UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE CONTABILIDADE, ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KATHERINE BRAUN GALVÃO BUENO SRESNEWSKY

As interações vendedor-consumidor no varejo de surfwear

Orientador: Prof. Dr. Andres Rodriguez Veloso

SÃO PAULO
2015

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Marco Antonio Zago

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Roberto Sbragia

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior

KATHERINE BRAUN GALVÃO BUENO SRESNEWSKY

As interações vendedor-consumidor no varejo de *surfwear*

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo para obtenção de
parte dos requisitos do título de Mestre em
Administração.

Área de concentração: Marketing

Orientador: Prof. Dr. Andres Rodriguez
Veloso

Versão Corrigida
(Versão Original disponível na biblioteca da FEA USP)
SÃO PAULO
2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Sresnewsky, Katherine Braun Galvão Bueno
As interações vendedor-consumidor no varejo de *surfwear* /
Katherine Braun Galvão Bueno Sresnewsky. – São Paulo, 2015. 197 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Andres Rodriguez Veloso.

1. Varejo 2. Consumidor 3. Vendas 4. Vendedores 5. Moda I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.87

AGRADECIMENTOS

Na busca por um novo caminho, algumas pessoas estiveram comigo durante este processo e merecem os sinceros agradecimentos e aos quais serei eternamente grata.

E tudo começa pelo Mestre! Grande Prof. Andres, que me mostrou novas portas, realidades, conhecimentos, oportunidades e desafios, sempre com muita maestria. Obrigada por toda a sabedoria e conhecimento compartilhado! Junto a ele, muitos se juntaram, e todos contribuíram muito para minha evolução, como a Profa. Ana Ikeda, Prof. Marcos Campomar, Prof. Geraldo Toledo, Prof. Afonso Mazzon, Profa. Bernadete, Prof. Guilherme Shiarishi e o Prof. Crescitelli. A todos vocês, muito obrigada por compartilharem o seu rico conhecimento e experiência comigo e com meus colegas.

Durante o curto – mas longo, e que parecia interminável – período do mestrado, meus pais, amigos e familiares sempre estiveram presentes, para escutar algum momento de *insight* mental sobre a minha pesquisa – mesmo que eles não entendessem muito bem o que eu estava falando –, aguentar minhas lamentações e gritos de conquistas. A vocês, obrigada pelo apoio infinito e por acreditarem sempre nos meus projetos.

Aos amigos que me ajudaram durante a coleta de dados da pesquisa, a Girlane, Otávio e Elisa, e me acolheram em suas casas nas etapas da pesquisa de campo, vibrando comigo a cada descoberta. À minha mãe, que me ajudou com seu vasto e rico vocabulário e conhecimento da nossa língua! Obrigada por participarem comigo!

Por fim, agradeço ao amado Felipe, meu par, amigo e companheiro, que “despertou” comigo nas manhãs aos finais de semana, aguentou os momentos de choros e risadas, e acompanhou bem de perto todas as fases do mais rico processo de desenvolvimento pessoal que já passei. Obrigada por cada dia!

RESUMO

SRESNEWSKY, K. B. G. B. **As interações vendedor-consumidor no varejo de *surfwear*.** 2015. 197 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Diversas formas de interação entre consumidor e vendedor podem ocorrer durante a prestação do serviço no varejo. Os vendedores buscam por locais de trabalho que os valorizem e propiciem o desenvolvimento adequado do serviço ao consumidor, assim garantindo a qualidade na interação com o cliente. Os clientes, por sua vez, possuem cada vez mais informações para sua decisão de compra, e buscam por varejistas que entendam seu perfil e necessidades, além de vendedores que atendam suas expectativas durante a venda. Entre eles as interações no varejo podem ocorrer através da abordagem, comunicação e atendimento, distância e contato físico, interação com a loja e outros participantes, e variam de acordo com os diferentes perfis e culturas. A complexidade dos comportamentos e preferências desses agentes, aliado à evolução do mercado, e aos poucos estudos no assunto, tornam relevante compreender como esses agentes interagem no ambiente do varejo, especificamente no segmento do *surfwear*, que é o objetivo desta pesquisa. Para tal propósito a revisão da literatura abordou os seguintes tópicos: o ambiente de serviços, a variável humana no ambiente de serviços e os tipos de interação entre vendedores e consumidores no varejo. Foram observadas 40 interações entre os consumidores e funcionários da loja, e realizadas entrevistas semiestruturadas com 31 clientes e 10 vendedores envolvidos no momento do serviço. Os dados foram coletados em três lojas pertencentes ao mesmo varejista nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre. Os principais achados sugerem que as interações não possuem uma sequência lógica de acontecimento, mas indicam que em relação à abordagem, os consumidores frequentemente são abordados na entrada da loja, e quanto ao atendimento e comunicação, eles valorizam ser chamados pelo nome e a qualidade do conteúdo presente no discurso do vendedor. Na distância e contato físico, preferem manter uma distância social dos funcionários, sem muito toque ou contato, e na interação com a loja, são mais detalhistas com relação ao ambiente e interagem pouco quando há foco na compra, assim como não se preocupam quando percebem que há outras pessoas no mesmo ambiente. Por fim, foram discutidos os principais achados de acordo com a literatura consultada, propostas ações de melhorias para os varejistas do segmento e sugeridas pesquisas futuras para maior compreensão dos fatores identificados neste trabalho.

Palavras-chave: Varejo. Consumidor. Vendas. Moda. Vendedores.

ABSTRACT

SRESNEWSKY, K. B. G. B. **The salesperson-consumer interactions in surfwear retail.** 2015. 197 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Various forms of interaction between consumer and seller may occur during the provision of service at retail. Salespeople are looking for workplaces that value and conducive to the proper development of customer service, thus ensuring the quality of customer interaction. Customers, in turn, have more and more information for their buying decision, and look for retailers who understand their profile and needs, as well as vendors that meet your expectations during the sale. According to the literature review, the retail interactions can occur through the approach, communication and attendance, distance and physical contact, store interaction and other participants, and may vary according to the different profiles and cultures. The complexity of the behaviors and preferences of these agents, together with the evolution of the market, and few studies on the subject, make it important to understand how consumer and salesperson interact in the retail environment, specifically in surfwear segment, which is the goal of this research. For this purpose the literature review addressed the following topics: the service environment, the human variable in the service environment and the types of interaction between salespeople and consumers at retail. 40 interactions between consumers and store employees were observed and conducted semi-structured interviews with 31 customers and 10 salespeople involved at the time of service in three stores belonging to the same retailer in the cities of São Paulo, Rio de Janeiro and Porto Alegre. The main findings suggest that interactions do not have a logical sequence of events, but indicates that consumers are often approached in the store entrance, value when they are called by name and the quality of content in the discourse of the salesperson, prefer to keep a social distance of employees without much touch or physical contact, are more detail oriented with respect to the store environment and usually do not realize when there are other people in the store. Finally, we discussed the main findings according to the literature, as well as proposed improvement actions for the segment of retailers and suggested future research for greater understanding of the factors identified in this study.

Keywords: Retail. Consumer. Sales. Fashion. Salesperson.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação do objetivo geral da pesquisa.....	17
Figura 2 - Percurso teórico do referencial bibliográfico.	19
Figura 3 - A rede causal que conecta atmosfera e probabilidade de compra.	28
Figura 4 – Resumo teórico das variáveis humanas da pesquisa.	69
Figura 5 – Resumo teórico dos tipos de interações entre vendedores e consumidores no varejo	70
Figura 6 – Sequência de coleta e técnicas da pesquisa.....	82
Figura 7 – Distribuição dos resultados por loja de análise e técnica de coleta.....	85
Figura 8 – Esquema para análise de dados da pesquisa	87
Figura 9 – Visão da entrada da loja e vitrine de liquidação (variáveis externas)	88
Figura 10 – Visão da entrada da loja para o caixa e mesas de produto (variáveis internas gerais).....	91
Figura 11 – Visão da comunicação visual e disposição de produtos por categorias (variáveis internas gerais).....	92
Figura 12 – Visão da entrada da loja - lateral e fundo (variáveis internas gerais)	92
Figura 13 – Perfil dos vendedores entrevistados no varejo de <i>surfwear</i>	107
Figura 14 – Opinião dos vendedores entrevistados no varejo de <i>surfwear</i>	108
Figura 15 – Perfil dos consumidores entrevistados no varejo de <i>surfwear</i>	126
Figura 16 – Opinião dos consumidores sobre o perfil dos vendedores e serviço no varejo de <i>surfwear</i>	128
Figura 17 – As principais interações durante a abordagem no varejo de <i>surfwear</i>	132
Figura 18 – As principais interações durante o atendimento e a comunicação no varejo de <i>surfwear</i>	138
Figura 19 – As principais interações de distância e contato físico no varejo de <i>surfwear</i>	146
Figura 20 – As principais interações com a loja no varejo de <i>surfwear</i>	151
Figura 21 – As principais interações com outros participantes no varejo de <i>surfwear</i>	158
Figura 22 – Resumo e análise das principais interações vendedor-consumidor no varejo de <i>surfwear</i>	163

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia das empresas de serviço baseado nas variações de formato e uso do ambiente de serviços.....	23
Quadro 2 - Os 25 atributos esperados nos vendedores.....	37
Quadro 3 - As 29 características mais associadas aos vendedores.....	38
Quadro 4 - Características e perfis dos vendedores.....	39
Quadro 5 – Perfil de consumidores do varejo de roupas masculino.	44
Quadro 6 - Perfil dos compradores no varejo de vestuário e as variáveis influenciadoras para a continuidade no relacionamento.....	45
Quadro 7 – Principais categorias observadas nas interações orais no varejo.	58
Quadro 8 – Resumo e análise das variáveis ambientais do varejo de <i>surfwear</i>	94
Quadro 9 – Perfil dos vendedores entrevistados na loja de São Paulo.....	95
Quadro 10 – Perfil dos vendedores entrevistados na loja de Porto Alegre	100
Quadro 11 – Perfil dos vendedores entrevistados na loja do Rio de Janeiro.....	103
Quadro 12 – Resumo e análise do perfil dos vendedores no varejo de <i>surfwear</i>	111
Quadro 13 - Perfil dos consumidores entrevistados na loja de São Paulo	113
Quadro 14 – Opiniões dos consumidores sobre o perfil do vendedor e serviço na loja de São Paulo	115
Quadro 15 - Perfil dos consumidores entrevistados na loja de Porto Alegre	117
Quadro 16 – Opiniões dos consumidores sobre o perfil do vendedor e serviço na loja de Porto Alegre	119
Quadro 17 - Perfil dos consumidores entrevistados na loja do Rio de Janeiro	122
Quadro 18 – Opiniões dos consumidores sobre o perfil do vendedor e serviço na loja do Rio de Janeiro	124
Quadro 19 – Resumo e análise do perfil dos consumidores no varejo de <i>surfwear</i>	129
Quadro 20 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a abordagem em São Paulo	134
Quadro 21 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a abordagem em Porto Alegre.....	135
Quadro 22 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a abordagem no Rio de Janeiro	136
Quadro 23 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre o atendimento e a comunicação em São Paulo.....	141
Quadro 24 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre o atendimento e a comunicação em Porto Alegre	142
Quadro 25 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre o atendimento e a comunicação no Rio de Janeiro	144
Quadro 26 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a distância e contato físico em São Paulo	147
Quadro 27 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a distância e contato físico em Porto Alegre	148
Quadro 28 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a distância e contato físico no Rio de Janeiro	149
Quadro 29 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre as interações com a loja em São Paulo	153
Quadro 30 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre as interações com a loja em Porto Alegre	154

Quadro 31 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre as interações com a loja no Rio de Janeiro	156
Quadro 32 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre outros participantes em São Paulo	159
Quadro 33 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre outros participantes em Porto Alegre.	160
Quadro 34 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre outros participantes no Rio de Janeiro	161

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo geral e específico	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 O ambiente de serviços	20
2.1.1 A atmosfera de loja.....	27
2.2 A variável humana no ambiente de serviços.....	33
2.2.1 Os vendedores e seu comportamento no varejo.....	35
2.2.2 Os consumidores e seu comportamento no varejo	43
2.3 Tipos de interações entre vendedores e consumidores no varejo	51
2.3.1 A abordagem.....	52
2.3.2 O atendimento e a comunicação.....	55
2.3.3 Distância e contato físico.....	60
2.3.4 A interação com a loja e produtos.....	61
2.3.5 Os outros participantes no ambiente	63
2.4 Síntese do referencial teórico	65
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 Técnicas de coleta de dados.....	73
3.1.1 Observação estruturada.....	75
3.1.2 Entrevista semiestruturada	77
3.2 Coleta de dados.....	81
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	87
4.1 Variáveis ambientais do varejo de <i>surfwear</i>	88
4.2 Vendedores e consumidores no varejo de <i>surfwear</i>	94
4.2.1 Perfil e opinião dos vendedores entrevistados	95
4.2.1.1 Loja de São Paulo.....	95
4.2.1.2 Loja de Porto Alegre	99
4.2.1.3 Loja do Rio de Janeiro	103
4.2.1.4 Síntese e análise do perfil e opiniões dos vendedores	107
4.2.2 Perfil e opinião dos consumidores entrevistados	112
4.2.2.1 Loja de São Paulo.....	112
4.2.2.2 Loja de Porto Alegre	116
4.2.2.3 Loja do Rio de Janeiro	121
4.2.2.4 Síntese do perfil dos consumidores entrevistados.....	126

4.2.3	Análise do perfil dos vendedores e consumidores entrevistados	129
4.3	Tipos de interações entre consumidor e vendedores no varejo de <i>surfwear</i>	131
4.3.1	Abordagem.....	132
4.3.2	Atendimento e comunicação	138
4.3.3	Distância e contato físico.....	146
4.3.4	Interação com a loja	150
4.3.5	Outros participantes.....	158
4.4	Principais análises sobre as interações e as opiniões dos vendedores e consumidores no varejo de <i>surfwear</i>	162
5.	DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	169
	REFERÊNCIAS	177
	APÊNDICES.....	186

1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico possibilita novos pontos de contato entre as empresas e os consumidores, que podem interagir no ambiente digital, no físico ou em ambos. Há os clientes que preferem comprar online pela “liberdade de escolher tranquilamente, sem o assédio dos vendedores” (GOUVÊA; OLIVEIRA; NAKAGAWA, 2013, p. 47), apesar da existência de personagens interativos que tem a função de desempenharem o papel social do vendedor no meio digital (KEELING; McGOLDRICK; BEATTY, 2010). Enquanto outros clientes dão preferência ao canal off-line, ou seja, a loja física, pelo contato humano com o vendedor proporcionar um canal “palpável” com o varejista (GOUVÊA; OLIVEIRA; NAKAGAWA, 2013, p. 47). Tal interação pessoal pode contribuir também para a construção de confiança na relação (KEELING; McGOLDRICK; BEATTY, 2010), bem como, esse contato social que ocorre com maior intensidade, pode gerar um sentimento de pertencimento ao indivíduo (BAUMEISTER; LEARY, 1995).

Tratando-se do varejo físico, logo que o consumidor chega à loja, ele pode ser abordado com frases do tipo “Olá, posso te ajudar?”, “Está procurando algo em específico?”, “Meu nome é Paula, qualquer coisa, é só me chamar”. Então, rapidamente ele deve decidir se continua a interagir ou não com o vendedor (ou outro funcionário), e se o faz, pode questionar sobre a disponibilidade do item, funcionalidades do produto, preço, etc.. Enquanto isso pode ser que ele também interaja com o ambiente da loja, para buscar mais opções e ver se há algo interessante para provar. O vendedor, por sua vez, procura por outros produtos pela loja para oferecer mais opções ao cliente ao mesmo tempo em que procura estabelecer uma comunicação com o consumidor para entender melhor seu perfil. E mesmo após essas interações, o consumidor pode optar por não comprar nada e deixar o ambiente sem ao menos se despedir do vendedor.

Diversos fatores podem explicar a decisão do cliente de sair da loja sem comprar e se despedir, mesmo após forte interação com o vendedor, como a insatisfação com o ambiente de serviço (BITNER, 1992), a atmosfera da loja que o compõe (KOTLER, 1973; TURLEY,

MILLIMAN, 2000), o sortimento de produtos (PAN; ZINKHAN, 2006; ZHANG et al., 2014), ou com próprio atendimento, que é considerado cada vez mais robotizado, pelo uso de roteiros que os varejistas adotam para essa interação, tornando-a mecânica e não personalizável (FABI; SETTE, 2008).

Tratados como a audiência (GROVE; FISK, 1992) não remunerada (BARON; HARRIS; DAVIES, 1996), os consumidores estão mais conscientes e exigentes, sendo cada vez mais difícil para os varejistas, atrair e retê-los como clientes (NAYLOR; FRANK, 2000). Seja no universo online ou off-line, os varejistas precisam conhecer seus consumidores, e entender como eles interagem com o ambiente da loja e seus diversos elementos. Mas “como as pessoas interagem com os ambientes?” (NILSSON, BALLANTYNE, 2014, p. 377, tradução nossa). Bitner (1992) e Rosenbaum e Massiah (2011) estudam o cenário do serviço e propõem diferentes dimensões que o compõe. Turley e Milliman (2000) mais especificamente, apresentam cinco variáveis atmosféricas, sendo a interna geral, externa, layout e design, ponto de venda e decoração, e a variável humana, que compreende o consumidor, o vendedor e outros participantes do serviço.

Os vendedores nesse cenário desempenham função chave no processo de compra, incentivando a interação com os produtos e influenciando a decisão dos consumidores (ZHANG et al., 2014). São também de extrema importância no relacionamento, sendo o varejo altamente dependente do pessoal de contato (BEATTY et al., 1996; PRENDERGAST; LI; LI, 2014). De acordo com a literatura sobre o assunto, os vendedores devem ser aptos a realizar um rápido diagnóstico do consumidor (ETGAR; JAIN; AZAIRWAL, 1978), e adaptar suas interações para o perfil específico do consumidor (GIACOBBE et al., 2006; ROMÁN; IACOBUCCI, 2010), para aprimorar o contato durante a venda (NAYLOR; FRANK, 2000).

Os efeitos da variável humana são complexos (TURLEY; MILLIMAN, 2000), no entanto, pouco investigados (KIM; KIM, 2012). Visto a importância da ampliação dos estudos contemplando essa variável, a presente pesquisa se baseia na investigação sobre como se dão as interações entre vendedores e consumidores no ambiente varejista do segmento *surfwear*, com o intuito de analisar esses momentos, e entender as opiniões dos envolvidos sobre como cada bloco de interações ocorreu.

A importância da pesquisa aplicada ao varejo, em específico ao segmento do *surfwear*, dá-se por razões econômicas e de relevância do mercado. No Brasil, o varejo que comercializa vestuário e acessórios, segundo dados do Euromonitor International (2014), é o sexto maior no mercado mundial e líder na América Latina. Mas devido às mudanças econômicas, o faturamento do segmento está em queda, visto o recuo de 2,8% nas vendas nos últimos 12 meses (IBGE, 2015), e a projeção de crescimento abaixo de 0,5% para o ano de 2015 (BOUÇAS, 2015). O segmento *surfwear* (em português, roupas para surfar), concentra quase 30% das vendas de vestuário (GUGONI, 2011), sendo que apenas 8% dos consumidores praticam o esporte (SGI, 2012). E, apesar da expressividade do mercado, as marcas deste universo decidiram, somente após o ano de 2011, verticalizar suas operações e atender o consumidor final, com objetivo de melhorar a qualidade do serviço (SGI, 2012), como o caso do varejista investigado.

Os negócios nesse setor devem estar em inovação contínua para atrair mais consumidores, servir melhor, ultrapassar a concorrência e levar vantagem com o avanço tecnológico (MIOTTO; PARENTE, 2015). É primordial que o varejista ofereça um serviço e produtos de qualidade, e que atue com flexibilidade nos negócios, pois se não estiverem aptos a atender os diferentes perfis de consumidores, além da insatisfação, podem levar à perda nos ganhos, e conseqüentemente, à falência (SUM; HUI, 2009). “Clientes insatisfeitos normalmente evitarão efetuar mais compras na loja e ainda tendem a manifestar a outras pessoas suas experiências ruins” (CORTE et al., 2008, p. 13).

Posto o apresentado, a questão problema que orienta a presente pesquisa é: como ocorrem as interações entre os vendedores e consumidores no varejo do segmento *surfwear*? Com objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto, a estrutura da dissertação está organizada partindo da apresentação dos objetivos geral e específicos, seguindo para a construção do referencial bibliográfico sobre os conceitos do ambiente de serviços, a variável humana, e as principais interações entre consumidores e vendedores no varejo. Na sequência, o item de procedimentos metodológicos, com as apresentações das técnicas de observação e entrevista, assim como o detalhamento da coleta de dados. Por fim, são apresentados os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa de campo, limitações e sugestões para estudos futuros.

1.1 Objetivo geral e específico

Para responder à questão-problema proposta nessa pesquisa, são apresentados a seguir os objetivos geral e específico para tal investigação. No objetivo geral a ênfase é para as interações que ocorrem entre o vendedor e consumidor no varejo, procurando mapear quais ocorrem em uma rede de lojas do segmento *surfwear*. Além de responder tais questionamentos, o interesse nessa investigação se dá pela importância do assunto que, no entanto, devido à complexidade sobre o entendimento de como esses agentes interagem no varejo, poucas investigações foram desenvolvidas, e que proponham um mapa científico para o estudo das interações.

Objetivo geral: investigar as interações que ocorrem entre o vendedor e consumidor no varejo do segmento *surfwear*.

Durante a revisão teórica e definição do problema de pesquisa, algumas questões foram propostas para orientar os objetivos: como o vendedor e consumidor interagem no ambiente de loja? Quem inicia a interação? Há padrões para as interações entre eles neste varejo? Há algo dentro da loja que interfere no momento do encontro entre vendedor e consumidor? Há uma sequência para as interações entre eles no varejo?

Posto a identificação de quais interações existem neste cenário, é complementar analisar como se deram tais encontros entre vendedor e consumidor, analisar o perfil de ambos, e identificar os comportamentos e opiniões dos participantes enquanto interagem no varejo, como proposto nos objetivos específicos.

Objetivos específicos:

- Analisar o perfil demográfico e as opiniões dos consumidores e vendedores;
- Analisar as interações que ocorrem entre consumidores e vendedores;
- Identificar na visão dos vendedores como se dão as interações com o consumidor;
- Identificar na visão dos consumidores como se dão as interações com os vendedores.

Além de investigar como se dão as interações entre vendedor e consumidor, os objetivos específicos direcionam para uma análise completa da variável humana no varejo em questão, com o entendimento dos perfis e opiniões das pessoas envolvidas nas interações. Então, foi possível verificar quais interações entre o consumidor e vendedor da pesquisa, foram as mais e menos frequentes, e detalhar as opiniões dos agentes sobre cada encontro.

A Figura 1 ajuda a visualizar o campo de interesse da pesquisa em questão e facilitar o entendimento dos objetivos propostos.

Figura 1 – Representação do objetivo geral da pesquisa
 FONTE: Elaborado pela autora.

Com essas definições, a pesquisa traça seu campo de atuação sobre as teorias que tratam do ambiente de varejo e seus componentes, para ampliar o entendimento sobre o local da coleta de dados, bem como, fornecer informações sobre o perfil dos dois agentes investigados, o vendedor e o consumidor. Os objetivos direcionam a revisão teórica e trabalho da pesquisadora, como apresentado nos capítulos a seguir, permitindo ao final das análises o cumprimento de todos os objetivos inicialmente propostos, com o devido rigor metodológico, e contribuição para um maior entendimento sobre tais comportamentos e personagens no varejo de *surfwear*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista o problema de pesquisa apresentado, o referencial teórico foi desenvolvido incluindo os grandes itens de ambiente de serviços; a variável humana; as principais interações entre os vendedores e consumidores e vendedores; e a síntese do referencial teórico, na sequência como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Percurso teórico do referencial bibliográfico.

FONTE: Elaborado pela autora.

O percurso teórico inicia com as definições sobre o ambiente de serviços, e a diversas variáveis que o compõe. No item seguinte o destaque é para a variável humana, tratando em específico dos vendedores e consumidores, explorando suas características e comportamento no ambiente varejista.

Contextualizados o ambiente da pesquisa e seus elementos, são apresentados os principais estudos e teorias sobre as interações entre os vendedores e consumidores que ocorrem no ambiente de serviços. As diferentes interações foram tratadas nos itens de abordagem;

atendimento e comunicação; distância e contato físico; interação com a loja e produtos; e outros participantes. Finalizando e anteriormente à discussão metodológica do trabalho, é apresentada uma síntese sobre os principais destaques do referencial teórico pesquisado.

2.1 O ambiente de serviços

Posto a investigação sobre o ambiente de serviços, é importante contextualizar o campo de pesquisa ao qual pertence, o do marketing de serviços. Nos anos 70, o marketing começou a explorar melhor os aspectos do ambiente, para despertar cada vez mais a atenção e emoções dos consumidores (FOWLER; BRIDGES, 2012), e entender melhor as relações interpessoais no ambiente de serviços (SOLOMON et al., 1985).

Os estudos de marketing de serviços se desenvolveram com o intuito de preencher as lacunas existentes na prática (BERRY; PARASURAMAN, 1993). No Brasil, os estudos de marketing de serviços concentram-se em quatro grandes linhas: cenários de serviços, processo de escolha de serviços, comportamento pós-compra e estratégia de marketing (ROCHA; SILVA, 2006).

Observa-se nítida evolução no número de pesquisas com o ambiente de serviços no país na última década (BRANDÃO; PARENTE, 2012; BRANDÃO; PARENTE; FEIJÓ; BOTELHO, 2012; KNY, 2006; MIOTTO; PARENTE, 2015; SAMPAIO et al., 2009), porém os pesquisadores, alertam para a demarcação científica na tentativa de maior formalização das pesquisas em marketing nesses ambientes (CARVALHO; VERGARA, 2002; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012), zelando por maior rigor metodológico nos estudos (PINTO; LARA, 2008).

Os esforços do marketing de serviços têm como objetivo tangibilizar o intangível (SHOSTACK, 1977), por exemplo, através do elemento humano, considerado o fator mais característico da intangibilidade, visto que a maioria dos serviços é entregue por pessoas (RUSHTON; CARSON, 1989). Czepiel (1990) destaca que a característica da heterogeneidade do serviço permite que o serviço seja mais adequado às diferentes necessidades dos consumidores.

Para Vargo e Lusch (2004), o marketing está evoluindo do foco na transação para a ênfase no relacionamento, buscando respostas para “como” acontece a troca, e não somente “o que” é trocado. O conceito de marketing está evoluindo de uma visão produto-dominante onde os *outputs* tangíveis são centrais, para uma visão serviço-dominante, em que a intangibilidade, processos e relacionamentos se tornam os aspectos centrais nas discussões sobre o assunto (VARGO; LUSCH, 2004).

Esse conceito com foco no serviço é tratada na literatura sob a teoria da lógica dominante de serviços. Para Vargo e Lusch (2004, p. 2, tradução nossa), a lógica dominante de serviços “representa uma filosofia reorientada que é aplicada a todas as ofertas de marketing, incluindo aquelas que envolvem *outputs* tangíveis (ex.: produtos) no processo da prestação do serviço”. Essa lógica pressupõe que o serviço é fundamental para a troca e pode ser aplicada a qualquer sistema de serviços (VARGO; LUSCH, 2008).

Na contextualização sobre os componentes específicos do marketing de serviços, pesquisadores destacam que o clássico mix de marketing não compreende toda a realidade das atividades de serviços (MAGRATH, 1986; SHOSTACK, 1977). Para atender a todos os aspectos deste universo, Magrath (1986), sugere que o mix de marketing de serviços deve ser expandido, e além dos quatro elementos tradicionais do marketing (produto, preço, praça e promoção), devem ser incluídos também os elementos de evidências físicas, pessoas e processos. Esses aspectos são fundamentais na atividade de serviço e devem ser gerenciados, para que se evitem desastres na prestação do mesmo (MAGRATH, 1986).

Segundo Magrath (1986), as pessoas são os principais elementos na criação e entrega de serviço ao consumidor; os processos garantem a qualidade e prestação do serviço; e as evidências físicas são os atributos que reforçam os aspectos de marketing e facilitam a entrega do serviço. Na visão serviço-dominante, com o objetivo de customizar a entrega, as pessoas, no caso os clientes e prestadores do serviço, são ambos o centro e participantes ativos no processo de troca (VARGO; LUSCH, 2004).

A entrega do serviço muitas vezes ocorre no *servicescape* (LIN, 2010), termo sem tradução para o português, mas que é empregado para descrever o ambiente físico (e arredores) da empresa de serviço (REIMER; KUEHN, 2005), e os elementos físicos que podem ser

controlados pela empresa para estimular – ou não – as ações dos funcionários e clientes (BITNER, 1992). “Refere-se ao uso da evidência física para planejar os ambientes de serviços” (HOFFMAN et al., 2009, p. 11).

Vale destacar que o termo *servicescape* é frequentemente empregado para tratar dos aspectos tangíveis e intangíveis aos consumidores no ambiente de serviço, todavia, os termos atmosfera, ambiente de loja e psicologia ambiental também são utilizados em pesquisas sobre o assunto (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013).

Rosenbaum e Massiah (2011) em uma perspectiva expandida do *servicescape* propõe que o termo represente um cenário de consumo construído com a combinação das dimensões físico, social, social-simbólica e natural, que afetam tanto os consumidores quanto os vendedores nos ambientes de serviço, e que são apresentadas detalhadamente a seguir neste item.

De forma mais específica, Rosenbaum (2005) propõe a existência de um *servicescape* simbólico, definido pelos sinais, símbolos, objetos e artefatos presentes no ambiente de consumo que possam ser interpretados comumente por consumidores pertencentes a uma etnia específica. Como no caso do estudo, o autor investigou as opiniões de consumidores sobre lojas que focam nos judeus e homossexuais, e constatou que ambos preferem ir a locais onde sabe que não serão discriminados, e por isso optam pelo varejo especializado.

No geral, as características físicas do *servicescape* são mais importantes em cenários de serviços, onde ambos consumidores e funcionários utilizam simultaneamente o local (BITNER, 1992), e que pode ser construído de forma mais flexível (NILSSON; BALLANTYNE, 2014). São também os primeiros aspectos do serviço que o consumidor possui acesso quando visita uma loja, sendo o momento em que formam suas impressões sobre o nível de serviço que receberão (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013).

O *servicescape* é capaz de influenciar os comportamentos (BITNER, 1992), opiniões dos consumidores (SHOSTACK, 1977), e pode ser considerado como um possível *input* na formação da sua atitude em relação à loja (FEIJÓ; BOTELHO, 2012). O ambiente e os elementos físicos também influenciam a avaliação de dimensões intangíveis (REIMER; KUEHN, 2005), como as percepções do consumidor sobre as funções e a qualidade do

serviço oferecido (BAKER; GREWAL; PARASURAMAN, 1994; NILSSON; BALLANTYNE, 2014).

Sendo o *servicescape* um predecessor na avaliação sobre o serviço, é essencial gerenciá-lo para atender as expectativas do consumidor sobre o serviço, de forma que o ambiente esteja congruente com o tipo de serviço oferecido pelo varejista (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013).

Bitner (1992) argumenta que o ambiente de serviços deve atender as necessidades e preferências dos prestadores de serviço e clientes, para que possa acrescentar ou ajudar no alcance das metas de vendas, assim como aproximar os consumidores da loja, com funcionários que “vestem a camisa” e incentivam a aproximação. Kny (2006) reforça que o ambiente influencia na natureza e qualidade da interação entre clientes e funcionários, e que qualquer alteração entre estes, é afetada pelo ambiente.

Segundo Bitner (1992), os ambientes de serviços podem ser classificados de acordo com a complexidade física do local e o tipo de serviço oferecido, como apresentado no Quadro 1. A complexidade do ambiente varia de acordo com o tipo de serviço, sendo que alguns ambientes de serviços são simples, com poucos elementos, espaços e formas; já outros são mais complicados, com vários elementos e formas, considerados ambientes elaborados. Vale ressaltar que não há a classificação específica de lojas dentro das diferentes combinações propostas por Bitner (1992).

Quadro 1 - Tipologia das empresas de serviço baseado nas variações de formato e uso do ambiente de serviços.

TIPOS DE EMPRESAS DE SERVIÇO BASEADO EM QUEM PERFORMA AS ATIVIDADES NO AMBIENTE DE SERVIÇOS	COMPLEXIDADE FÍSICA DO AMBIENTE DE SERVIÇOS	
	ELABORADO	SIMPLES
Autosserviço (consumidor sozinho)	Clube de golf Parque temático	Autoatendimento (ATM) Caixa de correio Correios / Cinema
Serviços interpessoais (consumidor e funcionário)	Hotéis, restaurantes, hospitais, bancos, escolas, cia. aéreas	Lavanderia Salão de beleza
Serviço remoto (funcionário sozinho)	Seguros, prestadores de serviço	Mensagens automáticas de voz

FONTE: Bitner (1992, p. 59)

Complementar à Bitner (1992), Ward, Bitner e Barnes (1992), se referem em específico ao ambiente físico de varejo e o classificam em duas partes: o ambiente externo, que inclui a parte visível antes de entrar na loja, como estacionamento, fachada, entrada, etc.; e o ambiente interno, a parte visível da loja de dentro do ambiente. Esses ambientes podem ser o referencial para o consumidor classificar e fazer inferências sobre o produto e serviço oferecidos pelos varejistas (WARD; BITNER; BARNES, 1992).

Além dos tipos de serviços e sua relação com a complexidade dos ambientes, Bitner (1992) investigou três dimensões ambientais, que são as condições do ambiente; layout espacial e funcionalidade; e sinais, símbolos e artefatos. As condições ambientais citadas pela autora incluem características como temperatura, luz, música, barulho e aroma, que geralmente afetam os sentidos dos consumidores e vendedores (AGUIAR; FARIAS, 2014).

O layout espacial se refere à organização física, ao tamanho e forma dos móveis, equipamentos, máquinas; e a funcionalidade diz respeito ao quanto esses itens do ambiente facilitam a execução do serviço (BITNER, 1992). Há também os sinais, que podem estar dentro ou fora do ambiente, como nome da empresa, regras de conduta, e desempenham papel importante na comunicação institucional; e os símbolos e artefatos, que estão presentes em detalhes do piso, teto, objetos, texturas de paredes, e outras características que transmitam o significado do lugar, normas e expectativas de comportamento (BITNER, 1992).

Expandindo a proposta de Bitner (1992), Rosenbaum e Massiah (2011) propõem quatro dimensões ambientais, sendo a física, social, social-simbólica e natural. A física engloba os sinais, símbolos e artefatos que os gestores de marketing utilizam no ambiente para falar com os consumidores; enquanto a dimensão social trata dos estímulos humanos e sociais do ambiente, como a presença de outros consumidores, vendedores e visitantes e as respostas dessas pessoas ao ambiente em questão.

A dimensão social-simbólica de Rosenbaum e Massiah (2011) pode ser compreendida pela definição de *servicescape* simbólico definido por Rosenbaum (2005), que leva em consideração os valores culturais de um grupo específico de consumidores. Por fim, a dimensão natural, que constitui nos estímulos do ambiente que podem ajudar o consumidor a

relaxar e se afastar de tensões quando está no ambiente da loja, assim desenvolvendo uma fascinação e compatibilidade pelo local (ROSENBAUM; MASSIAH, 2011).

Com uma abordagem holística sobre essas dimensões, o serviço se preocupa com as estratégias e atividades elaboradas pelos gestores para criar impressões desejáveis na audiência, tanto quanto no teatro (GROVE; FISK, 1992). Muitas características dos serviços têm contrapartida em produções teatrais, e sob essa ótica, o ambiente físico oferece o suporte para o desempenho do serviço, assim como em uma produção teatral (GROVE; FISK; DORSCH, 1998). Williams e Anderson (2005) argumentam que essa relação entre serviços e teatro pode ser embasada pela produção de natureza transitória e pelo foco na relação humana, existente em ambas as esferas, que é discutida no item 2.2 sobre as variáveis humanas.

Para Grove e Fisk (1992), a experiência do serviço pode ser um teatro, se combinadas as dimensões dos atores, audiência, cenário e a performance, que representam os elementos do ambiente de serviços. A coordenação e consistência entre esses elementos é necessária para uma performance adequada, visto que todas as dimensões do drama contribuem para a realidade de serviço (GROVE; FISK; DORSCH, 1998).

Dentre as relações com o ambiente de serviços, os atores são o pessoal de contato, e que geralmente representam a maior parte na determinação da excelência do serviço (GROVE; FISK; DORSCH, 1998). Para as empresas de serviços, segundo Solomon et al. (1985), o maior desafio é pensar como o pessoal de contato pode “atuar” com a audiência, no caso os consumidores.

No campo da pesquisa em questão, posto que toda empresa varejista seja um negócio de serviços (MITTAL; LASSAR, 1996), o varejo serve para vender serviços, que servem para vender os bens; e principalmente no varejo, o serviço é o diferencial estratégico do negócio (BERRY, 1986). “Em geral os consumidores não precisam de mais produtos. Em resumo precisam de serviços que satisfaçam suas necessidades” (VARGO; LUSCH, 2004, p. 12, tradução nossa).

Os serviços entregam benefícios que são usualmente intangíveis e difíceis de avaliar antes do momento de compra (WARD; BITNER; BARNES, 1992); e proporcionam o contato cara-a-cara entre o consumidor e o prestador do serviço (MITTAL; LASSAR, 1996). O varejo de

vestuários em específico é obviamente rodeado por serviços em toda a loja (GUMMESSON; LUSCH; VARGO, 2010); e a prestação do serviço consiste em uma assistência básica, “principalmente para orientar os clientes a encontrar o que necessitam” (LAS CASAS, 1997, p. 65).

A importância do serviço oferecido aos consumidores no varejo de roupas foi investigada por Seock (2009), e seus estudos indicam que o serviço pode impactar na frequência de visitas à loja. Para a maioria dos entrevistados, o serviço que recebem no varejista é o fator mais relevante para uma frequência de compra maior ou menor nas lojas, e que merece maior atenção dos gestores no varejo. Para efeitos de comparação, no varejo de eletrônicos, Darian, Tucci e Wiman (2001) sugerem que os varejistas ainda ofereçam um nível de serviço que não é congruente com as necessidades dos consumidores.

O varejo deve levar em consideração as necessidades¹ e desejos² dos consumidores durante o processo de compra (KEILLOR; PARKER; PETTIJOHN, 2000) e nos serviços que são oferecidos (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013; SEOCK, 2009). Sorescu et al. (2011) reforçam que um modelo de negócios de varejo bem-sucedido tira um pouco o enfoque de somente o que (bens/serviços) o varejo vende, mas enfatiza o como é ofertado seu produto, englobando todo o ambiente de serviços. Para gerar essa oferta elaborada é necessário investimento e pode custar mais oferecer um serviço diferenciado no varejo (DARIAN; TUCCI; WIMAN, 2001).

Na prática, os varejistas se redefinem como uma fonte de lembranças ao invés somente de produtos, ou como um estágio de experiência, além de ser somente um prestador de serviço (WILLIAMS; ANDERSON, 2005), posto que o consumidor recupere em sua memória, as experiências passadas com o varejista – ou em lojas similares - no momento da nova visita. O ambiente da loja pode servir ao consumidor como “dica” e influenciar no processamento de informações durante a compra (BAKER; GREWAL; PARASURAMAN, 1994).

¹ O conceito de necessidade é a noção de que existem coisas com as quais não se vive sem (naturais ou socialmente impostas), que podem ser geradas, alteradas e eliminadas de acordo com o ambiente e pelo curso natural da vida (FRANKFURT, 1984). Quando uma necessidade é satisfeita, surge outra (MASLOW, 1943).

² Desejo se refere à forte ânsia para algo que se deseja intensamente (BELK; GER; ASKEGAARD, 1996). O indivíduo pode desejar algo sem ter uma necessidade para aquilo (FRANKFURT, 1984).

Visto o apresentado da revisão teórica sobre o ambiente de serviços, fica evidente sua importância na prestação do serviço e estratégia de relacionamento com o consumidor e vendedor. Vale destacar a ênfase das investigações para teorizar os aspectos tangíveis e intangíveis do *servicescape*, com a evolução dos estudos no assunto. Para aprofundar o entendimento sobre a complexidade do ambiente na estratégia varejista, é apresentado no tópico seguinte o conceito sobre a atmosfera de loja e suas variáveis.

2.1.1 A atmosfera de loja

No esforço para a definição do conceito de atmosfera de loja, Kotler (1973) trata como o elemento primário do varejo, e apresenta como a linguagem silenciosa da comunicação, com o planejamento de ambientes de compra que produzam efeitos emocionais nos clientes, influenciando seu humor e intenção de comprar. Kny (2006) se refere ao termo atmosfera de forma mais generalizada e objetiva, e trata como a concepção de espaços capazes de criar efeitos comportamentais e emocionais sobre os clientes.

Kotler (1973) argumenta que em muitos casos, a atmosfera é mais influenciadora do que o produto em si na decisão de compra, pois é percebida pelos sentidos do consumidor, e pode ser descrita em termos sensoriais, nas dimensões visuais, auditiva, olfativa e tátil, sendo o paladar um sentido não aplicado diretamente à atmosfera. Vale destacar que há poucos estudos científicos que tratam da sensação do paladar nos consumidores (AGUIAR; FARIAS, 2014).

Sendo mais específico, Kotler (1973), apresenta uma relação causal entre a atmosfera e a probabilidade de compra, como ilustrado a seguir na Figura 3. Os estímulos percebidos no ambiente podem influenciar as percepções do consumidor quanto à qualidade do mesmo, que altera o fluxo de informações que recebe, e pode impactar na probabilidade de compra.

Figura 3 - A rede causal que conecta atmosfera e probabilidade de compra.

FONTE: Kotler (1973, p. 54)

O autor argumenta que a atmosfera pode afetar o comportamento de compra do consumidor pelo menos de três maneiras, sendo (1) como meio de despertar a atenção do consumidor perante a concorrência; (2), como meio para transmitir uma mensagem ao consumidor; e (3), a atmosfera pode servir como meio para criar o afeto, que podem contribuir favoravelmente à probabilidade de compra (KOTLER, 1973).

Spies, Hesse e Loesch (1997) sugerem que há três possíveis condições da atmosfera de loja influenciar a satisfação e o comportamento de compra do consumidor: (a) diretamente; (b) busca de realização; (c) mudança no comportamento. Segundo Aguiar e Farias (2014) e Barboza et al. (2012), a atmosfera é a esfera do ambiente mais manipulada pelos varejistas e pesquisadores no ambiente de serviços.

Portanto, a atmosfera criada na loja deve ser congruente com as necessidades do público-alvo, as características devem considerar todos os sentidos do consumidor, para induzir à sensação de prazer (BITNER, 1992; KOTLER, 1973; KOTLER; KELLER, 2012), e remeter o consumidor a sentimentos semelhantes de outras experiências positivas (AGUIAR; FARIAS, 2014; KNY, 2006), estimulando comportamentos diferentes no momento da compra (AGUIAR; FARIAS, 2014; BORGES; BABIN; SPIELMANN, 2013).

A atmosfera também exerce influência sobre os funcionários no ambiente de serviços, e para Schneider e Bowen (1993), quando a empresa promove uma atmosfera de qualidade para a prestação do serviço e sua equipe, esses esforços podem refletir em experiências positivas aos consumidores. Turley e Milliman (2000) categorizaram as variáveis atmosféricas que compõe esse ambiente em externas, internas gerais, layout e design, ponto de venda e decoração, e as variáveis humanas, que são as mais incontrolláveis do ambiente (KIM; KIM, 2012).

As variáveis externas são aquelas fora da loja, como a entrada, muros, fachada, vitrines, cor, arredores, jardins, localização, estacionamento, tamanho e altura do prédio; e as pesquisas com essas variáveis são limitadas e as realizadas constataram pouca influência no comportamento do consumidor (TURLEY; MILLIMAN, 2000). Todavia, esse item merece atenção, pelo fato ser o primeiro ponto de contato com o consumidor, e uma importante oportunidade para criar impressões positivas (MOWER; KIM; CHILDS, 2012), e se os aspectos visuais externos não forem bem gerenciados, o interior da loja pode perder valor (TURLEY; MILLIMAN, 2000).

Mower, Kim e Childs (2012), avaliaram o exterior de uma loja de roupas e acessórios, e constaram que a vitrine e a paisagem tem impacto positivo na associação e padronização de lojas. Os autores sugerem que possa existir uma diferença no tratamento dessa variável de acordo com o tamanho do varejista, onde o maior se preocupa menos com o exterior, pois já possuem uma reputação formada pelo mix de produtos que oferecem; enquanto nas lojas menores o exterior pode ter um papel crítico na atração do consumidor.

A apresentação da loja também pode ser considerada como uma importante ferramenta de diferenciação estratégica, principalmente no varejo popular, contexto estudado por Miotto e Parente (2015). Nesse segmento, a apresentação visual das lojas merece destaque pelo uso de cores fortes, maior número de displays no ambiente e promoções intensivas.

Já as variáveis internas gerais são aquelas relacionadas à estrutura do ambiente, o piso, a combinação de cores, iluminação, música, essência, largura corredores, pinturas, composição do teto, disposição de produtos, temperatura e limpeza. Estudos sugerem que as percepções do consumidor sobre o interior da loja influenciam no comportamento de afastamento/aproximação à loja, tempo de compra e valor de vendas (TURLEY; MILLIMAN, 2000).

No que diz respeito às cores e iluminação, de acordo com o sugerido por Aguiar e Farias (2014), podem influenciar as relações sociais entre as pessoas presentes no ambiente de serviços, devido à configuração das luzes e preferências individuais. Sobre, a música, foi a variável mais estudada (AGUIAR; FARIAS, 2014; ANDERSSON et al., 2012; TURLEY; MILLIMAN, 2000; LIN, 2010). A utilização adequada deste elemento no ambiente de

serviços pode tornar o ambiente mais favorável ao consumidor, que pode sentir-se mais à vontade para o consumo (AGUIAR; FARIAS, 2014).

Esse elemento pode ser capaz de evocar um complexo conjunto de respostas afetivas e comportamentais nos consumidores (MATTILA; WIRTZ, 2001); assim como também influenciar a percepção do consumidor sobre a imagem da loja (BAKER; GREWAL; PARASURAMAN, 1994). Em lojas de presentes, por exemplo, se houver uma seleção de música clássica, as lojas podem transmitir uma imagem de prestígio com os consumidores, em relação às que utilizam a música popular (BAKER; GREWAL; PARASURAMAN, 1994). No varejo de eletroeletrônicos, as mulheres preferem o ritmo lento ou o silêncio, enquanto os homens são positivamente impactados com a presença da música e gostam do ritmo rápido (ANDERSSON et al., 2012). Visto as particularidades dessa variável, se entendidas as preferências dos consumidores, a música pode levar a mais tempo em loja e maior valor de compra (ANDERSSON et al., 2012).

O aroma é outra característica de ampla pesquisa (TURLEY; MILLIMAN, 2000) e interessante para ampliar as investigações (AGUIAR; FARIAS, 2014). Quando manipulado o ambiente de uma loja de frutos do mar e vinhos, a alteração do aroma teve impacto na equipe, que valorizou mais o local de trabalho, mas não diretamente no consumidor (FOWLER; BRIDGES, 2012). Aguiar e Farias (2014) destacam que algumas reações dos indivíduos com essa variável são oriundas de experiências anteriores positivas ou negativas com o aroma similar.

Sobre a disposição de produtos nas lojas, em revisão teórica sobre pesquisas no assunto, Pan e Zinchan (2006) sugerem que esse elemento contribui para determinar a reputação do varejista e pode influenciar as escolhas do consumidor, atraindo mais os consumidores e os seduzindo a comprar enquanto estão em loja. Já os efeitos da temperatura tiveram a atenção de Kolb, Gockel e Werth (2012), que investigaram o impacto de variações nesse elemento no comportamento dos vendedores.

Em locais que simularam temperaturas baixas (20°C) e altas (26°C), os entrevistados consideraram o ambiente com temperatura maior como mais prazeroso. Porém no ambiente mais frio, se envolvidos em uma situação de vendas, afirmaram que tendem a ser mais

prestativos ao consumidor, assim como podem oferecer mais descontos, do que se estivessem em um ambiente quente (KOLB; GOCKEL; WERTH, 2012). Quanto à limpeza e higiene do ambiente, são consideradas as dimensões mais fáceis de controlar e menos custosas de se manter (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013).

De acordo com Turley e Milliman (2000), as variáveis de layout e design são relacionadas ao design físico do espaço da loja, como o projeto, layout, estação de trabalho, localização de equipamentos, caixas, áreas de espera, provadores, tráfego de pessoas, araras e suportes e áreas mortas. Já as variáveis de ponto de venda e decoração agrupam as características de displays de mesa, sinalizações e cartões, decorações paredes, certificados, fotos, display de produtos, instruções de uso, display de preços, aviso eletrônico, e são as variáveis ainda pouco estudadas pela academia (TURLEY; MILLIMAN, 2000).

No que diz respeito ao layout e design, Sampaio et al. (2009) sugerem que o layout é importante a todos os envolvidos no processo de compra, sejam compradores e/ou funcionários, mas para o consumidor a sensação desejada é a de se sentir em casa enquanto no ambiente da loja.

Em pesquisa para medir o efeito da organização visual dos produtos e disposição dos móveis no varejo de calçados e acessórios, Feijó e Botelho (2012) confrontaram os achados da pesquisa com dados secundários para avaliar o desempenho de vendas no ambiente manipulado em comparação à média real do mercado. Os resultados mostraram crescimento de vendas acima da média e funcionários também satisfeitos com as mudanças feitas na forma como os produtos e displays foram expostos nas lojas.

Por fim, as variáveis humanas na atmosfera de loja englobam as características dos funcionários, uniformes, *crowding*, características do consumidor e privacidade, aspectos que ganham cada vez mais destaque no ambiente de serviços (TURLEY; MILLIMAN, 2000). Os serviços usualmente são associados à variável humana, e o poder dessa evidência é óbvio (SHOSTACK, 1977).

Tratando-se em específico do *crowding*, apesar do interesse acadêmico sobre o assunto ainda não existe uma tradução específica para o português. Pode ser considerado como sinônimo à densidade de pessoas no ambiente, em sua perspectiva objetiva, e à percepção do indivíduo à

densidade em sua perspectiva emocional (BRANDÃO; PARENTE, 2012). Brandão, Parente e Oliveira (2010) destacam a utilização do termo em inglês pela dificuldade de encontrar uma tradução que descreva o constructo de *crowding*. É relevante apontar que os estudos sobre *crowding* estão em evolução em mercados emergentes, devido aos diferentes perfis de consumidores (BRANDÃO; PARENTE, 2012).

Em revisão teórica sobre as pesquisas com as variáveis humanas no varejo, Kim e Kim (2012) abordaram cinco aspectos principais nos efeitos dessas variáveis no ambiente sob duas visões. Sob a visão dos efeitos no consumidor, devem ser considerados os estudos sobre o número de outros consumidores no ambiente (*crowding*) e as relações sociais; e os efeitos dos vendedores contemplam as investigações sobre o número de vendedores, características físicas da equipe, e o comportamento dos vendedores. Os autores por fim consideram que os dois elementos principais das variáveis humanas são a influência de outros consumidores e dos vendedores (KIM; KIM, 2012).

Em recente investigação sobre as variáveis humanas no ambiente de serviços, Aguiar e Farias (2014) em pesquisa realizada em uma lanchonete, constataram que essa variável é a mais sensível ao consumidor, principalmente quando relacionada à presença de outros consumidores no mesmo ambiente, visto o barulho dos outros clientes ter interferido na experiência do serviço dos entrevistados.

Com maior combinação de elementos da atmosfera, pesquisa conduzida em supermercados por Mohan, Sivakumaran e Sharma (2013), indica que a percepção do consumidor sobre a luz, música, layout da loja e funcionários pode ter influência positiva na compra por impulso. Os autores definem compra por impulso como a compra realizada no “calor do momento”, com pouco pensamento sobre o item comprado (MOHAN; SIVAKUMARAN; SHARMA, 2013), e questionaram os consumidores na saída do supermercado sobre quais itens da sua lista foram comprados com esse critério.

Os efeitos da atmosfera, nos consumidores e trabalhadores são reconhecidos pelos gestores, e tratados na literatura sob a ótica do marketing, varejo e o comportamento organizacional (BITNER, 1992; SCHNEIDER; BOWEN, 1993; TURLEY; MILLIMAN, 2000), e continuam

atraindo a atenção dos pesquisadores (BRANDÃO; PARENTE; LIN 2010; MIOTTO; PARENTE, 2015).

Para que ocorra o maior entendimento da variável humana no ambiente de serviços, o item 2.2 apresenta uma revisão teórica das pesquisas sobre o assunto, com foco nas características e comportamentos dos vendedores e consumidores, propondo maior entendimento sobre a variável mais importante para o estudo em questão.

2.2 A variável humana no ambiente de serviços

Considerada de extrema importância, a variável humana no varejo tem destaque na esfera ambiental por ser fator crítico na formação da percepção e consequentes comportamentos dos consumidores (KIM; KIM, 2012). É composta pelos consumidores e prestadores de serviço (TURLEY; MILLIMAN, 2000), que despertam a atenção dos estudiosos para essa variável da linha de frente (SUSSKIND; KACMAR; BORCHGREVINK, 2003). Neste item são apresentados os principais estudos que tratam, em específico, dos vendedores e consumidores no varejo, com enfoque em suas características e no comportamento que possuem quando no ambiente de loja.

Geralmente, os prestadores de serviço são as pessoas da empresa com as quais o consumidor interage e que representam a empresa para o público (GRANDEY et al., 2005). Suas atividades são de suma importância na entrega do serviço, visto ser o principal ponto de contato com os clientes (SUSSKIND; KACMAR; BORCHGREVINK, 2003), além de exercer bastante influência no controle atmosférico do ambiente de serviços (TURLEY; MILLIMAN, 2000).

Na literatura do marketing de serviços, o pessoal de contato “são os funcionários que interagem de maneira breve com o cliente” (HOFFMAN et al., 2009, p. 12), e no contexto da pesquisa em questão, foram considerados todos os integrantes da equipe que possuem contato com o consumidor, como o vendedor, e caixa, estoquista e gerente que são tratados nas interações como outros participantes.

Sob a ótica da dramaturgia, Solomon et al. (1985) apresentam a teoria dos papéis, em que cada participante desempenha um papel no momento do serviço, com ênfase no comportamento conjunto do grupo. Com a mesma abordagem teatral da teoria dos papéis de Solomon et al. (1985), Williams e Anderson (2005), aprofundam a discussão sobre a importância dos papéis do diretor, ator, elenco de apoio, cenário, audiência e roteiro, na criação de uma experiência com o consumidor sob o contexto de serviços, quando o mesmo desempenha um desses papéis.

No exemplo citado pelos autores, um paciente hospitalizado desempenha o papel do elenco de apoio; o roteirista, que é o sistema de saúde dizendo como deve funcionar a relação hospital-paciente; o diretor é o médico; os atores são os enfermeiros e técnicos; o cenário é o quarto e os serviços do hospital; e a audiência, são os visitantes (WILLIAMS; ANDERSON, 2005). A interação desses atores conforme o script é fundamental para a prestação do serviço.

Em muitos varejistas, o script e as funções do pessoal de contato são definidos pela empresa e poucos desvios são aceitáveis (BARON; HARRIS; DAVIES, 1996). Beatty et al. (1996) alertam quanto à intimidade entre vendedores e consumidores, que pode reduzir as vendas além de gerar pedidos inesperados que surgem devido à aproximação, como se os cliente se sentissem com liberdade para tal. Solomon et al. (1985) sugerem que o elemento crucial para aprimorar o serviço oferecido deve ser o de entregar ao consumidor o que espera, sem surpresas.

E o objetivo de investigar essas variáveis humanas se dá pela necessidade dos varejistas de desenvolverem relacionamento com seus consumidores. Segundo a teoria do marketing de relacionamento, no contexto do varejo, considera como relacionamento todas as relações que o consumidor possui com a empresa (LOURENÇO; SETTE, 2013; BENDAPUDI; BERRY, 1997; BEATTY et al., 1996), ou com vendedores específicos (BEATTY et al., 1996). Sendo mais específico nessa relação pessoal, Beatty et al. (1996) apresentam o conceito de relacionamento de vendas, que são os relacionamentos individuais e contínuos entre cliente e vendedor dentro do ambiente de serviços. As relações pessoais podem ser fator chave de sucesso para os negócios (CZEPIEL, 1990).

O varejo, todavia, enfrenta um ambiente organizacional caracterizado pela constante troca de equipes, dificuldades na contratação, treinamento e supervisão dos funcionários, atividades essas com alto custo e tempo envolvidos (DARIAN; TUCCI; WIMAN, 2001). As influências teatrais, no entanto, também podem ajudar a determinar o esforço necessário no recrutamento, seleção, treinamento e monitoramento desse pessoal de contato (GROVE; FISK; DORSCH, 1998). Se o profissional procurado tiver pouco contato com os consumidores, os “atores” não precisam ter habilidades dramáticas tão desenvolvidas, quanto àquele que possui maior contato com o consumidor e que deve melhorar a percepção do serviço percebido.

Com o propósito de contextualizar o objeto de pesquisa, no caso, os vendedores e consumidores do varejo de roupas e acessórios, são apresentados nos itens a seguir as respectivas características e padrões de comportamento investigados na literatura.

2.2.1 Os vendedores e seu comportamento no varejo

Neste item são apresentados os estudos sobre os perfis, as características físicas e emocionais dos vendedores, comportamento dentro do ambiente varejista e as principais influências nas suas atitudes com o consumidor.

Os vendedores, no ambiente de varejo, são o principal ponto de contato com os consumidores (SUSSKIND; KACMAR; BORCHGREVINK, 2003), e, em muitos casos, o único contato entre a empresa e o cliente final (PRENDERGAST; LI; LI, 2014). Há comportamentos esperados para essa função, independente de como o vendedor aja quando não participa na prestação do serviço (SOLOMON et al., 1985). E os vendedores com bom desempenho são referência para os iniciantes, sendo uma das formas de se manter o perfil de atendimento do varejista (BEATTY et al., 1996).

Para contextualizar o surgimento da profissão de vendedor, em investigação teórica sobre o assunto, Sampaio e Campanholo (2011) apresentam que a atividade teve origem 4.000 anos a.C., com os sumérios, povo conhecido pela residência fixa e pelo início da produção de bens. Eles passaram a ter contato com outros povos para oferecer o excedente do que produziam em troca de bens que não possuíam, e podem ser considerados os pioneiros na busca por

consumidores para suas mercadorias. Essa retrospectiva destaca principalmente a postura ativa dos antigos vendedores, de irem à busca de seus consumidores, e de não serem passivos ao ficarem esperando a visita do cliente.

Nos varejistas de moda, em específico, Beatty et al. (1996) identificaram as motivações dos vendedores na busca por cliente, e nesse mercado, há a nítida preferência para os consumidores com muito interesse para a moda e àqueles que não tem conhecimento técnico para esse tipo de compras, situações em que gastam acima da média. É importante destacar que o conhecimento sobre moda e o grau de familiaridade com os produtos varia para cada consumidor, que podem ter mais ou menos informações sobre o assunto (O'CASS, 2004).

Pesquisa recente sugere que as atividades do profissional que trabalha no varejo atualmente são “mais abrangentes do que em qualquer outra época da história da atividade” (SAMPAIO; CAMPANHOLO, 2011, p. 6). Para Cadogan e Simintiras (1996) a venda pessoal é um dos elementos mais importantes na comunicação de marketing, posto que o objetivo das empresas tenha sido o de potencializar as habilidades dos vendedores de informar e persuadir os consumidores.

Entretanto, apesar da notória importância e relevância do pessoal de contato na gestão do consumidor no ambiente de serviços, em muitos varejistas, os vendedores são vistos como operários, enquanto poderiam ser encorajados a oferecer sua opinião e, conseqüentemente, serem engajados na satisfação do consumidor (BARON; HARRIS; DAVIES, 1996).

Tratando do perfil do vendedor no varejo, Hawes, Rao e Baker (1993) identificaram 25 atributos dos vendedores, divididos em sete constructos como apresentado no Quadro 2. Os pesquisados avaliaram tais atributos como mais e menos importantes para eles quando estão no ambiente de loja.

Quadro 2 - Os 25 atributos esperados nos vendedores.

RELACIONAMENTO AMIGÁVEL
<ul style="list-style-type: none"> • Eu levo um momento para gostar da pessoa • Faz sentir como se importasse comigo • Torna a conversa agradável • Reconhece-me sempre que nos encontramos mesmo após a venda • Minha experiência passada com a pessoa
ASSISTÊNCIA DE COMPRAS PACIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Levo meu tempo para decidir • Não tenta vender um produto de valor mais caro • Não apressa minhas decisões • Explica os pontos positivos e negativos da compra • Não me intimida
COMPETÊNCIA DE PRODUTO
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento aprofundado do que está vendendo • Habilidade de explicar com clareza • Mostra diversas alternativas • Explica as características das alternativas com paciência
CONFIABILIDADE
<ul style="list-style-type: none"> • Sinceridade • Confiança • Dependência
RAPIDEZ NO SERVIÇO
<ul style="list-style-type: none"> • Não deixa esperando • Atende prontamente qualquer problema após a compra
ESTILO DE PERSONALIDADE
<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade quente • Cortesia • Vendedor com boa aparência
SOLUÇÕES ENTUSIASTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Confiante • Ansioso para vender • Ajuda a decidir quando estou indeciso

FONTE: Hawes, Rao e Baker (1993, p. 66, tradução nossa)

Dentre essas características, a confiabilidade foi considerada o atributo essencial pelos consumidores, que na sequência elencaram a rapidez no serviço como importante. Porém, as características do grupo “relacionamento amigável com os vendedores” foram consideradas as menos importantes pelos consumidores. De todos os atributos, os itens mais importantes para os entrevistados pertencem à competência de produto, como o vendedor mostrar alternativas para a decisão de compra e explica suas características com paciência (HAWES; RAO; BAKER, 1993).

Lee, Sandfield e Dhaliwal (2007) também investigaram as características dos vendedores, e identificaram 29 tipos com conotações negativas e positivas diretamente relacionadas aos vendedores-estudantes no Reino Unido. Os pesquisados tinham que dizer as três primeiras características em vendedores-estudantes que lhe vinham à memória, resultando nos três

grupos principais como apresentado no Quadro 3, com maior frequência para características negativas relacionadas aos vendedores no varejo do que positivas.

Quadro 3 - As 29 características mais associadas aos vendedores.

TRAÇOS	
NEGATIVOS	POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Insistente • Arrogante • Irritante • Falso • Rude • Excessivo • Fala rápida • Persistente • Conivente • Sem conhecimento sobre produtos • Orientação para vendas • Um incômodo 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestativo • Profissional • Bem educado • Amigável • Conhece sobre os produtos • Orientação para o consumidor
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	
NEGATIVOS	POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Acima do peso • Calvície • Vestir uma roupa barata 	<ul style="list-style-type: none"> • Veste uma roupa cara • Jovem • Boa aparência
EMOÇÕES	
NEGATIVOS	POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Abandonado • Forçou a compra • Irritado 	<ul style="list-style-type: none"> • Contente • Feliz

FONTE: Lee, Sandfield e Dhaliwal (2007, p. 730, tradução nossa)

Unindo as características físicas e comportamentais, Babin, Boles e Darden (1995) identificaram as principais características dos vendedores de carros nos Estados Unidos de acordo com cada perfil proposto na investigação, como mostrado no Quadro 4. Através de experimento, os estudantes entrevistados foram expostos a situações hipotéticas com vendedores no perfil insistente, típico e atípico, para que depois avaliassem as características.

Quadro 4 - Características e perfis dos vendedores.

CARACTERÍSTICAS	PERFIL		
	INSISTENTE	TÍPICO	ATÍPICO
Sorrindo	Constantemente	Frequentemente	Não mencionado
Abordagem (aproximação)	Anda rápido	Prontamente	Tímido
Fumante	Sim (dispensa o cigarro)	Sim (pisa no cigarro à distância)	Não mencionado
Estatura	Altura média e acima do peso	Altura média e levemente acima do peso	Altura média e no peso
Cabelo	Fino, mas penteado para disfarçar.	Fino	Bem arrumado
Roupas / Uniformes	Sem estilo	Sem estilo	Estiloso
Voz	“Voz usual alta”	“Voz alta”	“Voz bastante calma”
Aperto de mão	Iniciado pelo vendedor	Iniciado pelo vendedor	Iniciado pelo consumidor

FONTE: Babin, Boles e Darden (1995, p. 99, tradução nossa)

De acordo com os resultados da pesquisa de Babin, Boles e Darden (1995), os vendedores no perfil insistente são altamente céticos, pouco prestativos e interessados; no perfil típico, os vendedores evocam níveis de ceticismo e presteza, porém são relativamente mais interessados; e no perfil atípico, o vendedor é associado a um perfil emocional diferente, e apresentam baixos níveis de ceticismo e presteza em qualquer condição, com baixos níveis de emoções negativas e interesse intenso.

O estado emocional dos prestadores de serviço foi avaliado pelos consumidores nas pesquisas de Söderlund e Rosengren (2010), em uma companhia aérea. Os resultados sugerem que desde que o nível do serviço esteja adequado, os vendedores que demonstram alegria durante o atendimento, proporcionam maior satisfação aos consumidores do que aqueles que parecem tristes (SÖDERLUND; ROSEGREN, 2010).

Outra importante condição emocional é o humor do vendedor, por exemplo, que age como um moderador entre o ambiente, as atitudes e os comportamentos individuais (FOWLER; BRIDGES, 2012). Ashforth e Humphrey (1993) argumentam que, os vendedores demonstram emoções apropriadas em determinadas situações, seja de acordo com as normas de conduta, ou com as “regras de exibição” do varejista, como, por exemplo, estar sempre sorrindo para o consumidor, mesmo que agindo superficialmente em alguns casos.

Dependendo da situação da venda, como o caso de trocas e defeitos de mercadoria, para Clopton, Stoddard e Clay (2001) há duas principais características do vendedor que são

importantes para essas situações, sendo a disposição em escutar o problema do consumidor, e o conhecimento dos vendedores sobre produto e dos processos da loja. Os autores constataram que, quando o vendedor possui melhor conhecimento sobre a venda, os consumidores podem se sentir menos responsabilizados e menos inclinados a procurar o gerente para reclamações, em contrapartida, pode ser maior a expectativa do consumidor para o reembolso do valor gasto (CLOPTON; STODDARD; CLAY, 2001).

Um fator que direciona a postura do vendedor é a orientação de vendas adotada pelo varejista, que pode ser orientado para o consumidor ou para vendas (GOFF et al., 1997; KEILLOR; PARKER; PETTIJOHN, 2000; SINGH; KOSHY, 2012). Em inglês esse assunto é tratado na literatura também com a sigla SOCO (*sales oriented – consumer oriented*) (GOFF et al., 1997; SINGH; KOSHY, 2012).

Na orientação para vendas, a premissa é finalizar a venda rapidamente, sem o foco em desenvolver um relacionamento de longo prazo com o consumidor (SINGH; KOSHY, 2012). No entanto, essa postura pode afetar diretamente e de forma negativa a satisfação do consumidor com o vendedor (GOFF et al., 1997).

A orientação para o consumidor é quando há o foco do vendedor em ajudar o cliente nas decisões de compra, e tem sido visto como um investimento emocional que age como forte motivador para alavancar o volume de vendas (SINGH; KOSHY, 2012). Pode ter influência direta na satisfação do consumidor e lucros nos negócios (KEILLOR; PARKER; PETTIJOHN, 2000); assim como nos relacionamentos de longo prazo, que refletem em maiores vendas, comunicação positiva, maior lealdade e retenção do cliente (BEATTY et al., 1996).

Segundo Pettijohn, Pettijohn e Taylor (2002), a adoção dessa postura pelos vendedores possui total relação com o nível de envolvimento do vendedor com a empresa, os objetivos de marketing, e a pré-disposição psicológica dos vendedores para tal orientação para o consumidor. Os pré-requisitos identificados pelo vendedor para tal orientação é a satisfação com o trabalho e o envolvimento com a organização (PETTIJOHN; PETTIJOHN; TAYLOR, 2002). Singh e Koshy (2012) destacam que essa orientação tem sido a maior mudança no trabalho das equipes de vendas na última década.

Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003) constataram que quando os funcionários indicam forte orientação para o consumidor, há maior satisfação do consumidor com o serviço. Beatty et al. (1996) destacam que a orientação para consumidor da alta gerência; dos funcionários; e dos consumidores motivados a manter as relações, são os três principais fatores para o relacionamento de longo prazo com os vendedores.

O comportamento dos vendedores, todavia pode sofrer influências diretas do consumidor e do ambiente. Pesquisadores investigam esse fenômeno sob o conceito de *Adaptive Selling Behavior (ASB)*, que se traduzido para o português significa o comportamento adaptativo de venda. Os estudos investigam o quanto os vendedores adaptam seu comportamento durante a interação com o consumidor, baseado em alguma informação disponível no ambiente ou recém-descoberta (GIACOBBE et al., 2006; ROMÁN; IACOBUCCI, 2010).

Tal comportamento adaptativo refere-se a alterações nas estratégias de vendas, estilo, comunicação verbal e aparência física do vendedor (GIACOBBE et al., 2006). A noção de *ASB* permite que os vendedores desenvolvam uma mensagem única para cada consumidor (ROMÁN; IACOBUCCI, 2010). E se desenvolvida essa habilidade de adaptação (GIACOBBE et al., 2006), pode resultar em uma nova forma de atender os clientes (ROMÁN; IACOBUCCI, 2010).

Essa habilidade do vendedor reflete no quanto consegue personalizar seu serviço para atender o consumidor, por exemplo, adotando uma postura fria e impessoal em um momento, e, se for necessário, ser quente e pessoal em outra situação (MITTAL; LASSAR, 1996). Apesar de ser uma habilidade já utilizada por muitos vendedores nos cenários de constantes mudanças e estar positivamente relacionada ao desempenho de vendas, previamente a adoção desse comportamento, o vendedor deve entender quais são as adaptações que o ambiente e negócio permitem (GIACOBBE et al., 2006).

Com uma nova visão sobre a atividade dos vendedores, Haas e Kenning (2014) tratam do conceito de consultores de venda, onde não somente localizam produtos e ajudam o consumidor na loja, mas são vendedores aptos a dar qualquer tipo de conselho ao consumidor, sobre o produto e qualquer outra informação solicitada. Para os varejistas, essa postura pode ser vista como um diferencial competitivo pelos consumidores, mesmo que impacte nos

custos da operação, devido ao perfil do consultor ser superior ao do assistente de vendas (HAAS; KENNING, 2014).

Atualmente, Haas e Kenning (2014) sugerem que não basta o investimento dos varejistas em lojas divertidas, mas sim, deve existir a preocupação que os vendedores tenham as competências necessárias para oferecer um serviço que supere as expectativas dos consumidores. Para isso, é importante existir certa congruência também entre as atividades desenvolvidas pelo vendedor no momento da venda, suas habilidades e experiência anterior (SOLOMON et al., 1985).

No entanto, apesar da importância dessa variável, o comportamento do vendedor recebe pouca atenção da academia (FABI; SETTE, 2008), e aplicado ao mercado, pesquisas indicam que há uma falta de conhecimento do dia-a-dia da operação e necessidades dos vendedores por parte dos gestores de varejo, que devem atentar para as respostas dos funcionários (SKANDRANI; MOWELHI; MALEK, 2011; TURLEY; CHEBAT, 2002).

No varejo, o gerenciamento dos recursos humanos é crucial (KIM; KIM, 2012; SCHNEIDER; BOWEN, 1993), e as interações com a audiência – no caso, os consumidores – são centrais para uma experiência no serviço, assim como a habilidade dos vendedores para desempenhar suas funções adequadamente e se dedicarem para um melhor desempenho (GROVE; FISK, 1992).

Estudo feito para avaliar os vendedores de lojas de shopping centers, contemplando diversos tipos de varejos, constatou que a avaliação dos vendedores, no geral, ficou abaixo da expectativa para a maioria dos entrevistados (STOLTMAN; MORGAN; ANGLIN, 1999). Lourenço e Sette (2013) investigaram no varejo diversificado – panificadoras, farmácia, supermercado, posto de gasolina e lojas hortifrúti – que alguns vendedores declaram que “trabalhar no comércio é a última opção”. Apesar de serem fundamentais ao negócio, possuem baixa qualificação e pouca experiência de trabalho (FABI; SETTE, 2008).

No setor de serviços, para o pessoal de contato, geralmente, a remuneração é baixa, o que pode resultar em insatisfação com o trabalho e maior rotatividade de funcionários (BITNER; BOOMS; THETREAULT, 1990). Além dos “horários irregulares com período de trabalho

maior e ritmo intenso” (FABI; SETTE, 2008, p. 4) que atrai funcionários mais jovens (FABI; SETTE, 2008). Esses fatores podem ser a explicação para as declarações de insatisfação com a profissão, mencionadas por Lourenço e Sette (2013) dos prestadores de serviço no comércio.

Scheinder e Bowen (1993) reforçam que conhecer como a equipe vivencia a experiência do serviço e como executam suas atividades, possibilita aos gestores uma visão de como os consumidores percebem a qualidade do serviço como um todo, evitando assim criar uma atmosfera de loja desinteressante, diminuindo a possibilidade de abordagem adequada, interação e até influenciar durante a compra do consumidor (TURLEY; CHEBAT, 2002).

2.2.2 Os consumidores e seu comportamento no varejo

Com o objetivo de entender o perfil dos consumidores e as vertentes psicológicas para suas reações, este item aborda as principais características psicológicas e comportamentais; o comportamento de sair ou ficar na loja; e os motivos que levam ao relacionamento com o vendedor.

Como os consumidores reagem à experiência de serviço é a principal preocupação dos prestadores de serviço (SUSSKIND; KACMAR; BORCHGREVINK, 2003), sendo importante que os produtos, o serviço e a troca estejam adequados ao ambiente a fim de produzir sensações agradáveis no consumidor e potencializar a compra (CADOGAN; SIMINTIRAS, 1996).

Além de ser difícil existir outra oportunidade de se causar uma primeira impressão no consumidor em relação ao ambiente da loja (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013), as preferências dos consumidores por elementos do ambiente varia de acordo com o contexto cultural que ele está inserido (LAM, 2001), o que representa uma dificuldade para agradar sempre a todos os diferentes públicos.

A qualidade desse contato, todavia sofre influência direta do grau de satisfação do vendedor para com o varejista, que também se sente satisfeito quando realiza um bom atendimento

(BEATTY et al., 1996). Baron, Harris e Davies (1996) sob a ótica teatral, reforçam que a audiência, no caso os consumidores, não são remunerados para desempenharem seus papéis, e participam do processo com objetivo de satisfazerem suas necessidades.

Por parte dos consumidores, Haas e Kenning (2014) investigaram as motivações utilitárias e hedônicas que levam à decisão de consultar um vendedor na loja. Os valores utilitários dizem respeito às atividades dos compradores, como obter informações de preços relevantes; e os hedônicos, que são relacionados às respostas afetivas dos compradores, como a aproximação com um vendedor. Os autores sugerem que alguns consumidores interagem e consultam os vendedores porque gostam de fazê-lo, sem relação com as necessidades utilitárias da compra (HAAS; KENNING, 2014).

No que diz respeito ao perfil dos consumidores no varejo, Birtwistle, Clarke, Freathy (1998) apresentam seis possíveis segmentos existentes em lojas de roupas masculinas, e quais os atributos da loja são mais relevantes para cada perfil, como ilustrado no Quadro 5. Merece destaque o fato de que os consumidores do perfil “orientado para serviço” são os que mais valorizam a equipe da loja. Os diferentes segmentos identificados permitem que os varejistas adaptem sua oferta para atender às necessidades específicas de cada grupo, com foco naqueles mais rentáveis ao negócio (BIRTWISTLE; CLARKE; FREATHY, 1998).

Quadro 5 – Perfil de consumidores do varejo de roupas masculino.

PERFIL CONSUMIDORES	CARACTERÍSTICAS DO PERFIL	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DE LOJA
Orientado para o serviço	Procuram por bom serviço e vendedores amigáveis. Geralmente estão satisfeitos com as compras anteriores.	São os que mais valorizam a equipe.
Valor por dinheiro	Apesar da qualidade, procuram por preços abaixo da média.	A qualidade do produto tem grande importância.
Orientado para a qualidade	Procuram por qualidade, e estão dispostos a pagar a mais por um serviço melhor.	São os menos sensíveis a preço; o primordial é a qualidade do produto.
Valor da seleção	A seleção de produtos disponível é o mais importante, além da qualidade e preços acessíveis.	Apesar de valorizarem a seleção, dão mais importância para a qualidade.
Consciente de preço	Procuram por produtos com preço abaixo da média, mas procuram por uma boa seleção de produtos.	São os mais sensíveis a preço e seleção de produtos.
Conscientes da qualidade e escolhas	A qualidade supera todos os atributos, sendo o mais importante.	A qualidade do produto é o mais importante; seleção de produtos também influencia.

FONTE: Baseado em Birtwistle, Clarke e Freathy (1998).

No esforço de classificar os consumidores e entender as razões que levam à continuidade nos relacionamentos com os vendedores, Reynolds e Beatty (1999b) examinaram as relações comprador-vendedor no varejo de vestuário de luxo, e identificaram seis grupos de compradores e suas principais motivações para manter os relacionamentos, apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Perfil dos compradores no varejo de vestuário e as variáveis influenciadoras para a continuidade no relacionamento.

PERFIL COMPRADORES	CARACTERÍSTICAS DO PERFIL	VARIÁVEIS INFLUENCIADORAS DO RELACIONAMENTO
Compradores ocupados felizes	Ficam pouco tempo na loja, mas necessidades são prontamente atendidas pelos vendedores, e gastam acima da média.	Tempo, confiança de compra e aproveitamento da compra.
Amantes das compras desafiados	São os com menor renda e gastos mais baixos.	Aproveitamento da compra.
Compradores sociais felizes	São os com maior necessidade de interação social. Valorizam o relacionamento com o vendedor.	Necessidades sociais e aproveitamento da compra.
Compradores que possivelmente evitam compras	Não gostam de comprar, e são confiantes quando compram.	Confiança de compra e alguma necessidade social.
Compradores antissociais e evitam compras	São os mais ricos, mas não os que mais gastam.	Tempo e confiança de compra.
Compradores desconfiados e evitam compras	Não gostam de comprar, e não possuem confiança para tal. Procuram por interação social.	Necessidade social e alguma influência do fator tempo.

FONTE: Baseado em Reynolds e Beatty (1999b).

Dentre os perfis apresentados por Reynolds e Beatty (1999b), os três primeiros no Quadro 6 demonstram uma orientação positiva para as compras, e que podem interagir mais com o vendedor, como é o caso dos “compradores sociais felizes”. Enquanto os outros perfis não indicam uma orientação dos consumidores para essa atividade, como é o caso dos “compradores que possivelmente evitam compras”, pois não possuem o perfil para comprar, todavia, se houver confiança, podem desenvolver um relacionamento duradouro com o vendedor.

Richins (1983) investigou se há padrões de comportamento consistentes que os consumidores empregam nas relações interpessoais com os funcionários no varejo. Os entrevistados descreveram como costumam interagir com os vendedores, e foram classificados em quatro perfis: assertividade, sem assertividade, agressividade e calmo-para-agressivo. Merece

destaque na pesquisa o fato de que os participantes com maior nível educacional foram os que apresentaram os perfis assertivo e calmo-para-agressivo.

Os consumidores com o perfil “assertividade” são os que possuem uma percepção mais positiva do negócio e geralmente iniciam, mantêm e terminam a conversa com o vendedor, que em longo prazo pode resultar em experiências positivas com o varejista, no entanto são os que podem fazer mais reclamações sobre o negócio. O perfil “sem assertividade” são os que têm dificuldade para defender seus direitos como consumidor (RICHINS, 1983) e podem ser mais influenciáveis pelos vendedores.

Os consumidores no perfil “agressivo” são aqueles que apresentam alguma irritabilidade e/ou hostilidade verbal para com o vendedor, e mesmo que tenham percepções negativas sobre a loja, não costumam reclamar tanto quanto os clientes do perfil “assertividade”. Por fim, o perfil “calmo-para-agressivo” espera que a oferta de serviços do varejista esteja dentro de suas expectativas e coerente com o posicionamento do mesmo, mas se isso não ocorrer, eles podem adotar o perfil “agressivo” (RICHINS, 1983).

Swan et al. (2001) em estudo para classificação dos consumidores pela visão dos vendedores, os autores mapearam três perfis de consumidores em diferentes tipos de varejo de serviços: o amigo comercial, colegas de trabalho e os conhecidos do negócio. Os amigos comerciais possuem relações pessoais com os vendedores e desenvolvem intimidade, com conversas informais e momentos de lazer conjuntos. Os consumidores do tipo colegas de trabalho são aqueles considerados e tratados como tal pelo vendedor, sem intimidades nas conversas e no relacionamento; e com os conhecidos do negócio, as relações são duradouras, cordiais, e quase não há contato com esses consumidores fora do ambiente da loja (SWAN et al., 2001).

Sob o aspecto emocional do consumidor, o Modelo E-O-R (Estímulo-Organismo-Resposta) proposto por Mehrabian e Russell (1974), considera que os fatores ambientais servem como estímulos que provocam no organismo sensações que consequentemente refletem nas respostas das pessoas. Os estímulos ambientais (E) são as características físicas do ambiente; organismo (O) são os estados emocionais de prazer, agitação e dominância; já a resposta (R) é a aproximação ou o afastamento do consumidor tendo em vista o estímulo e o estado

emocional alcançado. Consequentemente, essa estrutura emocional pode influenciar a resposta de aproximação ou afastamento da loja (RIDGWAY; DAWSON; BLOCH, 1989).

Donovan et al. (1994) pesquisaram o reflexo das emoções dos consumidores durante a experiência de compra em lojas de desconto, e os resultados indicam que o estado emocional do consumidor pode prever seus gastos e tempo na loja. Os autores sugerem que o prazer estimulado pelo ambiente pode ser o motivo de maiores gastos e mais tempo em loja (DONOVAN et al., 1994).

O humor do consumidor também pode influenciar na satisfação com a compra, tempo de compra e o valor gasto. No varejo de móveis, foi constatado que os consumidores gastam mais se estão de bom humor, assim como podem ficar mais tempo na loja se a experiência de compra for agradável (SPIES; HESSE; LOESCH, 1997).

Mas como os consumidores escolhem entre uma loja e outra? Erdem, Oumlil e Tuncalp (1999) investigaram que para as lojas de roupas os atributos mais importantes para os entrevistados podem ser classificadas em três grandes fatores: status, produto e preço. Segundo os autores, para o status do varejista, os consumidores levam em consideração o perfil de clientes, a atratividade física da loja, reputação de moda e as marcas que comercializa, sendo que o mais importante nesse grupo é o perfil *fashion* do lojista.

Sobre o produto ofertado, os consumidores avaliam se os vendedores são prestativos, acordos sobre consertos e trocas e a qualidade dos produtos, considerada como o item mais importante pelos entrevistados. E por fim, no fator do preço, foi destacada a forma de pagamento, vendas e promoções especiais, conveniência na localização da loja e o nível geral de preços em relação à concorrência, item mais relevante para os pesquisados (ERDEM; OUMLIL; TUNCALP, 1999).

Em revisão teórica sobre pesquisas com o consumidor no varejo, Pan e Zinkhan (2006) sugerem que o consumidor está cada vez mais envolvido com as compras, o que indica que podem levar mais tempo comparando as alternativas em loja. Entre os fatores que identificaram como os que mais influenciam a escolha das lojas estão o sortimento de produtos, serviço, qualidade, atmosfera da loja, localização, preço, agilidade no pagamento, horário de funcionamento, amizade com os vendedores e a facilidade de estacionamento. Os

autores reforçam que os varejistas têm muitas ferramentas para influenciar a escolha dos consumidores (PAN; ZINKHAN, 2006).

Os itens valorizados pelos consumidores na escolha pelo varejo de vestuário também foram investigados por Seock (2009). Pesquisa realizada com consumidores de origem hispânica nos Estados Unidos, para a compra desses itens, os entrevistados destacaram a localização da loja, horários de funcionamento, layout do ambiente, provadores, além dos displays, música e o serviço prestado ao consumidor (SEOCK, 2009).

Chamie, Ikeda e Parente (2012), sugerem que os consumidores no varejo de brinquedos se sentem mais a vontade em lojas que trabalham com ambiente inovador, e que aparentam ter sido feitas, especialmente, para atender as necessidades objetivas e subjetivas presentes no momento da compra. As necessidades objetivas dizem respeito ao objetivo da compra, aos aspectos utilitários deste momento; e as necessidades subjetivas são intrínsecas ao consumidor, como ser bem atendido e encontrar o item que procura que estão presentes no momento da compra.

E as preferências em loja também podem variar de acordo com a faixa etária e gênero do consumidor. Para os jovens consumidores de Hong Kong, segundo pesquisa de Yip, Chan e Poon (2012), para avaliarem uma loja como sua preferida, os seguintes elementos devem ser levados em consideração: vitrines atraentes e interiores organizados; variáveis atmosféricas como design, música adequada e temperatura confortável; a equipe de serviço ser prestativa, amigável e os funcionários bem informados; e por fim, a localização da loja, visto que preferem lojas que estejam próximas de suas residências ou escola para que possam ir junto com os amigos.

Em lojas de produto de beleza, Borges, Babin e Spielmann (2013) investigaram qual a relação que existe entre o gênero do consumidor e suas preferências na escolha do varejista. Segundo os autores, as lojas podem valorizar os aspectos funcionais da compra, como a disposição de produtos, conhecimento e habilidade dos funcionários, preço, etc., e gerar um valor utilitário para o consumidor na compra; assim como os aspectos afetivos, relacionados aos elementos da atmosfera, como música, aroma, iluminação, etc., e que geram uma proposta de valor hedônica durante as compras. Os resultados da pesquisa indicam que as mulheres, quando

estão em um ambiente que valoriza os aspectos afetivos e oferece uma proposta hedônica, estão mais dispostas a pagar até 30% a mais pelos produtos.

Todavia, quando não estão satisfeitos, os consumidores também reclamam, e um dos desafios nos relacionamentos do varejo é lidar efetivamente com as reclamações (CLOPTON; STODDARD; CLAY, 2001). A satisfação do consumidor possui relação direta com a experiência de compra no varejo, visto que consumidores insatisfeitos tendem a trocar o varejista ou, simplesmente, compram menos e não recomendam o local para outras pessoas (DARIAN; TUCCI; WIMAN, 2001).

Em relação aos benefícios da relação com o vendedor que os consumidores esperam, Reynolds e Beatty (1999a) apresentam os benefícios sociais e funcionais, que definem os sociais como a satisfação com a companhia do vendedor, ter um bom amigo e gostar de passar algum tempo com o vendedor; enquanto os funcionais seriam economizar tempo, conveniência, conselhos de moda e melhores decisões de compra. Essa relação também influencia na frequência de visita à loja, de acordo com Corte et al. (2008) que sugerem que os consumidores visitam mais a loja se conhecem o vendedor.

Os resultados da pesquisa indicam que, quando os consumidores percebem maior benefício social do que funcional, em geral, podem ficar mais satisfeitos com os vendedores das lojas, e os autores reforçam que ambos os benefícios são importantes na construção de uma relação satisfatória entre vendedores e consumidores (REYNOLDS; BEATTY, 1999a). Reynolds e Beatty (1999b) reforçam que os consumidores mantêm os relacionamentos com os vendedores para satisfazer algum desejo ou necessidade obtidos com os benefícios dessa relação.

Darian, Tucci e Wiman (2001) investigaram os atributos dos vendedores mais importantes para os consumidores no varejo de eletrônicos. Em grau de importância, os consumidores valorizam o respeito por parte dos vendedores; o conhecimento técnico do vendedor sobre os produtos; a qualidade da resposta às questões e necessidades dos consumidores; a simpatia do vendedor, e por fim, a disponibilidade para o atendimento.

Lourenço e Sette (2013) propõe a inferência do tamanho do varejista no relacionamento com os consumidores, onde nos pequenos varejistas que investigaram, o relacionamento se dá com

o proprietário do negócio diretamente, e pode ser o diferencial na decisão de compra (FABI; SETTE, 2008). Vale reforçar que a qualidade no contato com os vendedores pode impactar as percepções do consumidor em relação ao varejista e sua intenção de compra (NAYLOR; FRANK, 2000).

O gênero do vendedor, no entanto, pode ser um diferencial para o comportamento do consumidor, principalmente no varejo de cosméticos. Prendergast, Li e Li (2014) investigaram a reação das mulheres quando atendidas por um vendedor, e a maioria das entrevistadas declarou uma maior intenção de compra quando atendidas por homens neste tipo de negócio, visto os argumentos na venda serem percebidos com mais credibilidade e confiança por essas consumidoras, resultando também em maior valor de compra.

Complementar ao perfil do consumidor e seu comportamento, Sum e Hui (2009) alertam que pode existir uma relação entre a renda do consumidor e a expectativa em relação ao serviço prestado, onde consumidores com maior renda podem ser mais favoráveis a varejistas que ofereçam um serviço pessoal de qualidade, e consumidores com menor renda, talvez não tenham expectativas quanto ao serviço que é oferecido pelo varejista.

Por fim, é importante destacar que a relação entre o consumidor e as empresas é vital para o sucesso ou sobrevivência do negócio, pois os consumidores mantêm relações porque querem ou porque dependem do prestador de serviço (BENDAPUDI; BERRY, 1997). Além de serem incentivadores da propaganda boca-a-boca quando satisfeitos com o relacionamento com um vendedor (BEATTY et al., 1996; CORTE et al., 2008).

Posto o entendimento dos elementos da pesquisa, em específico sobre as características e perfil dos vendedores, o item seguinte (2.3) tratará das possíveis interações que ocorrem entre esses atores, estudadas com o devido rigor científico e aplicadas ao ambiente varejista, que serviram como base teórica para o desenvolvimento da pesquisa de campo.

2.3 Tipos de interações entre vendedores e consumidores no varejo

A revisão teórica do item sobre os tipos de interações entre os consumidores e vendedores se debruçará sobre as principais pesquisas que tratam desses encontros, e que indicam as possíveis reações dos envolvidos quando os momentos acontecem.

As interações entre o prestador de serviço e os consumidores, são um desafio para o varejista (FABI; SETTE, 2008), e acontecem nos encontros de serviço (SOLOMON et al. 1985). Esse encontro é definido como o momento da relação *tête-à-tête* entre o cliente e o vendedor no ambiente de serviços, onde ambos os participantes possuem prévias orientações e expectativas sobre como devem se comportar, que podem ser influenciadas pelas características e percepções de ambos (SOLOMON et al., 1985).

Os encontros de serviços são primordialmente sociais, com o momento do *tête-à-tête* que permite desenvolver um relacionamento e reduz qualquer distância social, além de, indiretamente, motivar os vendedores na prestação do serviço (CZEPIEL, 1990). Quanto maior a frequência dos encontros entre o vendedor e consumidor, maior será a oportunidade de transformar uma relação meramente econômica em um relacionamento (CZEPIEL, 1990). Reynolds e Beatty (1999a) indicam ainda que o relacionamento pode existir a partir do momento que aconteçam interações entre o vendedor e consumidor e as partes se conheçam.

O encontro pessoal no momento do serviço entre o consumidor e vendedor tem cada vez mais importância no varejo, e desperta a atenção do marketing para o maior reconhecimento e investigação sobre esse fenômeno (SOLOMON et al., 1985). A literatura também trata esses encontros sob o conceito de incidente crítico, que são as interações específicas - satisfatórias ou não - entre consumidor e prestador de serviço (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).

Etgar, Jain e Agarwal (1978) sugerem que as interações podem ser previamente programadas, onde o vendedor segue um padrão na resposta com o consumidor. Com o objetivo de oferecer um atendimento eficiente, padronizado, com qualidade e que trate o consumidor individualmente (SOLOMON et al., 1985), varejistas sofisticados treinam adequadamente sua equipe de vendas para que recebam bem os clientes, interpretem suas necessidades e lidem com as reclamações (KOTLER; KELLER, 2012).

Com uma visão holística, Grove e Fisk (1992) apresentam que muitas das características encontradas no momento do serviço, têm contrapartida em produções teatrais. Os desempenhos dos atores no serviço variam de acordo com o nível de interação que existe entre consumidor – a audiência - e o prestador de serviço (GROVE; FISK, 1992). Fabi e Sette (2008) alertam para a individualização na interação, atendendo as expectativas e necessidades específicas de cada consumidor.

Bendapudi e Berry (1997) reforçam o potencial das interações no fortalecimento ou enfraquecimento dos relacionamentos, com atenção para as consequências da frequência do contato com o consumidor e a influência da satisfação com as interações anteriores na continuidade dos relacionamentos. Para que os relacionamentos sejam duradouros, é importante que os vendedores consigam explorar elementos de qualidade do ambiente de serviço de maneira controlada (KEILLOR; PARKER; PETTIJOHN, 2000). Fabi e Sette (2008) destacam que o varejo é o contexto apropriado para o desenvolvimento de relacionamentos, principalmente pela interação pessoal que existe, em algum nível, entre cliente e vendedor.

Alinhado ao objetivo da presente pesquisa e a partir da revisão da literatura, foram identificados os principais tipos de interações já investigadas e são apresentados nos itens a seguir. Vale reforçar, que o varejo propicia a chance para as interações humanas, o que pode levar o consumidor a buscar por lojas onde essas interações ocorram de forma amigável e comunicativa (PAN; ZINKHAN, 2006).

2.3.1 A abordagem

No varejo, o contato com o consumidor inicia-se quando ele entra na loja, e neste momento, ele pode ser cumprimentado por um vendedor ou outro funcionário, com saudações como “olá”, “seja bem-vindo”, “posso te ajudar?” sendo o começo da abordagem de vendas. Para essa fundamentação teórica, são apresentadas neste item algumas pesquisas científicas que tratam dessa interação inicial entre vendedor e consumidor no ambiente de serviços.

Na década de 70, Etgar, Jain e Azairwal (1978), falavam em estabelecer uma rotina de vendas, onde o vendedor se apresenta e pergunta o nome para o consumidor; em seguida questiona sobre qual tipo de produto procura; e por fim, entrega um cartão de visita e um catálogo dos produtos. Com uma visão sistêmica sobre essa interação, Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003) apresentam que a abordagem pode ser do tipo formal, onde a empresa estabelece padrões de como deve ser oferecido o produto/serviço.

No contexto do relacionamento entre compradores e vendedores no ramo industrial, Del Vecchio et al. (2003) propõem algumas técnicas de vendas que poderiam ser empregadas na abordagem para uma nova venda. Os autores apresentam três conjuntos de técnicas sendo a focada no consumidor, focada no produto e focada na competitividade, e que são apresentadas a seguir.

Vale destacar que apesar do diferente ramo de aplicação da pesquisa de Del Vecchio et al. (2003), é primordial seu entendimento neste trabalho, visto que a literatura não explorou a aplicação dessas técnicas devidamente no contexto do varejo, com ênfase na interação consumidor-vendedor (ELLIOT; FU, 2008).

Segundo Del Vecchio et al. (2003), a abordagem focada no consumidor, parte do princípio que o vendedor enxerga as necessidades do cliente como um momento único, com a comunicação focada na interação, através de consultas e esclarecimentos sobre o produto em questão. Essa técnica pode ser mais eficiente para vendedores que possuam experiência em vendas e fortes habilidades para desenvolver o relacionamento (ELLIOT; FU, 2008).

Na técnica focada no produto, o vendedor entende que o problema do consumidor pode ser resolvido com o produto em questão na venda, gerando uma comunicação com caráter persuasivo, utilizando argumentos focados nos atributos e performance do produto (DEL VECCHIO et al., 2003). Essa abordagem pode ser utilizada por novos vendedores, que utilizam modelos de apresentação “enlatados”, como por exemplo, “falar” e “vender” (ELLIOT; FU, 2008).

Quanto à abordagem focada na competitividade, o vendedor compreende o problema do consumidor, mas o considera similar a de outros clientes que atendeu o que torna sua

comunicação com um caráter mais informativo, e seus argumentos podem conter declarações e comparação com os produtos da concorrência (DEL VECCHIO et al., 2003).

Com objetivo de aplicar tais técnicas de abordagem de Del Vecchio et al. (2003) ao varejo, no estudo de Elliot e Fu (2008), os autores investigaram as percepções dos consumidores no varejo de eletrônicos. Na abordagem focada no consumidor, há uma maior percepção de intenção de relacionamento por parte do vendedor, pois assumem quem o cliente tem pouco conhecimento sobre o produto, logo pouco critério para avaliação das alternativas, então os argumentos serão para esclarecer todas as dúvidas e fazer o consumidor perceber a necessidade por tal item (ELLIOT; FU, 2008).

Na técnica focada em produto, visto que os argumentos são mais focados em atributos técnicos dos itens, os consumidores declararam maior dificuldade para enxergar utilidade na compra do produto; e por fim, quando utilizada a abordagem focada em competitividade a utilidade é logo percebida pelos clientes, podendo gerar um impacto positivo e significativo nas atitudes dos consumidores (ELLIOT; FU, 2008).

O tipo de abordagem que será adotada pelos vendedores pode depender do conhecimento e entendimento que possuem das necessidades dos consumidores, e os vendedores afirmam fazer algo especial ou inesperado logo no início da relação para cativar esse consumidor (BEATTY et al., 1996). Cabe a cada vendedor deve fazer um diagnóstico dos clientes logo que entrarem na loja (ETGAR; JAIN; AZAIRWAL, 1978), e devem ser treinados para isso, com objetivo de reconhecerem os diferentes perfis de consumidores antes de iniciarem a interação (WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990).

Em estudo feito no varejo de eletrônicos, Naylor e Frank (2000) investigaram os tipos de interações na abordagem que são mais frequentes entre vendedor e consumidor, e identificaram que os vendedores iniciam a abordagem na maioria dos casos, mas em outros não manifestaram contato algum com os consumidores. Nos casos em que o vendedor iniciou a abordagem, o consumidor teve uma percepção positiva dos benefícios da compra e da loja. No mesmo tipo de varejo, Darian, Tucci e Wiman (2001) constataram tanto consumidores que gostam de ser abordados na entrada, quanto os que preferem ficar sozinhos e explorar o ambiente.

Também se mostra primordial conhecer o cliente pelo nome, visto que qualquer um que entrar na loja e for atendido pelo nome, despertará para aquela experiência (BEATTY et al., 1996; LOURENÇO; SETTE, 2013). Zhang et al. (2014) argumentam que a experiência do consumidor nas lojas varia de acordo com a forma que entram na loja, interagem com os produtos e vendedores, e falam ao celular.

Naylor e Frank (2000) sugerem ainda que não basta ter contato com o consumidor, e sim que os varejistas devem aprimorar o contato inicial partindo do vendedor para melhorar a percepção de valor dos consumidores. Nessa linha da abordagem ser iniciada pelo vendedor, o varejista pode instruí-los para conversarem com os consumidores, oferecer ajuda, indicar produtos e orientarem os clientes na melhor escolha de compra (ZHANG et al., 2014).

Sobre a abordagem, a revisão teórica das pesquisas que investigam essa interação, permite compreender como o consumidor é tratado quando chega ao ambiente de serviços. Mas a partir deste encontro, o que acontece entre o vendedor e o consumidor? A seguir, é apresentado como os vendedores atendem o consumidor e os estilos da comunicação que acontece entre ambos.

2.3.2 O atendimento e a comunicação

Neste item são apresentados estudos que tratam do atendimento e da comunicação entre vendedores e consumidor no varejo, com ênfase para estilo da comunicação, perguntas mais frequente, tipos de atendimentos e principais comportamentos dos vendedores nesta interação.

Para Fabi e Sette (2008), a qualidade do atendimento está totalmente relacionada com a interação entre vendedor e consumidor e pode ser o diferencial na decisão de compra. O serviço pessoal oferecido aos consumidores no varejo de roupas, livrarias e bancos foi investigado por Mascio (2010), que verificou a predominância de três modelos, sendo eles: (1) eficiência - o ato de oferecer aos consumidores o que eles solicitam de maneira eficiente e cortês; (2) meios - uma maneira de cumprir os objetivos, como as metas de vendas; e (3) ganha-ganha - a formação de uma relação mútua e benéfica com os consumidores através da

resolução de problemas. Os achados sugerem que o modelo de serviço ganha-ganha foi o melhor avaliado pelos consumidores, já o de meios, teve a menor avaliação (MASCIO, 2010).

Durante o atendimento, a agressividade dos vendedores foi um fator investigado por Stafford e Greer (1965) em lojas de calçados e livrarias, e os resultados indicam que os consumidores não mostram preferência por esse perfil nesse tipo de compra. Segundo os autores, os consumidores até esperam por algum tipo de agressividade dependendo do produto em questão, porém deve ocorrer sem exageros.

A motivação do vendedor para essa interação é abordada por Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003), onde sugerem que se o funcionário estiver empenhado em satisfazer as necessidades do seu cliente, este se sentirá feliz com o atendimento, enquanto os vendedores que não demonstram esse foco, dificilmente deixam seus clientes felizes.

Os consumidores então valorizam o reconhecimento por parte dos vendedores, com o atendimento personalizado, sendo tratados pelo nome, conhecendo suas preferências e recordam-se de compras antigas (LOURENÇO; SETTE, 2013). Bem como estão em busca de um atendimento menos formal e mais relacional (FABI; SETTE, 2008).

Com o objetivo de identificar as experiências negativas e positivas dos consumidores durante atendimentos no varejo, pesquisa realizada por Fabi e Sette (2008) indica que os pesquisados se sentem tratados de forma robotizada no varejo, e reforçam que os vendedores repetem o roteiro para atender os clientes na maioria das lojas. Os autores sugerem que há uma miopia gerencial na tentativa de padronizar os atendimentos, visto que os varejos atendem consumidores com necessidades e desejos diferentes (FABI; SETTE, 2008).

E durante o atendimento, os vendedores podem ser comunicar com os consumidores através de palavras, gestos e olhares. E no caso do vendedor, o estilo de comunicação pode estar atrelado à necessidade de se adaptar à venda, ou à habilidade do vendedor para se ajustar a determinado tipo de consumidor (KEILLOR; PARKER; PETTIJOHN, 2000; WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990).

O tratamento que os vendedores no vestuário usam com as mulheres foi o interesse de Antonialli et al. (2015). Os autores investigaram o que as mulheres pensam sobre o uso de “você” ou “senhora” no atendimento nessas lojas, e os resultados indicam forte relação entre idade e preferência por tal pronome. Na pesquisa, as mulheres mais velhas afirmaram que se sentem mais felizes quando são abordadas como “pois não senhora?”, já as mais jovens (até 31 anos), a metade delas prefere ser tratada como “você” (ANTONIALLI et al., 2015).

E se o vendedor souber ressaltar as qualidades do produto, elogios e outros comentários positivos que o vendedor tece ao consumidor, e são aceitos positivamente pela maioria dos consumidores (YIP; CHAN; POON, 2012). Por exemplo, no caso das mulheres, um comentário como “você ficou ótima com essa roupa” (ANTONIALLI et al., 2015).

Basso, Santos e Gonçalves (2014) pesquisaram o impacto de o vendedor elogiar um consumidor durante a compra de uma calça jeans. Os vendedores que fizeram comentários negativos foram percebidos como mais sinceros, e têm mais confiança dos consumidores, diferentemente dos vendedores que teceram somente comentários positivos.

Com foco na comunicação, Williams, Spiro e Fine (1990) apresentam um modelo conceitual para essas interações entre consumidores e vendedores. Os autores propõem quatro elementos principais na comunicação: conteúdo, códigos, regras e estilo da comunicação.

O conteúdo está relacionado com perfil do consumidor, pois as funções do produto e utilidades serão mais interessantes para o cliente mais analítico, visto que se for mais sociável, valorizará as utilidades emocionais. Para aprimorar o conteúdo da comunicação, os autores sugerem que nos treinamentos sejam tratados outros assuntos que não somente os atributos de produto e argumento de venda (WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990).

Os elementos do código da comunicação podem ser verbais e não verbais. Os verbais estão relacionados à qualidade da voz, velocidade da fala, linguagem, pronúncia, e argumentos; enquanto os não verbais estão relacionados aos movimentos corporais como o sorriso, distância física e toque (WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990). Vale destacar que a distância e contato físico são tratados no item 2.3.3.

Por fim, as regras e estilo da comunicação. As regras consistem nos elementos sobre “o que” e “como” o assunto pode ser falado em determinada situação; e o estilo da comunicação pode ser influenciado pelo emissor da mensagem, e no varejo, os vendedores devem ser capacitados para reconhecerem os diferentes estilos de comunicação que dos consumidores e adaptaram seu discurso para cada situação (WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990).

Para Baron, Harris e Davies (1996) em estudo feito através da observação das interações orais entre consumidores e vendedores em um varejista de artigos para casa, identificaram uma lista de categorias faladas nessas interações, com respectivos exemplos de perguntas/pedidos como ilustrado no Quadro 7. A maioria dos pedidos de informação identificada em seus estudos foi sobre localização, informações sobre o produto e disponibilidade do mesmo; e as observadas com maior frequência entre vendedores e consumidores, foram a consulta em busca de informações sobre produto e localização.

Quadro 7 – Principais categorias observadas nas interações orais no varejo.

CATEGORIAS	EXEMPLOS DE PEDIDOS/PERGUNTAS
PRODUTO	
Informação de produto	Cores / Tamanhos e matéria prima / Itens complementares / Duração do item / Avulso ou kit
Preço	Preços dos itens
Uso	Instruções de uso e montagem / Dicas de uso / O que mais comprar para combinar / Como conservar
Disponibilidade	Tem o produto no estoque?
LOCALIZAÇÃO	Como andar pela loja? / Onde estão os serviços?
PROCEDIMENTOS	Como escolher e comprar? / como retirar? / como pedir? / Formas de pagamento / Retirada de produtos, onde pagar, tempo de entrega.
SUPORTE FÍSICO	Ajuda para carregar compras / Separar produtos
OUTROS	
Devoluções / Reclamações	Devoluções / Trocas / Reclamações / Defeitos
Lamentações / Outros	Não consegui comprar o item / Imprevistos

FONTE: Baron, Harris e Davies (1996, p. 82, tradução nossa)

No varejo específico desta pesquisa, de roupas e acessórios, o conhecimento de produto para tal compra varia de acordo com grau de familiaridade com o produto, mídia, experiência de compra passada, e conversas com amigos e vendedores (O’CASS, 2004), e que pode influenciar em quais perguntas serão feitas pelo consumidor.

Partindo do pressuposto que as pessoas possuem uma tendência natural para imitarem outras pessoas, Van Baaren et al. (2003) investigam o impacto da imitação durante o serviço, e avaliaram como os clientes se comportaram em um restaurante quando o garçom repete o pedido. Os resultados indicam que tiveram com essa repetição, há uma probabilidade do consumidor deixarem gorjeta superior.

Aplicado ao varejo de eletrônicos, Jacob et al. (2011) desenvolveram a mesma técnica de imitação com os consumidores. No experimento, os vendedores precisavam repetir ao menos cinco frases que cada consumidor atendido falasse sobre o produto, um MP3. Os autores constataram que quando são imitados, os consumidores ficam mais propensos a aceitarem as sugestões dos vendedores, sendo mais favoráveis à compra do que os que não foram imitados (JACOB et al., 2011).

Apesar da importância das interações verbais dos vendedores serem reconhecidas pelos consumidores e gestores no varejo, pouco esforço é empregado para controlar as contribuições verbais dos vendedores (BARON; HARRIS; DAVIES, 1996).

Por fim, a comunicação facial foi investigada por Grandey et al. (2005), que partem do princípio que os vendedores devem estar sempre sorrindo, mesmo que não se sintam à vontade, com o objetivo de satisfazer os consumidores prontamente, mas trazem à tona a discussão sobre a qualidade do sorriso empregado pelo pessoal de contato na abordagem com os consumidores.

Em estudo realizado em um hotel e um restaurante, os prestadores de serviços simularam situações com o sorriso “autêntico” e “falso”, e para os pesquisados, quando o sorriso foi percebido como “autêntico”, o pessoal de serviços foi considerado mais amigável e foi constatada maior satisfação na interação com o funcionário (GRANDEY et al., 2005). De maneira geral, um conjunto autêntico na abordagem, com o sorriso, contato visual e voz rítmica – ou seja, que não sofra muitas variações de volume –, pode ser percebido como amigável pelo consumidor, além de impactar positivamente na satisfação dos outros funcionários (GRANDEY et al., 2005).

Posto o apresentado sobre o atendimento e a comunicação verbal e facial entre vendedor e consumidor, no item a seguir são apresentados os estudos sobre a comunicação “silenciosa”

entre esses agentes no ambiente de serviços, tratados neste trabalho como distância e contato físico.

2.3.3 Distância e contato físico

Neste tópico são apresentados alguns estudos que investigaram os comportamentos não verbais (WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990), como a distância e o contato físico, que ocorrem entre consumidores e vendedores durante o encontro no ambiente de loja.

Um dos pioneiros nos estudos com a atmosfera de venda pessoal, Hall (1966) discute um aspecto que é importante nas interações, a distância física entre os atores e a audiência (GROVE; FISK, 1992). O autor apresenta quatro zonas de distância, sendo a zona íntima uma distância de até 45 centímetros; a zona pessoal, de 45 centímetros a 1,2 metros e é a distância mais comum entre amigos e pessoas próximas; a zona social, de 1,2 metros a 3,6 metros e é frequente em relações interpessoais; e por fim a zona pública, com distâncias acima de 3,6 metros, mais presente em discursos, shows, etc. (HALL, 1966).

A escolha da zona da distância depende da transação envolvida, como os vendedores e consumidores interagem, como se sentem e o que estão fazendo. E as invasões das zonas pelo pessoal de contato incluem reações físicas e psicológicas, como por exemplo, na cultura ocidental, acredita-se que a aproximação do vendedor reduza a probabilidade de compra do consumidor, uma reação negativa da invasão de zonas de distância (HALL, 1966).

Quanto ao contato físico, o toque é “considerado importante fator em várias situações sociais” (HORNIK, 1992, p. 49, tradução nossa). É visto por alguns indivíduos como agradável e para outros nem tanto, pois varia de acordo com a cultura, subcultura e etnias que estão inseridos (HORNIK, 1992). Para as culturas que vivem com o toque, quando um vendedor não toca o consumidor, até a confiança na relação tende a ser menor (ORTH; CHAMEEVA; BRAND, 2013).

Hornik (1992) investigou a relação entre o gênero dos consumidores e o toque dos vendedores no varejo de livros e material de escritório. No experimento, os consumidores foram tocados de 1 a 2 segundos, e de forma geral, quando houve o toque, os clientes ficaram mais tempo em loja, avaliaram melhor a loja e compraram mais do que aqueles que não tiveram o contato. No caso específico das mulheres, quando foram tocadas por vendedoras ficaram mais tempo em loja, dedicando mais atenção ao prestador do serviço após o toque do que os homens.

Durante a busca por uma joia, os consumidores que foram tocados, um terço afirmou que se lembram do toque do vendedor (GUÉGUEN, 2002). Indo além do ambiente de uma loja, pesquisa conduzida em um bar, constatou que se o cliente for tocado pelo garçom, além da lembrança, a gorjeta pode ser até 3% maior do que se não houver a interação (GUÉGUEN; JACOB, 2005).

Orth, Chameeva e Brand (2013) introduzem o conceito de necessidade de toque por parte do consumidor, *Need for Touch (NFT)*, que indica o quanto há de interesse que ele seja tocado durante o processo de compra pelo vendedor, e sugerem que há uma sensação de segurança que surge com o toque, fazendo com as pessoas se sintam mais dispostas a aceitarem estímulos e novidades. Os autores destacam que a intensidade de NFT pode variar de acordo com os valores culturais de cada país, e que toda sociedade possui suas regras normativas para o toque (ORTH; CHAMEEVA; BRAND, 2013).

Posto o apresentado sobre como o vendedor e consumidor se comunicam através de gestos corporais, o próximo item tratará de como ambos interagem com a loja e produtos durante o atendimento.

2.3.4 A interação com a loja e produtos

Esse item apresentará os estudos que tratam das interações dos consumidores e vendedores com os produtos e o ambiente da loja, e quais os impactos que tais interações causam no comportamento de ambos.

Logo que os consumidores entram na loja, frequentemente interagem com os produtos expostos, como parte do processo de busca de informações e avaliação de alternativas para a tomada da decisão de compra (ZHANG et al., 2014). Quanto mais o consumidor interagir com o produto, maior é seu interesse e engajamento com o item (ZHANG et al., 2014).

Com foco no varejo de roupas, Argo, Dahl e Morales (2006) investigaram qual a reação dos consumidores ao descobrirem que a camiseta específica que procuravam foi provada por outras pessoas e é o último item em estoque. Os resultados da pesquisa aplicada a estudantes de uma universidade norte-americana indicam que quando os entrevistados souberam dessa “contaminação” – mesmo não tendo visto – a intenção de compra foi reduzida.

E o tempo do relacionamento com o varejista pode influenciar na interação com esses elementos tangíveis do ambiente? Lam (2001) em revisão teórica sobre os estudos no assunto sugere que os novos consumidores podem valorizar mais os aspectos tangíveis da loja para avaliar o serviço e os produtos, até porque desconhecem outros atributos – intangíveis – que o varejista possui. Em específico no varejo de moda, Corte et al. (2008) indicam que, para os consumidores no geral, a disposição de produtos facilita a localização em loja e torna o ambiente esteticamente agradável.

Pensando na interação do produto por parte do vendedor como uma ferramenta de venda, para Beatty et al. (1996), quando os vendedores utilizaram a exibição de produtos, conferência de estoque e dos conhecimentos de moda para oferecer um serviço aos consumidores, tiveram maior chance de desenvolverem a confiança dos mesmos com a exploração dessas ferramentas e competências. Essa interação com o produto pelos vendedores é estimulada pelos varejistas, com objetivo de aumentar o envolvimento do consumidor com o produto oferecido (ZHANG et al., 2014).

Por parte do consumidor, se houver uma interação com a loja atrelada a movimentos corporais, pode ser que a informação sobre o produto seja analisada diferentemente. Van Kerckhove, Gevens e Vermeir (2015), realizaram experimento em sala de aula, onde os entrevistados – no caso, alunos universitários – quando estavam sentados e olhando para uma linha central, e dependendo da posição da cabeça e dos olhos, a percepção de distância e análise das informações sobre a imagem e objetos apresentados foi diferente.

Os resultados da pesquisa indicam que os objetos localizados abaixo da linha, fazendo com o que o consumidor tenha que inclinar a cabeça para olhar, parecia estar mais próximo do que os localizados em locais mais altos, que parecem estar mais distantes. Assim como menos categorias de produto foram lembradas quando estavam localizadas na parte acima da linha, e com o entrevistado com a cabeça inclinada (VAN KERCKHOVE; GEVENS; VERMIER, 2015).

Os autores destacam que o processamento de informações varia conforme a posição da cabeça, posto que se o consumidor estiver olhando para baixo, o processamento de informações pode ser mais concreto, e se movimentarem a cabeça e olharem para cima seja mais abstrato (VAN KERCKHOVE; GEVENS; VERMIER, 2015). Em reflexão sobre o varejo de vestuário e acessórios, a teoria indica que o consumidor que olhar para um produto na parte superior da loja ou da vitrine pode ser mais emocional na decisão, visto o processamento de informações ser mais abstrato com esse movimento.

Na revisão teórica desenvolvida até o momento, mostra-se importante entender como as pessoas interagem com o ambiente pode proporcionar ao varejista maior oportunidade de atingir às expectativas do consumidor e vendedor. Todavia, são poucas as pesquisas teóricas que tratam de como eles interagem com a loja e produtos durante o encontro de serviço. O item a seguir, por fim, apresentará os principais estudos sobre outros participantes no ambiente de serviço.

2.3.5 Os outros participantes no ambiente

O ambiente de varejo conta com outros participantes além do vendedor e do consumidor, sendo a equipe de suporte, acompanhantes e outros consumidores, que interagem durante o momento de compra, e que são tratados nesse item.

Geralmente os encontros de serviço contam com a presença de outros consumidores no mesmo ambiente, e há um consenso na literatura sobre o impacto de outros participantes (GROVE; FISK, 1997). Dentre os aspectos gerenciáveis no ambiente de serviços, o

gerenciamento da demanda é a atividade mais difícil da operação (MAGRATH, 1986). A loja pode estar vazia em um momento e rapidamente ficar lotada, e essa variação podem impactar na interação entre consumidor e vendedor.

A presença de outras pessoas em lojas de roupas, segundo Zhang et al. (2014) encoraja os consumidores a interação e tocarem mais nos produtos. Os resultados indicam que se os consumidores consultam o acompanhante, acabam se distraindo e aceitando diferentes opiniões, reduzindo probabilidade de influência do vendedor sobre sua decisão de compra. Entretanto quanto maior o número de consumidores juntos, em um grupo, por exemplo, menor a motivação para tal comportamento, pois estão a passeio nas lojas, sem intenção de comprar (ZHANG et al., 2014).

Zhang et al. (2014) identificaram diversos aspectos que podem impactar no comportamento de compra dos consumidores, entre eles o *crowding*, os acompanhantes, e o contato com os vendedores. O resultado dos estudos sugere que quanto maior o *crowding*, menor a probabilidade de compra, pois há momentos em que é difícil de escolher e decidir sobre os produtos por existir muitas pessoas na loja. Já os vendedores, se interagirem com os consumidores nestes momentos, podem influenciar na decisão de compra, principalmente no lançamento de produtos.

Brandão e Parente (2012), e Brandão, Parente e Oliveira (2010) investigaram a percepção do consumidor em relação ao *crowding* da loja, e constataram possível relação entre a densidade humana nas lojas, a percepção e a satisfação do consumidor.

Para Brandão, Parente e Oliveira (2010) o *crowding* pode ser o responsável pela lentidão e mau atendimento, em situações de alta densidade humana. Cabe aos vendedores nessas situações explorar suas habilidades, oferecendo ajuda aos consumidores, superando os obstáculos e converterem em vendas (ZHANG et al., 2014).

Avaliando os três níveis de densidade humana, Brandão e Parente (2012) através de fotografias de livrarias, apresentaram aos entrevistados lojas pouco, médio e muito cheias de pessoas, e constataram a possível satisfação em relação à quantidade de pessoas no ambiente. Os resultados indicam que a satisfação em maior densidade humana é significativamente

menor, se comparada à média e baixa densidade, o que sugere que o consumidor fique mais satisfeito em ambientes com menor quantidade de pessoas (BRANDÃO; PARENTE, 2012).

Skandrani, Mowelhi e Malek (2011) investigaram o *crowding* sob a ótica do vendedor no ambiente de loja, manipulando a variável música e o público para criar um ambiente cheio, e os resultados sugerem que eles se sentem mais dinâmicos, ambiciosos e motivados em um ambiente aglomerado, assim como também não percebem o tempo passar.

Em estudo com os vendedores para entender a importância das outras pessoas da equipe na prestação do serviço, Beatty et al. (1996) constataram que eles reconhecem a importância de cada integrante na entrega de um melhor serviço ao consumidor, sendo extremamente importante as relações com os outros vendedores, consumidores, gestores e pessoal de suporte, como os caixas e estoquistas.

O pessoal de suporte é fundamental para determinar o nível de serviço, visto que se executarem suas funções corretamente, o ambiente estará mais adequado para a prestação do serviço (SUSSKIND; KACMAR; BORCHGREVINK, 2003). De acordo com Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003), destacam a importância de uma equipe colaborativa na prestação do serviço, visto que na constante presença de outras pessoas da equipe, os vendedores perceberam um maior nível de serviço.

Brandão e Parente (2012) destacam a necessidade dos varejistas gerenciarem melhor os níveis de densidade humana no ambiente, com planejamento durante o atendimento, para, por exemplo, minimizar desconforto causado por outras pessoas. Além de que, lidar com a probabilidade de outros consumidores presentes ao mesmo tempo no ambiente pode ser componente primordial no momento do serviço (GROVE; FISK, 1997).

2.4 Síntese do referencial teórico

A apresentação do referencial teórico dentro dos grandes temas propostos permite que algumas análises sejam elaboradas previamente à apresentação da metodologia da pesquisa, destacando os principais autores e as informações mais relevantes para a pesquisa em questão.

Iniciando pelo campo de aplicação da pesquisa, que foi contextualizado no item do ambiente de serviços, merece o destaque a importância que os estudiosos estão direcionando para esse cenário, por ser importante no relacionamento do vendedor e consumidor em todos os tipos de varejo, e cada vez mais relevante para as estratégias de marketing de serviços. Para esse item, merecem destaque os estudos de Bitner (1992) sobre as três dimensões do ambiente de serviços; Grove, Fisk e Dorsch (1998) com a perspectiva teatral sobre o ambiente e encontro de serviço; Rosenbaum (2005) com o ambiente adequado à culturas específicas; Rosenbaum e Massiah (2011), que expandem a visão de Bitner (1992) e propõe quatro dimensões para o ambiente; e Ward, Bitner e Barnes (1992), que apresentam a classificação do ambiente de varejo em interno e externo.

Foram apresentados também os sete componentes específicos do marketing de serviços proposto por Magrath (1986), a visão da lógica dominante de serviços de Vargo e Lusch (2004, 2008), que representa uma nova abordagem para os negócios de varejo, onde evoluem na qualidade e proposta de serviço entregue ao consumidor se adotado esse conceito.

Com o objetivo de entender a complexidade do ambiente varejista e os elementos que o compõe, foi contextualizada a atmosfera de loja (KOTLER, 1973), e apresentada a classificação das cinco dimensões de Turley e Milliman (2002), que abre o caminho para a discussão sobre as variáveis atmosféricas que compõe as lojas, dentre elas a variável humana.

Merece destaque os estudos com as variáveis atmosféricas no ambiente do varejo, que exploraram o exterior de loja (MOWER; KIM; CHILDS, 2012; MIOTTO; PARENTE, 2015), disposição visual de produtos (FEIJO; BOTELHO, 2012), e a combinação de elementos no estudo de Mohan, Sivakumaran e Sharma (2013).

Posto a contextualização do ambiente, o referencial se debruça sobre a variável humana, e aprofunda a discussão sobre o perfil e comportamento dos consumidores e vendedores no ambiente varejista. Apesar de notória importância nesse ambiente, as pesquisas que tratam em específico dessa variável como assunto central são poucas em relação ao todo já publicado, com destaque para Kim e Kim (2012).

A revisão teórica sobre essa variável permite a analogia com o ambiente teatral, em específico tratando da importância da audiência; a execução do script; e a definição dos papéis. As pesquisas com essa ótica ganham destaque com Baron, Harris, Davies (1996), Grove, Fisk (1992), Solomon et al. (1985) e Williams e Anderson (2005).

O primeiro subitem da variável humana investigado são os vendedores. A revisão sobre os diferentes perfis de vendedores existentes na literatura permite a apresentação dos estudos por atributos avaliados. As características físicas e emocionais foram pesquisadas por Babin, Boles e Darden (1995), que propõem três perfis de vendedores no varejo de automóveis, o típico, atípico e insistente. Enquanto os atributos emocionais dos vendedores têm destaque com os estudos de Ashforth e Humphrey (1993), Hawes, Rao e Baker (1993), Lee, Sandfield e Dhaliwal (2007) e Söderlund e Rosegren (2010).

Clopton, Stoddard e Clay (2001) fazem importante ressalva quanto ao comportamento do vendedor em momentos reclamação e troca de mercadorias. Nesses momentos, o vendedor deve orientar o consumidor e resolver sua situação. Essa capacidade de adaptação durante a venda é apresentada na literatura sob o conceito de *Adaptive Selling Behavior (ASB)*, investigado por Giacobbe et al. (2006) e Román e Iacobucci (2010). O termo consultor de vendas é destacado por Haas e Kenning (2014), que exploram as habilidades do vendedor para ir além da venda.

O comportamento dos vendedores, contudo, sofre direta influência do seu relacionamento com a empresa, e a orientação estratégica adotada pelo varejista para esse contato. As pesquisas tratam da orientação para vendas (GOFF et al., 1997; KEILLOR; PARKER; PETTIJOHN, 2000; SINGH; KOSHY, 2012), e orientação para o consumidor (BEATTY et al., 1996; PETTIJOHN; PETTIJOHN; TAYLOR, 2002; SINGH; KOSHY, 2012; SUSSKIND; KACMAR; BORCHGREVINK, 2003), e destacam que a motivação para a orientação mais adequada ao negócio deve ser um esforço conjunto do varejista e do vendedor.

O outro subitem da variável humana apresentado aborda os consumidores, seus perfis e comportamento. Diversos autores mapearam o perfil dos consumidores no varejo, com diferentes óticas e contextos. Richins (1983) apresenta quatro perfis de consumidores, conforme descreveram suas ações com os vendedores; e Birtwistle, Clarke e Freathy (1998)

propõem seis perfis de consumidores de acordo com os atributos que valorizam nas lojas. No ano seguinte, Reynolds e Beatty (1999b) também mapearam seis tipos de consumidores em relação às variáveis que influenciam no relacionamento com os vendedores. E investigar como os vendedores classificam seus clientes, foi objetivo do estudo de Swan et al. (2001).

Quanto ao comportamento do consumidor, as pesquisas seminais sob o assunto tratam do modelo E-O-R de Mehrabian e Russell (1974), e as reações emocionais dos consumidores ao ambiente de loja (DONOVAN et al., 1994). Entre essas reações de sair ou ficarem em loja, Pan e Zinkhan (2006) em revisão teórica de pesquisas sobre os consumidores no varejo, sugere diversos elementos do ambiente e da proposta de serviço que são considerados como fatores de decisão pelo consumidor.

Seock (2009) apresenta os elementos mais importantes aos consumidores, porém aplicados ao varejo de vestuário. Por fim, os efeitos do gênero do consumidor em diferentes ambientes foi objetivo no estudo de Borges, Babin e Spielmann (2013), e a relação entre o gênero do consumidor na busca pelo vendedor foi o foco de Prendergast, Li e Li (2014).

Reunindo os principais estudos, a Figura 4 ilustra um resumo teórico dos estudos que compreendem as variáveis humanas em questão nessa pesquisa. Vale destacar que foram identificadas mais pesquisas com enfoque no comportamento dos consumidores e vendedores no varejo do que a identificação e detalhamento de seus respectivos perfis; e que os autores Haas e Kenning (2014) foram os únicos identificados que trataram de ambos agentes no ambiente de varejo.

VARIÁVEL HUMANA	REFERENCIAL TEÓRICO	
VENDEDORES	CARACTERÍSTICAS Hawes, Rao e Baker (1993) Babin, Boles e Darden (1995) Lee, Sandfield e Dhaliwal (2007) Söderlund e Rosengren (2010)	COMPORTAMENTO NO VAREJO Keillor, Parker e Pettijohn (2000) Clopton, Stoddard e Clay (2001) Pettijohn, Pettijohn e Taylor (2002) Giacobbe et al. (2006) Singh e Koshy (2012) Haas e Kenning (2014)
CONSUMIDORES	CARACTERÍSTICAS Richins (1983) Birtwistle, Clarke, Freathy (1998) Reynolds e Beatty (1999b) Swan et al. (2001)	COMPORTAMENTO NO VAREJO Mehrabian e Russell (1974) Donovan et al. (1994) Seock (2009) Borges, Babin e Spielmann (2013) Haas e Kenning (2014) Prendergast, Li e Li (2014)

Figura 4 – Resumo teórico das variáveis humanas da pesquisa.

FONTE: Elaborado pela autora.

Apresentadas as principais teorias e pesquisas sobre a variável humana, são discutidos os tipos de interações que ocorrem entre os vendedores e consumidores no encontro de serviço (CZEPIEL, 1990; SOLOMON et al., 1985). O entendimento dessas interações e principais pesquisadores são fundamentais para a maior compreensão das relações no varejo (BENDAPUDI; BERRY, 1997). A Figura 5 apresenta um resumo dos cinco tipos de interações tratadas, com os principais autores e assuntos de cada tipo de acordo com o ano de publicação.

TIPO DE INTERAÇÃO	REFERENCIAL TEÓRICO	
ABORDAGEM	TIPOS Etgar, Jain e Azairwal (1978) Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003) Del Vecchio et al. (2003) Elliot e Fu (2008)	ESTILOS Naylor e Frank (2000) Zhang et al. (2014)
ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO	PERFIL DE ATENDIMENTO Stafford e Greer (1965) Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003)	TIPO DE ATENDIMENTO Fabi e Sette (2008) Mascio (2010)
	ESTILO DA COMUNICAÇÃO Williams, Spiro e Fine (1990) VanBaaren et al. (2003) Jacob et al. (2011)	COMUNICAÇÃO Baron, Harris e Davies (1996) Grandey et al. (2005) Basso, Santos e Gonçalves (2014) Antonialli et al. (2015)
DISTÂNCIA E CONTATO FÍSICO	TOQUE Hornik (1992) Orth, Chammeva e Brand (2013)	DISTÂNCIA Hall (1966)
INTERAÇÃO COM A LOJA E PRODUTOS	PRODUTOS Beatty et al. (1996) Argo, Dahl e Morales (2006) Corte et al. (2008) Zhang et al. (2014)	LOJA Van Kerckhove, Gevens e Vermeir (2015)
OUTROS PARTICIPANTES NO AMBIENTE	CROWDING Brandão, Parente e Oliveira (2010) Brandão e Parente (2012) Zhang et al. (2014)	PESSOAL DE SUPORTE Beatty et al. (1996) Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003) Skandrani, Mowelhi e Malek (2011)

Figura 5 – Resumo teórico dos tipos de interações entre vendedores e consumidores no varejo

FONTE: Elaborado pela autora.

Sobre as interações, a abordagem teve maior ênfase em pesquisas para tipos de abordagem (DEL VECCHIO et al., 2003; ELLIOT; FU, 2008; ETGAR; JAIN; AZAIRWAL, 1979; SUSSKIND; KACMAR; BORCHGREVINK, 2003) do que para os estilos (NAYLOR; FRANK, 2000; ZHANG et al., 2014). Merece destaque o estudo de Del Vecchio et al. (2003) no intuito de mapear as técnicas de vendas utilizadas pelos vendedores, propondo três tipos principais.

As interações no atendimento e comunicação durante este foram discutidas nos estudos de Mascio (2010) que apresenta três modelos do vendedor atender o consumidor, e Fabi e Sette (2008), que discutem sobre o atendimento sistematizado ao consumidor. O perfil de atendimento é tratado com Stafford e Greer (1965), que investigam a agressividade do vendedor no atendimento, e a motivação para tal interação foi abordada nos estudos de Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003).

A comunicação foi investigada quanto aos seus elementos (WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990), que propõem quatro componentes para que essa interação ocorra com o consumidor. Baron, Harris e Davies (1996) investigaram quais as frases mais conversadas entre vendedores e consumidor; Antonialli et al. (2015) focaram nas respostas das consumidoras aos uso do pronomes “você” e “senhora” pelos vendedores; Basso, Santos e Gonçalves (2014) olharam o impacto dos elogios durante a o atendimento; enquanto VanBaaren et al. (2003) e Jacob et al. (2011) estudaram o quanto a imitação pode influenciar na comunicação. Por fim, Grandey et al. (2005), que se debruçam sobre os estudos da comunicação facial entre vendedor e consumidor.

Quanto à interação de distância e contato físico, Hall (1966) apresenta quatro zonas de distância entre as pessoas; enquanto o toque é investigado por Hornik (1992) e Orth, Chameeva e Brand (2013) ampliam os estudos com o conceito de necessidade para o toque.

Outra interação importante é como os consumidores e vendedores atuam com o ambiente da loja e produtos. Os consumidores interagindo com os produtos tiveram destaque com Zhang et al. (2014), e Argo, Dahl e Morales (2006) investigaram as reações dos consumidores à produtos “contaminados”. Corte et al. (2008) tratam da organização visual da loja, e Van Kerckhove, Gevens e Vermeir (2015) investigam como as pessoas podem interagir com os produtos dependendo da altura em que estiverem expostos na loja.

Por fim, os outros participantes têm ênfase nos estudos de *crowding* (BRANDÃO; PARENTE; OLIVEIRA, 2010; BRANDÃO, PARENTE; 2012; ZHANG et al., 2014) e pessoal de suporte (BEATTY et al., 1996; SKANDRANI; MOWELHI; MALEK, 2011; SUSSKIND; KACMAR; BORCHGREVINK, 2003).

Vale destacar na revisão teórica referente à Figura 5, que poucos pesquisadores investigaram uma ou mais interações, com exceção de Beatty et al. (1996), Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003), e Zhang et al. (2014). Essa constatação permite indicar a evidente lacuna teórica que existe para as pesquisas que tratem das interações entre vendedor e consumidor com ênfase no processo completo. Alinhado ao objetivo dessa pesquisa, para que esses comportamentos entre vendedores e consumidores possam ser mapeados e investigados posteriormente, com o suporte dos procedimentos metodológicos que são apresentados no Capítulo 3.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Capítulo 3 apresenta e detalha os procedimentos metodológicos empregados para responder ao problema da pesquisa em questão, sendo este: **como ocorrem as interações entre os vendedores e consumidores no varejo do segmento *surfwear*?** Para que fique claro o percurso metodológico, são apresentadas as técnicas para a coleta de dados, com ênfase nas suas definições, análises e limitações, e por fim a pesquisa de campo, realizada para responder ao problema de pesquisa proposto.

3.1 Técnicas de coleta de dados

As pesquisas no ambiente de serviços devem incluir as percepções de ambos os envolvidos, os consumidores e os prestadores do serviço (CZEPIEL, 1990). Partindo dessa visão, a pesquisa em questão possui caráter exploratório e descritivo, visto que o objetivo em tal investigação seja o de identificar as interações entre vendedor e consumidor no varejo do segmento *surfwear*.

Segundo Oliveira e Oliveira (2012, p. 87), “a pesquisa exploratória examina tópicos com pouco conhecimento anterior e gera ideias para estudos posteriores”. O objetivo da pesquisa exploratória “é buscar entender as razões e motivações subentendidas para determinar atitudes e comportamento das pessoas” (RÉVILLION, 2003, p. 23), enquanto o caráter descritivo da pesquisa está na descrição dos fenômenos (OLIVEIRA; OLIVIERA, 2012).

Sendo mais objetivo, Neves (1996) argumenta que diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados são característicos de pesquisas com abordagem qualitativa. Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores buscam por explicações, e não somente levantamentos estatísticos (BELL, 2008).

Aplicada para entender as percepções do indivíduo (BELL, 2008), e a compreensão dos fatores humanos no varejo (KIM; KIM, 2012), a pesquisa qualitativa em marketing com ênfase no comportamento do consumidor é recente, posto que os primeiros estudos pertençam à década de 70 (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014). Levantamento feito por Pinto e Lara (2008) sobre as pesquisas em marketing que tratam do comportamento do consumidor no Brasil, constatou que, somente 20% dos estudos entre 1997 e 2006 adotaram a abordagem qualitativa.

Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador faz parte da pesquisa, se aproximando do objeto investigado (GÜNTHER, 2006). Godoy (1999b, p. 25) reforça que “o pesquisador deve também preocupar-se em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é complexa”.

Sob o ponto de vista metodológico, pesquisadores adeptos da abordagem qualitativa, desenvolvem seus estudos de campo através da combinação das técnicas de entrevista e observação (GODOY, 1995a). A dupla de técnicas foi adotada nos estudos da revisão teórica, como Hawes, Rao e Baker (1993), Beatty et al. (1996), Lourenço e Sette (2013), e Miotto e Parente (2015), que utilizaram as entrevistas e observações em conjunto nos estudos aplicados ao varejo. Beatty et al. (1996) reforçam que a observação permite-se assistir às interações entre vendedores e consumidores no seu habitat natural.

Para salientar a importância das técnicas de observação e entrevista por outros estudiosos no ambiente varejista, destacam-se os estudos de Veloso et al. (2008), onde em coleta feita em supermercados com ênfase no público infantil de baixa renda, sugerem que a escolha da observação como forma de coleta de dados é eficaz para identificar o comportamento das crianças da forma mais natural possível. Os autores utilizaram também a entrevista ao final das observações, o que possibilitou resolver questões das observações.

Também com o público infantil, Pereira e Veludo-de-Oliveira (2014) em estudo sobre a influência da comunicação da indústria tabagista e a atratividade das crianças a esses produtos em varejos especializados, utilizaram a combinação da observação e entrevista para a coleta de dados. Os autores destacam que, para as observações, foi utilizado um roteiro para coletar

as informações, e, nas entrevistas, foram elaboradas questões abertas sobre o tema, atreladas aos objetivos da pesquisa.

Com base na literatura consultada, a observação e entrevista, são as técnicas mais recomendadas para a coleta dos dados da pesquisa, e são apresentadas nos subitens a seguir.

3.1.1 Observação estruturada

Para a pesquisa, optou-se em realizar a coleta de dados através da observação, técnica utilizada em pesquisas com o consumidor, aplicada na verificação (natural) (GÜNTHER, 2006) de como o usuário interage com o ambiente, e muito utilizada no entendimento do processo de compra e consumo (VIEIRA; TIBOLA, 2005).

A observação permite descobrir como algo efetivamente funciona ou ocorre (FLICK, 2009). Contemplam registros e descrições de comportamentos, presentes em manifestações humanas observáveis (GÜNTHER, 2006), coletadas de forma sistemática (VIEIRA; TIBOLA, 2005) e que requerem os cinco sentidos do pesquisador para tal (FLICK, 2009; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2010). Nessa técnica, o principal papel do pesquisador é “observar e registrar de maneira mais objetiva possível” (BELL, 2008, p. 162).

Quanto ao tipo, a observação pode ser estruturada ou não estruturada (BELL, 2008; BOOTE; MATHEWS, 1999; CRESWELL, 2009), e que pode variar de acordo com o estágio da pesquisa. No formato não estruturado, o pesquisador considera tudo que se passa no ambiente, sem um roteiro pré-definido, diferentemente da observação estruturada, que envolve processos para a observação do fenômeno, em um determinado período de tempo (BOOTE; MATHEWS, 1999).

Flick (2009) complementa a classificação das observações em três dimensões diferentes, e sugere que as observações também podem ser classificadas em secreta, pública ou auto-observação e observação dos outros. A secreta é aquela onde o pesquisador não se identifica e permanece oculto ao pesquisado, enquanto na pública, o pesquisador é identificável. Na auto-observação e observação dos outros, o pesquisador pode observar a si próprio ou a outras

pessoas. No geral, essa técnica pode ser aplicada de forma sistemática no ambiente natural ou artificial, quando ocorre em laboratório (FLICK, 2009).

Quanto ao pesquisador, ele pode participar ou não da observação, sendo considerada a observação como participante ou não participante (BELL, 2008; BOOTE; MATHEWS, 1999; CRESWELL, 2009). Na pesquisa em questão, a observação é do tipo estruturado, onde há um roteiro e objetivo na investigação, e o pesquisador adota a postura não participante, pois durante a observação não há participação no fenômeno pesquisado, ou seja, o pesquisador não interage com o vendedor e/ou consumidor durante a coleta dessa etapa da pesquisa.

Durante o processo de observação, Flick (2009) sugere algumas fases que ocorrem, sendo as seguintes: seleção do ambiente, definição do que deve ser observado em cada caso, padronização das observações, observações descritivas sobre o campo de estudo, observações focais nos aspectos importantes, e as observações seletivas do ambiente e seus aspectos. Por fim, a observação deve encerrar quando houver a saturação teórica, ou seja, “outras observações já não trouxeram nenhum conhecimento adicional” (FLICK, 2009, p. 205).

Para direcionar a observação, Bell (2008) sugere o uso de um roteiro, que pode ser um *check-list*, diário e até uma tabela. Creswell (2009) é mais específico, e propõe um protocolo de observação que contenha anotações descritivas, observações do pesquisador, dados demográficos e características do local pesquisado.

Bell (2008) alerta que por mais que sejam muito úteis, os roteiros são limitados, pois não captam emoções, processos por trás das interações, e as pessoas influenciadoras, cabendo ao pesquisador de campo a constatação de outros acontecimentos além-roteiro. Na pesquisa em questão foram utilizados os Apêndices B (Ajustado) e D (Ajustado) como guia para a execução dessa técnica, com espaços necessários para o complemento de informações no decorrer da coleta.

O tratamento dos dados obtidos na coleta através das observações é considerado um longo processo, com as etapas de sumarização, reflexão e teorização. Os dados obtidos com as observações foram transcritos e digitados, construindo uma base de informações para análise da frequência das interações vendedor-consumidor. As informações sobre as variáveis

atmosféricas das lojas tiveram um tratamento à parte, pois não houve a necessidade de tabulá-las para a análise visto o pequeno número de lojas, portanto foram transcritas diretamente no Capítulo 4, respeitando a sequência de coleta do Apêndice B (Ajustado).

Quanto às limitações, Flick (2009) alerta para a influência que o pesquisador causa sobre o observado, posto que o objetivo da técnica seja justamente observar os fatos como ocorrem naturalmente, e para a coleta, que deve encerrar somente quando houver a saturação teórica do fenômeno, o que pode resultar em mais ou menos dias de pesquisa. Em contrapartida, Oliveira e Oliveira (2012) destacam que, a relação do tempo da pesquisa e as possíveis implicações nos resultados devem ser enfatizadas em produções acadêmicas como dissertações e teses.

3.1.2 Entrevista semiestruturada

Complementar à técnica de observação, é desenvolvida a entrevista da pesquisa. Considerada popular na coleta qualitativa para pesquisas com o consumidor (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014), a entrevista capta sinais com a fala e expressão que a escrita não compreende (BELL, 2008).

Bell (2008) apresenta dois tipos de entrevistas, a não estruturada e a guiada (ou focalizada). Nas entrevistas não estruturadas há uma lista de itens que se deseja discutir, e os entrevistados têm a liberdade de falarem o que pensam desde que abordem o assunto da pesquisa. Já nas entrevistas do tipo guiada (ou focalizada), é estabelecida uma estrutura de tópicos para guiar a conversa, mas com devida margem para mobilidade do entrevistador. Se comparados os dois tipos, a entrevista guiada apresenta uma vantagem para a análise de dados, visto a estrutura antecipada de registro e coleta dos dados.

Mais especificamente, Alves e Silva (1992) investigam sobre a entrevista semiestruturada, que assim como a guiada de Bell (2008), contém itens que norteiam a técnica, mas permitem que o entrevistador mude o caminho da conversa caso necessário. No Brasil, as pesquisas realizadas o consumidor sob a abordagem qualitativa, 70% delas utilizou a técnica da entrevista semiestruturada ou não estruturada (PINTO; LARA, 2008).

No estudo em questão foi empregada a entrevista semiestruturada, que contempla um guia de questões e tópicos a serem abordados permitindo respostas subjetivas, contando com a liberdade de serem acrescidas novas questões pelo entrevistador (ALVES; SILVA, 1992; BELL, 2008). Com suporte para tal guia, Creswell (2009) propõe um protocolo de entrevista, que deve conter um cabeçalho, instruções ao entrevistador, questões, perguntas de reforço, e agradecimentos ao final. Os apêndices A (ajustado), C (ajustado) e E (ajustado) apresentam o guia utilizado para essa fase da coleta de dados.

Em recente investigação, Fischer, Castilhos e Fonseca (2014) propõem um guia para a realização das entrevistas composto em 5 grandes partes, sendo elas: (1) definição do escopo do projeto; (2) identificação dos entrevistados; (3) construção do roteiro da entrevista; (4) realização da entrevista; e (5) análise preliminar dos dados, onde há a transcrição para codificação dos resultados da entrevista. Os autores reiteram que esse processo é cíclico e não linear, sendo que o pesquisador pode voltar à alguma das partes no decorrer da entrevista se for necessário, mas que se a ordem for cumprida, é possível constatar a saturação teórica das entrevistas (FISCHER; CASTILHOS; FONSECA, 2014).

Para essa técnica, Alves e Silva (1992) trataram sobre a organização dos dados provenientes dessas coletas, e uma peculiaridade da entrevista semiestruturada é que geralmente “produzem um volume grande de dados, extremamente diversificado pelas peculiaridades de verbalização de cada um” (ALVES; SILVA, 1992, p. 65). No caso da entrevista em questão, devido aos diferentes perfis socioeconômicos e educacionais, foi possível constatar uma diversidade de tipos de palavras usadas e extensão do assunto tratada com o entrevistador, onde os consumidores com menor grau de instrução e renda foram os mais superficiais nas respostas sobre as avaliações das interações e serviço oferecido. Merecerá o destaque no Capítulo 4 as principais frases mencionadas pelo público entrevistado de acordo com a loja e perfil.

Quanto à análise para a entrevista semiestruturada, os mesmos autores ressaltam que o principal exercício do pesquisador deve ser o estabelecer relações entre:

[...] (1) conteúdo expresso no conjunto das falas dos sujeitos; (2) a experiência do pesquisador e sua percepção ao entrar em contato com os sujeitos e as informações;

e (3) o pensamento registrado (não importa se muito recente ou não, mas em especial vinculado) pelos que trabalharam (trabalham) com o mesmo assunto (ou com aqueles que são afins) (ALVES; SILVA, 1992, p. 66).

No que diz respeito à pesquisa em questão, a análise das informações obtidas com as entrevistas foi feita através da análise de conteúdo. Bardin (2011, p. 37), define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Consiste na interpretação de cada uma das respostas obtidas, que se codificadas, pode-se obter uma ideia do todo, enriquecendo o tema interpretado (FREITAS; MOSCAROLA, 2002). É utilizada para fazer inferências replicáveis e válidas de textos no contexto de sua aplicação, possibilitando novos *insights* e aprofundar o conhecimento (KRIPPENDORFF, 2004).

Bardin (2011) aprofunda a aplicação da análise de conteúdo por tipo de técnica de coleta, e nas entrevistas, as análises podem ser temáticas; características associadas ao tema central; sequencial; oposições; enunciação; e o esqueleto da entrevista. Visto que na pesquisa em questão as entrevistas possuem um roteiro sequencial para sua aplicação, a análise das entrevistas se deu de forma sequencial.

Rossi, Serralvo e João (2014) ampliam o conceito de Bardin (2011), e tratam da análise de conteúdo sob a abordagem quantitativa e qualitativa. A visão quantitativa nesse tipo de análise tem como objetivo quantificar as ocorrências mais relevantes à pesquisa, como a frequência das palavras, e identificar importância nas que foram mais repetidas, ou pouco mencionadas. Enquanto a abordagem qualitativa é mais profunda, com o objetivo é identificar padrões e relações através da interpretação subjetiva (ROSSI; SERRALVO; JOÃO, 2014).

A análise de conteúdo qualitativa pode ter três abordagens, sendo elas: a convencional, onde há a descrição dos fenômenos a partir de teorias existentes; direta, utilizada para validar ou expandir uma teoria; e a acumulativa, com a identificação e quantificação de certas palavras com o propósito de entender seu uso contextual (ROSSI; SERRALVO; JOÃO, 2014). Neste trabalho foi adotada a abordagem convencional, visto que as interações, características e opiniões investigadas foram mapeadas com o suporte das teorias sobre o assunto, e o objetivo é descrever como e por que ocorrem no ambiente varejista.

A análise de conteúdo envolve procedimentos especializados, e para analisar os resultados, sugerem-se as seguintes etapas: unitização, amostragem, gravação e codificação, análise dos

dados, inferência e interpretação (KRIPPENDORFF, 2004). Bardin (2011) propõe a organização da análise de conteúdo em três grandes blocos, sendo eles: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A etapa de unitização (KRIPPENDORFF, 2004) é a etapa de definição sistemática do que seria relevante investigar. De acordo com o problema de pesquisa proposto, definiu-se pelo conteúdo de cada resposta obtida nos diferentes estágios das entrevistas, tanto com o vendedor quanto com o consumidor.

Quanto à codificação, Krippendorff (2004) sugere que as categorias criadas devem ser mutuamente exclusivas e exaustivas. Para a definição das categorias de análise, Vergara (2005) indica a determinação das grades de análise que podem ser do tipo aberta, fechada e mista. Na grade aberta, as categorias surgem ao pesquisador no decorrer da pesquisa; e na grade fechada, as informações são analisadas com base em categorias pré-definidas. Já a grade mista, que foi a adotada nessa pesquisa, contempla a definição prévia de categorias para a análise, mas permite novas categorizações durante esse processo. Para a investigação proposta nesse trabalho, a categorização teve o suporte da teoria consultada para sua elaboração, visto a não identificação na literatura de tais categorias para o estudo das interações entre vendedor e consumidor no varejo.

Categorizadas as informações, inicia-se a análise de conteúdo com procedimentos interpretativos (VERGARA, 2005), como é apresentado no Capítulo 4. O perfil demográfico dos vendedores e consumidores foi analisado como feito por Zhang et al. (2014), com o objetivo de medir o impacto das semelhanças demográficas – gênero, idade e nível educacional - nas interações entre eles durante o momento de compra. No que diz respeito às opiniões dos vendedores, foi avaliado o que pensam das diferentes interações com os consumidores, sobre o serviço oferecido pela loja, e características gerais do seu comportamento no momento da venda. Quanto ao consumidor foi analisada a frequência de visita e compra de roupas e acessórios; assim como a avaliação sobre as interações, o comportamento do vendedor e a prestação do serviço como um todo.

Vale destacar que na análise de conteúdo qualitativa, o pesquisador deve eleger tópicos e temas e trabalhar o texto com uma sequência narrativa ancorada na literatura e nas próprias verbalizações dos sujeitos (ALVES; SILVA, 1992; ROSSI; SERRALVO; JOÃO, 2014).

Quanto às limitações dessa técnica, apesar de considerada uma técnica “extremamente subjetiva” (BELL, 2008, p. 135) e que exige muita habilidade do pesquisador, sendo um processo de coleta mais demorado e custoso do que, por exemplo, a aplicação de questionário. Fischer, Castilhos e Fonseca (2014, p. 68) reforçam que os “pesquisadores em marketing e consumo continuarão a encontrar valor na coleta e análise de dados de entrevistas para a construção de teorias e desenvolvimento do conhecimento”.

3.2 Coleta de dados

Apresentado o método de pesquisa e técnicas de coleta, é apresentado neste tópico o procedimento para a coleta de dados. De acordo com Flick (2009), a confiabilidade em todo o processo é maior de acordo com o nível de detalhamento do processo de pesquisa como um todo. Além de que o “uso de convenções na forma de redigir as notas de campo aumentam a comparabilidade das perspectivas que conduzem aos dados correspondentes” (FLICK, 2009, p. 343). Vale destacar que as observações e entrevistas foram conduzidas por um único pesquisador, com o objetivo de evitar diferentes percepções que possam criar algum viés pessoal na análise dos dados (MIOTTO; PARENTE, 2015).

Previamente à coleta de dados, a pesquisa contou com a revisão teórica, que permitiu a investigação de referencial teórico sobre o assunto, com referências publicadas em livros, periódicos e revistas, ampliando a compreensão sobre o fenômeno estudado (CRESWELL, 2009). Essa revisão permitiu o embasamento teórico para o desenvolvimento do roteiro da observação e entrevista semiestruturada de acordo com o sugerido por Bell (2008) e Creswell (2009) e são detalhados nos apêndices deste trabalho.

Em aspectos gerais, a pesquisa foi realizada em três lojas pertencentes à uma rede lojas de um varejista americano do segmento *surfwear* que atua no Brasil desde 2004, e comercializam produtos masculinos e femininos, como vestuário, acessórios em geral e produtos especiais

como roupas de borracha e itens para a prática do esporte. Os pontos de coleta são localizados dentro de shoppings centers nas cidades de São Paulo, Porto Alegre e Rio de Janeiro; sendo em São Paulo, no Shopping Iguatemi; em Porto Alegre, no Barra Shopping Sul; e no Rio de Janeiro, no Barra Shopping. Com duração média de 7h em cada loja, a pesquisa foi aplicada as segundas e terças-feiras, durante os meses de Fevereiro e Março de 2015, com dois dias por loja, totalizando seis dias de coleta de dados.

Com o propósito de contextualizar a utilização combinada técnicas de entrevista e observação, a Figura 6 apresenta a sequência proposta para a coleta dos dados, com respectivos enfoques e técnicas de pesquisa.

Figura 6 – Sequência de coleta e técnicas da pesquisa

FONTE: Elaborado pela autora.

Como apresentado na Figura 6, a aplicação da pesquisa foi dividida em cinco estágios: variáveis ambientais, perfil e comportamento dos vendedores, interações vendedor-consumidor, perfil e comportamento dos consumidores, e opiniões dos vendedores sobre as interações. Os estágios são detalhados a seguir:

- 1. Variáveis ambientais:** formato de loja, localização, vitrine, iluminação, música, decoração, disposição de produtos, limpeza e uniforme dos funcionários.

Para cada loja foi verificada a presença das variáveis atmosféricas de acordo com a classificação de Turley e Milliman (2000), com ênfase nas internas gerais, externas e humanas, e, tiradas fotografias para ilustrar cada variável de loja, quando possível (Apêndice B Ajustado).

2. Perfil e comportamento dos vendedores: idade do vendedor, nível educacional, tempo de experiência com vendas, tempo de experiência na loja, “como avalia o serviço prestado pela loja?”, “quais são as interações que mais ocorrem durante a venda?”, “você possui algum roteiro para o atendimento?”, “qual o perfil de consumidor que você mais atende?”, “como você avalia seu serviço?”.

No segundo estágio, as informações foram obtidas com perguntas fechadas, delineando assim o perfil do vendedor em cada tipo de varejo, com base na pesquisa de Pettijohn, Pettijohn e Taylor (2002). As perguntas sobre seu comportamento em loja e as interações com o consumidor orientam a entrevista semiestruturada, como apresentado no Apêndice C (Ajustado), criadas a partir das pesquisas de Beatty et al. (1996), Clopton, Stoddard e Clay (2001), e Giacobbe et al. (2006).

Vale destacar que os estágios (1) e (2) foram coletados logo que a pesquisadora chegou à loja, para que seguisse a sequência de informações proposta na pesquisa. Os vendedores foram entrevistados nos respectivos dias de trabalho, pois trabalharam somente em um dos dias da pesquisa, conforme escala prévia da loja. Cada informação coletada nos próximos estágios foi vinculada ao vendedor responsável por prestar o serviço ao consumidor.

3. Interações vendedor-consumidor: “vendedor quem inicia abordagem?”, “vendedor se apresenta ao consumidor?”, “o vendedor está sorrindo?”, “o vendedor estabelece contato visual com o consumidor?”, “o vendedor toca o consumidor?”, “há aperto de mão?”, “a vendedora utiliza alguma ferramenta para mostrar o produto?”, “o vendedor interage com cabides, prateleiras e móveis?”, “consumidor escolhe produtos pela loja?”, “pede outras opções?”, “o vendedor se mostra disponível para o atendimento?”, “o vendedor é passivo ou proativo?”, “havia outros consumidores na loja?”, e “o pessoal de suporte intervêm no atendimento?”.

Para o terceiro estágio, o da observação das interações, foi utilizado um roteiro de cinco principais itens a serem analisados provenientes da pesquisa bibliográfica (Apêndice D Ajustado), e todo o conteúdo observado foi transcrito para posterior tratamento e análise dos dados.

Para a interação da comunicação, a atenção da pesquisadora durante a observação se debruçou sobre os comportamentos corporais dos consumidores e vendedores, para verificar como se deu a distância (HALL, 1966), se houve toque entre consumidor e vendedor (HORNÍK, 1982), interação com a loja e produtos (ZHANG et al., 2014), e com outros consumidores; e à conversa que houve/quando houve entre ambos, com destaque para o tom de voz, conteúdo e estilo (WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990) e os gestos da face (GRANDEY et al., 2005).

4. Perfil e comportamento do consumidor: idade do consumidor, sexo, nível educacional, faixa de renda familiar, frequência de visita à loja e de compra de roupas e acessórios, “quais as principais características presentes no vendedor que te atendeu?”, “como você avalia o serviço do vendedor?”, “no momento da compra, o atendimento teve influência na sua decisão?”.

Para este bloco da investigação, foi utilizado o Apêndice E (Ajustado), com aplicação da entrevista semiestruturada com o consumidor. Foram coletadas as informações sobre seu perfil demográfico, com perguntas de múltipla escolha, e sobre o comportamento de compra foi mensurado conforme: (1) sua frequência de compra dos itens; (2) visita à loja; e (3) valor gasto (ZHANG et al., 2014). Para facilitar as respostas, o pesquisador mostrou ao consumidor o cartão de respostas (Apêndice F Ajustado).

Foram também coletadas as opiniões dos consumidores sobre as interações com o vendedor; e as questões sobre a avaliação do serviço da loja e do vendedor contém o suporte metodológico em Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003). Essas questões têm o objetivo de avaliar a satisfação dos consumidores com o serviço oferecido e características percebidas no vendedor, além de perguntas abertas para explorar algumas interações ocorridas durante o tempo da pesquisa.

5. Opiniões dos vendedores sobre as interações: “como você avalia as interações no geral?”, “qual foi mais frequente?”, “qual interação de atrapalhou/ajudou?”, “o que poderia melhorar?”.

Por fim, no quinto estágio da coleta de dados, foi aplicada a entrevista semiestruturada com os vendedores. Assim que o consumidor deixou a loja, o vendedor foi questionado sobre as

interações que ocorreram, aprofundamento o conhecimento sobre o observado (Apêndice D Ajustado).

Importante salientar que foram observadas todas as interações entre vendedores e consumidores durante o período da pesquisa, que efetuarem ou não compras. Caso tenham realizado compras, foram abordados após o pagamento, e caso não tenham, foram abordados antes de saírem da loja. Houve, porém alguns consumidores que não participaram da entrevista, e os motivos identificados foram: (1) o vendedor esqueceu-se de falar sobre a pesquisa; (2) falta de tempo; e (3) não gostaria de participar.

No caso dos vendedores, foram entrevistados todos os que estiveram na loja durante o período da observação, antes e ao final da interação com o consumidor. Importante ressaltar que as observações tiveram o foco de um consumidor por vez; todas as entrevistas foram individuais e realizadas no próprio ambiente da loja.

Os estágios (3), (4) e (5) da coleta de dados ocorreram de forma cíclica, que iniciou com a observação das interações logo que o consumidor chegou à loja; seguiu para a entrevista com o mesmo sobre o vendedor e as interações; e por fim, a entrevista com o vendedor sobre o encontro com o consumidor. Assim que finalizada essa sequência da coleta, iniciava-se outro formulário, e assim por diante.

Para a análise dos resultados, os dados coletados foram organizados e divididos conforme esquematizado na Figura 7, por local de aplicação e técnica de coleta. Para tal análise, foram consideradas todas as situações observadas, mesmo as incompletas, que são aquelas onde não houve a entrevista com o consumidor, totalizando em 40 interações. Na loja do Rio de Janeiro houve a maior participação dos consumidores na fase da entrevista, que se deu após as interações com a loja e vendedores, do que se comparado com São Paulo e Porto Alegre.

	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE	RIO DE JANEIRO
DISTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS	Nº de vendedores: 4 Nº de consumidores: 11 1) Observação: 11 2) Entrevista vendedor: 11 3) Entrevista consumidor: 7	Nº de vendedores: 3 Nº de consumidores : 14 1) Observação: 14 2) Entrevista vendedor: 14 3) Entrevista consumidor: 10	Nº de vendedores: 3 Nº de consumidores: 15 1) Observação: 15 2) Entrevista vendedor: 15 3) Entrevista consumidor: 14

Figura 7 – Distribuição dos resultados por loja de análise e técnica de coleta

FONTE: Elaborada pela autora.

Foram entrevistados 10 vendedores no total, sendo quatro na loja de São Paulo, e nas demais lojas, foram entrevistados três pessoas por loja. Em Porto Alegre o quadro de vendedores é o mesmo do Rio de Janeiro, um total de quatro na equipe, porém somente três foram analisados, pois um vendedor estava de férias. E no Rio de Janeiro, no momento da pesquisa, somente dois vendedores estavam trabalhando, dos quatro existentes na equipe; e no caso desta loja em específico, a gerente foi analisada e estudada como uma vendedora, visto que em diferentes momentos realizou vendas ao consumidor.

Vale destacar que não houve a perda de nenhum roteiro, ou seja, todos os casos coletados foram analisados. Previamente à realização da pesquisa houve o pré-teste, que se deu no primeiro dia de coleta, na loja de São Paulo, e foram coletados 09 casos, sendo que em 06 deles houve a coleta completa, que contempla todos os estágios da pesquisa, e nos 03 restantes, a coleta foi parcial, pois não foram entrevistados os consumidores ao final da visita à loja.

A realização do pré-teste foi essencial para testar os roteiros propostos para a observação e as entrevistas semiestruturadas, a aplicação dos diferentes métodos de coleta e consequentemente, a viabilidade da pesquisa, que resultou em ajustes feitos nos roteiros, principalmente nas entrevistas semiestruturadas com os vendedores e consumidores, que tiveram suas questões elaboradas de forma mais abrangente, permitindo a livre opinião dos entrevistados. Nos Apêndices deste trabalho, encontram-se as ferramentas desenvolvidas para a coleta de dados, nos formatos originais, ou seja, anterior ao estudo-piloto, e ajustados, que são os roteiros finais utilizados durante a pesquisa de campo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O Capítulo 4 apresenta a análise dos dados coletados com os procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior e com o objetivo de responder à questão-problema proposta nessa pesquisa. Para que fique claro o entendimento dos resultados da pesquisa de campo, as informações foram apresentadas de acordo com a sequência proposta na Figura 8.

Figura 8 – Esquema para análise de dados da pesquisa

FONTE: Elaborado pela autora.

A partir da categorização proposta na Figura 8, os resultados são apresentados por loja e sequência de coleta, iniciando com São Paulo, então Porto Alegre, e por último, o Rio de Janeiro. Ao final dos blocos, é apresentada a síntese dos resultados, permitindo a análise parcial dos resultados e uma visão geral de determinado item da pesquisa, não somente por loja de coleta. Então, são discutidas as possíveis relações identificadas com o referencial teórico da pesquisa, analisando as principais opiniões dos consumidores e vendedores sobre as interações.

4.1 Variáveis ambientais do varejo de *surfwear*

As variáveis ambientais analisadas no varejo do segmento *surfwear* foram classificadas como apresentado no referencial teórico proposto por Turley e Milliman (2000), contemplando essencialmente as variáveis externas, internas gerais e humanas (ver Apêndice B Ajustado).

Dentre as variáveis externas, constatou-se a presença de vitrine temática na loja de São Paulo, enquanto Porto Alegre e Rio de Janeiro estavam com vitrines de liquidação. A presença do padrão de vitrine em diferentes lojas foi destacada na literatura por Mower, Kim e Childs (2012). A Figura 9 exemplifica como estava a vitrine na loja de Porto Alegre merece atenção o fato da comunicação ser em inglês, com a frase *sale* que em português significa liquidação, mas que pode ser explicado pelo varejista ter origem norte-americana e utilizar a mesma comunicação que em outros países.

Figura 9 – Visão da entrada da loja e vitrine de liquidação (variáveis externas)

FONTE: Coleta de dados.

Em relação ao formato, as três lojas possuem tamanho muito similar, sendo que a loja de São Paulo possui algumas diferenças estéticas e estruturais, e também é a mais nova das três em operação, inaugurada em Novembro de 2014. O projeto da loja é diferente por ser uma loja de

esquina, enquanto as demais não são de esquina (exemplo Figura 9), e possuem uma entrada mais estreita, resultando em maior frequência de abordagem logo na entrada da loja.

Mas apesar dessa diferença estética, a presença do nome da loja aparece com grande destaque sempre na parte superior do lado de fora da loja, assim como os símbolos das marcas que são comercializadas. Na revisão teórica, Miotto e Parente (2015) destacam que a presença visual externa do lojista é valorizada pelos consumidores do varejo popular.

As três lojas são situadas em shopping centers de médio e grande fluxo, e que contam com os serviços do shopping para estacionamento, segurança, banheiros, horários de funcionamento, etc.. Esses itens complementares ao serviço são importantes ao consumidor como destacado por Erdem, Oumlil e Tuncalp (1999), Pan e Zinkhan (2006) e Seock (2009) e cabe ao varejista avaliar se para seu público esses atributos estão de acordo.

Em relação às variáveis internas gerais, na loja de São Paulo a televisão de LED que fica na entrada da loja não funcionou durante os dois dias da pesquisa, e segundo os vendedores, já não funcionava há alguns dias, item que eles consideram importante para as vendas, pois chama a atenção das pessoas do lado de fora da loja. Nas lojas do Rio de Janeiro e Porto Alegre, as televisões estavam funcionando normalmente, localizadas nas vitrines e atrás do caixa, com conteúdo que é relacionado às marcas comercializadas na loja. Segundo os funcionários, o objetivo das televisões é transmitir esse conteúdo aos consumidores, e se não estão funcionando, não exercem essa função e a informação não está disponível em outra mídia pela loja.

No item sobre a iluminação, constatou-se que havia algumas luzes queimadas no Rio de Janeiro e em Porto Alegre, deixando o ambiente mais escuro, e alguns produtos com pouca iluminação.

No que diz respeito à limpeza, em todas as lojas houve o encontro da pesquisadora com o pessoal de limpeza contratado, uma empresa terceirizada, sempre às segundas-feiras, por volta das onze horas da manhã. As limpezas nas lojas, segundo a equipe é realizada sempre na parte da manhã com a frequência de três vezes por semana, sendo as segundas, quartas e sextas-feiras, e que nos outros dias, os próprios funcionários se encarregam de deixar a loja limpa.

A temperatura do ambiente merece atenção, pois a pesquisa foi realizada em dias quentes, durante o Verão, e as funcionárias no geral, reclamaram em algum momento sobre a temperatura do ar condicionado da loja, ora muito frio, ora muito quente. Porém, não houve relação identificada na pesquisa com essa variável e algum comportamento específico do pessoal de vendas como o investigado por Kolb, Gockel e Werth (2012).

A presença de música foi constatada em todas as lojas, item esse mantido por um prestador de serviço terceirizado, que administra e mantém o sistema de som das lojas em funcionamento, restando à equipe de loja a função de manter o ícone do programa ligado e conectado. O estilo musical presente nas três lojas foi o mesmo, contemplando o *indie rock*, *surf*, *reggae* e *pop rock*, sem nenhuma divisão de horários por estilo musical, visto ser uma seleção aleatória de músicas que ficam à disposição da equipe da loja para escolher e alterar quando acharem conveniente. O volume das músicas foi médio, com a condição de permitir a plena conversa entre consumidor e funcionários. Com essa observação, pode-se sugerir que o estilo musical das lojas estava adequado ao ambiente e pode fazer com que o consumidor fique mais à vontade, como indicado por Aguiar e Farias (2014).

Em relação ao aroma, foi constatada a presença do aroma nas lojas do Rio de Janeiro e Porto Alegre, enquanto não houve tal presença na loja de São Paulo, pois segundo os vendedores, não havia mais o item em loja para perfumar o ambiente. A base da composição do aroma é o sândalo, o que, para eles torna suave a essência quando presente no ambiente, porém, de forma marcante. Aguiar e Farias (2014) destacam que a reação das pessoas ao cheiro da loja pode variar de acordo com seu perfil e experiências passadas, mas na pesquisa em questão, não foram investigadas em profundidade essas percepções do consumidor.

Em relação à disposição dos produtos e layout das lojas, a Figura 10 representa como se dá a distribuição interna na loja de Porto Alegre, e que pode ser considerado para como um padrão para as demais lojas pesquisadas.

Figura 10 – Visão da entrada da loja para o caixa e mesas de produto (variáveis internas gerais)

FONTE: Coleta de dados.

Ao fundo da loja fica localizado o caixa à esquerda, que reúne ao seu redor os displays de óculos e relógios. Na loja do Rio de Janeiro e Porto Alegre, a pesquisadora, muitas vezes ficou em frente ao caixa, local que permite uma visão privilegiada da entrada do consumidor na loja e início das interações.

Na direita da imagem é a área de calçados, e no caminho até o caixa, há diversos displays de roupas, que são penduradas em cabides ou dobradas nas prateleiras. Os produtos são separados por marca, com a organização feita por categoria de produto, como calças, bermudas, camisetas, vestidos, mochilas, calçados, entre outros, e por cores e tamanhos. Quando não há a cor ou tamanho disponível, o atendente consulta o estoque para saber de tal disponibilidade, como o observado na pesquisa em questão.

A Figura 11 ilustra tal categorização de produtos na loja. Vale destacar que a correta disposição de produtos pode deixar o ambiente mais organizado e agradável (CORTE et al., 2008).

Figura 11 – Visão da comunicação visual e disposição de produtos por categorias (variáveis internas gerais)

FONTE: Coleta de dados.

A Figura 12 apresenta outra visão da loja, com detalhes para o lado direito do ambiente e às paredes. Merece destaque a mesa central de exposição, local que recebe produtos com algum apelo comercial, como as mochilas que estão na mesa para uma campanha especial de vendas. Nas paredes pode-se verificar a presença de elementos decorativos e de marca idênticos nos diferentes pontos de vendas, sendo que há uma forte presença de itens que remetem à prática do *surf*, como pranchas, quilhas e remos decorativos, além de livros e imagens sobre o esporte espalhadas pelas lojas, como simbolizado na Figura 11 e 12. Apesar de diferentes projetos arquitetônicos, a comunicação visual segue um padrão nas três lojas, e reforçam a presença de sinais, símbolos e artefatos no ambiente de serviços como proposto por Bitner (1992).

Figura 12 – Visão da entrada da loja - lateral e fundo (variáveis internas gerais)

FONTE: Coleta de dados.

Por fim, em relação a variável humana, foi observado um quadro reduzido de funcionários nas lojas de Porto Alegre e do Rio de Janeiro devido às férias e folgas dos funcionários. A equipe das três lojas é composta por um estoquista, um gerente, dois caixas e um time variado de vendedores. Vale ressaltar que a ênfase neste momento se dará no pessoal de suporte da operação, pois os perfis dos vendedores e consumidores são apresentados adiante no item 4.2.

No Rio de Janeiro, no momento da pesquisa, havia um caixa para os dois períodos, e quando ela não estava em loja, essa função é desempenhada pela gerente. O estoquista esteve presente no segundo dia da pesquisa, mas ficou o tempo todo no estoque superior. Já a loja de Porto Alegre conta com dois caixas, que se dividem nos períodos da manhã e da noite, e vale destacar a maior presença do estoquista na área de vendas do que nas demais lojas, em que eles ficaram no estoque durante o tempo da pesquisa. Por fim, em São Paulo foi constatada a presença somente de uma caixa, e que não estava com uniforme da empresa, e não havia estoquista na loja, pois o mesmo estava doente e em licença de trabalho. Sobre a estrutura da equipe e respectivas atividades, não foram encontrados na literatura consultada, estudos que detalhem o perfil e comportamento dos outros participantes no varejo.

Exceto pela caixa da loja de São Paulo, todos os vendedores e funcionários vestindo o uniforme da loja, variável ambiental considerada por Turley e Milliman (2000). No varejista em questão, são consideradas como uniforme as roupas das marcas comercializadas para ambos os gêneros. De acordo com os vendedores entrevistados, os uniformes são fornecidos a todos os integrantes da equipe na troca das coleções principais, ou seja, no verão e no inverno. O *kit* contém 5 peças de roupas e 1 calçado, para que consigam desempenhar suas funções utilizando os novos produtos das marcas, sem custo algum para o funcionário.

Para facilitar a compreensão dos resultados em relação às variáveis ambientais presente no varejo de *surfwear* investigado, o Quadro 8 reúne os principais achados e análises sobre as características observada em cada loja de coleta.

Quadro 8 – Resumo e análise das variáveis ambientais do varejo de *surfwear*

VARIÁVEIS AMBIENTAIS	RESULTADOS PESQUISA	ANÁLISE DOS RESULTADOS
Externas	Visível presença de logomarca. Padrão no formato e identidade visual.	Apresentação externa da loja é importante aos consumidores no varejo popular (MIOTTO; PARENTE, 2015) e a padronização do varejista na identidade visual também é diferencial (MOWER; KIM; CHILDS, 2012).
Internas gerais	Presença música e aroma. Disposição de produtos padrão. Comunicação visual no perfil e padrão.	Música pode fazer consumidor se sentir à vontade no ambiente, já o aroma pode ser percebido diferentemente por cada pessoa (AGUIAR; FARIAS, 2014). A disposição de produtos deixa o ambiente organizado e agradável (CORTE et al., 2008). Utilização de símbolos, sinais e artefatos que remetem ao surf (BITNER, 1992).
Humanas	Presença de uniforme.	Uso de uniformes é importante variável atmosférica (TURLEY; MILLIMAN, 2000).

FONTE: Elaborado pela autora.

Com os resultados da pesquisa apresentados no Quadro 8 e as teorias que investigaram respectivos aspectos das variáveis no ambiente de serviços, é possível reforçar a importância da variável externa no varejo investigado e a complexidade dos elementos que compõe as variáveis internas gerais. De acordo com o referencial teórico consultado e os resultados dessas variáveis, pode-se constatar uma lacuna teórica nas pesquisas científicas que tratem da variável humana, com ênfase para os envolvidos na prestação do serviço e suas atividades específicas. No item a seguir são apresentados os resultados sobre o perfil do vendedor e consumidor presente no varejo de *surfwear* investigado.

4.2 Vendedores e consumidores no varejo de *surfwear*

Neste item foram apresentados os resultados da coleta de informações quanto à variável humana da pesquisa, com ênfase no perfil dos vendedores e dos consumidores que foram investigados.

4.2.1 Perfil e opinião dos vendedores entrevistados

Para a análise deste tópico, as informações foram tratadas a partir do perfil dos vendedores presentes no varejo do segmento *surfwear* estudado, com a apresentação de cada vendedor por loja de análise e suas respectivas opiniões sobre o serviço que oferecem. Ao final, foi desenvolvida uma síntese do perfil dos vendedores por loja e possíveis relações com a teoria consultada no referencial teórico deste trabalho.

4.2.1.1 Loja de São Paulo

Em São Paulo foram entrevistados cinco vendedores, sendo três homens, o Paulo, Ricardo e Carlos; e duas mulheres, a Rafaela e Carla, e analisados individualmente nos próximos parágrafos. Importante salientar que, o vendedor Paulo participou da coleta somente no momento do pré-teste, portanto não foi considerado nas descrições a seguir. O Quadro 9 apresenta o perfil dos vendedores quanto ao turno de trabalho, idade, perfil educacional, tempo de experiência no varejo e na loja, e nota de avaliação para o seu serviço.

Quadro 9 – Perfil dos vendedores entrevistados na loja de São Paulo

PERFIL	RICARDO	CARLOS	CARLA	RAFAELA
Turno de trabalho	Manhã	Tarde	Manhã	Noite
Idade	26 anos	27 anos	25 anos	25 anos
Nível educacional	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	Ensino superior completo	Ensino superior completo
Tempo de experiência em loja	Menos de 1 ano	Menos de 1 ano	3 meses (período de experiência)	Menos de 1 ano
Tempo de experiência na função	8 a 10 anos	8 a 10 anos	1 a 3 anos	1 a 3 anos
Nota para satisfação com o emprego	7,5	9,0	10,0	8,5

FONTE: Elaborado pela autora.

As informações do Quadro 9 indicam que a loja de São Paulo possui um perfil de vendedores jovens, com idade média de 25 anos, sendo que a maioria dos vendedores possui o ensino superior completo. A nota média que os vendedores atribuíram para a satisfação com o atual emprego foi 8,75, sendo a segunda maior avaliação entre as lojas. Por fim, em relação ao tempo de experiência, a loja conta com uma equipe bem distribuída, com vendedores que trabalham na função há mais de 8 anos, e outros que estão há menos de 3 anos no mercado, e todos possuem menos de 1 ano na loja, fator esse explicado pela loja ser recente, pois iniciou as operações em Novembro de 2014.

Em análise por vendedor, o Carlos avalia o serviço da loja como bom, e destaca que, no Brasil, o atendimento no varejo de *surfwear* é muito agressivo. Para ele, a equipe é participativa, e a orientação de vendas que recebeu, foi a de deixar os consumidores à vontade. Para o atendimento, não segue um roteiro específico, pois considera que “cada atendimento é único, com um cliente único”. Se seguir um roteiro tem o receio da interação se tornar mecânica, e ressalta que tal técnica foi desenvolvida com o suporte de cursos e livros sobre vendas e atendimento.

A nota que o Carlos atribuiu à satisfação com seu emprego foi 9,0, por considerar o projeto embrionário e com muitas melhorias a serem feitas na operação, mas a loja tem um grande potencial de vendas. Em avaliação sobre o serviço que presta aos consumidores, o vendedor não se considera indispensável em loja, mas colabora bastante para o atendimento e funcionamento da operação, sendo seu principal papel o de ajudar os consumidores e a equipe. Quanto ao perfil de consumidor, Carlos afirma atender um perfil misto de clientes, incluindo desde o curioso até o simpatizante com o segmento, com meninos de 8 a 10 anos e senhoras de 70 anos, e os funcionários do shopping que “compram bem na loja”.

Para o vendedor Ricardo, o serviço oferecido na loja, tem o objetivo do varejista se diferenciar de outras lojas do segmento, e para isso a orientação é de deixar o consumidor à vontade em loja, onde todos da equipe são bem orientados para esse fim. Ele considera que a equipe de suporte é muito participativa, e que os outros vendedores sabem a hora de entrar no seu atendimento para ajudar na venda. Para ele, a opinião de dois vendedores é importante para convencer o consumidor.

Para o atendimento, Ricardo afirma que utiliza um roteiro que desenvolveu com a experiência no varejo, e consiste em “quebrar o gelo”, perguntando o nome do consumidor e se apresentar. Então conversar sobre o produto e a loja, apresentar o ambiente para o consumidor ficar à vontade, e se colocar à disposição para ajudá-lo quando for preciso. Se o cliente demora muito em um produto específico e não pede ajuda, o vendedor declara que, se aproxima e oferece opções e explicações sobre o item.

Sua nota para o emprego foi 7,5, e justifica dizendo que espera uma evolução na empresa e quer aguardar para ver como será avaliado e como as coisas podem se desenvolver. Quanto ao seu serviço, o vendedor avalia como bom/ótimo, e reforça que seu papel é receber bem o consumidor para que no retorno, ele procure pelo Ricardo, e caso isso não ocorra, ele considera que não conseguiu fidelizar o consumidor.

O perfil de consumidores que o Ricardo mais atende, são na grande maioria, clientes que ele atendia em outras lojas e que conseguiu trazer para a loja pesquisada também, sendo as mães e pais - que comprem mais para os filhos –, e os adolescentes de 12 a 15 anos que sofrem bastante influência dos pais nas compras. Com alguns desses consumidores há uma liberdade no relacionamento, com a troca de fotos de produtos e mensagens por *whatsapp*, mas somente com aqueles que permitem tal aproximação.

Em relação às vendedoras mulheres, na opinião da Carla, a equipe é muito proativa, e a auxilia muito, principalmente na venda de produtos mais técnicos, como óculos e relógios, pois ainda não aprendeu todos os argumentos e sempre conta a ajuda de vendedores mais experientes, como o Ricardo e o Carlos.

No atendimento, ela confirma que segue um roteiro, aprendido com os outros vendedores, sem treinamento específico e que já percebe como um comportamento automático. Carla detalha que cumprimenta o consumidor na entrada da loja, o deixa à vontade no ambiente, e caso o cliente esteja olhando muito para um produto específico, ela se aproxima e oferece ajuda. Também ajuda com opiniões quando solicitado, e oferece outros itens quando há tal abertura. A orientação que recebeu para prestar o atendimento ao consumidor foi a de “deixá-lo à vontade na loja”, e em sua opinião, é mais agradável, pois na antiga loja que trabalhava o direcionamento o de “ficar em cima” do consumidor, e isso não o deixa à vontade no ambiente.

No momento da pesquisa, a nota que Carla atribuiu para sua satisfação com o emprego foi 10,0, e o principal motivo é pelo perfil da loja e dos consumidores, ser mais próximo ao que onde considera existir uma empatia maior com o público, e consequentemente, maior abertura durante o atendimento. E em relação ao serviço prestado, ela avalia que sua entrega ao consumidor poderia melhorar, principalmente, se tivesse mais informações sobre os produtos tecnológicos, e que seu papel é ser uma facilitadora, onde deve ajudar o consumidor e deixá-lo à vontade no ambiente. Os consumidores mais atendidos por ela são meninos, de 16 a 22 anos, que sabem o que querem comprar, mas são muito indecisos quando é para presente.

Por último, na loja de São Paulo, foi entrevistada a vendedora Rafaela, que avalia o serviço da loja como “bom”, mas que poderia melhorar, como por exemplo, se fosse servido um café ou uma água ao consumidor, e se existisse um local para os acompanhantes se sentarem. Para ela, a equipe é participativa, exceto pela gerente, que para ela, não ajuda muito nas vendas.

Durante o atendimento, Rafaela afirma que utiliza um roteiro desenvolvido sem treinamento, feito com base em como é atendida em outras lojas quando é consumidora, e como gostaria de ser tratada. Ela recepciona o consumidor com “oi”, e o deixa à vontade, mas fica observando para tentar compreender como o mesmo gostaria de ser atendido. Se ele solicitar algum produto o atendimento deve ser ágil, e se não houver aquele item em específico, ela deve levar alguma outra opção ao consumidor. Quando há prova de roupas, ela afirma que leva outros itens ao provador como opções extras, e segundo Rafaela, isso sempre dá resultado. Para ela, o mais importante é levar o consumidor até o provador.

A avaliação com seu trabalho teve nota 8,5, e que Rafaela atribui à falta de produtos na loja que poderiam ter gerado mais vendas, devido ao processo de reposição ser burocrático. No geral, ela avalia seu serviço como bom, e considera que seu papel no atendimento ao consumidor é de suprir suas necessidades, sendo sincera nas suas opiniões, para que o cliente saia feliz da loja. A maioria dos consumidores que ela atende pertence à classe A e também são os funcionários do shopping, que procuram por produtos das marcas que tenham o logo em destaque.

Em aspectos gerais, na loja de São Paulo, os vendedores afirmam que objetivo no serviço prestado na loja é de deixar o consumidor à vontade, onde o consumidor é cumprimentado quando chega à loja, mas o vendedor mantém certa distância até que ele mostre interesse em algum item, e que toda a equipe da loja é participativa nos atendimentos.

Quanto à existência de algum roteiro para o atendimento, a maioria utiliza uma sequência, geralmente composta de boas vindas (“olá, seja bem-vindo à NOME DA LOJA”), apresentação pessoal (“meu nome é Carlos, e o seu?”), e se mostrar à disposição para o atendimento (“qualquer coisa que precisar, pode me chamar”), deixar o consumidor à vontade.

Em relação ao perfil de consumidor que mais atendem, a equipe de São Paulo possui um perfil diversificado de consumidores, mas que abrange tanto os adolescentes e adultos sozinhos, sendo na maioria homens, e mães, que vão à loja acompanhada dos filhos ou sozinhas, e gastam mais do que os homens. Dois vendedores destacam que também atendem ao pessoal que trabalha em outras lojas e funcionários do shopping, pois se identificam com os produtos e marcas que são comercializadas.

Por fim, os vendedores avaliaram seu serviço como bom, e afirmam que seu papel é ser o facilitador na prestação do serviço ao consumidor, e ajudá-lo para que fique satisfeito e volte à loja.

4.2.1.2 Loja de Porto Alegre

Em Porto Alegre foram entrevistados três vendedores, e o Quadro 10 apresenta o perfil deles, sendo dois homens, o Marcos e o Lucio; e uma mulher, a Francisca. A seguir são analisadas as características de cada vendedor.

Quadro 10 – Perfil dos vendedores entrevistados na loja de Porto Alegre

PERFIL	MARCOS	LUCIO	FRANCISCA
Turno de trabalho	Tarde	Noite	Manhã
Idade	30 anos	22 anos	22 anos
Nível educacional	Ensino superior incompleto	Ensino médio completo	Ensino médio completo
Tempo de experiência em loja	1 a 3 anos	1 a 3 anos	3 meses (período de experiência)
Tempo de experiência na função	1 a 3 anos	1 a 3 anos	1 a 3 anos
Nota para satisfação com o emprego	1,0	8,0	9,0

FONTE: Elaborado pela autora.

A loja de Porto Alegre, de acordo com o Quadro 10, também possui um perfil de vendedores jovens, com a idade média de 25 anos, mas com um nível educacional menor do que na loja de São Paulo, visto que todos os vendedores completaram o ensino médio. Além de ser uma equipe jovem, os vendedores possuem pouco tempo de experiência na função (máximo três anos), sendo o mesmo período que possuem como experiência na loja. Vale ressaltar que assim como em São Paulo, há uma vendedora que está em período de experiência, que corresponde a dois períodos de 45 dias de trabalho. A nota média que os vendedores atribuíram para a satisfação com o atual emprego foi 6,0, a avaliação mais baixa de todas as lojas.

No detalhe sobre cada vendedor, Marcos considera que o serviço oferecido seria melhor se houvesse alguma ferramenta no sistema de vendas que indicasse a importância do consumidor que está sendo atendido, como um cartão de fidelidade ou desconto, pois argumenta que já perdeu vendas para outras lojas do segmento que oferecem esse diferencial. Em relação à participação da equipe, para ele, “todos caminham juntos”, e o gerente por ter maior autonomia e poder de decisão, consegue facilitar a venda em momentos que pede por sua ajuda.

No atendimento ao consumidor, Marcos apresenta um roteiro onde recepciona o cliente, apresenta a loja e os produtos que demonstrarem interesse, acompanha durante o tempo em loja, confirma a escolha das peças com o consumidor, conduz até o caixa, finaliza a venda,

acompanha até a saída da loja, se despede e agradece pela visita. E apesar do detalhado roteiro, ele comenta que não teve um treinamento específico, mas conversa muito com a equipe sobre como atender o consumidor.

Sua avaliação com o atual emprego teve a nota 1,0, a mais baixa de todas as lojas, e o motivo para tal, foi justificado pelo vendedor devido à falta de tempo que tem para sua vida pessoal, pelo trabalho no varejo acontecer aos finais de semana e feriados. Ele que considera como passageiro seu tempo nessa profissão, pois em sua opinião, ele não nasceu para ser vendedor e ter “vida de comércio”. No geral, Marcos avalia seu serviço como satisfatório, e justifica que “ninguém é perfeito”, e afirma que sempre há falhas durante o atendimento. Ele entende que seu papel é ajudar o consumidor a conseguir encontrar o que procura, pois se os mesmos saem com o objetivo de gastar, então deve ajudá-los, até encontrar algo que agrade.

Os perfis de consumidores que ele mais atende são adolescentes (sozinhos e/ou com amigos), mãe com filho e um grupo que ele classifica como “pessoal do morro”, pois há uma favela muito próxima do shopping que os moradores visitam com frequência.

O outro vendedor homem da loja de Porto Alegre, o Lucio, quando questionado sobre o serviço que é oferecido na loja, diz que não enxerga nada que possa melhorar, pois considera todos da equipe muito capacitados para suas funções. Bem como, reconhece a ajuda que tem da equipe de suporte, do estoquista e caixas, que o auxiliam no atendimento quando há poucas pessoas na equipe, e também do gerente, sempre disponível e que complementa os argumentos com o consumidor.

Diferentemente do Marcos, o Lucio nega a utilização de um roteiro para o atendimento, e diz que tudo depende do perfil do consumidor, mas afirma que adota uma abordagem padrão e sempre dá as boas-vindas ao consumidor, até para fazer diferente das demais lojas do mesmo segmento, que segundo ele, possuem uma abordagem agressiva com o consumidor. Para esse comportamento, o vendedor passou por treinamentos na antiga loja que trabalhou, com ênfase em atendimento e argumentos de produtos.

Quando avalia seu atual emprego, Lucio atribuiu nota 8,0, e justifica que está cansado do grande movimento do final do ano e ainda não conseguiu tirar férias, mas que já estavam agendadas com o gerente no momento da entrevista. Lucio avalia seu atendimento e

conhecimento de produto como “bom”, mas que poderiam melhorar, como por exemplo, se ele for mais atencioso e organizar a loja após o atendimento, pois segundo ele, frequentemente se esquece de repor produtos que vendeu e isso pode atrapalhar a venda de outros vendedores.

O vendedor afirma também que seu papel é entender a necessidade do consumidor e fazer com que fique satisfeito com o serviço da loja. Em relação ao consumidor que mais atende, Lucio afirma que a “gurizada” que gosta de música *funk* e procuram os produtos com logo da loja são os seus clientes mais frequentes.

Por fim, a vendedora Francisca, única mulher entrevistada na loja de Porto Alegre, avalia como bom o serviço que é oferecido e não identifica nada que possa melhorar. Quanto à equipe, como ela está no período da manhã e a equipe é menor, e diz que a ajuda do caixa e estoquista é frequente nos seus atendimentos.

Para o atendimento, a vendedora afirma que assim como Marcos, também utiliza um roteiro, apesar de não ter participado de nenhum treinamento. O atendimento, segundo Francisca, inicia com saudações ao consumidor, perguntas sobre o que está procurando, se há preferência por algum produto em específico, o motivo da compra (uso pessoal ou presente), acompanhar até o provador, finalização da venda, ir com as sacolas até a porta, se despedir e agradecer pela visita.

A vendedora atribuiu nota 9,0 em avaliação sobre seu atual emprego, pois considera que ainda lhe falta conhecimento da atividade de vendas para ter um melhor resultado de vendas. E quando avalia seu serviço, Francisca considera como “bom” por não se considerar uma “péssima” vendedora, apesar do pouco tempo de experiência na função, sendo seu principal papel o de ajudar o consumidor. Por fim, o consumidor que ela mais atende são meninos de 15 a 17 anos, que ela classifica como “gurizada”, que são adolescentes que vão à loja em grupo ou sozinhos e depois voltam com os pais, mas sempre compram algo.

Visto a apresentação de todos os vendedores e suas opiniões, na loja de Porto Alegre, o serviço oferecido na loja é bom, sendo que há um consenso geral entre os vendedores quanto à ativa participação da gerência e equipe de suporte durante os atendimentos, com foco em

ajudar o consumidor, entender suas necessidades e atendê-las, para que fique feliz e compre na loja. Sobre o perfil de consumidor mais frequente na loja, os vendedores afirmaram que são os adolescentes, que moram pela proximidade do shopping e gostam de música *funk*, e as famílias, que vão ao shopping para passear e acabam passando na loja.

Referente ao roteiro para o atendimento, dois vendedores da loja afirmam que possuem um roteiro, e detalham as principais etapas: cumprimentar o consumidor com “Bom dia/boa tarde/boa noite, seja bem-vindo à loja da (NOME DA MARCA)”, e se apresentar com “Meu nome é Marcos, fique à vontade” e perguntar o nome do consumidor quando o mesmo permitir esse contato inicial com “Como é seu nome?”. Em seguida, apresentar a loja para que o consumidor fique à vontade, então atender aos pedidos e questões do consumidor, confirmar a compra dos itens, e conduzir consumidor e sua(s) sacola(s) o até a porta da loja para a despedida. A finalização é muito importante na opinião de todos eles, por se mostrarem disponíveis ao consumidor até o final do atendimento.

4.2.1.3 Loja do Rio de Janeiro

No Rio de Janeiro foram entrevistados três vendedores, sendo o Diogo, e duas mulheres, a Maria e Luiza, com seus perfis apresentados no Quadro 11. A seguir são apresentadas as opiniões de cada vendedor sobre o serviço e consumidores.

Quadro 11 – Perfil dos vendedores entrevistados na loja do Rio de Janeiro

PERFIL	DIOGO	MARIA	LUIZA
Turno de trabalho	Noite	Manhã	Noite
Idade	26 anos	32 anos	34 anos
Nível educacional	Ensino médio completo	Ensino superior completo	Ensino superior completo
Tempo de experiência em loja	1 a 3 anos	3 meses (período de experiência)	Mais de 3 anos
Tempo de experiência na função	1 a 3 anos	1 a 3 anos	Mais de 10 anos
Nota para satisfação com o emprego	10,0	10,0	10,0

FONTE: Elaborado pela autora.

Como apresentado no Quadro 11, a loja do Rio de Janeiro possui um perfil de vendedores mais velhos, com a idade média de 31 anos, e com o nível educacional similar ao da loja de São Paulo, onde a maioria dos vendedores possui o ensino superior completo.

Nesta loja, a satisfação da equipe com o trabalho, obteve a nota média 10,0, existindo um consenso na equipe quanto à avaliação e satisfação com o emprego, pois destacam que as atividades que executam são muito bem amparadas pelas demais áreas da empresa, e que muitas conquistas pessoais já foram possíveis devido a essa colocação profissional. Merece o destaque o fato de a equipe ter menos de três anos de experiência no mercado, exceto pela Luiza, que é a vendedora mais experiente de todas as lojas investigadas.

O vendedor Diogo, sugere que o atendimento esperado pelo consumidor é o mesmo de outros varejistas do segmento no Rio de Janeiro, que para ele, é agressivo. Porém, na loja, é totalmente diferente, pois o cliente fica à vontade no ambiente. Ele comentou também sobre a qualidade dos produtos oferecidos na loja, que é muito elogiada pelos consumidores, apesar da falta de tamanhos e dificuldade para reposição de produtos.

Quanto à equipe, ele afirma que todos se ajudam, e que a gerente permite que todos tenham liberdade durante o atendimento, mas se percebe que algum vendedor está fora do ritmo, ela sempre entra para ajudar. Diogo afirma que solicita tal ajuda quando está atendendo mulheres, para ter opiniões femininas para argumentar com a consumidora.

Para o atendimento, o vendedor afirma que segue um roteiro, onde se apresenta, fala da marca e oportunidades, como por exemplo, produtos em desconto, e deixa o consumidor à vontade. Segundo Diogo, o consumidor carioca não gosta que o vendedor fique muito próximo, então ele acaba não pressionando o cliente e mantém uma distância considerável. Ele nunca participou de treinamentos, e no geral, trata as pessoas como gostaria de ser tratado.

Quando avaliou seu emprego, a nota 10,0 foi atribuída, e justificada pelas conquistas pessoais que foram possíveis devido aos resultados de vendas e comissões, além do respeito que ganhou em sua família por desempenhar a função de vendedor. Para avaliar seu serviço, Diogo responde dizendo que é “muito elogiado pelos consumidores”, e seu papel no

atendimento é ser um facilitador dentro da loja, ajudando com as dúvidas, deixando-os felizes com suas compras. Ele ainda reforça que não se considera um vendedor, mas sim um ajudante no atendimento.

No que diz respeito aos consumidores que mais atende, Diogo indica que possui amigos-clientes, que são adolescentes de 14 a 16 anos e os mais frequentes, que acabam se tornando amigos dele, pois voltam muitas vezes na loja e procuram por ele, sejam com os pais, sozinhos ou com amigos.

Seguindo para as mulheres, a vendedora Maria avalia que o serviço oferecido na loja, está dentro da formalidade de uma loja do mesmo segmento, com um atendimento mais distante, que consiste em mais conversa com o consumidor para entender seu perfil e necessidades. Ela reforça que todos da equipe são muito prestativos e lhe dão muitas dicas para a venda, retaguarda essa que lhe traz mais segurança para a prestação do serviço.

Para o atendimento, Maria confirma que utiliza um roteiro com o consumidor e que aprendeu em treinamento que teve com a gerente da loja, a Luiza. Ela inicia com as boas-vindas, se apresenta e pergunta o nome do cliente, pergunta se está procurando por algo em específico, e então direciona para onde está o produto na loja.

Com relação ao seu emprego, a vendedora atribuiu nota 10,0, pois está muito satisfeita com o trabalho e os companheiros de equipe. Quando avalia seu serviço, Maria declara que ainda tem muito a aprender e por isso está em fase de treinamento, e destaca que seu papel no atendimento é mostrar a loja, explicar sobre os produtos e a relação custo-benefício que o cliente terá se efetivar a compra.

Sobre os consumidores, o perfil que a Maria mais atende, são as mães, que em sua opinião gostam de mimar seus filhos e compram o que eles querem, e as namoradas ciumentas, que geralmente chegam ao atendimento quando o namorado já está olhando produtos, e em algumas vezes, atrapalham a venda com argumentos contrários ao da vendedora.

Por último, a Luiza, que também é gerente da loja, mas foi entrevistada como vendedora nesta pesquisa, devido à forte atuação nessa função durante a coleta de dados. Sobre o serviço, Luiza diz que, em sua opinião, não há nada a melhorar, e que está de acordo com as demais

lojas do segmento no Rio de Janeiro. Sobre a equipe, ela avalia que todos são muito participativos, até por terem um bom tempo de loja e essa sinergia é repassada aos consumidores.

Para o atendimento, ela destaca a utilização de sete passos para a venda, técnica essa que aprendeu em treinamentos nas outras empresas varejistas que trabalhou, e que contemplam as seguintes etapas: abordagem; sondagem; demonstração; fechamento experiencial; contorno/objeções; fechamento; e confirmações. Para ela, esse roteiro é automático e feito de forma mental durante o atendimento.

A nota que a Luiza deu para seu emprego também foi 10,0, pois declara que tem muito respeito pela sua profissão, e considera que a empresa a enxerga como colaboradora e lhe atende sempre que necessário. Em relação ao serviço que ela oferece aos consumidores, afirma “sem modéstia” ser muito bom e reforça que seu papel é na prestação do serviço em si, atendendo às expectativas do consumidor e oferecendo uma perspectiva maior em relação ao produto que foi comprado. Por fim, a vendedora destaca a família como grupo de consumidores que mais atende, onde atua como amenizadora das partes, no caso, pais e filhos, estabelecendo acordos e incentivando a compra. Ela reforça que durante a venda há muita emoção envolvida, e seu foco é na experiência de compra do consumidor, até pelo fato de nas outras lojas, em sua opinião, o objetivo ser o de “vender o produto, e não uma experiência”.

No geral, em relação à loja do Rio de Janeiro, a maioria dos vendedores acredita que o serviço oferecido está adequado ao segmento, e a participação da equipe é destacada pelos vendedores. Todos os vendedores entrevistados afirmam que possuem um roteiro para o atendimento ao consumidor, e também sugerem que o papel do vendedor é prestar o serviço em si, ou seja, ser um facilitador e ajudante durante a venda, para que o consumidor deixe a loja satisfeito e com compras. E em relação ao perfil de consumidores mais frequentes na loja, merecem destaque as famílias e os adolescentes.

4.2.1.4 Síntese e análise do perfil e opiniões dos vendedores

Este item apresenta uma síntese do perfil, opiniões e comportamento dos vendedores entrevistados nas três lojas e as relações identificadas com estudos já realizados sobre o assunto. Na Figura 13 estão as principais características dos vendedores entrevistados por loja.

VENDEDORES	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE	RIO DE JANEIRO
PERFIL DEMOGRÁFICO	H: 2 / M: 2 Idade média: 26 anos Escolaridade: superior incompleto a superior completo. Experiência com vendas: 1 a 3 anos / mais de 8 anos	H: 2 / M: 1 Idade média: 25 anos Escolaridade: médio completo a superior incompleto Experiência com vendas: até 3 anos	H: 1 / M: 2 Idade média: 31 anos Escolaridade: médio completo a superior completo Experiência com vendas: 1 a 3 anos / mais de 10 anos

Figura 13 – Perfil dos vendedores entrevistados no varejo de *surfwear*

FONTE: Elaborada pela autora.

Quanto ao gênero dos vendedores, foi constatada uma boa distribuição, sendo cinco homens e cinco mulheres, com possuem em média de 27 anos de idade, com a mínima de 22 anos (dois da loja de Porto Alegre) e máxima de 34 anos, no caso a gerente-vendedora da loja do Rio de Janeiro. O nível de escolaridade dos vendedores também foi analisado, sendo que cinco vendedores possuem nível superior completo, três incompleto e os dois restantes, cursaram o ensino médio completo. As vendedoras entrevistadas possuem melhor nível de escolaridade que os homens.

Os resultados indicam que os argumentos de Fabi e Sette (2008) sobre uma equipe de baixa qualificação não se aplica ao varejo investigado, com destaque para as declarações da Luiza (Rio de Janeiro), que afirma ter “respeito pela profissão”, e do Diogo (Rio de Janeiro), que “ganhou respeito da família” quando se tornou vendedor.

Tratando-se, especificamente, do tempo de experiência dos vendedores do varejo, seis entrevistados estão de um a três anos trabalhando com vendas, e três deles possuem mais de oito anos na função. O maior tempo constatado foi na loja do Rio de Janeiro, com a vendedora-gerente que exerce a profissão há mais de 10 anos. Importante destacar que os vendedores mais novos afirmam pedir a ajuda dos mais experientes para desempenharem o

serviço, o que, segundo os estudos de Beatty et al. (1996) pode ser uma forma para se manter o perfil de atendimento.

De forma geral, o perfil de vendedores com bom nível educacional e que está há vários anos na função, são fatores que podem indicar que trabalhar no varejo, para estes vendedores, pode não é considerado como “última opção”, como fora constatado por Lourenço e Sette (2013).

Em relação às opiniões e comportamento dos vendedores no varejo investigado, a Figura 14 apresenta os principais resultados da pesquisa sobre tais opiniões por loja.

VENDEDORES	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE	RIO DE JANEIRO
Opinião sobre o serviço prestado ao consumidor. Participação da gerência e equipe nos atendimentos.	Avaliação do serviço: deixar o consumidor à vontade. Equipe de suporte e gerência: ajudam na prestação do serviço. Melhorias: oferecer um café ou uma água aos consumidores, melhorar locais de espera.	Avaliação do serviço: bom. Equipe de suporte e gerência: participação ativa. Melhorias: oferecer programa de fidelidade.	Avaliação do serviço: de acordo. Equipe de suporte e gerência: todos participam e ajudam. Melhorias: ----.
Utiliza algum roteiro para o atendimento? Teve treinamento?	Roteiro para o atendimento: maioria dos vendedores utilizam roteiro. Tratar como gostaria de ser tratado. Treinamento de vendas: somente 2 vendedores participaram.	Roteiro para o atendimento: maioria dos vendedores utilizam roteiro. Treinamento de vendas: 1 vendedor participou.	Roteiro para o atendimento: todos vendedores utilizam roteiro (sete passos). Treinamento de vendas: com a gerente da loja.
Avaliação para a satisfação com seu emprego (nota de 0 a 10,0). Motivo da nota.	Avaliação média: 9,0 . Motivos: + identificação com a marca e satisfação com o trabalho / - projeto embrionário	Avaliação média: 6,0 . Motivos: + identificação com a loja e equipe / - falta de aptidão comercial.	Avaliação média: 10,0 . Motivos: + satisfação com emprego, suporte da empresa e conquistas pessoais.
O perfil de consumidor que mais atende.	Perfil: diversificado (adolescentes, mães, funcionários do shopping).	Perfil: maioria de adolescentes, moram próximo ao shopping; e também famílias.	Perfil: maioria de famílias e adolescentes acompanhados.
Avaliação sobre o serviço do vendedor e qual o papel no serviço prestado ao consumidor.	Avaliação do serviço: Boa. Papel dos vendedores: facilitador (consumidor satisfeito retorna à loja).	Avaliação do serviço: Satisfatória. Papel dos vendedores: ajudar o consumidor (entender necessidades e atendê-las).	Avaliação do serviço: muito bom. Papel dos vendedores: facilitar e ajudar o consumidor (sair feliz e com compras).

Figura 14 – Opinião dos vendedores entrevistados no varejo de *surfwear*

FONTE: Elaborado pela autora.

Com o resumo da Figura 14, é possível constatar que a maioria da equipe concorda que há a participação ativa da equipe de suporte nos atendimentos, e tal envolvimento de todos os funcionários, pode indicar segundo Beatty et al. (1996), fator para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os consumidores. Além dos funcionários terem claro qual é o seu papel na prestação do serviço, corroborando com a teoria dos papéis de Solomon

et al. (1985). No geral, os vendedores avaliam o serviço oferecido nas lojas pesquisadas como “bom”, “muito bom” e “satisfatório”, opinião essa que foi verificada após a análise das entrevistas com os consumidores.

Sobre o serviço prestado nas lojas, a filosofia comum é de “deixar o consumidor à vontade” e “ajudá-lo a encontrar o que procura”, para se diferenciarem dos outros varejistas do segmento, que segundo Diogo (Rio de Janeiro) e Carlos (São Paulo) abordam os consumidores de maneira agressiva. Essa postura dos vendedores para interagir com o consumidor tem total relação com as teorias de orientação para o consumidor, estudadas por Goff et al. (1997), Keillor, Parker e Pettijohn (2000) e Singh e Koshy (2012).

Quando investigado sobre a existência de um roteiro para o atendimento, mesmo que não tenham recebido um treinamento específico, a maioria dos vendedores afirma utilizar uma sequência, que consiste basicamente em: cumprimentos, apresentação do vendedor e consumidor, apresentação da loja, entender necessidades do consumidor, suporte durante o atendimento, finalizar a venda, acompanhar o cliente até a saída da loja e se despedir. Tal sequência detalhada pelos vendedores pode ser considerada complementar aos estudos de Etgar, Jain e Azairwal (1978), que falavam de rotina de vendas, porém com menor detalhamento do que o sugerido pelos vendedores nessa pesquisa.

Todavia, oposto a essa visão, para o vendedor Carlos (São Paulo), se o atendimento seguir um roteiro pode ficar mecânico, como destacado na literatura por Fabi e Sette (2008). Nas lojas de São Paulo e Porto Alegre os vendedores afirmaram que de acordo com o perfil do consumidor eles podem mudar o atendimento, ficando mais próximos quando o cliente pede assistência, ou falando pouco, quando não há intimidade para conversas. Na literatura, esse comportamento do vendedor foi nos estudos de comportamento adaptativo de venda (GIACOBBE et al., 2006; ROMÁN; IACOBUCCI, 2010) e personalização de serviço (MITTAL; LASSAR, 1996).

A respeito da satisfação com o emprego, nas lojas de São Paulo e Rio de Janeiro, os vendedores atribuíram notas maiores para a satisfação com o atual emprego, o que pode significar, segundo Pettijohn, Pettijohn e Taylor (2002), que a equipe de vendas está envolvida com o a empresa, e podem desenvolver uma orientação para o consumidor. Já na loja de Porto Alegre, as declarações do vendedor Marcos sobre sua insatisfação com o

emprego vão de encontro com o destacado por Fabi e Sette (2008) quanto à irregularidade de horários e ritmo de trabalho intenso no varejo. Vale destacar que nos dois cenários – melhores e piores avaliações – os motivos atribuídos pelos vendedores são incontroláveis pela empresa.

Sobre os consumidores, segundo os vendedores, o perfil é diversificado, mas em grande parte, composto por famílias e adolescentes. No caso da loja de Porto Alegre, a localização dessa loja e o perfil dos jovens clientes descrito pelos vendedores podem ser explicados com base no estudo de Yip, Chan e Poon (2012), que constataram que os adolescentes escolhem a loja pela proximidade de sua residência, para poder visitar com os amigos.

Quanto ao gênero do vendedor que interage com o consumidor, o Diogo (Rio de Janeiro), destacou que solicita a ajuda da gerente quando está atendendo mulheres, para ter opiniões femininas. Essa postura vai ao oposto dos achados de Prendergast, Li e Li (2014), que no varejo de cosméticos, identificaram que as mulheres preferem opiniões dos vendedores, pois acham que as vendedoras não são tão honestas.

Já no relacionamento com os clientes, Ricardo (São Paulo) diz ter clientes que o acompanham de outras lojas, e sempre compram com ele, geralmente se comunica por telefone e mensagens. E o Diogo (Rio de Janeiro), que afirmaram ter “clientes-amigos”. Esses vendedores dizem que os clientes sempre que vão à loja procuram por eles e conversam sobre diversos assuntos.

O perfil de consumidor sugerido pelos vendedores, que sempre volta às lojas e procura pelo funcionário foi abordado na literatura por Corte et al. (2008), e os “clientes-amigos” do Diogo foram estudados por Swan et al. (2001), sob o conceito do amigo comercial. Para Reynolds e Beatty (1999a) os consumidores que conversam com os vendedores sobre outros assuntos além do produto, podem estar mais interessados nos benefícios sociais da relação do que os funcionais.

Para facilitar a compreensão do perfil dos vendedores, suas opiniões e as possíveis relações teóricas que foram apresentadas, os principais resultados podem ser interpretados conforme o Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – Resumo e análise do perfil dos vendedores no varejo de *surfwear*

VENDEDORES	RESULTADOS PESQUISA	ANÁLISE DOS RESULTADOS
Perfil do vendedor	Idade: 22 a 34 anos Escolaridade: ensino médio completo a ensino superior completo. Tempo de experiência: 1 a 3 anos / mais de 10 anos Distribuição similar de gênero.	Perfil jovem de vendedores (FABI; SETTE, 2008), porém com bom nível de escolaridade. Vendedores mais novos aprendem com os mais velhos (BEATTY et al., 1996). A presença de homens e mulheres.
Opiniões sobre serviço prestado e equipe da loja	“Deixar o consumidor à vontade” Participação ativa da equipe de suporte.	Orientação do serviço é deixar o consumidor à vontade, entender seu perfil e então prestar o atendimento. Todos da equipe participam (BEATTY et al., 1996). Postura indica forte orientação para o consumidor (GOFF et al., 1997; KEILLOR; PARKER; PETTIJOHN, 2000; SINGH; KOSHY, 2012).
Roteiro para atendimento	Roteiro: cumprimentos, apresentação pessoal, apresentação da loja, entender perfil, oferecer suporte, finalizar a venda, acompanhar o cliente até a saída e se despedir. “Cada atendimento é único, com cliente único”.	Há a utilização de diferentes roteiros para atender o consumidor (ETGAR; JAIN; AZAIRWAL, 1978), aprendidos de maneiras diferentes. Vendedores também entendem necessidade de se adaptar ao perfil do consumidor (GIACOBBE et al., 2006; ROMAN; IACOBUCCI, 2010).
Satisfação com o emprego	Maioria satisfeita com o trabalho “Vida do comércio”	Vendedores estão satisfeitos com o emprego (PETTIJOHN; PETTIJOHN; TAYLOR, 2002), mas a insatisfação quando existe é referente à operação da loja e ao perfil do trabalho no varejo (FABI; SETTE, 2008).
Perfil de consumidor	Famílias e adolescentes “Clientes-amigos”	Perfil diversificado. Jovens consumidores vão até à loja pela proximidade e oferta do shopping (YIP; CHAN; POON, 2012). Alguns se tornam “clientes-amigos” (SWAN et al., 2001). Procuram por vendedor quando existe relacionamento (CORTE et al., 2008).
Avaliação sobre o serviço e papel	Papel é ser facilitador e ajudar o consumidor. Serviço “bom”, “satisfatório” e “muito bom”.	Os vendedores têm claro qual seu papel no atendimento ao consumidor, e afirmam que o objetivo é entender as necessidades do consumidor e auxiliar durante a venda (SOLOMON et al., 1985).

FONTE: Elaborado pela autora.

As informações coletadas sobre os vendedores retratam o perfil e principais opiniões sobre como interação com o ambiente de serviços e consumidor no varejo investigado, permitindo uma visão aprofundada das possíveis relações entre perfil, opiniões e os estudos científicos no assunto. No item a seguir, a ênfase se dará ao perfil dos consumidores, permitindo a elaboração de futura análise com as constatações feitas com os vendedores.

4.2.2 Perfil e opinião dos consumidores entrevistados

O perfil dos consumidores estudados na pesquisa em questão foi analisado quanto à idade, gênero, nível educacional, renda familiar mensal, frequência de visita à loja, e frequência da compra de roupas e acessórios, e que estão detalhados por loja de coleta e por vendedor que o atendeu. São também apresentadas as opiniões dos consumidores sobre o perfil do vendedor e serviço oferecido na loja, permitindo ao final, uma síntese do perfil e opiniões dos consumidores entrevistados no varejo do segmento *surfwear*.

4.2.2.1 Loja de São Paulo

Na loja de São Paulo foram entrevistados 11 consumidores que terão seu perfil analisado nos parágrafos a seguir por vendedor que prestou o atendimento ao consumidor. A distribuição dos consumidores por vendedor foi a seguinte: Carlos atendeu três consumidores; a Carla e o Ricardo dois cada um; e a Rafaela atendeu quatro pessoas. O Quadro 13 reúne as principais informações sobre o perfil dos consumidores entrevistados em São Paulo. Vale destacar que a primeira coluna (Consumidor), é a ordem que cada situação foi analisada, possibilitando dessa forma possíveis relações futuras entre esses perfis e suas opiniões sobre as interações e os vendedores.

Quadro 13 - Perfil dos consumidores entrevistados na loja de São Paulo

CONSUMIDOR	VENDEDOR	IDADE	VALOR DA COMPRA	SEXO	NÍVEL EDUCACIONAL	RENDA FAMILIAR MENSAL	FREQUÊNCIA DE VISITA À LOJA	FREQUÊNCIA DE COMPRA DE ROUPAS E ACESSÓRIOS
1	CARLOS	-- Consumidor não deu entrevista. Vendedor não falou sobre a pesquisa	Não comprou	-	-	-	-	-
6	CARLOS	43 anos	R\$ 142	Mulher	Ensino superior completo	Acima de R\$ 12.400	Primeira vez	Mensal
7	CARLOS	23 anos	Não comprou	Homem	Ensino médio completo	Entre R\$1.200 e R\$2.400	Mensal	Quinzenal
2	CARLA	-- Consumidor não quis responder à pesquisa.	Não comprou	-	-	-	-	-
5	CARLA	22 anos	R\$ 99	Homem	Ensino Superior Completo	Entre R\$1.200 e R\$2.400	Primeira vez	Mensal
3	RICARDO	-- Consumidor não deu entrevista. Vendedor não falou sobre a pesquisa	Não comprou	-	-	-	-	-
8	RICARDO	25 anos	Não comprou	Homem	Ensino Superior Completo	Entre R\$6.400 a R\$12.400	Primeira vez	Anual
4	RAFAELA	-- Consumidor não quis responder à pesquisa, estava sem tempo	R\$ 250	Homem	-	-	-	-
9	RAFAELA	30 anos	R\$ 360	Homem	Ensino Superior Completo	Acima de R\$ 12.400	Primeira vez	Semestral
10	RAFAELA	43 anos	Não comprou	Homem	Pós-graduação Completo	Não quis informar a renda	Primeira vez	Mensal
11	RAFAELA	40 anos	R\$ 225	Mulher	Ensino Superior Completo	Entre R\$6.400 a R\$12.400	Primeira vez	Mensal

FONTE: Elaborado pela autora.

Se analisado de forma geral, os consumidores entrevistados em São Paulo possuem entre 22 e 43 anos de idade, sendo a maioria de homens, com o ensino superior completo. A renda média mensal familiar informada varia entre R\$ 1.200,00 a R\$ 12.400,00, sendo que os consumidores com maior renda foram os que mais gastaram. O gasto médio registrado nessa loja foi de R\$ 215,00, e os homens compraram mais que as mulheres. Vale destacar que a maioria dos entrevistados afirmou que estavam visitando a loja pela primeira vez e alguns deles declararam fazer compras dos itens com uma frequência mensal, o que indica que há grande possibilidade de voltarem à loja devido à frequência de compra que já possuem nos itens em questão.

No detalhamento por vendedor, ao iniciar pelo Carlos, dos três clientes que ele atendeu, o consumidor 1 não respondeu à pesquisa, pois saiu da loja sem o vendedor falar sobre a mesma. Sobre os outros dois, um homem e uma mulher, possuíam perfis bem distintos. A

consumidora 6, com 43 anos, realizou compras, e visitava a loja pela primeira vez, mas indicou que compra esses itens com frequência mensal.

No caso da vendedora Carla, dos dois consumidores analisados, somente um respondeu à pesquisa, pois o outro disse que não tinha interesse em participar. O consumidor 5, além de ter sido o mais jovem pesquisado nessa loja, também visitava a loja pela primeira vez mas afirmou que compra roupas e acessórios uma vez por mês.

Assim como a Carla, o Ricardo também só teve um consumidor entrevistado dos dois que atendeu, pois para o outro, o vendedor esqueceu-se de falar sobre a pesquisa. No caso do consumidor 5, foi quem declarou possuir o maior intervalo nas compras de roupas e acessórios, sendo de um ano, e que visitava a loja pela primeira vez.

Por fim, no caso da Rafaela, dos quatro clientes atendidos, o consumidor 4 efetuou compras, mas não quis responder à pesquisa, pois alegou que estava sem tempo. Todos os entrevistados atendidos por ela, afirmaram ser a primeira vez que visitavam a loja, com destaque para o consumidor 10, que declarou o maior nível educacional – pós-graduação –, não quis informar sua renda familiar mensal. Vale destacar que os consumidores atendidos pela vendedora foram os que mais gastaram em loja no momento da pesquisa.

Apresentado o perfil dos consumidores da loja de São Paulo, a seguir (Quadro 14) foram detalhadas as opiniões dos que foram entrevistados, sobre o perfil do vendedor e o serviço oferecido pelo varejista, permitindo ao final do item análises de possíveis relações entre o perfil e as opiniões dos pesquisados.

Quadro 14 – Opiniões dos consumidores sobre o perfil do vendedor e serviço na loja de São Paulo

CONSUMIDOR	Qual característica do vendedor lhe chamou mais a atenção?	O vendedor desempenhou a função como deveria? E os outros funcionários?	O serviço do vendedor influenciou sua decisão de compra?
6	Espontaneidade	Sim. Muito bem.	Não. Mas palpite sempre ajuda.
7	Atencioso. Mostrou produtos e teve paciência.	Com certeza, direitinho.	Influenciaria com certeza, mas não comprou.
5	Não reparei.	Bom. Também.	Não.
8	Atenção. Falou o nome do cons.	Sim. Não teve nada de errado.	Não. A decisão foi minha, estava focado. Não teve influência
9	Boa vontade.	Sim. Ótimo.	Não.
10	Simpática, proativa.	Bom para mais.	Não. Não tinha tamanho.
11	Simpática, proativa.	Sim.	Não.

FONTE: Elaborado pela autora.

Os consumidores 6 e 7 foram atendidos pelo Carlos, e o consideraram como espontâneo e atencioso, por ter demonstrado produtos ao cliente, e ter desempenhado sua função “direitinho”. Na interação com o caixa, entrevistado 6 disse que ela foi “muito atenciosa”.

O consumidor 5 foi bem sucinto em suas opiniões sobre o vendedor, e não destacou nenhuma característica marcante da vendedora Carla, mas avaliou seu serviço como bom. O vendedor Ricardo interagiu com o cliente 8, que o considerou atencioso, por ter falado o nome do consumidor durante o atendimento, mas mesmo assim não teria influência do vendedor em sua decisão na loja, pois o consumidor “estava focado” no que precisava comprar.

Por fim, os entrevistados 9, 10 e 11 avaliaram a vendedora Rafaela. Para o consumidor 9, a característica mais marcante da vendedora foi a boa vontade, que desempenhou um “ótimo” serviço. Para o cliente 10, a vendedora foi simpática e proativa, e seu exerceu funções melhor do que o esperado, mas mesmo assim, não influenciaria em sua decisão de compra. Por fim, o consumidor 11, não forneceu muitos detalhes sobre a avaliação da vendedora, mas a considerou como simpática e proativa.

Na loja em questão, os homens entrevistados foram mais detalhistas sobre as opiniões, e as características emocionais dos vendedores que prevaleceram para os consumidores entrevistados, foram: a atenção, espontaneidade, simpatia e boa vontade. Contudo, apesar das características positivas mencionadas e da boa avaliação do serviço da loja, pode-se indicar que não há influência de tal avaliação na decisão de compra dentro do varejo investigado.

4.2.2.2 Loja de Porto Alegre

Na loja de Porto Alegre foram entrevistados 14 consumidores, e a distribuição por vendedor foi a seguinte: Francisca atendeu nove consumidores; o Marcos quatro pessoas e o Lucio apenas um consumidor. Vale reforçar que no dia da coleta do Marcos e Lucio o fluxo de clientes na loja foi abaixo do esperado, e que a Francisca trabalhou sozinha no dia da pesquisa. O Quadro 15 reúne as principais informações sobre o perfil dos consumidores entrevistados na loja em questão.

Quadro 15 - Perfil dos consumidores entrevistados na loja de Porto Alegre

CONSUMIDOR	VENDEDOR	IDADE	VALOR DA COMPRA	SEXO	NÍVEL EDUCACIONAL	RENDA FAMILIAR MENSAL	FREQUÊNCIA DE VISITA À LOJA	FREQUÊNCIA DE COMPRA DE ROUPAS E ACESSÓRIOS
12	FRANCISCA	33 anos	R\$ 100	Homem	Ensino Fundamental Completo	Entre R\$1.200 e R\$2.400	Primeira vez	Quinzenal
13	FRANCISCA	35 anos	R\$ 158	Homem	Ensino Fundamental Completo	Acima de R\$ 12.400	Anual	Semanal
14	FRANCISCA	45 anos	R\$ 629	Homem	Pós-graduação Completo	Acima de R\$ 12.400	Bimestral	Bimestral
15	FRANCISCA	30 anos	R\$ 109	Mulher	Ensino Superior Completo	Entre R\$6.400 a R\$12.400	Primeira vez	Quinzenal
16	FRANCISCA	14 anos	Não comprou	Homem	Ensino Fundamental Completo	Acima de R\$ 12.400	Semestral	Mensal
17	FRANCISCA	23 anos	R\$ 65	Mulher	Ensino Fundamental Completo	Até R\$1.200	Primeira vez	Semanal
18	FRANCISCA	-- Consumidor não quis responder à pesquisa.	Não comprou	-	-	-	-	-
20	FRANCISCA	13 anos	R\$ 500	Mulher	Ensino Fundamental Completo	Até R\$1.200	Anual	Mensal
25	FRANCISCA	-- Consumidor saiu da loja antes da vendedora explicar a pesquisa	Não comprou	-	-	-	-	-
19	MARCOS	-- Consumidor saiu da loja antes do vendedor explicar a pesquisa	Não comprou	-	-	-	-	-
21	MARCOS	14 anos	Não comprou	Mulher	Ensino Fundamental Completo	Não soube informar a renda	Bimestral	Bimestral
22	MARCOS	17 anos	Não comprou	Homem	Ensino médio completo	Entre R\$6.400 a R\$12.400	Bimestral	Bimestral
24	MARCOS	-- Consumidor saiu da loja antes do vendedor explicar a pesquisa	Não comprou	-	-	-	-	-
23	LUCIO	18 anos	R\$ 85	Mulher	Ensino Superior Incompleto	Entre R\$2.400 e R\$6.200	Primeira vez	Quinzenal

FONTE: Elaborado pela autora.

No geral, sobre os consumidores que foram entrevistados em Porto Alegre, houve mais homens do que mulheres, e as idades variam de 13 a 45 anos. Em relação à renda familiar mensal, três entrevistados declararam possuir uma renda média mensal acima de R\$

12.400,00 reais, enquanto dois possuem até R\$ 1.200,00; e o nível educacional que a maioria dos consumidores possui é até o ensino fundamental completo. O valor médio gasto na loja durante a coleta de dados da pesquisa foi R\$ 235,00, sendo que as mulheres gastaram menos (valor médio de compra = R\$ 190,00) que os homens (valor médio de compra = R\$ 296,00).

Em relação ao perfil de compra, quatro consumidores afirmaram que estavam visitando a loja pela primeira vez, e para outros três, a visita ao local ocorre bimestralmente. Sobre a compra de roupas e acessórios, a frequência para a maioria dos entrevistados é semanal e bimestral.

De acordo com as informações do Quadro 15, a vendedora Francisca foi quem atendeu mais consumidores na coleta nesta loja, e dois consumidores dos nove que ela interagiu, não responderam à pesquisa. O perfil é diversificado, incluindo desde meninas de 13 anos a homens com 45 anos de idade, que gastaram entre R\$ 65,00 e R\$ 629,00, e que na maioria, possuem o ensino fundamental completo como nível educacional.

A vendedora atendeu os consumidores com menor e maior renda familiar mensal média na loja, variando de R\$ 1.200,00 à acima de R\$ 12.400,00. Três consumidores visitavam a loja pela primeira vez, e dois declararam que visitam anualmente, apesar de terem informado que compram roupas com frequência semanal, quinzenal e mensal. Neste grupo, merecem destaque a consumidora 20, que mãe gastou R\$500, mas declarou renda de até R\$ 1.200,00; e o cliente 14, com pós-graduação, maior renda disponível e frequência bimestral de compra, foi o quem mais gastou na loja durante a pesquisa, o total de R\$ 629,00.

No caso do vendedor Marcos, dos quatro consumidores atendidos, somente dois respondeu à pesquisa, pois os outros deixaram a loja sem ao menos se despedirem do vendedor. Ele atendeu adolescentes, com a mesma frequência bimestral de compra de roupas e acessórios e de visita à loja, sendo que o mais velho declarou uma renda familiar mensal média de R\$ 6.200,00 a R\$ 12.400,00 e o outro não soube informar. Nenhum dos consumidores que ele atendeu efetuou compras na loja. Por fim, no caso do Lucio, a consumidora 23, estava cursando a faculdade e foi comprar na loja pela primeira vez, onde gastou R\$ 85,00, mas declarou uma frequência quinzenal de compra dos artigos.

Caracterizados os consumidores que foram entrevistados em Porto Alegre, o Quadro 16 apresenta as opiniões individuais sobre as características do vendedor, avaliação no serviço e o impacto do atendimento sobre a decisão de compra.

Quadro 16 – Opiniões dos consumidores sobre o perfil do vendedor e serviço na loja de Porto Alegre

CONSUMIDOR	Qual característica do vendedor lhe chamou mais a atenção?	O vendedor desempenhou a função como deveria? E os outros funcionários?	O serviço do vendedor influenciou sua decisão de compra?
12	Dedicada. Mostrou bem os produtos	Sim, tudo certo.	Em partes. Chinelo confortável, conversa com o vendedor. Eles nunca vão dizer que produto não é bom.
13	Normal, querendo vender, como todas. Falou bem do produto	Sim, a vendedora vendeu, fez o papel dela. Não sei avaliar os outros.	Não, eu escolhi.
14	Bem atenciosa.	Como padrão. Acima da média	Não muito, veio decidido sobre o que queria
15	Simpatia.	Sim.	Não, era presente e já sabia o que queria
16	Atendimento. Disponibilidade	Acha que sim	Não comprou, só reservou.
17	Jeito de falar, atendimento bem bom.	Sim. Serviço muito elogiado pela rapidez e opções	Sim. Vendedor deu mtas opções. Mostrou muita coisa.
20	O cabelo.	Sim	Não, eu escolhi. Já sabia o que queria.
21	Não sei. Não sou bom em observar. Vendedor sabe muito sobre produto.	Sim.	Não comprou.
22	O papo. Já foi atendido pelo vendedor outras vezes.	Sim.	Não comprou.
23	Loja muito jovem. Vendedor é carismático. Entendeu minha necessidade, pois tem pensamento jovem como eu, e me ajudou na escolha.	Sim, caixa muito querido	Sim. Atendimento dele. Convenceu de maneira incisiva, deu exemplos de como ele usaria o produto.

FONTE: Elaborado pela autora.

Os consumidores 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 20 foram atendidos pela vendedora Francisca, que a consideraram dedicada, normal e bem atenciosa durante o atendimento. O consumidor 13, porém, destaca que a vendedora foi “normal, querendo vender, como todas as outras”, mas

elogia os argumentos de produto que foram apresentados por ela. Seu serviço foi elogiado pelos consumidores 14 e 17, enquanto o entrevistado 13 declara que o serviço estava de acordo, mas salienta que “a vendedora vendeu, fez o papel dela”. Quanto à influência na decisão de compra do consumidor, o entrevistado 17 afirmou que a vendedora exerceu influência, pelo fato de ter oferecido outras opções de produtos, “mostrou muita coisa”.

O vendedor Marcos atendeu os consumidores 21 e 22, ambos que não compraram e consideraram o serviço prestado como dentro do esperado. Uma característica que merece destaque é o “papo” do vendedor, destacado pelo consumidor 22, que completa dizendo que já foi atendido pelo Marcos outras vezes.

Por fim, a consumidora 23 foi atendida pelo vendedor Lucio, que o avaliou como jovem e carismático, além de ter interagido com o caixa e destacar que foi “muito querido”. A cliente destacou que houve influência do atendimento do vendedor na sua decisão de compra, que a “convenceu de maneira incisiva, dando exemplos de como ele usaria o produto”. Vale destacar o seguinte comentário da entrevistada sobre o vendedor: “entendeu minha necessidade, pois tem pensamento jovem como eu, e me ajudou na escolha”.

Na loja de Porto Alegre, merece destaque a característica física mencionada pela consumidora 20, como o comprimento longo do cabelo da vendedora Francisca. Para os demais entrevistados, as características emocionais e comportamentais prevaleceram, como a dedicação, atenção, simpatia, boa comunicação, disponibilidade para o atendimento, e o carisma. Houve também um caso em que o consumidor não conseguiu mencionar uma característica importante no vendedor. Todos os entrevistados consideram que os vendedores e funcionários desempenharam suas funções dentro do esperado, e para dois consumidores (17 e 23) o atendimento do vendedor teve influência sobre sua decisão de compra.

4.2.2.3 Loja do Rio de Janeiro

Na loja do Rio de Janeiro foram entrevistados 15 consumidores, e o Quadro 17 reúne as principais informações sobre o perfil dos entrevistados na loja em questão, com respectivos vendedores que lhe atenderam.

Quadro 17 - Perfil dos consumidores entrevistados na loja do Rio de Janeiro

CONSUMIDOR	VENDEDOR	IDADE	VALOR DA COMPRA	SEXO	NÍVEL EDUCACIONAL	RENDA FAMILIAR MENSAL	FREQÜÊNCIA DE VISITA À LOJA	FREQÜÊNCIA DE COMPRA DE ROUPAS E ACESSÓRIOS
26	LUIZA	45 anos	R\$ 180	Mulher	Ensino Superior Incompleto	Entre R\$2.400 e R\$6.200	Primeira vez	Bimestral
27	LUIZA	53 anos	R\$ 49	Mulher	Ensino médio completo	Entre R\$2.400 e R\$6.200	Semestral	Semestral
28	LUIZA	39 anos	R\$ 46	Mulher	Ensino Superior Completo	Entre R\$6.400 a R\$12.400	Mensal	Quinzenal
33	LUIZA	23 anos	R\$ 150	Homem	Ensino Superior Incompleto	Acima de R\$ 12.400	Semestral	Anual
40	LUIZA	32 anos	Não comprou	Homem	Ensino médio completo	Entre R\$1.200 e R\$2.400	Mensal	Mensal
29	DIOGO	43 anos	R\$ 65	Mulher	Pós-graduação Completo	Acima de R\$ 12.400	Primeira vez	Quinzenal
30	DIOGO	35 anos	Não comprou	Homem	Ensino médio completo	Entre R\$2.400 e R\$6.200	Quinzenal	Quinzenal
31	DIOGO	-- Consumidor disse que voltaria para a loja e não voltou.	Não comprou	-	-	-	-	-
32	DIOGO	44 anos	R\$ 56	Mulher	Pós-graduação Completo	Acima de R\$ 12.400	Bimestral	Bimestral
34	MARIA	32 anos	Não comprou	Homem	Ensino Superior Completo	Entre R\$1.200 e R\$2.400	Quinzenal	Mensal
35	MARIA	41 anos	R\$ 151	Mulher	Pós-graduação Completo	Acima de R\$ 12.400	Bimestral	Semanal
36	MARIA	40 anos	R\$ 56	Mulher	Ensino médio completo	Entre R\$2.400 e R\$6.200	Primeira vez	Mensal
37	MARIA	27 anos	R\$ 150	Homem	Ensino Fundamental Completo	Entre R\$2.400 e R\$6.200	Anual	Semestral
38	MARIA	67 anos	R\$ 151	Homem	Pós-graduação Completo	Acima de R\$ 12.400	Anual	Bimestral
39	MARIA	45 anos	R\$ 131	Homem	Pós-graduação Completo	Acima de R\$ 12.400	Anual	Bimestral

FONTE: Elaborado pela autora.

De forma geral, os consumidores entrevistados na loja do Rio de Janeiro, possuem entre 23 e 67 anos, gastam em média, R\$ 108,00, com destaque para os homens, que gastaram a média de R\$ 146,00, enquanto que para as mulheres, o valor das compras médio foi de R\$ 86,00.

Para 5 consumidores dos 14 entrevistados, a renda média mensal declarada foi de R\$ 2.400,00 a R\$ 6.200,00 reais; sendo aqueles que declararam renda superior à R\$ 12.400,00 todos possuem pós-graduação. Em relação à frequência de visita a essa loja, houve três consumidores que visitavam o local pela primeira vez, e para outros três a visita acontece uma vez por ano, enquanto para a compra de roupas e acessórios, quatro consumidores afirmaram comprar esses uma vez a cada dois meses.

Dos clientes atendidos pela vendedora Luiza somente o consumidor 40 não comprou, e os demais gastaram entre R\$46,00 e R\$ 180,00. A idade variou de 23 à 53 anos, e ela atendeu mais mulheres do que homens. Apenas o consumidor 26 visitava a loja pela primeira vez, e declarou comprar os itens a cada dois meses, enquanto os demais visitam o local mensal ou semestralmente. Destaque para o cliente 33, que é o mais jovem pesquisado na loja e afirmou visitar o local com maior frequência do que compra roupas e acessórios.

Já o vendedor Diogo atendeu quatro pessoas, mas somente três responderam à pesquisa, sendo que um deles, disse que voltaria à loja para buscar um produto e então responderia às questões, mas o retorno não ocorreu. Somente as mulheres efetuaram compras com ele, com valor médio de R\$ 61,00, sendo que ambas possuem pós-graduação e declararam a maior faixa de renda familiar mensal, acima de R\$ 12.400,00.

Por fim, dos consumidores que foram atendidos pela Maria somente um não comprou, o cliente 34, mas que declarou visitar a loja com uma frequência quinzenal. A idade dos consumidores variou entre 27 e 67 anos, sendo quatro homens e duas mulheres, que gastaram entre R\$ 56,00 e R\$ 151,00. Três dos entrevistados que possuem a pós-graduação completa declararam renda familiar mensal acima de R\$ 12.400,00.

Visto que as características dos consumidores foram apresentadas, o Quadro 18 detalha as opiniões dos entrevistados sobre o vendedor e serviço da loja.

Quadro 18 – Opiniões dos consumidores sobre o perfil do vendedor e serviço na loja do Rio de Janeiro

CONSUMIDOR	Qual característica do vendedor lhe chamou mais a atenção?	O vendedor desempenhou a função como deveria? E os outros funcionários?	O serviço do vendedor influenciou sua decisão de compra?
26	Vendedores atentos, falam de produto, argumentam da marca, preço. O estilo combina com a loja.	Muito bem. A disposição para interagir do vendedor. Chegar na loja e não sair sem nada. A função do vendedor é vender o peixe e o consumidor sair satisfeito.	Não, não compra se não gosta.
27	Comunicativa.	Sim.	Não. Tenho experiência de comércio não me deixo enganar.
28	Muito simpática, espontânea, fala bem.	Sim, ela é boa vendedora, foi simpática com meus filhos. Nas lojas em geral todo mundo é sisudo, é bom ser bem recebido.	Não, o filho escolheu.
33	Vendedor procura falar, sempre tem assunto. Sou honesta, não gosto, não levo. São clientes novos e foram fidelizados com simpatia	Sim. Vim para comprar um item e levei outro produto pelo preço.	Sim, mas o desconto influenciou também.
40	Vendedora foi atenciosa, muito boa.	Sim.	Não.
29	Não.	Sim. Não empurrou, trouxe opções que queria.	Não, não tinha opção. Vou voltar depois para ver mais coisas. Vendedor vai me ligar e avisar quando chegar o produto.
30	Simpatia e atenção são fundamental.	Fez.	Não, já vim sabendo o que queria.
32	A disponibilidade do vendedor	Sim.	Não.
34	Tirando a beleza?	Com certeza.	Não houve compra.
35	Vendedor me deu opções para comprar. Estava pensando em uma coisa e depois ampliei a compra por isso.	Com certeza, até melhor.	Sim, lógico. Vendedor mostrou opções de itens que eu não pensava.
36	Simpatia.	Sim.	Não.
37	Gente boa, bem mesmo, atendeu bem.	Sim.	Sim, teve, mas a intenção era comprar o que comprou.
38	Não. Vendedor é cativante.	Sim.	Mais ou menos.
39	Vendedor sabia o que eu estava querendo. Teve facilidade para entender o que eu queria.	Sim.	Não, não dei chance pro vendedor.

FONTE: Elaborado pela autora.

Na loja do Rio de Janeiro, os consumidores 26, 27, 28, 33 e 40 foram atendidos pela vendedora Luiza, que a consideraram comunicativa, muito simpática e atenciosa, e para a cliente 26 “o estilo combina com a loja”. Todos avaliaram que o serviço da loja e do pessoal de suporte estava de acordo, com ressalva para a entrevistada 26, que diz que “a função do vendedor é vender o peixe e o consumidor sair satisfeito”, e, para a 28, que diz que a Luiza “é boa vendedora, e foi simpática com meus filhos. Nas lojas em geral, todo mundo é sisudo, é bom ser bem recebido”.

Apenas o consumidor 33 houve influência no serviço da Luiza em sua decisão de compra, enquanto a cliente 27, nega qualquer relação e diz que “tenho experiência de comércio, não me deixo enganar”.

Os entrevistados 29, 30 e 32 foram atendidos pelos Diogo, que destacaram que o vendedor é disponível para o atendimento e simpático, e para o consumidor 30 “simpatia e atenção são fundamentais”. Enquanto para o cliente 29, não houve nada que fosse marcante no vendedor. Todos consideraram que o serviço foi bem desempenhado, com atenção para o consumidor 29, que diz que o vendedor “não empurrou, trouxe as opções que eu queria”.

Por fim, a Maria atendeu os consumidores 34 a 39, e quanto às suas características marcantes, os entrevistados mencionaram a simpatia, “gente boa” e o cliente 34, que atentou para as características físicas da vendedora, e respondeu a pesquisa com a seguinte pergunta: “tirando a beleza?”. Para esse bloco de clientes, todos da equipe desempenharam bem sua função, e segundo o consumidor 35 “com certeza, até melhor”. Dois afirmaram que o serviço da vendedora influenciou a decisão de compra, como o caso da entrevistada 35, que reforça dizendo que “sim, lógico. A vendedora mostrou opções de itens que eu não pensava”.

Sobre as características dos vendedores, as características físicas, emocionais e comportamentais dos vendedores foram as mais mencionadas, como beleza, a atenção, simpatia, boa comunicação e disponibilidade para o atendimento. O serviço de todos os funcionários foi avaliado como o esperado pelos entrevistados, e para apenas três consumidores houve influência do serviço na decisão de compra.

4.2.2.4 Síntese do perfil dos consumidores entrevistados

Visto perfil do consumidor que foi entrevistado em cada loja e do vendedor que lhe atendeu, este item apresenta uma síntese com base nas informações coletadas. Para melhor entendimento dos resultados e análise dos perfis, a Figura 15 apresenta um resumo dos perfis de consumidores por loja.

CONSUMIDORES	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE	RIO DE JANEIRO
PERFIL DEMOGRÁFICO	H: 5 / M: 2 Idade média: 33 anos Gasto médio: R\$ 215,00 Escolaridade: ensino médio a pós-graduação. Renda familiar mensal: R\$ 1.200 a R\$ 12.400. Frequência na loja: 1ª vez, mensal. Frequência de compra: quinzenal, mensal, semestral e anual.	H: 5 / M: 5 Idade média: 21 anos Gasto médio: R\$ 235,00 Escolaridade: fundamental a pós-graduação. Renda familiar mensal: até R\$1.200 e mais de R\$12.400. Frequência na loja: 1ª vez, mensal, bimestral, anual. Frequência de compra: semanal, quinzenal, mensal, bimestral.	H: 7 / M: 7 Idade média: 40 anos Gasto médio: R\$ 108,00 Escolaridade: ensino médio a pós-graduação. Renda familiar mensal: R\$ 1.200 e mais de R\$ 12.400. Frequência na loja: 1ª vez, quinzenal, mensal, bimestral, semestral, anual. Frequência de compra: quinzenal, mensal, bimestral, semestral, anual.

Figura 15 – Perfil dos consumidores entrevistados no varejo de *surfwear*

FONTE: Elaborado pela autora.

Ao total foram entrevistados 31 consumidores, com idade média de 33 anos, sendo o mais novo com 13 anos de idade na loja de Porto Alegre, e o mais velho, com 67 anos, na loja do Rio de Janeiro. Quanto ao gênero, a maioria dos consumidores eram homens, sendo 17 no total, e 14 mulheres, com a distribuição igual nas lojas do Rio de Janeiro e Porto Alegre, que tiveram a mesma participação de homens e mulheres na pesquisa.

No que diz respeito ao nível educacional dos entrevistados, os extremos concentraram a mesma proporção, de 7 cada, para consumidores com ensino fundamental completo e com pós-graduação. Se analisado por loja, no Rio de Janeiro foi onde houve a maior frequência de consumidores com pós-graduação, sendo 5 no total, enquanto em Porto Alegre foi constatada a maior frequência para consumidores com ensino fundamental completo.

O perfil econômico dos consumidores foi avaliado através da renda mensal média familiar que declararam durante a pesquisa, e na maioria deles, para 11 entrevistados, esse valor

ultrapassa os R\$ 12.400,00 reais por mês. Outra grande concentração foi notada em consumidores com renda entre R\$ 2.400,00 a R\$ 6.200,00 reais, sendo 6 no total; entretanto, na menor faixa de renda, 2 consumidores declararam o valor de até R\$ 1.200,00 reais mensais.

Quando investigado sobre a frequência de compra nas lojas em que a pesquisa foi aplicada, a maioria dos consumidores entrevistados declarou que visitava a loja pela primeira vez, confirmado por 13 pessoas. Para esses consumidores, segundo Hooper, Coughlan e Mullen (2013) destacam que é a oportunidade de causar uma boa primeira impressão. Os resultados indicam que a compra de roupas e acessórios ocorre com frequência semanal e quinzenal, mas a visita à loja é com intervalo maior, como mensal e bimestral.

Com os dados neste item, pode-se sugerir que, no varejo estudado, o perfil dos consumidores é diversificado, e que apresenta diferenças por local de coleta. Por exemplo, em Porto Alegre, os consumidores declararam menor nível educacional e idade média, porém com maior renda econômica e valor médio de compra (R\$ 235,00). Enquanto a loja do Rio de Janeiro atende pessoas mais velhas e com perfil educacional superior, mas que gastaram menos (R\$ 108,00). Vale destacar também que em todas as lojas houve consumidores que estavam visitando o local pela primeira vez, e que apesar de uma boa frequência de compras desses itens, ainda não conheciam a loja. Para analisar as opiniões dos consumidores entrevistados nas três lojas, a Figura 16 reúne as principais informações coletadas sobre o perfil do vendedor e serviço oferecido.

CONSUMIDORES	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE	RIO DE JANEIRO
Qual característica do vendedor lhe chamou mais a atenção?	Atenção Boa vontade Espontaneidade Simpatia	Comprimento do cabelo Atenção Carisma Dedicação Disponibilidade para o atendimento “Papo” Simpatia	Atenção Beleza Comunicação “Gente boa” Simpatia
O vendedor desempenhou a função como deveria? E os outros funcionários?	Bom para mais / Muito bem / Ótimo “Com certeza, direitinho”	Acima da média “Caixa muito querido” “Vendedora fez o papel dela”	Com certeza “A função do vendedor é vender o peixe e o consumidor sair satisfeito”
O serviço do vendedor influenciou sua decisão de compra?	Não “A decisão foi minha, estava focado” “Mas palpite sempre ajuda”	Não “Eu escolhi, já sabia o que queria”	Não “Já vim sabendo o que queria” “Não dei chance pro vendedor”

Figura 16 – Opinião dos consumidores sobre o perfil dos vendedores e serviço no varejo de *surfwear*

FONTE: Elaborado pela autora.

No resumo apresentado na Figura 16, algumas características dos vendedores foram verificadas em todas as lojas, que é o caso da atenção e simpatia. Na loja de São Paulo não houve característica física que fosse marcante, enquanto nas outras lojas, os consumidores repararam na beleza e comprimento do cabelo das vendedoras. Em análise com a literatura consultada, não foram encontrados nos estudos de Babin, Boles e Darden (1995), Hawes, Rao e Baker (1993) e Lee, Sandfield e Dhaliwal (2007) sobre o perfil do vendedor tais características como as identificadas nessa pesquisa.

O serviço do vendedor e dos outros funcionários da loja no geral foi bem avaliado pelos entrevistados, com destaque para a loja de Porto Alegre, que foi avaliado como “acima da média”. Essa constatação indica que as equipes das lojas cumpriram seus papéis como o esperado pelos consumidores (SOLOMON et al., 1985), e que o serviço é congruente com as necessidades dos consumidores, ao contrário do proposto por Darian, Tucci e Wiman (2001). Por fim, não foi constatada grande influência do serviço do vendedor na decisão de compra do consumidor.

Com objetivo de concluir a análise do perfil e opiniões dos consumidores, o Quadro 19 apresenta os principais resultados da coleta de dados e *insights* da pesquisadora.

Quadro 19 – Resumo e análise do perfil dos consumidores no varejo de *surfwear*

CONSUMIDORES	RESULTADOS PESQUISA	ANÁLISE DOS RESULTADOS
Perfil do consumidor	Boa distribuição de gênero. Idade média: 13 a 67 anos. Escolaridade: ensino fundamental à pós-graduação. Renda: até R\$ 1.200 a mais de R\$ 12.400. Primeira vez na loja. Boa frequência de compra dos itens	Perfil diversificado de consumidores. Boa chance para boa impressão com as primeiras visitas (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013). Frequência de compra maior dos itens sugere que podem voltar à loja.
Características marcantes do vendedor	Atenção Beleza Comprimento do cabelo Simpatia	Características emocionais e comportamentais despertaram mais a atenção que características físicas.
Avaliação sobre o serviço da loja e do vendedor	Desempenho bom e acima da média. “A função do vendedor é vender o peixe e o consumidor sair satisfeito”.	Funcionários cumprem seu papel na prestação do serviço em loja (SOLOMON et al., 1985), que parece estar de acordo com as necessidades dos consumidores (DARIAN; TUCCI; WIMAN, 2000).
Influência do atendimento na decisão de compra	Não houve influência. “A decisão foi minha, estava focado”. “Mas palpite sempre ajuda”.	Bom serviço e avaliações positivas, mas que não exerceram muita influência sobre o consumidor na decisão de compra.

FONTE: Elaborado pela autora.

A análise do perfil dos clientes entrevistados no varejo de *surfwear*, indica que o perfil de consumidores é diversificado nesse tipo de loja, e o serviço da equipe pode ser bem avaliado se desempenhado de acordo com o esperado pelos clientes, mas mesmo assim, pode não exercer influência sobre a decisão de compra do consumidor.

4.2.3 Análise do perfil dos vendedores e consumidores entrevistados

Para finalizar o entendimento sobre o perfil da variável humana estudada no varejo em questão, de acordo com o objetivo específico proposto, de **analisar o perfil dos consumidores e vendedores**, foram analisadas as possíveis relações entre os vendedores e os consumidores entrevistados.

A apresentação dessas informações seguirá a sequência por loja de coleta. Ao final deste item é possível identificar se há ou não relação entre o perfil do vendedor *versus* o perfil do consumidor que foi atendido durante a aplicação da pesquisa. A análise foi realizada principalmente em relação ao gênero e idade média como foi estudado por Zhang et al. (2014), além do nível educacional e o valor das compras.

Em São Paulo, a vendedora Rafaela, que tem o menor tempo de experiência de vendas foi a que teve o maior valor de vendas, assim com atendeu os consumidores mais velhos entrevistados nessa loja, com maioria pertencente à classe A, o que confirma o público mais frequente como indicado por ela na entrevista.

Apesar de ter atendido somente um consumidor que concedeu entrevista, a vendedora Carla também interagiu com o perfil que indicou anteriormente. No caso dos vendedores Carlos e Ricardo, não houve similaridade entre o perfil destacado por eles e os consumidores que foram atendidos durante a coleta de dados da pesquisa. Nessa loja, a maioria dos vendedores atendeu consumidores com o mesmo nível educacional.

Para a loja de Porto Alegre, assim como em São Paulo, a vendedora Francisca, que tem o menor tempo de experiência na loja foi quem mais atendeu consumidores e efetivou vendas durante a coleta de dados. Ela no caso atendeu mais homens do que mulheres, e que também gastaram mais nas compras, o que reforça a sugestão de Prendergast, Li e Li (2014), de consumidores consultarem vendedores do sexo oposto, aplicado nessa pesquisa ao varejo *surfwear*. No geral, o perfil de consumidores atendido pela vendedora durante a pesquisa não possui similaridade com o indicado por ela durante a entrevista.

O vendedor Marcos atendeu dois adolescentes, assim como indicou na entrevista, adolescentes, que estavam passeando sozinhos pelo shopping (YIP; CHAN; POON, 2012), mas não efetuaram nenhuma compra na loja. E o vendedor Lucio, por fim, também teve seu público confirmado, por atender uma adolescente de 18 anos que comprou um produto da marca com logo. O nível educacional dos consumidores atendidos, em grande parte na loja de Porto Alegre, é inferior ao do vendedor, e merece destaque o valor gasto em loja ter sido maior em relação às outras.

Por fim, no Rio de Janeiro, as vendedoras Luiza e Maria atenderam mulheres mais velhas que elas, que efetuaram compras em todas as situações sendo que duas delas visitavam a loja pela primeira vez. A Luiza no caso atendeu homens mais novos que ela, e somente um comprou, e o perfil de consumidores que ela indicou na entrevista, as famílias, não foram identificados nessa pesquisa. Por vez, a Maria, atendeu mais homens do que mulheres, e não foi identificado o perfil das mães e namoradas ciumentas que foi mencionado na entrevista.

O Diogo atendeu duas mulheres e um homem, sendo que elas efetuaram compras e são mais velhas que o vendedor, além de terem melhor nível educacional. No caso do homem atendido, a não realização de uma compra pode-se explicar pela frequência quinzenal de visita à loja e compra dos itens, e o fato de ser atendido sempre pelo Diogo, como o consumidor declarou na entrevista. Essa relação entre frequência de visita à loja e o relacionamento com o vendedor também foi sugerida por Corte et al. (2008).

Quando analisadas as opiniões dos consumidores sobre o serviço do vendedor e a influência na decisão de compra, não foi identificada tal relação como o sugerido por Fabi e Sette (2008), que destacaram o atendimento para diferencial para a decisão de compra.

Posto a apresentação e análise do perfil dos vendedores e consumidores que foram entrevistados no varejo em questão, o item 4.3 a seguir tratará sobre como se deram as interações entre esses agentes durante a pesquisa de observação.

4.3 Tipos de interações entre consumidor e vendedores no varejo de *surfwear*

Neste item são apresentados os tipos de interações que foram observadas durante a pesquisa de campo, com ênfase na relação vendedor-consumidor, de acordo com o objetivo específico de **analisar as interações que ocorrem entre consumidores**. Seguindo o roteiro proposto (ver Apêndice D Ajustado) foi possível mapear quais interações ocorrem entre os vendedores, consumidores e outros participantes no varejo estudado, e identificar, dentre tais comportamentos, quais são mais e menos frequentes.

Após a apresentação de como se dão as interações, seguindo os objetivos específicos de **identificar na visão dos vendedores como se dão as interações com o consumidor**, e o de **identificar na visão dos consumidores como se dão as interações com os vendedores**, são detalhadas as opiniões dos entrevistados sobre tais interações ao final de cada tópico.

4.3.1 Abordagem

Nas interações referentes à abordagem, foram observados os aspectos quanto a quem inicia o processo de abordagem, em qual parte da loja ocorre, quem se apresenta primeiro, tipo de abordagem, e se o vendedor apresentou a loja para o consumidor. A Figura 17 reúne os resumos das interações observadas no processo de abordagem, com a frequência que ocorreram.

INTERAÇÕES	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE	RIO DE JANEIRO
ABORDAGEM	<p>Inicia processo: vendedor (8) / consumidor (3)</p> <p>Local da loja: entrada (4) / meio (7)</p> <p>Vendedor se apresenta: sim (9) / não (2)</p> <p>Pergunta nome do consumidor: sim (10) / não (1)</p> <p>Loja é apresentada: sim (7) / não (4)</p>	<p>Inicia processo: vendedor (13) / consumidor (1)</p> <p>Local da loja: entrada (14)</p> <p>Vendedor se apresenta: sim (3) / não (11)</p> <p>Pergunta nome do consumidor: sim (2) / não (12)</p> <p>Loja é apresentada: sim (2) / não (12)</p>	<p>Inicia processo: vendedor (15)</p> <p>Local da loja: entrada (12) / meio (3)</p> <p>Vendedor se apresenta: sim (11) / não (4)</p> <p>Pergunta nome do consumidor: sim (11) / não (4)</p> <p>Loja é apresentada: sim (4) / não (11)</p>

Figura 17 – As principais interações durante a abordagem no varejo de *surfwear*

FONTE: Elaborado pela autora.

Em 36 das 40 situações observadas, quem iniciou o processo de abordagem foi o vendedor, sendo menor a participação do consumidor nessa etapa, resultado esse também encontrado por Naylor e Frank (2000), no varejo de eletrônicos. Nas lojas de São Paulo e Porto Alegre, os consumidores 1, 7, 8 e 17 foram os que iniciaram o processo de abordagem.

Quanto ao local em que tal abordagem ocorreu em 30 situações aconteceu na entrada da loja, e nas 10 restantes no meio da loja, sendo que ao fundo e no caixa, não houve abordagens, confirmando que o consumidor é cumprimentado logo que entra na loja. A abordagem no meio da loja ocorreu na loja de São Paulo e no Rio de Janeiro, enquanto na loja de Porto

Alegre e Rio de Janeiro, todos os consumidores foram abordados na entrada da loja. Essa constatação vai de encontro aos estudos de Darian, Tucci e Wilman (2001), em que sugerem que os consumidores gostam de ser abordados logo na entrada da loja.

O comportamento do vendedor de se apresentar ao consumidor foi observado em 23 dos registros, e nas demais o vendedor não se apresentou. Nas lojas de São Paulo e Rio de Janeiro, o vendedor se apresentou ao consumidor na maioria dos casos estudados, mas na loja de Porto Alegre, o cenário é diferente, visto que a maioria dos vendedores que não se apresentaram ao consumidor.

O vendedor perguntou o nome do consumidor em 23 situações, sendo que nas lojas do Rio de Janeiro e de São Paulo, os vendedores perguntaram pelo nome do consumidor na maioria dos casos; e em Porto Alegre, somente em dois casos o vendedor fez esse questionamento. Em alguns casos, o vendedor perguntou o nome do consumidor quando estavam se dirigindo ao provador, ou quando retornou do estoque, e em outros, o acompanhante também foi questionado quanto ao nome, seja pai, mãe, cônjuge ou um amigo. Segundo a literatura consultada, os consumidores que são tratados pelo nome podem se envolver mais com a experiência de compra (BEATTY et al., 1996; LOURENÇO; SETTE, 2013).

Na verificação quanto ao tipo de abordagem que foi realizada pelos vendedores, em nenhum caso observado foi possível identificar uma abordagem do tipo formal, sendo que todas não foram formais, pois todas ocorreram de forma descontraída e com vocabulário popular, sem qualquer repetição do discurso, com frases do tipo “seja bem-vindo á (NOME DA MARCA)”, “fique à vontade”, e “qualquer coisa pode me chamar”. Essa abordagem pode ser considerada do tipo focada no consumidor de acordo com os estudos de Del Vecchio et al. (2003).

A apresentação do ambiente de loja também não foi muito presente na abordagem dos vendedores, sendo que a maioria não apresentou a loja ao consumidor, e em apenas 13 situações houve essa apresentação do ambiente, grande parte na loja de São Paulo.

Com a síntese dos resultados apresentados na Figura 17, pode-se sugerir que no varejista estudado, o processo de abordagem é iniciado pelo vendedor, geralmente na entrada da loja, onde na maioria dos casos o vendedor se apresenta primeiro ao consumidor, e também

pergunta pelo nome, apesar de nem sempre ser apresentado o ambiente da loja ao consumidor, ocorrendo tudo através de uma abordagem não formal.

Para entender as opiniões dos consumidores e vendedores sobre essas interações, a análise foi desenvolvida por loja e consumidor entrevistado, como o detalhamento do Quadro 20 das opiniões coletadas em São Paulo.

Quadro 20 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a abordagem em São Paulo

CONSUMIDOR	ABORDAGEM	
	Opinião consumidor	Opinião vendedor
6	Legal. Positiva.	Tranquila.
7	Boa. Normalmente vendedor tem cara fechada. Foi simpatia total.	Positivo começar com aperto de mão.
5	Normal. Vendedor quer ajudar.	Igual aos outros.
8	Dei mais atenção quando vendedor perguntou o meu nome, depois ele se apresentou e não grudou.	Deixar consumidor à vontade
9	Foi boa.	Foi fácil. Consumidor muito aberto, simpático.
10	Simpática, carismática.	Foi direto. Pegou tamanho errado. Objetivo. Provou e saiu.
11	Boa.	No começo parecia seca, mas depois se soltou.

FONTE: Elaborado pela autora.

Em São Paulo, na opinião dos consumidores, as abordagens foram avaliadas como boa, legal e normal, com destaque para dois participantes: o entrevistado 7, que considerou avaliou a abordagem do vendedor Carlos como “simpatia total”, e destacou que no varejo em geral os vendedores possuem um semblante mais sério; e o cliente 8, pois afirma que “dei mais atenção quando o vendedor perguntou meu nome”, confirmando o proposto por Beatty et al. (1996) e Lourenço e Sette (2013), que o consumidor despertaria para a experiência de compra com esse comportamento do vendedor.

Quando entrevistados os vendedores, a Rafaela considera que é mais fácil abordar o consumidor quando o mesmo está “aberto” para essa interação (Consumidor 9), e que pode

influenciar na postura do cliente, como o caso da consumidora 11, que “no começo parecia seca, mas depois se soltou”. Outro destaque é para o Carlos, no caso do cliente 7, pois diz que foi “positivo começar com um aperto de mão”.

Quadro 21 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a abordagem em Porto Alegre

CONSUMIDOR	ABORDAGEM	
	Opinião consumidor	Opinião vendedor
12	Boa.	Foi boa.
13	Ela falou com a minha mãe.	Falei com o filho, mas ele perguntou para a mãe o que ele estava procurando
14	Muito tranquila.	Boa.
15	Normal, educada.	Boa. Rápida
16	Boa. Na hora que entramos.	Boa. Normal
17	Boa. Foi simpática, já perguntou o que eu procurava. Foi objetiva e rápida.	Objetiva, bem boa.
20	Foi boa. Simpática.	Não sei nem o nome, consumidor só queria saber do produto.
21	Vendedor me recebeu muito bem.	Falei com o consumidor sobre a mochila, porque ele entrou e foi direto no produto.
22	Acho bom.	Amigo falou para o consumidor: "não quer perguntar nada?"
23	Disse oi. Perguntou se eu precisava de ajuda, e disse que não. Não gosto do vendedor em cima.	Sejam bem-vindos. Vamos olhar os produtos. Falei da liquidação.

FONTE: Elaborado pela autora.

O Quadro 21 apresenta as opiniões na loja de Porto Alegre, onde os consumidores consideraram a abordagem como boa, normal, rápida, objetiva e tranquila. Para essa loja, vale destacar os seguintes entrevistados: a consumidora 17, que considerou a abordagem rápida e objetiva, a vendedora perguntou o que ela procurava; o 23, que disse que recusou a ajuda do vendedor nessa interação, dizendo que não precisava de ajuda; e o cliente 16, que destacou a prontidão da vendedora Francisca, pois foram abordados logo que chegaram à loja.

Os vendedores de Porto Alegre consideram que as abordagens foram objetivas e boas, mas a Francisca destaca que no consumidor 20, “não sei nem o nome, consumidor só queria saber

do produto”. O Marcos reforça que o fato do consumidor interagir com o produto logo que chegou à loja faz que a conversa seja direcionada para o item em questão, como o cliente 22, “falei com o consumidor sobre a mochila, porque ele entrou e foi direto no produto”.

Quadro 22 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a abordagem no Rio de Janeiro

CONSUMIDOR	ABORDAGEM	
	Opinião consumidor	Opinião vendedor
26	De vendedor. Apresentou a loja, me deixou à vontade, não ficou em cima. Eu quem chamei a vendedora depois.	Foi abordado pelo Diogo.
27	Muito boa.	Receptiva, houve troca e a consumidora me reconheceu.
28	Foi ótima, receptiva.	Entraram, cumprimentei, falamos sobre a troca (presente de aniversário).
33	Falei direto o que queria, e outras opções surgiram com o desconto da liquidação.	Disse boa tarde e reconheci a mãe de outra loja, lembrei da fisionomia dela.
40	Foi bem, deu boa tarde, mostrou o que eu queria ver. Excelente.	Falei boa tarde, me apresentou, perguntei o nome, apresentei a liquidação, foi normal.
29	Boa. Perguntou se eu precisava de ajuda.	Disse seja bem-vinda. Me apresentei, e ela disse que era presente, então direcionei a consumidora para onde estavam os produtos.
30	Bem.	A Luiza começou. Mas esse consumidor sempre compra comigo, chegou e já apontou para mim na loja.
32	Tranquila.	A abordagem foi com a mãe. Ela é quem paga e entrou na frente.
34	Foi ótima, excelente.	Foi tranquila. Mas o consumidor estava muito fechado. Introspectivo.
35	Muito bem, vendedora legal e simpática.	Foi ótima, consumidora muito simpática, foi fácil de adicionar produtos na venda.
36	Como todas as outras vendedoras de loja, foi normal. Deu bom dia, posso ajudar. Foi educada e prestativa.	Foi ótima, sem resistência, não foi grossa.
37	Foi ótima. Todos os vendedores me deram atenção, e em outros lugares não é assim.	Normal.
38	Foi legal, satisfatória.	Normal. Consumidor entrou pelo produto que viu na vitrine.
39	Muito boa.	Consumidor estava muito fechado, mas bem objetivo. Sabia o que queria.

FONTE: Elaborado pela autora.

Na loja do Rio de Janeiro, como apresentado no Quadro 22, as abordagens dos vendedores, foram avaliadas como muito boa, ótima, tranquila, legal, excelente e satisfatória. O destaque é para a consumidora 26, que afirma que a abordagem foi “de vendedor”, e detalha que a Luiza, “apresentou a loja, me deixou à vontade, não ficou em cima, eu que a chamei depois”. Sobre a Luiza, o cliente 40, destaca que foi recebido com “boa tarde”, e que a vendedora mostrou o que ele queria ver.

A entrevistada 36, atendida pela Maria, generalizou a abordagem no varejo com a seguinte frase: “como todas as outras vendedoras de loja, foi normal. Deu bom dia, posso ajudar”. Essa percepção de atendimento “robotizado” foi sugerida também por Fabi e Sette (2008), em que o vendedor adota um comportamento mecânico quando interage com o consumidor, e há pouca diferença entre os varejistas nesse momento inicial, tornando o atendimento não personalizado.

Em contrapartida, o cliente 37 destaca que a abordagem foi “ótima. Todos os vendedores me deram atenção e em outros lugares não é assim”, o que pode sugerir que, nessa loja, todos os funcionários estavam orientados para o consumidor no momento da abordagem (SINGH; KOSHY, 2012).

Na opinião dos vendedores, a vendedora Luiza destaca que a entrevistada 37, a reconheceu de outra loja, e que, com o cliente 40, a abordagem foi “normal”, onde ela disse “boa tarde”, perguntou o nome do consumidor, se apresentou e falou da liquidação. No caso do Diogo, o consumidor 30, apesar de ter sido abordado inicialmente pela Luiza, “apontou” para ele na loja, pois sempre compra com o vendedor (CORTE et al, 2008). Por fim, para a vendedora Maria, dois consumidores (34 e 39) estavam “fechados” para a interação, enquanto a cliente 35 estava mais disposta a interagir e a abordagem foi considerada “ótima, consumidora muito simpática”.

De acordo com as opiniões apresentadas sobre a abordagem, no varejo em questão, pode-se sugerir que a interação depende da motivação dos dois agentes, vendedores e consumidores, e que as percepções são congruentes entre eles. De maneira geral, as abordagens foram

consideradas como boa, normal, legal, tranquila e objetiva, e vale destacar que não foram identificadas opiniões negativas sobre a interação.

4.3.2 Atendimento e comunicação

Neste item foram analisadas as interações referentes à comunicação e ao atendimento, de acordo com as observações realizadas durante a pesquisa e as opiniões dos vendedores e consumidores.

Nas interações referentes ao processo de comunicação, foram observados os aspectos quanto à expressão facial do vendedor, contato visual com o consumidor, o nível da voz do vendedor e as informações que o consumidor solicitou ao vendedor. Quanto às interações que investigaram como se dá o atendimento na loja, foi observada a postura do vendedor e disponibilidade para o atendimento. A Figura 18 ilustra a frequência das interações observadas no processo de comunicação e atendimento.

INTERAÇÕES	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE	RIO DE JANEIRO
ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO	<p>Vendedor sorrindo: sim (8) / não (3)</p> <p>Contato visual com o consumidor: sim (11)</p> <p>Nível de voz: alta (7) / baixa (4)</p> <p>Tipo de informação: disponibilidade do item, preço e informações de produto.</p> <p>Perfil atendimento: Proativo (8) / passivo e distante (3)</p> <p>Vendedor disponível para o atendimento: sim (11)</p>	<p>Vendedor sorrindo: sim (7) / não (7)</p> <p>Contato visual com o consumidor: sim (12) / não (2)</p> <p>Nível de voz: alta (8) / baixa (6)</p> <p>Tipo de informação: disponibilidade do item, preço e informações de produto.</p> <p>Perfil atendimento: Proativo (12) / passivo e distante (2)</p> <p>Vendedor disponível para o atendimento: sim (14)</p>	<p>Vendedor sorrindo: sim (10) / não (5)</p> <p>Contato visual com o consumidor: sim (14) / não (1)</p> <p>Nível de voz: alta (9) / baixa (6)</p> <p>Tipo de informação: disponibilidade do item, preço e informações de produto.</p> <p>Perfil atendimento: Proativo (14) / passivo e distante (1)</p> <p>Vendedor disponível para o atendimento: sim (14) / não (1)</p>

Figura 18 – As principais interações durante o atendimento e a comunicação no varejo de *surfwear*

FONTE: Elaborado pela autora.

A expressão facial do vendedor através do sorriso foi observada em 25 dos 40 atendimentos, e na maioria deles, o sorriso ocorreu de maneira natural no momento da abordagem, e pode ser considerado como o sorriso autêntico proposto por Grandey et al. (2005). Enquanto em 15 situações, o vendedor não estava sorrindo quando a comunicação iniciou, demonstrando uma cara normal. Nas lojas de São Paulo e do Rio de Janeiro, na maioria dos casos o vendedor

estava sorrindo, e na loja de Porto Alegre a distribuição foi igual entre a presença ou não do sorriso. Segundo Babin, Boles e Darden (1995), no varejo de automóveis, os vendedores que sorriem frequentemente e constantemente, pertencem aos perfis típico e insistente.

O contato visual por parte do vendedor foi constatado em grande parte dos casos, com 37 situações, e em somente três casos, o vendedor não manteve essa conexão visual, pois estavam envolvidos em outras atividades enquanto atendiam o consumidor, sendo dois na loja de Porto Alegre e um na loja do Rio de Janeiro. Em São Paulo, todos os vendedores mantiveram esse contato com o consumidor.

O nível de voz do vendedor foi mensurado conforme cada caso, pois em algumas situações o vendedor possui uma voz baixa na comunicação com o consumidor, e em outros momentos, uma voz alta. Em 24 situações a voz dos vendedores foi percebida como alta, contra 16 registros onde os vendedores tiveram uma voz baixa. Na loja de São Paulo houve a maior frequência de situações onde o vendedor estava com a voz alta, enquanto na loja de Porto Alegre houve a maior proporção para a voz baixa dos vendedores durante a comunicação com o consumidor. O nível de voz alta também foi verificado por Babin, Boles e Darden (1995), onde sugerem que os vendedores dos perfis típico e insistente são os que possuem o tom de voz mais elevado, enquanto os com “voz bastante calma”, pertencem ao perfil atípico.

Já quanto ao tipo de informação questionada ao vendedor pelo consumidor, foi constatada a maior frequência em questões sobre o preço dos produtos, seguido da disponibilidade do item, e as informações sobre o produto. Perguntas relacionadas à combinação com outros itens, localização do produto em loja e formas de pagamento foram menos observadas durante o processo de comunicação. A maior frequência de perguntas sobre informações de produto e preço, também foi constatada por Baron, Harris e Davies (1996) no varejista de artigos para casa.

Vale destacar que no Rio de Janeiro, os consumidores foram os que mais perguntaram a opinião dos vendedores sobre o que mais combina com o produto, e que pergunta sobre forma de pagamento foi feita somente em Porto Alegre, loja onde também fora notada a presença de consumidores com a menor faixa de renda familiar. Questões sobre a ajuda com as compras e reclamações por parte do consumidor não foram observadas durante a coleta de dados. Cabe

a ressalva, de que há mais de uma informação solicitada pelo consumidor em cada caso, e que foram registradas conforme apareciam na conversa entre vendedor e consumidor.

Por fim, no que tange as interações no atendimento, em 31 situações, o vendedor apresentou uma postura proativa para o atendimento, ou seja, interagiu bastante com a loja e o consumidor, e no restante o vendedor foi classificado com uma postura passiva e/ou distante, pois não parecia totalmente disponível ao atendimento, seja por ter outros consumidores em loja ao mesmo tempo, ou mesmo por comportamento pessoal. De forma geral, todos os vendedores se mostraram disponíveis para os atendimentos ao consumidor no varejo estudado.

Com a síntese dos resultados apresentados sobre a observação da comunicação, pode-se sugerir que, no varejo estudado, os vendedores geralmente estão sorrindo e estabelecem o contato visual com o consumidor, estão disponíveis e são proativos nos atendimentos. Também utilizam um tom de voz mais elevado para a comunicação, e os consumidores fazem mais de uma pergunta ao vendedor, sendo que as perguntas mais frequentes nesse varejo foram relacionadas a preço, disponibilidade do item e informações de produto.

Para a loja de São Paulo, as opiniões dos consumidores e vendedores sobre o atendimento e comunicação são apresentadas no Quadro 23.

Quadro 23 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre o atendimento e a comunicação em São Paulo

ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO		
CONSUMIDOR	Opinião consumidor	Opinião vendedor
6	Bem boa.	Consumidor entrou e disse que comprou em SC, aí conversamos sobre isso.
7	Boa.	Não foi mto boa. Explicava e o consumidor me olhava com cara de não estar entendendo. Sai e voltei várias vezes do atendimento para deixar o consumidor à vontade.
5	Formal.	Pouca, consumidor era tímido.
8	Direta. O que é e o que não é.	Mesmo para todos os consumidores, prefiro deixar à vontade
9	Boa também. Não ficou incomodando enquanto eu estava no provador.	Tudo bem. Entendi o que consumidor queria.
10	Cordial.	Consumidor simpático.
11	Boa também.	Fluiu.

FONTE: Elaborado pela autora.

Em São Paulo, os consumidores entrevistados foram sucintos nas avaliações sobre essas interações, e consideram que o atendimento e a comunicação foram bons, formais e cordiais. O cliente 8 destaca que a interação foi “direta, o que é, e o que não é”. E deixar o consumidor à vontade enquanto está no provador, foi reforçado pelo cliente 9 “não ficou incomodando enquanto eu estava no provador”, atendido pela vendedora Rafaela.

Na opinião dos vendedores, Carlos destacou a conversa sobre outros assuntos que ocorreu com a consumidora 6, enquanto com o outro cliente, sinalizou que houve dificuldade na comunicação afirmando que “eu explicava e ele me olhava com cara de não estar entendendo. Sai e voltei várias vezes do atendimento para deixa-lo à vontade”. Já a Carla destaca que com o cliente 5, a comunicação foi pouca, o “consumidor era tímido”, e talvez por isso tenha considerado que a vendedora foi “formal” nessa interação. Por fim, a Rafaela, afirma que conseguiu entender o que o consumidor queria, assim como proposto por Etgar, Jain, e Azairwal (1978) e Williams, Spiro e Fine (1990).

Apresentadas as opiniões em São Paulo, o Quadro 24 a seguir, detalha o que foi mencionado pelos consumidores e vendedores da loja de Porto Alegre sobre o atendimento e a comunicação.

Quadro 24 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre o atendimento e a comunicação em Porto Alegre

ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO		
CONSUMIDOR	Opinião consumidor	Opinião vendedor
12	Foi bem expressiva, mostrou bem os produtos	Foi bom. Consumidor encontrou o produto sozinho pela loja. Conversei mais com pai e não com consumidor. Atendi filho, mas fechei a venda com o pai.
13	Foi bem, falou o que queria ouvir	Consumidor perguntou se tinha alguma promoção especial. Confirmei o desconto em cada peça que escolhiam.
14	Bem clara, bem boa.	Foi bom. A mulher influenciou nas cores do produto, e ele não pediu minha opinião. Não tinha muitas opções do produto que ele queria.
15	Boa.	Bem objetiva. Buscava boné para presente. Consumidor escolheu a cor.
16	Ótima.	Boa. Consumidor me deu abertura.
17	Foi bem boa. Pedi opções e trouxe o que queria	Bem tranquila, simpáticos.
20	Foi boa, normal. Atendeu bem.	Pai respondeu mais, filha ficou quieta. Filha opinou na roupa, mas pai não deixou levar.
21	Foi muito boa. Foi bom.	Boa. Prestei atenção no produto que estava olhando. Abriu janela para conversarmos, e se isso acontece, pode ser que compre.
22	Boa. Tirou dúvidas.	Boa. Ele lembrou de mim da última compra dele.
23	Ótima. Fluiu muito bem, não foi chato, insistente.	Era presente, e disse q era para o namorado.

FONTE: Elaborado pela autora.

Em Porto Alegre, os entrevistados consideram que a comunicação e atendimento, foram boas, ótimas, expressivas e normais. No caso da avaliação ótima, o consumidor 23 considerou que a comunicação fluiu muito bem, e o vendedor Lucio não foi chato e nem insistente. O cliente 12 destaca que a Francisca “foi bem expressiva, mostrou bem os produtos”, e para o entrevistado 13 ela “falou o que eu queria ouvir”.

Na opinião dos vendedores, a interação em alguns casos, ocorreu mais com o acompanhante, como no caso da vendedora Francisca e os consumidores 12, 14 e 20. E a atenção aos movimentos do consumidor em loja foi destacada pelo Marcos, que ficou observando o cliente 21, e foi conversar sobre o produto que ele estava interagindo. O vendedor destaca que o consumidor 23 lembrou-se dele na última vez que esteve na loja.

Por fim, as opiniões que foram coletadas na loja do Rio de Janeiro sobre essas interações, são apresentadas no Quadro 25.

Quadro 25 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre o atendimento e a comunicação no Rio de Janeiro

ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO		
CONSUMIDOR	Opinião consumidor	Opinião vendedor
26	Muito boa	Elogiei o vestido da mãe, e deu abertura para falarem sobre isso
27	Muito boa, não me sinto pressionado para comprar. Deixa à vontade como das outras vezes que vim na loja.	Muito aberta. Deixou claro que tem opinião forte
28	Ótima, falou sobre o produto.	Vendedora elogiou camiseta do filho. No geral a comunicação foi muito boa, bem aberta, sobre diversos assuntos.
33	Foi tranquilo. Geralmente fica pouco em loja, não gosta de puxar assunto.	O filho é mais calmo, mãe é mais fechada, teve que puxar assunto.
40	Foi boa.	A conversa foi com a mulher. Quando H e M estão juntos, geralmente a mulher assume o papel para demarcar território. Eu sempre concordo com ela.
29	Boa. Quando precisei do vendedor, eu chamei.	A comunicação foi tranquila, não teve muita exigência do produto.
30	Ótima!	Hoje foi tranquilo. Na primeira vez não entendi nada do que o consumidor falou (tem voz muito baixa)
32	Foi boa.	Procurava camisa. Comparou preços com USA e disse para os filhos comprarem aqui.
34	Muito bom.	Perguntei algumas coisas mas o consumidor não falou muito. Depois de um tempo especificou o que buscava.
35	Muito bom, vendedor me deixou à vontade, e mostrou outras opções.	Boa. Respondeu às expectativas com mais um item comprado.
36	Boa.	Foram perguntas abertas, sem dificuldade.
37	Legal.	Igual ao anterior, sem muita abertura. Mas entendi o que ele queria.
38	Satisfatória.	Normal, pediu opinião. Quando consumidor pergunta opinião, abre o canal de vendas.
39	Excelente.	Houve pouca comunicação.

FONTE: Elaborado pela autora.

De acordo com o Quadro 25, na loja do Rio de Janeiro, os consumidores consideram que a comunicação e o atendimento foram interações boas, muito boas, legais, ótimas, tranquilas, satisfatórias e excelentes. O consumidor 27 declara que a interação com a Luiza foi “muito boa, não me sinto pressionado para comprar. Deixa à vontade como das outras vezes que vim na loja”, assim como o entrevistado 35, que afirma que a vendedora Maria “me deixou à vontade, e mostrou outras opções”. Essas avaliações dos consumidores vai de encontro com a opinião sobre o serviço da loja mencionada pelos vendedores nas entrevistas (item 4.2.1), e com as teorias de Goff et al. (1997), Keillor, Parker e Pettijohn (2000) e Singh e Koshy (2012) que destacam o foco do vendedor na orientação para o consumidor.

Já os vendedores foram mais detalhistas nas opiniões sobre o atendimento e a comunicação, e a Luiza destaca que com os clientes 26 e 32, ela elogiou a roupa dos acompanhantes e isso permitiu o começo da comunicação. Para esses consumidores, a interação foi avaliada como ótima e muito boa, complementando os achados de Basso, Santos e Gonçalves (2014), que o vendedor, ao elogiar o consumidor, pode receber comentários positivos.

A dificuldade em se comunicar com o consumidor foi destacada pela vendedora Maria, que com o entrevistado 34 declarou que “perguntei algumas coisas, mas o consumidor não falou muito. Depois de um tempo, ele especificou o que buscava”. E a “pouca comunicação” mencionada por ela, foi considerada “excelente” pelo consumidor 39. Maria destaca com o cliente 38, que “quando o consumidor pergunta opinião, abre o canal de vendas”.

As opiniões sugerem que, os vendedores no varejista pesquisado, conseguem manter um padrão nas interações com os clientes, sendo avaliados positivamente por todos que atenderam. Além do conteúdo das conversas serem diversificados, e elogios e opiniões, quando permitidos, são bem aceitos pelos consumidores. Importante destacar que o elogio foi feito pela vendedora mais experiente de todas as lojas, e antes de iniciar a interação, e pode ser considerada uma forma de “abrir” o caminho para o atendimento.

Os vendedores que entenderem as necessidades e perfil do consumidor podem tornar a comunicação e o atendimento mais objetivos, sendo que os clientes reconhecem quando o funcionário compreendeu seu perfil e o que ele busca na loja. Cabe a ressalva de que o consumidor tem que estar disposto para essa interação, não depende somente do vendedor, e que não foram constatadas opiniões negativas nas entrevistas.

4.3.3 Distância e contato físico

Nas interações observadas foram avaliados aspectos quanto à distância e contato físico, se o vendedor toca no consumidor ou vice-versa, e se há aperto de mão entre vendedor e consumidor. A Figura 19 detalha quais foram mais e menos frequentes no varejo investigado.

INTERAÇÕES	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE	RIO DE JANEIRO
DISTÂNCIA E CONTATO FÍSICO	Vendedor toca o consumidor: sim (1) / não (10) Consumidor toca o vendedor: sim (2) / não (9) Tem aperto de mão: sim (3) / não (8) Quem inicia o aperto de mão: consumidor (2) / vendedor (1) Outros toques: tapa nas costas	Vendedor toca o consumidor: sim (2) / não (12) Consumidor toca o vendedor: sim (2) / não (12) Tem aperto de mão: sim (2) / não (12) Quem inicia o aperto de mão: vendedor (2) Outros toques: não	Vendedor toca o consumidor: sim (3) / não (12) Consumidor toca o vendedor: sim (3) / não (12) Tem aperto de mão: sim (4) / não (11) Quem inicia o aperto de mão: vendedor (3) / consumidor (1) Outros toques: beijo no rosto

Figura 19 – As principais interações de distância e contato físico no varejo de *surfwear*

FONTE: Elaborado pela autora.

Das 40 observações, o toque esteve presente em 12 delas, sendo que em 7 ocasiões, o toque partiu do consumidor e o restante do vendedor. Na pesquisa, o consumidor toca o vendedor, geralmente, na saída da loja, seja com um aperto de mão ao final do atendimento, tapa nas costas (São Paulo), e beijo no rosto (Rio de Janeiro).

Quando o vendedor tocou o consumidor, o toque, na maioria dos casos, aconteceu na chegada à loja, pelos vendedores do sexo masculino, que cumprimentaram os consumidores. No geral, pode-se observar que no varejo em questão, não há muito contato físico entre o vendedor e o consumidor, e quando ocorre, é por intermédio do aperto de mão, seja no início ou no final do atendimento.

Em relação à distância, essa interação não foi avaliada com precisão métrica nessa pesquisa, porém, nas situações em que não houve toque físico algum durante o atendimento, pode-se sugerir que, se comparado ao proposto por Hall (1966), os vendedores e consumidores

variaram entre a distância pessoal (mínimo 45 cm) e social (máximo 3,6 metros) no ambiente de loja.

A respeito da distância e contato físico, na loja de São Paulo, as opiniões dos entrevistados são detalhadas no Quadro 26.

Quadro 26 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a distância e contato físico em São Paulo

DISTÂNCIA E CONTATO FÍSICO		
CONSUMIDOR	Opinião consumidor	Opinião vendedor
6	Gostou, é ideal.	Okay. Perfil de consumidores que frequentam o shopping não é muito próximo.
7	Bacana.	Okay.
5	Necessária a distância mantida. Não pode ficar em cima.	Não muito longe
8	Tem que manter distância. Loja surf tem que ficar livre. Não gosto que vendedor fique em cima.	O tapa nas costas é sinal que consumidor gostou do atendimento. Dá para ser mais caloroso na próxima visita.
9	Distância de consumidor e vendedor	Não teve. Distância normal do que mantenho com outros consumidores.
10	Ótima. Não ficou em cima.	Consumidor me cumprimentou na saída.
11	Nada que chame a atenção.	Não teve.

FONTE: Elaborado pela autora.

Em São Paulo, os consumidores consideraram que a distância mantida do vendedor, é necessária, ideal, ótima e “distância de consumidor-vendedor”. O entrevistado 8 destaca que “tem que manter distância. Loja de surf tem que ficar livre. Não gosto que vendedor fique em cima”. Na opinião dos vendedores, o Ricardo destaca que na saída da loja o consumidor lhe deu um “tapa nas costas”, e para ele, isso indica que no próximo atendimento dá para ser mais caloroso com o consumidor.

Em Porto Alegre, as opiniões dos consumidores e vendedores são apresentadas no Quadro 27.

Quadro 27 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a distância e contato físico em Porto Alegre

DISTÂNCIA E CONTATO FÍSICO		
CONSUMIDOR	Opinião consumidor	Opinião vendedor
12	A distância foi de 1 metro aproximadamente, foi boa.	Próximo. Ajudei o consumidor a provar o chinelo, mas não tive contato físico.
13	Não teve contato, manteve distância	Normal
14	Não teve contato. Distância profissional	Normal. Sem contato.
15	Não teve contato. A distância foi adequada	Não teve contato.
16	Não notou a distância. Não houve contato	Não teve contato.
17	Normal, de consumidor para vendedor.	Não teve contato.
20	Distância boa, normal	Não teve.
21	Não teve contato. Distância boa.	Não teve contato.
22	Houve o aperto de mão, que foi importante. A distância foi boa, não tão longe e não tão perto.	Aperto de mão. Porque já aconteceu da última vez que o consumidor estava na loja, e ele é mais comunicativo, adolescente, mais solto.
23	Sem contato. A distância foi boa, não ficou longe, mas não paparicou.	Não teve contato.

FONTE: Elaborado pela autora.

Os consumidores entrevistados em Porto Alegre consideram que a distância mantida foi boa, normal, adequada, profissional e “distância de consumidor-vendedor”. Vale destacar o cliente 12, que especificou que a distância boa é aquela com “1 metro aproximadamente”, medida essa dentro do intervalo proposto por Hall (1966).

O toque físico foi pouco destacado pelos entrevistados. O aperto de mão entre o consumidor 22 e o vendedor Marcos, ocorreu, pois, segundo ele, “já aconteceu da última vez que o consumidor esteve na loja, e ele é mais comunicativo, adolescente, mais solto”, e o cliente afirma que “houve o aperto de mão, que foi importante”. Esse resultado vai de encontro o estudo de Hornik (1992), que considera o toque como fator importante para determinadas situações sociais, como neste caso, o atendimento em loja.

Já as opiniões dos entrevistados na loja do Rio de Janeiro, são detalhadas no Quadro 28.

Quadro 28 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre a distância e contato físico no Rio de Janeiro

CONSUMIDOR	DISTÂNCIA E CONTATO FÍSICO	
	Opinião consumidor	Opinião vendedor
26	Teve beijo na saída. Me identifiquei com a vendedora que tive contato, 'bateu o santo'.	Houve beijinho. Adoro. É a satisfação máxima no atendimento
27	Natural. Certa distância têm respeito. Brasileiro é abusado, tapinha nas costas é um abuso!	Adoro! É importante. A relação fica mais leve, voto de confiança.
28	Não teve contato. A distância foi ótima para conversar.	O contato aproxima, e no caso do filho reforça que 'sou do seu tamanho'.
33	Boa. E com um homem é diferente, como cumprimentar uma vendedora?	Não houve.
40	Perto, mas boa.	Não houve.
29	Não reparou.	Não teve.
30	A distância foi próxima, mas essencial e sem contato físico.	Há uma afinidade maior. Às vezes os consumidores passam na loja para visitar o vendedor, não só para comprar. Se torna natural o contato.
32	Não teve contato, a distância foi excelente.	Teve um aperto de mão. Fico sem graça de dar beijo em mulher.
34	Não houve contato. A distância foi ideal.	Foi padrão.
35	Acho que não, o contato foi visual. Os nordestinos gostam de uma abordagem mais rica, com toque. Se vendedor me tocasse, eu não iria reclamar.	Distância normal, sem pressionar, deixei a consumidora à vontade.
36	Sem contato.	Não houve.
37	Respeitosa.	Não houve.
38	Legal, vendedora não pode pressionar o cliente.	Só no final, ganhei um aperto de mão.
39	Normal.	Foi normal.

FONTE: Elaborado pela autora.

Na loja do Rio de Janeiro, a distância foi considerada pelos consumidores como normal, legal, ideal, respeitosa, boa e natural. O entrevistado 38, atendido pela Maria, destaca que “a vendedora não pode pressionar o cliente”, já o cliente 30, considerou que “a distância foi próxima, mas essencial e sem contato físico”, em relação ao vendedor Diogo.

Nessa loja, houve a presença de maior contato físico, através do beijo de despedida entre vendedor e consumidor na saída da loja. A entrevistada 26, afirma que, pela sinergia que teve com a vendedora Luiza, “teve beijo na saída. Me identifiquei com a vendedora que tive contato, bateu o santo”. Para a consumidora 35, essa interação mais rica é valorizada em sua região, e não reclamaria se o vendedor a tocasse. Em contrapartida, a cliente 27, sugere que o brasileiro de forma geral é abusado, e que considera um absurdo o “tapinha nas costas” durante essa interação. Segundo Hornik (1992), a tolerância no toque pode variar de cultura para cultura.

Quando perguntados aos vendedores sobre essas interações, a Luiza destaca que quando há o “beijinho”, é sinal de satisfação máxima com o atendimento, e o Diogo, com o consumidor 30, ressalta que como ele sempre vai à loja então “há uma afinidade maior. Às vezes os consumidores passam na loja para visitar o vendedor, não só para comprar. Se torna natural o contato”.

As opiniões apresentadas indicam que a distância e o contato físico, dependem do perfil do consumidor e variam conforme o contexto cultural que o varejo está inserido. Quando o consumidor espera o toque, ele pode ser bem percebido, e quanto à distância, consideram importante o vendedor manter uma distância razoável no ambiente da loja.

4.3.4 Interação com a loja

Nas interações que ocorrem com a loja, foram analisados ambos os comportamentos, como os vendedores interagiram com a loja e como os consumidores o fizeram, apresentados detalhadamente nos parágrafos a seguir.

Nas interações que o eles possuem com a loja durante o atendimento, foram observados os comportamentos em relação à demonstração de produto, escolha de itens pela loja, interação com móveis e displays, e a utilização de ferramentas de comunicação para a venda. Na vez do consumidor, também foram analisados a prova de roupas/acessórios, se houve companhia para a interação com os produtos, e a solicitação de outras opções. Os resultados obtidos com as observações são apresentados na a Figura 20, divididos por parte do vendedor e do consumidor.

INTERAÇÕES	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE	RIO DE JANEIRO
INTERAÇÃO COM A LOJA (VENDEDOR)	Vendedor demonstra produto: sim (9) / não (2) Busca produtos na loja: sim (7) / não (4) Utiliza móveis, displays: sim (7) / não (4) Utilizam ferramentas de venda: não (11)	Vendedor demonstra produto: sim (11) / não (3) Busca produtos na loja: sim (11) / não (3) Utiliza móveis, displays: sim (11) / não (3) Utilizam ferramentas de venda: não (14)	Vendedor demonstra produto: sim (8) / não (7) Busca produtos na loja: sim (9) / não (6) Utiliza móveis, displays: sim (10) / não (5) Utilizam ferramentas de venda: não (15)
INTERAÇÃO COM A LOJA (CONSUMIDOR)	Consumidor procura produtos pela loja: sim (11) -- Sozinho: sim (8) Prova roupas/acessórios.: sim (6) / não (5) Pede outras opções: sim (10) / não (1) Interagem com móveis, displays: sim (10) / não (1) Interagem com ferramentas de venda: não (11)	Consumidor procura produtos pela loja: sim (8) / não (6) -- Sozinho: sim (6) Prova roupas/acessórios.: sim (10) / não (4) Pede outras opções: sim (10) / não (4) Interagem com móveis, displays: sim (11) / não (3) Interagem com ferramentas de venda: não (14)	Consumidor procura produtos pela loja: sim (12) / não (3) -- Sozinho: sim (8) Prova roupas/acessórios.: sim (10) / não (5) Pede outras opções: sim (11) / não (4) Interagem com móveis, displays: sim (14) / não (1) Interagem com ferramentas de venda: não (15)

Figura 20 – As principais interações com a loja no varejo de *surfwear*

FONTE: Elaborado pela autora.

Em 28 das 40 situações observadas, o vendedor demonstrou o produto ao consumidor, assim como na mesma proporção escolheu produtos pela loja, e utilizaram móveis e displays em tal demonstração. Em nenhuma das situações verificou-se o vendedor consultando ferramentas de comunicação, como catálogo e vídeos, para o atendimento.

Quando analisadas as interações por loja, merece destaque a loja do Rio de Janeiro, onde, em metade dos casos, os vendedores não interagiram com a loja, displays ou buscaram produtos. Já na loja de Porto Alegre e São Paulo, na maioria das situações, o vendedor demonstrou produtos e buscou itens pela loja para atender o consumidor. Para todos os casos observados em que o vendedor precisou se deslocar até o estoque para a busca de mais opções, o

vendedor sugeriu para que o consumidor ficasse à vontade na loja, com frases do tipo “vou buscar mais opções no estoque, mas fique à vontade, qualquer coisa é só me chamar”.

Já o consumidor no ambiente de loja, 31 deles escolheram produtos pela loja e a metade, procuraram sozinhos pelos itens, e provaram as roupas ou acessórios. Já, a interação com os materiais de comunicação, assim como com os vendedores, não foi constatada em nenhum caso. Se analisadas as interações conjuntas, foi constatado que os 21 consumidores que escolheram produtos pela loja, também provaram o item. É importante destacar que todos os que provaram produtos, demandaram outras opções ao vendedor. Esses resultados podem ser explicados por Zhang et al. (2014), que sugerem que se o consumidor interagir com o produto, maior é o engajamento com o item.

Em São Paulo, todos os consumidores escolheram produtos pela loja, e quatro deles tiveram ajuda para a procura, tanto do vendedor quanto do acompanhante. Todavia, apesar dessa forte interação com o ambiente, somente metade deles provaram o item. Na loja de Porto Alegre, os clientes não apresentaram o perfil de procurarem por produtos, e no Rio de Janeiro, indicam ter uma postura mais participativa, onde a maioria procura itens em loja, interage com os displays, provam e pedem outras opções ao vendedor.

Com os resultados da pesquisa, verifica-se que os vendedores apresentam um comportamento muito parecido em todas as lojas, onde demonstram produtos, buscam item pela loja e estoque, utilizam os móveis e displays. E por parte do consumidor, a maioria dos observados procurou produtos pela loja, logo interagindo com os móveis e displays, provam os itens e pedem outras opções aos vendedores. Importante também destacar que em todos os momentos que o vendedor foi até o estoque para buscar produtos, o consumidor interagiu com o ambiente enquanto esperava pelo retorno dele.

Para compreender as diferentes visões sobre esses comportamentos, o Quadro 29 detalha as opiniões identificadas na loja de São Paulo.

Quadro 29 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre as interações com a loja em São Paulo

INTERAÇÃO COM A LOJA		
CONSUMIDOR	Opinião consumidor	Opinião vendedor
6	Boa sim. Bem sinalizado.	Consumidor bem familiarizado com os produtos.
7	Boa. Bem visível	Pesquisando. Olhou tudo.
5	Produtos muito visíveis	Não observou
8	Muito amontado. Todos os shorts juntos, por ex.	Estava à vontade na loja.
9	Boa.	Consumidor focou onde queria. Não explorou muito outras coisas na loja.
10	Entrei pelo pouco produto mas nas outras paredes havia muita coisa.	Consumidor estava à vontade
11	Sim. Boa.	Consumidor viu produto sozinho.

FONTE: Elaborado pela autora.

Em São Paulo, a maioria dos consumidores considera que a disposição de produtos na loja é boa e os produtos estão visíveis, com ressalva do cliente 8 que considerou “muito amontado” essa organização, e o 10, que se impressionou com a quantidade de produtos depois que entrou na loja. O cliente 6 apresentou um comportamento diferente de todos os pesquisados, pois pegou produtos que estavam na prateleira, olhou, dobrou e devolveu no mesmo lugar.

Na opinião dos vendedores, quando o consumidor está pesquisando, ele “olha tudo”, assim como sugerem que os clientes (6, 8, 10 e 11) estão à vontade no ambiente da loja. Vale destacar que a vendedora Carla não observou como o consumidor interagiu com a loja.

Na loja de Porto Alegre, as opiniões foram mais detalhistas e são apresentadas no Quadro 30.

Quadro 30 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre as interações com a loja em Porto Alegre

INTERAÇÃO COM A LOJA		
CONSUMIDOR	Opinião consumidor	Opinião vendedor
12	Muito boa. ótima.	Okay
13	Tá legal.	Consumidor se interessou por bermuda, mas não quis provar.
14	Gostei bastante do layout da loja, principalmente das promoções. Vi entrevista do CEO do Brasil na Band, falando sobre expansão do negocio.	Consumidor disse que iria viajar, então ofereci mais produtos. Tem consumidor que preferem buscar produtos pela loja. Eu não vi que o cliente pegou outros produtos pela loja.
15	Tá bom. Mas sem experiência de compra	Não teve interação, foi direto no boné e mostrei o produto.
16	Legal.	Não teve interação com outras coisas
17	Bem legal. Não vieram comprar e as opções fizeram comprar	Super bem. Não quiseram ver mais nada, comprou o que provou.
20	Ótimo, diferente. Quadros e enfeites chama a atenção	Pai mais à vontade que filha
21	Deveria ter mais produtos para todos os gostos.	Só interagiu com mochilas
22	Organizado, separado, fácil de achar	Boa. Consumidor falou o que ele queria
23	Muito bom. Organizado. Separado por seções. Tem tamanhos no estoque quando precisa.	Provou e não deu certo.

FONTE: Elaborado pela autora.

Para os consumidores em Porto Alegre, a disposição de produtos foi considerada boa, legal, ótima, muito boa e organizada. Os entrevistados 22 e 23 reforçam o proposto por Corte et al. (2008), que em um ambiente organizado é mais fácil de localizar produtos. O entrevistado 17 destaca que “não vieram comprar e as opções fizeram comprar”.

Porém, para o cliente 15, o ambiente “tá bom, mas sem experiência de compra”, e na opinião da consumidora 20, os “quadros e enfeites chamam a atenção”, e reforça a importância dos sinais, símbolos e artefatos no ambiente de serviço como proposto por Bitner (1992).

Quando o consumidor pediu opções de produto, também perguntou pela opinião do vendedor, como a entrevistada 23, que indagou o Lucio, “será que meu namorado vai gostar?”.

A respeito dos vendedores, a Francisca destaca que não “viu” o consumidor 14 buscar outros produtos pela loja, e em alguns casos, o cliente interagiu somente com o item que estava procurando, como afirmado pelos vendedores nos entrevistados 15, 16 e 21.

Por fim, as opiniões dos entrevistados na loja do Rio de Janeiro sobre as interações com o ambiente da loja são apresentadas no Quadro 31.

Quadro 31 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre as interações com a loja no Rio de Janeiro

INTERAÇÃO COM A LOJA		
CONSUMIDOR	Opinião consumidor	Opinião vendedor
26	Bacana, loja atendida.	Interagiu bem com a loja e produtos.
27	Tá bom, fácil de se achar.	Olhou tudo. Reclamou de preço e falou da política do país.
28	Não prestou atenção.	Interagiu mais com filho, pois tem o maior poder de escolha. O pai compra e filho não usa.
33	Fiquei meio perdido, mas é bem dividido em masculino e feminino.	Filho olhou a loja inteira. O bom é que estava focado e olhando as coisas para comprar.
40	Gostou.	Boa, se dividiram pela loja.
29	Boa. Separada por tamanho.	Parece que gostou, ficou interessada.
30	Muito boa.	O consumidor é viciado na marca, levou produto em tamanho maior.
32	Tá boa.	Ela estava mais interessada que os filhos na loja.
34	Produto faltou o tamanho, mas vendedor disse que vão chegar mais opções.	Consumidor já é cliente da loja, facilitou pois já conhece o espaço.
35	Poderia ser menos confuso, tem muito produto para pouco espaço. Deveria ser mais categorizado, tudo muito junto.	Gostou da loja. Consumidor só não comprou mais porque não tinha tamanho.
36	Boa.	Se mostrou interessada, só queria um presente. Acompanhantes gostaram da promoção.
37	Interessante, os produtos estão bem visíveis.	Interagiu muito pouco.
38	Bacana. Estava fora da loja e entrei pelo produto.	Consumidor ia comprar só uma peça e com o desconto, acabou levando mais um produto.
39	Poderia ter menos produto, não é fácil de enxergar as opções.	Não interagiu muito, só viu uma arara.

FONTE: Elaborado pela autora.

Sobre a disposição de produtos e o ambiente da loja, os consumidores consideraram a loja bacana, fácil de achar, boa e interessante. O consumidor 38 ressalta que “bacana. Estava fora da loja e entrei pelos produtos”, e a cliente 26 considera a “loja atendida”. Porém, foi na loja,

foi onde houve a maior constatação de insatisfações com o ambiente, com destaque para os consumidores: 33, que afirma “fiquei meio perdido, mas é bem dividido em masculino e feminino”; 35, que considera o “espaço confuso”, e o 39 que sugere “poderia ter menos produto, não é fácil enxergar as opções”.

O entrevistado 38 despertou a atenção na pesquisa, pois provou as opções de produto fora do provador, na área de vendas da loja, e a cada peça, perguntava para a vendedora Maria, “e aí, o que você achou?”.

Na opinião dos vendedores, os consumidores interagiram bem com o ambiente da loja, como a vendedora Luiza afirma da cliente 27, que “olhou tudo”, e do cliente 33, que “estava focado e olhando as coisas para comprar”. Em relação ao produto, o vendedor Diogo ressalta que o consumidor 30 é “viciado na marca, levou produto em tamanho maior”. Para a vendedora Maria, os clientes 37 e 39 interagiram muito pouco com a loja.

As opiniões dos consumidores e vendedores apresentadas sugerem que, dentre as interações avaliadas até o momento, esse item foi o que apresentou a maior quantidade de críticas se comparado com os demais, que avaliaram mais os aspectos pessoais do relacionamento vendedor-consumidor, e não o ambiente em si.

A opinião geral dos entrevistados é que, a disposição de produtos e ambiente das lojas é boa, porém deve-se atentar para a quantidade de produtos expostos e para a falta de experiência de compra. É válido destacar que, assim como sugerido por Lam (2001), os consumidores mais novos, são aqueles que mais valorizam os aspectos tangíveis do ambiente, como também foi identificado na pesquisa em questão, com aqueles que visitaram a loja pela primeira vez.

Os resultados da pesquisa indicam que, pode existir relação entre a orientação do serviço e a interação do consumidor com a loja, visto que se a postura for de “deixá-lo à vontade” no ambiente, a busca de produtos partindo do cliente pode ser mais frequente, resultando em maior interação com as características tangíveis do ambiente. O cliente quando vai até o provador, no entanto, frequentemente pede opções ao vendedor, e essas solicitações sugerem que o vendedor conhece a loja e estoque para atender rapidamente. Além do que, os consumidores apresentaram maior foco na interação com a loja e produtos, quando sabiam o que estavam procurando.

4.3.5 Outros participantes

Nas interações relacionadas a outros participantes, foram observados os encontros dos vendedores e consumidores com o pessoal de suporte da operação da loja, como os caixas, estoquistas, gerente, outros vendedores, e outros consumidores presentes na loja, como resumido na Figura 21. As opiniões dos agentes sobre os demais envolvidos foram apresentadas a seguir.

INTERAÇÕES	SÃO PAULO	PORTO ALEGRE	RIO DE JANEIRO
OUTROS PARTICIPANTES	Pessoal de suporte: participa no atendimento: sim (8) / não (3) -- Quem: caixa, outros vendedores, gerente. Outros consumidores: sim (7) / não (4) -- Quem: outros consumidores e acompanhantes.	Pessoal de suporte: participa no atendimento: sim (9) / não (5) -- Quem: gerente, caixa, estoquista. Outros consumidores: sim (9) / não (5) -- Quem: acompanhantes.	Pessoal de suporte: participa no atendimento: sim (13) / não (2) -- Quem: outros vendedores, caixa. Outros consumidores: sim (10) / não (5) -- Quem: outros consumidores e acompanhantes.

Figura 21 – As principais interações com outros participantes no varejo de *surfwear*

FONTE: Elaborado pela autora.

Nas situações observadas, a participação do pessoal de suporte foi constatada em 30 de 40 delas, com destaque o gerente de vendas, caixa e vendedores como os mais frequentes, sendo que, os consumidores interagiram com mais de um funcionário da loja em cada atendimento. A presença de outras pessoas foi notada em mais da metade dos casos, 26 situações no total, e o acompanhante esteve presente em 13 momentos, como os pais, cônjuges e amigos.

Em São Paulo, 8 consumidores interagiram com o pessoal de contato, sendo que, em quatro deles o contato foi com o caixa, e nos demais, com o gerente da loja e outros vendedores. Nessa loja, o contato do consumidor com outros vendedores ocorreu com maior frequência do que nas demais. Enquanto em Porto Alegre, o gerente da loja esteve presente no atendimento de 8 consumidores, e o estoquista também interagiu com o cliente, pois estava em loja e este lhe consultou diretamente.

Os resultados apresentados sugerem que, no varejo estudado a participação do pessoal de contato durante o atendimento ao consumidor é ativa, sendo esse contato mais frequente com o gerente e os caixas. A participação ativa de outras pessoas da equipe foi investigada por Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003), que alertam para a importância de uma equipe participativa na prestação do serviço ao consumidor. A presença de outros consumidores nesse varejo foi constatada na maioria dos casos, e com a predominância do acompanhante.

Para compreender como os consumidores e vendedores analisaram essas interações, o Quadro 32 apresenta as opiniões coletadas na loja de São Paulo.

Quadro 32 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre outros participantes em São Paulo

CONSUMIDOR	OUTROS PARTICIPANTES	
	Opinião consumidor	Opinião vendedor
6	Não notou. Caixa foi muito atencioso	Não sabe avaliar.
7	Não houve.	Não havia.
5	Não houve.	Não havia.
8	Não notou.	Não percebeu.
9	Não notou.	Não atrapalhou.
10	Não notou.	Não sabe avaliar
11	Não havia.	Não atrapalhou. Interagir com outros quebra o gelo

FONTE: Elaborado pela autora.

Na opinião dos entrevistados, a presença de outros participantes não foi notada pela maioria dos consumidores, exceto pelo 6 que destaca que a interação com o pessoal de suporte, e diz que o “caixa foi muito atencioso”. E quanto aos vendedores, dois deles não souberam avaliar as interações com outras pessoas, e a Rafaela destaca que “interagir com outros quebra o gelo” se referindo a interação entre consumidores na loja.

Na loja de Porto Alegre, as opiniões foram mais detalhadas e são apresentadas no Quadro 33.

Quadro 33 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre outros participantes em Porto Alegre

OUTROS PARTICIPANTES		
CONSUMIDOR	Opinião consumidor	Opinião vendedor
12	Não havia.	Consumidor pediu opinião para o pai e então passei a falar com o pai também.
13	Com loja sem ninguém é melhor, ou a loja fechada. Me sentiria mais especial.	Ter outros consumidores não atrapalhou.
14	Não prestei atenção direito. Mas compraram boné né?	Não notou.
15	Não havia.	Não havia.
16	Não notou.	Não notou.
17	Não percebi. Foi rápido e não prestei atenção em outras pessoas	Não atrapalhou.
20	Foi tranquila.	Estoquista mostrou produto.
21	Não notou.	Não havia.
22	Não havia.	Amigo, estava neutro.
23	Gerente nunca dá atenção, e na loja deu. Gostei que ele deu atenção.	Amigas palpitarão.

FONTE: Elaborado pela autora.

Em Porto Alegre, alguns consumidores não notaram a presença de outras pessoas, como destaca a cliente 17 “não percebi. Foi rápido e não prestei atenção em outras pessoas”. Para o consumidor 13, a presença de outras pessoas na loja não é vista de forma positiva, e afirma que “com a loja sem ninguém é melhor, ou a loja fechada. Me sentiria especial”. E a equipe de suporte também comentada pela entrevistada 23, com a seguinte declaração: “gerente nunca dá atenção, e na loja deu. Gostei que ele me deu atenção”. Na opinião dos vendedores, ter outros consumidores em loja pode não atrapalhar a venda, como afirmado pela Francisca, mas que podem ser influenciados pelos acompanhantes, segundo o vendedor Lucio, com a afirmação, “amigas palpitarão”.

Por fim, no Rio de Janeiro, as diferentes opiniões sobre os outros participantes em loja são apresentadas no Quadro 34.

Quadro 34 – Opiniões dos consumidores e vendedores sobre outros participantes no Rio de Janeiro

CONSUMIDOR	OUTROS PARTICIPANTES	
	Opinião consumidor	Opinião vendedor
26	Não, haviam poucas pessoas, não prestei muita atenção.	Não atrapalhou.
27	Entraram 2 pessoas, meninos, mas não atrapalharam.	Não atrapalharam. Pedi licença para consumidor quando fui atender o outro que chegou.
28	Não havia.	Não havia.
33	Havia 2 outras pessoas, certo?	Não reparei.
40	Sim, acompanhantes.	Não havia.
29	Não notou.	Ela veio focada. Não ia mudar muito o consumo dela, pois era para presente.
30	Percebi que haviam outros consumidores, mas não atrapalhou.	O consumidor me incentivou para atender outros clientes.
32	De maneira sutil.	Não havia.
34	Não havia.	Não havia.
35	Não havia.	Não havia.
36	Sim, entraram perguntando algo.	Estou aprendendo a lidar com vários consumidores ao mesmo tempo.
37	Não houve problema, vendedora finalizou tranquila a venda.	Não atrapalhou atender outro consumidores.
38	Não havia.	Não havia.
39	Não havia.	Não havia.

FONTE: Elaborado pela autora.

Dos consumidores no Rio de Janeiro, apenas 29 alegou não notar a presença de outras pessoas em loja. Para os outros, a presença quando existiu foi notada. O entrevistado 30 destaca que

“percebi que havia outros consumidores, mas não atrapalhou”, e o 27, detalha que “entraram 2 pessoas, meninos, mas não atrapalharam”.

Diferentemente das outras lojas, os vendedores destacam nas entrevistas que interagiram com outros consumidores ao mesmo tempo, mas que “avisaram” o cliente que iriam atender outras pessoas. A Luiza afirma que “pedi licença para o consumidor quando fui atender o outro que chegou”, o Diogo complementa dizendo que o “consumidor me incentivou para atender outros clientes”.

Posto os resultados obtidos nas diferentes lojas, pode-se sugerir que de maneira geral, a presença de outros consumidores não foi expressivamente notada pelos entrevistados. Todavia, quando há tal presença, os vendedores avisam os clientes que irão atender outra pessoa, e dessa forma, não atrapalhar o atendimento. A participação do pessoal de suporte foi destaca pelos consumidores, e se ocorrer de forma agradável, pode ser bem avaliado pelo público em questão.

A apresentação de todas as opiniões sobre as interações e maior entendimento de como os vendedores e consumidores interagem no varejo em questão, permite o desenvolvimento das análises como discutido no item a seguir.

4.4 Principais análises sobre as interações e as opiniões dos vendedores e consumidores no varejo de *surfwear*

Neste tópico é apresentada a análise sobre as interações e opiniões dos vendedores e consumidores que foram coletadas no varejo pesquisado. As análises e detalhamento das interações vão de encontro ao objetivo proposto nessa pesquisa, o de **investigar as interações que ocorrem entre o vendedor e consumidor no varejo do segmento *surfwear***. Para facilitar o entendimento dos resultados da pesquisa e análise de cada interação, a Figura 22 apresenta o resumo das informações tratadas nos parágrafos a seguir.

ABORDAGEM	ATENDIMENTO E COMUNICAÇÃO	DISTÂNCIA E CONTATO FÍSICO	INTERAÇÃO COM A LOJA	OUTROS PARTICIPANTES
Observação: iniciada pelo vendedor, na entrada da loja, vendedor se apresenta e pergunta nome do consumidor.	Observação: disponibilidade para o atendimento, têm sorriso natural, mantêm contato visual, falam em voz alta e respondem a diversas perguntas	Observação: pouco contato físico, e consumidor pode iniciar o contato. Quando houve foi aperto de mão, “beijinho” e “tapa nas costas”. Distância mantida foi normal.	Observação: consumidor busca produtos pela loja, provam itens e pedem outras opções. O vendedor demonstra e procura produtos na loja e no estoque.	Observação: participação ativa da equipe de suporte (caixa, gerente e outros vendedores). Consumidores estavam com acompanhantes.
Entrevistas: boa, normal, legal, tranquila e objetiva. “Apresentou a loja, me deixou à vontade, não ficou em cima, eu que a chamei depois” “Como todas as outras vendedoras de loja, foi normal. Deu bom dia, posso ajudar”.	Entrevistas: boa, normal, ótima, legal, tranquila, formal e excelente. “Falou o que eu queria ouvir” “Me deixou à vontade, e mostrou outras opções” “Consumidor tímido”	Entrevistas: necessária, ideal, ótima, profissional, “distância de consumidor-vendedor”. “Tem que manter distância. Loja de surf tem que ficar livre. Não gosto que vendedor fique em cima” “1 metro aproximadamente” “Beijinho”.	Entrevistas: loja organizada, produtos visíveis, muito produto, espaço confuso. “Olha tudo” “Tá bom, mas sem experiência de compra” “Quadros e enfeites chamam a atenção”	Entrevistas: “Caixa foi muito atencioso” “Gerente nunca dá atenção, e na loja deu” “Foi rápido e não prestei atenção em outras pessoas” “Percebi que havia outros consumidores, mas não atrapalhou” “Pedi licença para o consumidor”
Análise: vendedores iniciam a abordagem e cumprimentam o consumidor na entrada da loja. Tentar entender o perfil do consumidor, que valorizam quando o vendedor trata pelo nome. O foco na abordagem é deixar o consumidor à vontade em loja, que pode resultar em opiniões positivas. O atendimento deve ser personalizado e não padronizado.	Análise: vendedores estão disponíveis para a interação, visto que estão sorrindo, mantêm contato visual com o consumidor, e falam com dinamismo na voz. Os consumidores conversam sobre diversos assuntos e perguntam mais sobre preço, produto e disponibilidade do item. Deve existir pré-disposição para a interação ou pode dificultar a comunicação, além de importante conhecer o perfil do consumidor.	Análise: a frequência e intensidade do contato físico pode variar de acordo com a cultura do consumidor e vendedor, e pode ser mais próxima (beijo no rosto) ou tradicional (aperto de mão). A distância entre eles pode variar entre o pessoal e social.	Análise: vendedores com habilidade para demonstração de produto e busca de itens pela loja e estoque. Os consumidores também interagem com a loja, provam os itens e frequentemente, pedem mais opções. A interação com a loja pode ser estimulada pelos seus atributos tangíveis (decoração, organização visual) e intangíveis, como a experiência. Consumidores são mais criteriosos.	Análise: consumidor es interagem com outras pessoas da equipe, e que são bem avaliados quando acontece o contato. Eles vão até a loja acompanhados e consideram que outras pessoas no mesmo ambiente não atrapalham. Alguns consumidores não perceberam a presença de outras pessoas. Os vendedores precisam saber administrar a demanda. Há permissão do consumidor para outro atendimento.

Figura 22 – Resumo e análise das principais interações vendedor-consumidor no varejo de *surfwear*

FONTE: Elaborado pela autora.

No varejo em questão, a abordagem fora iniciada pelo vendedor logo que o consumidor chegou à loja, se apresentou e perguntou o nome do cliente. Essa atitude do vendedor confirma os estudos de Naylor e Frank (2000), onde no varejo de eletrônicos, o funcionário também iniciou a interação com o consumidor. Darian, Tucci e Wiman (2001) destacam que as abordagens podem ocorrer na entrada da loja, assim como fora constatado na pesquisa.

Já perguntar o nome do consumidor, pode resultar em maior interesse para a venda, como sugerido por Beatty et al. (1996). Bem avaliadas, as abordagens podem ser do tipo focada no consumidor (DEL VECCHIO et al., 2003), com foco em deixá-lo à vontade na loja, entender suas necessidades e personalizar o atendimento (MITTAL; LASSAR, 1996). Merece atenção, o atendimento ser igual ao de outras lojas (FABI; SETTE, 2008), constatado por consumidoras atendidas por vendedoras que afirmaram utilizar algum roteiro. Esse comportamento automático foi percebido pelos consumidores da pesquisa, e segundo Fabi e Sette (2008), não é o esperado por eles no varejo.

No que tange a comunicação e atendimento, foi observado que os vendedores utilizam sua expressão facial através do sorriso, expressado de forma natural, e pode indicar a autenticidade no sorriso, como estudado por Grandey et al. (2005). O contato visual é frequente com o consumidor e geralmente o tom de voz do vendedor é mais alto que o normal. Com breve analogia com o varejo de automóveis, para Babin, Boles e Darden (1995), os vendedores que sorriem frequentemente e constantemente, pertencem aos perfis típico e insistente.

Quando estão interagindo, as informações mais solicitadas pelos consumidores foram o preço, disponibilidade do item no estoque e atributos do produto, na ordem em que mais apareceram na pesquisa. Baron, Harris e Davies (1996) constataram que a disponibilidade do item havia sido o mais consultado, e para Erdem, Oumlil e Tuncalp (1999) o preço foi o fator identificado como o menos importante. As perguntas mais relacionadas ao valor dos produtos podem ter influência do período em que a pesquisa foi aplicada, pois por se tratar de liquidação, os consumidores confirmaram mais os preços dos itens.

O alinhamento entre o discurso do vendedor e expectativas do consumidor é importante, e tal sintonia é reconhecida pelos consumidores. Os resultados indicam que os vendedores entendem o perfil dos consumidores antes de iniciar a venda (ETGAR; JAIN; AZAIRWAL,

1978; WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990), e os deixam à vontade na loja, com forte orientação para o consumidor (GOFF et al., 1997; KEILLOR; PARKER; PETTIJOHN, 2002; SINGH; KOSHY, 2012).

Os elogios ao consumidor, também estudados por Basso, Santos e Gonçalves (2014), na pesquisa em questão, partiram de vendedores mais experientes. Pode-se sugerir que os consumidores são considerados os controladores dessa interação, e podem decidir se abrir ou não para essas trocas com o vendedor.

Sobre a distância e contato físico, foi constatada baixa frequência nessa interação, e grande variação de acordo com o contexto cultural que o consumidor está inserido (HORNIK, 1992). Para os consumidores que afirmaram satisfação com o toque, os estudos de Orth, Chaameva e Brand (2013) indicam que pode haver maior necessidade de toque por parte do cliente em diferentes culturas. Quando ocorre qualquer contato físico, pode partir do consumidor e do vendedor, sendo no início da venda, com o aperto de mão, ou ao final, com tapa nas costas e beijos no rosto.

A distância física na pesquisa foi avaliada pela opinião dos consumidores, que classificaram como de “consumidor-vendedor” quando os vendedores não ficaram próximos. As observações sugerem que essa distância seja automática quando estão interagindo, e se comparado com as classificações de Hall (1966), mesmo sem a mensuração exata das distâncias, pode-se indicar que variaram entre as distâncias pessoal e social, com mínimo de 45 cm e até 3,6 metros entre as pessoas.

Nas interações com a loja e produtos, o consumidor busca produtos pela loja, prova itens e pede outras opções, como também verificado por Zhang et al. (2014). A organização do ambiente foi destacado por alguns entrevistados, e segundo Corte et al. (2008), pode ficar mais fácil do consumidor encontrar o que procura. Todavia, para outros clientes, o ambiente estava com muito produto, sem organização de categorias e difícil de encontrar o que precisas.

Os atributos físicos da loja foram mais bem avaliados pelos consumidores que visitavam o local pela primeira vez, e de acordo com Lam (2001), neste momento eles não conhecem outras características do varejista, então valorizam mais esses aspectos. Os resultados

sugerem que houve uma boa primeira impressão do ambiente da loja pelos consumidores (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2013). Os entrevistados também destacaram a presença de elementos que remete ao *surf* e que despertam a atenção. Para Bitner (1992), os sinais, símbolos e artefatos são dimensões importantes do ambiente de serviços, e devem estar de acordo com o perfil do varejista.

Os vendedores também interagem com a loja em busca de produtos, e para tal pesquisa de opções para o consumidor, mostra-se relevante entender o perfil e necessidade do consumidor para uma oferta adequada e objetiva durante a venda, além de conhecer a localização de produtos e disponibilidade de estoques a procura em loja. A habilidade do vendedor de reconhecer os diferentes perfis de consumidores foi também investigada por Williams, Spiro e Fine (1990), e constatada na pesquisa com os vendedores que entenderam o que o consumidor buscava em loja.

De maneira geral, pode-se sugerir que ambos apresentam uma postura ativa na interação com o ambiente da loja, o que merece atenção como já mencionado por Bitner (1992), pois deve agradar a todos os envolvidos no momento do serviço.

Por fim, sobre os outros participantes, foram constatadas interações entre os consumidores e o pessoal de suporte da operação, com destaque para o caixa e gerente. A participação de outras pessoas da equipe é extremamente importante na prestação do serviço, como sugerido por Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2003). Já a presença do acompanhante foi confirmada na pesquisa, assim como por Zhang et al. (2014), e sugere que o consumidor no varejo em específico, conta com a ajuda de conhecidos para o processo e decisão de compra. Diferentemente da literatura, não fora registrado nenhum momento com a loja cheia de consumidores e que indicasse o *crowding* e influenciasse no serviço, como destacado por Brandão, Parente e Oliveira (2010).

Brandão e Parente (2012), Brandão, Parente e Oliveira (2010) e Zhang et al. (2014), alertam para a importância dos vendedores em conseguirem administrar seu serviço, em decorrência de uma variação do fluxo de pessoas na loja. Essa gestão foi constatada na pesquisa, onde os vendedores pediram “licença” ao consumidor antes de abordarem outro cliente. Os clientes

ainda destacam que a presença de outras pessoas não influenciou na sua experiência em loja, sendo que em alguns casos, os consumidores nem sequer notaram a presença de outros.

5. DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida teve como principal propósito responder à seguinte questão-problema: **como ocorrem as interações entre os vendedores e consumidores no varejo do segmento *surfwear*?**. Para tal, como o apresentado, foram realizadas as investigações através das observações e entrevistas, com a ênfase nas variáveis humanas para compreender seu perfil e como interagem quando estão no ambiente de serviços. Os resultados e análise seguem que as opiniões são congruentes entre os participantes quanto ao serviço e o acontecimento das interações apresentadas nos parágrafos a seguir na sequência em que foram analisadas.

De acordo com as entrevistas, o serviço do varejista parece estar dentro das expectativas dos consumidores do segmento, sem qualquer ruído durante o atendimento ou notável insatisfação. As interações entre vendedor e consumidor que levaram a essas opiniões, ocorreram com maior e menor intensidade, e variaram conforme o perfil do cliente, motivação para a compra e a postura do vendedor. Nas 40 situações observadas, com exceção da abordagem, que ocorreu no início de todos os contatos, e do contato físico mais frequente no começo ou final do atendimento, não foi possível estabelecer um parâmetro nos acontecimentos para as demais interações, e que fosse cabível propor uma sequência para esses momentos entre vendedor e consumidor.

PERFIL DOS VENDEDORES E CONSUMIDORES

O perfil dos vendedores, apesar de similar, acarreta em diferentes opiniões e posturas, que precisam ser levadas em consideração pelo varejista, pois vão de encontro aos comentários dos consumidores e comportamentos observados. Os vendedores entrevistados indicaram que compreendem seu papel na prestação do serviço (SOLOMON et al., 1985), o de ajudar e orientar o consumidor em loja, para que realize compras e saia satisfeito da loja. Aliado à clara definição dos papéis, os vendedores enfatizam a orientação para o consumidor (KEILLOR; PARKER; PETTIJOHN, 2000; SINGH; KOSHY, 2012), com o objetivo de

deixá-lo à vontade no ambiente da loja, como foi sugerido por eles e confirmado nas entrevistas com os consumidores.

O perfil de consumidores diversificado reforça a necessidade do vendedor em desenvolver a habilidade para lidar com os diferentes tipos de clientes, e se aplicado ao mercado, isso sugere que os varejistas não devem enfatizar apenas um tipo de consumidor em seus treinamentos, mas sim, orientar os vendedores para como mapear as principais diferenças, e fornecer argumentos para lidar desde os adolescentes até as famílias, com pouca ou muita instrução, e tratar sobre diversos assuntos.

Goff et al. (1997) pontuam que, o varejista bem sucedido, é aquele que entende o que os consumidores esperam dos seus vendedores no mercado em que atuam, e se certificam de que sua equipe atinge, ou melhor, ultrapassa as expectativas. Sum e Hui (2009) reforçam o desafio em oferecer um serviço com qualidade no varejo de roupas e acessórios, fator este que pode se tornar em diferenciação e consequente vantagem estratégica no cenário competitivo.

Para futuras pesquisas sobre os perfis dos vendedores e consumidores no varejo, pode-se explorar como as interações ocorrem de acordo com gênero, visto que distribuição equilibrada de gêneros da pesquisa, e as interações terem ocorrido entre todos, homem-mulher, homem-homem, mulher-mulher. Podem também, ser analisado o perfil por grupo de similaridade, organizados por idade, renda, etc., como os *clusters* criados por Zhang et al. (2014). Outra sugestão é entender a opinião dos consumidores quanto à aparência física do vendedor, para verificar se existem diferenças entre a avaliação do consumidor para as características mais marcantes de um vendedor com boa *versus* má aparência.

A ABORDAGEM

Ao chegarem às lojas, os consumidores logo são abordados pelos vendedores. Na pesquisa, essa interação se deu na entrada do varejista (DARIAN; TUCCI; WIMAN, 2001), assim que o cliente entrou no ambiente. Mas eles possuem perfis diferentes, e consequentemente, esperam diferentes abordagens e posturas dos vendedores. A observação sugere que os vendedores iniciam a interação, onde se apresentam e perguntam o nome dos clientes

(NAYLOR; FRANK, 2000), sequência que, todavia, pode ser considerada pelos clientes como um comportamento mecânico do funcionário (FABI; SETTE, 2008).

Tal postura sugere, que talvez desta forma, o vendedor consiga criar um padrão de comportamento na fase inicial da venda, e se sintam mais confortável para o contato. Pesquisas futuras podem analisar a resposta do consumidor a uma postura totalmente diferente do vendedor, sem cumprimentos ou apresentações, ou mesmo quando ele for abordado por outro funcionário, como o caixa, gerente ou estoquista, logo no começo da interação. Para os varejistas, o importante é avaliar se os vendedores conseguem entender o perfil dos clientes antes de iniciarem a interação, garantindo menor ruído no contato bem como, uma possível maior personalização das boas-vindas (MITTAL; LASSAR, 1996).

O ATENDIMENTO E A COMUNICAÇÃO

No varejo investigado, pode-se sugerir que os vendedores apresentaram um perfil adaptativo de venda (GIACOBBE et al., 2006; ROMÁN; IACOBUCCI, 2010), onde alteram sua postura e conteúdo da comunicação de acordo com o estilo do consumidor. Em relação aos assuntos conversados, além das perguntas sobre preço, produto e disponibilidade em estoque, outros diversos temas foram abordados, como viagens e política. Esse detalhe, se analisado sob a ótica de Haas e Kenning (2014), reforça a importância dos consultores de vendas, que são essencialmente vendedores, mas que conseguem trabalhar outros aspectos do momento da venda, a partir de treinamentos específicos e melhor remuneração.

A relação entre perfil e interações confirmou-se com a verificação de vendedores que detalharam seu roteiro de atendimento nas entrevistas e na prática também o executaram. Alguns consumidores entrevistados perceberam essa mecanicidade, e consideraram que o atendimento foi igual ao de outras lojas, indo ao contrário do mencionado por Fabi e Sette (2008), que sugerem que os clientes esperam um atendimento menos formal e mais relacional. É importante destacar que as interações, de forma geral, dependem da disponibilidade de todos os envolvidos para que ocorram de forma satisfatória, pois foram registradas situações onde o vendedor não conseguiu interagir com o consumidor para conversar, se apresentar, mostrar produtos, etc.

Mas, para outro grupo de entrevistados, os atendimentos atingiram as expectativas, e em alguns casos, foi destacada a habilidade do vendedor, de compreender o perfil e demanda do consumidor e atendê-lo de forma objetiva (SOLOMON et al., 1985; WILLIAMS; SPIRO; FINE, 1990). Apesar dessa ressalva quanto ao estilo de atendimento, o serviço da loja foi avaliado como bom e acima da média, confirmando o objetivo de alguns vendedores de oferecerem um serviço diferente da concorrência, e que agrade os clientes.

Os estudos futuros com essa interação poderiam investigar se há sinais comportamentais dos consumidores quando estão conversando ou sendo atendidos, que indique maior ou menor satisfação com o vendedor, e dessa forma, ainda exista tempo para adaptar o contato e personalizar a interação. Pesquisas complementares também podem ser conduzidas para verificar a reação dos consumidores em situações com um atendimento passivo *versus* ativo e uma comunicação agressiva *versus* calma.

A DISTÂNCIA E O CONTATO FÍSICO

Os vendedores e consumidores interagem de forma similar em relação à distância e contato físico, com algumas especificidades culturais, como o caso da loja do Rio de Janeiro, onde foram constatadas as maiores aproximações físicas, através do beijo na saída, e que foi bem avaliado pelos clientes. Na opinião dos vendedores, quando o cliente “abre” essa porta para o contato físico, pode significar que houve maior identificação com o funcionário. O contato visual também merece atenção, onde o vendedor que acompanha visualmente o cliente em loja pode captar momentos de interação com produtos que dê oportunidade de maior contato com o consumidor.

Os resultados sugerem que é importante que o vendedor compreenda o perfil do consumidor quanto à distância, visto alguns clientes afirmaram que a distância “consumidor-vendedor” é essencial durante o atendimento. Cabe reforçar, que a pesquisa teórica feita sobre a distância, identificou poucos estudos aplicados ao varejo com o enfoque de Hall (1966), talvez pela dificuldade de mensurar esse fator quando as pessoas estão dentro de ambientes comerciais de forma convencional, ou seja, sem o auxílio de ferramentas tecnológicas. Pesquisas futuras podem se dedicar esse assunto, e com o suporte da tecnologia, identificar como se dão essas

distâncias no varejo, e ainda se há relação entre gênero do consumidor e a distância que mantém do vendedor.

A INTERAÇÃO COM A LOJA E PRODUTOS

Dentre as variáveis pesquisadas, a avaliada com maior criticidade pelos consumidores foi o ambiente, e que devido à constatada ampla interação por parte do consumidor, merece atenção do varejista para detalhes da loja, como a presença de sinais e símbolos (BITNER, 1992), exposição de produtos e a organização de displays. Quando a busca por produtos é focada, o consumidor declara que já sabia o que queria comprar, porém, há aqueles que interagem com a loja inteira e não efetivaram compras, pois não encontraram o que buscavam.

Porém, o fato de alguns vendedores não ter apresentado o ambiente durante o atendimento, pode fazer com o que os consumidores fiquem mais ou menos à vontade no ambiente? E porque motivo os vendedores não interagem com os catálogos e vídeos para a venda? Neste momento cabe a ressalva dos direcionamentos que o varejista deve apresentar à equipe para que todos os elementos da loja criados para estimular o consumidor, sejam de fato, utilizados para tal fim.

Para essas interações, a literatura consultada tem o enfoque da manipulação do ambiente, e que então provoca diferentes estímulos nos consumidores e vendedores, através da combinação de diferentes variáveis atmosféricas. Porém, como eles interagem com os espaços com o ambiente normal – sem estar manipulado – ainda não foi plenamente investigado no varejo. Devido ao maior critério dos consumidores na avaliação do ambiente, mostra-se como um importante conjunto a ser estudado cientificamente, avaliando, por exemplo, quanto tempo o consumidor fica no provador, em qual parte da loja ele gastou mais tempo, há alguma característica física que não agrada o consumidor/vendedor e como os vendedores interagem com a loja quando há/não há clientes.

OUTROS PARTICIPANTES

Caixa, gerente, outros vendedores e estoquista, são todos os funcionários das lojas que também interagiram com o consumidor além do vendedor. Essa postura participativa da

equipe mostra-se importante aos varejistas no momento dos treinamentos, onde devem contemplar toda a equipe, garantindo assim maior padrão nos contatos com os clientes.

Os resultados indicam que o consumidor pode visitar a loja acompanhado, e, na maioria das vezes, por familiares ou amigos, que também ajudam na busca de itens pela loja e na decisão de compra. Como sugerido por uma vendedora, o ambiente não contempla lugares para que os acompanhantes possam esperar confortavelmente pelo consumidor, o que merece atenção para o fato da forte presença deles em loja. Futuros estudos podem aprofundar o conhecimento sobre os acompanhantes, e avaliar, o que eles esperam do serviço no varejo, elementos que poderiam melhorar e motivos que o levam a sair/ficar na loja, para que se sintam à vontade e não exerçam significativa influência sobre o consumidor.

Para o bloco de todas as interações, em estudos futuros, os pesquisadores podem analisar com maior profundidade esses encontros no varejo, e avaliar se há demais interações que não foram identificadas, para o enriquecimento e detalhamento das já investigadas. Bem como, essa pesquisa pode ser aplicada na íntegra – ou alterada conforme o objetivo do pesquisador – em outros segmentos do varejo, para verificar se há algum padrão em como as interações vendedor-consumidor em diferentes locais, e também em outras redes e lojas do mesmo segmento, permitindo uma visão geral de como os vendedores e consumidores interagem no varejo de *surfwear*.

Como limitações da pesquisa, para maior riqueza das entrevistas e observações, poderiam ter sido utilizados recursos tecnológicos, como a gravação de áudio e vídeo, mas que não foram autorizados pelo varejista, para que os consumidores não se sentissem intimidados em loja. O trabalho conjunto com outros pesquisadores também poderia apresentar uma amostra maior, aplicada a diferentes segmentos de lojas do vestuário e acessórios, além de também minimizar qualquer viés pessoal da pesquisadora.

Uma consideração importante e pode ser avaliada como uma limitação foi o fato da imposição do varejista onde se empregou a pesquisa, para que a investigação fosse obrigatoriamente realizada nas três lojas que possuía no momento da coleta, no caso São Paulo, Porto Alegre e Rio de Janeiro. Cabe à ressalva sobre o esforço realizado para a procura do varejista que seria estudado, onde outras empresas do mercado de vestuário e acessórios foram contatadas,

porém não demonstraram interesse na pesquisa, devido ao fato de ser realizada junto aos consumidores, que na opinião deles, poderiam se sentir incomodados.

Outra ressalva se deve ao tempo disponível dos consumidores entrevistados, pois alguns deles alegaram que estavam com pressa, e podem ter respondido às perguntas sem o mesmo envolvimento do que se estivessem com mais tempo. Para um aprofundamento da discussão sobre as interações e melhor entendimento das opiniões, é sugerida a realização de um *focus group*, com alguns vendedores e consumidores para que as opiniões sobre as interações no varejo sejam amplamente discutidas. É importante destacar que uma das dificuldades presentes na pesquisa de campo é a não participação do consumidor, que pode optar por não responder à pesquisa prejudicando a coleta de dados.

O período da aplicação da pesquisa pode ser um viés na composição do perfil de consumidores entrevistados, pois a coleta foi realizada no período de liquidação das lojas, e em dias com baixo movimento – segundas e terças-feiras -. Para futuras investigações, a aplicação deve ocorrer em outros dias, para verificação de possível padrão no perfil dos clientes que frequentam esse varejista. Vale destacar que o varejo de roupas e acessórios possui um ciclo de vida curto dos produtos, o que leva a liquidações que são praticadas em todos os formatos de lojas (PARENTE; MIOTTO, 2015).

Neste trabalho, a utilização de figuras e quadros com as sínteses sobre as informações, e, em detalhado sobre as lojas, foi desenvolvida com o objetivo de facilitar a compreensão e entendimento dos resultados da pesquisa, de forma que esses achados acadêmicos sejam de alguma forma, úteis também para os gestores de varejo (PAN; ZINKHAN, 2006). É importante ressaltar que durante a revisão teórica, não foram identificados estudos que tratassem as variáveis humanas no varejo com a ênfase proposta nessa pesquisa.

Se aplicados os estudos à prática do mercado varejista, os resultados sugerem que se o varejista conhecer o perfil e opinião dos seus vendedores, a compreensão do perfil do consumidor se torna mais simples, visto que muito das declarações das entrevistas dos vendedores foram constatadas na prática, como o perfil, satisfação com o emprego, orientação para o serviço, participação da equipe, e o que mais for de interesse da pesquisa. Além do que, o monitoramento do perfil e satisfação, podem orientar as decisões para mudanças na equipe ou para a necessidade de treinamentos.

A pesquisa sugere que se o varejista compreender o perfil dos seus consumidores – que pode ocorrer primeiramente, por depoimentos dos vendedores -, e entender como ambos interagem com a loja e entre eles durante as interações, pode permitir a avaliação do serviço – se está congruente com as necessidades dos participantes -, a identificação de melhorias e falhas nos momentos do serviço que estejam impactando a experiência de compra do consumidor, bem como, o desenvolvimento de estratégias para garantir que os contatos sejam de acordo com o esperado por todos os envolvidos, alinhado aos objetivos do varejista, assim sendo satisfatórios, e resultando em um cliente que sairá da loja feliz, com compras, e ainda pode falar bem do local para outras pessoas.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, E.C.; FARIAS, S. A.. Estímulos sensoriais e seus significados para o consumidor: investigando uma atmosfera de serviço centrado na experiência. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 5, p. 65-77, Jul. / Setembro 2014.
- ALVES, Z. M. M. B.; SILVA, M. H. G. F. D.. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia**, v. 2, p. 61-69, Fev./Jul. 1992.
- ANDERSSON, P. K. et al.. Let the music play or not: The influence of background music on consumer behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 19, p. 553–560, 2012.
- ANTONIALLI, F. et al.. “Senhora está no céu!” Estudo sobre o uso do pronome de tratamento em lojas de vestuário feminino. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 2, Abril / Junho 2015.
- ARGO, J. J.; DAHL, D. W.; MORALES, A. C.. Consumer contamination: how consumers react to products touched by others. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 81-94, April 2006.
- ASHFORT, B. E.; HUMPHREY, R. H.. Emotional labor in service roles: the influence of identity. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 1, p. 88-115, 1993.
- BABIN, B. J.; BOLES, J. S.; DARDEN, W. R.. Salesperson stereotypes, consumer emotions, and their impact on information processing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 2, p. 94-105, 1995.
- BAKER, J.; GREWAL, D.; PARASURAMAN, A.. The influence of store environment on quality inferences and store image. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 4, p. 328-339, 1994.
- BARBOZA, M. V. et al.. O aroma de chocolate como estímulo de aproximação e afastamento do consumidor no ambiente de varejo alimentício. **Revista de Gestão Contemporânea**, ano 9, n. 12, p. 181-205, Jul. / Dez. 2012.
- BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARON, S.; HARRIS, K.; DAVIES, B. J. Oral participation in retail service delivery: a comparison of the roles of contact personnel and customers. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 9, p. 75-90, 1996.
- BASSO, K.; SANTOS, C. P.; GONÇALVES, M. A.. The impact of flattery: the role of negative remarks. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, p. 185–191, 2014.
- BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M. R.. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. **Psychological Bulletin**, v. 117, n. 3, p. 497-529, 1995.
- BEATTY, S. et al.. Customer-Sales Associate Retail Relationships. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 3, p. 223-247, 1996.
- BELK, R. W.. Qualitative versus quantitative research in marketing. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 18, n. 1, p. 5-9, Jan./ Mar. 2013.
- BELK, R. W.; GER, G.; ASKEGAARD, S.. Metaphors of consumer desire. **Advances in Consumer Research**, v. 23, p. 369-373, 1996.

BELL, J.. **Projeto de pesquisa:** guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4 ed.. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BENDAPUDI, N.; BERRY, L. L.. Customers' motivation for maintaining relationships with service providers. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 15-37, 1997.

BERRY, L. L.. Retail businesses are services businesses. **Journal of Retailing**, vol. 62, n. 1, pp. 3-6, 1986.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.. Building a new academic field – the case of services marketing. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 1, p. 13-60, Spring 1993.

BIRTWISTLE, G.; CLARKE, I.; FREATHY, P.. Customer decision making in fashion retailing: a segmentation analysis. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 26, n. 4, p. 147-154, 1998.

BITNER, M. J.. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 69-82, April 1990.

BITNER, M. J.. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 57-71, April 1992.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TRETEAULT, M. S.. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 71-84, January 1990.

BRANDÃO, M. M.; PARENTE, J.. Brasileiro gosta de “muvuca”? Impacto da densidade humana no comportamento de compra. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 52, n. 6, p. 613-627, Nov./Dez. 2012.

BRANDÃO, M. M.; PARENTE, J.; OLIVEIRA, B. B.. Percepção de *crowding* no varejo: uma investigação exploratória no mercado brasileiro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 2, art. 11, Jul./Dez. 2010.

BOOTE, J.; MATHEWS, A.. “Saying is one thing; doing is another”: the role of observation in marketing research. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 2, n. 1, p. 15-21, 1999.

BORGES, A.; BABIN, B. J.; SPIELMANN, N.. Gender orientation and retail atmosphere: effects on value perception. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 41, n. 7, p. 498-511, 2013.

BOUÇAS, C.. Indústria têxtil prevê queda de 7,5% nas vendas em 2015. **Valor**, Empresas. 22 Jan. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3873538/industria-textil-preve-queda-de-7-nas-vendas-em-2015>>

CADOGAN, J. W.; SIMINTIRAS, A. C.. Behaviourism in the study of salesperson-customer interactions. **Management Decision**, v. 34, n. 6, p. 57-64, 1996.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C.. Pesquisa dos espaços de serviços. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 78-91, Jul./Set. 2002.

CHAMIE, B. C.; IKEDA, A. A.; PARENTE, J.. Atmosfera de loja como um elemento da estratégia varejista. **RAD**, v. 14, n. 1, p. 1-31, Jan./Fev./Mar./Abr. 2012.

CLOPTON, S. W.; STODDARD, J. E.; CLAY, J. W.. Salesperson characteristics affecting consumer complaint responses. **Journal of Consumer Behavior**, v. 1, n. 2, p. 124-139, 2001.

CORTE, F. D. et al.. O comportamento do consumidor no varejo de vestuário: um estudo exploratório das atitudes com relação às lojas. In: SEMEAD, 11, 28 e 29 Ago. 2008, São Paulo. **Anais do XI SEMEAD - Empreendedorismo em Organizações**. São Paulo: FEA-USP, 2008, p. 1-15.

CRESWELL, J. W.. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3 ed.. Sage Publications: 2009.

CZEPIEL, J. A.. Service encounters and service relationships: implications for research. **Journal of Business Research**, v. 20, p. 13-21, 1990.

DARIAN, J. C.; TUCCI, L. A.; WIMAN, R.. Perceived salesperson service attributes and retail patronage intentions. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 29, n. 5, p. 205-213, 2001.

DEL VECCHIO, S. K. et al.. Buyer's perceptions of salesperson tactical approaches. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 23, n. 1, p. 39-49, Winter 2002 (3).

DONOVAN, R. J. et al.. Store atmosphere and purchasing behavior. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 3, p. 283-94, 1994.

ELLIOT, M. T.; FU, F. Q.. Consumer acceptance of technology products: the impact of tactical selling approaches. **The Marketing Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 47-64, 2008.

ERDEM, O.; OUMLIL, A. B.; TUNCALP, S.. Consumer values and the importance of store attributes. **Journal of Retail & Distribution Management**, v. 27, n. 4, p. 137-144, 1999.

ETGAR, M.; JAIN, A. K.; AGARWAL, M. K.. Salesmen-Customer interaction: an experimental approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 6, no. 1, p. 1-11, 1978.

FABI, M. J. S.; SETTE, R. S.. Atendimento no varejo: experiências positivas e negativas sob a ótica das consumidoras. In: SEMEAD, 11, 28 e 29 Ago. 2008, São Paulo. **Anais do XI SEMEAD - Empreendedorismo em Organizações**. São Paulo: FEA-USP, 2008, p. 1-16.

FEIJÓ, F. R.; BOTELHO, D.. Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, p. 628-642, Nov./Dez. 2012.

FISCHER, E.; CASTILHOS, R. B.; FONSECA, M. J.. Entrevista qualitativa na pesquisa de marketing e do consumidor: abordagens paradigmáticas e orientações. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 67-79, Setembro 2014.

FLICK, U.. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOWLER, K.; BRIDGES, E.. Service environment, provider mood, and provider-costumer interaction. **Managing Service Quality**, v. 22, n. 2, p. 165-183, 2012.

FRANKFURT, H. G.. Necessity and desire. **Philosophy and Phenomenological Research**, v. 45, n. 1, p. 1-13, Sep. 1984.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J.. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 1, p. 2-30, Jan./Jun. 2002.

GIACOBBE, R. W. et al.. A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: selling situations and salesperson characteristics. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 26, n. 2, p. 115-142, Spring, 2006.

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63, Mar./ Abr. 1995a.

GODOY, A. S.. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p. 20-29, Mai./ Jun. 1995b.

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

GOUVÊA, M. A.; OLIVEIRA, B.; NAKAGAWA, S. S. Y.. Lealdade em compras online versus off-line: reflexões sobre os fatores relevantes. **Revista O&S**, v. 20, n. 64, p. 37-53, Jan./Mar., 2013.

GRANDEY, A. A. et al.. Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 96, p. 38-55, 2005.

GROVE, S. J.; FISK, R. P.; DORSCH, M. J.. Assessing the theatrical components of the service encounter: a cluster analysis examination. **Service Industries Journal**, v. 18, n. 3, p. 116-134, 1998.

GROVE, S. J.; FISK, R. P.. The service experience as theater. **Advances in Consumer Research**, v. 19, eds. John F. Sherry, Jr. and Brian Sternthal, Provo, p. 455-461, 1992.

GROVE, S. J.; FISK, R. P.. The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of “getting along”. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 63-85, 1997.

GUÉGUEN, N.. Touch, awareness of touch, and compliance with a request. **Perceptual and Motor Skills**, v. 95, p. 355-360, 2002.

GUÉGUEN, N.; JACOB, C.. The effect of touch on tipping: an evaluation in a French bar. **Hospitality Management**, v. 24, p. 295-299, 2005.

GUGONI, M.. Três em cada dez roupas do brasileiro são de praia. **R7**, Economia, 27 Mai. 2011. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/economia/noticias/tres-em-cada-dez-roupas-do-brasileiro-sao-de-praia-20110527.html>>.

GUMMESSON, E.; LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.. Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 1, p. 8-22, 2010.

GÜNTHER, H.. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, Mai./ Ago. 2006.

HAAS, A.; KENNING, P.. Utilitarian and hedonic motivations of shoppers’ decision to consult with salespeople. **Journal of Retailing**, v. 90, n. 3, p. 428-441, 2014.

HALL, E. T.. **The hidden dimension**. Garden City, N. Y.: Doubleday, 1966.

HAWES, J. M.; RAO, C. P.; BAKER, T. L.. Retail salesperson attributes and the role of dependability in the selection of durable goods. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 13, n. 4, p. 61-71, Fall 1993.

HOFFMAN, K. D. et al.. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOOPER, D.; COUGHLAN, J.; MULLEN, M. R.. The servicescape as an antecedent to service quality and behavioral intentions. **Journal of Services Marketing**, v. 27, n. 4, p. 271-280, 2013.

HORNIK, J.. Effects of physical contact on customers' shopping time and behavior. **Marketing Letters**, v. 3, n. 1, p. 49-55, 1992.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE: pesquisa mensal do comércio. **IBGE**, Maio, 2015.

JACOB, C. et al.. Retail salespeople's mimicry of customers: effects on consumer behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 18, p. 381-388, 2011.

KEILLOR, B. D.; PARKER, S. R.; PETTIJOHN, C. E.. Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 1, p. 7-22, 2000.

KEELING, K.; MCGOLDRICK, P.; BEATTY, S.. Avatars as salespeople: communication style, trust and intentions. **Journal of Business Research**, v. 63, p. 793-800, 2010.

KIM, J. E.; KIM, J.. Human factors in retail environments: a review. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 40, n. 11, p. 818-841, 2012.

KNY, Márcio André.. **Impacto de aromas ambientais sobre o comportamento do consumidor no varejo**. 2006. 161p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

KOLB, P.; GOCKEL, C.; WERTH, L.. The effects of temperature on service employees' customer orientation: an experimental approach. **Ergonomics**, v. 55, n. 6, p. 621-635, June 2012.

KOTLER, P.. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of Retailing**, v. 49, n. 4, p. 48-64, Winter 1973-1974.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRIPPENDORFF, K.. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 2 ed. California: Sage Publications, 2004.

LAM, S. Y.. The Effects of Store Environment on Shopping Behaviors: A Critical Review. **Advances in Consumer Research**, v. 28. p. 190-197, 2001.

LEE, N.; SANDFIELD, A.; DHALIWAL, B.. An empirical study of salesperson stereotypes amongs UK students and their implications of recruitment. **Journal of Marketing Management**, v. 23, n. 7-8, p. 723-744, 2007.

LIN, I. Y.. The interactive effect of Gestalt situations and arousal seeking tendency on customers' emotional responses: matching color and music to specific servicescapes. **Journal of Services Marketing**, v.24, n.4, p. 294 – 304, 2010.

LOURENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S.. Relacionamento de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 12, n. 3, 2013.

MAGRATH, A. J.. When marketing services, 4 Ps are not enough. **Business Horizons**, v. 29, n. 3, p. 44-50, May-June, 1986.

MARCELINO, D. M. N. et al.. A influência da música ambiente no comportamento de aproximação e afastamento do consumidor: um estudo baseado no modelo PAD. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 6, n. 1, p. 45-79, Jan./Jun. 2011.

MASCIO, R. D.. The service model of frontline employees. **Journal of Marketing**, v. 74, p. 63-80, July 2010.

MASLOW, A. H.. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MEHRABIAN, A.; RUSSEL, J. A.. **An approach to environmental psychology**. Cambridge, M. A: MIT Press, 1974.

MIOTTO, A. P.; PARENTE, J. G.. Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n. 2, p. 242-260, 2015.

MITTAL, B.; LASSAR, W. M.. The role of personalization in service encounters. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 1, p. 95-109, 1996.

MOHAN, G.; SIVAKUMARAN, B.; SHARMA, P.. Impact of store environment on impulse buying behavior. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 10, p. 1711-1732, 2013.

MOWER, J. M.; KIM, M.; CHILDS, M. L.. Exterior atmospherics and consumer behavior: influence of landscaping and window display. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 16, n. 4, p. 442-453, 2012.

NAYLOR, G.; FRANK, K. E.. The impact of retail sales force responsiveness on consumers' perceptions of value. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 4, p. 310-322, 2000.

NEVES, J. L.. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º Sem./ 1996.

NILSSON, E.; BALLANTYNE, D.. Reexamining the place of servicescape in marketing: a service-dominant logic perspective. **Journal of Services Marketing**, v. 28, n. 5, p. 374-379, 2014.

O'CASS, A.. Fashion clothing consumption: antecedents and consequences of fashion clothing involvement. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 7, p. 869-882, 2004.

OLIVEIRA, T. M. V.; OLIVEIRA, B.. Diretrizes para a adequação metodológica e integridade da pesquisa em administração. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 1, p. 79-107, Jan./ Fev./ Mar./ Abr. 2012.

ORTH, U. R.; BOUZDINE-CHAMEEVA, T.; BRAND, K.. Trust during retail encounters: a touchy proposition. **Journal of Retailing**, v. 89, n. 3, p. 301-314, 2013.

PAN, Y.; ZINKHAN, G. M.. Determinants of retail patronage: a meta-analytical perspective. **Journal of Retailing**, v. 82, n. 3, p. 229-243, 2006.

PEREIRA, I.; OLIVEIRA, T. M. V.. Analysis of the promotion of cigarettes at the point of sale and its attractiveness to children. **International Journal of Consumer Studies**, v. 38, p. 297-306, 2014.

PETTIJOHN, C. E.; PETTIJOHN, L. S.; TAYLOR, A. J.. The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling. **Psychology & Marketing**, v. 19, n. 9, p. 743-757, September 2002.

- PINTO, M. R.; LARA, J. E.. O que se publica sobre comportamento do consumidor no Brasil, afinal?. **Revista de Administração UFSM**, v. 1, n. 3, p. 85-100, Set. / Dez. 2008.
- PRENDERGAST, G. P.; LI, S. S.; LI, C.. Consumer perceptions of salesperson gender and credibility: an evolutionary explanation. **Journal of Consumer Marketing**, v. 31, n. 3, p. 200-211, 2014.
- REIMER A.; KUEHN, R.. The impact of servicescape on quality perception. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 7/8, p. 785-808, 2005.
- REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. E.. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 1999.
- REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. E.. A relationship customer typology. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 4, p. 509-523, 1999.
- RÉVILLION, A. S. P.. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, Jul. / Dez. 2003.
- RICHINS, M. L.. An analysis of consumer interaction styles in the marketplace. **Journal of Consumer Research**, v. 10, p. 73-82, June 1983.
- RIDGWAY, N. M.; DAWSON, S. A.; BLOCH, P. H.. Pleasure and Arousal in the Marketplace: Interpersonal Differences in Approach-Avoidance Responses. **Marketing Letters**, v. 1, n.2, p. 139-147, 1989.
- ROCHA, A.; SILVA, J. F.. Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Clássicos, p. 79-87, Out./ Nov. 2006.
- ROMÁN, S.; IACOBUCCI, D.. Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 38, p. 363-382, 2010.
- ROSENBAUM, M. S.. The symbolic servicescape: your kind is welcome here. **Journal of Consumer Behavior**, v. 4, n. 4, p. 257-267, 2005.
- ROSENBAUM, M. S.; MASSIAH, C.. An expanded servicescape perspective. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 4, p. 471-490, 2011.
- ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; JOÃO, B. N.. Análise de Conteúdo. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 39-48, Setembro 2014.
- RUSHTON, A. M.; CARLSON, D. J.. The marketing of services: managing the intangibles. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 8, p. 23-44, 1989.
- SAMPAIO, H. C. et al.. Fatores visuais de design e sua influência nos valores de compra do consumidor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 373-386, Out./ Dez. 2009.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E.. The service organization: human resources management is crucial. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 4, p. 39-52, 1993.
- SEOCK, Y.-K.. Influence of retail store environmental cues on consumer patronage behavior across different retail store formats: an empirical analysis of US Hispanic consumers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 16, p. 329-339, 2009.
- SGI – Sporting Goods Intelligence Europe: The sports goods market in Brazil. **EDM Publications**, Set. 2012.

SHOSTACK, G. L.. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**, p. 73-80, April, 1977.

SINGH, R.; KOSHY, A.. A new conceptualization of salesperson's customer orientation: propositions and implications. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 1, p. 69-82, 2012.

SKANDRANI, H.; MOUELHI, N. B. D.; MALEK, F.. Effects of store atmospherics on employees' reactions. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 39, n.1, p. 51-67, 2011.

SÖDERLUND, M.; ROSENGREN, S.. The happy versus unhappy service workers in the service encounters: assessing the impact on consumer satisfaction. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 17, p. 161-169, 2010.

SOLOMON, M. R. et al.. A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. **Journal of Marketing**, p. 99-111, 1985.

SORESCU, A. et al.. Innovations in Retail Business Models. **Journal of Retailing**, vol. 87, n. 1, pp. 3-16, 2011.

SPIES, K.; HESSE, F.; LOESCH, K.. Store atmosphere, mood and purchasing behavior. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, p. 1-17, 1997.

STAFFORD, J. E.; GREER, T. V.. Consumer preference for types of salesmen: a study of independence-dependence characteristics. **Journal of Retailing**, p. 27-33, Summer 1965.

STOLTMAN, J. J.; MORGAN, F. W.; ANGLIN, L. K.. An investigation of retail shopping situations. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 27, n. 4, p. 145-153, 1999.

SWAN, J. E.; et al.. Customer identities: customers as commercial friends, customer coworkers and business acquaintances. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, n. 1, p. 29, 37, 2001.

SUM, C. Y.; HUI, C. L.. Salespersons' service quality and customer loyalty in fashion chain stores: a study in Hong Kong retail stores. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 98-108, 2009.

SUSSKIND, A.; KACMAR, K. M.; BORCHGREVINK, C. P.. Customer services providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 179-187, 2003.

TAYLOR, S.. Bringing it into the retail boardroom – a different approach to developing customer intimacy. **The Retail Digest**, March 22, 2010.

TURLEY, L. W.; CHEBAT, J-C.. Linking Retail Strategy Atmospheric Design and Shopping Behaviour. **Journal of Marketing Management**, v. 18, p. 125-144, 2002.

TURLEY, L. W.; MILLIMAN, R. E.. Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. **Journal of Business Research**, v. 49, p. 193–211, 2000.

VAN KERCKHOVE, A.; GEUENS, M.; VERMEIR, I.. The floor is nearer than the sky: how looking up or down affects construal level. **Journal of Consumer Research**, v. 41, p. 1358-1371, April 2015.

VANBAAREN, R. B. et al.. Mimicry for money: behavioral consequences of imitation. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 39, p. 393-398, 2003.

- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F.. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, January 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F.. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of Academic Marketing Science**, v. 36, p. 1-10, 2008.
- VELOSO, A. R. et al.. A criança no varejo de baixa renda. **RAE – Eletrônica**, v. 7, n. 2, Art. 19, Jul./ Dez. 2008.
- VERGARA, S. C.. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F.. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 9-33, Abr./ Jun. 2005.
- WARD, J. C.; BITNER, M. J.; BARNES, J.. Measuring the prototypicality and meaning of retail environments. **Journal of Retailing**, v. 68, n. 2, p. 194-220, Summer 1992.
- WILLIAMS, J. A.; ANDERSON, H. H.. Engaging customers in service creation: a theater perspective. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 1, p. 13-23, 2005.
- WILLIAMS, K. C.; SPIRO, R. L.; FINE, L. M.. The customer-salesperson dyad: an interaction/communication model and review. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 10, p. 29-43, Summer 1990.
- YIP, T. C. Y.; CHAN, K.; POON, E.. Attributes of young consumers' favorite retail shops: a qualitative study. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 7, p. 545-552, 2012.
- ZHANG, X.; et al.. An examination of social influence on shopper behavior using video tracking data. **Journal of Marketing**, v. 78, p. 24-41, September 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

O pesquisador deve chegar à loja e se apresentar ao gerente, que já deve estar ciente do motivo da visita. Mesmo assim é importante reforçar como se dará a coleta de dados e definirem o local onde o pesquisador estará posicionado.

O gerente deverá então, apresentar o pesquisador à equipe e pedir a participação e compreensão de todos. A primeira etapa será coletar informações sobre a equipe de vendas, com cada membro individualmente. O pesquisador deve se apresentar a cada vendedor, sanar possíveis dúvidas quanto à pesquisa, e pedir que ajam naturalmente durante os atendimentos, para não influenciarem nos resultados.

O pesquisador deverá concentrar-se em uma interação por vez, e durante o atendimento, utilizar o roteiro da observação para coletar o máximo de informações possíveis, assim como completar todos os itens do roteiro. Caso o consumidor durante o atendimento questione o vendedor sobre a presença do pesquisador, o vendedor deve estar apto a responder brevemente sobre o que é a pesquisa e minimizar qualquer incômodo que o cliente possa vir a sentir por estar sendo observado.

Ao final do atendimento, após o consumidor realizar o pagamento ou decidir por deixar a loja sem comprar, o pesquisador deverá se apresentar, explicar sobre a pesquisa, tempo de duração e propor a realização da entrevista semiestruturada no mesmo momento. Se, o consumidor não estiver com tempo, o pesquisador deve agradecer a atenção e retornar à sua posição.

APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DA LOJA

1. VARIÁVEIS ATMOSFÉRICAS PRESENTES

Variáveis internas gerais

- () Combinação de cores
- () Iluminação
- () Música
- () Aroma
- () Disposição de produtos
- () Temperatura
- () Limpeza

Variáveis humanas

- () Uniformes

APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DA LOJA (AJUSTADO)

1. VARIÁVEIS ATMOSFÉRICAS PRESENTES

Variáveis externas gerais

- () Fachada
- () Vitrine
- () Arredores
- () Localização
- () Estacionamento

Variáveis internas gerais

- () Estrutura do ambiente
- () Piso
- () Combinação de cores
- () Iluminação
- () Música
- () Largura corredores
- () Aroma
- () Disposição de produtos
- () Temperatura
- () Limpeza

Variáveis humanas

- () Uniformes

APÊNDICE C – PERFIL E OPINIÃO DOS VENDEDORES

Data: ____/____/____ **Loja:** _____ **Período:** () Manhã () Tarde () Noite

Horário de entrada: _____ **Horário de saída:** _____

Nome: _____

1. Idade do (a) vendedor (a): _____ Sexo: () F () M
2. Nível educacional: () Ensino Fundamental completo () Ensino Médio completo () Ensino Superior completo () Ensino Superior Incompleto () Pós-Graduação
3. Tempo de experiência com vendas: () Nenhuma () Menos de 1 ano () 01 a 03 anos () 04 a 07 anos () 08 a 10 anos () Mais de 10 anos
4. Tempo de experiência na loja atual: () Período de experiência (3 meses) () Menos de 1 ano () 01 a 03 anos () 04 a 07 anos () 08 a 10 anos () Mais de 10 anos
5. Gostaria de saber sua opinião sobre a orientação da loja no serviço prestado ao consumidor. Há algo que possa melhorar? Como é a participação da gerência e equipe nos atendimentos?
6. Numa escala de 0 a 10, qual seria sua avaliação para a satisfação com seu emprego? Qual o motivo da nota?
7. Quais são as principais interações que ocorrem com o consumidor?
8. Você possui algum roteiro para o atendimento? Teve algum treinamento?
9. Qual o perfil de consumidor que você mais atende? Por quê?
10. No geral, como você avalia seu serviço? Quais os critérios que utiliza (R\$, <i>mailing</i>)

APÊNDICE C – PERFIL E OPINIÃO DOS VENDEDORES (AJUSTADO)

Data: ___/___/___ Loja: _____ Período: () Manhã () Tarde () Noite

Horário de entrada: _____ Horário de saída: _____

Nome: _____

1. Idade do (a) vendedor (a): _____ Sexo: () F () M
2. Nível educacional: () Ensino Fundamental completo () Ensino Médio completo () Ensino Superior completo () Ensino Superior Incompleto () Pós-Graduação
3. Tempo de experiência com vendas: () Nenhuma () Menos de 1 ano () 01 a 03 anos () 04 a 07 anos () 08 a 10 anos () Mais de 10 anos
4. Tempo de experiência na loja atual: () Período de experiência (3 meses) () Menos de 1 ano () 01 a 03 anos () 04 a 07 anos () 08 a 10 anos () Mais de 10 anos
5. Gostaria de saber sua opinião sobre a orientação da loja no serviço prestado ao consumidor. Há algo que possa melhorar? Como é a participação da gerência e equipe nos atendimentos?
6. Você possui algum roteiro para o serviço prestado ao consumidor? Teve algum treinamento?
7. Numa escala de 0 a 10, qual seria sua avaliação para a satisfação com seu emprego? Qual o motivo da nota?
8. Qual o perfil de consumidor que você mais atende? Por quê?
9. No geral, como você avalia seu serviço? O que considera que é seu papel no serviço prestado ao cliente?

APÊNDICE D – INTERAÇÕES VENDEDOR-CONSUMIDOR

Data: ____/____/____ Loja: _____ Período: () Manhã () Tarde () Noite

Horário de entrada: _____ Horário de saída: _____ Tempo em loja: _____

1. Abordagem:

Quem inicia processo? () Vendedor () Consumidor

Abordagem acontece na: () entrada () no meio () no caixa () no final da loja

Vendedor se apresenta? () Sim () Não

Vendedor pergunta nome do consumidor? () Sim () Não

Abordagem do tipo formal? () Sim () Não

Vendedor apresenta a loja para o consumidor? () Sim () Não

2. Comunicação

O vendedor está sorrindo? () Sim () Não

O vendedor estabelece contato visual com o consumidor? () Sim () Não

A voz do vendedor é: () Alta () Bastante calma

O consumidor questiona o vendedor sobre:

() Informações de produto

() O que mais combina?

() Localização em loja

() Disponibilidade do item

() Preços

() Formas de pagamento

() Ajuda para levar as compras

() Reclamações

3. Distância e contato físico:

Vendedor toca consumidor? () Sim () Não

Consumidor toca vendedor? () Sim () Não

Há aperto de mão? () Sim () Não

- Iniciado pelo: () Vendedor () Consumidor

4. Interação com a loja e produtos:

Vendedores:

- Fazem demonstração de produtos? () Sim () Não
- Escolhe produtos pela loja para demonstração? () Sim () Não
- Utilizam móveis e displays para demonstração? () Sim () Não
- Indica alguma ferramenta (catálogo, vídeo) sobre o produto/loja? () Sim () Não

Consumidor:

- Escolhe produtos pela loja? () Sim () Não
 - Sozinho? () Sim () Não
- Prova a roupa/acessório? () Sim () Não
- Pede outras opções? () Sim () Não
- Interage com móveis e displays? () Sim () Não
- Interage com alguma ferramenta (catálogo, vídeo) sobre o produto/loja? () Sim () Não

5. O atendimento

Vendedor: () Passivo () Passivo e distante () Proativo

Vendedor se mostra disponível para o atendimento? () Sim () Não

6. Outros participantes no ambiente

O pessoal de suporte participa no atendimento? () Sim () Não

- Quem participa? () Caixa () Estoquista () Gerente () Outros vendedores

Havia outros consumidores na loja? () Sim () Não

OPINIÕES DOS VENDEDORES SOBRE AS INTERAÇÕES

Qual interação foi mais frequente?

- () Abordagem
- () Comunicação
- () Distância e contato físico
- () Atendimento
- () Interação com a loja e produtos
- () Outros participantes

Qual interação de atrapalhou/ajudou?

Como você avalia as interações no geral?

O que poderia melhorar?

APÊNDICE D – INTERAÇÕES VENDEDOR-CONSUMIDOR (AJUSTADO)

Data: ____/____/____

Loja: _____

Período: () Manhã () Tarde () Noite

1. Abordagem:

Quem inicia processo? () Vendedor () Consumidor

Abordagem acontece na: () entrada () no meio () no caixa () no final da loja

Vendedor se apresenta? () Sim () Não

Vendedor pergunta nome do consumidor? () Sim () Não

Abordagem do tipo formal? () Sim () Não

Vendedor apresenta a loja para o consumidor? () Sim () Não

2. Atendimento e Comunicação

Vendedor: () Passivo () Passivo e distante () Proativo

Vendedor se mostra disponível para o atendimento? () Sim () Não

O vendedor está sorrindo? () Sim () Não

O vendedor estabelece contato visual com o consumidor? () Sim () Não

A voz do vendedor é: () Alta () Baixa

O consumidor questiona o vendedor sobre:

() Informações de produto

() O que mais combina?

() Localização em loja

() Disponibilidade do item

() Preços

() Formas de pagamento

() Ajuda para levar as compras

() Reclamações

3. Distância e contato físico:

Vendedor toca consumidor? () Sim () Não

Consumidor toca vendedor? () Sim () Não

Há aperto de mão? () Sim () Não

- Iniciado pelo: () Vendedor () Consumidor

4. Interação com a loja e produtos:

Vendedores:

- Fazem demonstração de produtos? () Sim () Não

- Escolhe produtos pela loja para demonstração? () Sim () Não

- Utilizam móveis e displays para demonstração? () Sim () Não

- Indica alguma ferramenta (catálogo, vídeo) sobre o produto/loja? () Sim () Não

Consumidor:

- Escolhe produtos pela loja? () Sim () Não

- Sozinho? () Sim () Não

- Prova a roupa/acessório? () Sim () Não

- Pede outras opções? () Sim () Não

- Interage com móveis e displays? () Sim () Não

- Interage com alguma ferramenta (catálogo, vídeo) sobre o produto/loja? () Sim () Não

5. Outros participantes no ambiente

O pessoal de suporte participa no atendimento? () Sim () Não

- Quem participa? () Caixa () Estoquista () Gerente () Outros vendedores

Havia outros consumidores na loja? () Sim () Não

OPINIÕES DOS VENDEDORES SOBRE AS INTERAÇÕES

Como se deram as interações com o consumidor?

() Abordagem

() Comunicação / Atendimento

() Distância e contato físico

() Interação com a loja e produtos

() Outros participantes

Qual interação de atrapalhou/ajudou?

Na sua opinião, há algo que poderia melhorar?

APÊNDICE E – PERFIL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

1. Idade do consumidor: _____ Sexo: () F () M Valor gasto: R\$ _____
2. Nível educacional (Cartão): () Ensino Fundamental completo () Ensino Médio completo () Ensino Superior completo () Ensino Superior Incompleto () Pós-Graduação
3. Renda Familiar Mensal (Cartão): () até R\$ 1.244,00 () de R\$ 1.244,00 a R\$ 2.488,00 () de R\$ 2.488,00 a R\$ 6.220,00 () de R\$ 6.220,00 a R\$ 12.440,00 () acima de 12.440,00.
4. Frequência de visita à loja: () Semanal () Quinzenal () Mensal () Bimestral () Semestral () Anual
5. Frequência de compra de roupas e acessórios: () Semanal () Quinzenal () Mensal () Bimestral () Semestral () Anual
6. Características dos vendedores Em sua opinião, quais as principais características presentes no vendedor que te atendeu lhe chamaram a atenção?
7. Avaliação sobre o serviço da loja Como você avalia as interações com o vendedor? () Abordagem () Comunicação () Distância e contato físico () Atendimento () Interação com a loja e produtos () Outros participantes Como você avalia a postura do vendedor? - O vendedor que me ajudou parecia interessado em oferecer um excelente serviço - O vendedor que me ajudou parecia feliz por me ajudar - O vendedor que me ajudou parecia frio e distante Como você avalia o serviço? - O vendedor desempenhou suas funções como eu imaginava - Como os outros funcionários se comportaram? - Indicarei essa loja para amigos e conhecidos.
8. No momento da compra, o atendimento teve influencia na sua decisão? () Sim () Não Observações:

APÊNDICE E – PERFIL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR (AJUSTADO)

1. Idade do consumidor: _____	Sexo: () F () M	Valor gasto: R\$ _____
2. Não comprou: _____	Motivo: _____	
3. Nível educacional (Cartão): 1) Ensino Fundamental completo 2) Ensino Médio completo 3) Ensino Superior completo 4) Ensino Superior Incompleto 5) Pós-Graduação		
4. Renda Familiar Mensal (Cartão): 1) até R\$ 1.244,00 2) de R\$ 1.244,00 a R\$ 2.488,00 3) de R\$ 2.488,00 a R\$ 6.220,00 4) de R\$ 6.220,00 a R\$ 12.440,00 5) acima de 12.440,00.		
5. Frequência de visita à loja (Cartão): 1) Semanal 2) Quinzenal 3) Mensal 4) Bimestral 5) Semestral 6) Anual		
6. Frequência de compra de roupas e acessórios: 1) Semanal 2) Quinzenal 3) Mensal 4) Bimestral 5) Semestral 6) Anual		
7. Características dos vendedores Em sua opinião, quais as principais características presentes no vendedor que te atendeu lhe chamaram a atenção?		
8. Opinião dos consumidores sobre as interações e o serviço da loja Como se deram as interações com o vendedor? () Abordagem () Atendimento e Comunicação () Distância e contato físico () Disposição de produtos e layout da loja () A presença de outros participantes Como você avalia o serviço no geral? - O vendedor desempenhou suas funções como você imaginava? E os outros funcionários?		
9. No momento da compra, o serviço oferecido pelo vendedor teve influencia na sua decisão? Por quê? () Sim () Não Observações:		

APÊNDICE F – CARTÃO DE RESPOSTAS PARA ENTREVISTA COM O CONSUMIDOR

Para a questão 2 e 3, deverá ser mostrado ao entrevistado o cartão de respostas, para que responda na respectiva escala seu nível educacional e a faixa de renda familiar.

Nível educacional:

- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Superior completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Pós-Graduação

Renda Familiar Mensal:

- ☐ até R\$ 1.244,00
- ☐ de R\$ 1.244,00 a R\$ 2.488,00
- ☐ de R\$ 2.488,00 a R\$ 6.220,00
- ☐ de R\$ 6.220,00 a R\$ 12.440,00
- ☐ acima de 12.440,00.

APÊNDICE F – CARTÃO DE RESPOSTAS PARA ENTREVISTA COM O CONSUMIDOR (AJUSTADO)

Para as questões 2 a 5, deverá ser mostrado ao entrevistado o cartão de respostas, para que responda na respectiva escala seu nível educacional; faixa de renda familiar; frequência de visita à loja e a frequência de compra de roupas e acessórios.

Nível educacional:

- 1) Ensino Fundamental completo
- 2) Ensino Médio completo
- 3) Ensino Superior completo
- 4) Ensino Superior Incompleto
- 5) Pós-Graduação

Frequência de visita à loja:

- 1) Semanal
- 2) Quinzenal
- 3) Mensal
- 4) Bimestral
- 5) Semestral
- 6) Anual

Renda Familiar Mensal:

- 1) até R\$ 1.244,00
- 2) de R\$ 1.244,00 a R\$ 2.488,00
- 3) de R\$ 2.488,00 a R\$ 6.220,00
- 4) de R\$ 6.220,00 a R\$ 12.440,00
- 5) acima de 12.440,00

Frequência de compra de roupas e acessórios:

- 1) Semanal
- 2) Quinzenal
- 3) Mensal
- 4) Bimestral
- 5) Semestral
- 6) Anual