funcionários

Como pode ser analisado junto a Tabela 17, não foi identificado nenhum dado ausente, ou seja, dos 82 funcionários que estão habilitados a serem medidos todos foram relacionados, salientando que todas as entrevistas foram realizadas de forma pessoal junto aos entrevistados, mas para que eles estivessem habilitados a serem analisados existia a necessidade de identificação. Desta forma, não se fez necessário nenhum ajuste na base de dados no decorrer de sua preparação dos dados.

4.3.1.2 Dados ausentes – Consumidores

Não houve dados ausentes nesta pesquisa. Em virtude da entrevista pessoal, todos os questionários foram respondidos de forma completa.

4.3.2 Observações atípicas (*outliers*)

Observações atípicas consistem em uma combinação única de características peculiares e diferentes na amostra de dados; assim sendo, os valores incomuns de uma variável podem ser altos ou baixos, quando comparadas com outros casos (HAIR

et al., 2009). Para evitar distorções das variâncias e covariâncias entre as variáveis que possam vir a prejudicar os resultados das análises a serem realizadas através da Modelagem das Equações Estruturais – MEE (GARSON, 2012). Sendo assim, é indicada uma avaliação nos dados para evitar influências destas observações atípicas na pesquisa. (HAIR et al., 2009).

Para tanto, Hair et al. (2009) sugerem que estas observações atípicas sejam localizadas através da análise da distância de Mahalanobis (D^2), que consiste na medição da distância de cada dado em um espaço multidimensional em um ponto em comum, sendo que o autor indica que quando o valor de D^2/df (grau de liberdade), por maior que 3,0 existem observações atípicas, devendo esta ser excluída da pesquisa.

Na Tabela 19 apresentamos os dez maiores D^2/df , demonstrando, assim, que somente um caso, o vendedor 60, foi retirado (Vend60, 3,45), pelo fato do mesmo ter ultrapassado o valor de 3,0 indicado para o grau de liberdade.

Tabela 19 – Estatística descritiva das variáveis – *Outliers*

Valores	Vendedor	Mahalanobis	D2/df	Decisão
Maiores	Vend60	179,32409	3,45	Retirado
	Vend31	138,6035	2,67	Mantido
	Vend14	113,81648	2,19	Mantido
	Vend14	109,49522	2,11	Mantido
	Vend14	107,23386	2,06	Mantido
	Vend14	107,00445	2,06	Mantido
	Vend14	105,39176	2,03	Mantido
	Vend14	105,35299	2,03	Mantido
	Vend09	105,31271	2,03	Mantido
	Vend14	105,05351	2,02	Mantido

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

4.3.3 Normalidade

A normalidade consiste na suposição mais fundamental de uma análise multivariada, e ela está relacionada com a forma de distribuição dos dados de uma variável métrica individual, a qual se avalia o quanto normal está a distribuição, tendo como referência os métodos estatísticos (HAIR et al., 2009). Nesta análise de normalidade é avaliada a assimetria e a curtose dos dados.

A assimetria é responsável por apresentar o equilíbrio da distribuição, não podendo essa assumir valor superior a 3. O valor pode ser positivo ou negativo, sendo que quando este é positivo demonstra que muitos casos estão abaixo da média e, quando o valor for negativo, demonstra que muitas ocorrências ficaram acima da média. (HAIR et al., 2009).

A curtose demonstra a elevação ou o achatamento da distribuição quando comparada a normal, sendo aceitos valores até 10, em que os valores podem ser positivos ou negativos. Quando eles são positivos, indicam uma elevação da distribuição e quando são negativos, indicam o achatamento da distribuição. (HAIR et al., 2009).

Desta forma, temos que todos os valores da assimetria (conforme a Tabela 20) são menores que três, respeitando, assim, o que indicam Hair et al. (2009), sendo que a menor assimetria ficou com a variável Q19 (-2,681), a maior assimetria ficou com a EX8 (0,083). A curtose indica que não ultrapasse o valor de 10 e, em nosso modelo, possuímos a variável V19 (9,857) como o maior indicador, mas, ainda, respeitando o valor máximo sugerido, sendo que a menor curtose ficou com a variável V13 (-0,904). Assim, ambas as medidas de assimetria e de curtose foram respeitadas. (HAIR et al., 2009).

Tabela 20 – Teste de normalidade – Assimetria e Curtose

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
				Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
V1 - Espírito de Equipe	819	5,071	1,5127	-,993	,085	,564	,171
V2 - Trabalho em Equipe	819	5,255	1,3522	-,887	,085	,403	,171
V3 - Objetivo Comum	819	5,645	1,3746	-1,353	,085	1,829	,171
V4 - Visão Total	819	5,109	1,5944	-,904	,085	,260	,171
V5 - Amplo Compartilhamento	819	5,220	1,4418	-,830	,085	,246	,171
V6 - Compartilhamento de Informações Relevantes	819	5,184	1,4673	-,950	,085	,622	,171
V7 - Ideias Comportilhadas Abertamente	819	5,670	1,3814	-1,291	,085	1,399	,171
V8 - Oportunidades Frequentes	819	5,437	1,7198	-1,115	,085	,206	,171
V9 - Compartilhamento de Experiências e Problemas	819	5,402	1,3707	-1,007	,085	,869	,171
V10 - Integridade dos Membros	819	5,295	1,3918	-,563	,085	-,730	,171
V11 - Intereção entre Funcionários	819	5,560	1,2518	-,775	,085	-,411	,171
V12 - Honestos e Confiáveis	819	5,272	1,3498	-,582	,085	-,502	,171
V13 - Não tenho Certeza da Confiança	819	5,059	1,1184	-,016	,085	-,904	,171
V14 - Melhorar a Qualidade do Serviço	819	6,243	1,0198	-1,610	,085	2,214	,171
V15 - Ideias Específicas de Melhora do Serviço	819	6,061	1,1095	-1,198	,085	,787	,171
V16 - Sugestões de Melhorar o Serviço	819	5,866	1,0461	-,564	,085	-,616	,171
V17 - Esforço no Trabalho	819	6,220	1,0256	-2,086	,085	6,720	,171
V18 - Esforço para Entender o Consumidor	819	6,319	,9987	-2,443	,085	8,632	,171
V19 - Esforço para Ajudar o Cliente	819	6,475	,8157	-2,561	,085	9,857	,171
V20 - Funcionamento Eficientes	819	5,779	1,3805	-1,303	,085	,971	,171
V21 - Supera a Concorrência	819	5,364	1,4448	-,850	,085	-,129	,171
Q1 - Layout da Loja Facilita ao Cliente	819	6,005	1,2242	-1,376	,085	1,413	,171
Q2 - Layout Facilita a Locomoção	819	5,623	1,5662	-,962	,085	-,180	,171
Q3 - Cumpre Dentro do Prazo	819	6,153	,9739	-1,527	,085	2,881	,171
Q4 - Cumpre com a Promessa	819	6,057	1,0549	-1,493	,085	3,002	,171
Q5 - Realiza Serviços Corretos na Primeira Vez	819	6,179	1,1333	-2,276	,085	6,651	,171
Q6 - Mercadorias Disponíveis	819	5,956	1,1461	-1,194	,085	1,419	,171
Q7 - Funcionários Condições de Sanar Dúvidas	819	6,319	1,0011	-2,122	,085	6,397	,171
Q8 - Funcionários Inspiram Confiança	819	6,446	,8217	-1,833	,085	4,487	,171
Q9 - Cliente se Sente Seguro	819	6,432	,8384	-2,075	,085	5,971	,171
Q10 - Funcionários Disponíveis em Atender	819	6,324	,8771	-1,714	,085	4,348	,171
Q11 - Funcionários Presta Informações Corretas	819	6,410	,8566	-1,913	,085	4,902	,171
Q12 - Funcionários Disponíveis para Sanar Dúvidas	819	6,366	,8650	-1,679	,085	3,512	,171
Q13 - Atendimento Personalizado	819	6,256	1,0207	-1,574	,085	2,421	,171
Q14 - Funcionários Cordiais	819	6,426	,8350	-2,146	,085	6,922	,171
Q15 - Funcionários Cordiais ao Telefone	819	6,333	,8955	-1,893	,085	4,990	,171
Q16 - Interesse Sincero em Resolver Problemas	819	6,192	1,0079	-1,777	,085	4,097	,171
Q17 - Funcionários Habilitados a Solucionar Dúvidas e Reclamações	819	6,261	,8969	-1,597	,085	3,488	,171
Q18 - Produtos de Alta Qualidade	819	6,371	,9311	-1,903	,085	4,037	,171
Q19 - Horário de Funcionamento	819	6,568	,7857	-2,681	,085	9,801	,171
EX1 - Humor - Mal/Bom	819	5,244	1,1884	-,634	,085	1,030	,171
EX2 - Humor - Triste/Feliz	819	5,359	1,2235	-,868	,085	1,467	,171
EX3 - Humor - Desanimado/Animado	819	5,143	1,1245	-1,214	,085	2,980	,171
EX4 - Prazer - Desagradável/Agradável	819	5,552	1,3224	-,755	,085	,172	,171
EX4 - Prazer - Desagradável/Agradável	819	5,698	1,1962	-,962	,085	1,376	,171
EX6 - Prazer - Desengajado/Encorajado	819	5,375	1,1415	-1,630	,085	4,869	,171
EX7 - Lazer - Nada Relaxado/Muito Relaxado	819	4,726	1,0724	-,655	,085	,473	,171
EX8 - Lazer - Nada Encantado/Muito Encantado	819	4,724	1,5110	,083	,085	-,843	,171
EX9 - Lazer - Nada Revigorado/Muito Revigorado	819	5,035	1,2162	-1,016	,085	1,256	,171
EX10 - Diferença - Igual Outras/Foi Única	819	5,336	1,2156	-,496	,085	,291	,171
EX11 - Diferença - Esquecer Rápidamente/Lembrar Sempre	819	5,084	1,3246	-,057	,085	-,807	,171
EX12 - Nada Maravilhosa/Muito Maravilhosa	819	5,044	1,3444	-,038	,085	-,446	,171

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

4.3.4 Linearidade

Na linearidade é possível analisar a correlação existente entre as variáveis, testando, assim, o padrão de associação e correlação entre cada par de variáveis. Dessa forma, para verificar a linearidade, é indicado o teste de Correlação de Pearson, sendo que ele atribui valores que variam entre -1 e + 1, em que quanto mais próximo de zero menor será a relação existente entre as variáveis (HAIR et al., 2009). Ainda deve ser observado, segundo Kline (2011), as inter-relações que assumirem um valor acima de 0,85, sendo que estas são consideradas redundantes.

Desta forma, percebeu-se que não tem variável redundante no teste de Correlação de Pearson, uma vez que todas ficaram abaixo de 0,85, conforme indicado por Kline (2011).

4.4 ANÁLISE DO MODELO DE MEDIDA

Após a etapa da caracterização da amostra e preparação dos dados, deu-se início a validação do modelo de medida através da validade convergente e da validade discriminante, utilizando o software AMOSTM20.

4.4.1 Validade convergente

Refere-se ao grau de concordância ou convergência entre os itens de um mesmo constructo (HAIR et al., 2009). Através do Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Extraída, a validade convergente pode ser mensurada e, para isto, segundo Hair et al. (2009), mencionam que devemos realizar a análise da significância das cargas fatoriais de cada constructo, considerando as cargas padronizadas, devemos realizar a análise fatorial confirmatória, na medida em que se analisa a interligação das cargas dos indicadores com seus constructos, bem como, a quantidade de erro medida para cada variável e as estimativas de valores entre os constructos.

A análise das cargas fatoriais foi realizada a partir do *t-values* das variáveis de cada constructo, sendo a significância dessas de $p < 0,05$. Logo, efetuou-se a verificação das cargas padronizadas que, segundo Hair et al. (2009), devem possuir

um valor superior a 0,50, ou seja, que expliquem ao menos 50% da variável e o que fará o erro ser menor que 50%.

Dessa forma, na Tabela 21 podemos perceber que o constructo Cultura da Confiança (CC) apresenta uma variância explicada de 0,036, ou seja, muito abaixo do que se sugere de 0,50; já analisando a significância das variáveis, percebemos que, neste constructo, temos uma variável a V13, com 0,226 e quando a variância explicada fica em 0,051, gerando um erro muito significativo de 0,949, ou seja, 94,9% não ajuda a explicar o constructo. Adotamos para análise que toda variável com carga fatorial menor que 0,50 será excluída do modelo.

Analisando os constructos de Qualidade Percebida (QP) as variáveis Q1 (0,399), Q2 (0,295), Q3 (0,493), Q4 (0,435), Q5 (0,420), Q6 (0,401) e Q7 (0,494) apresentam baixa significância e explicam menos da metade do constructo. No constructo Experiência do Consumidor (EX), as variáveis EX1 (0,478), EX8 (0,391), EX11 (0,448) e EX12 (0,413) não atendem a necessidade de serem maior de 0,500 para que expliquem no mínimo metade do constructo.

Tabela 21 – Análise de cargas fatoriais

Construto	Variável	Carga fatorial Padronizada	Variância Explicada	Erro	Sig	
CC	→	V12	0,761	0,579	0,421	
CC	→	V11	0,673	0,453	0,547	***
CC	→	V10	0,849	0,721	0,279	***
CC	→	V13	0,226	0,051	0,949	***
VC	→	V3	0,603	0,364	0,636	
VC	→	V2	0,645	0,416	0,584	***
VC	→	V1	0,703	0,494	0,506	***
VC	→	V4	0,788	0,621	0,379	***
CA	→	V7	0,737	0,543	0,457	
CA	→	V6	0,726	0,527	0,473	***
CA	→	V5	0,850	0,723	0,278	***
CA	→	V8	0,711	0,506	0,494	***
CA	→	V9	0,623	0,388	0,612	***
OS	→	V14	0,751	0,564	0,436	
OS	→	V15	0,708	0,501	0,499	***
OS	→	V16	0,663	0,440	0,560	***
OS	→	V17	0,832	0,692	0,308	***
OS	→	V18	0,747	0,558	0,442	***
OS	→	V19	0,637	0,406	0,594	***
OS	→	V20	0,735	0,540	0,460	***
OS	→	V21	0,642	0,412	0,588	***
QP	→	Q1	0,399	0,159	0,841	
QP	→	Q2	0,295	0,087	0,913	***
QP	→	Q3	0,493	0,243	0,757	***
QP	→	Q4	0,435	0,189	0,811	***
QP	→	Q5	0,420	0,176	0,824	***
QP	→	Q6	0,401	0,161	0,839	***
QP	→	Q7	0,494	0,244	0,756	***
QP	→	Q8	0,582	0,339	0,661	***
QP	→	Q9	0,582	0,339	0,661	***
QP	→	Q10	0,556	0,309	0,691	***
QP	→	Q11	0,613	0,376	0,624	***
QP	→	Q12	0,546	0,298	0,702	***
QP	→	Q13	0,453	0,205	0,795	***
QP	→	Q14	0,618	0,382	0,618	***
QP	→	Q15	0,579	0,335	0,665	***
QP	→	Q16	0,532	0,283	0,717	***
QP	→	Q17	0,542	0,294	0,706	***
EX	→	EX1	0,478	0,228	0,772	***
EX	→	EX2	0,626	0,392	0,608	***
EX	→	EX3	0,612	0,375	0,625	***
EX	→	EX4	0,529	0,280	0,720	***
EX	→	EX5	0,697	0,486	0,514	***
EX	→	EX6	0,774	0,599	0,401	***
EX	→	EX7	0,525	0,276	0,724	***
EX	→	EX8	0,391	0,153	0,847	
EX	→	EX9	0,509	0,259	0,741	***
EX	→	EX10	0,544	0,296	0,704	***
EX	→	EX11	0,448	0,201	0,799	***
EX	→	EX12	0,413	0,171	0,829	***
QP	→	Q18	0,509	0,259	0,741	***
QP	→	Q19	0,642	0,412	0,588	***

Nota: 1) Variância Explicada = Carga²; 2) Erro = 1 - Variância Explicada

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa – análise SPSS22 + AMOS20 (2018).

A confiabilidade simples foi realizada através do Alpha de Cronbach, na qual consideramos valores indicados devem ser iguais ou superiores a 0,70 (HAIR et al., 2009), sendo que, além deste indicador, também é sugerido pelo autor a Confiabilidade Composta (CC), que visa analisar se todas elas representam o mesmo constructo, e os valores sugeridos pelo autor são de iguais ou superiores a 0,70. A Variância Extraída (AVE), que explica o quanto de cada a variância total de cada variável foi utilizada para compor a avaliação do constructo.

No ajuste do modelo realizado e apresentado na Tabela 22, percebemos que os constructos VC – Visão Compartilhada e CA – Comunicação Aberta, foram agrupados porque eles alcançaram uma confiabilidade maior em relação a sua forma individual, atendendo a todos os indicadores de confiabilidade, o que, também, colaborou para a validade discriminante que será apresentada adiante. Isso porque VC e CA possuem uma correlação de 0,972, ou seja, uma variância compartilhada de explicação de 94,5%. Além do agrupamento, também notamos que a variável V3 foi excluída do modelo.

Tabela 22 – Correlação de constructos

	CC	CA	OS	Quali	EX	VC
CC	1,000					
CA	0,613	1,000				
OS	0,385	0,631	1,000			
Quali	-0,012	-0,018	-0,002	1,000		
EX	0,009	-0,016	-0,061	0,126	1,000	
VC	0,817	0,972	0,634	-0,042	-0,047	1,000

Tabela de Correlação entre os construtos

	CC	CA	OS	Quali	EX	VC
CC	1,000					
CA	0,376	1,000				
OS	0,148	0,398	1,000			
Quali	0,000	0,000	0,000	1,000		
EX	0,000	0,000	0,004	0,016	1,000	
VC	0,667	0,945	0,402	0,002	0,002	1,000

Tabela de Corelação dos Construção elevado ao quadrado

Fonte: elaborada pelo autor (2018).

O constructo CC – Cultura da Confiança teve a exclusão da variável V13; assim, o modelo ficou mais ajustado uma vez que melhorou o Alpha de Cronbach, a Confiabilidade Composta e ajustou a Variância Extraída. No constructo OS – Orientação do Serviço ao Consumidor, o ajuste não foi necessário mantendo-se todas as variáveis, conforme a Tabela 23.

No constructo QP – Qualidade do Serviço do Varejo Percebido, ocorreu ajuste com a exclusão de nove variáveis, mantendo, ainda, dez variáveis, com isso esse ajuste melhorou, entretanto, não resolveu a baixa Variância Extraída (0,34), quando o sugerido é de 0,50. Porém, os indicadores de Alpha de Cronbach (0,89) e Confiabilidade Composta (0,89) foram acima dos 0,70. No constructo Experiência do Consumidor, conseguimos ajustar o modelo para que a Variância Extraída (0,46) ficasse próxima do sugerido de 0,50, e os indicadores de Alpha de Cronbach (0,80) e Confiabilidade Composta (0,81), superando o indicador mínimo de 0,70.

Tabela 23 – Análise da Alpha de Cronbach, CC e AVE

	Modelo Original				Modelo Ajustado			
	Numero de Variáveis	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Extraída	Numero de Variáveis	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Visão Compartilhada (VC)	4	0,72	0,78	0,48	Será Somada a CA			
Cultgura da Confiança (CC)	4	0,71	0,74	0,45	3	0,81	0,81	0,59
Comunicação Aberta (CA)	5	0,79	0,85	0,54	Será Somada a VC			
Visão Compartilhada (VC) + Comunicação Aberta (CA)					8	0,89	0,90	0,52
Orientação do Serviço ao Consumidor (OS)	8	0,89	0,89	0,51	8	0,89	0,89	0,51
Qualidade do Serviço do Varejo Percebido (QP)	19	0,86	0,87	0,27	10	0,83	0,84	0,34
Experiência do Consumidor (EX)	12	0,83	0,83	0,30	5	0,78	0,79	0,48
Total de Variáveis		52				34		

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa – análise SPSS22 + AMOS20 (2018).

Após a realização da análise convergente, podemos verificar que na Tabela 24 as variáveis do modelo inicial que foram excluídas e as variáveis que foram mantidas como modelo ajustado, para nossa análise dos resultados.

Tabela 24 – Resumo das variáveis após ajustes

Construtos	Variáveis Excluídas	Variáveis Finais
Cultgura da Confiança (CC)	V13	V10, V11 e V12
Visão Compartilhada (VC) + Comunicação Aberta (CA)	V3	V1, V2, V4, V8, V6, V7, V8 e V9
Orientação do Serviço ao Consumidor (OS)		V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20 e V21
Qualidade do Serviço do Varejo Percebido (QP)	Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q12 e Q13	Q8, Q9, Q10, Q11, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18 e Q19
Experiência do Consumidor (EX)	EX1, EX4, EX7, EX8, EX9, EX10, EX11 e EX12	EX2, EX3, EX5 e EX6

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa – análise SPSS22 + AMOS20 (2018).

4.4.2 Validade discriminante

Com o objetivo de mostrar o quanto um constructo é distinto dos demais, ou quanto cada constructo capta medidas que os demais não captam (HAIR et al., 2009), usamos para análise o método de Fornell e Lacker (1981), que compara a Variância Extraída (AVE) com a variância compartilhada que existe entre os constructos mantidos no modelo. Na Tabela 25 são apresentados os resultados encontrados, sendo que na diagonal temos a AVE; acima dessa diagonal, encontramos os valores da correção dos constructos e abaixo os valores da correlação elevados ao quadrado, assim sendo, não existe a correlação de constructos.

Tabela 25 – Análise de Variância Extraída e Compartilhada – Teste de Fornell e Lacker (1981)

	CC	CA_VC	OS	Quali	EX
CC	0,590	0,691	0,376	-0,011	0,004
CA_VC	0,477	0,520	0,637	-0,002	-0,025
OS	0,141	0,406	0,510	-0,002	-0,060
Quali	0,000	0,001	0,000	0,340	0,120
EX	0,000	0,001	0,004	0,014	0,460

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa – análise SPSS22 + AMOS20 (2018).

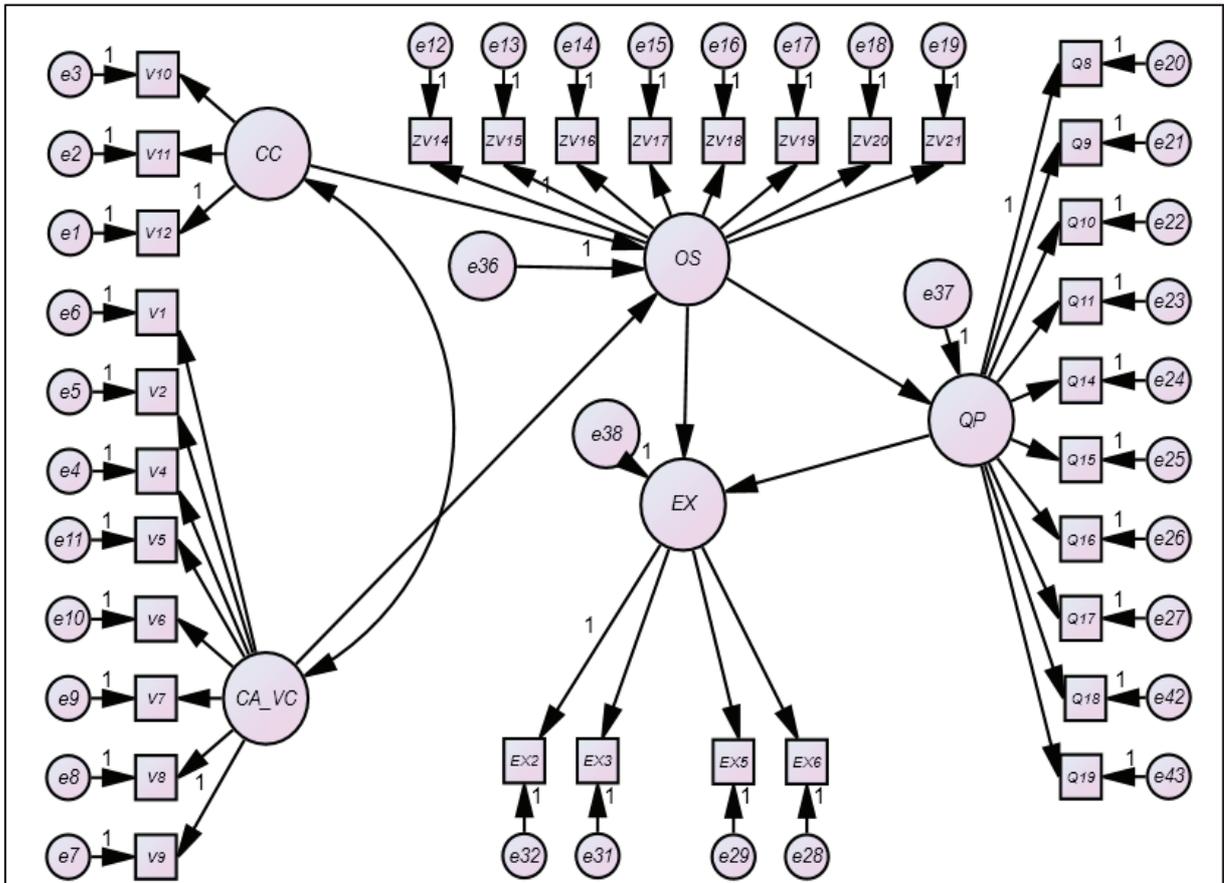
4.5 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Iremos apresentar o resultado do modelo conceitual que ocorreu a partir dos índices de ajuste do modelo do teste de hipóteses e da variância explicada de cada constructo.

4.5.1 Teste do modelo conceitual de pesquisa

Com a qualidade dos índices de ajustes, realizou-se o teste de validade do modelo conceitual, sendo esse alcançado após a validação e os testes dos constructos de pesquisa. Ao longo da validação e dos testes de constructos percebemos que os constructos CA e VC foram unificados, tornando os mesmos um único, em termos de análise de dados. Tivemos, também, ajustes nos constructos QP e EX, o que pode ser percebido na Figura 7 o modelo ajustado com as variáveis que passaram pelos testes realizados anteriormente.

Figura 7 – Modelo estrutural final



Fonte: análise de dados AMOS20.

Com o modelo ajustado, inicia-se a validação deste através de índices de ajuste que representam os resultados gerados a partir das matrizes de covariância estimadas e observadas (HAIR et al., 2009) e, assim, podemos ver os índices apresentados na Tabela 26. Dessa forma, temos os indicadores como Qui-Quadrado/DF, GFI, AGFI e CFI, fora do padrão desejado, uma vez que o RMSEA está próximo e o PNFI e PGFI estão de acordo com os padrões recomendados. Sendo assim, entendemos que o ajuste do modelo é moderado uma vez que possuímos alguns indicadores com índices fora do desejado, mas outros próximos e se enquadrando dentro do que são os valores recomendados.

Tabela 26 – Índices de ajuste do modelo

Índices de Ajuste	Valores Encontrados	Valores Recomendados
Grau de Liberdade (d^2)	489,00	-----
Qui-Quadrado	4115,81	-----
Qui-Quadrado/DF	8,417	<5
GFI	0,768	>0,90
RMSEA	0,095	<0,08
AGFI	0,730	>0,90
CFI	0,741	>0,90
PNFI	0,664	>0,60
PGFI	0,666	>0,60

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa – análise SPSS22 + AMOS20 (2018).

Apresentamos, agora, a variância explicada de acordo com o R^2 , na Tabela 27, e percebemos 38,80% da variância de Orientação do Serviço ao Consumidor, que 2% da variância da Experiência do Consumidor são explicadas pelo modelo, já a variância de Qualidade do Serviço do Varejo Percebido é nula.

Tabela 27 – Índices de variância

Construto	Variância Explicada (R^2)
Orientação do Serviço ao Consumidor (OS)	38,80%
Qualidade do Serviço do Varejo Percebido (QP)	0,00%
Experiência do Consumidor (EX)	2,00%

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa – análise SPSS22 + AMOS20 (2018).

Para finalizar a avaliação do modelo, realizamos o teste das hipóteses, que analisando os coeficientes padronizados e não padronizados e seus níveis de significância ($p < 0,05$), a fim de mensurar as mudanças esperadas na variável dependente de cada mudança independente, com o objetivo de indicar relação positiva ou negativa (HAIR et al., 2009). Apresenta-se, assim, na Tabela 28, as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, coeficientes padronizados, erro padrão e significância e o resultado.

Tabela 28 – Teste de hipóteses do modelo

Hipóteses			Coef.	Erro Padrão	Coef.Padrão	CR	Sig	Análise	
H1	CC	→	OS	-0,091	0,038	-0,122	-2,417	0,016	Não Suportada
H2 + H3	VC + VA	→	OS	0,641	0,056	0,721	11,445	0,001	Suportada
H4	OS	→	QP	-0,003	0,026	-0,004	-0,106	0,915	Não Suportada
H5	QP	→	EX	0,211	0,076	0,120	2,797	0,005	Suportada
H6	OS	→	EX	-0,068	0,047	-0,058	-1,440	0,150	Não Suportada

Fonte: elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa – análise SPSS22 + AMOS20 (2018).

Analisando a Tabela 28, percebemos que Cultura da Confiança (CC) apresenta influência significativa sobre a Orientação do Serviço ao Consumidor (OS), apresentando uma significância de ($p < 0,016$) e negativa ($\beta = -0,122$), fazendo com que H1 não seja suportada pelo modelo; assim, quanto maior a cultura de confiança, não influencia na orientação para o serviço ao consumidor.

Com a junção dos constructos Visão Compartilhada (VC) e Comunicação Aberta (VA), notamos que apresenta uma significância de $p < 0,001$ e positivo de ($\beta = 0,721$) em relação à Orientação do Serviço ao Consumidor; assim sendo, suportado no modelo. Dessa forma, H2 e H3 são suportadas pela junção do modelo que ocorreu, como explicado na Tabela 22, em que VC e VA possuem uma correlação de 0,972, ou seja, uma variância compartilhada de explicação de 94,5%.

Quando se analisa o constructo Orientação do Serviço ao Consumidor (OS), a significância fica em $p < 0,928$ e negativo ($\beta = 0,004$), assim sendo, que H4 não seja suportado, porque não tem significância sobre Qualidade do Serviço do Varejo Percebido pelo Consumidor (QP). Isso mostra que mesmo a orientação do serviço ao consumidor for maior, não interfere na qualidade do serviço do varejo percebido pelo consumidor.

A Orientação do Serviço ao Consumidor (OS) apresenta significância de $p < 0,150$ e negativo ($\beta = 0,058$) em relação à Experiência do Consumidor. Dessa forma, H6 não é suportada pelo modelo, ou seja, mesmo que a orientação do serviço ao consumidor for maior, isso não interfere na experiência do consumidor.

Finalizando o teste de hipóteses deste estudo que a H5 que testa se Qualidade do Serviço do Varejo Percebido pelo Consumidor (QP) tem significância sobre Experiência do Consumidor (EX), com significância de $p < 0,011$ e positivo em ($\beta = 0,108$), o modelo é suportado. Dessa forma, quanto maior a qualidade do serviço do varejo percebido, maior ser a experiência do consumidor.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Os resultados a serem discutidos estão apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Resultados para discussão

Hipóteses	Teste	Estudo	Resultados		
H1 – Quanto maior a "cultura da confiança" entre os funcionários, maior a orientação do serviço ao consumidor pelos funcionários do varejo	MEE	01	SIG	0,016	Não Suporta
			Coeficiente Padrão	-0,122	
H2 – Quanto maior a visão compartilhada maior a orientação do serviço ao consumidor pelos funcionários do varejo + H3 – Quanto maior a comunicação aberta entre os funcionários, maior a orientação do serviço ao consumidor pelos funcionários	MEE	01	SIG	0,001	Suporta
				0,721	
H4 – Quanto maior for a orientação dos serviços do funcionário, maior será qualidade percebida pelo consumidor do serviço do funcionário do varejo	MEE	01	SIG	0,915	Não Suporta
			Coeficiente Padrão	-0,004	
H5 – Quanto maior a qualidade percebida pelo consumidor, maior será sua experiência – considerando o ambiente offline.	MEE	01	SIG	0,005	Suporta
			Coeficiente Padrão	0,120	
H6 – Quanto maior a orientação do serviço ao consumidor do funcionário, maior é a experiência percebida pelo consumidor – considerando o ambiente offline	MEE	01	SIG	0,150	Não Suporta
			Coeficiente Padrão	-0,058	

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

É apresentado, no Quadro 10, um resumo dos resultados alcançados da pesquisa com o teste das hipóteses, salientando que os resultados de ambos os estudos estão sendo apresentados, bem como, identificados, no próprio quadro, e, como pode ser notado, possuímos resultados que buscam verificar a similaridade das amostras entre ambos os estudos.

A primeira hipótese que se utilizou de modelagem de equações estruturais (MEE) testou se a cultura da confiança influencia na orientação do serviço ao consumidor, sendo que esta coleta de dados ocorreu com os funcionários do varejo; nos testes realizados, não suportam esta hipótese, sendo que nesta amostra de dados não se confirmaram. A influência da cultura de confiança não melhora orientação dos funcionários do serviço ao consumidor. Salientamos que testamos essa hipótese, porque, segundo a teoria que demonstra que a confiança pode promover esforços conjuntos, elevando níveis de cooperação e atitudes mais positivas, o desenvolvimento de uma cultura de confiança provavelmente facilitará o envolvimento

dos funcionários a se apoiar mutuamente a cooperar entre si, a fim de buscar a satisfação do consumidor. (DIRKS; FERRIN, 2001).

Como segunda hipótese a ser testada tínhamos como objetivo testar como a “visão compartilhada” (VC) influencia a orientação ao serviço do consumidor, os testes deste modelo não foram suportados, testando somente esta hipótese, bem como, na terceira hipótese tínhamos como a “comunicação aberta” (CA) influencia a orientação do serviço ao consumidor, que isoladamente, também, não foi suportada.

Desta forma, como pode ser visto no modelo proposto (conforme a Figura 7) em que unimos a H2 e a H3 mantendo parte das variáveis testadas de ambos os conceitos, e percebemos que nesta o modelo é suportado, sendo que chegamos a este resultado através da validade discriminante, uma vez que a correlação entre VC e VA foi de 0,945 (conforme a Tabela 22), ou seja, um constructo explica ao outro em 94,50%; assim, foram feitos os ajustes de variáveis através da análise do Alpha de Cronbach, bem como, da Confiabilidade Composta e da Variância Extraída.

Transformamos, dessa forma, a H2 e a H3 em uma única hipótese e, assim, existindo suporte positivo na influência de VC e VA na orientação ao serviço do consumidor no varejo. O que nos apoiou, também, na decisão de unir as duas hipóteses foi que visão compartilhada na revisão de literatura a conceituação é união de um grupo de pessoas potencialmente diversificado pode facilitar a harmonização de seus esforços individuais, levando, assim, a coesão do grupo. (FIOL, 1994). Para que as equipes funcionem efetivamente, deve haver algum compartilhamento de pressupostos de algum pensamento coletivo para resolver problemas relacionados aos clientes. (SENGE, 1999).

Já na comunicação aberta, entende-se que as organizações precisam nutrir os canais de comunicação entre os colegas de trabalho, porque podem oferecer a oportunidade aos funcionários de localizar os conhecimentos necessários para resolver problemas específicos (MCLEAN, 2005); assim, as conceituações se convergem, o que nos permite junção de ambos os conceitos.

Em continuidade de nossa discussão de resultados, temos a quarta hipótese, por meio da qual testamos que quanto maior a orientação do serviço ao consumidor por parte dos funcionários do varejo offline, maior seria a percepção de qualidade do serviço de atendimento prestado por estes funcionários. Salientamos, novamente, que quanto as variáveis pesquisadas de orientação do serviço ao consumidor, as coletas foram realizadas junto a funcionários do varejo que prestam o serviço de atendimento

(vendedores) ao consumidor e, quanto as variáveis que testam a qualidade do serviço percebido, as coletas foram efetuadas com os consumidores que foram atendidos por estes funcionários.

Novamente, fizemos isso pela MEE, em que o modelo proposto fez o refinamento, tanto do constructo “*orientação*”, como do constructo “*qualidade*”, através dos testes de confiabilidade da amostra (Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Extraída) o que fez o refinamento e deixando somente as variáveis que eram significativas no modelo (conforme a Tabela 24) e, assim, realizou-se o teste de regressão, que não confirmou nossa hipótese.

Possuímos, então, como resultado deste estudo, baseado em sua amostra, que não se confirma ou a hipótese 04, que afirmava que quanto maior a orientação do serviço ao consumidor do funcionário, não é percebida na qualidade do serviço por parte do consumidor.

A quinta hipótese buscou-se testar se a qualidade do serviço do varejo percebido pelo consumidor influencia na experiência deste mesmo consumidor. Para testar a H5, utilizamos MEE, sendo que já tínhamos realizado os ajustes no constructo “*qualidade percebida*” para realizar testes de hipótese anterior, e para realizarmos este teste, também, procedemos com os ajustes no constructo “*experiência*” e para fazermos esses ajustes, utilizamos igualmente nos modelos anteriores os teste de confiabilidade da amostra (Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Extraída); sendo assim, poderão ser observadas as variáveis que permaneceram (conforme a Tabela 24).

Dessa forma, a análise retornou uma que a hipótese de verificar se a qualidade percebida pelo consumidor influencia positivamente a experiência do consumidor, sendo essa hipótese suportada no modelo proposto.

Em nossa sexta hipótese, testamos que quanto maior a orientação do serviço ao consumidor por parte dos funcionários do varejo, maior seria a percepção a experiência do consumidor. Ressaltamos que, quanto as variáveis pesquisadas de orientação do serviço ao consumidor, as coletas foram realizadas junto a funcionários do varejo que prestam o serviço de atendimento (vendedores) ao consumidor e, quanto as variáveis que testam a qualidade do serviço percebido, as coletas foram efetuadas com os consumidores que foram atendidos por estes funcionários.

Como foi efetuado um refinamento, tanto do constructo “*orientação*”, como do constructo “*experiência*”, e já foi ressaltado anteriormente, sendo que esta análise

contou com a MEE, temos, então, como resultado deste estudo baseado em sua amostra que não se confirma ou a H6, que afirmava que quanto maior a orientação do serviço ao consumidor do funcionário, não é percebida na experiência do consumidor.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sessão anterior, discutimos os resultados alcançados em nossa pesquisa, e constatamos que algumas das hipóteses não foram afirmadas pelos resultados alcançados como era esperado, e isso pode ocorrer por algumas limitações da própria pesquisa, ou pelo fato de as teorias terem sido testadas em ambientes diferentes aos nossos. Outro fato a ser ressaltado é que a pesquisa foi conduzida com duas amostras, ou seja, tivemos públicos distintos, o que faz que a relação entre as amostras, também, possa sofrer interpretações distintas, ou seja, os Públicos 01 que é compostos pelos funcionários do varejo pesquisado, pode ter um entendimento diferente sobre o mesmo assunto “orientação do serviço ao consumidor” em relação ao público consumidor que é composto pelos Públicos 02. Outra questão relevante é a concentração da amostra em um único varejo que pode limitar o resultado.

6.1 CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa científica tem suas limitações, que lhe são inerentes, mas, apesar dessas limitações, possuímos contribuições a serem feitas:

- a) fazer uma pesquisa quantitativa buscando analisar dois públicos, como no caso deste trabalho pode trazer alguns tipos de conflitos, mesmo que esses públicos tenham um relacionamento entre si, mas quando busca se entender como o público de funcionários analisa a sua orientação para o serviço de varejo, o público consumidor analisa como percebe a qualidade do serviço do varejo, bem como, sua experiência de consumo, assim, podendo ocorrer desencontros que não validam nossas hipóteses;
- b) analisar quantitativamente questões que são subjetivas como “qualidade” e “experiência”, principalmente o segundo, como já visto em outros estudos tem difícil mensuração, podendo ser este um dos motivos de tantas lacunas de estudos existentes, como apontado no estudo de Ostrom et al. (2015).

6.2 CONCLUSÕES SOBRE O PROBLEMA DE PESQUISA E AS HIPÓTESES

No estudo temos a proposta de buscar entender alguns “problemas” que são relacionados da seguinte forma:

- a) Como é o entendimento dos funcionários em relação orientação para o serviço?
- b) Qual a relação que o entendimento da orientação para o serviço dos funcionários tem com a percepção de qualidade do serviço do varejo?
- c) Como a qualidade percebida se relaciona com a criação da experiência para o consumidor?

Sendo assim, o grande desafio era relacionarmos a “orientação do serviço ao consumidor” com a “qualidade do serviço do varejo” que o cliente percebe e como influência na “experiência do consumidor”. Importante, também, salientar que para respondermos as questões relativas a “orientado do serviço ao consumidor” foi aplicado na amostra dos funcionários e para testarmos as questões sobre “qualidade” e “experiência” a amostra contou com respondentes consumidores que foram atendidos pelos funcionários do varejo. Desta forma, propomos hipóteses a serem testadas e algumas se confirmaram e outras não, ou seja, algumas respostas foram para caminhos contrários ao que tínhamos a intenção de comprovar.

Inicialmente, as hipóteses criadas foram no sentido de testarmos a “orientação do serviço ao consumidor” e, para isso, analisamos os impactos da “cultura da confiança (CC)”, “visão compartilhada (VC)” e “comunicação aberta (CA)”; isso se fez tomando como base o trabalho de Merlo et al. (2006). Necessariamente não precisaríamos ter realizado estas análises, pelo fato do constructo a ser testado junto aos funcionários sempre foi o de “orientação do serviço ao consumidor”, mas para que pudéssemos entender, e até avançar em estudos futuros, fizemos a relação da influência que estes têm sobre a orientação do serviço ao consumidor.

O fato de que as hipóteses que relacionavam que quanto maior CC, VC e CA, maior não se confirmaram como no trabalho original de Merlo et al. (2006), mas podemos notar que VC e CA quando juntas ajudam uma explicação melhor, o fato da não confirmação das hipóteses diretas como proposto no início do trabalho nos reforça a necessidade de desenvolvimento de mais pesquisas com uma amplitude maior em termos de tipos de varejo, bem como, em amostras maiores.

Existem outros trabalhos que tentaram medir os influenciadores na orientação ao serviço, tais como o estudo de Hong et al. (2013), que busca entender como o serviço interno influencia o serviço externo, ou o estudo de Rego et al. (2016), que busca entender como a criatividade ajuda no desempenho da equipe de vendas. Assim entendemos que mais estudos devem ser orientados a fim de entender o que

pode contribuir para a orientação do serviço ao consumidor, junto aos funcionários do varejo.

Quando fomos para um segundo problema, que era verificar como os consumidores percebem a qualidade do serviço do varejo, relacionando com a maior orientação do serviço ao consumidor, percebemos que esta hipótese não se confirmou e esta é uma originalidade deste estudo, porque não encontramos estudos neste sentido de testar os dois conceitos e a forma como foram estas, e isso nos faz pensar formas diferentes de investigar esta relação. Entretanto, guardamos isso para melhor explorar em estudos futuros. Desta forma, pode, sim, haver um questionamento sobre o método de pesquisa empregado, mas, como dito, a originalidade desta pesquisa, neste sentido, já serve de orientação para aprimorar ou alterar, assim sempre se busca confirmar a hipótese, mas a não confirmação torna o trabalho mais intrigante no sentido de evolução do mesmo.

Possuímos, ainda, a hipótese de que a experiência do consumidor é influenciada quando existe uma maior orientação do serviço ao consumidor pelos funcionários do varejo, fato que não se confirmou, e como já dito é outra originalidade do trabalho, porque, como apresentado no estudo de Ostrom et al. (2015), a verificação e o estudo sobre experiência ainda é baixo, e uma das dificuldades em testar este conceito “experiência” é a sua grande subjetividade como mencionado por diversos autores. (GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007; LANGDRIDGE, 2007; CHANDLER; LUSCH, 2015). Além disto, testar subjetividade, através de formas quantitativas, torna o trabalho desafiador. Desta forma, a não aceitação da hipótese nos faz refletir muito mais em métodos e formas diferentes de conduzirmos trabalhos futuros no sentido de testar a experiência do consumidor.

Quando testamos qualidade do serviço do varejo percebido pelo consumidor como um influenciador na experiência do mesmo consumidor, a hipótese é suportada, ou seja, isto nos faz refletir que é necessário investir em qualidade do serviço mas, mesmo assim, precisamos melhorar as formas de investigar a experiência, porque percebemos que a dificuldade de mensuração deste conceito pelo fato de variáveis serem excluídas, a fim de confirmar a relação.

Entendemos, assim, que mesmo que algumas hipóteses testadas não se confirmaram, isso faz parte do trabalho de pesquisa, uma vez que se tivéssemos a certeza, não seria necessário nos aprofundarmos, ainda mais, sobre o assunto, bem como, confirmando ou não as hipóteses, possuímos a certeza que sempre é possível

aprender e entender mais sobre um assunto. Contudo, também temos a convicção que a relação dos conceitos estudados merece, ainda, mais atenção, uma vez que novos modelos e novos métodos devem ser empregados nestas investigações não somente quantitativas, mas, também, qualitativas.

6.3 IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA

Nas sessões anteriores vimos que muitas das afirmações de hipótese não se confirmaram, o que nos faz reforçar que precisamos desenvolver outros estudos e utilizar métodos mistos, a fim de elucidarmos a mensuração da experiência do consumidor, como já citado anteriormente a subjetividade da experiência e o acúmulo da experiência, porque essa é influenciada pelo passado (LANGDRIDGE; 2007); assim sendo, não somente de um momento atual, a experiência do consumidor é formada e principalmente o acúmulo de experiência de um consumidor para outro é diferente. Desta forma, afirmando que a experiência é pessoal e implica no envolvimento do cliente em diversos níveis, como racional, emocional, sensorial, como referidos por Gentile, Spiller e Noci (2007), sendo ela, assim, as emoções de outros contextos acabam por influenciar na experiência o que futuros estudos poderiam é medir a experiência em uma ordem temporal, com os mesmos clientes e em situações similares. A construção da experiência ocorre no decorrer do contato direto ou indireto com uma organização com o consumidor (CHANDLER; LUSCH, 2015); assim sendo, pode se buscar entender que fatos com a mesma organização, mas alheios ao ato do atendimento podem influenciar na experiência do consumidor.

Desta forma, outro fato que nos faz refletir sobre os resultados alcançados neste trabalho é que se a qualidade do serviço percebido parte do princípio da expectativa do cliente (ZEITHAML, 1998; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), sendo que a qualidade percebida pelo cliente é o resultado entre a sua expectativa e sua percepção de como o serviço foi executado (CARUANA et al., 2000; GRÖNROOS, 1984; MALIK, 2012; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988, 1991), bem como, a qualidade percebida pode ser diferente entre a expectativa e a percepção do consumidor sobre o produto e serviço (FRANCISCO, 2007). Dessa forma, mesmo que os funcionários sejam orientados para o serviço do consumidor, sua expectativa pode ser diferente do próprio entendimento dos funcionários, assim ocasionando a falta de relação mais direta e explícita.

A orientação do serviço ao consumidor usou como base o trabalho realizado por Merlo et al. (2006), sendo que o mesmo buscava entender como os antecedentes (VC, CA e CC) influenciavam esta orientação do serviço ao consumidor. Assim, evoluímos neste sentido, de comparar como esta orientação tem relação com a qualidade percebida do serviço do varejo e como influencia a experiência do consumidor, considerando isto um avanço no entendimento da importância da orientação dos funcionários do varejo para o serviço ao consumidor, em relação às percepções dos consumidores relacionadas à qualidade do serviço e a experiência.

6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Como destacados que a qualidade do serviço como uma fonte de construção de relacionamento de longo prazo com os consumidores (GRÖNROOS, 1984; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; 1988), em aspectos gerenciais, se faz necessário cada vez mais testar modelos em que sejam possíveis atender as expectativas dos consumidores; assim, tanto que a qualidade percebida é baseada na expectativa do consumidor e que a experiência é influenciada pela qualidade, as organizações necessitam cada vez mais investigar de como essas variáveis podem ser atendidas.

Concluimos, em nossos testes, sim, que a orientação para o serviço dos funcionários criou relação com a qualidade percebida, mas isso, também, pode nos fazer pensar que, para que isso tenha uma correlação maior, é necessária a orientação do serviço ao consumidor, que deve estar preparada e baseada na expectativa comum que os consumidores têm; assim, vale investir esforços em entender mais o consumidor, a fim de criar uma melhor orientação do serviço prestado para este.

6.5 LIMITAÇÕES

As limitações fazem parte do processo de pesquisa; não é possível eliminá-las, mas sim, tentarmos minimizá-las, para que, assim, possamos incorrer no menor número de limitações, e um fato que nos leva a termos limitações é de termos duas bases de amostra uma sendo dos funcionários e outra do consumidor.

Limitações podem ocorrer quando buscamos mensurar conceitos subjetivos, ou que não tenham uma mensuração linear e que sofrem interpretações diferentes e influências ao longo do tempo, como a qualidade percebida e a experiência, mas, mesmo assim, é importante que seja feita esta mensuração, para que, através da pesquisa quantitativa, consigamos testar modelos subjetivos; desta forma, a limitação existe, mas não é impeditiva.

Podemos entender, também, que a limitação de buscarmos correlacionar constructos que não foram correlacionados e, com isso, existe a possibilidade de algo original ser entendido como não válido, mas, também, pode ser entendido como algo a ser aprimorado e cada aprimoramento exige superar limitações.

Uma limitação pode ocorrer por termos uma amostra de uma única organização, com uma única base de funcionários e desses consumidores, além de uma limitação que é não conseguir testar com uma forma temporal, ou seja, fazer medições cíclicas. Outra, também, seria adotar uma forma de experimento com os próprios funcionários, em testar estes separados em grupos, com os que receberam e os que não receberam capacitação, em relação a orientação do serviço ao consumidor.

6.6 IMPLICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Novas possibilidades de pesquisa surgem no decorrer de um estudo, até porque estamos apresentando resultados não conclusivos, ocorrendo que novas pesquisas podem ajudar a entender melhor os resultados aqui encontrados, bem como, poderão ser desenvolvidos para outros modelos de varejo.

Sugestões de novos trabalhos envolvem um aprofundamento no que denominamos de “orientação do serviço ao consumidor”, conceitos antecedentes que ajudam a formar a orientação para o consumidor. Outra questão é entender como os consumidores avaliam a orientação do serviço ao consumidor, na visão deles para, assim, conseguir orientar aos funcionários a direcionarem seu entendimento sobre essa questão com foco no cliente.

Questões relativas a “qualidade percebida” e “experiências” podem ser melhor explicadas se conseguirmos medir em termos gerais, sem que sejam relacionados a um atendente específico; desta forma, não percebendo somente a visão do

consumidor sobre um funcionário e, sim, medir a percepção sobre a organização como um todo.

Como já relatado, pode ser entendida, também, a pesquisa como uma alteração ao longo do tempo, sendo que fazer medições iguais, com amostras diferentes para testar o modelo e os resultados.

REFERÊNCIAS

- AGRAWAL, N.; SMITH, S. A. Optimal retail assortments for substitutable items purchased in sets. **Naval Research Logistics**, v. 50, p. 793-822, 2003.
- AKAKA, M. A.; CHANDLER J. D. Roles as resources: a social roles perspective of change in value networks. **Marketing Theory**, v. 11, n. 3, p. 243-260, 2011.
- AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Acad Manage J.**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **Business market management: understanding, creating and delivering value**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2004.
- ANDERSON, J. C., NARUS, J. A.; VAN ROSSUM, W. Customer value propositions in business markets. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 3, p. 90, 2006.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. P.; MALSHE, A. A. **Toward a cultural resource-based theory of the customer**. 2006. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=Toward+a+cultural+resource-based+theory+of+the+customer.+In+The+Service-Dominant+Logic+of+Marketing&btnG=&lr>>. Acesso em: 13 mar. 2017.
- AVERY, J. et al. Adding bricks to clicks: predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 96-111, 2012.
- BABBIE, E. **Metodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.
- BAGDARE, S.; JAIN, R. Measuring retail customer experience. **International Journal of Retail e Distribution Management**, v. 41, p. 790-804, 2013.
- BARON, S.; HARRIS, K. Consumers as resource integrators. **Journal of Marketing Management**, v. 24, n. 1, p. 113-130, 2008.
- BELL, D. R.; CHIANG. J.; PADMANABHAN. V. The decomposition of promotional response: an empirical generalization. **Marketing Science**, v. 18, n. 4, p. 504-526, 1999.
- BIJMOLT, T. H. A.; VAN HEERDE H. J.; PIETERS, R. G. M. New empirical generalizations on the determinants of price elasticity. **Journal of Marketing Research**, v. 42, p. 141-156, 2005.
- BOLTON, R. N.; LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 271-292, 2004.
- BRODIE, R. J. et al. Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 252-271, 2011.
- BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.

CARUANA, A.; MONEY, A. H.; BERTHON, P. R. Service quality and satisfaction - the moderating role of value. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 11-12, p. 1338, 2000.

CHANDLER, J. D.; LUSCH, R. F. Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. **Journal of Service Research**, v. 18, p. 6-22, 2015.

CHANDLER, J. D.; VARGO, S. L. Contextualization and value-in-context: how context frames Exchange. **Marketing Theory**, v. 11, n. 1, p. 35-49, 2011.

CHASE, R.; APTE, U. A history of research in service operations: what's the big idea? **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 375-386, 2007.

CHRONIS, A. Co-constructing the narrative experience: staging and consuming the american civil war at gettysburg. **Journal of Marketing Management**, v. 24, n. 1, p. 5-27, 2008.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. Research design effects on the reliability of rating scales: a meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 21, n. 4, p. 360-375, 1984.

CICCHETTI, D. V.; SHOWALTER, D.; TYRER, P. J. The effect of number of rating scale categories on levels of interater reliability: a Monte Carlo investigation. **Applied Psychological Measurement**, v. 9, n. 1, p. 31-36, 1985.

CLASON, D. L.; DORMODY, T. J. Analyzing data measured by individual Likert-type items. **Journal of Agricultural Education**, v. 35, n. 4, p. 54-71, 1994.

CONSTANTIN, J. A.; LUSCH, R. F. **Understanding resource management**. Oxford, OH: The Planning Forum, 1994.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

COVA, B.; SALLE, R. Marketing solutions in accordance with the sd logic: co-creating value with customer network actors. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 270-277, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. In.: International Conference on Quality of Life in Cities, 2., 2000, Singapore. **Proceedings...** Singapore, 2000.

DABHOLKAR, P. Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative modes of service quality. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 1, p. 29-51, 1996.

DANCEY, C. O.; REIDY, J. **Estatística sem matemática, para psicólogos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Booman, 2006.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organ Sci.**, v. 12, n. 4, p. 450-467, 2001.

DIXON, D. F. Marketing as production: the development of a concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 18, p. 337-343, 1990.

DONAVAN, D. T.; BROWN, T. J.; MOWEN, J. C. Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 128-146, 2004.

ETGAR, M. A descriptive model of the consumer coproduction process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 97-108, 2008.

FERREIRA, M. S. **Estratégia competitiva no varejo de supermercado brasileiro: uma análise do desempenho das seis maiores redes entre 1999 e 2003**. 2005. 136 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – ICHS, Rio de Janeiro, 2005.

FINSTERWALDER, J.; TUZOVIC, S. Quality in group service encounters: a theoretical exploration of the concept of a simultaneous multi-customer co-creation process. **Managing Service Quality**, v. 20, n. 2, p. 109-122, 2010.

FIOL, C. M. Consensus, diversity, and learning in organizations. **Organ Sci.**, v. 5, n. 3, p. 403-420, 1994.

FLAHERTY, K. E.; PAPPAS, J. M. The role of trust in salesperson-sales manager relationships. **J. Pers Sell Sales Manage**, v. 2, n. 3, p. 271-278, 2000.

FRANCISCO, E. C. **Impacto da lealdade e da qualidade do relacionamento no resultado financeiro dos clientes: estudo no setor de telefonia celular**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, CEPPAD, 2007.

FROW, P.; PAYNE, S. A. Towards the 'perfect' customer experience. **Journal of Brand Management**, v. 15, n. 2, p. 89-101, 2007.

GARSON, G. D. **Structural equation modeling**. Asheboro: NC: Statistical Publishing Associates, 2012.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2010.

GAZZOLI, G.; HANCER, M.; KIM, B. Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. **Journal of Service Management**, v. 24, n. 4, p. 382-400, 2013.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that cocreate value with the customer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.

GEYSKENS, I.; GIELENS, K.; DEKIMPE, M. G. The market valuation of internet channel additions. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 102-119, 2002.

GIBB JR. Defence level and influence potential in small groups. In: PETRILLO, L.; BRASS, B. M. (Eds.). **Leadership and interpersonal behavior**. New York: Rinehart Winston, 1961, p. 66-81.

GOFF, B. G. et al. The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. **J. Retail**, v. 73, n. 2, p. 171-183, 1997.

GRAEBER, D. **Toward an anthropological theory of value**. New York, NY: Palgrave, 2001.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-499, 1985.

GREWAL, D.; LEVY, M.; KUMAR, V. Customer experience management in retailing: an organizing framework. **Journal of Retailing**, v. 85, p. 1-14, 2009.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

_____. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, v. 20, n. 40, p. 298-314, 2008.

_____. **Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition**. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.

_____. **Strategic management and marketing in the service sector**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1982.

GUMMESSON, E. Marketing revisited: the crucial role of the part-time marketers. **European Journal of Marketing**, v. 25, n. 2, p. 60-67, 1991.

_____. Relationship marketing: its role in the service economy. In.: GLYNN, W. J.; BARNES, J. G. (Eds). **Understanding services management**. New York: John Wiley e Sons, 1995, p. 244-268.

HAGEL, J. I.; ARMSTRONG, A. G. **Net gain: expanding markets through virtual communities**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HELKKULA, A., KELLEHER, C.; PIHLSTROM, M. Characterizing value as na experience: implications for researchers and managers. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 1, p. 59-75, 2012.

HOLBROOK, M. B. The nature of customer value. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (Eds.). **Service quality**. Thousand Oaks, CA: 1994, p. 21-71.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 132-140, 1982.

HONG, Y. et al. Missing link in the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 237, 2013.

HULT, G. T. M.; FERRELL, O. C. Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. **J. Bus. Res.**, v. 40, n. 2, p. 97-111, 1997.

IM, S., WORKMAN JR, J. P. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. **J. Mark**, v. 68, n. 2, p. 114-132, 2004.

INMAN, J. J.; SHANKAR, V.; FERRARO, R. The roles of channel-category associations and geodemographics in channel patronage. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 2, p. 51-57, 2004.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. **J. Acad. Mark Sci**; v. 28, n. 1, p. 45-54, 2000.

JOHNSTON, R.; KONG, X. The customer experience: a road-map for improvement. **Managing Service Quality: an International Journal**, v. 21, n. 1, p. 5-24, 2011.

JONES, E.; BUSCH, P.; DACIN, P. Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. **J Bus Res.**, v. 56, n. 4, p. 323-340.

KANDAMPULLY, J.; ZHANG, T. C. Towards a unified customer experience in online shopping environments - antecedents and outcomes. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 9, n. 1, p. 102-119, 2016.

KJELLBERG, H.; ANDERSSON, P. Stability and change in market networks. In.: **Perspectives on market networks: boundaries and new connections**. ANDERSSON, P.; HERTZ, S; SWEET, S. (Eds.). Estocolmo, Suécia: Economic Research Institute, 2005.

KLINE, R. B. Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press, 2011.

KOHLI, A. K. et al. Markor: a measure of market orientation. **J Mark Res.**, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.

KOPALLE, P. et al. Retailer pricing and competitive effects. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 56-70, 2009.

KOTLER, P. **Marketing management analysis, planning, and control**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2006.

KOTNI, V. V. D. P. An evaluation of in-store services to enhance customer satisfaction. **IUP Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 3, p. 7, 2016.

_____. Impact of retail services on sales. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 6, n. 1, p. 73-81, 2011.

LANGDRIDGE, D. **Phenomenological psychology theory, research and method**. Essex: Pearson Education Limited, 2007.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

LEEFLANG, P. S. H. et al. Challenges and solutions for marketing in a digital era. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 1-12, 2014.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Retailing management**. New York: McGraw-Hill Irwin, 2012.

LIN, Z.; BENNETT, D. Examining retail customer experience and the moderation effect of loyalty programmes. **Internacional Journal of Retail & Distribution Management**, v. 42, p. 929-947, 2014.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C.; NOHARA, J. J. Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a servqual e a RSQ. **RAE 401**, v. 49; p. 401-416, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALIK, S. U. Customer satisfaction, perceived service quality and mediating role of perceived value. **International Journal of Marketing Studies**, v. 4, n. 1, p. 68-76, 2012.

MALTHUS, T. **An essay on the principle of population**. London: J. Johnson in St. Paul's Church-Yard, 1798.

MANTRALA, M. K. et al. Why is assortment planning so difficult for retailers? A framework and research agenda. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 71-83, 2009.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. 1890. Reprint London: Macmillan, 1927.

MASTERS, J. R. The relationship between number of response categories and reliability of Likert-type questionnaires. **Journal of Educational Measurement**, v. 11, n. 1, p. 49-53, 1974.

MATTSSON, L. G. An application of a network approach to marketing: defending and changing market positions. In.: DHOLAKIA, N.; ARNDT, J. (Eds.). **Changing the course of marketing**: alternative paradigms for widening market theory, Greenwich, England: JAI Press, 1985.

MCALLISTER, D. J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Special Issue: intra and interorganizational cooperation. **Acad Manage J.**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing**: a managerial approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.

MCLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. **Adv Dev Hum Resour.**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005,

MERLO, O. et al. Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 1214-1221, 2006.

MEYER, C.; SCHWAGER, A. Understanding customer experience. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2, p. 116-126, 2007.

MILLER, G. A. The magical number seven, plus or minus two some limits on our capacity for processing information. **Psychological Review**, v. 101, n. 2, p. 343-352, 1956.

MILLER, R.; WASHINGTON, K. Competition between shopping channels. **Consumer Behavior**, p. 50-54, 2013

MONTGOMERY, D. C.; PECK, E. A.; VINING, G. G. **Introduction to linear regression analysis**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.

MOORTHY, S. A general theory of pass-through in channels with category management and retail competition. **Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 110-122, 2005.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new product success. *J Prod Innov Manag.*, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004.

NESLIN, S. A. et al. Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 95-112, 2006.

NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Pesquisa de marketing**: uma orientação para o mercado brasileiro. São Paulo: Atlas. 2013

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. **Designing interactive strategy from value chain to value constellation**. West Sussex, England: John Wiley, 1998.

OASTER, T. R. F. Number of alternatives per choice point and stability of Likert-type scales. **Perceptual and Motor Skills**, v. 68, n. 2, p. 539-550, 1989.

OFIR, C. et al. Memory based store price judgments: the role of knowledge and shopping experience. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 4, p. 414-423, 2008.

OSTROM, A. L. et al. Service research priorities in a rapidly changing context. **Jornal of Service Research**, v. 18, p. 127-159, 2015.

PAN, X.; SHANKAR. V. **Meta analysis of regular price, deal, promotional price elasticities**. Riverside, CA: Working Paper, University of California, 2008.

PANDA, R.; SWAR, B. S. Customer satisfacion and online retail service quality: a sem approach. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 15, n. 2, 2017.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of servisse quality and its implications for further research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.

_____. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-37, 1988.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PECCEI, R.; ROSENTHAL, P. The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK service context. **Int J Hum Resour Manag.**, v. 8, n. 1, p. 66-86, 1997.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell and Mott, 1959.

PHILIP, H. M. Discovery-Based Retail. **Bascom Hill Publishing Group**, p. 26, 2008.

PUCCINELLI, N. M. et al. Customer experience management in retailing: understanding the buying process. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 15-30, 2009.

REGO, A. et al. Store creativity, store potency, store performance, retailing. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 14, n. 2, v. 130-149, 2016.

RICH, G. A. The sales manager as a role model: effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. **J Acad Mark Sci.**, v. 25, n. 4, p. 319-328, 1997.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. **Adm Sci Q.**, v. 41, n. 4, p. 574-599, 1996.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**. New York: Doubleday; 1990.

SHAW, A. Some problems in market distribution. **Quarterly Journal of Economics**, v. 12, p. 703-765, 1912.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. 3. ed. Cambridge, MA: The MIT Press, 1996.

SMITH, A. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. 1776. Reprint London: W. Strahan and T. Cadell, 1904.

THOMPSON, C.; LOCANDER, W.; POLIO, H. Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existential phenomenology. **Journal of Consumer Research**, v. 16, p. 133-146, 1989.

THOMPSON, C.; TIAN, K. Reconstructing the south: how commercial myths compete for identity value through the ideological shaping of popular memories and counter-memories. **Journal of Consumer Research**, v. 34, n. 5, p. 595-613, 2008.

TUOMINEN, M.; RAJALA, A.; MOLLER, K. Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. **Ind Mark Manage**, v. 33, n. 3, p. 207-217, 2004.

TUUNANEN, T.; CASSAB, H. Service process modularization: reuse versus variation in service extensions. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 340-354, 2011.

VAN HEERDE, H. J.; NESLIN, S. A. **Sales promotion models**: in handbook of marketing decision models, Bernd Wierenga. Amsterdam: Springer Publishers, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, 2004a.

_____. Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be. In.: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.). **The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions**. Armonk, NY: ME Sharpe, 2006.

_____. The four services marketing myths: remnants from a manufacturing model. **Journal of Service Research**, p. 324-335, 2004b.

_____. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, p. 5-23, 2015.

_____. It's all B2B... and beyond: toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 181-187, 2011.

_____. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.

VERHOEF, P. C. et al. Customer experience: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A.; VROOMEN, B. Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon, **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, n. 2, p. 129-148, 2007.

WEBSTER JR, F. E. Defining the new marketing concept. **Marketing Management**, v. 2, n. 4, p. 22-31, 1994.

WISWANATHAN, M.; SUDMAN, S.; JOHSON, M. Maximum versus meaningful discrimination in scale response: implications for validity of measurement of consumer perception about products. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 2, p. 8-24, 2004.

ZABLAH, A. R. et al. How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 21-40, 2012.

ZIMMERMAN, E. W. **World resources and industries**. New York, NY: Harper and Row, 1951.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO CLIENTES

Estamos realizando uma pesquisa para avaliar a qualidade do serviço percebido no varejo de lojas físicas pelo consumidor no momento da compra, assim gostaríamos de saber sua opinião no momento da compra em uma loja física

Bloco 01 – Aspectos Físicos da Loja

As afirmativas abaixo estão relacionadas a **Aspectos Físicos da Loja**. Por gentileza indicar o grau de qualidade percebido. O grau de qualidade varia entre (1) Qualidade Baixa e (7) Qualidade Alta.

N.	Ao realizar uma compra como você avalia os aspectos físicos da Loja	Qualidade Baixa ←————→ Qualidade Alta						
		1	2	3	4	5	6	7
Q1	O layout da loja facilita o cliente encontrar o que necessita	1	2	3	4	5	6	7
Q2	O layout da loja facilita a locomoção do cliente	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 02 – Confiabilidade

As afirmativas abaixo estão relacionadas a **Confiabilidade**. Por gentileza indicar o grau de qualidade percebido. O grau de qualidade varia entre (1) Qualidade Baixa e (7) Qualidade Alta.

N.	Ao realizar uma compra como você avalia a confiabilidade da loja	Qualidade Baixa ←————→ Qualidade Alta						
		1	2	3	4	5	6	7
Q3	Quando a loja promete algo, cumpre dentro do prazo informado	1	2	3	4	5	6	7
Q4	A loja cumpre suas promessas.	1	2	3	4	5	6	7
Q5	A loja realiza os serviços de maneira correta na primeira vez	1	2	3	4	5	6	7
Q6	A loja mantém disponível as mercadorias que os clientes desejam	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 03 – Interações dos Funcionários

As afirmativas abaixo estão relacionadas a **Interações dos Funcionários**. Por gentileza indicar o grau de qualidade percebido. O grau de qualidade varia entre (1) Qualidade Baixa e (7) Qualidade Alta.

N.	Afirmativas	Qualidade Baixa ←————→ Qualidade Alta						
		1	2	3	4	5	6	7
Q7	Os funcionários desta loja têm condições de sanar as dúvidas dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
Q8	O comportamento dos funcionários inspira confiança aos clientes	1	2	3	4	5	6	7
Q9	O cliente se sente seguro em realizar transações comerciais com esta loja	1	2	3	4	5	6	7

Q10	Os funcionários desta loja estão sempre disponíveis a atender os clientes	1	2	3	4	5	6	7
Q11	Os funcionários desta loja prestam informações corretas sobre os prazos em que os serviços serão realizados	1	2	3	4	5	6	7
Q12	Os funcionários desta loja sempre estão disponíveis para sanar as dúvidas dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
Q13	Esta loja dá atendimento personalizado aos seus clientes	1	2	3	4	5	6	7
Q14	Os funcionários desta loja sempre são cordiais	1	2	3	4	5	6	7
Q15	Os funcionários desta loja sempre são cordiais ao telefone	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 04 – Soluções dos problemas

As afirmativas abaixo estão relacionadas a **Soluções dos problemas**. Por gentileza indicar o grau de qualidade percebido. O grau de qualidade varia entre (1) Qualidade Baixa e (7) Qualidade Alta.

N.	Afirmativas	Qualidade						
		Baixa	←————→					Alta
Q16	Quando o cliente tem um problema, a loja mostra interesse sincero em resolver	1	2	3	4	5	6	7
Q17	Os funcionários da loja são habilitados a solucionar pessoalmente as dúvidas e reclamações	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 05 – Políticas Internas

As afirmativas abaixo estão relacionadas a **Políticas Internas**. Por gentileza indicar o grau de qualidade percebido. O grau de qualidade varia entre (1) Qualidade Baixa e (7) Qualidade Alta.

N.	Afirmativas	Qualidade						
		Baixa	←————→					Alta
Q18	Esta loja oferece produtos de alta qualidade	1	2	3	4	5	6	7
Q19	O horário de funcionamento desta é conveniente para seus clientes	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 06 – Dados Finais

Q20. Nome do Vendedor que atendeu o Consumidor

Genero: 1. Masculino 2. Feminino 3. Outro

Idade: ____ anos

Formação: 1. Ensino Médio 2. Graduação 3. Pós-Graduação 4. + que Pós-Graduação

Tempo da última compra nesta Loja:

1. Menos de 3 meses 2. Mais de 3 meses

Bloco 04 – Diferença

Por fim, considerando em que medida esta experiência de compra foi diferente de outras anteriores.

N.		←—————→							
EX10	Igual as outras	1	2	3	4	5	6	7	Foi Única
EX11	Vou Esquecer rapidamente	1	2	3	4	5	6	7	Vou me lembrar para sempre
EX12	Nada Maravilhosa	1	2	3	4	5	6	7	Muito Maravilhosa

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO VENDEDORES

Bloco 01 – Visão Compartilhada

As afirmativas abaixo estão relacionadas a **Visão Compartilhada**. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) Discordo Totalmente e (7) Concordo Totalmente.

N.	Afirmativas	Discordo   Concordo						
		Totalmente			Totalmente			
V1	Existe um espírito de equipe em nossa loja	1	2	3	4	5	6	7
V2	Existe trabalho em equipe em nossa loja não sendo uma exceção, mas sim algo normal.	1	2	3	4	5	6	7
V3	Existe um objetivo comum em nossa loja	1	2	3	4	5	6	7
V4	Existe uma visão total em todos os níveis e setores na nossa loja	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 02 – Comunicação Aberta

As afirmativas abaixo estão relacionadas a **Comunicação Aberta**. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) Discordo Totalmente e (7) Concordo Totalmente.

N.	Afirmativas	Discordo   Concordo						
		Totalmente			Totalmente			
V5	Existe um amplo compartilhamento de informações entre os funcionários dentro da loja	1	2	3	4	5	6	7
V6	As pessoas em nossa loja sempre compartilham informações relevantes sobre os clientes	1	2	3	4	5	6	7
V7	As ideias são compartilhadas abertamente em nossa loja e podem ser utilizadas por todos os funcionários interessados	1	2	3	4	5	6	7
V8	Os novos Funcionários recebem oportunidades frequentes para aprender de outros funcionários em todos os níveis	1	2	3	4	5	6	7
V9	Nossa loja está estruturada para que as pessoas ou equipes que trabalhem em tarefas similares possam facilmente compartilhar suas experiências e problemas	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 03 – Cultura de Confiança

As afirmativas abaixo estão relacionadas a **Cultura de Confiança**. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) Discordo Totalmente e (7) Concordo Totalmente.

N.	Afirmativas	Discordo  Concordo						
		Totalmente			Totalmente			
V10	Os membros da minha loja mostram uma grande integridade	1	2	3	4	5	6	7
V11	Em geral os motivos e as interações entre os funcionários na minha loja são bons	1	2	3	4	5	6	7
V12	Meus colegas de trabalho sempre são honestos e confiáveis	1	2	3	4	5	6	7
V13	Não tenho certeza da minha confiança em meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 04 – Orientação do Serviço ao Consumidor

As afirmativas abaixo estão relacionadas a **Orientação do Serviço ao Consumidor**. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas a seguir. O grau de concordância varia entre (1) Discordo Totalmente e (7) Concordo Totalmente.

N.	Afirmativas	Discordo  Concordo						
		Totalmente			Totalmente			
V14	Em nossa loja, estamos sempre trabalhando para melhorar a qualidade do serviço (atendimento) que oferecemos aos consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
V15	Nós temos ideias específicas sobre como melhorar o serviço (atendimento) que oferecemos aos consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
V16	Muitas vezes, fazemos sugestões sobre como melhorar o serviço (atendimento) aos consumidores em nossa loja.	1	2	3	4	5	6	7
V17	Nós colocamos muito esforço em nossos trabalhos para tentar satisfazer os consumidores.	1	2	3	4	5	6	7
V18	Não importa como nos sintamos, sempre nos esforçamos para entender cada consumidor.	1	2	3	4	5	6	7
V19	Muitas vezes, nos esforçamos para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
V20	Em geral, nossa loja funciona de forma muito eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
V21	Em geral, nossa loja supera a concorrência.	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 05 – Dados Finais

V22. Caso queira sugerir algo para a empresa, que seja relevante e que possa ajudar no seu desempenho no atendimento

V23. Qual nota você daria para o seu atendimento (1 a 10): _____

V24. Numero de Identificação do Vendedor: _____

Genero: 1. Masculino 2. Feminino 3. Outro

Idade: ____ anos

Formação: 1. Ensino Médio 2. Graduação 3. Pós-Graduação 4. + que Pós-Graduação

Tempo na função de vendedor:

1. Menos de 1 ano 2. 1 a 3 anos 3. 4 a 5 anos 4. 5 a 10 anos 5. + de 10 anos

Tempo na atual empresa na função de vendedor:

1. Menos de 1 ano 2. 1 a 3 anos 3. 4 a 5 anos 4. 5 a 10 anos 5. + de 10 anos