

**AVALIAR A QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO DE  
CLÍNICAS DE ESTÉTICA E O SEU IMPACTO NA SATISFAÇÃO,  
VALOR PERCEBIDO E INTENÇÃO DE RECOMPRA**

Rejane Fernandes Santos Petacci

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão de Serviços e Tecnologia

Orientadora:

Prof<sup>a</sup> Ana Lucia Martins, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-Orientadora:

Prof<sup>a</sup> Madalena Ramos, Departamento de Métodos de Pesquisa Social

Setembro de 2019

*“Os sonhos existem para tornarem-se realidade”*

Walt Disney

## AGRADECIMENTOS

Início esta página citando Nietzsche “*Nada lhe pertence mais que seus sonhos*”, pois representa o meu sentimento em relação a realização desta dissertação.

Primeiramente, quero expressar o meu sincero agradecimento às minhas orientadoras, Professoras Ana Lúcia Martins e Madalena Ramos, pelo seu tempo, motivação, conhecimento e valiosas contribuições a este trabalho. Vocês ajudaram imensamente o meu sonho a se tornar realidade. Muito obrigada!

Também agradeço imensamente à Lucy Satsuki e sua equipe por permitir a realização da pesquisa deste estudo em todas as unidades da Rede de Clínicas sob sua gestão, tornando possível a realização deste estudo.

Meu agradecimento à minha família, especialmente ao meu marido e minha filha que muito me incentivaram nesta jornada.

A todos amigos que me apoiaram de forma irrestrita e motivadora.

## RESUMO

Devido à crescente importância da Experiência do Cliente na gestão de serviços contemporâneos, e que a mesma traz vantagens competitivas e clientes satisfeitos, torna-se imperativo que as empresas avaliem seus serviços sob esta nova ótica.

O objetivo desta investigação consiste em avaliar a Qualidade da Experiência dos Serviços de Clínicas de Estética, parte de um segmento de negócios relevante no Brasil, que movimenta cerca de 30,3 bilhões de dólares por ano. Neste estudo, também foram avaliadas as relações entre Experiência do Cliente, Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra.

Para tal efetuou-se um estudo quantitativo com aplicação de questionário, com base no instrumento EXQ, com amostra de 2.246 clientes. A análise dos dados foi realizada através de análise descritiva, testes de hipótese, análises de consistência interna e de mediação, com recurso à regressão linear simples e múltipla.

Os resultados indicam que a percepção dos clientes em relação à Qualidade da Experiência é positiva, bem como a avaliação da Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra.

Com os testes de hipóteses ficou evidenciado que a influência da Qualidade da Experiência sobre a Intenção de Recompra em Clínicas de Estética se faz, fundamentalmente, por intermédio da Satisfação dos Clientes e pelo Valor Percebido.

Por fim foram propostas medidas para aumentar a Qualidade da Experiência e a Intenção de Recompra em Clínicas de Estética.

**Palavras-chave:** Qualidade da Experiência, Qualidade da Experiência em Serviços; EXQ, Mercado de Beleza e Estética, Brasil.

**Sistema de Classificação JEL:**

M10 – Business Administration (General).

L96 – Personal, Professional, and Business Services.

## ***ABSTRACT***

*Due to the growing importance of Customer Experience in managing contemporary services, and that it brings competitive advantages and satisfied customers, it is imperative that companies evaluate their services from this new perspective.*

*The purpose of this research is to evaluate the Quality of Experience of Aesthetic Clinic Services, part of a relevant business in Brazil, which turns around US \$ 30.3 billion per year. In this study, the relationships between Customer Experience, Satisfaction, Perceived Value, and Repurchase Intent were also evaluated.*

*To this end, a quantitative study was conducted with a questionnaire, based on the EXQ instrument, with a sample of 2,246 clients. Data analysis was performed through descriptive analysis, hypothesis testing, internal consistency and mediation analysis using simple and multiple linear regression.*

*The results indicate that the customers' perception regarding the Quality of Experience is positive, as well as the evaluation of Satisfaction, Perceived Value and Repurchase Intention. With the hypothesis tests it was evidenced that the influence of the Quality of Experience on the Repurchase Intention in Aesthetics Clinics is mainly through Customer Satisfaction and Perceived Value.*

*Finally, measures were proposed to increase the Quality of Experience and the Repurchase Intention in Aesthetic Clinics.*

***Keywords:*** *Quality of Experience, Quality of Service Experience; EXQ, Beauty and Aesthetics Market, Brazil*

### ***JEL Classification System:***

*M10 - Business Administration (General);*

*L96 - Personal, Professional, and Business Services*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	1
1.1	ENQUADRAMENTO	1
1.2	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	3
1.3	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	4
1.4	METODOLOGIA, MÉTODOS E ÂMBITO DE APLICAÇÃO	4
1.5	ESTRUTURA DA TESE	5
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	7
2.1	CONCEITO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	7
2.2	EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO	9
2.3	MAPEAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO	12
2.4	EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PARA A QUALIDADE A EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO	16
2.5	MEDINDO A QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	19
<b>3</b>	<b>MERCADO DE BELEZA E ESTÉTICA</b>	25
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	29
4.1	HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO CONCEPTUAL	29
4.2	OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO	34
4.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	35
4.4	O PRÉ-TESTE	36
4.5	RECOLHA DE DADOS	36
4.6	ANÁLISE DE DADOS	37
4.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	37
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	39
5.1	INTRODUÇÃO	39
5.2	PERFIL DA AMOSTRA	39
5.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	40
5.4	ANÁLISE DA QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA	44
5.5	ANÁLISE SATISFAÇÃO, VALOR PERCEBIDO E INTENÇÃO DE RECOMPRA	47
5.6	FIABILIDADES DAS ESCALAS	49

5.7	TESTE DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	51
5.8	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO.....	54
6	<b>CONCLUSÃO</b> .....	57
6.1	RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	57
6.2	LIMITAÇÕES.....	61
6.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....	61
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63
	ANEXO 1.....	73
	ANEXO 2.....	80
	ANEXO 3 .....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Progressão do Valor Econômico.....	8
Figura 2 - As operações e perspectivas do cliente sobre o serviço .....	10
Figura 3 - Jornada do Cliente.....	14
Figura 4 - Fatores que influenciam a Experiência do Cliente.....	16
Figura 5 - Dimensões da escala EXQ.....	23
Figura 6 - Número de microempreendedores, microempresas e empresas de pequeno porte no setor de Clínicas de Estética e Salões de Beleza - Brasil .....	25
Figura 7 - Modelo de Investigação.....	34
Figura 8 - Resultado das Regressões.....	54



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Intervalos etários.....	41
Gráfico 2 - Grau de Escolaridade.....	42
Gráfico 3 - Faixa de Renda.....	43
Gráfico 4 - Tempo de relacionamento com a Clínica .....	43

## ÍNDICE DE GRÁFICOS EM ANEXO

Gráfico A.1 - Análise da normalidade, linearidade e homocedasticidade – Scaterplot - SATISFAÇÃO.....	80
Gráfico A.2 - Análise da normalidade, linearidade e homocedasticidade – Scaterplot VALOR PERCEBIDO .....	80
Gráfico A.3 - Análise da normalidade, linearidade e homocedasticidade – Scaterplot INTENÇÃO DE RECOMPRA .....	81
Gráfico A.4 - Histograma variável dependente: SATISFAÇÃO.....	81
Gráfico A.5 - Histograma variável dependente: VALOR PERCEBIDO.....	81
Gráfico A.6 - Histograma variável dependente: INTENÇÃO DE RECOMPRA.....	82
Gráfico A.7 - Normal P-P Plot - Regressão de Resíduos Padronizados - SATISFAÇÃO .....	82
Gráfico A.8 - Normal P-P Plot - Regressão de Resíduos Padronizados – VALOR PERCEBIDO .....	83
Gráfico A.9 - Normal P-P Plot - Regressão de Resíduos Padronizados – INTENÇÃO DE RECOMPRA .....	84

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Qualidade da Experiência dos Serviços Clínicas de Estética (média/desvio-padrão/percentagem de distribuição das percepções) .....	45
Tabela 2 - Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra (média/desvio-padrão/percentagem de distribuição das percepções) .....	48
Tabela 3 - Coeficiente Alfa de Cronbach por dimensão .....	50
Tabela 4 - Resultados das Regressões .....	52
Tabela 5 - Validação das hipóteses de investigação .....	56

## ÍNDICE DE TABELAS EM ANEXO

Tabela A.1 - Análise da Multicolinearidade .....	84
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABHIPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

VIF - Fator de Inflação da Variância

# 1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo será apresentado o tema da dissertação e o seu enquadramento, justificativa e relevância no contexto atual. Posteriormente, serão definidos o objetivo geral e os objetivos específicos; questões de investigação; metodologia e estrutura da dissertação.

## 1.1 ENQUADRAMENTO

De acordo com dados do Banco Mundial (World Bank, 2018), o setor de serviços é responsável por gerar mais de dois terços do produto interno bruto global, apresenta liderança na economia de 201 países e em 30 países responde por 80% do PIB, além de ser a principal fonte de geração de empregos no mundo. Estes dados conduzem ao reconhecimento da importância dos serviços na economia mundial.

Paralelamente à crescente procura da qual os serviços são alvo, houve também uma evolução no papel dos serviços e na sua relevância como ferramenta estratégica para as empresas. Outrora os serviços tinham menor importância e eram considerados como suporte à produção e ao comércio dos produtos, ou seja, apenas coadjuvantes no processo de geração de valor ao usuário, sendo o produto físico o ator principal do processo (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo et al., 2005). A visão do serviço como apenas instrumento de suporte foi revista com a introdução do “*Service Dominant Logic*” (SDL) por Vargo e Lusch (2004), que trouxe a mudança de foco para o valor que é criado (seja com produto físico ou com serviço na perspectiva tradicional da palavra). Neste contexto, passa a ser fundamental entender como o valor é percebido pelo consumidor, que por sua vez, permitirá que as empresas criem vantagem competitiva sustentável (Edvardsson et al., 2010; Zomerdijk e Voss, 2010).

O desenvolvimento tecnológico, a ampliação do mercado, o crescimento da concorrência e mudanças no comportamento do consumidor têm contribuído para a comoditização do serviço (Rothkopf et al., 2011). Neste novo cenário, o consumidor contemporâneo exige mais do que apenas um serviço competente, o que leva a uma abordagem mais centrada no cliente, ou seja, há uma mudança para a “personalização” da

experiência do cliente (Edvardsson et al., 2010; Zomerdijsk e Voss, 2010; Jain et al., 2017). De acordo Prahalad e Ramaswamy (2004: 9), os produtos/serviços podem ser “*considerados como commodities, mas a co-criação de experiências não*”. Assim, a diferenciação do serviço através da experiência representa uma alternativa de valor.

De acordo com Same e Larimo (2012), a "Experiência do Cliente" é uma interação entre uma empresa (marca/produto/serviço) e um cliente, sendo moldados pelas características do cliente e do produto, empresa ou marca e sempre influenciado pelo contexto/ambiente em que a interação ocorre.

A experiência do cliente representa uma ferramenta eficaz de diferenciação e vantagem competitiva num mercado cada vez mais comoditizado. Portanto, as experiências criam um valor único para os clientes, difícil de ser imitado pela concorrência e afetam fortemente a satisfação, valor percebido e a intenção de recompra (Klaus e Maklan, 2013; Gupta, 2016; Garg et al., 2014; Lemon and Verhoef, 2016).

Same e Larimo (2012) enfatizam que devem ser realizadas mais pesquisas empíricas para entender o construto da experiência e seu impacto nos clientes. Nesse sentido, a revisão de literatura realizada por Bueno et al. (2019), constatou que os estudos que investigam e buscam entender as experiências dos clientes são mais recentes, iniciando a partir de 2011, com pico em 2015, e na sua maioria da área de Turismo.

O mercado mundial de Beleza e Estética movimenta aproximadamente 450 bilhões de dólares (Euromonitor, 2017). No Brasil são cerca de 30,3 bilhões de dólares, que corresponde ao quarto lugar no ranking mundial do setor, atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão (ABHIPEC, 2018). Este mercado engloba uma vasta gama de produtos (cuidados e higiene pessoal) e de serviços distintos como os oferecidos por salões de beleza, Spas e Clínicas de Estética.

De acordo com o SEBRAE (2015), o setor de Salões de Beleza e Clínicas de Estética, nos últimos cinco anos, cresceu de forma muito expressiva, passando de 72 mil estabelecimentos para mais de meio milhão de estabelecimentos em 2018, com uma previsão de crescimento de 10% de faturamento até o final de 2019. Num mercado superaquecido e

com concorrência acirrada, buscar profissionalização e diferenciação passa a ser estratégico. Entretanto, a era da Experiência do Cliente ainda não é uma realidade para a grande maioria das Clínicas de Estética.

As Clínicas de Estética, possuem altos níveis de interação funcionário-clientes, com intenso toque e com grande intimidade, há uma interação social mais próxima e amigável entre cliente e funcionário (Bota, 2007), o que sugere que a Qualidade da Experiência com o serviço possa impactar na satisfação do cliente (Barber e Venkatraman, 1986).

Apesar da representatividade econômica deste setor, estudos sobre a experiência do cliente ao longo do processo do serviço são quase inexistentes, seja no mercado brasileiro como no mercado internacional (Mainardes et al., 2019; Lagrosen et al., 2016). Pesquisas envolvendo os construtos Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra, importantes na era do cliente, também apresentam o mesmo perfil de escassez. (Lin et al., 2018; Chang et al., 2018).

Diante do exposto, avaliar a Qualidade da Experiência do Serviço na área Beleza, representado no presente trabalho pelas Clínicas de Estética, permitirá preencher uma importante lacuna de conhecimento devido a carência de estudos específicos, além de oferecer uma análise relevante, de teor teórico e empírico à comunidade acadêmica e às empresas prestadoras de serviços de Estética.

## 1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

De acordo com a contextualização acima apresentada, define-se como objetivo geral da presente investigação: Avaliar a Qualidade da Experiência do Serviço de Clínicas de Estética e o seu Impacto na Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra.

Subsequente ao objetivo geral, decorrem objetivos mais específicos que se pretendem atingir com a elaboração desta tese:

- Avaliar a Qualidade da Experiência do cliente, nas suas várias dimensões, com o serviço prestado pelas Clínicas de Estética.
- Avaliar Satisfação, Valor Percebido e Intenção de recompra dos clientes de Clínicas de Estética.
- Analisar o impacto da Qualidade da Experiência do serviço na Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra dos clientes de Clínicas de Estética.
- Identificar possíveis formas de melhorar a Qualidade da Experiência do Serviço prestado pelas Clínicas de Estética.

### 1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A partir dos objetivos específicos acima expostos, definiram-se as seguintes questões de investigação:

Q.1: Qual a percepção dos clientes em relação à Qualidade da Experiência do Serviço em de Clínicas de Estética e o seu Impacto na Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra?

Q.2: Que medidas podem ser tomadas pelas Clínicas de Estética de forma a aumentar a Qualidade da Experiência do Serviço e a Intenção de Recompra dos clientes?

### 1.4 METODOLOGIA, MÉTODOS E ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Para atingir o objetivo proposto e responder às questões de investigação é adotada como metodologia a pesquisa quantitativa (Yin, 2009), que passou pela aplicação de um questionário aos clientes de uma Rede de Clínicas de Estética no Brasil, composta por 49 unidades com abrangência nacional.



Para a coleta dos dados primários foi desenvolvido um questionário (Anexo 1) composto por 44 questões formuladas para medir a qualidade da experiência do serviço (Escala EXQ), a Satisfação, a Percepção de Valor, a Intenção de Recompra e o perfil do inquirido. As escalas utilizadas foram selecionadas com base na revisão da literatura.

A escala de medição adotada foi do tipo Likert de sete pontos, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. Os dados recolhidos foram tratados e analisados com recurso ao programa de análise estatística IBM SPSS Statistics (versão 25) e o Macro Process para SPSS desenvolvido por Andrew F. Hayes.

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

A dissertação é constituída por seis capítulos. Veja-se:

Capítulo 1 – Introdução – breve contextualização da questão de investigação, apresentação dos objetivos geral e específicos, das questões de investigação, da metodologia utilizada e, por fim, da estrutura da dissertação.

Capítulo 2 – Revisão de literatura – Enquadramento teórico de suporte ao desenvolvimento da investigação. Inicialmente são retratados os conceitos da Experiência do serviço, Evolução da Qualidade do Serviço para a Qualidade da Experiência do serviço; instrumentos disponíveis para medição da qualidade da Experiência do cliente e, por fim, impactos da Experiência do cliente.

Capítulo 3 – O mercado de Beleza e Estética – uma visão do Setor de Beleza no Brasil, em números mercadológicos, visão conceitual e operacional.

Capítulo 4 – Metodologia – apresentação das hipóteses de estudo e o modelo de investigação proposto com base na revisão da literatura. Posteriormente, serão descritos o método aplicado na coleta dos dados, população e amostra; pré-teste e, finalmente, os métodos e técnicas a utilizar no tratamento e análise dos dados.

Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados – apresentação dos dados coletados e suas respectivas análises com recurso ao software IBM SPSS Statistics (versão 25) e a Macro Process (A.F. Hayes) e, por fim, uma breve discussão dos resultados.

Capítulo 6 – Conclusões – apresentação das principais conclusões, considerando o cumprimento dos objetivos propostos e a validade das hipóteses formuladas. Também, serão mencionadas as contribuições da presente dissertação, possíveis limitações do estudo e ainda algumas sugestões para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

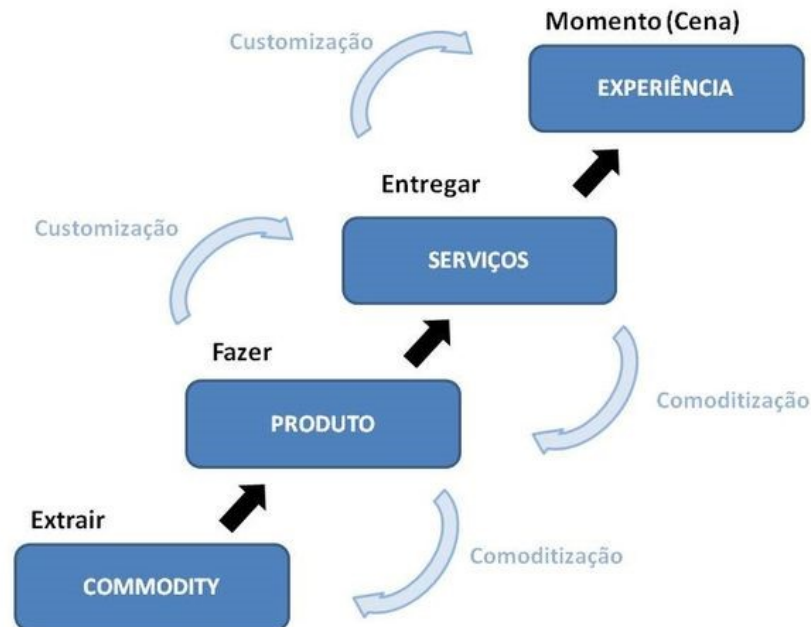
No referencial teórico serão abordados conceitos e definições considerados fundamentais para dar suporte científico ao tema a ser investigado. A fundamentação teórica está estruturada em subseções, com conceito da Experiência do Cliente, Experiência do Serviço, Mapeamento do Experiência do Serviço, evolução da Qualidade do Serviço para a Qualidade da Experiência e instrumentos disponíveis para medição da Qualidade da Experiência do Cliente

### 2.1 CONCEITO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A Experiência do Cliente tornou-se um importante foco estratégico na prática de pesquisa e gestão de serviços contemporâneos. Atualmente, criar uma experiência significativa sob a ótica do cliente é considerado crucial para alcançar vantagens competitivas e clientes satisfeitos (Bolton et al., 2014; McColl-Kennedy et al., 2015; Mosavi et al, 2018).

Grande parte da literatura sobre experiência do cliente surgiu após o influente artigo de Pine e Gilmore (1998) onde foi apresentado o conceito de “Economia da Experiência”. De acordo com os mesmos, o tipo de economia mudou ao longo dos anos e pode ser categorizado em quatro etapas. A primeira foi a agricultura, seguida de bens manufaturados, depois serviços e, finalmente, a de experiências (Figura 1). Este conceito foi fundamentado num amplo estudo por Gilmore e Pine (2002: 10) sobre as tendências de vida e consumo na atualidade, onde se concluiu que as empresas devem priorizar a “*promoção e venda de experiências únicas*”, ou seja, “*emoções memoráveis para os consumidores em geral*”.

Figura 1 - Progressão do Valor Econômico



Fonte: Pine e Gilmore 1998, pg 98

Desde então a Experiência do Cliente vem sendo objeto de estudo e várias definições e conceitos vem sendo publicados. Entre estes, salienta-se o conceito de Schmitt (1999), com uma visão multidimensional, onde se identificam cinco tipos de experiências: sensorial (sentido), afetiva (sentir), cognitivo (pensar), físico (ato) e social-identidade (relacionar). Borowski (2015) define a Experiência do Cliente como a qualidade de todos os contatos do cliente com a marca e/ou serviço/produto. Já Lemon e Verhoef (2016) definem a Experiência do Cliente como o resultado da interação entre o cliente e elementos ou partes da organização como produtos, serviços e funcionários.

De acordo com Jain et al. (2017: 9), “a Experiência do Cliente é o conjunto de sentimentos, percepções e atitudes formados durante todo o processo de tomada de decisão na cadeia de consumo, envolvendo uma série de interação com pessoas, objetos, processos e ambiente, levando a respostas cognitivas, emocionais, sensoriais e comportamentais”.

É importante salientar que a Experiência do Cliente pode ser vista de diferentes ângulos, entre estes sob o ponto de vista da empresa, que essencialmente projeta e cria a Experiência do Cliente (Berry et al., 2002); sob o ponto de vista do cliente (Schmitt, 2010); ou de uma perspectiva de co-criação, em que a Experiência do Cliente envolve sua interação com outros atores num ecossistema mais amplo, embora reconhecendo o papel do cliente na co-construção da experiência (Chandler e Lusch, 2015; De Keyser et al., 2015; Prahalad e Ramaswamy, 2004).

## 2.2 EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO

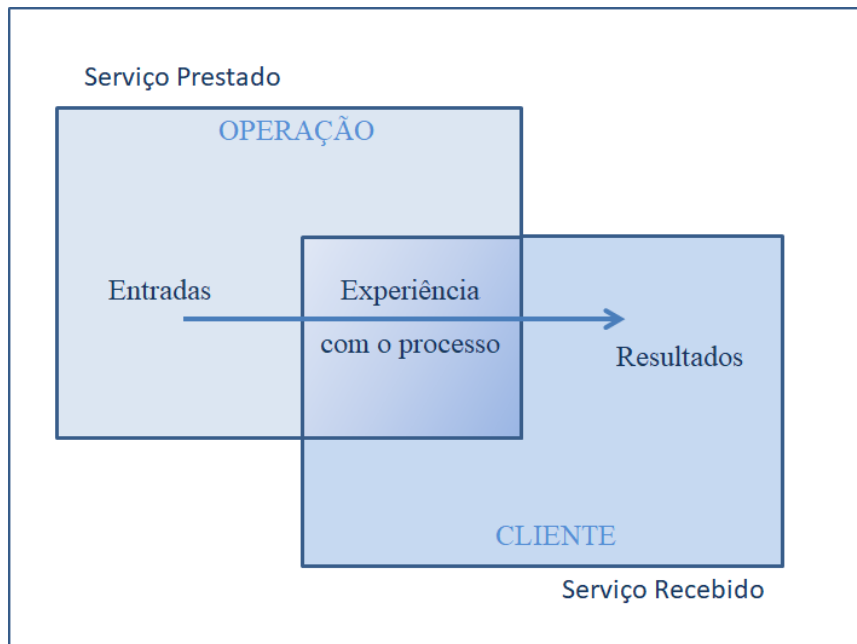
O crescimento do setor de serviços coloca-o como um fenômeno mundial que desponta como a mais nova alavanca da geração de riquezas, empregos, postos de trabalho e novas formas organizacionais na economia global. No Brasil, este setor apresenta a mesma tendência que o mercado global, gerando mais de metade da renda nacional, que corresponde a 73% do produto interno bruto (PIB) (IBGE, 2017).

Devido à dinâmica de crescimento do setor de serviços, o mesmo tem se tornado um importante objeto de pesquisa no meio acadêmico e empresarial (Alzaydi et al., 2018; Ramanathan et al., 2018). Cada vez mais é necessário investir nos atributos operacionais dos serviços, considerando o seu impacto nas percepções dos consumidores, intenções comportamentais, lealdade, penetração de mercado e nos lucros das empresas (Bitner, 2014).

O mundo atual, fortemente competitivo e com consumidores mais exigentes, tem levado as empresas a investirem em design, criação e gestão de experiências que tragam vantagem competitiva e diferenciação em relação aos seus concorrentes (Gupta, 2016). Na era dos negócios baseados na experiência, proporcionar uma ótima experiência ao cliente, ou *Customer Experience* (CX, em inglês), é essencial para qualquer empresa (Bolton et al., 2014).

Na definição do conceito da Experiência do Cliente no âmbito de serviços é importante considerar duas perspectivas: o serviço prestado, a partir do ponto de vista da operação, e o serviço recebido, do ponto de vista do cliente (Figura 2) (Ding et al., 2010; Johnston e Clark, 2008).

Figura 2 - As operações e perspectivas do cliente sobre o serviço



Fonte: traduzido de Johnston e Clark, 2008

De acordo com Johnston e Kong (2011: 7), “*serviço é uma atividade ou um processo que envolve o tratamento de um cliente e, neste processo, sob o ponto de vista da operação, são usados inputs como mão-de-obra, materiais, informações, tecnologias, equipamentos e clientes (ou algo que lhes pertence) para projetar, criar e executar o serviço junto com o cliente; a "experiência do cliente" é a sua interpretação pessoal do processo do serviço e a sua interação e envolvimento através de uma série de pontos de contato (touch points) durante toda a sua jornada ao longo do processo do serviço*”.

Na revisão bibliográfica referente ao tema Experiência do Cliente é comum encontrar termo “*Service Experience*” (Experiência do Serviço). Jain et al (2017) definem a Experiência do Serviço como o resultado de interações entre organizações, processos relacionados, funcionários e clientes. A diferença pode ser enfatizada no conceito de que a Experiência do Serviço se refere ao cliente (ou qualquer ator) que experimenta o serviço (Helkkula, 2011), enquanto o conceito de Experiência do Cliente aborda o cliente como ator da experiência, ou seja, centra-se na interação pessoal do cliente, avaliação, interpretação e resposta subjetiva à interação holística (Meyer e Schwager, 2007).

É importante ressaltar que a Experiência do Serviço é uma parte integrante da Experiência do Cliente. Portanto, torna-se imperativo ter uma compreensão mais profunda da Experiência de Serviço, a fim de compreender e fazer a gestão da Experiência do Cliente.

A Experiência do Serviço envolve a criação de contextos relacionais (ou seja, interações entre o fornecedor de serviços e o cliente) e contextos físicos (ou seja, ambientes e objetos tangíveis) (Gross e Pullman, 2011). Muitas vezes os contextos comportamentais (por exemplo, atitude dos empregados) desempenham papel muito mais significativo na avaliação das experiências por parte do cliente, quando comparado com evidências materiais (instalação, móveis) (Carbone e Haeckel, 1994). A gestão das Experiências do Cliente com o serviço envolve coordenar de forma harmoniosa uma matriz de "evidências" funcionais, mecânicas e humanas (Berry et al., 2002; Berry e Carbone, 2007), elementos contextuais (por exemplo, ambiente físico, funcionários, entrega, suporte de back-office) (Zomerdijk e Voss, 2010) e todos os pontos de contato entre a empresa e os seus clientes em etapas distintas (Stein e Ramaseshan, 2016).

Para Chang e Horng (2010), a Experiência do Cliente advinda do serviço é composta de quatro partes principais: atores (pessoas envolvidas no serviço), público (consumidores), ambiente físico e desempenho do serviço. Klaus e Maklan (2012) delinearam quatro dimensões do construto da experiência de serviço: experiência do produto, que reflete a importância da percepção do consumidor em relação a ter opções e comparar ofertas; foco no resultado, que reflete a importância de experiências que são guiadas por um objetivo específico; momentos da verdade, que enfatizam a importância da recuperação e flexibilidade do serviço; e paz de espírito, relacionada às interações anteriores, durante e após a oferta de serviço e que reflete benefícios emocionais. Por outro lado, Vasconcelos et al. (2015) identificaram três dimensões da experiência de serviço que seriam a predisposição, caracterizada por fatores socioculturais, ambientais, imagem pré-concebida, experiências, necessidades, valores, crenças e habilidades; as interações, através dos funcionários da empresa, infra-estrutura, tecnologia e duração e natureza do evento; e reações, que são caracterizadas por comportamentos, sentimentos, aprendizado, percepção de valor, intenções e desejos.

Também de acordo com Vasconcelos et al. (2015), a dimensão interação representa o momento em que o serviço é entregue e o cliente interage fisicamente ou virtualmente com a organização. Nesse estágio a empresa tem o contato mais próximo com o cliente e, portanto, tem maior influência na experiência do cliente. Essas circunstâncias são conhecidas como ‘touch points’ (Cronin e Taylor, 1992; Ferguson et al, 2010), ‘momentos da verdade’ (Klaus e Maklan, 2012) ou ‘incidentes críticos’ (Verhoef et al., 2009). Os elementos tangíveis do ambiente, a tecnologia da organização, o consumidor - interação com o funcionário, e o sistema de informação são exemplos de fatores que podem contribuir para uma experiência de serviço positiva.

### 2.3 MAPEAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO

Lemke et al. (2011) ressaltam que uma gestão efetiva da Experiência do Cliente através de todos os pontos de contato é estratégica para construir compromisso, retenção e sucesso financeiro na relação empresa/cliente atual.

A Experiência do Cliente não é criada apenas por elementos que o prestador de serviços pode controlar (por exemplo, interface de serviço, variedade, preço, estrutura física), mas também por elementos fora de seu controle, como a influência de outros clientes ou dispositivos como smartphones, redes sociais que os clientes podem lançar mão em diferentes situações (McColl-Kennedy et al., 2015). O segredo de uma boa Experiência do Cliente é atingido quando o valor proposto é realizado em todas as etapas da jornada do cliente, ou seja, em todos os pontos de contato (touch points) do cliente com a empresa, desde da intenção de compra até a aquisição propriamente dita do serviço, reforçando que a experiência de compra do cliente e a jornada do cliente estão fortemente relacionadas (Meyer e Schwager, 2007).

Nas últimas três décadas a experiência do serviço tem sido estudada em termos de dois principais domínios: momentos da verdade e o blueprint de serviços (Shostack, 1984). O blueprinting é método baseado em fluxogramas que mostram visualmente as etapas envolvidas no processo de entrega de serviços, e tem sido reconhecido como uma abordagem valiosa para mapear os processos que constituem um serviço, incluindo o processo do cliente (Bitner et al., 2008). Entretanto, estas abordagens estão muito centradas numa visão unidirecional, onde a empresa fornece experiências para o cliente que se porta de forma



passiva. Apesar de haver o entendimento que a experiência ocorre durante todo o processo da jornada do cliente, esta forma de conduzir a avaliação traduz uma visão estática ou visão instantânea em um ponto no tempo e em grande parte sob a perspectiva da empresa e não do cliente. (Kristensson et al., 2014). Entretanto, a abordagem da jornada do cliente, na qual o processo de prestação de serviços é mapeado sob o ponto de vista do cliente (Stickdorn e Schneider, 2011), vem complementar o blueprint de serviços, pois este representa o que *“uma organização planeja para o cliente, enquanto a jornada do cliente representa o que realmente acontece do ponto de vista do cliente”* (Zomerdijk e Voss, 2010: 74).

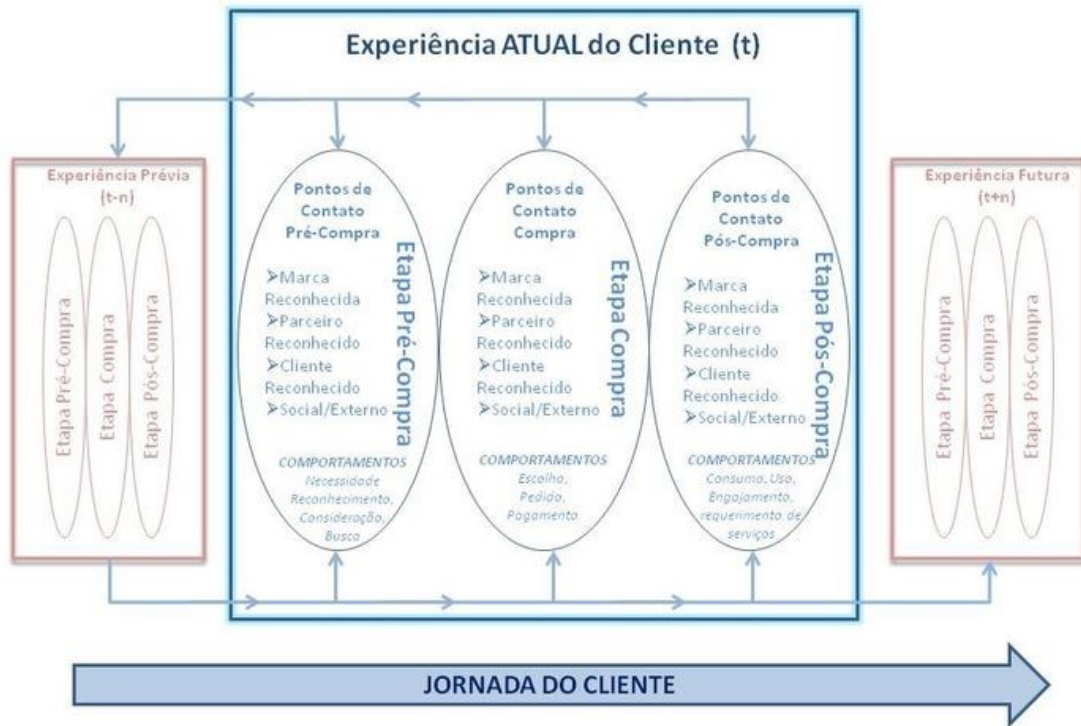
A complementaridade entre blueprint e jornada do cliente destaca uma possível lacuna entre o processo de prestação de serviços, conforme planejado pelo prestador de serviços (e modelado no blueprinting de serviços) e o mesmo processo percebido pelo cliente (mapeado na abordagem de jornada do cliente) (Halvorsrud, 2016). Esta discrepância entre a entrega de serviços planejada e real recebida sob a ótica do cliente foi identificada no modelo de gaps introduzido por Parasuraman et al. (1985). Portanto, a modelagem da prestação de serviços na perspectiva da experiência do cliente é um tópico importante para os prestadores que procuram melhorar seus serviços (Teixeira et al., 2012).

O mapeamento da jornada do cliente permite avaliar a prestação do serviço sob a ótica do cliente, ou seja, passando por todos os pontos de contato representando de forma cronológica e, muitas vezes, por indicadores emocionais (Kalbach, 2016). É uma das técnicas mais utilizadas na concepção de serviços (Crosier e Handford, 2012).

É importante ressaltar que na jornada do cliente, o mesmo pode avaliar a sua experiência. Normalmente, se categoriza em três etapas: pré-compra, compra e pós-compra – Figura 3 (Lemon e Verhoef, 2016). O’Loughlin et al. (2004) também propuseram três níveis de Experiência do Cliente: experiência da marca, experiência transacional e experiência relacional. As experiências de marca são aquelas percebidas pelos consumidores como representando valores corporativos e imagem da marca, predominantemente comunicados através de ações de marketing e propaganda. As experiências transacionais se relacionam com as experiências do dia-a-dia que os clientes encontram ao longo de suas transações normais com os provedores de serviços. As experiências de relacionamento são desfrutadas por apenas

um pequeno número de clientes privilegiados e parecem desempenhar o papel central em sua tomada de decisão geral e em fornecer benefícios e vantagens importantes.

Figura 3 - Jornada do Cliente



Fonte: Lemon e Verhoef, 2016 (traduzido)

O valor do ponto de vista do cliente é criado pela experiência total com todos os elementos que compõem a sua jornada (Gronroos, 2006). Nessa perspectiva, o processo de criação da experiência do cliente pode ser entendido como consistindo em três estágios de criação de valor: valor de pré-uso, valor em uso e valor de pós-uso.

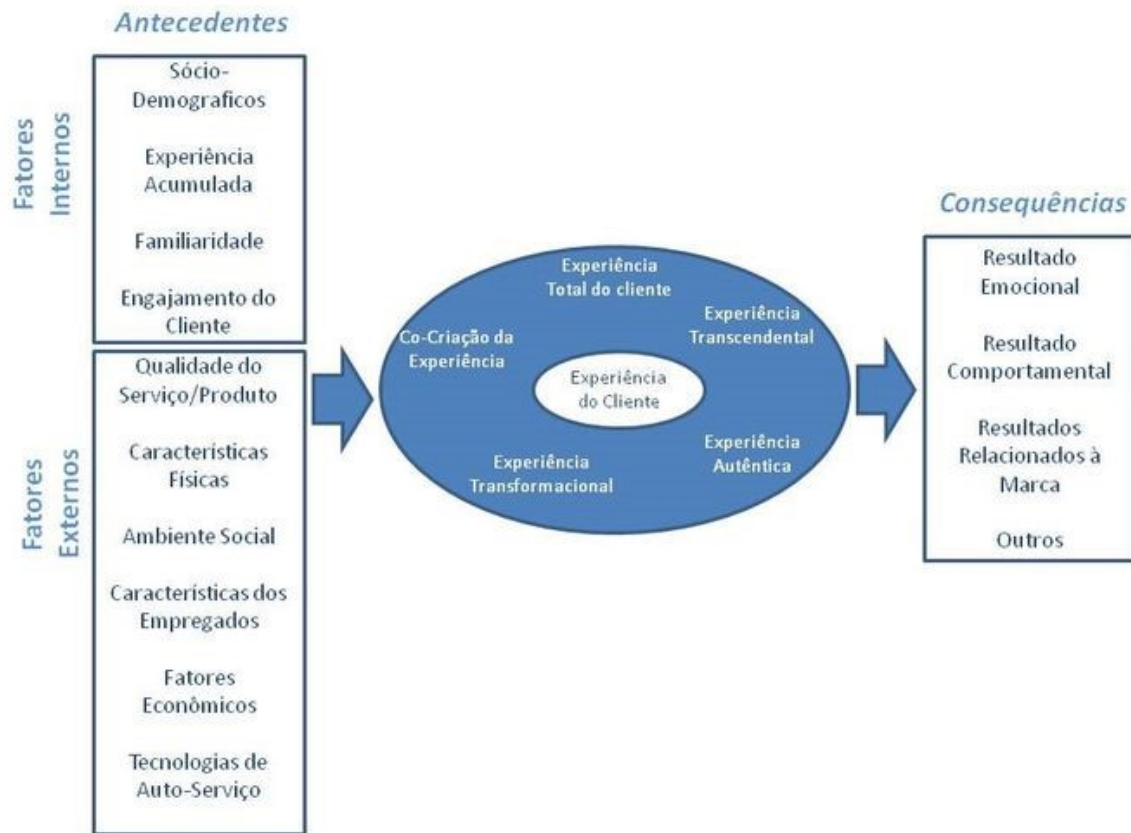
O valor em pré-uso está relacionado com a fase de pré-compra em que os clientes obtêm familiaridade, adquire conhecimento e, se possível, experimenta o produto ou serviço antes da compra real. Este estágio ajuda os clientes a moldarem suas percepções e formação de atitudes, as quais são importantes no processo de tomada de decisão. Edvardsson et al. (2010) argumentaram que as organizações de serviços podem fornecer uma experiência de pré-compra de serviços oferecendo "test drives".

O valor em uso refere-se à situação do consumo real do serviço durante a “experiência do consumo do serviço” (Vargo e Lusch, 2004, 2008). O valor no pós-uso refere-se ao valor criado na experiência pós-consumo, caracterizado pelos serviços de pós-venda ao cliente: troca/devoluções, reparos e manutenção, atualização ou recompra de produtos, tratamento de reclamações ou feedbacks, programas de fidelidade e comunidades de clientes, além do gerenciamento de uma comunicação regular com todos os clientes (Jain et al., 2017). O valor em pós-uso, criado neste estágio, coletivamente com valor criado nas duas etapas anteriores, tem implicações importantes na satisfação geral e fidelização dos clientes.

Jain et al. (2017) ressaltam que cada ponto de contato pode ser convertido em atividade bem planejada para envolver os clientes e criar respostas cognitivas, emocionais e comportamentais positivas ou desejadas. As organizações podem usar evidências da marca, mensagens de comunicação de marketing, linhas de apoio, website/call centers, mídias sociais, equipe de vendas, ambiente físico, ambiente social, marketing mix, sistemas de pagamento, sistemas de entrega, serviços de valor agregado, tecnologias de autosserviço e outros processos para proporcionar uma memorável Experiência do Cliente. (Berry et al., 2002)

De acordo com a Figura 4, a experiência do cliente também sofre a influência de um grande número de variáveis como: características demográficas, psicográficas, pessoais, sociais e culturais; ambiente macroeconômico, tecnologia; competição, tipo de loja, categoria de produto/serviço, localização, tempo de compra, entre outras (Bitner, 1992; Verhoef et al., 2009). A gestão da Experiência do Cliente deve levar em conta todas estas variáveis no processo de co-criação e personalização da experiência.

Figura 4 - Fatores que influenciam a Experiência do Cliente



Fonte: Hwang e Seo, (2016) - traduzido

Rawson et al (2013) identificaram em suas pesquisas que as organizações capazes de realizar uma gestão hábil de toda a Experiência do Cliente obtêm enormes vantagens competitivas: maior satisfação do cliente, redução da rotatividade, aumento de receita e maior satisfação dos funcionários. Outro ponto enfatizado pelos autores é que as empresas devem gerir a experiência de forma cumulativa, através de todos os pontos de contato e não de forma isolada.

## 2.4 EVOLUÇÃO: DA QUALIDADE DO SERVIÇO PARA A QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO

Entender em que o cliente se baseia para avaliar a qualidade de um serviço e definir se o mesmo está satisfeito ou não, é uma tarefa complexa. De acordo com Lovelock e Wright (2004), os serviços são intangíveis e, ao contrário dos bens físicos, não têm seus atributos

facilmente determinados antes da compra e, muitas vezes, nem depois da compra, o que gera um nível de complexidade para o cliente avaliar sua qualidade. Assim, as empresas precisavam procurar “tangibilizar” da melhor maneira seu serviço com recursos desejados pelos clientes, vinculando a qualidade do serviço aos elementos tangíveis encontrados na prestação do serviço.

Parasuraman et al. (1985) propuseram um modelo para a medição da qualidade do serviço, baseado na comparação do serviço percebido com o serviço esperado. De acordo com os autores, essas lacunas podem dificultar a entrega de um serviço, afetando as avaliações de qualidade. Dessa forma, em 1988, Parasuraman, Zeithaml e Berry propuseram um instrumento que permite medir a percepção dos clientes em relação à qualidade de um determinado serviço por comparação com as suas expectativas da prestação desse mesmo serviço. Surge assim a escala SERVQUAL, que tem como dimensões: Tangibilidade – instalações, equipamentos e pessoal envolvido; Confiança – capacidade de prover o serviço prometido de forma confiável e precisa; Capacidade de resposta – disponibilidade para ajudar o cliente e prestar um serviço adequado; Garantia – habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento do serviço; Empatia – cuidados e atenção individualizados, que a empresa proporciona aos seus clientes. Conceitualmente, a mensuração pela SERVQUAL envolve a qualidade percebida. Assim, quanto maior a diferença entre a comparação do serviço percebido com o serviço esperado, mais distantes são as avaliações do cliente em relação às suas expectativas, e mais baixa a avaliação da qualidade do serviço da empresa avaliada.

Croning e Taylor (1992) desenvolveram um instrumento alternativo, não mais pautado no modelo de satisfação de Oliver (1980), mas somente na avaliação de desempenho de serviços. Tal instrumento é denominado SERVPERF e, de acordo com os autores, seria mais adequado para avaliação da qualidade de serviços, uma vez que este construto “qualidade de serviços” deve ser medido como uma atitude do cliente nas dimensões da qualidade, e não a partir da diferença entre expectativas e desempenho. Outro aspecto positivo do instrumento é o número de itens a ser mensurado, uma vez que na SERVPERF são usadas muito menos questões do que na SERVQUAL (apenas metade).

Atualmente, os serviços estão se tornando cada vez mais “comodities” e o consumidor contemporâneo não se contenta mais apenas com um serviço competente, ele busca boas experiências (Gilmore e Pine, 2002). Assim, um novo fluxo de pesquisas destaca a diferença entre qualidade de serviço e qualidade da experiência do serviço sob a ótica do cliente (Berry et al., 2002; Voss et al., 2008, Klaus e Maklan, 2013).

Otto e Ritchie (1996) já descreviam as diferenças entre Qualidade de Serviço e Qualidade da Experiência em serviços. De acordo com estes autores, a Qualidade da Experiência é subjetiva em termos de medição, enquanto a Qualidade do Serviço é objetiva. Assim, a avaliação da Qualidade da Experiência tende a ser holística ao invés de ser baseada em atributos, e o foco da avaliação é a natureza do benefício, que por sua vez é experiencial/hedônico/simbólico em vez de funcional/utilitarista, e a percepção de valor é afetiva em vez de cognitiva/atitudinal.

Dentro do conceito de Experiência do Cliente, Johnston e Kong (2011) destacam que a qualidade do serviço também pode ser definida sob duas perspectivas: qualidade do serviço operacional e qualidade percebida pelo cliente. A Qualidade do Serviço operacional é a avaliação da operação de como o serviço foi entregue atendendo integralmente à sua especificação (conforme definido nos procedimentos operacionais dos manuais de formação). A qualidade percebida pelo cliente é o julgamento da qualidade do serviço, a sua experiência e os benefícios percebidos (em comparação com suas necessidades e expectativas). Neste contexto, a despeito da operação entregar a especificação, tal não significa necessariamente que será percebido pelo cliente como satisfatório, isto porque as expectativas dos clientes são influenciadas por uma série de fatores, incluindo seu uso anterior, o custo do serviço, boca a boca, publicidade, marca, entre outros, além do fato das percepções serem pessoais, idiossincráticas, ou outras, e não apenas baseadas no processo do serviço, mas na sua experiência pessoal do processo de serviço e os benefícios obtidos.

De acordo com revisão de literatura feita por Gupta (2016), algumas considerações importantes foram feitas em relação a limitação da escala SERVQUAL como instrumento para avaliar a experiência do cliente, onde pode-se destacar que SERVQUAL avalia apenas os encontros diretos e principalmente as percepções cognitivas e funcionais sobre o processo de entrega do serviço, não levando em conta a visão holística da experiência total do cliente por

meio dos encontros direto e indireto em todas as etapas das interações durante o uso dos serviços do provedor, ou seja, se concentra apenas nos resultados do processo do serviço.

É importante ressaltar que atualmente, devido à mercantilização do serviço, passou a haver uma nova demanda por parte do consumidor, que busca uma experiência memorável e convincente e não apenas um serviço competente. Neste novo cenário a Experiência do Cliente está substituindo a qualidade do serviço como ferramenta para prover maior competitividade no mercado (Gupta, 2016). Além disso, é possível encontrar autores que advogam a favor da ideia de que a Qualidade da Experiência deveria ser o foco de pesquisa como o principal determinante da avaliação da qualidade dos serviços (Schembri, 2006; Berry et al., 2002; Klaus e Maklan 2012).

A avaliação da Qualidade da Experiência do Cliente permitirá conhecer quais são os “atributos chaves” na experiência de consumo que não foram devidamente investigados em estudos envolvendo qualidade de serviço e satisfação, uma vez que as escalas existentes não podiam medir a lacuna entre o pensamento do cliente e a prática de gestão com relação à Qualidade da Experiência do Cliente (Klaus e Maklan, 2013). É importante ressaltar que o paradigma da qualidade tradicional não considerava a existência da experiência do cliente, portanto as escalas originalmente desenvolvidas e aplicadas (SERVQUAL, SERPERF entre outras) não permitem ter uma percepção geral do consumidor, pois foram baseadas na medição de gaps entre desempenho e expectativas durante episódios individuais do serviço (Klaus e Maklan, 2012; Pozza, 2014; Nasution, 2014).

Diante do exposto, na era da Experiência do Cliente, torna-se necessário avaliar a Qualidade da Experiência do Cliente, e que seja possível incorporar atributos considerados chave na experiência de consumo que não foram devidamente investigados em estudos anteriores envolvendo qualidade de serviços e satisfação (Klaus e Maklan 2012, 2013).

## 2.5 MEDINDO A QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

O conceito de experiência vem sendo cada vez mais utilizado como ferramenta estratégica, portanto, torna-se imperativo fazer a gestão e avaliação da Experiência do Cliente (Garg et al., 2014)<sup>1</sup>. Entretanto, esta mensuração tem sido um desafio devido às

complexidades na descrição, falta de definição clara do construto e suas dimensões (Jain et al., 2017). Estudos sobre a Experiência do Cliente enfatizam a necessidade de desenvolvimento de uma métrica robusta (Verhoef et al., 2009), principalmente baseado no fato que a “Qualidade da Experiência do Cliente” é muito mais ampla e menos delimitada do que o conceito de qualidade de produto ou serviço; daí a sua medida ser muito mais complexa (Klaus e Maklan, 2011).

Algumas escalas foram desenvolvidas no âmbito da experiência, sob a ótica do cliente. Brakus et al. (2009) desenvolveram uma escala composta por quatro dimensões: sensorial, afetiva, intelectual e comportamental para medir a experiência com a marca e verificaram que sensações, sentimentos e respostas comportamentais são resultantes de estímulos relacionadas à marca como design, identidade, embalagens, comunicação e ambiente. Além disso, a experiência da marca afeta diretamente a satisfação e a lealdade do consumidor.

Chang e Horng (2010) procuraram entender como os clientes avaliam a qualidade da experiência. O estudo foi realizado em empresas conhecidas por criar ambientes de serviço projetados para proporcionar experiências memoráveis para o cliente (por exemplo, a Easy Shop comercializa roupas íntimas e num ambiente especialmente projetado). O foco do estudo foi nas dimensões da Qualidade da Experiência que os clientes avaliaram emocionalmente, que, por sua vez derivou em uma escala multidimensional da Qualidade da Experiência do Cliente composta de cinco dimensões: ambiente físico, prestadores de serviços, outros clientes, acompanhantes dos clientes e os próprios clientes. Esta escala fornece uma medição das perspectivas dos clientes quanto à qualidade da experiência nas configurações de serviço e visa ajudar a gerenciar e projetar experiências excelentes para clientes (por exemplo, para trabalhar em ambientes físicos). No entanto, segundo os autores, são necessários novos estudos para replicar um modelo mais abrangente, envolvendo a análise da relação entre qualidade da experiência, qualidade do serviço e variáveis de resultado.

Kim et al. (2011) desenvolveram o índice de experiência do consumidor que consiste em 26 itens para determinar os componentes subjacentes à esta experiência. Eles argumentam que com essa ferramenta de gestão (métrica) as empresas podem ajudar a levar sua marca para a economia da experiência e desenvolver estratégias eficazes de marketing e promoção para proporcionar experiências memoráveis aos clientes. Baseada em 7 dimensões (ambiente,



benefícios, conveniência, acessibilidade, utilidade, incentivo e confiança), esta ferramenta permite aos gestores medir a importância de cada atributo para os seus mercados-alvo, mostrando assim aos gerentes em que áreas de experiência a marca é forte e/ou fraca. Este estudo concentrou-se numa experiência baseada no sistema de prestação de um serviço genérico, em vez de um setor ou de negócios específico.

Bagdare and Jain (2013) identificaram que a experiência do cliente no seguimento de retalho é composta por 12 variáveis agrupadas em quatro dimensões: alegria, humor, lazer e diferenciado ou exclusivo. A primeira dimensão, alegria, é medida com itens relacionados à satisfação, prazer e engajamento. O humor constituído por três itens de medida - se foi bom, feliz e animado que corrobora para o fato que o cliente desenvolve sentimentos positivos depois de passar por uma experiência de retalho alegre/prazerosa. A terceira dimensão, rotulada como lazer, é constituída por itens de medição relacionados ao relaxamento, revigoramento e prazer. Quarta dimensão da experiência do cliente de retalho é a diferenciação/exclusividade que é constituído pelos itens de medição de singularidade, memorável e maravilhoso. A escala para medir a experiência no retalho foi desenvolvida e validada no contexto de lojas físicas do setor de materiais de construção na Índia. Os autores recomendam que estudos de aplicação da escala sejam feitos noutros canais e lojas de retalho e em diferentes contextos, culturas e países para fins de validação.

Garg et al. (2014) desenvolveram uma escala para medir as experiências dos clientes em serviços bancários. Os autores mostraram o impacto dos fatores de Experiência do Cliente na satisfação. Neste estudo foram identificados catorze fatores da experiência do cliente no retalho de banca: apresentação do serviço (menu), serviço principal, personalização, adição de valor, conveniência, mix de marketing, funcionários, velocidade, processo de atendimento, interação com o cliente, presença de outros clientes, estética on-line, elementos hedónicos on-line e elementos funcionais on-line.

A revisão na literatura demonstra que existe uma grande lacuna no que se refere a aplicação de uma escala referência para medir a experiência do cliente em diferentes tipos de serviços. De acordo com Bueno et al. (2019), a escala SERVQUAL continua sendo a escala mais adaptada para medir a Experiência do Cliente em diferentes segmentos e que, em mais

de metade dos artigos científicos publicados com foco em mensurar a Experiência do Cliente, os autores desenvolveram suas próprias escalas para o seguimento de estudo.

Na era da Experiência do Cliente como vantagem competitiva, com pluralidade de escalas, Klaus e Maklan (2011) questionaram se estavam sendo utilizadas ferramentas corretas para ajudar as empresas a melhorar a experiência do cliente. Eles ressaltavam que a Experiência do Cliente era conceitualmente diferente da qualidade do serviço e, portanto, precisava de uma nova forma de mensuração. Outro ponto abordado foi o fato que as ferramentas utilizadas até então não levarem em conta a visão holística da experiência total do cliente por meio dos encontros direto e indireto em todas as etapas das interações durante o uso dos serviços do provedor. Desta forma, estes autores desenvolveram a Escala EXQ (Qualidade da Experiência do Cliente) baseada nas seguintes premissas: a experiência de consumo em serviços deve ser acessada por uma percepção geral do consumidor, não por meio de gaps entre desempenho e expectativas; o construto é baseado em um valor geral em uso e não apenas uma sumarização da performance durante episódios de serviços individuais; a medida de experiência tem um âmbito mais amplo do que o proposto pelo SERVQUAL; a experiência começa antes do encontro de serviço e continua após esse encontro; a experiência deve ser mensurada levando em conta todos os encontros de serviços ao longo do canal.

A escala EXQ (Klaus e Maklan, 2012) foi inicialmente desenvolvida para o setor de crédito hipotecário onde foram identificados 19 itens em quatro dimensões da escala EXQ a saber: Experiência com o Produto, Foco no Resultado, Momentos de Verdade e Paz de Espírito. Neste estudo foi concluído que a experiência de serviço tem um impacto significativo na satisfação do cliente, na lealdade e nas intenções boca-a-boca. A Experiência com o Produto refere-se à importância da percepção do consumidor em ter acesso a outras ofertas e a habilidade de compará-las. O Foco no Resultado está relacionado com a redução dos custos de transação, como, por exemplo, buscar e qualificar novos fornecedores. Momentos da Verdade referem-se a quando o cliente tem contato com alguém por parte do prestador de serviço que precisa responder, explicar, direcionar ou fazer algo pelo cliente. Esses momentos normalmente geram sentimentos e percepções e, normalmente, é mais crítico quando o cliente se depara com alguma complicação; ou seja, avalia o poder de recuperação do serviço. A quarta, e última dimensão, é a Paz de Espírito que contempla todas as avaliações do cliente durante todos os pontos de interação desde da pré-compra, compra e pós

compra do serviço. Esta dimensão inclui questões fortemente associadas com aspectos emocionais dos serviços.

Kashif et al. (2016) aplicaram a escala EXQ no segmento de saúde na Malásia. A dimensão momentos da verdade teve grande impacto na percepção da experiência do cliente, o que destaca a importância da equipa hospitalar em mostrar flexibilidade, credibilidade e segurança do que foi informado ao paciente. De acordo com os resultados encontrados, existe uma necessidade de contratar pessoal com competências - interpessoais e conhecimento de seu domínio de trabalho - para que possa ser criada uma experiência memorável.. O Foco em resultado e Experiência com o produto EX foram classificadas relativamente com pouca influência na experiência com base nas pontuações fatoriais alcançadas. Este resultado corrobora para o fato que as emoções dos cliente no seguimento saúde são responsáveis por um componente significativo da avaliação do encontro de serviços (Helena et al., 2008) e deve ser enfatizado pelos profissionais de saúde.

Figura 5 - Dimensões da escala EXQ



Fonte: Adaptado de Klaus & Maklan (2012)

Deshwal (2016) analisou a Experiência do Cliente no contexto de lojas de materiais de construção na Índia. Neste estudo foi utilizada a escala de qualidade de Experiência do Cliente (EXQ) para identificar a relação entre as variáveis demográficas e dimensões de qualidade da experiência. Assim, foram examinadas as diferenças nas preferências das

dimensões da Qualidade da Experiência do Cliente (Paz de Espírito, Momento da Verdade, Foco no Resultado e na Experiência do Produto) por idade, gênero, nível de educação do cliente, e renda familiar no contexto da loja de varejo indiana. Este estudo vem corroborar com a aplicabilidade da escala EXQ em diferentes seguimentos de serviços.

Mais recentemente Roy (2018) aplicou a escala EXQ em diferentes tipos de serviços (hedônico x utilitário). Neste estudo, foi identificado que a Qualidade da Experiência do Cliente tem um forte impacto nos consumidores de serviço hedônico em comparação com serviços utilitários. De acordo com o autor, este resultado se justifica pelos fatos de os serviços hedônicos estarem mais relacionados com realização emocional e gratificação sensorial. Outro dado importante advindo do referido é que a experiência pode não ter um impacto nas atitudes do cliente no primeiro contato. Por outro lado, a lealdade e o boca a boca, estão aparentes para os clientes regulares. Assim o referido estudo valida a escala EXQ no contexto de um país em desenvolvimento (Índia) e em diferentes tipos de serviços, clientes iniciantes e clientes regulares, o que por sua vez aumenta a generalização da escala EXQ.

De acordo com a revisão bibliográfica, a Escala EXQ – Qualidade da Experiência do Cliente em serviços, vem sendo aplicada em diferentes setores (Klaus e Maklan, 2013; Kashif et al., 2016; Roy, 2018) o que tem contribuindo para validar o seu uso para diferentes tipos de serviços. Entretanto, como recomendados pelos próprios autores, Klaus e Maklan, é importante a replicação da escala em novos segmentos e setores, em amostras maiores, diferentes países, diferentes culturas para servir de embasamento para a reprodutibilidade da escala bem como contribuir para os estudos de Experiência do Cliente.

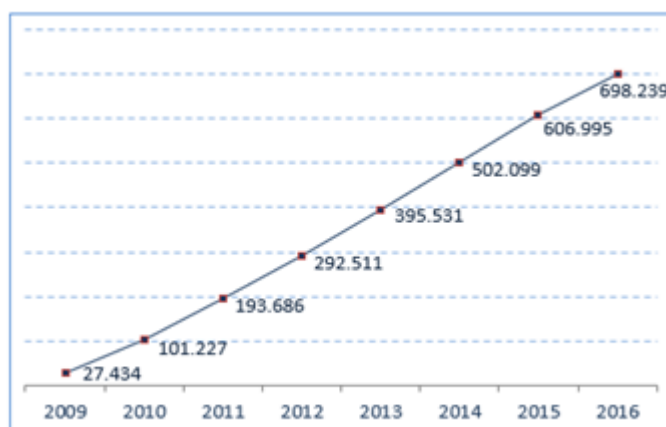
De acordo com o estudo realizado por Roy (2018), a Qualidade da Experiência do Cliente tem um impacto significativo em serviços hedônicos. Este dado indica que a escala EXQ pode ser aplicável nos serviços de Clínicas de Estética, uma vez que possuem grau hedônico significativo, pois os serviços de beleza não são comprados exclusivamente pelos resultados, mas principalmente porque podem alterar estados emocionais, entre eles autoconfiança e baixo estima (Santanna, 2005).

### 3 MERCADO DE BELEZA E ESTÉTICA

O mercado de Beleza e Estética engloba uma cadeia de valor extensa que vai desde a fabricação de produtos de higiene pessoal, cosméticos a negócios como clínicas de estética e salões de beleza. Este mercado está em ascensão e movimentava mais de US\$30 bilhões por ano no país, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABHIPEC). O Brasil ocupa a quarta posição no ranking mundial de consumo de cosméticos e produtos de higiene pessoal, sendo que os primeiros são os americanos, que movimentaram US\$ 86 bilhões no ano passado. Em seguida, vem a China, com US\$ 53,5 bilhões. O Japão ficou em terceiro lugar, com receita de US\$ 36,1 bilhões. (ABHIPEC, 2018).

Analisando o mercado brasileiro, com foco apenas sobre os salões de beleza e Clínicas de Estética, os números também são favoráveis. De acordo com o SEBRAE (2015), entre os anos de 2010 e 2015, houve um aumento de 567% no número de microempreendedores individuais, microempresa, e empresas de pequeno porte no setor de Clínicas de Estética e Salões de beleza (Figura 6), além de ter sido responsável pelo emprego de cerca de 5 milhões de pessoas em mais de 600 mil estabelecimentos de beleza.

Figura 6 - Número de microempreendedores, microempresas e empresas de pequeno porte no setor de Clínicas de Estética e Salões de Beleza - Brasil



Fonte: ABHIPEC, 2017

As Clínicas de Estética prestam serviço de tratamento corporal e facial, através de cosméticos e equipamentos diversificados, cujo objetivo é a reabilitação ou a melhoria da estética dos clientes (SEBRAE, 2015). Os principais serviços ofertados por uma clínica de estética são tratamentos faciais (limpeza de pele, tratamento de acne, rejuvenescimento); tratamento contra flacidez e celulite, massagens corporais (relaxante, anti-estresse, redutora, shiatsu) entre outros.

Entre os principais fatores responsáveis pela expressiva participação do setor de beleza no Brasil, pode-se destacar a participação crescente das mulheres no mercado de trabalho (44% das vagas no mercado de trabalho formal atual) (CAGED, 2017) e justamente são elas que puxam o segmento de estética para cima no número de vendas e realização de procedimentos. Além disso, pode-se acrescentar acesso de classes com menor poder aquisitivo (Classes “D” e “E”) aos produtos e serviços do setor, decorrente do aumento da renda nos últimos cinco anos.

O expressivo crescimento do segmento de Clínicas de Estética e Salões de Beleza, além das questões conjunturais econômicas, também se justifica em grande parte pelo fato que a beleza e a juventude são símbolos de realização e reconhecimento social, associados a constante pressão sobre a aparência e padrões de beleza impostos pelos mídia e pela sociedade (Garrini, 2011). Todo este movimento vem impulsionando de forma efetiva o consumo de serviços e produtos de estética e beleza que possam proporcionar a aparência perfeita (Strehlau et al., 2015).

De acordo com a ABIHPEC (2018), nos últimos 10 anos o setor de beleza apresentou um crescimento médio de 8,2% em faturamento. Entretanto, nos dois últimos anos sofreu uma retração resultante do aumento do dólar e da crise política no Brasil. A previsão é que, em 2019, o setor de beleza apresentará um crescimento de 4,1% com faturação de 50,4 bilhões de reais (ABIHPEC, 2018). As principais tendências para o Setor de Beleza de acordo estudo realizado pelo SEBRAE e ABIHPEC: a excentricidade: consumidor busca identidade única; ofertas inovadoras de conveniência: horários alternativos de atendimento, plantões de atendimento, delivery; inovação na oferta combinada de serviços de vocação integrada: informações complementares que valorizem o relacionamento e serviços (visagismo, combinações de pele e paleta de cores etc.), gestão da experiência do cliente e consultoria

para educação da oferta e pós-uso dos serviços – o cliente cognitivamente desenvolvido torna-se consciente e incorpora o uso de efeito imediato e, especialmente, preventivo dos tratamentos estéticos como rotina; aumento da conscientização e busca dos tratamentos estéticos preventivos em prol dos procedimentos invasivos de maior custo e risco.

De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (2019), existe um empirismo muito grande na gestão das Clínicas de Estética, justificado pelo fato das empresas serem em sua maioria de pequeno porte e administradas por profissionais liberais de beleza sem experiência na área de negócios.

As tendências para o setor de Beleza e Estética iram demandar mais profissionalismo e conhecimento sobre qualidade, satisfação e alinhamento com o conceito da Experiência do Cliente no contexto de serviços, tema de grande cunho estratégico no mercado empresarial atual. Neste aspecto, é importante ressaltar que as Clínicas de estética e salões de Beleza operam com altos níveis de interação funcionário-clientes (Bota, 2007), e que grande parte da avaliação da qualidade do serviço está pautada nos atributos relacionados com a dimensão competência profissional, onde se espera que o funcionário esteja preparado para atender as necessidades de cada cliente e resolver os problemas de forma eficiente, dando atenção individual e tratamento personalizado, discreto e cortês (Chiu e Lin, 2004; Tinoco, 2011).

Em relação à pesquisa científica no setor, pode-se classificar como muito excipiente e focada na qualidade do serviço. Estudo qualitativo realizado por Bota (2007) identificou cinco atributos mais relevantes para avaliar a qualidade em salão de beleza, que são o tratamento coloquial, conforto, profissionalismo, gentileza e o respeito aos horários marcados. Estes elementos estão relacionados com as dimensões constantes nas escalas SERVQUAL e SERVPERF, mas foram observadas por meio de entrevistas qualitativas e não por meio da aplicação das escalas.

De acordo com os dados coletados na literatura até ao presente momento, foram identificados cinco atributos como os mais relevantes para a qualidade no segmento de beleza: tratamento adequado, conforto, profissionalismo, gentileza e respeito ao horário agendado. Além disso, a experiência do profissional e sua atualização frente a novas tendências também

são considerados importantes (Bota, 2007; Pollack, 2008; Yim et al., 2007; Yan, 2016; Vryoni et al., 2017; Khan e Tabassum, 2012)

Chang et al. (2018) introduziram em seu estudo, além da qualidade do serviço, o valor experiencial para a avaliar a intenção de recompra de clientes de Clínicas de Cosmetologia médica. Os resultados encontrados demonstram que a Qualidade do Serviço tem um impacto positivo na Intenção de Recompra mediado pelo valor experiencial. Isso significa que uma clínica de cosmetologia/ beleza com alta qualidade de serviço aumentaria significativamente a intenção de recompra dos clientes focando nos atributos que tragam valor experiencial positivo para os clientes (ex: layout físico e instalações, e software alta tecnologia, equipes bem treinadas, inovação entre outros).

Competir no mercado de beleza, segundo Yee et al., (2010), exige oferecer uma variedade de produtos e serviços que possibilitem não só agradar como também manter clientes. Portanto, fica evidente que o mercado de Beleza e Estética, com destaque para os Salões de Beleza e Clínicas de Estética, representa uma grande oportunidade de investigação no campo de gestão de serviços.



## 4 METODOLOGIA

Com base nos objetivos de investigação a atingir e na revisão da literatura apresentada previamente, este capítulo tem como principal finalidade explicitar os métodos utilizados no processo de investigação. Assim, serão apresentadas as hipóteses de investigação que se pretendem testar, o modelo conceptual objeto de estudo e a sua respectiva operacionalização. Sequencialmente serão explicados os processos de amostragem utilizado, a metodologia de recolha de dados, as técnicas de tratamentos e análises de dados utilizados no processo de investigação e que darão o suporte para testar as hipóteses de investigação subjacentes ao modelo de análise desta dissertação.

### 4.1 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO CONCEPTUAL

O desenvolvimento do modelo conceitual proposto, que está representado na Figura 7 obteve sustentação teórica baseada na revisão da literatura. Neste modelo, estão reproduzidas as hipóteses, onde se pretende estudar o impacto da Qualidade da Experiência do Serviço na Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra de clientes de Clínicas de Estética, bem como as interações entre as respectivas variáveis e seus impactos na Intenção de Recompra.

A Experiência do Cliente tornou-se um dos focos principais na prática de pesquisa e gestão de serviços contemporâneos. A criação de uma experiência relevante para o cliente resulta na satisfação do cliente que é essencial para obter vantagem competitiva (McColl-Kennedy et al., 2015; Mosavi et al, 2018). Estudo realizado por Pozza (2014) demonstrou que as experiências do cliente desempenham um importante papel no processo de formação da satisfação do cliente e podem ser pensadas como impulsionadoras da satisfação numa visão mais estratégica.

Outros estudos também têm evidenciado que a qualidade da experiência do cliente tem efeitos positivos na satisfação do cliente (Klaus e Maklan, 2011; Klaus e Maklan, 2013; Khan et al., 2015; Deshwal e Krishna, 2016, Resende 2018, Roy 2018).

É importante ressaltar que até agora a satisfação do cliente tem refletido a visão tradicional focada nas características funcionais, benefícios e características do produto/serviço (Pozza, 2014) e tem ignorado os componentes experienciais do cliente. Portanto, torna-se relevante analisar a experiência do cliente ao longo do processo de prestação do serviço como preditor da satisfação do cliente.

Os efeitos positivos da experiência do cliente e suas consequências na satisfação têm sido descritos na literatura. No entanto, existem poucos estudos que avaliam a relação entre Qualidade da Experiência do Cliente e sua satisfação na área da Beleza. Neste sentido, considera-se relevante formular a seguinte hipótese de investigação:

*H1: A Qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo na Satisfação dos clientes de Clínica de Estética.*

Estudos têm salientado que a Qualidade da Experiência do Serviço é um importante indicador do valor percebido, pois influencia as percepções de valor dos clientes. (Chen e Chen, 2010; Jin et al., 2015; Suhartanto et al., 2019). O Valor Percebido pode ser definido como a avaliação geral daquilo que o cliente experiencia com o serviço, baseado na assimilação entre os benefícios e os custos/sacrifícios incorridos. (Aarikka e Jaakkola, 2012; Lam et al., 2004).

Geralmente os clientes fazem avaliação positiva e estão mais dispostos a ter relacionamentos com o prestador de serviços quando têm a percepção que o valor que estão recebendo é alto. Baseado numa abordagem multidimensional, o Valor Percebido representa a soma de diferentes dimensões de valor, dentre elas o valor emocional, funcional e valor social (Bajs, 2015).

Jin et al. (2015) demonstraram que, no segmento de turismo, a Qualidade da Experiência tem impacto direto no valor percebido. Khodadadi et al. (2016) encontrou resultados semelhantes no seguimento de compra *on line* de equipamentos eletrônicos, ou seja, a experiência de compra on-line do cliente tem impacto no valor percebido.

A Qualidade da Experiência é um tema que carece de estudos na área de beleza. Entretanto, aos poucos alguns trabalhos científicos vêm introduzindo o conceito da Experiência do Cliente no seguimento de beleza. Wu et al. (2016) em um estudo na área de Turismo Médico (Spas, medicina estética, cirurgia plástica, entre outros) confirma que a qualidade da experiência influencia positivamente o Valor Percebido dos clientes. Os estudos citados permitem considerar pertinente a construção da hipótese H2 que pretende avaliar a relação entre a Qualidade da Experiência do Cliente e Valor Percebido, no segmento de Clínicas de Estética.

*H2: A Qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo no Valor Percebido dos clientes de Clínica de Estética.*

Hellier et al. (2003) identificaram, entre outros aspectos, que o Valor Percebido antecede a Intenção de Recompra. Quando um consumidor obtém o valor que deseja, geralmente tende a expressar respostas positivas, como atitude positiva, satisfação e maior Intenção de Recompra (Li, 2015).

A Intenção de Recompra é o grau em que os clientes estão dispostos a comprar o mesmo produto ou serviço e é um preditor simples, objetivo e observável de comportamento de compras futuras (Chang et al., 2018). Também pode-se definir a Intenção de Recompra como a probabilidade ou vontade dos consumidores que já concluíram uma compra inicial, continuar a usar e comprar da mesma empresa em um momento posterior (Kuan et al., 2008). Do ponto de vista do cliente, a Intenção de Recompra, pode ser o resultado da atitude e compromisso do cliente para voltar a comprar um determinado produto (Samand, 2014).

Estudo recente realizado por Chang et al. (2018) em clínica de cosmetologia médica demonstrou que o valor experiencial tem um impacto positivo significativo na Intenção de Recompra. Embora a Intenção de Recompra tenha sido extensivamente investigada por pesquisadores em diversas áreas, as pesquisas sob o mesmo tema na área de beleza totalizam um número ainda pequeno, face a representatividade e potencial de crescimento do setor (ABIHPEC, 2018). Os dados da literatura suportam a construção da hipótese H3.

*H3: O Valor Percebido tem impacto positivo e significativo na Intenção de Recompra em Clínica de Estética*

A Satisfação foi definida por Oliver (1980) como sendo um estado afetivo que foi gerado a partir da reação emocional com determinado produto ou serviço. Zeithaml e Bitner (2005) definem Satisfação como a avaliação que o cliente faz ao ter ou não as suas expectativas atendidas.

Diversas pesquisas da literatura em diferentes áreas apontam que a Satisfação é um preditor confiável da Intenção de Recompra dos clientes (Bigne et al., 2008; Martin et al., 2008; An et al., 2010; Chen e Chen, 2010; Liang et al., 2018). Na área da beleza, existem estudos sobre a intenção de recompra (Jeon, 2013; Wu et al., 2016; Lin et al., 2018; Chang et al., 2018). Entretanto, não foi avaliada a relação direta entre Satisfação e Intenção de Recompra na área de serviços de beleza. Considerando que a Satisfação dos clientes é um tema recorrente de estudos no setor de serviços, pois influencia as intenções de compra, a retenção dos clientes e, em consequência, a geração de lucro para as empresas. (Blut et al., 2015), torna-se relevante propor o estudo da seguinte hipótese:

*H4: A Satisfação tem impacto positivo e significativo na Intenção de Recompra em Clínica de Estética*

Diversos trabalhos científicos estudaram os antecedentes da Intenção de Recompra, bem como as relações causais entre a percepção de Valor, a Qualidade do serviço, a Satisfação e a Intenção de recompra (Baker e Crompton, 2000; Cronin et al., 2000; Petrick, 2004; Chen, 2008; Bajs, 2015). Entretanto, nestes trabalhos os estudos foram baseados na Qualidade do serviço e hoje, de acordo com Gupta (2016), as empresas precisam aprender como criar e gerir experiências que contribuam positivamente para reputação, Satisfação dos clientes, Intenção de Recompra, diferenciação em relação aos concorrentes e, principalmente, que criem valor. Portanto, torna-se importante estudar a Qualidade da Experiência do Cliente com o serviço, o que tem estimulado que, cada vez mais, a mesma venha a ser usada como substituta da qualidade do serviço nos modelos de estudo, como forma de avaliar as relações entre Valor Percebido, Satisfação e Intenção de Recompra (Chen e Chen, 2010; Jin et al., 2015; Wu et al., 2016; Wu et al., 2018; Wu et al., 2014; Suhartanto et al., 2019).

Wu et al. (2016) estudaram as relações entre Qualidade da Experiência, Satisfação, Valor Percebido, Intenção de Recompra e Lealdade na área de turismo médico (spas, cirurgias plásticas, entre outros) e identificaram que a Qualidade da Experiência influencia positivamente o Valor Percebido e a Satisfação, bem como o Valor Percebido influencia positivamente a Intenção de Recompra. O modelo conceitual de estudo na área de turismo, avaliado por Chen e Chen (2010), envolvendo Qualidade da Experiência, Valor Percebido, Satisfação e comportamento do consumidor, constatou que a Qualidade da Experiência exerce influência positiva no comportamento do consumidor (intenção de compra, lealdade, boca a boca), mediado pelo Valor Percebido e Satisfação. Resultados semelhantes, foram encontrados por Jin et al. (2015) na área de parques aquáticos, onde ficou demonstrado que a Qualidade da Experiência afeta de forma significativa a percepção de valor e a satisfação. Este estudo também demonstrou que a Satisfação tem um papel mediador significativo na relação entre Qualidade da Experiência, Valor Percebido e Imagem com a intenção comportamental (lealdade, recompra, entre outros).

No estudo de Suhartanto et al. (2019) a Qualidade da Experiência, Valor Percebido e Satisfação foram identificados como fatores-chave na determinação da lealdade na área de turismo com atrações criativas. É importante mencionar que, neste estudo, a Qualidade da Experiência é destacada por ter o maior efeito na lealdade do turista.

Embora a importância da qualidade do serviço esteja bem estabelecida na literatura científica em diversas áreas, não se pode dizer o mesmo da Qualidade da Experiência do Serviço, tema ainda em evolução, sendo que em algumas áreas, como a da Beleza, é um tema relativamente escasso na literatura científica. Considerando a importância estratégica da Experiência do Cliente e o enquadramento disponível até ao presente momento que indica que a intenção de recompra ocorre com a influência da Satisfação e do Valor Percebido, considera-se relevante formular as seguintes hipóteses de investigação:

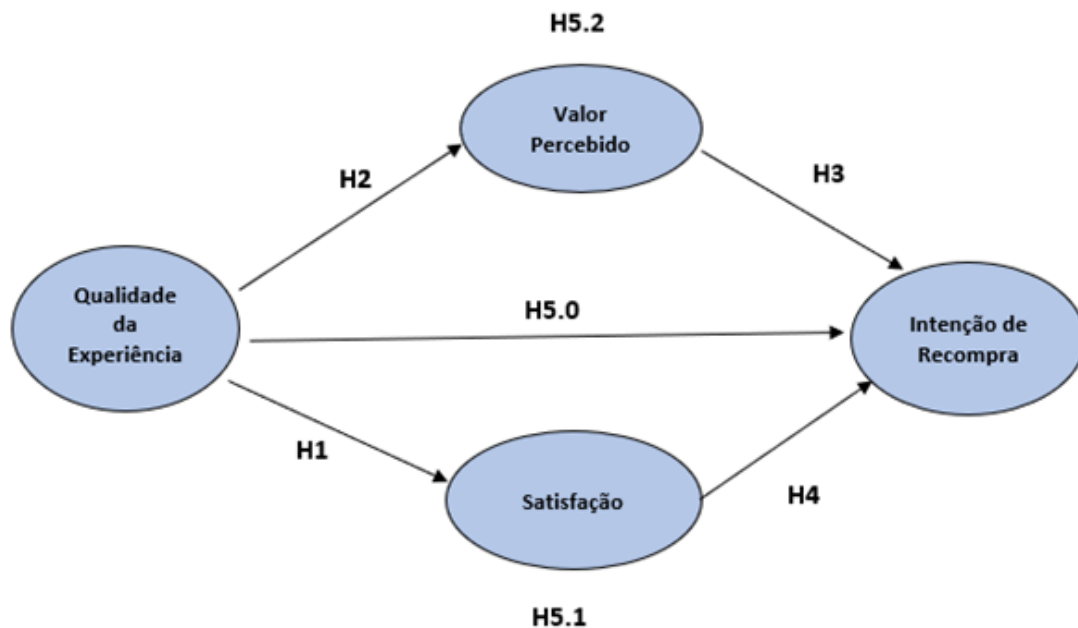
*H5: A Qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo na Intenção de Recompra dos clientes de Clínica de Estética.*

*H5.0: A Qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo direto na Intenção de Recompra dos clientes de Clínica de Estética.*

*H5.1: A Qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo na Intenção de Recompra dos clientes de Clínica de Estética mediado pela Satisfação.*

*H5.2: A Qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo na Intenção de Recompra dos clientes de Clínica de Estética mediado pelo Valor Percebido.*

Figura 7 - Modelo de Investigação



#### 4.2 OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO

Para operacionalizar o modelo conceitual proposto (Figura 7) utilizou-se o inquérito por questionário para a recolha de dados primários passíveis de tratamento quantitativo. De acordo com Malhotra e Peterson (2006) esta técnica possibilita uma recolha rápida dos dados, aumenta a precisão e facilita o processamento dos mesmos.

Considerando a revisão da literatura e os objetivos da presente investigação, desenvolveu-se um questionário (Anexo 1) com 42 perguntas destinadas a medir cinco constructos distintos: Qualidade da Experiência do Cliente (EXQ), com 19 itens baseados na escala de Klaus e Maklan (2012); Valor Percebido com 8 itens (com base em Walsh et al., 2014); Satisfação com 5 itens (Dagger et al., 2007); Intenção de Recompra com 4 itens (Chang et al., 2018), além de perguntas de perfil do entrevistado com 6 itens (sexo, idade, estado civil, tempo de cliente, renda salarial).

Em termos de escala de medição foi utilizada uma escala tipo Likert de 7 pontos para avaliar os construtos Qualidade da Experiência, Satisfação, Intenção de Recompra e Valor Percebido, onde os respondentes selecionaram o seu grau de concordância/discordância com as afirmações e onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. O número ideal de pontos para as escalas tipo Likert é uma discussão em aberto. Todavia, existem fortes indícios de que é preferível o uso de escalas mais amplas quando se pretende dar um tratamento quantitativo aos resultados (Calapez et al., 2016).

#### 4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Hill e Hill (2005: 41), a população ou universo da pesquisa é definido como o “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende tirar conclusões”, enquanto uma amostra representa “uma parte dos casos que constituem o Universo ou População”.

O universo da pesquisa selecionado são as clientes de uma Rede de Clínicas de Estética de referência no Brasil, com mais de 38 anos de mercado e 49 unidades distribuídas por mais de 10 estados. Nesta rede se opera no modelo de franquias e são realizados, aproximadamente, 30 mil atendimentos estéticos por mês. (Fonte empresa de estudo, 2018)

Considerando que o questionário desenvolvido para investigação avalia os constructos: Qualidade da Experiência do Cliente, Satisfação do Cliente, Valor Percebido e Intenção de Recompra, deve-se garantir que os clientes se recordem da sua última experiência com o serviço. Assim, definiu-se como critério de seleção dos respondentes terem utilizado o serviço de forma regular no período máximo de 6 meses antecedentes à data da aplicação do questionário.

De acordo com o critério de seleção dos respondentes identificou-se um universo de 9.180 clientes para responderem ao questionário de investigação. Visto a impossibilidade de obter respostas da totalidade da população alvo da presente investigação, optou-se por trabalhar com uma amostra da mesma. Neste caso, começamos por determinar a dimensão ideal da amostra tendo em conta a seguinte fórmula (Vicente et al., 1996):

#### Fórmula 1 - Cálculo da dimensão da amostra

$$n = \frac{N \hat{p} \hat{q}}{N \frac{B^2}{Z^2} + \hat{p} \hat{q}},$$

Em que  $n$  = dimensão da amostra;  $N$  = dimensão da população;  $B$  = erro que se está disposto a aceitar;  $Z$  = valor da distribuição Normal correspondente ao grau de confiança;  $\hat{p}$  = estimador de  $p$  (considera-se  $\hat{p} = 0.5$ , como proposto por Vicente et al. (1996)); que  $\hat{p} = 1 - \hat{p} = 0.5$ );

Considerando o universo de 9.180 clientes e para obter uma amostra probabilística associada a um grau de confiança de 99%, e admitindo um erro de 5%, seria, então, necessário obter uma amostra com 621 respondentes.

#### 4.4 O PRÉ-TESTE

Conforme recomendado por Vicente et al. (1996) e Yin (2009) foi realizado um pré-teste do questionário via online com vinte e cinco clientes do universo de estudo com o objetivo de avaliar possíveis problemas relacionados a interpretação das questões, estruturação do questionário, sugestões de melhoria, entre outros.

Os comentários e respostas destes clientes ao pré-teste foram recebidas por telefone e *e-mail* e possibilitaram realizar correções linguísticas/semânticas, bem como pequenas alterações em algumas questões que suscitaram dúvidas, de forma a facilitar a compreensão e diminuir a probabilidade de estas serem interpretadas de forma diferente do pretendido.

As respostas do pré-teste não foram contabilizadas para efeitos de análise dos resultados.

#### 4.5 RECOLHA DE DADOS

Os dados foram recolhidos através da aplicação do questionário via online com recurso da plataforma Survey Monkey no período de Maio a Junho de 2019. O envio eletrónico do questionário contemplou 9.180 clientes, ou seja, 100% dos elementos do



universo da pesquisa. De acordo com os dados de monitoramento da plataforma, 3.702 (40,25%) não acessaram a pesquisa, 984 e-mails foram devolvidos, provavelmente por erro de cadastro e 4.479 (48%) acessaram a pesquisa. Foram recolhidos 2.246 questionários.

O envio eletrônico do questionário por e-mail utilizando a plataforma Survey Monkey permite que cada destinatário responda o questionário somente uma vez, além de disponibilizar recursos de *reminder* para aumentar o índice de respondentes.

A amostra obtida não é uma amostra probabilística, todavia, a sua dimensão e características leva-nos a estar convictos da sua representatividade, já que, como alguns autores defendem (Vicente, 2012:109) a representatividade pode advir de outros critérios que não apenas a seleção aleatória dos indivíduos. Neste caso concreto, a justificação para a sua representatividade advém da sua elevada dimensão, acrescida do facto de refletir a heterogeneidade da população e representar os seus traços predominantes, ou seja, é um microcosmo da população, levando-nos, por isso, a ter confiança nos resultados obtidos a partir dela.

#### 4.6 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados utilizaram-se diversas ferramentas da estatística: análise descritiva, a análise de consistência interna e análise de mediação com recurso à regressão linear simples e múltipla, em fases distintas. Numa primeira fase, quer para caracterizar a amostra, quer para apurar os resultados univariados relativos aos diversos *constructos*, efetuou-se uma análise descritiva. Em seguida, para examinar a consistência interna das escalas utilizadas para avaliar esses mesmos *constructos*, calcularam-se os coeficientes Alpha de Cronbach. Por último, foram testadas as hipóteses de investigação com recurso à regressão linear simples e múltipla.

#### 4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo discutiram-se os principais aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento do processo de investigação com base nos objetivos inicialmente

apresentados. Assim, inicialmente foram definidas as hipóteses de investigação e o modelo conceptual a testar, com base a revisão da literatura realizada e o contexto de investigação proposto.

Definidas as hipóteses, construiu-se o questionário a ser utilizado na recolha de dados, que é baseada da escala EXQ desenvolvida por Klaus e Maklan (2012), Valor Percebido (Walsh, 2014); Satisfação (Dagger et al., 2007); Intenção de Recompra (Chang, 2018). Este questionário foi submetido a um pré-teste que permitiu a melhor compreensão e o aperfeiçoamento das questões, com vistas à melhoria da qualidade da recolha dos dados.

Após finalizado o questionário, procedeu-se à recolha dos dados em conformidade com o processo de amostragem apresentado, utilizando-se como recurso uma plataforma online que permitiu enviar o questionário para o universo de estudo. Foram recolhidos um total de 2.246 questionários.

Por último, foram identificados e descritos os métodos estatísticos a utilizar no tratamento e análise dos dados recolhidos.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados e interpretados os resultados estatísticos obtidos a partir dos dados recolhidos da amostra, que permitiram caracterizá-la e testar as hipóteses de investigação. Neste contexto, o capítulo será iniciado com a descrição da amostra, seguida do teste às hipóteses de estudo formuladas.

### 5.2 PERFIL DA AMOSTRA

Conforme referido no Capítulo 4, os questionários foram aplicados via online aos clientes de uma Rede de Clínicas de Estéticas no Brasil composta por 49 unidades e com abrangência nacional. Assim, inicialmente será descrito o perfil desta Rede de Clínicas Estética como forma de subsidiar ou esclarecer discussões e conclusões ao longo deste trabalho.

A Rede de Clínicas de Estética participante da pesquisa, opera no formato de *Franchise* desde ano 2000. As clínicas da rede oferecem uma gama completa de tratamentos corporais, faciais, médicos como: massagens, peelings, aparelhos de alta tecnologia para redução de medidas, tratamento para celulite, gordura localizada, estrias, entre outros serviços. O posicionamento da Rede no mercado está pautado por atributos como: tradição, a primeira clínica de estética modelo *Franchise* no Brasil; referência em estética e inovação; confiabilidade e diferenciação dos serviços.

O formato de *Franchise* operado pela Rede estabelece padronização de processos operacionais, fluxos de atendimentos, tratamentos entre outros. Também, especifica *lay outs* e identidade visual das unidades e uniformes funcionários, programas de treinamento e monitoramento para garantir que os padrões estabelecidos estejam sendo cumpridos. Assim, dispõe de programa de Cliente Oculto presencial e telefônico, *Net Promoter Score* (NPS) cujo objetivo é verificar a qualidade do atendimento aos clientes que frequentam as unidades

integrantes da Rede, bem como identificar possíveis não conformidades e prover ações corretivas para saná-las.

### 5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

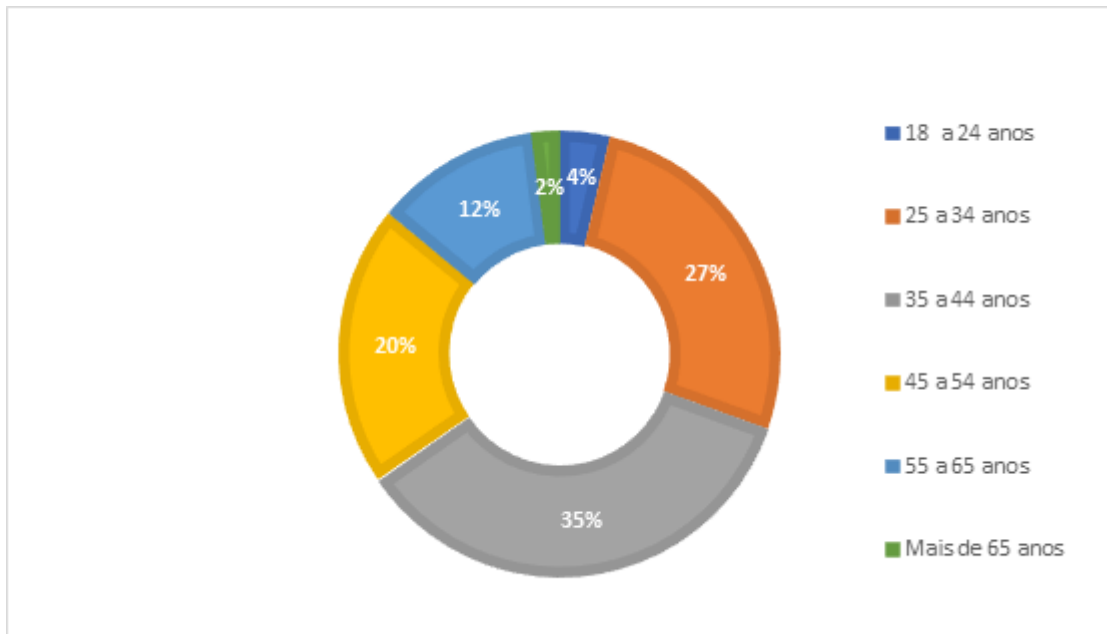
Os dados foram analisados por meio do *software IBM SPSS Statistics*, versão 25, que identificou existência de *missing values* (valores ausentes) e *outliers* (valores extremos) univariados e multivariados, tendo-se optado pela exclusão de 211 questionários da amostra inicial de 2.246 respondentes, restando 2.035 questionários válidos, totalmente preenchidos, na amostra final. Ou seja, a amostra obtida, de 2.035 indivíduos, está bem acima da dimensão necessária para garantir uma confiança de 99% com um erro máximo de 5% associado aos resultados.

Com o objetivo de analisar o perfil dos clientes participantes da pesquisa foram consideradas as variáveis “sexo”, “idade” e “grau de escolaridade”. Além destas variáveis, foram incluídas outras questões como o tempo que o cliente é usuário do serviço de estética na unidade e a faixa de renda.

A amostra apresenta uma predominância forte do sexo feminino, com um peso de 97,5% (1.985 mulheres). Em relação ao estado civil, 51,3% são casados, 31,4% são solteiros e 8% são divorciados.

A variável “idade” foi operacionalizada tendo em conta seis intervalos de idade (Gráfico 1).

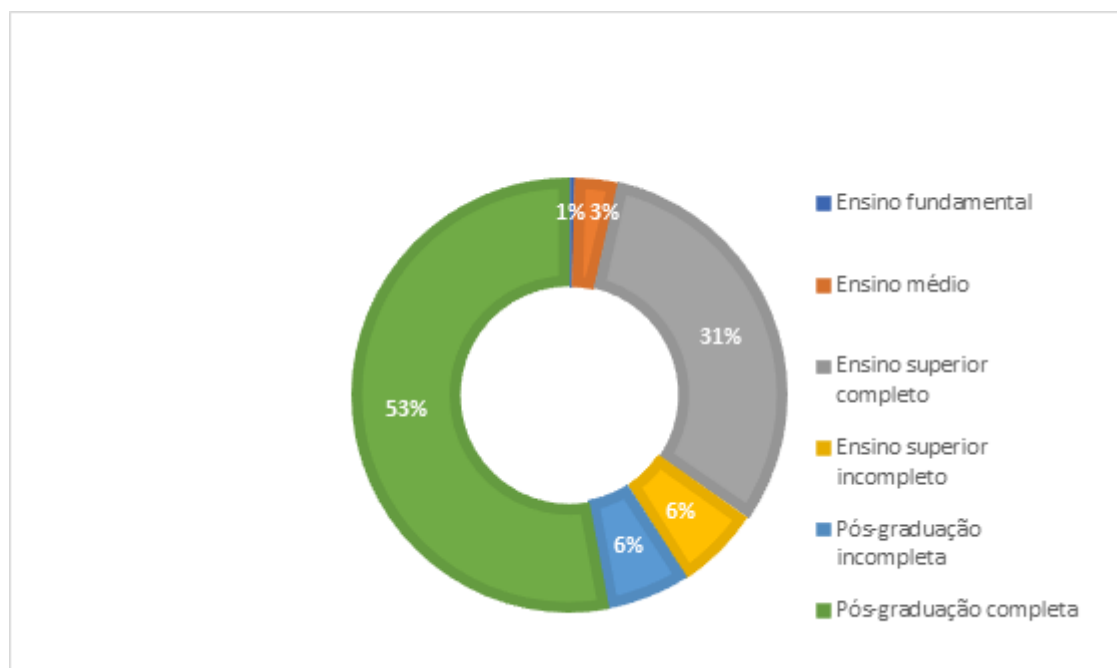
Gráfico 1 – Intervalos Etários



A faixa etária que compreende as idades dos “35 a 44 anos” representa a maior percentagem de elementos na amostra (35 % das respostas), seguida dos clientes entre “25 e 34 anos” com 27%. A menor percentagem corresponde à faixa etária dos “Mais de 65 anos” com apenas 2% dos inquiridos. Os resultados encontrados são muito similares aos dados reportados por estudos mercadológicos na área de beleza (SEBRAE, 2019)

No que diz respeito ao “Grau de Escolaridade”, esta foi agrupada em seis categorias distintas.

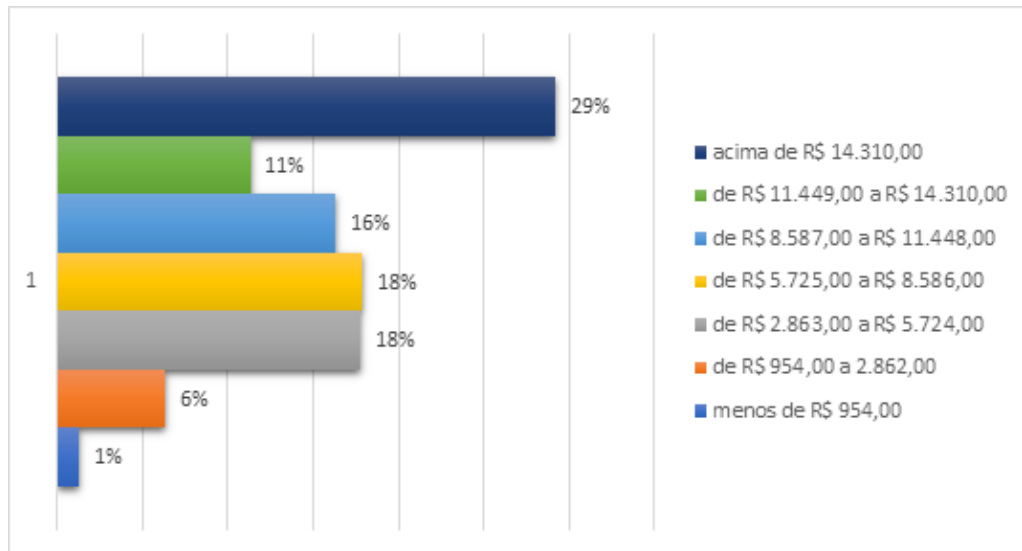
Gráfico 2 - Grau de Escolaridade



O perfil dos respondentes em relação ao grau de escolaridade pode ser observado no Gráfico 2, onde é possível verificar que a maioria dos inquiridos possui pós-graduação completa (53%), seguido do ensino superior completo (31%). O total dos respondentes com ensino médio e ensino fundamental representam menos de 5% do conjunto dos participantes na pesquisa.

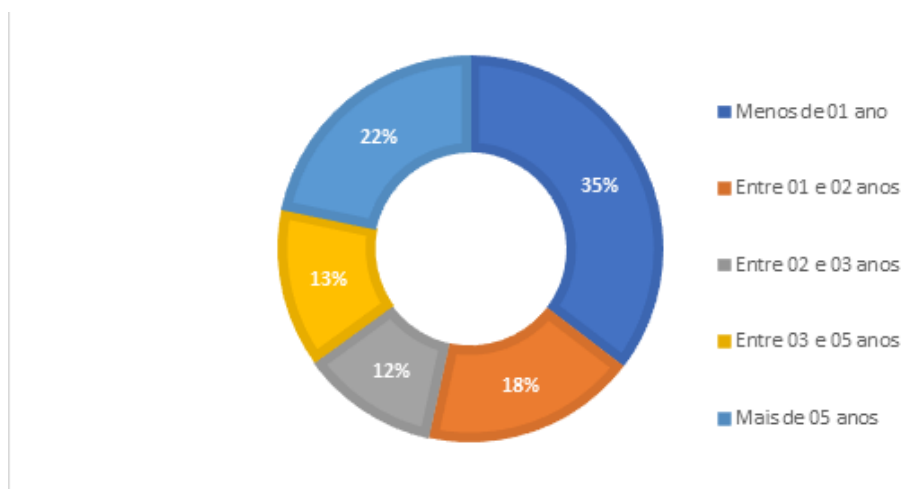
A renda mensal foi segmentada em sete faixas com base no salário mínimo no Brasil (R\$ 998,00 – DIEESE, 2019). De acordo com os dados coletados (Gráfico 3) há uma predominância de entrevistados cujas rendas correspondem ao intervalo mais elevado (29% com renda superior a R\$ 14.310,00). Destaque-se também a concentração nas rendas no intervalo de R\$ 2.863,00 a R\$ 11.448,00, somando 52%.

Gráfico 3 - Faixa de Renda



Em relação ao tempo de relacionamento com a clínica, conforme verificado no Gráfico 4, constata-se que 53% dos clientes são clientes há menos de 2 anos, dos quais 35% dos clientes são clientes muito recentes (menos de 1 ano); existe, todavia, uma percentagem assinalável de clientes relativamente antigos (22% há mais de 5 anos).

Gráfico 4 - Tempo de relacionamento com a Clínica



#### 5.4 ANÁLISE DA QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA

Para a avaliar a Qualidade da Experiência dos clientes com os serviços prestados pela Rede de Clínicas de Estética, procedeu-se ao cálculo da média e do desvio padrão para cada item e para cada dimensão integrante da escala da qualidade da experiência do cliente (EXQ). Adicionalmente, analisou-se a distribuição percentual das respostas pelos vários pontos da escala (de 1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente) para cada um dos 19 itens avaliados (Tabela 1).



Tabela 1 - Qualidade da Experiência dos Serviços Clínicas de Estética (média/desvio-padrão/percentagem de distribuição das percepções)

QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA		ESCALA								
		Média	d.p	DT	2	3	4	5	6	CT
<b>EXPERIÊNCIA COM O PRODUTO</b>		<b>6,03</b>	<b>0,99</b>							
EP1	Eu posso escolher entre diferentes opções de tratamentos nesta clínica	6,50	0,97	0,6%	0,5%	0,7%	2,7%	7,5%	18,2%	69,8%
EP2	É importante que eu receba ofertas de outras clínicas além dessa clínica	5,21	1,96	10,1%	3,4%	5,4%	10,1%	14,9%	19,6%	36,6%
EP3	Eu preciso comparar as diferentes opções de serviços (tratamentos) da clínica para escolher a melhor opção para mim.	5,69	1,57	4,1%	2,1%	3,6%	7,1%	16,9%	25,8%	40,4%
EP4	Eu tenho uma pessoa específica de contato na clínica	5,79	1,89	8,6%	2,2%	2,5%	5,1%	9,5%	13,9%	58,2%
<b>FOCO NO RESULTADO</b>		<b>6,38</b>	<b>0,91</b>							
FR1	Continuar nesta clínica torna o processo muito mais fácil para mim	6,18	1,22	1,2%	1,0%	1,7%	5,5%	12,0%	22,7%	55,9%
FR2	Minhas necessidades são atendidas prontamente por esta clínica	6,35	1,10	0,9%	0,7%	1,2%	3,6%	9,9%	20,3%	63,4%
FR3	Eu prefiro esta clínica a outra clínica de estética	6,20	1,26	1,8%	0,8%	1,8%	4,5%	11,4%	22,0%	57,7%
FR4	Os funcionários desta clínica são capazes de entenderas minhas necessidades	6,61	0,79	0,2%	0,1%	0,8%	1,4%	5,6%	18,2%	73,6%
<b>MOMENTOS DA VERDADE</b>		<b>6,60</b>	<b>0,68</b>							
MV1	Esta clínica foi flexível ao lidar comigo e foi de encontro as minhas necessidades	6,65	0,79	0,3%	0,2%	0,5%	1,4%	5,4%	14,6%	77,5%
MV2	Esta clínica me mantém atualizado sobre novas opções de tratamento	6,09	1,38	2,4%	1,3%	2,1%	5,6%	12,5%	20,1%	56,0%
MV3	Esta clínica é segura e tem boa reputação	6,66	0,74	0,2%	0,2%	0,4%	1,2%	4,9%	16,5%	76,6%
MV4	Os funcionários desta clínica possuem competência para lidar com pessoas.	6,71	0,70	0,1%	0,1%	0,6%	1,0%	4,0%	13,6%	80,5%
MV5	Esta clínica me trata corretamente quando acontece algo errado.	6,66	0,85	0,6%	0,4%	0,4%	1,4%	4,7%	13,3%	79,2%
<b>PAZ DE ESPIRITO</b>		<b>6,37</b>	<b>0,91</b>							
PE1	Eu confio na competência desta clínica	6,54	0,87	0,3%	0,5%	0,4%	2,2%	6,2%	21,0%	69,3%
PE2	Todo o processo de atendimento nesta clínica foi fácil	6,64	0,81	0,3%	0,3%	0,7%	1,4%	5,0%	15,3%	76,9%
PE3	Esta clínica cuidará de mim por um longo tempo	5,83	1,40	2,2%	1,3%	2,7%	9,4%	17,5%	23,5%	43,4%
PE4	Mantenho-me na clínica por causa da minha experiência anterior	6,18	1,45	3,8%	1,1%	1,6%	3,4%	9,3%	18,2%	62,6%
PE5	Eu já era cliente desta clínica, portanto, obter o tratamento que eu precisava foi muito fácil	5,80	1,90	9,2%	1,8%	2,6%	4,2%	8,3%	16,5%	57,4%
PE6	Esta clínica recomenda de forma imparcial o tratamento estético que atende melhor às minhas necessidades	6,23	1,20	1,5%	0,7%	1,8%	3,7%	11,4%	23,4%	57,6%

Nota: DT = Discordo totalmente; CT = Concordo totalmente; NA= Não aplicável; d.p. = Desvio-Padrão

Assim, e de acordo com os dados compilados, é possível tecer algumas considerações. Primeiramente que os itens que apresentaram média mais elevada estão relacionados com a dimensão Momentos da Verdade, variando entre 6,09 e 6,71 com grande parte dos valores próximos ao ponto alto da escala. Nomeadamente com a maior média o item MV5 “Os funcionários desta clínica possuem competência para lidar com pessoas.” (média= 6,71);

A dimensão Momentos da Verdade está relacionada com a recuperação dos serviços quando o cliente se depara com alguma complicação. Portanto, os resultados encontrados indicam que existem uma percepção positiva por parte dos clientes de como são gerenciados os Momentos da Verdade na Rede de Clínicas em estudo.

A dimensão Experiência com o Produto, por outro lado apresentou as médias mais baixas e os desvios padrão mais altos, destacando-se, nesse sentido, os itens ” É importante que eu receba ofertas de outras clinicas além dessa clinica” (média 5,21 e dp=1,96) e “Eu preciso comparar as diferentes opções de serviços (tratamentos) da clínica para escolher a melhor opção para mim” ”(média =5,69 e dp=1,57). Ainda assim, refira-se que, apesar de apresentarem os valores médios mais baixos, estes valores estão claramente acima do ponto central da escala (ponto 4). Outro ponto para ser abordado é que para estes dois itens houve uma distribuição maior de percepções entre os vários pontos da escala, indicando uma heterogeneidade das respostas.

O item PE2 “Todo o processo de atendimento nesta clínica foi fácil” obteve a maior média (6,64) da dimensão Paz de Espírito. Deve-se destacar que a Paz de Espírito contempla as avaliações do cliente em todos os pontos de interação durante o serviço e está associada fortemente com aspectos emocionais do serviço. Quando se faz uma análise de todos os itens integrantes desta dimensão, verifica-se que os itens PE3, PE4 e PE5 apresentam médias mais baixas que os itens que medem processos mais operacionais e tangíveis como PE2 e PE1. Estes resultados indicam que deve ser dado mais enfoque para os aspectos emocionais durante a jornada do serviço (relacionamento, familiaridade) conforme abordado previamente por Klaus e Maklan ( 2012).

Os itens integrantes da dimensão Foco no Resultado apresentaram médias acima de 6,0 com destaque para FR4 “Os funcionários desta clínica são capazes de entender as minhas necessidades” (média 6,61). Destaca-se também que o FR4 registra um número significativo indivíduos em torno dos valores 6 e 7 na escala de avaliação tipo Likert (91,8% dos casos).

Após analisada a percepção acerca da qualidade da experiência dos clientes em serviços de clínicas de estética, constata-se que, de um modo geral, os resultados foram muito

satisfatórios visto que estão bastante acima do ponto central da escala. Convém destacar que os funcionários tanto na dimensão de “Momentos da Verdade” (MV4) como no Foco no Resultado (FR4) foram bem avaliados totalizando mais de 90% de clientes nos valores 6 e 7 da escala, que corresponde a níveis muito elevados de concordância.

## 5.5 ANÁLISE SATISFAÇÃO, VALOR PERCEBIDO E INTENÇÃO DE RECOMPRA

Da mesma forma que realizado para a Qualidade da Experiência, apresenta-se em seguida na Tabela 2, os resultados referentes à média e ao desvio-padrão de cada um dos construtos Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra.

Tabela 2 - Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra (média/desvio-padrão/percentagem de distribuição das percepções)

DIMENSÕES		ESCALA								
		Média	d.p	DT	2	3	4	5	6	CT
<b>SATISFAÇÃO</b>		<b>6,28</b>	<b>0,92</b>							
SATISF1	Minhas impressões sobre esta clínica são muito positivas.	6,52	0,94	0,5%	0,5%	0,7%	2,6%	6,3%	19,0%	70,3%
SATISF2	Eu me sinto bem em vir a esta clínica realizar o meu tratamento estético	6,63	0,85	0,3%	0,5%	0,8%	1,7%	4,7%	14,8%	77,2%
SATISF3	Em geral, eu estou satisfeita(o) com esta clínica e com o serviço por ela prestado	6,50	0,95	0,4%	1,0%	0,5%	2,0%	6,7%	21,3%	68,0%
SATISF4	Estou satisfeita (o) que os resultados do meu tratamento são os melhores que podem ser alcançados para o meu caso.	5,77	1,44	2,3%	1,9%	2,9%	9,1%	21,8%	27,5%	34,7%
SATISF5	O resultado alcançado com meu tratamento é satisfatório	6,00	1,28	1,3%	1,1%	2,2%	6,3%	18,6%	27,9%	42,6%
<b>VALOR PERCEBIDO</b>		<b>6,20</b>	<b>0,92</b>							
VP1	Mantem o mesmo padrão de qualidade ao longo do tempo	6,54	1,02	0,8%	0,6%	0,9%	2,1%	7,9%	18,9%	68,8%
VP2	Nesta clínica o serviço é bem executado	6,51	0,88	0,2%	0,4%	0,7%	2,5%	7,0%	21,8%	67,4%
VP3	Esta clínica me oferece o serviço que eu gostaria de receber	6,39	1,05	0,7%	0,7%	1,2%	3,1%	8,8%	22,5%	63,0%
VP4	Esta clínica oferece uma boa relação custo-benefício	5,61	1,31	1,5%	1,3%	3,1%	10,3%	27,1%	26,8%	29,8%
VP5	Esta clínica me faz sentir bem	6,49	0,99	0,7%	0,5%	1,0%	2,5%	7,1%	19,5%	68,8%
VP6	O serviço prestado é adequado ao preço que é pago	5,76	1,30	1,4%	1,2%	3,0%	8,6%	21,5%	30,1%	34,1%
VP7	Esta clínica ajudou a melhorar o modo como as pessoas me percebem	5,85	2,01	8,8%	2,7%	4,5%	13,0%	17,2%	20,1%	33,7%
VP8	Esta clínica causaria uma boa impressão nas outras pessoas	6,45	1,05	0,7%	0,8%	1,3%	2,9%	8,1%	20,9%	65,5%
<b>INTENÇÃO DE RECOMPRA</b>		<b>6,17</b>	<b>1,09</b>							
IR1	Em comparação com os serviços e preços de outras clínicas de estética, esta clínica será sempre a minha primeira opção	5,68	1,68	3,8%	2,6%	4,3%	13,1%	21,9%	21,1%	33,2%
IR2	Eu tenho uma grande identificação com esta clínica e serei sempre uma cliente fiel	6,11	1,30	1,5%	1,0%	1,8%	6,9%	14,8%	22,0%	52,1%
IR3	Estou disposta(o) voltar a esta clínica no futuro para adquirir outros serviços.	6,41	1,11	0,9%	1,0%	1,0%	3,2%	8,5%	18,6%	66,6%
IR4	Estou disposta (o) a recomendar esta clínica aos meus familiares e amigos	6,47	1,05	0,9%	0,6%	1,1%	2,3%	7,9%	17,8%	69,3%

Fonte: Nota: DT = Discordo totalmente; CT = Concordo totalmente; NA= Não aplicável; d.p. = Desvio-Padrão

De acordo com os dados analisados, a Satisfação obteve média acima de 6 (6,28), que podemos considerar bastante satisfatória, uma vez que está bastante próxima do ponto máximo da escala. Entretanto, quando se analisam as questões de forma individualizada, a SATISF4 “Estou satisfeita (o) que os resultados do meu tratamento são os melhores que podem ser alcançados para o meu caso” (5,77) e SATISF5 “O resultado alcançado com meu

tratamento é satisfatório” (6,0), verifica-se que os mesmos apresentaram médias mais baixas que os demais. Este menor índice de Satisfação para estes itens, sinaliza que os resultados dos tratamentos devem ser tratados como foco de melhoria, seja na comunicação no que se refere ao alinhamento das expectativas, como também, na eficiência dos tratamentos, visando assim aumentar o índice de satisfação dos clientes.

Em relação ao Valor Percebido, apesar do constructo apresentar um valor médio superior a 6, do total de oito questões que compõem esta dimensão, três apresentaram valor inferior a essa média. Sendo uma delas a questão VP4 “Esta clínica oferece uma boa relação custo-benefício” (5,61), seguida por VP6 “O serviço prestado é adequado ao preço que é pago” (5,76). Pode-se acrescentar que estes itens são aqueles que apresentaram uma maior distribuição de respostas ao longo da escala, indicando que há uma grande variabilidade de percepções. É importante ressaltar que estas duas questões mantem relação com percepção de preço e valor, portanto indicam que precisa ser reavaliada a parte comercial e os benefícios do programa de serviços oferecido, visando melhorar a percepção de valor do cliente

Os resultados da Intenção de Recompra são também eles considerados satisfatórios, com um valor médio de 6,17. Entretanto o item IR1 “Em comparação com os serviços e preços de outras clínicas de estética, esta clínica será sempre a minha primeira opção” obteve a média mais baixa (5,68), acompanhada da maior dispersão, indicando há menos unanimidade relativamente a esta questão. Este resultado indica que, possivelmente, precisa ser dado enfoque à fidelização dos clientes atuais, pois parece existir uma pré-disposição para conhecer outros serviços.

## 5.6 FIABILIDADES DAS ESCALAS

Uma vez que no presente estudo não se pretendia trabalhar com os itens individualmente, mas sim com as escalas para avaliar a qualidade da Experiência do Cliente com o serviço, Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra, foi necessário verificar a correspondente consistência interna. De acordo com Marôco e Garcia-Marques (2006:70), a consistência interna ou fiabilidade de uma escala “*avalia a consistência com que um determinado conjunto de itens de medida estima um determinado constructo ou dimensão latente*” e na sua capacidade de obter os mesmos resultados quando aplicada repetitivamente.

O coeficiente Alpha de Cronbach avalia a fiabilidade de uma escala e o seu valor varia numa escala de 0 a 1 (Hill e Hill, 2005). Assim, uma escala é classificada como tendo fiabilidade apropriada quando o valor de  $\alpha$  é igual ou superior a 0,70, embora 0,60 também possa ser considerado como aceitável desde que os resultados sejam interpretados com precaução (Marôco e Garcia-Marques, 2006)

Os resultados da avaliação da fiabilidade das escalas estão apresentados na Tabela 3. Pode-se observar que as escalas Qualidade da Experiência (EXQ); Valor Percebido; Satisfação e Intenção de Recompra apresentaram valores superiores a 0,70, refletindo a fiabilidade destes instrumentos.

Tabela 3 - Coeficiente Alfa de Cronbach por dimensão

<b>Escala</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>EXQ</b>	<b>0,873</b>
Experiência com o Produto	0,347
Foco no Resultado	0,822
Momento da Verdade	0,769
Paz de Espírito	0,760
<b>Satisfação</b>	<b>0,889</b>
<b>Intenção de Recompra</b>	<b>0,851</b>
<b>Valor Percebido</b>	<b>0,879</b>

Refira-se que, relativamente ao constructo Qualidade da Experiência (EXQ), apenas a dimensão de experiência com o produto apresentou um coeficiente baixo (0,347). As demais dimensões - Foco no Resultado, Momento da Verdade e Paz de Espírito - apresentaram valores que superam o limite de 0,70, variando de 0,760 a 0,822. É importante, a este respeito, ressaltar que a escala EXQ, foco desse estudo, apresentou um alfa de Cronbach de 0,873, mesmo a despeito do alfa baixo encontrado para a dimensão experiência com o produto. Como a intenção era trabalhar com a escala como um todo e não com as suas diferentes dimensões, acrescentando-se o fato que a exclusão da dimensão experiência com o produto,

não proporciona uma mudança significativa na consistência interna da escala EXQ, optou-se por manter essa dimensão no modelo.

## 5.7 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo tem como objetivo testar as hipóteses de estudo anteriormente apresentadas.

Na Tabela 4 e Figura 8, podem ser observados os resultados obtidos na sequência das regressões lineares (simples e múltiplas) efetuadas para testar as várias hipóteses de investigação, após verificação dos seus pressupostos (Anexo 2).

Tabela 4 - Resultados das Regressões

Variáveis predictoras	Satisfação		Valor Percebido		Intenção de Recompra	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<b>Modelo 1</b>						
<i>Efeito total</i>						
Constante					-1,99***	0,12
Qualidade da Experiência					1,28***	0,02
					R <sup>2</sup> =0,709	
<b>Modelo 2 <sup>(a)</sup></b>						
<i>Efeito direto</i>						
Constante	-0,51***	0,11	-0,86***	0,09	-1,47***	0,09
Qualidade da Experiência	1,07***	0,02	1,11***	0,01	0,37***	0,03
	R <sup>2</sup> =0,68		R <sup>2</sup> =0,75			
Valor Percebido					0,43***	0,03
Satisfação					0,40***	0,02
					R <sup>2</sup> =0,822	
<i>Efeito indireto</i>						
Valor Percebido				Coef.	0,48***	
				Erro-padrão	0,04	
				LI 95% IC Boot	0,40	
				LS 95% IC Boot	0,56	
Satisfação				Coef.	0,43***	
				Erro-padrão	0,04	
				LI 95% IC Boot	0,36	
				LS 95% IC Boot	0,50	

Fonte: Legenda: (a) Modelo com mediadoras Satisfação e Valor percebido; LI – Limite inferior do intervalo de confiança (IC); LS – Limite superior do intervalo de confiança; IC Boot – Intervalo de confiança Bootstrap.

Nota: N=2034; 5000 amostras bootstrap

\*p <0,05 \*\* p <0,01 \*\*\* p <0,001

Os resultados obtidos permitiram concluir que a Qualidade da Experiência tem efeito positivo e significativo na Satisfação dos clientes (B=1,07,  $t=64,965$ ,  $p<0,001$ ) que, por sua vez, tem também um efeito positivo e significativo na Intenção de Recompra (B=0,40,  $t=17,040$ ,  $p<0,001$ ), confirmando-se, assim H1 e H4.

Quanto à relação do Valor Percebido com a Qualidade da Experiência e com a Intenção de Recompra, acontece algo semelhante. Ou seja, a Qualidade da Experiência tem



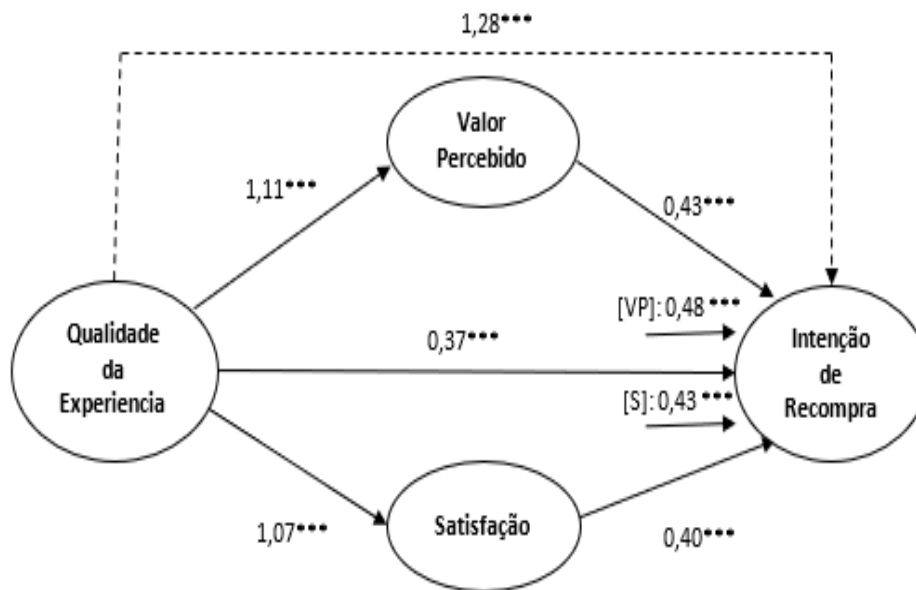
efeito positivo e significativo no Valor Percebido pelos clientes ( $B=1,11$ ,  $t=77,679$ ,  $p<0,001$ ), e este, por sua vez, tem um efeito positivo e significativo na Intenção de Recompra ( $B=0,43$ ,  $t=15,891$ ,  $p<0,001$ ), o que valida H2 e H3.

A Qualidade da Experiência, para além do efeito direto na Intenção de Recompra ( $B=0,37$ ,  $t=12,706$ ,  $p<0,001$ ), tem também um efeito indireto mediado quer pela Satisfação, cujo intervalo de confiança bootstrap não inclui o zero ( $B=0,43$ , 95% Boot IC=0,36, 0,50), quer pelo Valor Percebido ( $B=0,48$ , 95% Boot IC=0,40, 0,56), confirmando-se, desta forma, H5.0, H5.1 e H5.2.

Vale a pena referir ainda que estamos perante efeitos de magnitude importante. A variação quer do Valor Percebido, quer da Satisfação é bastante explicada pela Qualidade da Experiência ( $R^2=0,75$  e  $R^2=0,67$ , respetivamente). Por sua vez, a Qualidade da Experiência conjuntamente com as duas mediadoras explica sensivelmente 82% da variação da Intenção de Recompra.

Quando considerada isoladamente, o efeito total (direto+indireto) da Qualidade da Experiência na Intenção de Recompra é de aproximadamente 71% ( $R^2=0,709$ ), mas o seu efeito direto é muito baixo ( $R^2_{\text{semiparcial}}=0,014$ ), sendo aliás, mais baixo do que o efeito direto do Valor Percebido ( $R^2_{\text{semiparcial}}=0,022$ ) ou da Satisfação ( $R^2_{\text{semiparcial}}=0,025$ ), que são também eles muito baixos. Estamos, por isso, perante valores que nos permitem afirmar que a capacidade explicativa da Qualidade da Experiência sobre a Intenção de Recompra se faz fundamentalmente por via de uma cadeia de relações que passa pela Satisfação dos Clientes e pelo Valor Percebido.

Figura 8 - Resultado das Regressões



Legenda: A linha a tracejado representa o efeito total; [VP] – coeficiente de regressão para o efeito indireto por via do Valor Percebido; [S] – coeficiente de regressão para o efeito indireto por via da Satisfação. Estão reportados os coeficientes B (não standardizados).

\*p < 0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,001

## 5.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

Ao longo deste capítulo analisaram-se e discutiram-se os resultados obtidos, sendo agora oportuno sistematizar algumas das principais conclusões que se alcançaram.

Primeiramente, em relação à caracterização da amostra, concluiu-se que esta é composta predominantemente por elementos do sexo feminino, 97,5%, com uma maioria de indivíduos entre 25 e 44 anos (64%) e por elementos com pós-graduação completa (53%). Em termos de renda, há o predomínio do escalão superior a R\$ 14.310,00. Em relação ao tempo de relacionamento com a clínica, foi identificado que mais de metade dos clientes (53%) possuem um relacionamento com a clínica inferior a dois anos, mas existe também um grupo importante (22%) que é cliente há mais de cinco anos.

Importa mencionar que todos os construtos obtiveram valores do Alfa de Cronbach superior a 0,70 traduzindo a elevada fiabilidade dos mesmos, apesar da dimensão Experiência com o Produto ter um Alfa mais baixo.

Na análise da Qualidade da Experiência com o serviço identificou-se que a dimensão Momentos da Verdade foi aquela que teve o valor médio mais elevado (6,60), indicando que existe uma percepção positiva por parte dos clientes de como são gerenciados os Momentos da Verdade nas clínicas da rede em estudo. Por outro lado, a dimensão Experiência com o Produto, apresentou a média mais baixa (6,03), mas, ainda assim, bastante elevada.

Em relação a dimensão Paz de Espírito, cujo valor médio é também elevado (6,37), verificou-se que os itens PE3, PE4 e PE5, relacionados com os aspectos mais emocionais, apresentaram médias mais baixas que os itens que mediram os processos mais operacionais e tangíveis como PE2 e PE1. Estes resultados indicam que deve ser dada mais atenção aos aspectos emocionais durante a jornada do serviço (nomeadamente relacionamento e familiaridade).

A dimensão Foco no Resultado, com uma média de 6,38, foi a segunda dimensão mais bem avaliada. Cabe destacar o item FR4, “Os funcionários desta clínica são capazes de entender as minhas necessidades” (média 6,61), que registrou uma percentagem significativa de respostas nos dois pontos mais elevados da escala (91,8% entre o 6 e o 7). Refira-se que também na dimensão Momentos da Verdade os funcionários (MV4) foram bem avaliados, totalizando mais de 90% das respostas nos valores 6 e 7 da escala.

Vale ainda destacar que todos construtos Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra obtiveram média acima de seis (6,0), ou seja, uma avaliação positiva. Cabe destacar que na avaliação destes construtos foi possível identificar que os itens relacionados com os resultados dos tratamentos e percepção de preço versus valor obtiveram as médias mais baixas. Sobre a Intenção de Recompra, a média do item IR1(5,68) “Em comparação com os serviços e preços de outras clínicas de estética, esta clínica será sempre a minha primeira opção”, foi a das mais baixas registadas e com desvio padrão elevado de 1,68, sinalizando uma pré-disposição por parte dos clientes para conhecer outros serviços.

No que se diz respeito as hipóteses de estudo, todas foram validadas (Tabela 5).

Tabela 5 - Validação das hipóteses de investigação

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
H1: A Qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo na Satisfação dos clientes de Clínica de Estética.	<b>Confirmada</b>
H2: A Qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo no Valor Percebido dos clientes de Clínica de Estética.	<b>Confirmada</b>
H3: O valor percebido tem impacto positivo e significativo na Intenção de Recompra em Clínica de Estética	<b>Confirmada</b>
H4: A satisfação tem impacto positivo e significativo na Intenção de Recompra em Clínica de Estética	<b>Confirmada</b>
H5: A qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo na Intenção de Recompra dos clientes de Clínica de Estética.	<b>Confirmada</b>
H5.0: A qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo direto na Intenção de Recompra dos clientes de Clínica de Estética.	<b>Confirmada</b>
H5.1: A qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo na Intenção de Recompra dos clientes de Clínica de Estética mediado pela Satisfação.	<b>Confirmada</b>
H5.2: A qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo na Intenção de Recompra dos clientes de Clínica de Estética mediado pelo Valor Percebido.	<b>Confirmada</b>

## 6 CONCLUSÃO

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões do trabalho de investigação, procurando-se responder às questões de investigação inicialmente colocadas e, em simultâneo, fazer-se o confronto dos resultados obtidos com as hipóteses de estudo formuladas. As várias conclusões são apresentadas pela ordem das Questões de investigação apresentados no Capítulo 1. Este capítulo termina apresentando recomendações por forma a melhorar a qualidade da experiência dos serviços de Clínicas de Estética da rede analisada, enumera algumas limitações deste estudo, bem como sugere algumas indicações para investigação futura.

### 6.1 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

#### **Qual a percepção dos clientes em relação à Qualidade da Experiência do Serviço em Clínicas de Estética e o seu impacto na satisfação, valor percebido e intenção de recompra?**

De um modo geral, a percepção dos clientes em relação à Qualidade da Experiência do Serviço é positiva (média= 6,36). A dimensão Momentos da Verdade possui o valor médio mais elevado, ou seja, a mais positivamente avaliada., admitindo-se, por isso, que seja em grande medida responsável pelo valor globalmente positivo da Qualidade da Experiência. Este resultado está alinhado com o que foi obtido no segmento de saúde, conforme pesquisa realizada por Kashif et al (2016), indicando que a mesma tem uma contribuição importante na percepção da experiência do cliente em serviços com alta interação cliente-funcionário como ocorre tanto na área de saúde como na de Estética.

Os resultados positivos encontrados sobre a percepção global da Experiência do Serviço, associados ao bom desempenho na dimensão Momentos da Verdade, indicam que existe um bom gerenciamento dos momentos críticos com os clientes, realizado pelos funcionários das clínicas de estética, ou seja, apresentam uma boa capacidade de recuperação do serviço. Dado que a rede de Clínicas de Estética, objeto de estudo, trabalha no formato de *Franchise*, com padronização de procedimentos e formação dos funcionários, é possível que

esteja, por isso mesmo, a contribuir para o reconhecimento da capacidade de recuperação, caso algo menos positivo seja detectado no serviço. Esta inferência é respaldada por estudo recente realizado por Mainardes et al (2019) que compara as consequências da Qualidade da Experiência nos serviços que trabalham com o sistema Franquia versus os não Franquias. Os resultados indicam que a qualidade da experiência do cliente dos serviços de franquia tende a resultar em uma melhor intenção de compra, dando indicações de melhor qualidade e confiabilidade da marca quando comparadas às não franquias.

Paz de Espírito (6,37) e Foco no Resultado (6,38) têm percepção elevada por parte dos respondentes. Na dimensão Foco no Resultado destaque para o fato de que a capacidade dos funcionários em entender as necessidades do cliente contribui de forma significativa para aumentar a Qualidade da Experiência do cliente, sinalizando que deve ser dada atenção aos atributos relacionados com a competência profissional.

A percepção dos clientes em relação aos construtos Satisfação (6,17), Valor Percebido (6,20), e Intenção de Recompra (6,17), é também ela positiva. Apesar dos resultados positivos, existe margem para melhorar e especial atenção deverá ser dada aos temas relacionados aos resultados dos tratamentos e a relação custo/benefício dos serviços adquiridos.

As hipóteses do modelo de investigação foram testadas com recurso a regressão linear simples e múltipla. O estudo do modelo foi motivado para buscar uma compreensão melhor do impacto da Experiência do Serviço no contexto de Clínica de Estéticas.

Assim, com base nos resultados apresentados, as hipóteses H1 e H2 foram confirmadas, ou seja, a Qualidade da Experiência do Serviço tem impacto positivo e significativo tanto na Satisfação como no Valor Percebido dos clientes de Clínicas de Estética. Estes resultados estão em linhas com estudos publicados em outras áreas (Chen e Chen, 2010; Jin et al 2013, Klaus e Maklan, 2013; Kodadadi, 2016; Kashif, 2016). Os resultados encontrados permitem ainda afirmar que 67% da variabilidade da Satisfação e 74,8% da variabilidade do Valor Percebido é explicada pela Qualidade da Experiência (EXQ), ou seja, existe uma alta correlação entre estes *construtos*. Portanto, o presente estudo permitiu

identificar uma forte relação entre Qualidade da Experiência, Satisfação do Cliente e Valor Percebido nos Serviços de Clínicas de Estética.

Confirmaram-se igualmente as hipóteses H3, H4 e H5, verificando-se que a EXQ possui uma correlação elevada e positiva com a Intenção de Recompra ( $R^2= 0,799$ ). Contudo, quando a Satisfação e o Valor Percebidos são incluídos no modelo, esse valor aumenta ( $R^2=0,822$ ). Assim, a inclusão dos dois preditores trouxe uma mudança positiva no modelo, concluindo-se que, quer a EXQ, quer o Valor Percebido, quer a Satisfação, influenciam a Intenção de Recompra. Portanto, estes três *construtos* podem ser utilizados de forma estratégica na gestão de serviços de Clínicas de Estética para aumentar a Intenção de Recompra.

Dando continuidade à análise, foram testadas as hipóteses H5.1 e H5.2 do modelo, e ficou evidenciado que a influência da Qualidade da Experiência sobre a Intenção de Recompra em Clínicas de Estética se faz fundamentalmente por intermédio da Satisfação dos Clientes e pelo Valor Percebido. Estes resultados vão ao encontro aos outros estudos publicados que demonstraram uma forte relação entre estes construtos (Liln et al 2018, Chang 2018; Jeon, 2013).

Diante do exposto, o presente estudo vem preencher uma importante lacuna no que diz respeito a compreender melhor como se passa a Experiência do Cliente na utilização de Serviços de Clínicas de Estética e principalmente definir a natureza exata desta experiência e sua influência positiva e significativa na Satisfação, Valor Percebido e Intenção de Recompra. Este conhecimento permitirá fazer uma gestão mais eficiente dos Serviços de Clínicas de Estéticas, com foco nos processos relacionados com as dimensões da Qualidade da Experiência (*Experiência do Produto, Paz de Espírito, Foco no Resultado e Momentos da Verdade*), bem como dos *construtos* Valor Percebido e Satisfação.

### **Que medidas podem ser tomadas pelas clínicas de estéticas de forma a aumentar a qualidade da experiência do serviço e a intenção de compra dos clientes?**

A análise dos resultados e as conclusões apresentadas fornecem algumas considerações importantes para a gestão da Rede de Clínicas de Estética na busca da

Qualidade de Experiência do Serviço, que mesmo a despeito de ter obtido média satisfatória na avaliação, possui oportunidades da melhoria da sua atuação.

De acordo com os resultados coletados, seria recomendável elaborar um plano de ação para os itens avaliados com as menores médias em todas as dimensões (*Paz de Espírito, Momentos da Verdade, Foco no Resultado e Experiência do Produto*). Recomenda-se utilizar como ferramenta de avaliação o mapeamento da Experiência do Cliente durante toda a sua jornada na Clínica (pré, durante e pós-compra) (Kalbach, 2016). Também devem ser reforçados os pontos positivos identificados na pesquisa, como no caso da dimensão *Momentos da Verdade*, através de treinamento e compromisso da equipa. É recomendável entender melhor a percepção do cliente para a dimensão Experiência do Produto, se está adequada ao que o cliente julga importante ou se realmente não é considerada relevante na área de beleza. A dimensão Paz de Espírito, relacionada com questões fortemente emocionais dos serviços, indica que existe espaço para desenvolver ações de retenção e acolhimento dos clientes na unidade, para que realmente se sintam envolvidos e motivados a continuarem nas unidades. A caracterização do perfil dos clientes, representado em sua maioria por alto grau de escolaridade e distribuído em faixas salariais altas, permite mapear e alinhar as expectativas destes clientes para proporcionar uma experiência positiva. Pode-se também utilizar o potencial de 22% de clientes com mais de cinco anos na rede, os quais podem contribuir com ideias e percepções sobre os pontos positivos e de melhoria, no contexto da Experiência do Cliente.

De acordo com os resultados apresentados, aumentar a Intenção de Recompra, significa investir não somente na Qualidade da Experiência, mas sim nos *construtos* Valor Percebido e Satisfação, já que a primeira precisa da mediação destes dois para ter uma influência positiva e significativa na Intenção de Recompra. É interessante notar que os resultados decorrentes da avaliação da Satisfação e do Valor Percebido sinalizam dois pontos que requerem atenção: relacionados com os resultados dos tratamentos e com a percepção de valor (relação custo/benefício) que por sua vez impactam diretamente na Intenção de Recompra. Supostamente, estes dois itens não tão bem avaliados na pesquisa, podem estar interferindo na Intenção de Recompra. Esta inferência pode ser reforçada quando se verifica que o item IR1 “Em comparação com os serviços e preços de outras clínicas de estética, esta clínica será sempre a minha primeira opção” obteve a menor média dentro dos itens da



avaliação da Intenção de Recompra. Diante do exposto, recomenda-se uma reavaliação dos processos de pré-venda no que diz respeito ao alinhamento de valor dos serviços oferecidos *versus* expectativas dos clientes e, durante a prestação do serviço, implementar procedimentos e ações que possam comprovar os resultados obtidos com os tratamentos estéticos (registro fotográficos, medidas antropométricas, acompanhamento nutricional entre outros), bem como criar ações de engajamento dos clientes neste processo.

Para finalizar, é importante destacar que estamos na era da Experiência do Cliente. Portanto, repensar as operações de serviços é estratégico e muito mais êxito será obtido se for adotada a visão de ver as ofertas de fora para dentro, ao invés de dentro para fora, alinhar o valor a partir da perspectiva do cliente e criar estratégias para entregar este valor. (Kalbach, 2016).

## 6.2 LIMITAÇÕES

Todas as pesquisas têm limitações e este estudo não é exceção. O desenho amostral utilizou apenas clientes de uma única Rede de Clínicas de Estética no Brasil. Esta característica apresenta-se como uma limitação à generalização dos resultados do estudo. Ainda que a rede tenha unidades distribuídas em diversas regiões do país, não se pode deixar de considerar a homogeneidade destes clientes. Pode-se acrescentar, ainda, que a rede de clínicas, objeto do estudo, opera no modelo de *Franchise*, com processos operacionais e estrutura física padronizados.

De qualquer modo, procurou minimizar-se a limitação da amostra incluindo no estudo um grande número de clínicas da rede e com uma dimensão amostral em muito superior ao mínimo recomendado, bem como pelo facto do perfil da amostra ser coerente com o perfil geral dos clientes desta indústria.

## 6.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Com base nas limitações apresentadas, pode-se sugerir como trabalhos futuros ampliar a pesquisa para outras Clínicas de Estética não integrantes de sistema de franquias. Pode ser considerado como interessante segmentar a pesquisa por regiões e comparar se a regionalidade pode interferir nas avaliação das dimensões da Experiência da Qualidade,

poderia também avaliar se o tempo que o cliente frequenta a clínica (novos x fidelizados > 3 anos ) influencia na percepção dos diferentes construtos do estudo atual, se a idade e faixa de renda podem impactar na percepção da experiência, segmentar unidades com maiores médias de avaliação na EXQ e identificar se apresentam aspectos de gestões semelhantes entre si. Um ponto interessante de investigação seria a reavaliação dos itens integrantes da Escala EXQ que medem a Experiência do Produto, visando uma maior adaptação à área Beleza. A base de dados coletados oferece inúmeras possibilidades de investigação, o que pode ser considerado como positivo pois permitirá ampliar estudos em uma área onde há escassez de publicações científicas

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem-solving process. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 15–26.
- An, M., Lee, C., Noh, Y. 2010. Risk factors at the travel destination: their impact on air travel satisfaction and repurchase intention. *Serv. Bus.* 4 (2), 155–166.
- ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). **Apresentação do Setor 2018**. Disponível em <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2019/>. Acessado em setembro de 2019.
- ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). **Apresentação do Setor 2017**. Disponível em <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2017/>. Acessado em setembro de 2019.
- Alzaydi, Z., Al-Hajla, A., Nguyen, B. and Jayawardhena, C. (2018), "A review of service quality and service delivery", *Business Process Management Journal*, Vol. 24 No. 1, pp. 295-328. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2016-0185>
- Bagdare, S. and Jain, R. 2013. “Measuring retail customer experience”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 No. 10, pp. 790-810.
- Baker, D. A., Crompton, J. L. 2000. Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785–804.
- Bajs, I. P. 2015. Tourist perceived value, relationship to satisfaction, and behavioral intentions: The example of the Croatian tourist destination Dubrovnik. *Journal of Travel Research*, 54(1), 122–134.
- Barber M. B. & Venkatraman, M. 1986. The determinants of satisfaction for a high involvement product: Three rival hypotheses and their implications in the health care context, in NA - *Advances in Consumer Research*, Volume 13, Richard J. Lutz, Provo, UT (Eds): Association for Consumer Research, Pages: 316-320.
- Berry, L. L. & Carbone, L. P. 2007. Building loyalty through experience management, *Quality Progress*, Vol. 40 No. 9, pp. 26-32.
- Berry, L. L., Carbon, L. P. & Haeckel, S. H. 2002. Managing the total customer experience, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43 No. 3, pp. 85-89.
- Bigne, J. E., Mattila, A. S., Andreu, L. 2008. The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioral intentions, *Journal of Services Marketing*, 22 (4), 303-315.
- Bitner, M. J. 1992. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 57-71.

Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. 2008. Service blueprinting: a practical technique for service innovation, *California Management Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 66-94.

Bitner, M. J. (2014) Editorial: The Vision for the Future of the Journal of Service Research (JSR). 174, *Journal of Service Research*, v.17, n.1, p. 3–4, 2014.

Blut, M., Frennea, C. M., Mittal, V., Mothersbaugh, D. L. 2015. How procedural, financial and relational switching costs affect customer satisfaction, repurchase intentions, and repurchase behavior: a meta-analysis. *Int. J. Res. Mark.* 32 (2), 226–229.

Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J. R., Sirianni, N. J. and Tse, D. K. 2014. Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy, *Journal of Service Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 253-274.

Borowski Craig (2015). What a Great Digital Customer Experience Actually Looks Like, Harvard Business Review <https://hbr.org/2015/11/what-a-great-digital-customer-experience-actually-looks-like>. Acessado em Agosto de 2019.

Bota, F. B. 2007. *Atributos da qualidade: Um estudo exploratório em serviços de estética e beleza*. Dissertação de Mestrado não publicada. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro – Brasil.

Brakus, J. J., Schmitt, H. B. and Zarantonello, L. 2009. Brand experience: what is it? How is measured? Does it affect loyalty?, *Journal of Marketing*, May, Vol. 73, pp.52–68.

Bueno, E. V., Beauchamp Weber, T. B., Bomfim, E. L., & Kato, H. T. 2019. Measuring customer experience in service: A systematic review. *The Service Industries Journal*, 1-20

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - DADOS 2017 <http://portalfat.mte.gov.br/cadastro-geral-de-empregados-e-desempregados-caged/> acessado em março de 2019.

Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. 1994. Engineering customer experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8.

Calapez, T., Ramos, M. & Botelho, M. C. 2016. Describe all or just a few? The influence of verbal descriptors on Likert-type variables on items' and scales' distribution. *Sociologia On Line*, 12:87-109.

Chandler, J. D. & Lusch R. F. 2015. Service systems: A broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18 (1), 6–22.

Chang, W. *et al.* 2018. Service quality, experiential value and repurchase intention for medical cosmetology clinic: Moderating effect of generation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21

Chang, T. and Horng, S. 2010. Conceptualizing and measuring experience quality: The customer's perspective. *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 14, pp.2401–2419.

- Chen C. F., Chen F. S. 2010. Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism management* 31(1): 29–35.
- Chen, C. F. 2008. Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: evidence from Taiwan. *Transportation Research Part A*, 42(4), 709–717.
- Chiu, H.-C.; LIN, N.-P. 2004. A Service quality measurement derived from the theory of needs. *The Service Industries Journal*, v. 24, v. 1, p. 187-204.
- Crosier, A., Handford, A. 2012. Customer journey mapping as an advocacy tool for disabled people. *Social Marketing Quarterly*, 18(1), 67–76.
- Cronin, J. J., Taylor, S. A. 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*. v. 56, n. 3, p. 55 – 68.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., Hult, G. T. M. 2000. Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Dagger, T., Sweeney, J., Johnson, L. 2007. A hierarchical model of health service quality: Scale-development and investigation of an integrated model. *Journal of Service Research*, 10, 2, pp. 123–142.
- Deshwal, P. 2016. Customer experience quality and demographic variables (age, gender, education level, and family income) in retail stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44 No. 9, pp. 940-955.
- De Keyser, A., Schepers, J., & Konuş, U. (2015). Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension. *International Journal of Research in Marketing*, 32(4), 453–456.
- DIEESE. 2019. *Nota Técnica 201*. Janeiro de 2019. Disponível em <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2019/notaTec201SalarioMinimo.pdf> - acessado Agosto de 2019.
- Ding, X. D., Hu, P. J.-H., Verma, R., & Wardell, D. G. 2010. The impact of service system design and flow experience on customer satisfaction in online financial services. *Journal of Service Research*, 13(1), 96–110.
- Edvardsson, B., Enquist, B. and Johnston, R. 2010. Design dimensions of experience rooms for service test drives: Case studies in several service contexts. *Managing Service Quality*, Vol. 20 No. 4, pp. 312-327.
- EUROMONITOR. 2017. *Beauty and Personal Care Key Insights for 2017*. Disponível em < <http://blog.euromonitor.com/2017/04/income-wealth-distribution-model-update-35-newcountries.html> >. Acesso em janeiro/2018.

- Garg, R., Rahman, Z. and Qureshi, M. N. 2014. Measuring customer experience in banks: Scale development and validation. *Journal of Modelling in Management*, Vol. 9, No. 1, pp.87–117.
- GARRINI, S. P. F. 2011. Percepção e mudança no comportamento de consumo feminino relacionados à beleza e ao culto ao corpo no século XXI. Relatório de pesquisa. ESPM, São Paulo - Brasil
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. 2002. Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership*, 30(4), 4–11.
- Gronroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6 No. 3, pp. 317-333.
- Gross, M. A., & Pullman, M. 2011. Playing their roles: Experiential design concepts applied in complex services. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 43–59.
- Gupta, A. (2016). Redefining service quality scale with customer experience quality scale: a critical review. *International Journal of Services and Operations Management*, 25(1), 48.
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad 2016. Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26 No. 6, pp. 840-867.
- Helena Vinagre, M. and Neves, J. 2008. The influence of service quality and patients' emotions on satisfaction. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 21 No. 1, pp. 87-103.
- Helkkula, A. 2011. Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367–389.
- Hellier, P., Geursen, G., Carr, R. and Rickard, J. 2003. Customer repurchase intention. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 11/12, pp. 1762-1800.
- Hill, M. e Hill, A. 2005. *Investigação por Questionário*, 2.<sup>a</sup> edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2017. *Pesquisa Anual de Serviços - PAS 2017*. Disponível em: <<http://ibge.gov.br/home>>. Acessado em outubro de 2018.
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. 2017. Customer experience: A review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662.
- Jeon, H. 2013. The effect of experiential marketing on customer satisfaction and revisit intention of beauty salon franchise stores. *Journal of Fashion Business*, Volume 17 Issue 3 pages.109-121.
- Jin, N. P., Lee, S., Lee, H. 2015. The effect of experience quality on perceived value, satisfaction, image and behavioral intention of water park patrons: New versus repeat visitors. *International Journal of Tourism Research*, 17(1), 82-95.
- Johnston, R. and Clark, G. 2008. *Service Operations Management* 3rd Edition, Financial Times / Prentice Hall.

- Johnston, R. and Kong, X. 2011. The customer experience: A roadmap for improvement. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp.55–68.
- Kalbach, J. 2017. *Mapeamento de Experiências: Um guia para criar valor por meio de Jornadas, Blueprints, and Diagramas*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Kashif, M., Samsi, S. Z. M., Awang, Z., & Mohamad, M. 2016. EXQ: measurement of healthcare experience quality in Malaysian settings. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 10(1), 27–47.
- Khan, P. I., & Tabassum, A. 2012. Service quality and customer satisfaction of the beauty-care service industry in Dhaka: A study of high-end women's parlors. *The Journal of Business in Developing Nations*, 12, 32-58.
- Kim, H. S., Cha, J., Knutson, J. B. and Beck, A. J. 2011. Development and testing of the consumer experience index (CEI). *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 2, pp.112–132.
- Klaus, P., Maklan, S. 2011. Bridging the gap for destination extreme sports – a model of sports tourism customer experience. *Journal of Marketing Management*, 27, 13–14, pp. 1341–1365.
- Klaus, P., Maklan, S. 2012. “EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience”, *Journal of Service Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 5-33.
- Klaus, P., Maklan, S. 2013. Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246.
- Khodadadi, P., Abdi, F., & Khalili-Damghani, K. 2016. An Integrated Model of Customer Experience, Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty in Electronic Stores. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 12(4), 31–46
- Kristensson, P., Brunstrom, A. and Pedersen, T. 2014. Affective forecasting of value creation: professional nurses’ ability to predict and remember the experienced value of a telemedicine diagnostics ICT service. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 34 No. 10, pp. 964-975.
- Kuan, H. H., Bock, G. W., Vathanophas, V. 2008. Comparing the effects of website quality on customer initial purchase and continued purchase at e-commerce websites. *Behaviour & Information Technology*, 27(1), 3–16.
- Lagrosen, Y. & Lagrosen, S. 2016. Customer perceptions of quality – a study in the SPA industry. *European Business Review*, 28(6), 657–675.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., Murthy, B. 2004. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311.
- Lemke, F., Clark, M., Wilson, H. 2011. Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 No. 6, pp. 846-869.

- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Li, G. M. 2015. The influence of interactivity on experiential value. *Management & Engineering*, 20, 1838–5745.
- Liang, L. J., Choi, H. C., Joppe, M. 2018. Exploring the relationship between satisfaction, trust and switching intention, repurchase intention in the context of Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 41–48.
- Lin et al. 2018. Will my customers come back? A study of beauty salons in Taiwan, *Journal of Distribution Science*, Volume 16, Issue 1, 2018, Pages 73-85
- Lovelock, C. & Wright, L. 2004. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Malhotra, N. K. & Peterson, M. 2006. *Basic marketing research: A decision-making approach*. 2.a ed. New Jersey: Pearson education.
- Mainardes, E. W., Gomes, V. C. M., Marchiori, D., Correa, L. E., Guss, V. 2019. Consequences of customer experience quality on franchises and nonfranchises models. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47 Issue: 3, pp.311-330.
- Marôco, J. & Garcia-Marques, T. 2006. Qual é a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia I.S.P.A.*, 4 (1): 65-9.
- Martin, D., Martin, O., Hubbard, S., Palmer, A. 2008. The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention. *Journal of Services Marketing*, 22 (3), 224-236.
- McCull-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. 2015. Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6–7), 430–43
- Meyer, C., & Schwager, A. 2007. Customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
- Mosavi, S. M., Sangari, M. S., Keramati, A. 2018. An integrative framework for customer switching behavior. *The Service Industries Journal*, 38(15–16), 1067–1094.
- Nasution, R. A. 2014. The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 148, No. 1, pp.254–261.
- Oliver, R. L. 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 11, p. 460-469.
- O’Loughlin, D., Szmigin, I., Turnbull, P. 2004. From relationships to experiences in retail financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 22(7), 522–539.



- Otto, J. E., Ritchie, J. 1996. The Service Experience in Tourism. *Tourism Management*, 17, 165-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. v. 49, n. 4, p. 41-50.
- Petrack, J. F. 2004. The roles of quality, value and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 397–407.
- Pine, B. J. and Gilmore, J. H. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 1, pp. 97-105.
- Pollack, B. L. 2008. The nature of the service quality and satisfaction relationship: Empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers. *Managing Service Quality*, v. 18, n. 6, p. 537-558.
- Pozza, I.D. 2014. Customer Experiences as Drivers of Customer Satisfaction, *Gestion 2000*, Vol 31, pages 115 à 138.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experience: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 5-14.
- Ramanathan, U., Win, S., Wien, A. 2018. A SERVQUAL approach to identifying the influences of service quality on leasing market segment in the German financial sector. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 6, pp. 1935-1955.
- Rawson, A., Duncan, E., Jones, C. 2013. “The truth about customer experience”, *Harvard Business Review*, Vol. 91 No. 9, pp. 90-98.
- Rothkopf, M. & Wald, A. 2011. Innovation in commoditized services: A study in the passenger airline industry. *International Journal of Innovation Management*, 15(04), 731-753.
- Roy Subhadip, 2018. Effects of customer experience across service types, customer types and time. *Journal of Services Marketing*, Vol. 32 Issue: 4, pp.400-413.
- Same, S. & Larimo, J. 2012. *Marketing theory: Experience marketing and experiential*. Working paper at 7th International Scientific Conference “Business and Management 2012”. Vilnius Lithuania.
- Samand, A. 2014. Examining the impact of perceived service quality dimensions on repurchase intentions and word of mouth: A case from software industry of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 37–41.
- Santanna, D. B. 2005. *Corpos de passagem. Ensaios sobre a subjetividade contemporânea*. 2ª. Edição. São Paulo: Estação Liberdade.
- Schembri, S. 2006. Rationalizing service logic or understanding service as experience. *Marketing Theory*, Vol 6, Issue 3. P 381–392.

- Schmitt, B. 1999. Experiential marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Nos 1/3, pp. 53-67.
- Schmitt, B. 2010. Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 5 No. 2, pp. 55-112.
- Shostack, G. L. 1984. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*. USA, v. 62, n. 1, p. 133-139.
- SEBRAE, 2015. *A profissionalização dos centros de estética. 2015*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-profissionalização-dos-centros-deestética>> Acesso em outubro de 2018.
- SEBRAE, 2019. *Mercado de cosméticos e serviços estéticos 2021: descubra os três possíveis cenários*. <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/cenario/mercado-de-cosmeticos-e-servicos-esteticos-2021-descubra-os-tres-possiveis-cenarios>>. Acesso em setembro de 2019.
- Stein, A. & Ramaseshan, B. 2016. Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8–19.
- Strehlau, V. I., Claro, D. P., Neto, S. A. L. 2015. A vaidade impulsiona o consumo de cosméticos e de procedimentos estéticos cirúrgicos nas mulheres? Uma investigação exploratória. *Revista de Administração*, v. 50, n. 1, p. 73-88.
- Stickdorn, M., Schneider, J. (Eds). 2011. *This is service design thinking: basics–tools–cases*. Amsterdam: Bis Publishers.
- Suhartanto, D., Brien, A., Primiana, I., Wibisono, N., Triyuni, N. N. 2019. Tourist loyalty in creative tourism: the role of experience quality, value, satisfaction, and motivation. *Current Issues in Tourism*, 1–13.
- Tabachnick, B. & Fidell, L., 2007. *Using Multivariate Statistics*. 5th Edition. Boston: Pearson International Edition.
- Tinoco, M. A. C. 2011. *Proposta de modelos ampliados de satisfação de clientes de serviços*. Tese de Doutorado em Engenharia, Concentração em Sistemas de Qualidade. UFRGS. Porto Alegre - Brasil.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P. and Constantine, L. 2012. Customer experience modeling: From customer experience to service design. Vol. 23 No. 3, *Journal of Service Management*, pp. 362-376.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 1-10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Morgan, F. W. 2005. *Services in society and academic thought: An historical analysis*. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42–53.

- Vasconcelos, A. M., Barichello, R., Lezana, Á., Forcellini, F. A., Ferreira, M. G. G., Cauchick Miguel, P. A. 2015. Conceptualisation of the service experience by means of a literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1301–1314.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Sclesinger, L. A. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Vicente, P. 2012. *Estudos de Mercado e de Opinião. Princípios e Aplicações de Amostragem*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vicente, P., Reis, E., Ferrão, F. 1996. *Sondagens - A amostragem como factor decisivo de qualidade* 1.a ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Voss, C., Roth, A. V., Chase, R. B. 2008. Experience, service operations strategy, and services as destinations: Foundations and exploratory investigation. *Production and Operations Management*, 17, 247–266.
- Vryoni, S. et al. 2017. Customers' satisfaction and service quality of spa centers. *Acta Kinesiologica* 11 Suppl 1: 12-18.
- Walsh, G., Shiu, E., Hassan, L. M. 2014. Replicating, validating, and reducing the length of the consumer perceived value scale. *Journal of Business Research*, 67(3), 260–267.
- World Bank, 2019. National accounts data, OECD national accounts data files. [http://wdi.worldbank.org/table/4.2\\_pesquisa\\_setembro\\_de\\_2019](http://wdi.worldbank.org/table/4.2_pesquisa_setembro_de_2019). Acessado em Março de 2019.
- Wu, H. C., Li, M. Y., & Li, T. 2014. A study of experiential quality, experiential value, experiential satisfaction, theme park image, and revisit intention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 42(1), 26–73.
- Wu, H. C., Li, T., Li, M. Y. 2016. A study of behavioral intentions, patient satisfaction, perceived value, patient trust and experiential quality for medical tourists. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(2), 114–150.
- Wu, H. C., Cheng, C. C., Ai, C. H. 2018. A study of experiential quality, experiential value, trust, corporate reputation, experiential satisfaction and behavioral intentions for cruise tourists: The case of Hong Kong. *Tourism Management*, 66, 200–220.
- Yan Y. H. 2016. The Correlation between relationship quality and behavioural intentions exhibited by various cosmetology groups. *Health Syst Policy Res.*, 3:4
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. 2010. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, v. 124, p. 109- 120
- Yim, C. K., Chan, K. W., Hung, K. 2007. Multiple reference effects in service evaluations: Roles of alternative attractiveness and self-image congruity. *Journal of Retailing*, v. 1, n. 83, p. 147-157.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zeithaml, V. A., BITNER, M. 2005. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zomerdijk, L. & Voss, C. A. 2010. Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

É muito importante que selecione o número que verdadeiramente reflita sua opinião, numa escala de 01 (Discordo totalmente) até 07 (Concordo totalmente). Caso considere necessário selecione a opção “ não aplicável”

Os funcionários desta clínica possuem competência para lidar com pessoas.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os funcionários desta clínica são capazes de entender as minhas necessidades.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1

Esta clínica foi flexível ao lidar comigo e foi ao encontro das minhas necessidades.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Todo o processo de atendimento nesta clínica foi fácil.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica me trata corretamente quando acontece algo errado.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu tenho uma pessoa específica de contato na clínica.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica recomenda de forma imparcial o tratamento estético que atende melhor às minhas necessidades.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em geral, eu estou satisfeita(o) com esta clínica e com o serviço por ela prestado.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica mantém o mesmo padrão de qualidade ao longo do tempo

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu confio na competência desta clínica.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu tenho uma grande identificação com esta clínica e serei sempre uma cliente fiel.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O resultado alcançado com meu tratamento é satisfatório.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nesta clínica o serviço é bem executado.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estou disposta (o) a recomendar esta clínica aos meus familiares e amigos.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu me sinto bem em vir a esta clínica realizar o meu tratamento estético.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica é segura e tem boa reputação.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minhas impressões sobre esta clínica são muito positivas.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica ajudou a melhorar o modo como as pessoas me percebem.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estou disposta(o) voltar a esta clinica no futuro para adquirir outros serviços.

1						7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica me oferece o serviço que eu gostaria de receber.

1						7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu prefiro esta clinica a outra clínica de estética.

1						7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica me faz sentir bem.

1						7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu já era cliente desta clínica, portanto, obter o tratamento que eu precisava foi muito fácil.

1						7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minhas necessidades são atendidas prontamente por esta clinica.

1						7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica causaria uma boa impressão nas outras pessoas.

1						7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Mantenho-me nesta clínica por causa da minha experiência anterior.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em comparação com os serviços e preços de outras clínicas de estética, esta clínica será sempre a minha primeira opção.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica cuidará de mim por um longo tempo

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

É importante que eu receba ofertas de outras clinicas além dessa clinica.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica me mantém atualizado sobre novas opções de tratamento.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu posso escolher entre diferentes opções de tratamentos nesta clínica.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta clínica oferece uma boa relação custo-benefício.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuar nesta clínica torna o processo muito mais fácil para mim.

1							7	
Discordo totalmente	2	3	4	5	6	Concordo totalmente	Não se aplica	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O serviço prestado é adequado ao preço que é pago.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu preciso comparar as diferentes opções de serviços (tratamentos) da clinica para escolher a melhor opção para mim.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estou satisfeita (o) que os resultados do meu tratamento são os melhores que podem ser alcançados para o meu caso.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo totalmente	Não se aplica
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual é a sua idade?

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Menor de 18 anos | <input type="radio"/> 45 a 54 anos    |
| <input type="radio"/> 18 a 24 anos     | <input type="radio"/> 55 a 65 anos    |
| <input type="radio"/> 25 a 34 anos     | <input type="radio"/> Mais de 65 anos |
| <input type="radio"/> 35 a 44 anos     |                                       |

Há quanto tempo é cliente da clinica?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Menos de 01 ano    | <input type="radio"/> Entre 03 e 05 anos |
| <input type="radio"/> Entre 01 e 02 anos | <input type="radio"/> Mais de 05 anos    |
| <input type="radio"/> Entre 02 e 03 anos |  |

Qual é o seu sexo?

- Feminino
- Masculino

Qual é o seu estado civil ?

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Solteiro (a)             | <input type="radio"/> Divorciado   |
| <input type="radio"/> Casado (a)               | <input type="radio"/> Separado (a) |
| <input type="radio"/> Mora com companheiro (a) | <input type="radio"/> Viúvo (a)    |

Qual é a sua escolaridade ?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Ensino fundamental       | <input type="radio"/> Ensino superior incompleto |
| <input type="radio"/> Ensino médio             | <input type="radio"/> Pós-graduação incompleta   |
| <input type="radio"/> Ensino superior completo | <input type="radio"/> Pós-graduação completa     |

Aproximadamente, qual é a sua renda bruta familiar mensal?

- menos de R\$ 954,00
- de R\$ 954,00 a 2.862,00
- de R\$ 2.863,00 a R\$ 5.724,00
- de R\$ 5.725,00 a R\$ 8.586,00
- de R\$ 8.587,00 a R\$ 11.448,00
- de R\$ 11.449,00 a R\$ 14.310,00
- acima de R\$ 14.310,00

## ANEXO 2: VALIDAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS DA REGRESSÃO LINEAR

Com o objetivo de garantir a qualidade dos resultados encontrados, fez-se a validação dos pressupostos. Tal como sugerido por Tabachnick e Fidell (2007: 127), utilizaram-se os diagramas dos resíduos (abaixo) para fazer a análise dos pressupostos da normalidade, da linearidade e da homogeneidade de variâncias (i.e. homocedasticidade).

Gráfico A.1 Análise da normalidade, linearidade e homocedasticidade – Scaterplot - SATISFAÇÃO

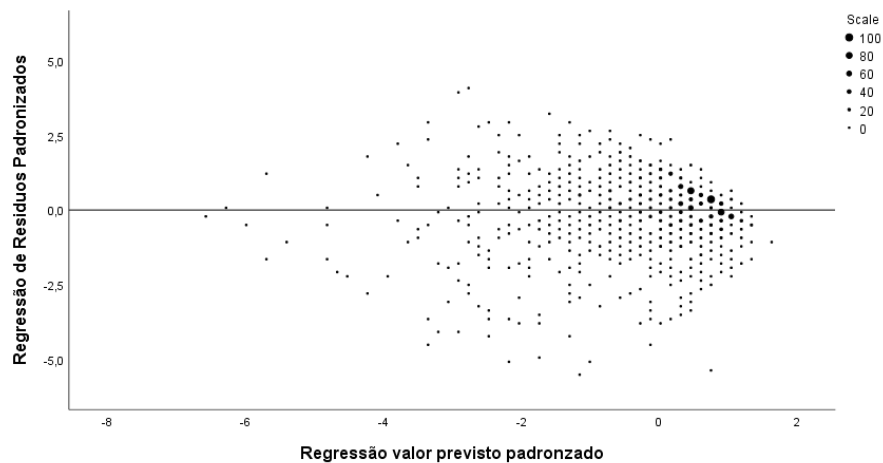


Gráfico A.2 - Análise da normalidade, linearidade e homocedasticidade – Scaterplot VALOR PERCEBIDO

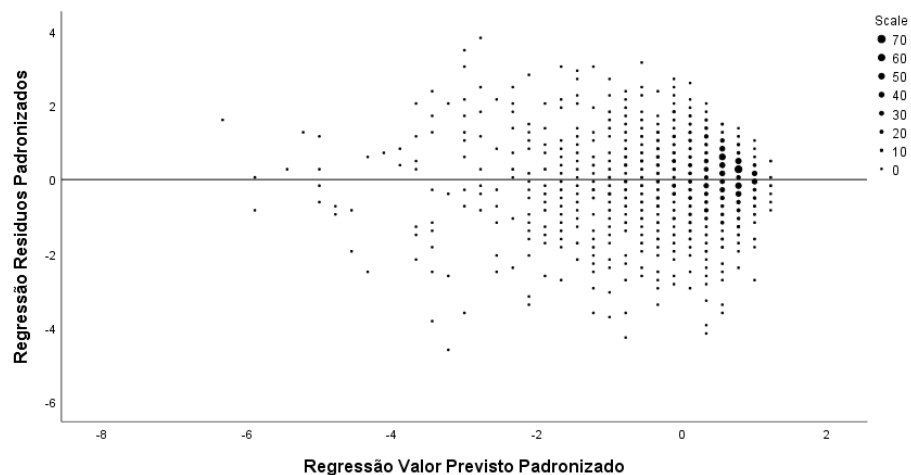


Gráfico A. 3 - Análise da normalidade, linearidade e homocedasticidade – Scaterplot  
INTENÇÃO DE RECOMPRA

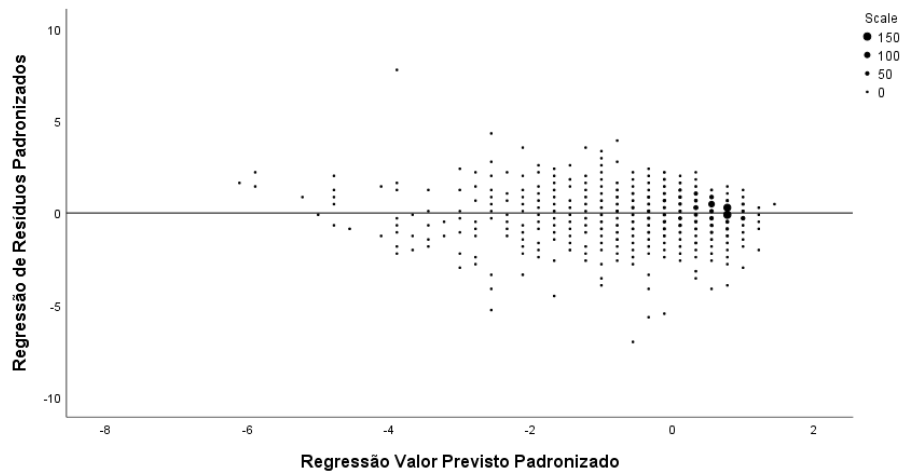


Gráfico A.4 - Histograma variável dependente: SATISFAÇÃO

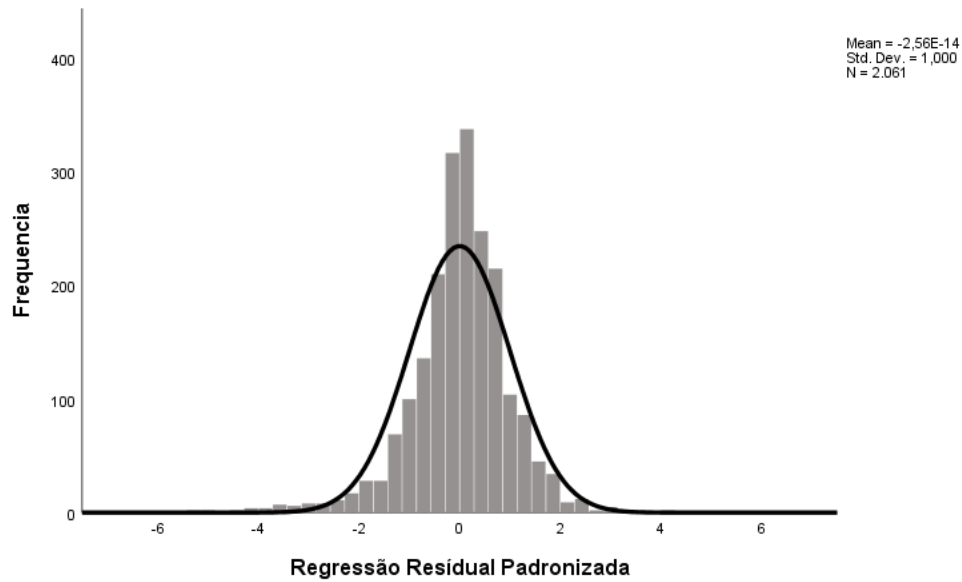


Gráfico A.5 - Histograma variável dependente: VALOR PERCEBIDO

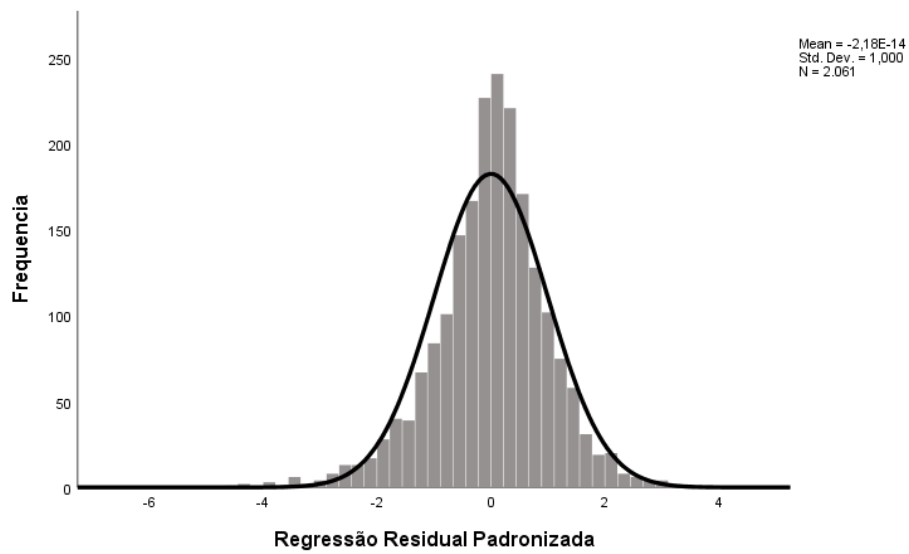


Gráfico A.6 - Histograma variável dependente: INTENÇÃO DE RECOMPRA

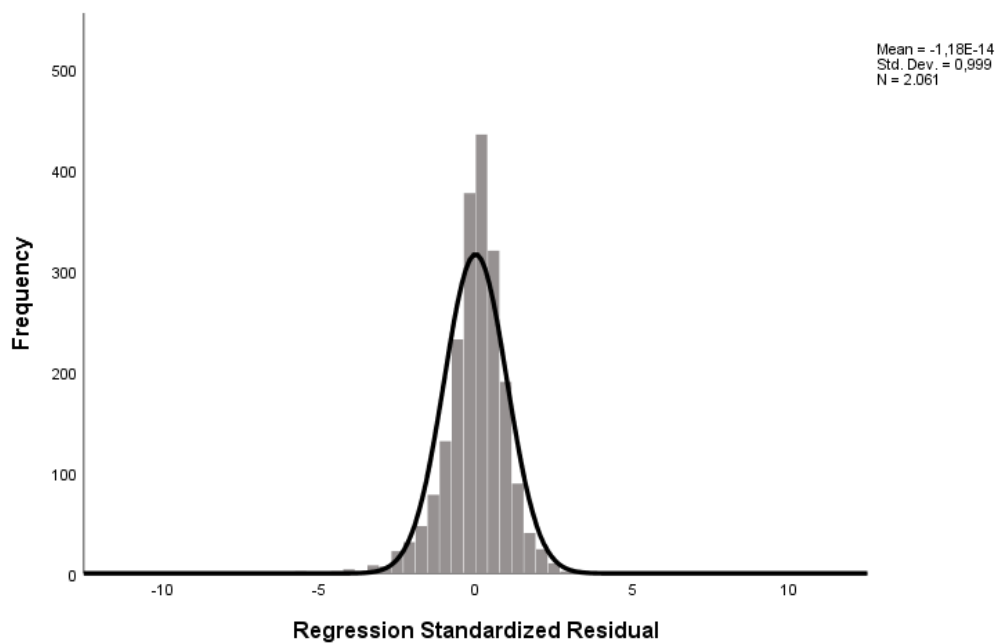


Gráfico A.7 - Normal P-P Plot - Regressão de Resíduos Padronizados –  
SATISFAÇÃO

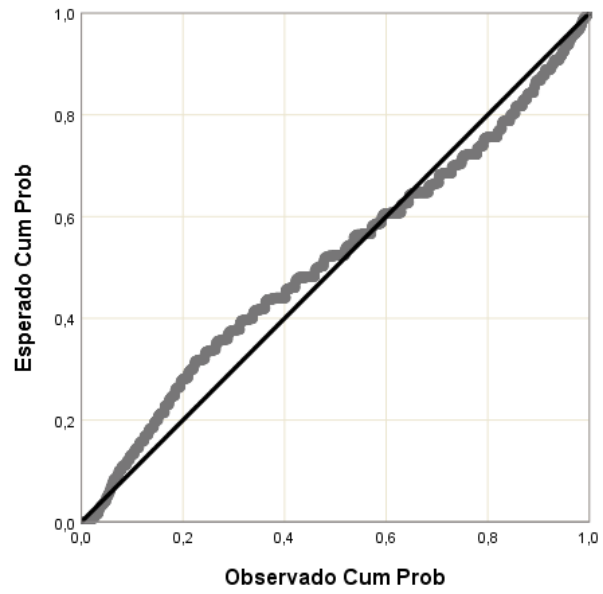


Gráfico A.8 - Normal P-P Plot - Regressão de Resíduos Padronizados –  
VALOR PERCEBIDO

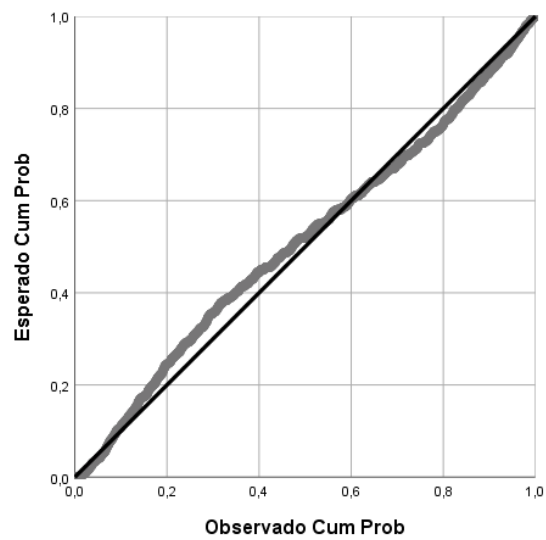


Gráfico A.9 - Normal P-P Plot - Regressão de Resíduos Padronizados –  
INTENÇÃO DE RECOMPRA

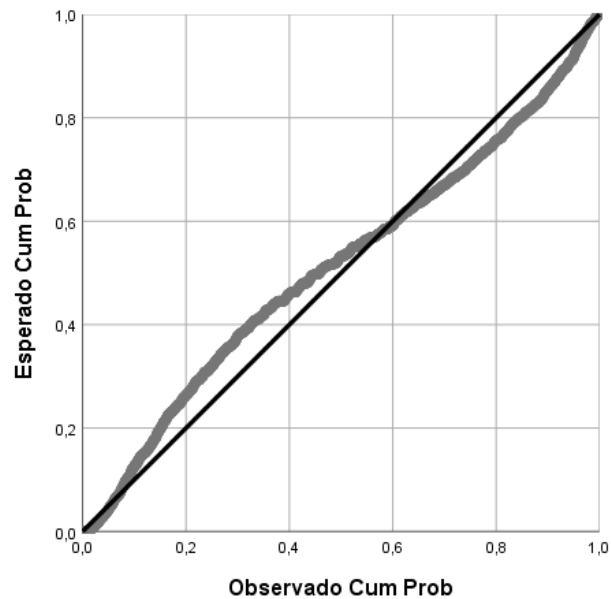


Tabela A.1 - Análise da Multicolinearidade

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes Não-Padronizados		Coeficientes Padronizados			Colinearidade Estatística	
		B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	-2,093	,123		-16,991	,000		
	EXQ	1,296	,019	,829	67,262	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	-1,530	,104		-14,668	,000		
	EXQ	,437	,033	,279	13,288	,000	,237	4,226
	Satisfação	,395	,026	,332	15,126	,000	,217	4,613
	Valor Percebido	,390	,030	,320	12,934	,000	,171	5,865

a. Variável Dependente: INTENÇÃO DE RECOMPRA



### ANEXO 3: RESULTADOS DOS TESTES AO MODELO DE MEDIAÇÃO

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : IntRecom  
X : EXQ  
M1 : Satisfac  
M2 : ValorPer

Sample  
Size: 2035

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Satisfac

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8215	,6749	,2800	4220,3971	1,0000	2033,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,5120	,1053	-4,8642	,0000	-,7184	-,3056
EXQ	1,0680	,0164	64,9646	,0000	1,0358	1,1002

Standardized coefficients

	coeff
EXQ	,8215

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

ValorPer

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8648	,7479	,2119	6032,5241	1,0000	2033,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8676	,0916	-9,4737	,0000	-1,0471	-,6880
EXQ	1,1109	,0143	77,6693	,0000	1,0829	1,1390

Standardized coefficients

	coeff
EXQ	,8648

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

IntRecom

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,9068	,8223	,2100	3131,7935	3,0000	2031,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,4077	,0932	-15,1111	,0000	-1,5904	-1,2250
EXQ	,3734	,0294	12,7062	,0000	,3158	,4310
Satisfac	,4021	,0236	17,0401	,0000	,3558	,4483
ValorPer	,4309	,0271	15,8905	,0000	,3777	,4841

Standardized coefficients

	coeff
EXQ	,2453
Satisfac	,3434
ValorPer	,3637

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

IntRecom

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8420	,7090	,3434	4953,9056	1,0000	2033,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,9874	,1166	-17,0491	,0000	-2,2160	-1,7588
EXQ	1,2815	,0182	70,3840	,0000	1,2458	1,3172

Standardized coefficients

	coeff
EXQ	,8420

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
1,2815	,0182	70,3840	,0000	1,2458	1,3172	1,1799	,8420

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,3734	,0294	12,7062	,0000	,3158	,4310	,3438	,2453

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,9081	,0413	,8279	,9893
Satisfac	,4294	,0362	,3575	,5012
ValorPer	,4787	,0399	,3997	,5565
(C1)	-,0493	,0640	-,1753	,0789

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,8361	,0371	,7649	,9111
Satisfac	,3953	,0321	,3324	,4585
ValorPer	,4408	,0375	,3689	,5147
(C1)	-,0454	,0592	-,1634	,0720

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,5967	,0237	,5503	,6429
Satisfac	,2821	,0226	,2370	,3268
ValorPer	,3146	,0256	,2643	,3643
(C1)	-,0324	,0421	-,1163	,0518

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.

Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----