

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PAULO HENRIQUE AZEVEDO CURZIO

**CADEIA MEIOS-FIM NO VAREJO CULTURAL**

SÃO PAULO  
2015

PAULO HENRIQUE AZEVEDO CURZIO

**CADEIA MEIOS-FIM NO VAREJO CULTURAL**

Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Administração Mercadológica

Orientadora: Prof. Dra. Tânia Modesto Veludo de Oliveira

SÃO PAULO  
2015

Curzio, Paulo Henrique Azevedo.

Cadeia meios-fim no varejo cultural / Paulo Henrique Azevedo Curzio. - 2015.  
126 f.

Orientadora: Tânia Modesto Veludo de Oliveira.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comportamento do consumidor. 2. Consumidores - Atitudes - Pesquisa. 3. Compradores - Conduta. 4. Comércio varejista - Pesquisa. I. Oliveira, Tânia Modesto Veludo de. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.87

PAULO HENRIQUE AZEVEDO CURZIO

**CADEIA MEIOS-FIM NO VAREJO CULTURAL**

Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Administração  
Mercadológica

**Data de aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dra. Tânia Modesto Veludo de  
Oliveira (Orientadora)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dra. Eliane P. Zamith Brito  
FGV-EAESP

---

Prof. Dra. Teniza da Silveira  
UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

À Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP).

À minha orientadora Tânia Modesto Veludo de Oliveira e aos professores Delane Botelho, Eliane Brito e Felipe Zambaldi.

Aos 56 entrevistados.

Ao professor Charles Gengler, da Baruch College of The City University of New York (CUNY), por disponibilizar o *software* LADDERMAP.

À colega Luciana Shinoda pela contribuição nesta pesquisa.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo suporte financeiro.

À minha família e aos meus amigos.

## RESUMO

**Objetivo:** O objetivo geral desta pesquisa foi compreender as cadeias meios-fim de consumidores em relação à experiência de compra no varejo cultural, mais especificamente em livrarias *megastore* – para isso, foram identificados os principais atributos, consequência e valores pessoais a fim de analisar suas inter-relações. Além disso, foram exploradas as particularidades das cadeias meios-fim de clientes divididos por comportamento de compra. Esta pesquisa pretendeu, ainda, analisar até que ponto os elementos que criam a experiência de compra estão alinhados às cadeias meios-fim dos clientes.

**Design/metodologia/abordagem:** O trabalho utilizou a técnica *laddering* por meio de 56 entrevistas em profundidade com clientes de uma livraria *megastore*. A análise de conteúdo foi realizada por dois pesquisadores independentes e permitiu a geração de quatro mapas hierárquicos de valor (HVM): um mapa geral referente às cadeias meios-fim dos clientes e três mapas de clientes divididos por comportamentos de compra.

**Principais achados:** Os HVM permitiram evidenciar as relações mais fortes nas cadeias meios-fim dos clientes, bem como comparar os diferentes grupos de comportamento de compra. Concluiu-se que o cliente da livraria é orientado por, principalmente, seis valores pessoais pertencentes a diferentes dimensões de valor, indicando sua alta complexidade. A pesquisa identificou, ainda, que a segmentação por comportamento de compra não apresenta particularidades relevantes, referentes às cadeias meios-fim, em todos os grupos; e que a compreensão das cadeias meios-fim, de fato, possuem enorme potencial para auxiliar a criação da experiência de compra no varejo cultural, uma vez que estão altamente relacionadas.

**Originalidade/valor:** Este trabalho ampliou a compreensão das cadeias meios-fim no setor cultural e de sua integração com a criação da experiência de compra no varejo – questões ainda pouco exploradas por trabalhos de *marketing*.

**Palavras-chave:** Cadeias meios-fim; Valores pessoais; Experiência de compra; Comportamento do consumidor; Técnica *laddering*; Varejo cultural.

**Tipo de pesquisa:** Pesquisa empírica.

## **ABSTRACT**

**Objectives:** The general aim of this study was to comprehend means-end chains of customers in regards to their cultural retail experience, particularly in mega-chain bookstores – hence, main attributes, consequences, and values were identified in order to analyse their interrelations. Furthermore, particularities of means-end chains of customer divided by shopping behaviour were explored. This study proposed as well the analysis of the extent that shopping experience elements stand with customers' means-end chains.

**Design/Methodology/Approach:** This paper employed the laddering technique throughout 56 in-depth interviews with a mega-chain bookstore clients. The content analysis was developed by two independent researchers, and it allowed the establishment of a four value-hierarchy maps (HVM): one general map that references means-end chains of customers, and three client-maps divided by shopping behaviour.

**Main findings:** The HVM conceded the strongest relationship evidences in customers' means-end chains, as well as comparisons of different shopping behaviour groups. It concluded that the bookshop customer is guided largely by six personal values belonging to different value dimensions, which implies their high complexity. The research likewise identified that shopping behaviour segmentation did not present pertinent particularities regarding means-end chains in all groups; additionally, means-end chains comprehension in fact possess an enormous potential of aiming the shopping experience development in cultural retail.

**Originality/Value:** This paper expanded means-end chains comprehension in the cultural field, and its relation with developing retail shopping experience – slightly researched matters in the marketing field of research.

**Keywords:** means-end chains; personal values; shopping experience in retail services; customer behaviour; laddering technique; cultural retail.

**Method of Research:** Empirical Research

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de abstração da cadeia meios-fim.....	16
Figura 2 – Exemplo de modelo cadeia meios-fim.....	16
Figura 3 – A conexão de conhecimento do serviço com autoconhecimento na cadeia meios-fim .....	17
Figura 4 – Relações estruturais entre valores e dimensões.....	24
Figura 5 – Exemplo de relações diretas e indiretas entre elementos .....	33
Figura 6 – Mapa das cadeias meios-fim da experiência dos clientes.....	48
Figura 7 – Atributos ligados à consequência funcional “praticidade”.....	51
Figura 8 – Atributos ligados à consequência funcional “contato com cultura” ..	60
Figura 9 – Valores pessoais ligados à consequência funcional “contato com cultura” .....	67
Figura 10 – Consequência funcional “praticidade” ligada à consequência psicossocial “sentir-se bem” .....	71
Figura 11 – Consequência funcional “contato com cultura” ligada à consequência psicossocial “sentir-se bem” .....	73
Figura 12 – Valores pessoais ligados à consequência psicossocial “sentir-se bem” .....	76
Figura 13 – Atributos ligados à consequência psicossocial “confiança” .....	81
Figura 14 – Atributos ligados à consequência psicossocial “socialização” .....	84
Figura 15 – Consequências ligadas ao atributo “atendimento” .....	88
Figura 16 – Relação entre o atributo “preço” e a consequência psicossocial “atender expectativas” .....	91
Figura 17 – Relação entre o atributo “sortimento” e a consequência funcional “cultivar hobby” .....	94
Figura 18 – Particularidades do HVM de clientes do Grupo A .....	96
Figura 19 – Representação dos valores pessoais predominantes dos HVM no círculo de valores de Schwartz.....	102
Figura 20 – Integração das cadeias meios-fim com o modelo conceitual da experiência de compra .....	105



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças dos conceitos atitude, traço, norma e necessidade em relação a valor pessoal.....	19
Quadro 2 – <i>Vp</i> listados na RVS.....	21
Quadro 3 – <i>Vp</i> listados na LOV.....	22
Quadro 4 – Valores humanos básicos.....	23
Quadro 5 – Valores adjacentes .....	25
Quadro 6 – Valores pessoais representativos agrupados em valores básicos	26
Quadro 7 – Valores pessoais listados na SVS .....	27
Quadro 8 – Métricas de qualidade para a <i>laddering</i> .....	36
Quadro 9 – Identificação e classificação dos clientes entrevistados .....	39
Quadro 10 – Atributos e consequência identificados na análise de conteúdo..	41
Quadro 11 – Valores pessoais identificados na análise de conteúdo .....	45
Quadro 12 – Orientações de percepções dominantes .....	49

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	15
2.1	TEORIA DA CADEIA MEIOS-FIM	15
2.2	DEFINIÇÕES DE ATRIBUTO, CONSEQUÊNCIA, E VALOR PESSOAL	17
2.3	ABORDAGENS PARA VALORES PESSOAIS	20
2.3.1	A ABORDAGEM DE ROKEACH	20
2.3.2	A ABORDAGEM DE KAHLE	21
2.3.3	A ABORDAGEM DE SCHWARTZ	22
2.3.4	JUSTIFICATIVA DA ABORDAGEM ESCOLHIDA PARA ESTE TRABALHO	28
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	29
3.1	A TÉCNICA <i>LADDERING</i>	30
3.3.1	DETALHAMENTOS DA TÉCNICA <i>LADDERING</i>	30
3.2	<i>SOFTWARES</i> UTILIZADOS	35
3.3	MÉTRICAS DE QUALIDADE	36
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA	37
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</b>	41
4.1	ELEMENTOS QUE COMPÕEM AS CADEIAS MEIOS-FIM DO CLIENTE	41
4.2	APLICAÇÃO DAS MÉTRICAS DE QUALIDADE	46
4.3	AS INTER-RELAÇÕES ENTRES OS ELEMENTOS QUE COMPÕEM AS CADEIAS MEIOS-FIM DOS CLIENTES	47
4.4	COMPREENDENDO AS CADEIAS MEIOS-FIM DOS CLIENTES	50
4.4.1	PRATICIDADE (CONSEQUÊNCIA FUNCIONAL)	50
4.4.2	CONTATO COM CULTURA (CONSEQUÊNCIA FUNCIONAL)	60
4.4.3	POR QUE O CONTATO COM A CULTURA É IMPORTANTE PARA O CLIENTE?	66
4.4.4	SENTIR-SE BEM (CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL)	70
4.4.5	POR QUE SENTIR-SE BEM É IMPORTANTE PARA O CLIENTE?	75
4.4.6	CONFIANÇA (CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL)	80
4.4.7	SOCIALIZAÇÃO (CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL)	83
4.4.8	RECOMENDAÇÃO (CONSEQUÊNCIA FUNCIONAL)	86
4.4.9	SENTIR-SE VALORIZADO	88

4.4.10	POR QUE SENTIR-SE VALORIZADO É IMPORTANTE PARA O CLIENTE?.....	89
4.4.11	ATENDER EXPECTATIVAS (CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL).....	90
4.4.12	CULTIVAR HOBBY (CONSEQUÊNCIA FUNCIONAL) .....	93
4.5	PARTICULARIDADES DO GRUPO A DE CLIENTES .....	95
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>101</b>
5.1	RELAÇÕES ENTRE OS VALORES PESSOAIS DO CLIENTE DA LIVRARIA E O CÍRCULO DE VALORES DE SCHWARTZ.....	101
5.2	CADEIAS MEIOS-FIM DO CLIENTE DA LIVRARIA E EXPERIÊNCIA .....	104
5.3	<i>INSIGHTS</i> SOBRE CADEIAS MEIOS-FIM DO GRUPO A DE CLIENTES .....	107
5.4	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	108
5.5	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	110
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE A</b> – PROTOCOLO DE ENTREVISTA .....	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE B</b> – CARTA ENVIADA AOS CLIENTES CONVIDADOS PARA ENTREVISTA.....	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE C</b> – DOCUMENTO DE CONSENTIMENTO INFORMADO.....	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE D</b> – TERMO DE COMPROMISSO .....	<b>125</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As *megastores* exercem um grande impacto sobre a cena do varejo (Sampson, 2008). De forma geral, *megastores* (também conhecidas como *big-box stores* e *superstores*) são lojas fisicamente grandes se comparadas com lojas tradicionais de uma mesma categoria (Jones e Doucet, 2000). *Megastores* podem ser denominadas *category killers* (“assassinas de categoria”)<sup>1</sup> por trazerem consigo uma alta seleção de uma categoria de produtos – como brinquedos ou eletrônicos – sendo assim chamadas por conta da sua habilidade de eliminar (ou simplesmente “matar”) competidores menores e dominar toda a categoria (Jones e Doucet, 2001; Sampson, 2008). *Megastores* com uma ampla seleção de mercadoria são, muitas vezes, demandadas por consumidores por questões de conveniência (Spector, 2005). Diversos varejistas se converteram para esse formato como forma de sobrevivência competitiva (Sampson, 2008).

Apesar de sua inerente competitividade frente aos concorrentes, muitas *megastores* tradicionais tiveram sua hegemonia ameaçada pela Internet, o que as obrigou a adotar formas de gestão que incluíssem o comércio eletrônico. O varejo online surpreende por sua abrangência e crescimento. Em 2012 alcançou a marca de 1 trilhão de dólares de faturamento em termos globais, o que significou um crescimento de 21,1% em relação ao ano anterior (eMarketer, 2013). O número de consumidores que utilizam a Internet para comprar bens de consumo e serviços no Brasil também é crescente – em 2014, foi estimado que aproximadamente 51,5 milhões de pessoas já fizeram ao menos uma compra *online*, refletindo no faturamento anual do comércio eletrônico de 35,8 bilhões de reais no mesmo ano no país (24% maior que o ano anterior) (Ebit, 2015).

O desafio competitivo frente ao comércio eletrônico é particularmente agravado no caso das livrarias. A vinda de grandes varejistas de livros, como a Amazon, para o

---

<sup>1</sup> De acordo com Sampson (2008), referências aos termos *megastore* e *category killers* começaram a ser utilizadas na segunda metade da década de 1980, sendo frequentemente usados em *journals* acadêmicos respeitados. Entretanto, antes desses termos começarem a ser utilizados, já era possível observar lojas com formato de *megastores* em anos anteriores, como é o caso da Toys R Us (1957) e Wal-Mart (1962) (Jones e Doucet, 2001; Sampson, 2008).

Brasil, a atuação de sebos virtuais como o Estante Virtual, e a tendência de *ebooks* parecem ameaçar o padrão tradicional das livrarias por deterem uma série de vantagens competitivas associadas, principalmente, a preço e praticidade. De acordo com o relatório da Associação Nacional de Livrarias (ANL) de 2012, devido à queda de representatividade dos livros em seu faturamento anual, as livrarias têm se preocupado em ampliar seu mix de produtos, comercializando CDs, DVDs e materiais de papelaria, além dos livros. Nos últimos anos, as livrarias brasileiras de grande porte apresentaram uma tendência significativa em oferecer espaços de conveniência atrativos aos consumidores, investindo, por exemplo, em espaços para socialização e eventos – em 2012, 82% das livrarias brasileiras demonstraram intenção de investir em suas lojas nos próximos anos, principalmente em reformas no ambiente de loja, adoção de novas tecnologias e capacitação de funcionários. (ANL, 2012).

Esse comportamento das livrarias evidencia um dos principais objetivos do ambiente de varejo: a criação de uma experiência de compra diferenciada (Verhoef et al., 2009) – ou seja, simplesmente oferecer produtos não é mais suficiente, pois os consumidores do varejo não compram apenas produtos tangíveis, mas também experiências (Berry et al., 2002; Dunne e Lush, 2008). O conceito de experiência do cliente considera o papel das emoções no comportamento, o significado do simbolismo no consumo e a necessidade por diversão e prazer dos consumidores (Holbrook e Hirschman, 1982). As experiências podem ser construídas através da estimulação de fatores relacionados à sensação (experiências sensoriais); sentimento (experiências afetivas); pensamento (experiências cognitivas); ação (experiências físicas de comportamentos e estilos de vida); e identificação (experiências de identidades sociais) (Gentile et al., 2007). Assim, a experiência ocorre quando uma empresa envolve os clientes a fim de criar um evento memorável através da utilização dos serviços como palco e dos bens como suporte (Pine II e Gilmore, 1998).

A experiência se desenvolve através de todos os pontos de contato e episódios que acontecem durante a produção interativa do serviço e o processo de entrega (Frow e Payne, 2007). Tais experiências não se limitam àquelas delineadas pela empresa, uma vez que podem ser formadas em qualquer parte do processo de serviço. Ou

seja, experiências que acontecem antes e após os episódios de compra e os processos de serviços passados também afetam a formação da experiência futura (Tynan e McKechnie, 2009; Zomerdijk e Voss, 2010).

No varejo, a experiência é estudada, principalmente, sob a ótica da atmosfera (Bitner, 1992). A atmosfera do varejo está relacionada a fatores do ambiente (cores, iluminação, músicas, aromas e temperatura) (Bellizzi et al., 1983; Yoo et al., 1998; Turley e Chebat, 2002) e a fatores sociais (acúmulo de pessoas, características dos funcionários e ambiente amigável) (Baker et al., 1992; Turley e MilliMan (2000)). Sobre o comportamento de compra, constata-se que a atmosfera de loja influencia o tempo de estadia na loja, a disposição em conversar com os funcionários, a gastar mais dinheiro que o planejado, e a vontade de retornar à loja (Donovan e Rossiter, 1982). As empresas de varejo buscam delinear as experiências do consumidor com uma série de estímulos que, idealmente, provocam respostas cognitivas e emocionais positivas (Berry et al., 2002).

De acordo com Jüttner et al. (2013), a experiência do consumidor é movida por seus valores pessoais – ou seja, a experiência do consumidor em serviços pode ser interpretada como a soma de todas as respostas cognitivas e emocionais dos consumidores em relação aos estímulos evocados por uma empresa. A influência dos valores pessoais no comportamento do consumidor é um tema de interesse contínuo para pesquisadores e profissionais de marketing. Valores pessoais, definidos como “estados finais de existência” que indivíduos ambicionam em suas vidas (Gutman, 1982; Rokeach, 1973), são apontados como padrões e critérios de conduta que influenciam a tomada de decisão do consumidor (Lee et al., 2014; Schwartz, 1992); são responsáveis pela seleção e manutenção dos fins (objetivos) que as pessoas ambicionam; e, ao mesmo tempo, são responsáveis por regular as maneiras que essa ambição acontece (Vinson et al., 1977). Informações sobre valores pessoais podem ser valiosas para a empresa ao possibilitar, entre outras coisas, o auxílio em estratégias de marketing relacionadas ao planejamento de produtos, à estratégia promocional e à análise e segmentação de mercado (Allen, 2001).

As respostas dos consumidores aos estímulos da empresa podem ser uma expressão de uma motivação para manter emoções positivas ou evitar emoções negativas e, desse modo, apoiar seus valores pessoais (Stauss e Neuhaus, 1997). Os estímulos de experiência são, portanto, entendidos como facilitadores da criação da experiência própria do consumidor que, por sua vez, é movida por seus valores pessoais. Os valores pessoais também determinam a importância relativa percebida dos estímulos da empresa: podem influenciar se os estímulos da empresa são ou não reconhecidos por um consumidor, assim como a direção da resposta (positiva ou negativa) (Jüttner et al., 2013).

Os valores pessoais dos consumidores podem ser compreendidos através da teoria de cadeia meios-fim que tem como premissa a ideia de que decisões são baseadas no resultado ou estado terminal desejado pelo indivíduo (Gutman, 1982). A cadeia meios-fim tem como ideia central a noção de que o comportamento dos indivíduos é movido por seus valores pessoais e admite relações hierárquicas entre três níveis: atributos do produto consumido (A), consequências comportamentais (C) e valores pessoais (V) (Woodruff e Gardial, 1996). Dessa forma, as cadeias meios-fim ajudam a compreender não só os valores pessoais dos consumidores, como os meios que eles utilizam para atingi-lo através do consumo de um determinado produto.

Revelar as ligações entre os estímulos evocados pela empresa e os valores pessoais do consumidor é essencial, uma vez que tais ligações são a base para a avaliação da qualidade da experiência e influenciam o quanto consumidores estão dispostos a pagar por atributos do serviço, bem como suas decisões de compra e recompra (Lemke et al., 2011). As respostas dos consumidores podem ou não estar alinhadas com os estímulos de experiência pretendidos pela empresa e conhecer isso pode indicar caminhos para um alinhamento entre ambos.

Na área de marketing, diversos trabalhos concentraram seus esforços para acessar as cadeias meios-fim dos consumidores através da aplicação da técnica *laddering* (por exemplo, Jaeger e MacFie, 2001; Laukkanen, 2006; Roininen et al., 2006; Russell et al., 2004), inclusive aqueles focados em serviços e varejo (por exemplo, Devlin et al., 2003; Jüttner et al., 2013; Vannoppen et al., 2002). Outros trabalhos relacionaram valores pessoais e experiência (Holbrook, 2006; Laverie et al., 1993;

Woodruffe-Burton e Wakenshaw, 2011). Apesar disso, os valores pessoais ainda são muito pouco explorados no varejo de artefatos culturais, evidenciando a necessidade de extensão de estudos nesta linha a fim de auxiliar no melhor gerenciamento desse varejo (Thyne, 2001).

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa foi compreender as cadeias meios-fim de consumidores em relação à experiência de compra no varejo cultural, mais especificamente em livrarias *megastore*.

Como objetivos específicos, pretendeu-se:

- Identificar os principais atributos da experiência do consumidor na livraria *megastore*;
- Identificar as principais consequências do consumo do serviço da livraria *megastore*;
- Identificar os principais valores pessoais do consumidor da livraria *megastore*;
- Explorar as particularidades das cadeias meios-fim dos consumidores da livraria *megastore* através de grupos com diferentes comportamentos de compra;
- Analisar até que ponto os elementos que criam a experiência de compra na livraria *megastore* estão alinhados às cadeias meios-fim de seus clientes.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O detalhamento do problema de pesquisa (introdução, justificativa e objetivos) é apresentado no capítulo 1. O capítulo 2 contempla os principais conceitos encontrados na literatura e utilizados neste estudo (teoria da cadeia meios-fim; definições de atributo, consequência e valor pessoal; e abordagens para valores pessoais). O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos executados na pesquisa de campo (técnica *laddering*; softwares utilizados; métricas de qualidade e procedimento de coleta). O capítulo 4 apresenta o resultado das análises realizadas através das cadeias meios-fim dos clientes da livraria *megastore*. O capítulo 5 resume as conclusões e apresenta as considerações finais do estudo.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo é apresentado o recorte teórico usado para a condução da pesquisa de campo. O capítulo está organizado da seguinte forma: a seção 2.1 apresenta a teoria e ilustrações da cadeia meios-fim; a seção 2.2 aborda as definições de atributo, consequência e valores pessoais; e a seção 2.3 apresenta abordagens para valores pessoais.

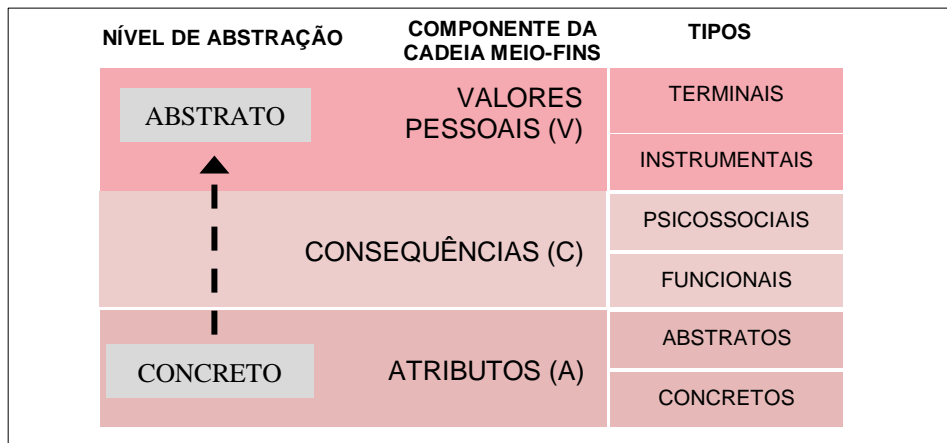
### **2.1 TEORIA DA CADEIA MEIOS-FIM**

A teoria da cadeia meios-fim foi desenvolvida por Gutman (1982) e admite relações hierárquicas entre atributos do produto consumido (A), consequências comportamentais (C) e valores pessoais (V) dos indivíduos, traçando, assim, caminhos A-C-V (Veludo-de-Oliveira e Ikeda, 2008). Meios são os objetos (produtos) ou atividades nas quais os consumidores se envolvem (leitura, alimentação, etc.), e são representados por atributos (A) que fornecem consequências (C) capazes de facilitar ou bloquear o alcance de objetivos e propósitos (Woodruff, 1997). Fins estão relacionados aos estados valorados de existência, ou seja, aos valores pessoais (V) (por exemplo, segurança, pertencimento, sabedoria). A cadeia meios-fim, portanto, é um modelo que tem como objetivo “explicar a forma que a seleção de um produto facilita a realização de estados terminais desejados” (Gutman, 1982, p.60). O modelo da cadeia meios-fim é baseado em quatro suposições essenciais a respeito do comportamento do consumidor (Gutman, 1982, p.60): (1) valores pessoais exercem um papel dominante em padrões que auxiliam a escolha de produtos; (2) consumidores realizam agrupamentos em conjuntos ou classes como forma de reduzir a complexidade da escolha de um amplo mix de produtos ofertados no mercado; (3) todas as ações dos consumidores possuem consequências; e (4) os consumidores associam consequências a ações.

Valette-Florence e Rapachi (1991) propõem um modelo que integra a cadeia meios-fim e indica diferentes níveis de abstração: atributos, por exemplo, são mais concretos em relação aos valores pessoais (Figura 1). Botschen et al. (1999, p.42),

por sua vez, ilustram a cadeia meios-fim através de um modelo que integra atributos, consequências e valores pessoais, bem como suas respectivas subdivisões. Com base no modelo dos autores, propomos uma nova ilustração (Figura 2) utilizando o serviço de uma *megastore* do varejo cultural como exemplo:

Figura 1 – Níveis de abstração da cadeia meios-fim



Fonte: Adaptado de Valette-Florence e Rapachi (1991, p.31).

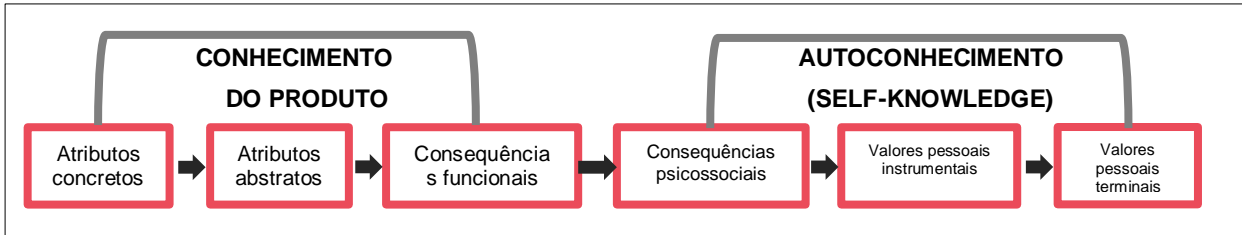
Figura 2 – Exemplo de modelo cadeia meios-fim

Níveis da cadeia meios-fim	Atributos concretos	→	Atributos abstratos	→	Consequências funcionais	→	Consequências psicossociais	→	Vp instrumentais	→	Vp terminais
<b>Exemplo: Megastore cultural</b>	Grande número de vendedores	→	Atendimento diferenciado/acolhedor	→	Facilidade de compra	→	Sensação de ser um cliente especial	→	Ambição	→	Reconhecimento social

Fonte: Adaptado de Botschen *et al.* (1999, p.42).

Walker e Olson (1991) propõem uma conexão de produtos com o autoconhecimento através da cadeia meios-fim (Figura 3). No modelo desses autores, meios representam aspectos de conhecimento do produto, e fins representam aspectos do autoconhecimento (*self-knowledge*) do consumidor. Assim, a cadeia meios-fim passa a ser dividida em “conhecimento do produto”, englobando atributos concretos, atributos abstratos e consequências funcionais, e “autoconhecimento”, abrangendo consequências psicossociais e valores pessoais do consumidor.

Figura 3 – A conexão de conhecimento do produto com autoconhecimento na cadeia meios-fim



Fonte: Walker e Olson (1991)

## 2.2 DEFINIÇÕES DE ATRIBUTO, CONSEQUÊNCIA E VALOR PESSOAL

Os conceitos de atributo, consequência e valores pessoais, bem como suas subdivisões, são esclarecidos a seguir.

**Atributo (A):** é uma característica de determinado bem, serviço ou comportamento. Um atributo pode ser preferido ou procurado pelo consumidor (Botschen et al., 1999), podendo variar em um *continuum* de concreto para abstrato (Lin, 2002). Atributos concretos expressam características tangíveis, físicas e diretamente observáveis, como preço, cor, peso etc. (Vriens; Hofstede, 2000), enquanto atributos abstratos são características intangíveis, tais como marca e estilo do produto (Lin, 2002). Consumidores contam com atributos como a base da seleção de um produto, o que implica na capacidade desse produto produzir consequências desejadas e evitar consequências indesejadas (Gutman, 1982). Isoladamente, atributos fornecem informações adicionais sobre o produto, mas não evidenciam razões mais profundas acerca do motivo pelo qual esse produto é escolhido/comprado (Botschen et al., 1999).

**Consequência (C):** o consumo de um determinado produto oferece uma combinação de diversos atributos que estão conectados a consequências mais desejadas ou menos desejadas pelo consumidor, o que explica o motivo pelo qual pessoas buscam certos atributos em detrimento de outros (Vriens; Hofstede, 2000). Segundo Lin (2002), uma consequência pode ser um sentimento positivo ou negativo após o consumo de um produto, sendo capaz de influenciar a propensão de recompra do consumidor. Uma consequência pode pertencer ao nível funcional

ou ao nível psicossocial – consequências funcionais agem diretamente no consumidor a partir do momento em que o produto é consumido, enquanto consequências psicossociais possuem natureza psicológica (autoestima, visão otimista de futuro, etc.) e sociológica (*status* aprimorado, participação no grupo, etc.), sendo produzidas por consequências funcionais (Gutman, 1982; Valette-Florence, Rapachi, 1991). Ou seja, uma consequência funcional pode ser a facilidade de uso de um produto, e uma consequência psicossocial possível é a produção de uma imagem sofisticada ou *status* do consumidor (Valette-Florence; Rapachi, 1991). Ambos os tipos de consequência são conectados a atributos buscados em um produto e ao valor pessoal do consumidor (Botschen et al., 1999).

**Valor pessoal (V):** de acordo com a perspectiva psicológica social, adotada por este trabalho, valores pessoais são crenças sobre “objetivos desejáveis, transitacionais, que variam em importância, e que servem como princípios que guiam a vida das pessoas” (Schwartz e Bardi, 2001, p.269). Segundo Rokeach (1968a, p.550), um valor está relacionado a “uma crença duradoura de que um modo de conduta particular (ou um estado terminal de existência particular) é pessoalmente e socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou estados terminais de existência”. Ou seja, um valor pessoal é um padrão que nos diz quais ações devem ser tomadas e que é empregado para justificar comportamentos, julgar moralmente, e nos comparar com outras pessoas. Os valores pessoais expressam preocupações motivacionais evocadas por três requisitos universais da existência humana: (1) necessidades de indivíduos como organismos biológicos; (2) requisitos de interação social coordenada; e (3) necessidade de sobrevivência e bem estar de grupos (Schwartz, 1992, p.4). Valores pessoais possuem intensidade e direção – a intensidade está relacionada à relevância do valor, enquanto a direção explica se a relação é positiva ou negativa (Hofstede, 2001). Através de suas combinações diversas, valores são capazes de diferenciar grupos como, por exemplo, “homens de mulheres, *hippies* de não-*hippies*, etc.” (Rokeach, 1968a, p.555) – sexo, profissão, religião, etc. são algumas das variáveis que podem moldar, de forma mais ou menos similar, os sistemas de valor das pessoas. Rokeach (1968b) acrescenta que tais variações nos sistemas individuais de valor são influenciadas por fatores culturais, institucionais e sociais, o que implica em uma restrição das variações. Uma vez que

possuem semelhanças, a seguir são esclarecidas as diferenças de valor pessoal em relação aos conceitos atitude, traço, norma e necessidade (Quadro 1):

Quadro 1 – Diferenças dos conceitos atitude, traço, norma e necessidade em relação a valor pessoal

CONCEITOS	DIFERENÇAS
<b>Valor pessoal <i>versus</i> atitude</b>	Rokeach (1968a) diferencia valor pessoal de atitude, uma vez que os dois construtos estão conectados em um sistema valor-atitude, através de três pontos principais: (1) um valor transcende situações e objetos específicos; enquanto uma atitude foca diretamente em situações e objetos específicos; (2) um valor, diferentemente de uma atitude, é um padrão que guia não só atitudes, mas também ações, comparações, avaliações e justificativas do <i>self</i> e de outros; (3) um valor, diferentemente de uma atitude, é uma preferência distinta por um modelo de comportamento específico ou por um estado terminal de existência específico.
<b>Valor pessoal <i>versus</i> traço</b>	O comportamento baseado em traço é confundido frequentemente com o comportamento baseado em valor – um indivíduo pode ter uma disposição à agressividade (traço), mas não atribuir alto valor à agressão (Hitlin e Piliavin, 2004). Um valor é, essencialmente, positivo e um objetivo duradouro, enquanto um traço pode ser positivo ou negativo e é uma disposição duradoura. Valores, mas não traços, servem como padrões para julgar o comportamento de outros e o próprio comportamento (Hitlin e Piliavin, 2004). Rokeach (1973) acredita ser mais vantajoso ver as pessoas como constelações de valores em vez de detentoras de traços fixos.
<b>Valor pessoal <i>versus</i> norma</b>	Normas são baseadas em situações, enquanto valores são transituacionais. Valores, assim como normas, são um fenômeno em nível de grupo que requer acordo compartilhado – porém, valores são tipicamente medidos como um construto de nível individual, capturados como um ideal pessoal ou cultural, enquanto normas capturam um senso de dever em nível de grupo (Hitlin e Piliavin, 2004).
<b>Valor pessoal <i>versus</i> necessidade</b>	Necessidades, assim como valores, influenciam o comportamento humano. De acordo com a teoria de motivação de Murray (1951), necessidades movem motivações, são estados de privação sentidos. Os valores pessoais, por sua vez, representam discurso social e fornece expressões às necessidades humanas (Gutman, 1982; Vriens e Hofstede, 2000). Dessa forma, valores podem ser considerados como formas socialmente aceitáveis e culturalmente definidas de necessidades. Ou seja, a expressão/satisfação de necessidades pode ser refletida através de valores – porém, esses valores não são as necessidades.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.3 ABORDAGENS PARA VALORES PESSOAIS

Este tópico apresenta as abordagens de Rokeach (1973), Kahle (1983) e Schwartz (1992), bem como a justificativa referente à seleção da abordagem de Schwartz (1992) para este trabalho.

### 2.3.1 A ABORDAGEM DE ROKEACH

Os trabalhos de Rokeach (1973) em valores pessoais constituem uma das maiores bases teóricas para pesquisas psicológicas em sistemas de valor do consumidor, influenciando consideravelmente estudos de valores e a forma com que os valores são compreendidos. Para Rokeach (1973), o indivíduo possui crenças duradouras, preferindo certos modos de conduta a outros, seja por motivos pessoais ou por pressões/motivos sociais. Rokeach criou a Rokeach Value Survey (RVS) (1973) para avaliar os valores pessoais que rapidamente tornou-se um dos instrumentos mais populares para a mensuração de valor (Connor et al., 2006), influenciando vários outros instrumentos como a List of Values (LOV) de Kahle (1983) e a Schwartz Value Survey (SVS) de Schwartz (1992). Parte de sua popularidade é devida ao sucesso que pesquisadores tiveram em constatar que valores se diferenciam entre vários grupos políticos, religiosos, econômicos, geracionais e culturais (Braithwait e Law, 1985). Entre as características mais marcantes do modelo de Rokeach (1973) estão: (a) diferenciar valores entre instrumentais e terminais – os primeiros são formas de comportamento desejáveis, enquanto os últimos são *estados* terminais de existência ou objetivos que um indivíduo gostaria de atingir durante sua vida; e (b) o argumento de que quando valores entram em conflito, indivíduos são forçados a escolher entre eles (Hitlin e Piliavin, 2004). A RVS consiste em 18 valores instrumentais (por exemplo, imaginação e responsabilidade) e 18 valores terminais (por exemplo, segurança familiar, liberdade e prazer) (Quadro 2):

Quadro 2 – Valores pessoais listados na RVS

VALORES PESSOAIS (RVS)	
VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
1- Amizade verdadeira	1- Alegria
2- Amor maduro	2- Ambição
3- Respeito próprio	3- Amor
4- Felicidade	4- Limpeza
5- Harmonia interior	5- Autocontrole
6- Igualdade	6- Capacidade
7- Liberdade	7- Coragem
8- Prazer	8- Polidez
9- Reconhecimento social	9- Honestidade
10- Sabedoria	10- Imaginação
11- Salvação	11- Independência
12- Segurança familiar	12- Intelecto
13- Segurança nacional	13- Mente aberta
14- Um senso de realização	14- Lógica
15- Um mundo de beleza	15- Obediência
16- Um mundo de paz	16- Prestativo
17- Uma vida confortável	17- Responsabilidade
18- Uma vida excitante	18- Perdão

Fonte: Rokeach (1973)

### 2.3.2 A ABORDAGEM DE KAHLE

Em seguida, Kahle (1983) criou a LOV com base teórica em Feather (1975), Maslow (1954) e Rokeach (1973), sendo utilizada em diversas pesquisas sobre o consumidor (Beatty et al. 1993; Grunert e Scherhorn, 1990; Huertas et al., 2013). A LOV se relaciona de forma mais próxima à vida diária das pessoas, se comparada à RVS – por exemplo, muitas pessoas possuem o valor um mundo de paz, mas poucas refletem sobre ele, especialmente no papel de consumidor (Kahle e Kennedy, 1989). A LOV está, ainda, intimamente ligada à teoria da adaptação social (Kahle, 1983), em que indivíduos são conceituados como aqueles que se adaptam a vários papéis da vida, baseados, em parte, no cumprimento/realização de valores, sendo os valores pessoais moldados por meios das experiências e do processo de aprendizagem do indivíduo (Kahle, 1996). A abordagem da LOV modificou os valores terminais da RVS em um subconjunto menor de valores considerados generalizáveis nos papéis importantes da vida e em situações orientadas ao indivíduo (Quadro 3). Dois itens da LOV também são itens da RVS: senso de

realização e respeito próprio. Em outros casos, categorias da RVS foram combinadas em um único valor mais abstrato: a LOV inclui segurança, enquanto a RVS possui segurança familiar e segurança nacional. Ademais, o conceito da LOV de segurança pode ter capturado adicionalmente o conceito de segurança econômica que Rokeach (1973) mediu por uma vida confortável. Dois valores que os criadores da LOV consideraram importantes não foram incluídos na RVS: senso de pertencimento e realização pessoal. Outros itens da LOV similares à RVS: entusiasmo (similar a uma vida excitante), divertimento na vida (similar a prazer), relacionamentos calorosos com outros (similar a amizade verdadeira) e ser respeitado (similar a reconhecimento social). Itens da RVS como paz, beleza, igualdade, liberdade etc. foram cortados pela LOV por não serem considerados diretamente relevantes no contexto de comportamento do consumidor, sendo sua inclusão capaz de tornar menos evidentes os relacionamentos importantes entre valor e consumo (Kahle et al., 1986).

Quadro 3 – Valores pessoais listados na LOV

<b>VALORES PESSOAIS (LOV)</b>
1- Senso de pertencimento
2- Entusiasmo
3- Relações calorosas com outros
4- Realização pessoal
5- Ser respeitado
6- Divertimento na vida
7- Segurança
8- Respeito próprio
9- Senso de realização

Fonte: Kahle (1983)

### **2.3.3 A ABORDAGEM DE SCHWARTZ**

Os estudos de Schwartz (1992; 1994; 2005) vieram para aprimorar o trabalho de Rokeach (1973), defendendo que valores envolvem aspectos práticos, psicológicos e sociais e podem entrar em conflito ou ser compatível com outros valores. A SVS (1992) é um dos instrumentos mais utilizados para mensurar valores pessoais e abriu campo para diversos estudos transculturais (Schwartz, 1992; Schwartz e Boehnke, 2004), uma vez que foi desenvolvida para ser aplicada em culturas



diversas. No nível individual, Schwartz (1992) propôs dez valores humanos básicos que diferem em seus objetivos motivacionais fundamentais. Esses valores são listados e definidos no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Valores humanos básicos

Valor humano básico	Definição
<b>(1) Tradição</b>	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura tradicional ou religião fornecem
<b>(2) Conformidade</b>	Restrição de ações, inclinações e impulsos que possam perturbar ou prejudicar os outros e violar as expectativas/normas sociais
<b>(3) Segurança</b>	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações, e do <i>self</i>
<b>(4) Poder social</b>	Status social e prestígio, controle/ domínio sobre pessoas e recursos
<b>(5) Auto-realização</b>	Sucesso pessoal através da demonstração de competências de acordo com os padrões sociais
<b>(6) Hedonismo</b>	Prazer e gratificação sensual para si mesmo
<b>(7) Estimulação</b>	Excitação, novidade e desafio na vida
<b>(8) Autodeterminação</b>	Independência de pensamento e de ação
<b>(9) Filantropia (Universalismo)</b>	Compreensão, apreciação, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza
<b>(10) Benevolência</b>	Preservação e aprimoramento do bem-estar das pessoas íntimas

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schwartz (1992) e Tamayo (2007)

Os dez valores humanos básicos são organizados em um círculo dividido por duas dimensões bipolares<sup>2</sup> (Figura 4). A primeira dimensão bipolar opõe conservação (tendência de preservar o *status quo*) e abertura à mudança (seguir caminhos incertos e ambíguos) – conservação engloba os valores básicos conformidade, tradição e segurança, enquanto abertura à mudança engloba os valores básicos hedonismo, estimulação, e autodeterminação. A segunda dimensão bipolar, por sua vez, opõe autopromoção (motivação de promover interesses próprios) e autotranscendência (transcender preocupações egoístas) – autopromoção engloba os valores básicos poder social, auto-realização e hedonismo, enquanto autotranscendência engloba os valores básicos universalismo e benevolência.

<sup>2</sup> Valores adicionais que, possivelmente, medem um tipo de valor relacionado à espiritualidade (desprendimento, harmonia interior, sentido na vida, vida espiritual) não são representados neste círculo, uma vez que não são diretamente relacionados às dimensões bipolares nele apresentadas por conta de sua alta complexidade (Schwartz, 1992).

Observa-se que hedonismo está relacionado tanto com a abertura à mudança, quanto à autopromoção, ambas de interesse individual (Schwartz, 1992).

Figura 4 – Relações estruturais entre valores e dimensões



Fonte: Adaptada de Schwartz (1992)

A busca por um determinado valor possui consequências psicológicas, práticas e sociais que podem entrar em conflito ou ser compatível com a busca de outros tipos de valor (Schwartz, 1996). Ainda utilizando o círculo da Figura 2, valores que compartilham objetivos motivacionais compatíveis possuem forte associação e, por isso, aparecem em regiões próximas do círculo; valores que possuem objetivos motivacionais conflitantes possuem fraca associação e, portanto, ocupam espaços em direções opostas a partir do centro do círculo (Roccas et al., 2002; Schwartz, 2006). Por exemplo, autodeterminação, estimulação, hedonismo e auto-realização (valores de interesse individual) são contrários a benevolência, tradição e conformidade (valores de interesse coletivo). Filantropia e segurança podem ser tanto de interesse individual quanto de interesse coletivo. Valores adjacentes são compatíveis (por exemplo, tradição e conformidade) e valores opostos são conflitantes (por exemplo, estimulação e conformidade). Os valores adjacentes são apresentados pelo Quadro 5:

Quadro 5 – Valores adjacentes

Valores adjacentes		Foco
<b>PODER SOCIAL</b>	<b>AUTO-REALIZAÇÃO</b>	Ênfase na estima e superioridade social
<b>AUTO-REALIZAÇÃO</b>	<b>HEDONISMO</b>	Egocentrismo
<b>HEDONISMO</b>	<b>ESTIMULAÇÃO</b>	Desejo de excitação efetivamente agradável
<b>ESTIMULAÇÃO</b>	<b>AUTODETERMINAÇÃO</b>	Motivação intrínseca para o domínio e abertura à mudança
<b>AUTODETERMINAÇÃO</b>	<b>UNIVERSALISMO</b>	Confiança em seu próprio julgamento e conforto com a diversidade de existência
<b>UNIVERSALISMO</b>	<b>BENEVOLÊNCIA</b>	Preocupação com a valorização do outro e da transcendência de interesses egoístas
<b>BENEVOLÊNCIA</b>	<b>TRADIÇÃO</b>	Devoção a um grupo social
<b>TRADIÇÃO</b>	<b>SEGURANÇA</b>	Conservação da ordem e harmonia nas relações
<b>SEGURANÇA</b>	<b>PODER SOCIAL</b>	Evitar e superar a ameaça de incertezas por controle de relações e recursos

Fonte: Schwartz (1994)

Os sistemas de valor não precisam estar em estado de harmonia – a maioria das pessoas possuem valores conflitantes como poder social e igualdade (Hofstede, 2001). De forma similar, uma situação pode ativar dois ou mais valores em conflito um com o outro (por exemplo, uma vida excitante *versus* harmonia interior). Assim, o sistema de valor de uma pessoa representa uma organização aprendida de regras para tomar decisões e resolver conflitos entre dois ou mais modos de comportamento ou estados terminais de existência (Rokeach, 1968a).

Uma diferença entre os modelos de Rokeach e Schwartz encontra-se no posicionamento quanto à divisão dos valores pessoais: o modelo de Rokeach (1973) divide os valores pessoais em instrumentais e terminais, enquanto Schwartz não

acredita que uma divisão seja necessária. Schwartz (1992), ao utilizar o SVS em diversos países, observou que a distinção entre valores terminais e instrumentais só era observada em sociedades em que o substantivo e o adjetivo se diferenciavam – os resultados eram consequência da forma diferencial como estavam formulados os itens e não de uma característica estrutural dos valores. Ou seja, Schwartz não encontrou evidência empírica para a distinção de valores e questiona sua utilidade; um mesmo valor pode expressar motivações tanto para meios quanto para fins (Hitlin e Piliavin, 2004). Entre os 56 valores pessoais listados na SVS (Quadro 7), 27 podem ser observados na RVS e 7 podem ser observados na LOV com os significados e rótulos semelhantes – tais valores pessoais identificados na SVS são agrupados nos dez valores básicos citados anteriormente (Quadro 6):

Quadro 6 – Valores pessoais representativos agrupados em valores básicos

<b>VALOR BÁSICO</b>	<b>VALORES PESSOAIS REPRESENTATIVOS</b>
<b>Poder social</b>	<i>Poder social Autoridade Riqueza [Preservador da minha imagem; Reconhecimento social]<sup>3</sup></i>
<b>Auto-realização</b>	<i>Capaz Influente Ambicioso Bem sucedido Inteligente Respeito próprio</i>
<b>Hedonismo</b>	<i>Prazer Que goza a vida</i>
<b>Estimulação</b>	<i>Vida excitante Uma vida variada Audacioso</i>
<b>Autodeterminação</b>	<i>Capacidade para escolher as suas próprias metas Curioso Liberdade Independente Criatividade [Respeito próprio]</i>
<b>Filantropia (Universalismo)</b>	<i>Tolerante Sabedoria Justiça social Igualdade Mundo de beleza Paz União com a natureza Protetor do ambiente</i>

<sup>3</sup> Valores entre colchetes não são usados na computação de índices padrão para tipos de valor porque seus significados não são consistentes entre amostras e culturas (Schwartz, 1992, 1994).

VALOR BÁSICO	VALORES PESSOAIS REPRESENTATIVOS
Benevolência	<i>Prestativo Honesto Indulgente Responsável Leal [Amor maduro] Amizade verdadeira</i>
Tradição	<i>Humilde Aceitando a minha parcela na vida Devoto Respeito pela tradição Moderado</i>
Conformidade	<i>Autodisciplina Obediente Respeitoso Polidez</i>
Segurança	<i>Ordem social Segurança familiar Segurança nacional Limpo Retribuição de favores [Senso de pertencer / Saudável]</i>

Fonte: Schwartz (1996)

Quadro 7 – Valores pessoais listados na SVS

Nº	VALOR PESSOAL (SVS)	DEFINIÇÃO
1	<b>Igualdade</b>	Oportunidades iguais para todos
2	<b>Harmonia interior</b>	Em paz comigo mesmo
3	<b>Poder social</b>	Controle sobre os outros, dominância
4	<b>Prazer</b>	Satisfação dos desejos
5	<b>Liberdade</b>	Liberdade de ação e de pensamento
6	<b>Vida espiritual</b>	Ênfase em questões espirituais e não em questões materiais
7	<b>Senso de pertencer</b>	Sentimento de que os outros se importam comigo
8	<b>Ordem social</b>	Estabilidade da sociedade
9	<b>Vida excitante</b>	Experiências estimulantes
10	<b>Sentido da vida</b>	Um propósito na vida
11	<b>Polidez</b>	Boas maneiras, cortesia
12	<b>Riqueza</b>	Posses materiais, dinheiro
13	<b>Segurança nacional</b>	Proteção da minha nação contra inimigos
14	<b>Respeito próprio</b>	Crença no próprio valor
15	<b>Retribuição de favores</b>	Evitar endividamento
16	<b>Criatividade</b>	Singularidade, imaginação
17	<b>Paz</b>	Livre de guerras e conflitos
18	<b>Respeito pela tradição</b>	Preservação de costumes
19	<b>Amor maduro</b>	Intimidade emocional e espiritual profunda
20	<b>Autodisciplina</b>	Comedimento, resistência à tentação
21	<b>Desprendimento</b>	Desprendimento de questões mundanas
22	<b>Segurança familiar</b>	Proteção para os entes queridos
23	<b>Reconhecimento social</b>	Respeito, aprovação por outros
24	<b>União com a natureza</b>	Encaixando-se à natureza
25	<b>Uma vida variada</b>	Preenchida com desafios, novidades, e mudanças
26	<b>Sabedoria</b>	Uma compreensão madura da vida
27	<b>Autoridade</b>	O direito para liderar ou comandar
28	<b>Amizade verdadeira</b>	Amigos próximos e apoiadores
29	<b>Mundo de beleza</b>	Beleza da natureza e das artes
30	<b>Justiça social</b>	Preocupação com os fracos, corrigir injustiças

Nº	VALOR PESSOAL (SVS)	DEFINIÇÃO
31	<b>Independente</b>	Autoconfiante, autossuficiente
32	<b>Moderado</b>	Evitando extremos de sentimento e ação
33	<b>Leal</b>	Fiel aos meus amigos/ao meu grupo
34	<b>Ambicioso</b>	Trabalhador, aspirante
35	<b>Tolerante</b>	Tolerante a diferentes ideias e crenças
36	<b>Humilde</b>	Modesto, discreto
37	<b>Audacioso</b>	Buscando aventura, risco
38	<b>Protetor do ambiente</b>	Preservando a natureza
39	<b>Influente</b>	Ter um impacto sobre pessoas e eventos
40	<b>Respeitoso</b>	Mostrando respeito (em relação aos mais velhos)
41	<b>Capacidade para escolher as suas próprias metas</b>	Selecionando fins próprios
42	<b>Saudável</b>	Não estar doente fisicamente ou mentalmente
43	<b>Capaz</b>	Competente, eficaz, eficiente
44	<b>Aceitando a minha parcela na vida</b>	Submeter-se às circunstâncias da vida
45	<b>Honesto</b>	Genuíno, sincero
46	<b>Preservador da minha imagem</b>	Protegendo a minha "face"
47	<b>Obediente</b>	Cumprimento de obrigações
48	<b>Inteligente</b>	Lógico, coerente
49	<b>Prestativo</b>	Trabalhando para o bem estar dos outros
50	<b>Que goza a vida</b>	Desfrutando de alimentos, sexo, lazer, etc.
51	<b>Devoto</b>	Apegar-me fortemente à fé religiosa
52	<b>Responsável</b>	Confiável
53	<b>Curioso</b>	Interessado em tudo, explorador
54	<b>Indulgente</b>	Disposto a perdoar os outros
55	<b>Bem sucedido</b>	Atingir metas
56	<b>Limpo</b>	Arrumado

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schwartz (1992)

#### 2.3.4 JUSTIFICATIVA DA ABORDAGEM ESCOLHIDA PARA ESTE TRABALHO

Este trabalho optou por utilizar a lista de valores pessoais proposta por Schwartz (1992) pelos seguintes motivos: (a) apresenta um número superior de valores se comparada com as demais existentes, mesclando valores pessoais pertencentes à RVS e à LOV e, dessa forma, melhor auxiliando o pesquisador na etapa de identificação subjetiva de valores pessoais associados à experiência em serviços na análise de dados; (b) foi desenvolvida com base em estudos entre diversas culturas, sendo, inclusive, validada no contexto brasileiro (Tamayo, 2007); (c) é sugerida por trabalhos que utilizaram outros instrumentos de valores pessoais para estudos futuros com maior complexidade (por exemplo, Huertas et al., 2013).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem desta pesquisa é qualitativa e exploratória, particularmente indicada quando se pretende interpretar fenômenos de consumo (Ayrosa e Sauerbronn, 2004) e compreender, de forma detalhada, questões como crenças, atitudes, valores e motivações de indivíduos em relação aos seus comportamentos, em contextos sociais específicos (Bauer e Gaskell, 2000). Em pesquisa qualitativa, nenhuma tentativa é feita para chegar a conclusões rápidas e sólidas; ela é impressionista e não definitiva (Sampson, 1991).

A pesquisa qualitativa fornece entendimentos acerca do comportamento do consumidor e pode ser associada a quatro características essenciais (Belk, Fischer e Kozinets, 2013, p.3): (1) observa e interpreta detalhadamente o fenômeno de interesse; (2) é conduzida, frequentemente, em cenários em que as pessoas vivem, trabalham e consomem (característica *in situ*); (3) tem o pesquisador como instrumento primário da coleta de dados; e (4) é contextualizada, ou seja, considera características culturais, sociais, institucionais, temporais, e pessoais/interpessoais do contexto que o dado é coletado.

Para acessar as informações dos respondentes, foram realizadas entrevistas em profundidade não estruturadas, diretas e pessoais. Nesse tipo de entrevista, o objetivo é explorar em profundidade o mundo do indivíduo e suas experiências individuais detalhadas (Bauer e Gaskell, 2002), sendo os pesquisadores qualitativos considerados investigadores que buscam revelar mecanismos escondidos e processos complexos do mercado e da vida social através de relatos de consumidores em primeira pessoa (Moisander e Valtonen, 2006).

A entrevista em profundidade é a etapa inicial da técnica adotada por este trabalho, a *laddering*, indicada para pesquisas na área de marketing que abordam os valores pessoais do cliente segundo os moldes de cadeias meios-fim (Veludo-de-Oliveira et al., 2006), por possuir o objetivo expresso de ligar atributos, consequências e valores pessoais. A *laddering* é descrita no tópico seguinte.

### 3.1 A TÉCNICA LADDERING

Originária do campo da psicologia, a *laddering* passou a ser disseminada na área de marketing a partir da década de 80 através da teoria da cadeia meios-fim. A *laddering* possui duas modalidades: *soft* e *hard*. A *soft laddering*, também conhecida como tradicional, é a que envolve a realização de entrevistas pessoais em profundidade e exige grande habilidade do pesquisador para ser implementada. A *hard laddering*, por outro lado, é uma variação mais estruturada da técnica e que demanda menos habilidade do pesquisador. Na *soft laddering*, os respondentes se expressam com mais liberdade, com base na pergunta “Por que *isso* é importante para você?”, enquanto na *hard laddering* são utilizados procedimentos de coleta de dados e entrevistas mais estruturados (Veludo-de-Oliveira et al., 2006). Phillips e Reynolds (2009) acreditam que a abordagem da *hard laddering*, por utilizar técnicas mais estruturadas como questionários, ou *surveys*, pode violar as premissas fundamentais da técnica *laddering*, uma vez que não fornece o nível desejado de envolvimento do respondente se comparada à abordagem *soft*. Por essa razão, a *soft laddering* foi a modalidade da *laddering* escolhida para a condução desta pesquisa.

#### 3.1.1 DETALHAMENTOS DA TÉCNICA LADDERING

A *laddering* possui duas etapas principais: (1) coleta de dados; e (2) análise dos dados.

Na coleta de dados, inicialmente, o entrevistado é indagado acerca dos atributos de um produto a fim de descrevê-lo e diferenciá-lo dos demais pertencentes a uma mesma categoria de interesse. Para isso, Reynolds e Gutman (1988) apontam três técnicas: (1) a “escolha de três”, em que o entrevistado deve diferenciar dois produtos de um terceiro; (2) a “diferença de preferência de consumo”, em que o entrevistado deve indicar motivos de preferir um produto a outro; e (3) a “diferenças por ocasião”, em que o entrevistado descreve as características relativas ao consumo de um produto, uma vez inserido em um contexto de consumo. Nesta pesquisa, foi aplicada a técnica “escolha de três” procedida da técnica “preferência



por ocasião”. Foi utilizada, ainda, a “técnica de incidente sequencial” – recomendada por Jüttner et al. (2013) especialmente para pesquisas *laddering* envolvendo experiências em serviços. Tal técnica estimula o entrevistado a pensar em incidentes passados que ocorreram em todas as etapas de sua experiência (por exemplo, chegada à loja, atendimento, pagamento, pós-venda etc.). Os recursos utilizados na aplicação das técnicas estão detalhados no protocolo de entrevista (Apêndice A).

A partir da resposta inicial do entrevistado, inicia-se a abstração que consiste no questionamento sobre a importância de atributos ou consequências do produto estudado, de acordo com a relevância identificada pelo entrevistador (Veludo-de-Oliveira e Ikeda, 2008). Sendo assim, o ponto de referência para a pesquisa *laddering* é a pergunta “Por que *isso* é importante?” que, repetitiva e interativamente, incentiva o respondente a aprofundar suas respostas e, conseqüentemente, revela níveis de abstração mais elevados.

A análise de dados, por sua vez, é dividida em quatro etapas que são executadas consecutivamente: (a) análise de conteúdo; (b) desenvolvimento da matriz de implicação; (c) construção do mapa hierárquico de valor; e (d) determinação das orientações de percepção dominantes.

a) Análise de conteúdo: esta etapa consiste em analisar as entrevistas transcritas cuidadosamente e tem como objetivo identificar atributos, consequências e valores pessoais a partir do desmembramento dos dados brutos em sentenças representativas – frases com sentidos semelhantes são agrupadas em uma única oração. Como resultado, são obtidas orações enquadradas em uma sequência A-C-V que representa o “raciocínio” dos entrevistados quanto à associação de atributos, consequências e valores pessoais (Veludo-de-Oliveira e Ikeda, 2008). Ainda nesta etapa, os elementos identificados são codificados através de números em ordem crescente, começando a partir dos atributos (os elementos de nível inferior da cadeia) e prosseguindo com as consequências (nível intermediário) e os valores pessoais (nível superior). Tais números são, posteriormente, alocados em colunas e linhas da matriz de implicação, o que constitui um dos aspectos únicos da *laddering*

– a travessia da natureza qualitativa das entrevistas para uma forma quantitativa de trabalhar com as informações obtidas (Reynolds e Gutman, 1988).

Neste trabalho, na identificação dos elementos da cadeia meios-fim, optou-se por não dividir atributos em concretos e abstratos, uma vez que essa divisão é, em muitos casos, altamente subjetiva e sua discussão pouco contribuiria com o objetivo principal desta pesquisa. Optou-se, ainda, por classificar as consequências em funcionais ou psicossociais, uma vez que estão relacionadas, respectivamente, às respostas cognitivas e emocionais dos consumidores e constituem o núcleo da experiência (Jüttner et al., 2013). Diferentemente das categorias de atributos e consequência que são propostas pelo pesquisador sem, necessariamente, o auxílio de referências prévias, foi utilizada a lista proposta por Schwartz (1992), conforme justificado no tópico 2.3.4, para a identificação de valores pessoais. Ainda de acordo com as sugestões de Schwartz (1992), não foi adotada a diferenciação de valores pessoais em terminais e instrumentais na etapa da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo foi realizada por dois pesquisadores, em momentos diferentes, nesta pesquisa. Na triangulação de pesquisadores, mais de um pesquisador é responsável por estudar um fenômeno de forma independente e utilizando os mesmos métodos como recurso para detectar ou minimizar vieses através de uma comparação sistemática (Flick, 2009). O *check* de confiança entre múltiplos codificadores é apontado como a chave para produção de consistência na análise de conteúdo da *laddering* (Reynolds e Gutman, 1988). No caso desta pesquisa, apenas o primeiro pesquisador possuía experiência com pesquisas *laddering*,

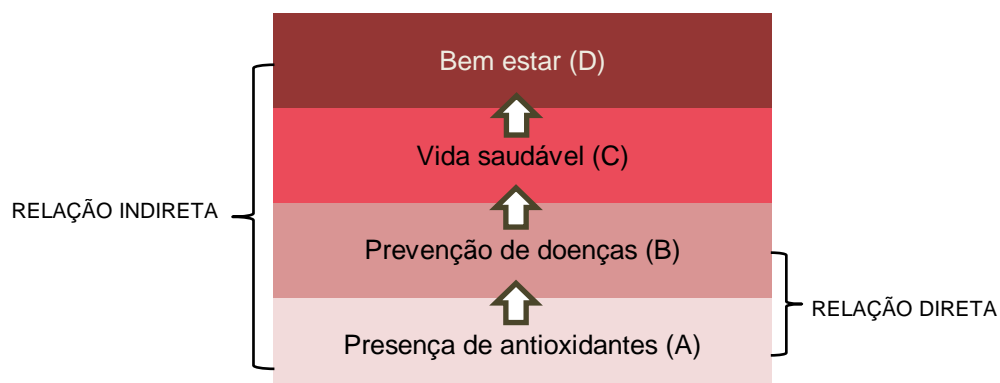
Primeiramente, os dois pesquisadores fizeram, individualmente, a leitura e pré-análise das entrevistas transcritas. Posteriormente, os dois pesquisadores se reuniram em encontros que, no total, duraram, aproximadamente 15 horas. O objetivo desses encontros foi, através de discussões entre os pesquisadores, definir códigos referentes a atributos, consequências e valores pessoais a serem atribuídos aos elementos através da interpretação das entrevistas. Além disso, os encontros serviram para comparar as cadeias meios-fim identificadas independentemente pelos pesquisadores, respeitados os códigos acordados no momento anterior.

Quando foram observadas discrepâncias na codificação, elas foram resolvidas por discussões – quando os pesquisadores não conseguiam chegar a consenso a respeito das discrepâncias, um terceiro pesquisador (o juiz) foi acionado. O papel do terceiro pesquisador foi, portanto, julgar as discrepâncias remanescentes a fim de definir as análises que faziam mais sentido para o trabalho. É importante ressaltar que toda a evolução desse processo foi registrada em três momentos da análise: (1) o primeiro momento permitiu registrar a concordância de códigos e cadeias meios-fim identificados pelos dois pesquisadores de forma independente; (2) o segundo momento, após discussões entre os pesquisadores, permitiu registrar quais discrepâncias foram resolvidas; e (3) o terceiro momento permitiu registrar o parecer do juiz sobre as discrepâncias remanescentes do momento anterior.

b) Desenvolvimento da matriz de implicação: nesta etapa, os elementos selecionados na análise de conteúdo são alocados em linhas e colunas de uma tabela numérica através de seus códigos. Assim, é formada uma matriz através da contagem do número de vezes que um determinado elemento conduz a outro, que se dá através da análise de cadeias das entrevistas individuais. As interações entre os elementos podem ser diretas, quando são adjacentes, ou indiretas, quando há outro elemento intermediário. Na Figura 5, por exemplo, A-B é uma relação direta, enquanto A-D é uma relação indireta.

O desenvolvimento da matriz de implicação foi realizado pelo *software* LADDERMAP (ver tópico 3.2).

Figura 5 – Exemplo de relações diretas e indiretas entre elementos



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Ares et al. (2008)

c) Construção do mapa hierárquico de valor (HVM): o HVM é uma forma de representar graficamente as cadeias mais importantes identificadas através da atribuição de um ponto de corte na etapa anterior. O ponto de corte é estabelecido pelo analista e deve ser adotado para que as principais relações identificadas sejam priorizadas, por uma questão de estética do mapa (Veludo-de-Oliveira e Ikeda, 2008). De acordo com Reynolds e Gutman (1988), o ponto de corte ideal é o que leva o mapa a cobrir, pelo menos, dois terços das relações apresentadas na matriz de implicação.

Esta etapa, assim como a do desenvolvimento da matriz de implicação, foi feita pelo *software* LADDERMAP. Após o desenvolvimento da matriz de implicação, o *software* solicita que o pesquisador defina o ponto de corte desejado – para isso, apresenta alguns pontos de corte pré-definidos, assim como as porcentagens das relações a serem representadas no HVM. Ao imputar as cadeias meios-fim, o *software* permite que cada cliente seja classificado de acordo com suas características demográficas – nesta pesquisa, foram utilizadas classificações relacionadas ao comportamento de compra. Tais classificações prévias permitiram que, além do HVM geral de clientes, fossem construídos mapas segmentados:

- Um HVM geral de clientes com ponto de corte 8 – 67% das relações representadas no mapa (referente a 56 clientes);
- Três HVM de acordo com o comportamento de compra:
  - Grupo A com ponto de corte 3 – entre 59% e 85% das relações representadas no mapa (referente a 18 clientes);
  - Grupo B com ponto de corte 2,5 – entre 48% e 81% das relações representadas no mapa (referente a 18 clientes);
  - Grupo C com ponto de corte 4 – 73% das relações representadas no mapa (referente a 20 clientes)

Os HVM construídos pelo LADDERMAP foram redesenhados pelo pesquisador, a fim de aprimorar sua estética.

d) Determinação das orientações e percepções dominantes: esta fase final tem por objetivo verificar a dominância das cadeias meio-fins geradas na etapa anterior, ou seja, identificar quais delas são mais relevantes para o resultado do mapa. Para identificar essa dominância, é realizada uma contagem nas cadeias a fim de verificar quantas vezes ocorre cada relação direta e indireta existentes nas sequências A-C-V encontradas. Mais uma vez, o LADDERMAP auxiliou nesta etapa ao sinalizar quais eram as relações mais fortes nos desenhos dos HVM construídos. A relação das cadeias dominantes desta pesquisa é apresentada no tópico 4.2.

### **3.2 SOFTWARES UTILIZADOS**

Dois *softwares* foram utilizados para este estudo: NVIVO e LADDERMAP.

A análise de conteúdo foi auxiliada pelo *software* NVIVO 10.0 – as entrevistas transcritas foram transportadas para o *software* e, posteriormente, interpretadas, codificadas e categorizadas pelos dois pesquisadores independentemente. As cadeias meios-fim identificadas foram registradas através de *memos* dentro do *software*, contribuindo não só para a análise, mas também para a organização do trabalho ao permitir, por exemplo, resgatar passagens das entrevistas de acordo com os elementos codificados.

O LADDERMAP 4.0 (cedido por seu criador Charles Gangler para o uso específico nesta pesquisa), por sua vez, permitiu que os códigos e cadeias meios-fim finais definidos pelos pesquisadores fossem imputados no *software*. O *software* permitiu, ainda, que fossem inseridas as definições de cada código e que os entrevistados fossem classificados de acordo com seu comportamento de compra. Após imputar os dados, a função do LADDERMAP é auxiliar, principalmente, em duas etapas: (1) geração da matriz de implicação; (2) geração do HVM (Lastovicka, 1995). Ressalta-se que o papel do *software* foi facilitar o trabalho operacional da análise, não isentando a importância do julgamento do analista (Gengler e Reynolds, 1995).

### 3.3 MÉTRICAS DE QUALIDADE

Neste trabalho foram utilizadas as métricas de qualidade propostas por Reynolds e Phillips (2009) para avaliar a adequação metodológica da técnica *laddering* (Quadro 8):

Quadro 8 – Métricas de qualidade para a *laddering*

Métrica de qualidade	Símbolo	Fórmula
Qualidade da codificação	$C_Q$	$\frac{\text{Nº de elementos do ladder com o mesmo código}}{\text{Todos os elementos do ladder codificados}}$
Índice de confiança da codificação (Perreault e Leigh, 1989) $n_c$ = número de códigos	$I_r$	$[(C_Q - (1/n_c))(n_c / n_c - 1)]^{1/2}$
Qualidade da <i>ladder</i>	$L_Q$	$\frac{\text{Nº de ladders completos}}{\text{Todos os ladders}}$
Quasi-coeficiente de determinação	$r^2_q$	$\frac{\text{Total de implicações "significativas"*}}{\text{Total de implicações (diretas + indiretas)}}$
Quasi-confiabilidade	$r_q$	$\sqrt{\frac{\text{Total de implicações "significativas"*}}{\text{Total de implicações (diretas + indiretas)}}$

\*No respectivo nível de corte

Fonte: Reynolds e Phillips (2009, p.147)

**Qualidade da codificação (CQ):** Permite verificar a qualidade da codificação com base nos elementos das cadeias que receberam o mesmo número de códigos pelos dois pesquisadores independentes. Neste trabalho, consideraram-se os três momentos da análise de conteúdo (conforme explorado no tópico 3.1.1) para o cálculo da qualidade.

**Índice de confiança da codificação (I<sub>r</sub>):** Permite verificar a confiança da codificação considerando a qualidade (CQ) e o número de códigos ( $n_c$ ).

**Qualidade da *ladder* (LQ):** Porcentagem estatística que fornece métrica de qualidade referente às cadeias meios-fim – reflete a porcentagem de cadeias que engloba elementos dos quatro níveis de abstração (atributo, consequência funcional, consequência psicossocial e valor pessoal).

**Quasi-confiabilidade: ( $r_q$ ):** Para acessar a *quasi*-confiabilidade, cada conjunto de dados de cadeias meios-fim é resumido pelo número de conexões, ou implicações, entre códigos. Assim, a variância total é a soma das implicações. Dentro de um conjunto de dados de cadeias meios-fim, a variância total pode ser pensada através de dois componentes: variância sistemática e variância do erro. A determinação do ponto de corte define o que é sistemático (ou seja, o que será representado no HVM) e o que é erro (ou seja, o que não será representado no HVM). A proporção da variância sistemática para a variância total é uma medida paralela para o **quasi-coeficiente de determinação ( $r^2_q$ )** que fornece uma estimativa de *quasi*-confiabilidade através do cálculo de sua raiz quadrada.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA

Para a técnica *laddering*, não existe um número ideal de entrevistas – enquanto alguns autores sugerem que um número ótimo de entrevistas gire em torno de 30 (Vriens e Hofstede, 2000), outros conduziram pesquisas via *laddering* com amostras menores (Dibley e Baker, 2001; Foote e Lamb, 2001). Sendo assim, para esta pesquisa, foram observadas e priorizadas as questões do grau de saturação e da repetição de respostas (Veludo-de-Oliveira e Ikeda, 2008), totalizando 56 entrevistas (aproximadamente 20 entrevistas para cada subgrupo de comportamento de compra).

Esta pesquisa contou com o apoio de uma livraria *megastore* do varejo cultural. A livraria em questão foi fundada há mais de 60 anos e possui mais de 2,2 mil colaboradores em sua rede. Possui, aproximadamente, 8,5 milhões de títulos em livros; 600 mil em música, filmes, games e revistas; 1,7 milhão de títulos de *ebooks* em inglês; e 23 mil *ebooks* em português. A livraria possui 19 lojas em 10 cidades brasileiras, sendo cinco delas localizadas na cidade de São Paulo. Além disso, anualmente, oferece cerca de quatro mil eventos gratuitos, em sua maioria, entre sessões de autógrafo e de cinema, *pocket shows*, atividades infantis, exposições, debates e palestras. Conta, ainda, com espaços reservados para exposições de obras de arte nas unidades, áreas gastronômicas e espaços infantis. É pioneira na

venda de livros pela Internet no Brasil, e, em 2009, começou a vender *ebooks* e, três anos depois, firmou parceria com a Kobo Inc. para a comercialização de *ereaders*.

A empresa forneceu uma base de dados com 794 clientes. Todos esses clientes foram contatados, primeiramente, via e-mail – o convite para a participação na pesquisa foi desenvolvido em parceria com a gerência de marketing da livraria e informava o objetivo da pesquisa, bem como a duração estimada da entrevista e o benefício oferecido pela livraria como agradecimento (um crédito de 50 reais no programa de compras) (a carta pode ser conferida no Apêndice B). Caso demonstrassem interesse de participar e respondessem o convite, os clientes eram contatados novamente por e-mail e telefone a fim de agendar um horário para a entrevista – 55 entrevistas ocorreram nas cinco unidades da livraria em São Paulo, sendo uma entrevista realizada no local de trabalho do cliente. As entrevistas foram realizadas entre os meses agosto e novembro de 2014. Uma vez que a maioria das entrevistas teve caráter *in loco*, os entrevistados identificaram com maior facilidade os atributos atrelados ao serviço, contribuindo com a aplicação da *laddering*.

Na seleção de clientes, foram incluídos aqueles que são considerados ativos pela empresa, observadas questões de recência, frequência e valor gasto, e que residem na cidade de São Paulo ou em sua região metropolitana. Esses clientes são agrupados pela livraria em três grupos diferentes de acordo com seu comportamento de compra:

- Grupo A: Clientes que realizaram pelo menos 12 compras nos últimos seis meses, atingindo 500 reais gastos no período;
- Grupo B: Clientes que realizaram pelo menos três compras nos últimos 12 meses, atingindo 500 reais gastos no período;
- Grupo C: Demais clientes que realizaram alguma compra nos últimos 12 meses.

De acordo com dados fornecidos pela livraria, o valor gasto médio de um cliente do Grupo A equivale ao valor gasto médio de seis clientes do Grupo B ou de 21 clientes do Grupo C. Dos 56 entrevistados, 18 pertenciam ao Grupo A, 18 ao Grupo B, e 20 ao Grupo C.



A identificação e classificação dos clientes entrevistados são apresentadas no Quadro 9:

Quadro 9 – Identificação e classificação dos clientes entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Grupo de cliente</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>
Entrevistado 1	Grupo A	Masculino	45 anos
Entrevistado 2	Grupo A	Masculino	51 anos
Entrevistado 3	Grupo A	Masculino	41 anos
Entrevistado 4	Grupo A	Masculino	79 anos
Entrevistado 5	Grupo A	Masculino	49 anos
Entrevistado 6	Grupo A	Feminino	23 anos
Entrevistado 7	Grupo A	Feminino	54 anos
Entrevistado 8	Grupo A	Masculino	23 anos
Entrevistado 9	Grupo A	Feminino	28 anos
Entrevistado 10	Grupo A	Masculino	35 anos
Entrevistado 11	Grupo A	Masculino	37 anos
Entrevistado 12	Grupo A	Masculino	58 anos
Entrevistado 13	Grupo A	Masculino	51 anos
Entrevistado 14	Grupo A	Feminino	40 anos
Entrevistado 15	Grupo A	Feminino	58 anos
Entrevistado 16	Grupo A	Feminino	60 anos
Entrevistado 17	Grupo A	Masculino	26 anos
Entrevistado 18	Grupo A	Feminino	66 anos
Entrevistado 19	Grupo B	Masculino	57 anos
Entrevistado 20	Grupo B	Feminino	50 anos
Entrevistado 21	Grupo B	Feminino	27 anos
Entrevistado 22	Grupo B	Feminino	41 anos
Entrevistado 23	Grupo B	Feminino	23 anos
Entrevistado 24	Grupo B	Feminino	61 anos
Entrevistado 25	Grupo B	Feminino	65 anos
Entrevistado 26	Grupo B	Feminino	37 anos
Entrevistado 27	Grupo B	Feminino	38 anos
Entrevistado 28	Grupo B	Masculino	26 anos
Entrevistado 29	Grupo B	Masculino	62 anos
Entrevistado 30	Grupo B	Feminino	Não informada
Entrevistado 31	Grupo B	Masculino	44 anos
Entrevistado 32	Grupo B	Feminino	73 anos
Entrevistado 33	Grupo B	Feminino	66 anos
Entrevistado 34	Grupo B	Feminino	58 anos
Entrevistado 35	Grupo B	Masculino	29 anos
Entrevistado 36	Grupo B	Masculino	33 anos
Entrevistado 37	Grupo C	Feminino	47 anos
Entrevistado 38	Grupo C	Feminino	47 anos

<b>Entrevistado</b>	<b>Grupo de cliente</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>
Entrevistado 39	Grupo C	Masculino	38 anos
Entrevistado 40	Grupo C	Masculino	35 anos
Entrevistado 41	Grupo C	Masculino	62 anos
Entrevistado 42	Grupo C	Masculino	70 anos
Entrevistado 43	Grupo C	Masculino	46 anos
Entrevistado 44	Grupo C	Feminino	50 anos
Entrevistado 45	Grupo C	Masculino	47 anos
Entrevistado 46	Grupo C	Masculino	76 anos
Entrevistado 47	Grupo C	Masculino	45 anos
Entrevistado 48	Grupo C	Masculino	43 anos
Entrevistado 49	Grupo C	Masculino	72 anos
Entrevistado 50	Grupo C	Feminino	71 anos
Entrevistado 51	Grupo C	Feminino	66 anos
Entrevistado 52	Grupo C	Feminino	52 anos
Entrevistado 53	Grupo C	Feminino	45 anos
Entrevistado 54	Grupo C	Masculino	Não informada
Entrevistado 55	Grupo C	Feminino	71 anos
Entrevistado 56	Grupo C	Masculino	53 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

No total, as entrevistas, incluindo o “aquecimento”, duraram, aproximadamente, 36 horas, sendo a duração média de cada entrevista, aproximadamente, 38 minutos. A entrevista mais longa teve duração de 1 hora e 39 minutos, e a mais curta de 19 minutos e 34 segundos (todas as entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas).

O documento de consentimento informado, formulado conforme as orientações de Veludo-de-Oliveira e Oliveira (2012), pode ser consultado no Apêndice C, seguido pelo termo de compromisso firmado com a empresa no Apêndice D.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

O estudo de valor na experiência em serviços do varejo cultural se inicia com as identificações dos elementos que compõem as cadeias meios-fim. Posteriormente, são observadas as inter-relações entre esses elementos. A compreensão da cadeia meios-fim do cliente, portanto, inclui duas etapas preliminares: (1) identificação dos elementos das cadeias em atributos, consequências e valores pessoais, e (2) determinação das inter-relações entre os elementos com a apresentação do HVM. Essas etapas são comentadas nos próximos itens.

### 4.1 ELEMENTOS QUE COMPÕEM AS CADEIAS MEIOS-FIM DO CLIENTE

Os elementos que compõem as cadeias meios-fim do cliente foram identificados mediante análise de conteúdo (ver tópico 3.1.1). A partir da análise de conteúdo, foram identificados 9 atributos, 9 consequências funcionais, 6 consequências psicossociais e 23 valores pessoais – totalizando 47 elementos.

O Quadro 10, a seguir, apresenta os atributos e consequências identificados, bem como suas definições.

Quadro 10 – Atributos e consequência identificados na análise de conteúdo

ATRIBUTOS	
NOME	DEFINIÇÃO
(1) Ambiente de loja	O ambiente da loja está relacionado às instalações das lojas, incluindo aspectos como a arquitetura, decoração, locais para sentar, iluminação etc., bem como à ideia de promover um ambiente cultural e de diversidade. Inclui, ainda, cafés localizados dentro das lojas, disposição dos produtos, acessibilidade e segurança na loja.

ATRIBUTOS	
NOME	DEFINIÇÃO
(2) Sortimento	O sortimento de produtos está relacionado à diversidade de títulos disponíveis dentro das diversas categorias de produtos oferecidos pelas lojas. Tais produtos são, principalmente, livros, incluindo CDs, DVDs, vinis e revistas. O sortimento inclui novidades (produtos recém-lançados ou presentes exclusivamente na livraria estudada), e literatura específica (relacionada a nichos específicos, como livros de línguas estrangeiras, artes, viagens e assuntos técnicos).
(3) Atendimento	O atendimento engloba, principalmente, dois tipos de atendimento: acolhedor e qualificado. O atendimento acolhedor é aquele que promove um relacionamento mais próximo e troca de ideias entre os funcionários e o cliente. O atendimento qualificado é aquele que atende às expectativas do cliente em relação à capacidade do atendente de encontrar produtos, dar indicações, e passar segurança em relação ao seu conhecimento referente aos produtos.
(4) Espaços segmentados	Os espaços segmentados são aquelas lojas ou seções dentro das lojas que concentram produtos de um nicho específico. Inclui o espaço infantil (relacionado aos ambientes dentro das livrarias destinados ao público infantil – tal espaço reúne produtos infantis, além de promover atividades de contadores de histórias, teatrinhos etc.).
(5) Localização	A localização está relacionada ao ponto em que a unidade da livraria se encontra. Inclui questões de facilidade de acesso por transportes públicos e disponibilidade de estacionamentos próximos, bem como proximidade da residência/trabalho e rota cultural dos clientes.
(6) Programas de desconto	Os programas de desconto são aqueles que promovem descontos no consumo de produtos – sejam eles relacionados a descontos concedidos pela devolução de um produto comprado na loja, descontos para cinemas ou descontos para profissionais de áreas específicas.
(7) Eventos	Eventos estão relacionados aos eventos gratuitos promovidos pela livraria. Esses eventos são, normalmente, tardes/noites de autógrafos, <i>pocket shows</i> , palestras, etc. Inclui os serviços agregados (relacionados ao cinema e ao teatro que levam o nome da livraria).

<b>ATRIBUTOS</b>	
<b>NOME</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
(8) Sistema de encomendas	O sistema de encomenda se relaciona tanto ao pedido de produtos importados, quanto a reservas por telefone/e-mail.
(9) Preço adequado/justo	Preço competitivo, acessível e adequado dos produtos em relação ao mercado e a quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto oferecido pela livraria.
<b>CONSEQUÊNCIAS FUNCIONAIS</b>	
<b>NOME</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
(10) Aumento da frequência	Utilizar os ambientes de loja e serviços diversos da livraria com maior frequência.
(10) Contato com cultura	Contato com cultura geral proporcionado por produtos e eventos.
(12) Cultivar <i>hobby</i>	Está relacionada ao estímulo do consumo de produtos colecionados pelo cliente ou à contribuição para uma atividade considerada como um <i>hobby</i> , como a leitura.
(13) Proporciona produtos de qualidade	Está relacionada à qualidade em termos de boas condições e correspondência às especificações dos produtos encontrados na livraria.
(14) Contato com pessoas que admira	Está relacionada ao contato com autores de livros, artistas e pessoas conhecidas do grande público que são admirados pelos clientes.
(15) Praticidade	Está relacionada a facilitadores do consumo que geram economia de tempo para o cliente e levam à compra mais direcionada.
(16) Utilidade	Está relacionada à aplicabilidade de conhecimentos adquiridos através de produtos da livraria nas atividades do dia-a-dia, bem como à capacidade de gerar novos interesses relacionados à cultura.

<b>CONSEQUÊNCIAS FUNCIONAIS</b>	
<b>NOME</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
(17) Presentear	Está relacionada à contribuição para o hábito de presentear amigos, conhecidos e familiares com produtos culturais.
(18) Recomendação	Está relacionada às sugestões e dicas de produtos fornecidas ao cliente por funcionários da loja.
<b>CONSEQUÊNCIAS PSICOSSOCIAIS</b>	
<b>NOME</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
(19) Sentir-se bem	Está relacionada ao sentimento de bem-estar, relaxamento e aconchego. Este sentimento está atrelado, muitas vezes, ao “sentir-se em casa”. Inclui, ainda, o sentimento de proteção enquanto o cliente circula pelos ambientes da livraria.
(20) Sentir-se valorizado	Está relacionada a sentir-se valorizado, especial, bem cuidado e respeitado enquanto cliente.
(21) Confiança	Está relacionada ao sentimento de confiança do cliente em relação ao serviço prestado. A confiança pode estar aplicada à qualidade dos produtos, à seriedade dos funcionários, à certeza de que o produto será entregue conforme prometido e na data combinada.
(22) Socialização	Está relacionada à socialização de clientes com os demais frequentadores da livraria. Tal socialização pode acontecer com pessoas próximas como amigos, namorados e familiares, ou com desconhecidos com interesses comuns encontrados no ambiente da livraria. Inclui, ainda, a criação de vínculos (socialização entre funcionários e clientes que resulta em relacionamentos mais próximos), e a troca de conhecimento (conversas e demais interações entre funcionários e clientes que proporcionam a troca de conhecimento, experiências de vida, gostos pessoais).
(23) Ser formador de opinião	Ter opiniões/pontos de vista próprios em relação a assuntos diversos.
(24) Atender expectativas de gasto/investimento	Cumprimento de expectativas em relação ao serviço prestado como um todo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores pessoais identificados foram retirados da lista de valores de Schwartz (1992) (ver tópico 2.3.3). Dos 56 valores citados pelo autor, foram identificados 23 valores, sendo eles (Quadro 11):

Quadro 11 – Valores pessoais identificados na análise de conteúdo

<b>VALOR PESSOAL (SVS)</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
(25) Igualdade	Oportunidades iguais para todos
(26) Harmonia interior	Em paz comigo mesmo
(27) Liberdade	Liberdade de ação e de pensamento
(28) Senso de pertencer	Sentimento de que os outros se importam comigo
(29) Vida excitante	Experiências estimulantes
(30) Sentido da vida	Um propósito na vida
(31) Polidez	Boas maneiras, cortesia
(32) Criatividade	Singularidade, imaginação
(33) Respeito pela tradição	Preservação de costumes
(34) Desprendimento /Escapismo	Desprendimento de questões mundanas; escapismo da realidade
(35) Segurança familiar	Proteção para os entes queridos
(36) Uma vida variada	Preenchida com desafios, novidades, e mudanças
(37) Sabedoria	Uma compreensão madura da vida
(38) Independente	Autoconfiante, autossuficiente
(39) Ambicioso	Trabalhador, aspirante
(40) Tolerante	Tolerante a diferentes ideias e crenças
(41) Influyente	Ter um impacto sobre pessoas e eventos
(42) Capaz	Competente, eficaz, eficiente
(43) Que goza a vida	Desfrutando de alimentos, sexo e lazer
(44) Responsável	Confiável
(45) Curioso	Interessado em tudo, explorador
(46) Amizade verdadeira	Amigos próximos e apoiadores
(47) Polidez	Boas maneira, cortesia

Fonte: Elaborado pelo autor

A decisão de utilizar a lista de Schwartz (SVS) (1992) em detrimento das demais listas, como a RVS (Rokeach, 1973) e a LOV (Kahle, 1983), na análise de conteúdo, mostrou-se coerente com o estudo de valores relacionados à experiência em serviços, uma vez que dos 10 valores pessoais representados nos HVM, apenas 3 poderiam ser substituídos por valores da LOV e da RVS sem prejudicar o significado.

## 4.2 APLICAÇÃO DAS MÉTRICAS DE QUALIDADE

Conforme apresentado no tópico 3.3, este trabalho seguiu as métricas de qualidade da *laddering* sugeridas por Reynolds e Phillips (2009). São apresentados, a seguir, os valores referentes a cada métrica de qualidade encontrados nesta pesquisa.

**Qualidade da codificação (CQ):** A qualidade da codificação foi calculada em três momentos distintos. No primeiro momento que consistiu na comparação de códigos entre pesquisadores sem as discussões, obteve-se  $CQ_1 = 0,613$  – isso quer dizer que houve 61,3% de concordância em relação aos elementos codificados nas cadeias pelos dois pesquisadores. No segundo momento, após as discussões entre os pesquisadores, chegou-se a  $CQ_2 = 0,968$  (ou seja, 96,8% de concordância). No terceiro momento, quando as discrepâncias remanescentes foram levadas a um terceiro pesquisador (“juiz”), chegou-se a  $CQ_3 = 0,999$  (ou seja, 99,9% de concordância). Ressalta-se que o alto valor da qualidade da codificação no terceiro momento aconteceu porque os dois pesquisadores não apresentaram objeções em relação ao parecer do juiz acerca dos códigos discrepantes.

**Índice de confiança da codificação (Ir):** O índice de confiança da codificação também foi calculado em relação aos três momentos da análise, uma vez que inclui CQ no seu cálculo. Dessa forma, obteve-se:  $Ir_1 = 0,784$ ,  $Ir_2 = 0,985$ ,  $Ir_3 = 1$  – isso quer dizer que o índice de confiança cresceu na medida em que cresceram os índices de qualidade da codificação (78% de confiança para 61,3% de concordância; 98,5% de confiança para 96,8% de concordância; e 100% de confiança para 99,9% de concordância).

**Qualidade da *ladder* (LQ):** A qualidade da *ladder* reflete a porcentagem de cadeias que engloba elementos nos quatro níveis de abstração (atributo, consequência funcional, consequência psicossocial e valor pessoal). De 378 cadeias identificadas, 31 cadeias apresentaram elementos nos quatro níveis de abstração, gerando LQ de 8,2%. Se consideradas as cadeias com elementos em pelo menos três níveis de abstração (atributo, consequência funcional ou psicossocial, e valor pessoal), obtém-se  $LQ = 41,27\%$  (165 cadeias).



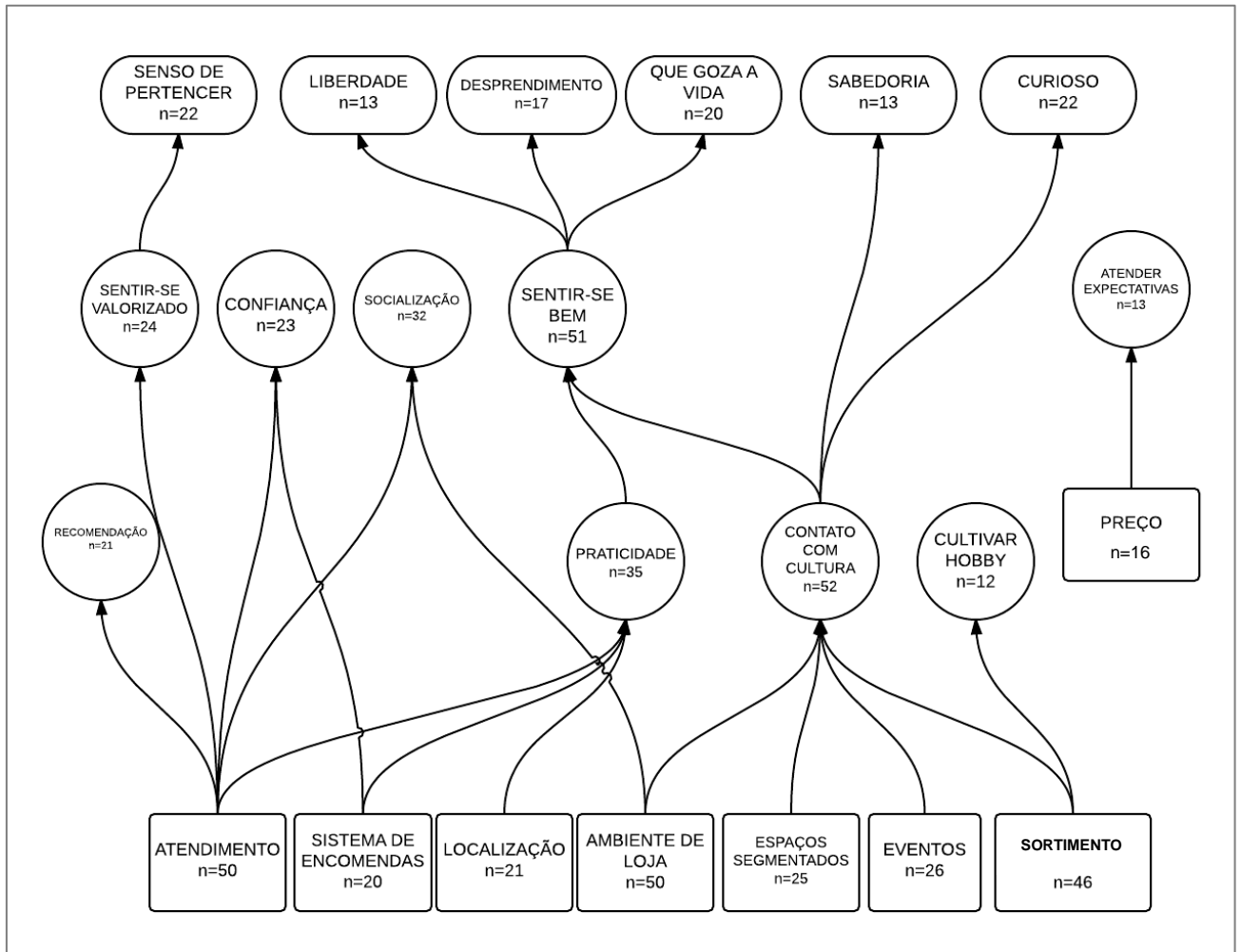
**Quasi-coeficiente de determinação ( $r^2_q$ ):** o *quasi*-coeficiente de determinação corresponde à porcentagem das relações representadas de acordo com o ponto de corte. No HVM geral de clientes, foi adotado ponto de corte 8 que corresponde a um  $r^2_q = 0,67$  (ou seja, 67% das relações são representadas no HVM geral de clientes, referente aos 56 clientes entrevistados). Isso significa que 67% da variância total pode ser considerada sistemática e representada no HVM, enquanto 33% pode ser considerada variância de erro e, portanto, não representada no HVM.

**Quasi-confiabilidade: ( $r_q$ ):** a *quasi*-confiabilidade é calculada pela raiz quadrada do *quasi*-coeficiente de determinação. Assim, obteve-se  $r_q = 0,819$  (ou seja, 81,9% de *quasi*-confiabilidade).

#### **4.3 AS INTER-RELAÇÕES ENTRE OS ELEMENTOS QUE COMPÕEM AS CADEIAS MEIOS-FIM DOS CLIENTES**

O estudo das inter-relações entre os 47 elementos identificados na análise de conteúdo é expresso no HVM (ver 3.1.2c), que pode ser visualizado pelo HVM da Figura 8. Tal HVM diz respeito às cadeias meios-fim de todos os entrevistados e foi construído com base em uma matriz de implicação calculada internamente pelo LADDERMAP. Para isso, foi utilizado um ponto de corte igual a 12, que representa 67% das relações entre os elementos. No mapa, abaixo do nome de cada elemento, está indicado o número de menções feitas pelos respondentes a cada elemento ( $n$  = número de vezes que o elemento foi mencionado pelos respondentes).

Figura 6 – Mapa das cadeias meios-fim da experiência dos clientes da livraria (56 clientes). Ponto de corte = 12\*



Fonte: Elaborado pelo autor

\*67% das relações estão representadas no HVM, considerando os 56 respondentes.

Além da construção do HVM, a análise das inter-relações entre os elementos que compõem as dimensões de valor conta com a etapa de identificação das cadeias dominantes (ver 3.1.2d). As orientações de percepções dominantes estão identificadas no Quadro 12, sendo destacadas em negrito aquelas que mais contribuem para o resultado do mapa.

Quadro 12 – Orientações de percepções dominantes\*

Atendimento (n=50) → Recomendação (n=21)
Atendimento (n=50) → <b>Sentir-se valorizado (n=24) → Senso de pertencer (n=22)</b>
Atendimento (n=50) → Confiança (n=23)
<b>Atendimento (n=50) → Praticidade (n=35) → Sentir-se bem (n=51) → Liberdade (n=13)</b>
<b>Atendimento (n=50) → Praticidade (n=35) → Sentir-se bem (n=51) → Desprendimento/escapismo (n=17)</b>
<b>Atendimento (n=50) → Praticidade (n=35) → Sentir-se bem (n=51) → Que goza a vida (n=20)</b>
Atendimento (n=50) → Socialização (n=32)
Sistema de encomendas (n=20) → Confiança (n=23)
<b>Sistema de encomendas (n=20) → Praticidade (n=35) → Sentir-se bem (n=51) → Liberdade (n=13)</b>
<b>Sistema de encomendas (n=20) → Praticidade (n=35) → Sentir-se bem (n=51) → Desprendimento/escapismo (n=17)</b>
<b>Sistema de encomendas (n=20) → Praticidade (n=35) → Sentir-se bem → Que goza a vida (n=20)</b>
<b>Localização → (n=21) Praticidade (n=35) → Sentir-se bem (n=51) → Liberdade (n=13)</b>
<b>Localização (n=21) → Praticidade (n=35) → Sentir-se bem (n=51) → Desprendimento/escapismo (n=17)</b>
<b>Localização (n=21) → Praticidade (n=35) → Sentir-se bem (n=51) → Que goza a vida (n=20)</b>
Ambiente de loja (n=50) → Socialização (n=32)
<b>Ambiente de loja (n=50) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Liberdade (n=13)</b>
<b>Ambiente de loja (n=50) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Desprendimento/escapismo (n=17)</b>
<b>Ambiente de loja (n=50) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Que goza a vida (n=20)</b>
Ambiente de loja (n=50) → Contato com cultura (n=52) → Sabedoria (n=13)
Ambiente de loja (n=50) → Contato com cultura (n=52) → Curioso (n=22)
<b>Espaços segmentados (n=25) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Liberdade (n=13)</b>
<b>Espaços segmentados (n=25) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Desprendimento/escapismo (n=17)</b>
<b>Espaços segmentados (n=25) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Que goza a vida (n=20)</b>
Espaços segmentados (n=25) → Contato com cultura (n=52) → Sabedoria (n=13)
Espaços segmentados (n=25) → Contato com cultura (n=52) → Curioso (n=22)
<b>Eventos (n=26) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Liberdade (n=13)</b>
<b>Eventos (n=26) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Desprendimento/escapismo (n=17)</b>
<b>Eventos (n=26) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Que goza a vida (n=20)</b>
Eventos (n=26) → Contato com cultura (n=52) → Sabedoria (n=13)
Eventos (n=26) → Contato com cultura (n=52) → Curioso (n=22)
<b>Sortimento (n=26) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Liberdade (n=13)</b>
<b>Sortimento (n=26) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Desprendimento/escapismo (n=17)</b>
<b>Sortimento (n=26) → Contato com cultura (n=52) → Sentir-se bem (n=51) → Que goza a vida (n=20)</b>
Sortimento (n=26) → Contato com cultura (n=52) → Sabedoria (n=13)
Sortimento (n=26) → Contato com cultura (n=52) → Curioso (n=22)
Sortimento (n=26) → Cultivar um hobby (n=12)
<b>Preço (n=4) → Atender expectativas (n=13)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

\*As orientações de percepções dominantes são indicadas pelo LADDERMAP no desenho do HVM

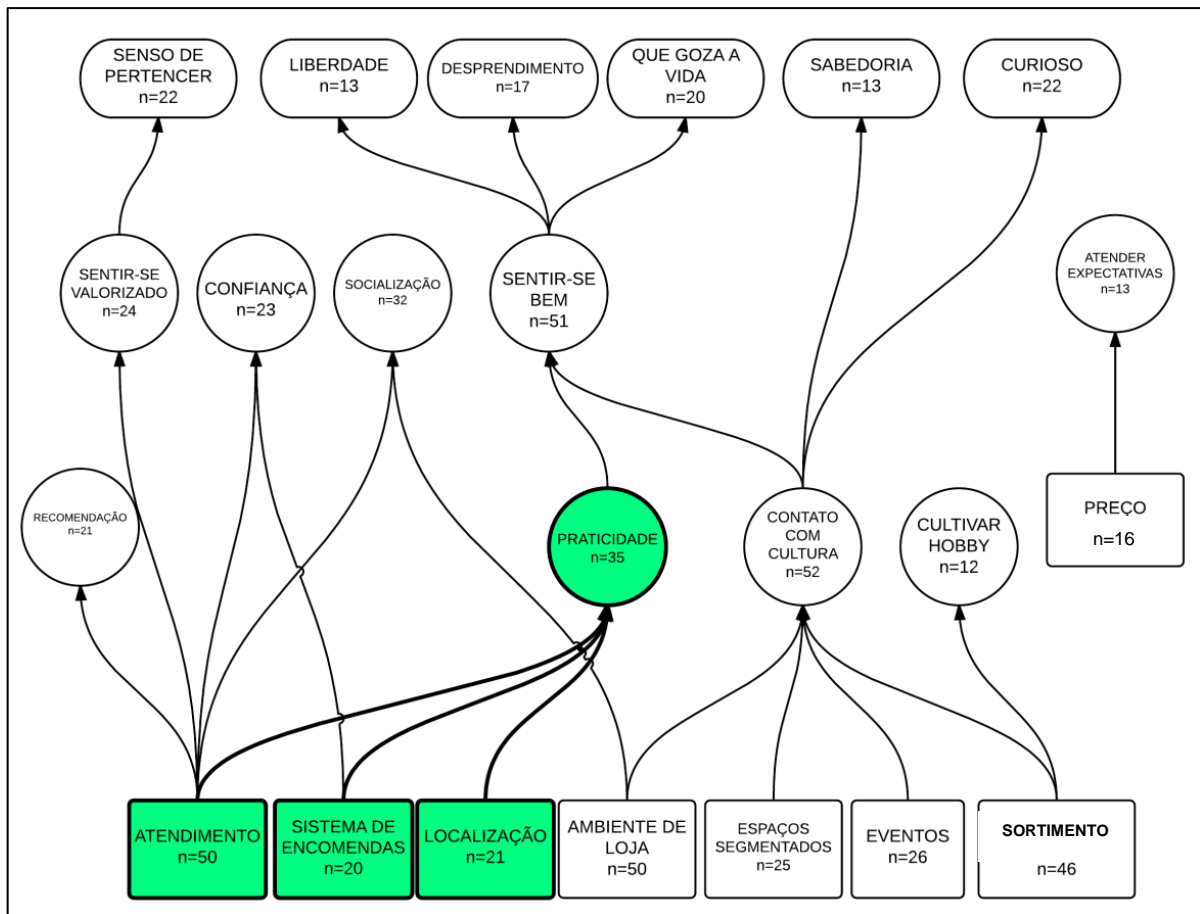
#### 4.4 COMPREENDENDO AS CADEIAS MEIOS-FIM DOS CLIENTES

Através do mapa hierárquico de valor (HVM) gerado pelo LADDERMAP utilizando ponto de corte = 8 (67%) chegou-se, portanto, às relações dominantes da amostra total (56 clientes). O HVM permite a análise das respostas dos entrevistados através da representação das inter-relações dominantes dos elementos (atributos, consequências e valores pessoais). A fim de facilitar o entendimento do valor pessoal para o consumidor, o mapa geral foi desmembrado em partes que foram analisadas separadamente. Seis valores pessoais sobressaíram no mapa geral: **senso de pertencer, liberdade, desprendimento/escapismo, que goza a vida, sabedoria e curioso**. Para analisar estes valores pessoais, optamos por iniciar a análise pelas consequências, uma vez que representam o elemento intermediário da cadeia meios-fim que se relaciona a atributos e a valores pessoais.

##### 4.4.1 PRATICIDADE (CONSEQUÊNCIA FUNCIONAL) – FACILITANDO A VIDA DO CLIENTE

A consequência funcional **praticidade** corresponde a facilitadores do consumo que geram economia de tempo para o cliente, resultando, assim, em uma compra mais direcionada. No HVM geral de clientes, a praticidade foi a segunda consequência funcional mais citada (35 vezes), estando ligada aos atributos **atendimento, sistema de encomendas e localização** (Figura 7):

Figura 7 – Atributos ligados à consequência funcional “praticidade”



A seguir, a fim de compreender a importância da **praticidade** para o consumidor, serão exemplificadas suas ligações com atributos.

#### a) Praticidade e atendimento

O atributo **atendimento** engloba, principalmente, dois tipos de atendimento: o acolhedor e o qualificado. O **atendimento acolhedor** é aquele que promove um relacionamento mais próximo e de troca entre funcionário e cliente – neste caso, o atendente passa a ser visto como um parceiro do cliente, podendo esta parceria, inclusive, culminar em uma relação de amizade. Dessa forma, o cliente, geralmente, possui atendentes como referência que já conhecem seu gosto pessoal e são capazes de sugerir novos produtos de forma personalizada. Esse tipo de atendimento é capaz de gerar uma compra mais direcionada (**praticidade**), uma vez

que poupa tempo e esforço do cliente no momento da compra. O atendimento acolhedor pode ser exemplificado através das passagens “*ela [atendente] entende dos assuntos que gosto, ela se informa e tudo mais*” e “*eu até mandei uma mensagem de Natal para ela [atendente] agradecendo e tudo mais*” – ou seja, compreende-se que existe uma preocupação do atendente em estar bem informado e atualizado acerca dos gostos pessoais de um consumidor específico que ele atende com frequência. Neste caso, o cliente sinaliza uma relação mais próxima, ainda que essencialmente comercial, ao relatar que mandou uma mensagem de Natal para a atendente. Como consequência, o atendimento acolhedor contribui, portanto, com a praticidade e busca pela solução:

O que me atrai na livraria são os produtos que me oferecem. Não estou dizendo que a atendente trabalha só para mim, mas é uma pessoa que fornece certo *feedback*. Ela entende dos assuntos que gosto, ela se informa e tudo mais – acho isso interessante. Existem vários vendedores e cada um deles tem uma forma de ser, uma cultura – às vezes bate com você, às vezes não... É afinidade. Os vendedores vão e vendem, mas o que importa é o produto. Só que gosto de ter uma pessoa a quem eu me reporte e tudo mais, e que saiba o que está fazendo. Está relacionado à praticidade, à busca pela solução. E isso acontece quando a pessoa é esforçada e tudo mais. É uma questão de afinidade. Além do que eu procuro, ela pode dar sugestões de coisas que futuramente vou gostar. [...] Eu até mandei uma mensagem de Natal para ela (atendente), agradecendo e tudo mais. É um vínculo que você cria. [Entrevistado 5]

Ainda sobre o **atendimento acolhedor**, observa-se que, em alguns casos, a relação estritamente comercial entre o cliente e atendente dá espaço para uma relação de amizade/companheirismo (“*eu já chamei alguns para visitarem o meu trabalho*”; “*a gente se encontra por aí em baladas também*”) e, em casos extremos, paternalismo (“*os vendedores são os meus bebês!*”) – esse relacionamento mais próximo é importante por causa da **praticidade**, uma vez que “*facilita, principalmente, em relação às indicações*”; “*facilita a sua vida*”:

Essa relação com os vendedores faz toda a diferença. Tem um vendedor aqui que é super legal: ele procura as coisas, indica, facilita a sua vida! E você acaba pegando amizade – já até chamei alguns para visitarem o meu trabalho. A gente se encontra por aí em baladas também... É uma sintonia muito legal. E a simplicidade também: eles vendem não só focando no seu consumo, mas falam se determinados produtos são ou não legais de acordo com o seu perfil. [Entrevistado 1]

Os vendedores são os meus bebês! Eu sou mãezona, mas isso é coisa minha – principalmente se eu vejo que o cara é bom vendedor e que merece muito crescer profissionalmente – me atrai gente que faz coisa bem feita. Esse contato é importante porque facilita, principalmente, em relação às indicações. [Entrevistado 5]

O **atendimento qualificado** é aquele que atende às expectativas do cliente relacionadas ao desempenho do atendente, como capacidade de encontrar produtos solicitados com facilidade, fornecer indicações com base em referências, e demonstrar certo preparo e conhecimento em relação aos produtos vendidos. Observa-se que o atendimento qualificado possui algumas semelhanças com o atendimento acolhedor, como a capacidade do atendente de sugerir produtos, porém, a maior diferença reside no fato de que, no atendimento acolhedor, o funcionário possui um vínculo afetivo com o cliente desenvolvido com o tempo; no atendimento qualificado, o atendente é capaz de auxiliar o cliente no primeiro contato graças ao seu conhecimento prévio a respeito dos produtos comercializados na livraria e à sua capacidade de atender prontamente. Portanto, assim como o atendimento acolhedor, o atendimento qualificado está inter-relacionado à **praticidade** buscada por clientes, sobretudo, por conta de suas vidas corridas e de seu desejo de reduzir o tempo da compra a fim de utilizá-lo para outras atividades dentro ou fora da livraria. O atendimento qualificado é sinalizado por expressões como “*os funcionários são extremamente informados*”; “*as pessoas aqui são muito preparadas e têm conhecimento*”; e “*atendente que vai até a prateleira, procura e ainda mostra outras opções*”. Esses traços do atendimento qualificado são importantes porque estão relacionados à “*questão de prazo*”, e por contribuir “*para achar (o produto desejado) mais rápido*” – ou seja, “*o atendimento, quando bem efetuado acaba sendo mais prático*”:

Hoje em dia, por conta do nosso jeito, não temos agenda para comprar um presente para daqui a um mês – a gente deixa tudo para o final. Então, a questão de prazo é fundamental... E também a questão de saber que, provavelmente, vou encontrar um produto aqui. É uma grata surpresa quando não tem aquele produto, mas tem outro semelhante ou até melhor – e isso só é possível porque os funcionários são extremamente informados. É show de bola! Ou seja, as pessoas aqui são muito preparadas e têm conhecimento. [Entrevistado 37]

Acho que eu procuro os vendedores para achar mais rápido o que eu quero e depois exploro a loja. Sempre procuro os vendedores – ainda gosto desse sistema. É mais pela questão da praticidade. [Entrevistado 30]

Em muitas vezes não encontrei um livro e pedi (ajuda) para o vendedor. Assim, você vai criando um relacionamento aqui que você sabe que é um lugar onde vai encontrar o que procura – isso é a coisa mais prática mesmo. [Entrevistado 41]

Em geral, já tenho uma ideia do que quero. O meu relacionamento com os vendedores é mais para achar ou verificar se tem o livro nesta unidade da livraria. [Entrevistado 12]

Difícilmente peço sugestão para vendedores. Quando é uma coisa que não acho de fato ou quando tem alguma mudança de seção, peço ajuda ao vendedor. Também procuro o vendedor quando já encomendei um livro pela internet e estou com pressa... [Entrevistado 14]

Por mais que eu saiba onde ficam algumas seções de livros, pode ser que eu não encontre um livro de um autor específico. Quando é assim, vou até a um atendente que vai até a prateleira, procura e ainda mostra outras opções. O papel do atendente não é só mostrar a prateleira onde o livro se encontra. É uma questão de tempo – o tempo que a gente gastaria procurando um produto em um lugar destes é muito grande. O atendimento, quando é bem efetuado, acaba sendo mais prático. [Entrevistado 40]

Observa-se que o cliente faz diversas suposições quando percebe o atendimento como qualificado (aquele que apresenta “*um comportamento em termos de atendimento mais elevado*”) e, conseqüentemente, prático (“*a dinâmica em não deixar esperando muito, em conseguir solucionar o seu pedido*”; “*ele não cria problemas, ele resolve*”). Entre as suposições, estão aquelas relacionadas à formação, rigidez do processo seletivo e treinamento dos funcionários (“*não sei como que é o processo seletivo do funcionário, mas a gente percebe que são funcionários preparados*”; “*evidentemente, pelo grau de escolaridade, pela preocupação com outro perfil de cliente*”) que, certamente, influenciam na admiração do cliente em relação ao serviço:

Eu não sei como é o processo seletivo dos funcionários, mas a gente percebe que são funcionários preparados. Evidentemente, pelo grau de escolaridade, pela preocupação com outro perfil de cliente. Eu acho que quem vem a esta livraria não vem pra achar um livro que acharia, por exemplo, em uma mega papelaria. Então, esse funcionário se sente obrigado a apresentar um comportamento em termos de atendimento mais elevado. E eu sinto que, quando eu



telefone, já existe um direcionamento para o setor que me interessa. Imediatamente, vai para o ramal certo e já tem um funcionário que está dedicado a esta área. E é claro que o atendimento dele tende a ser um atendimento mais personalizado, mais rico. E também porque você se sente mais seguro e percebe que tem alguém que sabe pronunciar o título, se for estrangeiro, sabe o autor... E a dinâmica em não deixar esperando muito, em conseguir solucionar o seu pedido. Ele não cria problemas, ele resolve. [Entrevistado 45]

As considerações dos clientes acerca do atributo **atendimento** permitem exaltar sua importância na experiência do consumidor, especialmente quando observado um relacionamento harmônico entre cliente e atendente. A harmonia, entendida no contexto de vendas como uma relação harmônica, empática ou compreensiva entre cliente e atendente, é capaz de, entre outras coisas, aumentar a probabilidade de compra (Brooks, 1989; Moine, 1982; Nickels et al., 1983), criar uma entrega de serviço personalizada (Shapiro, 1989), e customizar o serviço de acordo com as especificações do cliente (Berry, 1995). No caso dos clientes da livraria, a relação entre o cliente e o vendedor pode ser considerada altamente harmônica – compreende-se que tal harmonia, no caso do varejo cultural, é beneficiada pela afinidade com cultura compartilhada por clientes e vendedores – e resulta em atendimentos personalizados. O atendimento de uma forma geral, por sua vez, apareceu ligado à consequência funcional **praticidade**, confirmando que é capaz de aumentar a probabilidade de compra, uma vez que facilita a busca por produtos na livraria e contribui fornecendo sugestões.

#### b) Praticidade e sistema de encomendas

O **sistema de encomendas** é aquele que permite o cliente realizar pedidos de produtos, geralmente títulos importados ou indisponíveis, nas lojas físicas, facilitando questões relacionadas a, por exemplo, taxas de importação e frete (“*compro muitas coisas pela Amazon, mas, em alguns casos, o valor não compensa por conta do frete e às vezes não entregam no Brasil*”). O sistema de encomendas representa uma alternativa para as compras *online*, uma vez que preserva um padrão mais tradicional de encomendas feitas diretamente pela loja física ou por telefone e e-mail – ou seja, em vez de utilizar o *e-commerce* da loja, alguns clientes preferem encomendar por telefone ou e-mail por ser um sistema menos impessoal. Apesar de

alguns clientes demonstrarem resistência e insegurança em relação à compra *online* relacionadas, por exemplo, ao fornecimento de dados de cartão de crédito e à dificuldade de navegação na loja virtual, e, portanto, confiarem e sentirem-se mais seguros com o sistema de encomendas tradicional, a principal importância identificada deste atributo foi a questão da **praticidade** (“*escolho o livro pela internet, anoto todas as referências e faço o pedido por e-mail ou telefone e venho buscar aqui*”; “*em momentos de estudo que eu preciso ler um livro com urgência, ligo e sei que vai dar tempo de entregarem e eu ler*”; “*eu não preciso vir até aqui – isso é muito bom*”). A possibilidade de buscar o produto na loja ou agendar a entrega de acordo com as necessidades do cliente confere uma vantagem em relação à compra *online* por, entre outras questões, reduzir o sentimento de ansiedade (“*eu moro sozinha e não gosto de ficar de plantão em casa esperando alguém aparecer com alguma coisa – fico absolutamente histérica!*”). Ou seja, compreende-se que, para certos clientes, o sistema de encomenda é mais prático se comparado à compra *online* (“*o fato de ligar é porque acho mais prático do que entrar na internet e procurar o livro...*”).

Eu tenho feito reservas aqui também. Nos últimos dois anos, eu quase não comprei livros em loja. Eu chegava aqui e não encontrava o que eu queria, desesperada para ler, e comecei a pesquisar e encomendar os livros que queria. Escolho os livros pela internet, anoto todas as referências e faço o pedido por e-mail ou telefone e venho buscar aqui. O problema é que a alfândega dificulta muito! Não faço, não gosto [sobre comprar na Internet]! Por conta da segurança e por ter problema com entrega em casa. Eu moro sozinha e não gosto de ficar de plantão em casa esperando alguém aparecer com alguma coisa – fico absolutamente histérica! Acho muito desrespeito os horários de entregas serem tão amplos porque você não consegue nem ir ao banheiro sossegado. [Entrevistado 15]

Geralmente, encomendo livros importados que eu não encontrei na loja. É mais uma coisa que já sei o que quero e que já tenho na cabeça. Acho que é um sistema prático... Compro muitas coisas pela Amazon, mas, em alguns casos, o valor não compensa por conta do frete e às vezes não entregam no Brasil. [Entrevistado 14]

Normalmente, eu ligo para encomendar. Em momentos de estudo que eu preciso ler um livro com urgência, ligo e sei que vai dar tempo de entregarem e eu ler. E eu não preciso vir até aqui – isso é muito bom. Não tenho problemas em comprar pela Internet. O fato de ligar é porque acho mais prático do que entrar na Internet e procurar o livro... Acho que o sistema de encomendas ainda é mais fácil. [Entrevistado 44]

Além disso, o **sistema de encomendas** é visto como dotado de diversos procedimentos que, além de gerar **praticidade**, fazem com que observem se sintam valorizados. A livraria informa sobre todas as etapas do pedido do produto de forma mais informal do que a compra *online* e oferece diversas comodidades relacionadas ao pagamento e à reserva do produto (*“costumo encomendar produtos pela loja e é muito legal porque eles mandam e-mail dizendo que o produto já chegou”* e *“facilita e você não precisa ficar ligando”*):

Costumo encomendar produtos pela loja e é muito legal porque eles mandam e-mail dizendo que o produto já chegou. No caso de não poder ir pegar o produto imediatamente, eles oferecem de comprar pelo site no cartão de crédito – eles dão outras opções de pagamento. É legal porque eles se preocupam com essa relação: “o cliente está pedindo, então a gente tem que entregar e fazer o possível para que ele leve”. Tive uma experiência com uma série de CDs da Folha: vim aqui e, como saía um CD por semana, pedi para guardarem para mim que buscaria no final do mês. Quando cheguei aqui, estava tudo certinho e eles mandavam e-mails durante todo o processo informando quais CDs já tinham chegado e que deixariam separados para mim na recepção. Acho muito legal esse cuidado que eles têm, essa cautela. Essa preocupação é muito legal porque facilita e você não precisa ficar ligando. No caso desses CDs da Folha, poderia ter pegado em uma banca perto do meu trabalho, mas acho que é a questão da praticidade mesmo de não precisar vir aqui toda semana para procurar os CDs. [Entrevistado 40]

Compreende-se que a ligação entre o atributo **sistema de encomendas** e a consequência funcional **praticidade** é bastante similar à ligação de atendimento à mesma consequência. Um dos motivos para isso acontecer é que o sistema de encomendas engloba atendentes com padrões qualificados e acolhedores, característicos da livraria como um todo. Assim, a praticidade é uma consequência possível do sistema de encomendas graças aos procedimentos-padrão difundidos pela livraria a todos seus funcionários – e não somente àqueles que trabalham com vendas diretas no “chão de loja”. Assim como acontece com o atributo atendimento, a harmonia com o sistema de encomendas influencia a probabilidade de compra e permite a criação de um serviço personalizado.

### c) Praticidade e localização

A **localização** corresponde ao ponto em que a unidade da livraria se encontra. Inclui questões de facilidade de acesso por transportes públicos, disponibilidade de estacionamentos próximos, e de proximidade em relação à residência, trabalho ou rota diária/cultural do cliente. Percebe-se que a experiência na livraria é influenciada pela presença de diversos atributos e que a localização é um ponto importante (“a localização da livraria influencia bastante”; “a localização é perfeita”; “aqui é um local de fácil acesso”), sendo, em alguns casos, determinante na preferência do cliente, compreendida, sobretudo, por sua ligação com a **praticidade**, importante, mais uma vez, por conta da vida corrida dos clientes e do trânsito problemático de automóveis nas grandes cidades (“não viria a esta livraria se não fosse acessível”; “a gente vive em um lugar que é complicado de localização, então, quanto menos tempo eu gastar, melhor”; “se você falasse que esta entrevista teria que ser em outra unidade, pensaria cinco vezes antes de confirmar”). A importância da localização tornou-se ainda mais evidente quando alguns entrevistados foram indagados sobre a hipótese de a livraria que frequentam se mudar para um local mais distante (“nunca vou me deslocar para um lugar longe por conta do trânsito”; “acho que se esta livraria fosse para um lugar mais longe, utilizaria mais a Internet”):

A localização da livraria influencia bastante. Na verdade, nossa vida, há alguns anos, está centrada nesta região. A gente passa muito por aqui – meu filho estuda aqui perto, eu e meu marido trabalhamos perto... Então, é bem fácil. Mesmo se eu não estivesse morando aqui perto, ainda seria fácil porque tem metrô e ônibus na porta – isso ajuda muito. Não viria a esta livraria se não fosse acessível. Nunca vou me deslocar para um lugar longe por conta do trânsito. Acho que se esta livraria fosse para um lugar mais longe, utilizaria mais a Internet. [Entrevistado 14]

Esta livraria é a mais importante para mim porque foi aqui que encontrei pela primeira vez o que procurava – tornou-se uma referência. É importante porque hoje temos uma vida mais corrida e aqui é um local de fácil acesso. Moro do Butantã, pego o metrô e já estou na porta. Tenho carro também, então quando não encontro o que procuro aqui, vou à outra unidade desta livraria. É uma questão de logística. [Entrevistado 11]

Aqui é um lugar de fácil acesso para quem utiliza qualquer meio de transporte e sempre tem alguma coisa acontecendo pela região. A facilidade de acesso é muito importante. [Entrevistado 26]

A localização é um ponto importante porque moro aqui perto. Minha vida é muito corrida e quanto menos eu tiver que me deslocar para comprar um presente ou um livro que preciso para um curso, mais prático será. Eu procuro fazer as coisas por perto... A gente vive em um lugar que é complicado de localização, então, quanto menos tempo eu gastar, melhor. [Entrevistado 36]

Eu vivi um tempo em que o centro de São Paulo era um local cultural – você ia muito ao cinema e as livrarias eram muito boas. Depois disso, comecei a parar de ir e minhas referências ficaram nos bairros e na Paulista. Esta livraria virou um foco – a localização é perfeita. Você toma uma condução e já está aqui, tem metrô... [Entrevistado 41]

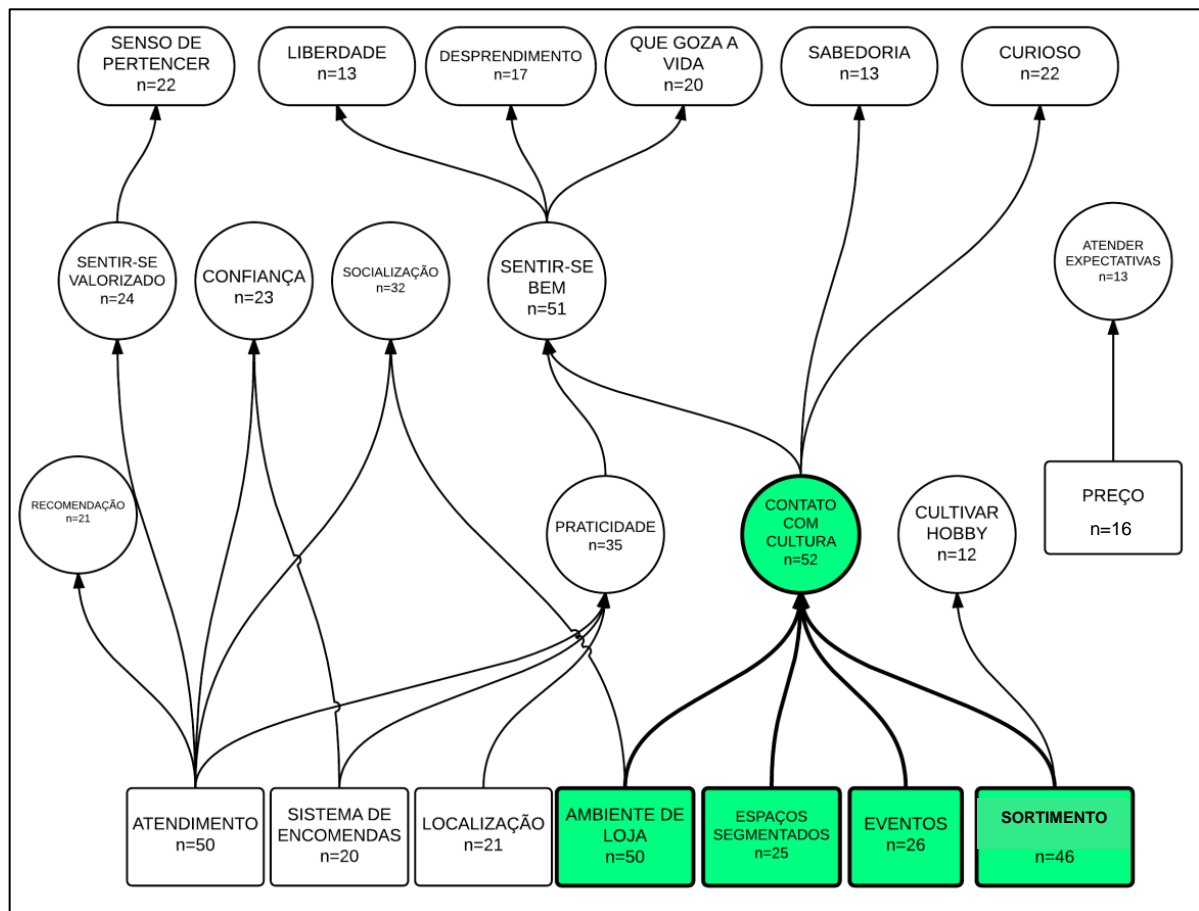
A localização é um ponto importante. Se você falasse que esta entrevista teria que ser em outra unidade, pensaria cinco vezes antes de confirmar. Seria algo mais difícil, marcaria no sábado... Dificulta um pouco mais, até por causa da locomoção – você vive em uma cidade cheia de trânsito. Morei no bairro Bela Vista e já demorei quatro horas daqui para lá em um dia de chuva – isso é desgastante e desanima. [Entrevistado 22]

A ligação do atributo **localização** com a consequência funcional **praticidade** está de acordo com a teoria clássica de localização que tem como premissa que clientes visitam as lojas mais próximas ou aquelas lojas onde o custo é minimizado (baseado em custos de preço e deslocamento) (Leszczyc et al., 2004) – ou seja, para contribuir com a praticidade, é importante que a localização da livraria tenha fácil acesso através de transportes públicos ou estacionamentos. Em contrapartida, **localização→praticidade** também relaciona-se ao argumento de que clientes tentem a combinar diversos propósitos ao planejar suas idas a compras, podendo, assim renunciar uma localização próxima para uma oportunidade de combinar diversos propósitos (Dellaert et al., 1998; O’Kelly e Miller, 1984; Thill e Thomas, 1987). A livraria estudada possui unidades localizadas em quatro *shoppings* na cidade de São Paulo – isso contribui com a praticidade, uma vez que *shoppings* possuem lojas de diversos segmentos que atendem a vários interesses. Além das unidades nos *shoppings*, a principal unidade da livraria está localizada em uma Avenida de São Paulo que é conhecida por sua alta diversidade e propagação de cultura – assim, para o cliente da livraria, é prático que a loja esteja localizada em uma área que ofereça outras atrações, como museus, cinemas e teatros que atendam a seu anseio por cultura.

#### 4.4.2 CONTATO COM CULTURA (CONSEQUÊNCIA FUNCIONAL) – O “ACONCHEGO CULTURAL” PROMOVIDO PELO CONVÍVIO NA LIVRARIA

A consequência funcional **contato com cultura** foi a mais mencionada pelos respondentes (52 vezes) no mapa geral. Uma vez que o foco desta pesquisa é compreender as cadeias meios-fim de clientes na experiência de um serviço pertencente ao varejo cultural, a predominância desta consequência era esperada. O contato com cultura está relacionado ao contato com informações relacionadas à cultura como um todo – ou seja, a conteúdos de livros, informações relacionadas a entretenimento, etc. – não culminando, necessariamente, na finalização da compra. Observa-se que o contato com cultura está ligado aos atributos **ambiente de loja, espaços segmentados, eventos e sortimento** (Figura 8):

Figura 8 – Atributos ligados à consequência funcional “contato com cultura”



Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de compreender a importância do **contato com cultura** para o consumidor, serão exemplificadas, a seguir, suas ligações com atributos.

a) Contato com cultura e ambiente de loja

O **ambiente de loja**, neste contexto, corresponde às instalações e aos elementos que compõem as lojas e engloba, sobretudo, aspectos que facilitam o **contato com cultura**. Entre esses aspectos, destaca-se a promoção de um espaço propício para leitura e consulta de produtos (mesas no café, poltronas, etc.), a disposição dos produtos que permite encontrar o produto desejado com maior facilidade e a acessibilidade (presença de rampas, elevadores e espaços adequados que contribuem com a circulação de qualquer tipo de cliente). Dessa forma, a livraria ganha caráter de ambiente cultural, uma vez que passa a centralizar diversas oportunidades de contato com cultura que extrapolam a compra de livros, fazendo com que o cliente sintam-se inserido em um ambiente em que a importância percebida do contato com cultura sobressai a questões de lucratividade (*“não é só uma livraria que tem como pretensão imediata a lucratividade, e sim proporcionar a convivência com o livro”*). Ademais, foi observada a importância do caráter democrático do contato com cultura – ou seja, apesar de a livraria comercializar produtos do varejo cultural, permite que o contato com esses produtos seja acessível para todos no ambiente de loja ao permitir consultas e interações independentemente da compra (*“é fundamental para qualquer sociedade ter uma cultura cada vez mais forte com cada vez mais pessoas participando porque você passa a aprofundar as coisas”*):

O que mais admiro nesta livraria é ela proporcionar um aconchego intelectual – isso eu sempre achei interessante e por isso sempre frequentei. Essa possibilidade de você descobrir o livro – isso que sempre me cativou em função da minha curiosidade intelectual. Isso é o mais interessante – dar esse aconchego intelectual. Não é só uma livraria que tem como pretensão imediata a lucratividade, e sim proporcionar a convivência com o livro. [Entrevistado 3]

Esta livraria convida pelo porte, tamanho, iluminação, espaço amplo, puffes, poltronas... Ela convida as pessoas a poderem ficar – tem o café também. Eu, pelo menos, venho aqui a cada duas semanas para ficar navegando pelos livros. Ver o que está sendo exposto, dar uma fuçada sem intenção de comprar mesmo... O café daqui está sempre cheio, mas se eu venho para ver um livro ou uma revista, aí eu sempre sento. [Entrevistado 54]

Sempre cresci no meio cultural desde família. Para mim, cultura é fundamental no crescimento, no relacionamento com as pessoas. Sempre busquei alternativas culturais dentro de São Paulo: museu, galeria, livraria, cinema, teatro... Acho que este ambiente da livraria centraliza várias coisas. O livro é o centro, mas cria-se um ambiente propício para quem gosta de cultura. Não me vejo em outra circunstância de vida a não ser vivendo dentro de um ambiente cultural. Toda minha formação é dentro dessa área, então, para mim, é quase respirar ter uma cidade em que você possa usufruir dela culturalmente. É fundamental para qualquer sociedade ter uma cultura cada vez mais forte com cada vez mais pessoas participando porque você passa a aprofundar as coisas. [Entrevistado 41]

Holbrook e Hirschman (1982, p.50) apontam que faz parte do *marketing* experiencial considerar “a necessidade dos consumidores pela diversão e prazer, e as regras de consumo além do ato da compra, no uso do produto e na escolha da marca”. A ligação **ambiente de loja** → **contato com cultura** permite compreender essa faceta do *marketing* experiencial, uma vez que a livraria investe em diversos aspectos de suas instalações, como a agregação de cafés dentro de suas unidades, que visam atender necessidades dos consumidores que vão além do consumo e contribuem para a criação da atmosfera de loja, capaz de aumentar efetivamente a experiência de compra (Babin e Attaway, 2000). Ao promover um ambiente de loja que mais se assemelha a uma biblioteca, por exemplo, a livraria contribui para atender a demanda de contato com cultura do cliente. O cliente possui total liberdade para consultar os produtos vendidos pela livraria, inclusive para ler livros na íntegra em espaços da loja destinados à leitura, sem que se sinta pressionado a comprar ou que sua compra seja uma expectativa da livraria.

#### b) Contato com cultura e espaços segmentados

Os **espaços segmentados** correspondem aos locais na loja (ou às lojas segmentadas) que concentram produtos de um nicho específico como os espaços infantis, espaços de artes e espaços de *games*. Entre os espaços segmentados, aqueles destinados ao público infantil receberam admiração especial por grande parte dos entrevistados (“*eu adoro aquele cantinho que foi construído para as crianças lerem – eu adoro crianças e ver crianças se divertindo, lendo...*”; “*eu já trouxe as crianças aqui – elas adoram o espaço infantil*”), uma vez que proporciona o contato da criança com cultura através dos produtos e de atividades culturais,



sobretudo em um tempo dominado pela tecnologia (“*é muito difícil tirar o meu filho da frente de um console ou de uma TV para fazer outra coisa*”) e por coisas massificadas (“*hoje em dia, as coisas são muito massificadas – por exemplo, a princesa do Frozen, a Peppa...*”). A livraria, assim, é vista como um ambiente que proporciona o **contato com cultura** para a criança, considerado fundamental para que desenvolva o hábito e gosto pela leitura (“*acho esse espaço importante porque aprender a gostar de ler é um efeito de demonstração*”; “*trazendo as crianças, elas vão ver quantas pessoas estão aqui lendo e vão perceber o quanto isso é importante*”):

Trouxe a minha sobrinha aqui e ela adorou o espaço infantil! Gostou demais. É diferente porque no interior não temos livrarias. As livrarias que temos são nas Lojas Americanas, no Walmart... Ela gostou demais e quer voltar! Ela adorou o ambiente, escolheu os livros dela, gostou muito mesmo! E nesta idade que ela está, na idade escolar, a gente acaba forçando um pouco a leitura também, mas ela gostou porque fez as próprias escolhas e gostou do ambiente. [Entrevistado 11]

Eu já trouxe as crianças aqui – elas adoram o espaço infantil e é um perigo porque querem comprar tudo! Compro um só porque temos que ensinar que você precisa dedicar tempo para ler um livro. Tem gente que compra livro e não lê com a falsa ilusão de que comprando um livro se apossa do seu conteúdo! Acho esse espaço importante porque aprender a gostar de ler é um efeito de demonstração. Quer dizer, trazendo as crianças, elas vão ver quantas pessoas estão aqui lendo e vão perceber o quanto isso é importante. Ler é algo que importa para a vida. E ter paciência porque quando elas sentam e começam a ler um livro, querem ler até o fim! Não importa o que leiam – o processo de seleção de leitura vai pela não discriminação inicial. Não posso achar que minha neta de onze anos deva ler os irmãos Karamazov – deixa que ela esbarre com o livro no futuro! [Entrevistado 42]

Aqui tem eventos maravilhosos... Para crianças, tem contador de histórias, tem a parte infantil maravilhosa... Hoje em dia, as coisas são muito massificadas – por exemplo, a princesa do Frozen, a Peppa... Todo mundo vai aos mesmos lugares e fica massificado. O pai que tem a opção e a felicidade de vir a esta livraria, faz a criança caminhar no universo da cultura. É o teatro, o cinema, os eventos de contador de história... Isso vai ficar no imaginário da criança. Você crescer com isso; você cresce com coisas boas. [Entrevistado 37]

Eu adoro aquele cantinho que foi construído para as crianças lerem – eu adoro crianças e ver crianças se divertindo, lendo... Se você parar para ver, hoje vivemos em um mundo muito voltado para a tecnologia. É muito difícil tirar o meu filho da frente de um console ou de uma TV para fazer outra coisa, mas passando aqui com ele,

coisas chamaram atenção e despertaram a vontade de ler. A maneira que as coisas estão colocadas aqui fez o meu filho se aproximar mais da leitura. [Entrevistado 2]

De acordo com Kotler (1973, 1974), o primeiro passo para a criação de uma atmosfera no varejo é entender as diversas audiências que frequentam a loja. A livraria, ao identificar diferentes segmentos de clientes com necessidades específicas, investe em **espaços segmentados** – as atmosferas destes espaços são criadas a fim de aumentar a experiência do cliente. No espaço infantil, por exemplo, é criada uma atmosfera lúdica, estimulando a criatividade e imaginação do público infantil – para os clientes da livraria, a criação dessa atmosfera é importante por estimular o **contato com cultura** através dos produtos expostos.

#### c) Contato com cultura e eventos

Os **eventos** correspondem a eventos de autógrafos, *pocket shows* e palestras promovidos gratuitamente pela livraria. Engloba serviços pagos relacionados a teatro e cinema que levam o nome da livraria. Tais atividades permitem, sobretudo, o **contato com cultura** através da divulgação de novos títulos, aproximação do cliente com conteúdos desconhecidos ou que admira. Tais eventos contribuem para que os clientes admirem a livraria ao ser vista como preocupada em propagar opções culturais de entretenimento (*“acho importante uma livraria se preocupar não só em vender livros, mas também em abrir a mente cultural”*; *“acho que as livrarias devem que estar abertas para outros espaços”*; *“isso é fundamental para a cultura de São Paulo – é um espaço extremamente cultural e didático”*):

Já participei de um evento que foi organizado por um vereador para lembrar o dia do futebol. Além disso, já participei de um evento de jazz da banda de um amigo. E foi muito bom! Eu acho excelente que uma livraria tenha espaço para esse tipo de show. Acho importante uma livraria se preocupar não só em vender livros, mas também em abrir a mente cultural. [Entrevistado 2]

Alguns amigos acabam fazendo noite de autógrafos e eu já participei de alguns. E já participei também de palestras de psicanalistas, acho agradável. Eu acho que as livrarias devem que estar abertas para outros espaços. Acho que são espaços culturais importantes. Isso amplia as possibilidades de você adquirir mais cultura. [Entrevistado 50]

Aqui eles dão palestras maravilhosas de autores maravilhosos, do Dráuzio Varela... Às vezes são debates, peças muito boas... Isso é fundamental para a cultura de São Paulo – é um espaço extremamente cultural e didático. Esta livraria consegue dar cultura para qualquer faixa etária – você pode tomar um café, ver livros, comprar lembrancinhas e ainda ficar para uma peça à noite. Aqui você tem oportunidade para curtir por muito mais tempo – é um marco em São Paulo. Ela é uma livraria e isso é o papel dela, mas ela é literalmente cultura: cinema, teatro, auditório maravilhoso que promove debates... Meu Deus, isto daqui é São Paulo! [Entrevistado 37]

De acordo com Backstrom e Johansson (2006), a recreação e as atividades especiais fazem parte dos principais aspectos do consumo experiencial sob o ponto de vista do varejo – tais aspectos estão relacionados aos **eventos** promovidos pela livraria. Observa-se que tais eventos são importantes para os clientes, principalmente, por conta do **contato com cultura** proporcionado – ou seja, os clientes da livraria estão orientados ao acúmulo de novos conhecimentos mesmo naquelas atividades direcionada a seu lazer.

#### d) Contato com cultura e sortimento

O **sortimento** atua como facilitador para o **contato com cultura** ao proporcionar o contato do cliente com diversos títulos dentro de uma determinada categoria de produtos, assemelhando-se a uma biblioteca (*“esta livraria virou uma alternativa de biblioteca para mim”*). Neste contexto, a livraria, ao ofertar uma infinidade de títulos para compra e consulta, permite que o cliente conheça novos produtos, fique informado sobre os lançamentos e, de maneira geral, amplie seu conhecimento cultural. Entre os produtos ofertados, destacou-se a importância de livros de literatura importada (*“variedade de livros em inglês – coisa que não achávamos em lugar algum”*) e específica (*“esta livraria, especificamente, sempre foi um ponto para passear por conta de, entre outras coisas, a diversidade de livro de artes”*) – não encontrados com facilidade em qualquer loja.

Esta livraria sempre foi uma livraria onde você encontra tudo o que quer – este tem sido um dos grandes atrativos. [...] Eu leio muita coisa que está nas prateleiras, mas como o meu marido é neozelandês, uma das coisas que nos aproximou bastante foi a variedade de livros em inglês – coisa que não achávamos em lugar algum. É bem gostoso porque lemos vários livros juntos,

comentamos depois, conversamos, trazemos referências... – sai um pouco do eu, do ego. E é uma leitura que ele acrescenta muito porque ele tem uma formação em inglês, então ele traz observações que passariam batidas por mim, assim como eu trago observações porque já li alguma coisa anterior. Na verdade, um livro vai puxando o outro e a gente vai lendo muita coisa junto. [Entrevistado 14]

Esta livraria, especificamente, sempre foi um ponto para passear por conta de, entre outras coisas, a diversidade de livro de artes. Eu sou fissurado em fotografia e já dei aulas, apesar de não ser dessa área. Então, esta livraria virou uma alternativa de biblioteca para mim. Gosto de ver as novidades, passo pela literatura, fotografia, parte de culinária... Às vezes subo para olhar as histórias em quadrinhos também. Para mim, aqui é um lugar para eu me atualizar sobre as novidades em termos de arte, literatura etc. [Entrevistado 13]

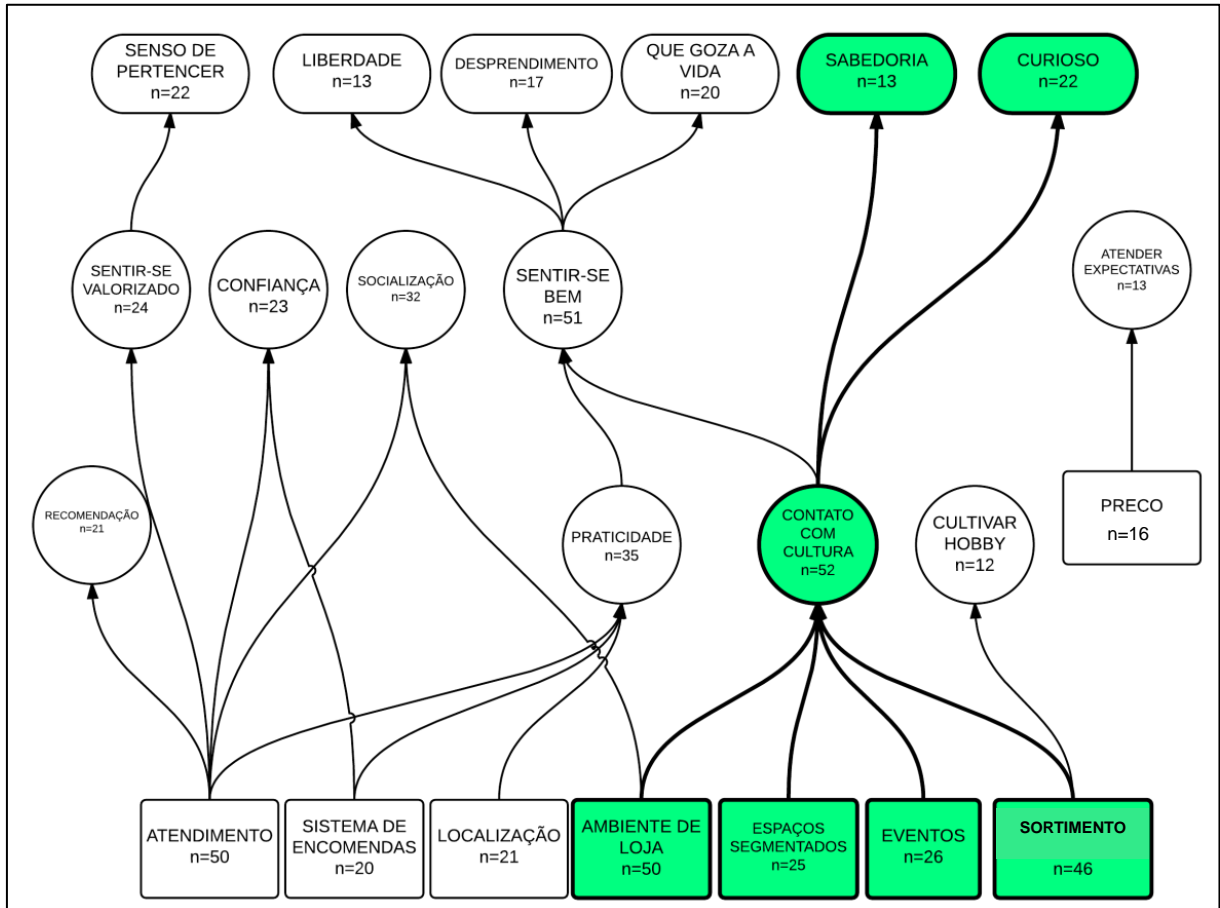
A experiência é criada por elementos que podem ou não ser controlados pelo varejista (Verhoff et al., 2009). Nesse sentido, o sortimento é um dos atributos de destaque controlados pela livraria. O sortimento de livros estrangeiros na língua de origem, livros de conhecimentos específicos, produtos do universo *geek*, por exemplo, constituem um diferencial da livraria em relação às demais *megastores* do mesmo segmento. A ligação ambiente de loja → contato com cultura está intimamente relacionada à ligação **sortimento → contato com cultura**, já que o contato com cultura através dos produtos dentro da livraria é, em grande parte, possível graças à atmosfera de ambiente promovida. Tais ligações, integradas, são, portanto, de grande valia para a criação e aumento da experiência positiva do cliente.

#### **4.4.3 POR QUE O CONTATO COM A CULTURA É IMPORTANTE PARA O CLIENTE? – COMPREENDENDO O SIGNIFICADO DOS VALORES PESSOAIS LIGADOS À CONSEQUÊNCIA FUNCIONAL “CONTATO COM CULTURA”**

De acordo com o HVM geral de clientes, dois valores pessoais foram ligados diretamente à consequência funcional contato com cultura: **sabedoria** e **curioso** (Figura 9). De acordo com Schwartz (1992), o valor pessoal **sabedoria** é definido como uma compreensão madura da vida, enquanto **curioso** corresponde ao interesse em tudo; a ser explorador. Desta forma, a seguir, serão exemplificadas

cadeias meios-fim a fim de demonstrar as inter-relações dos dois valores pessoais e os demais elementos da cadeia<sup>4</sup>.

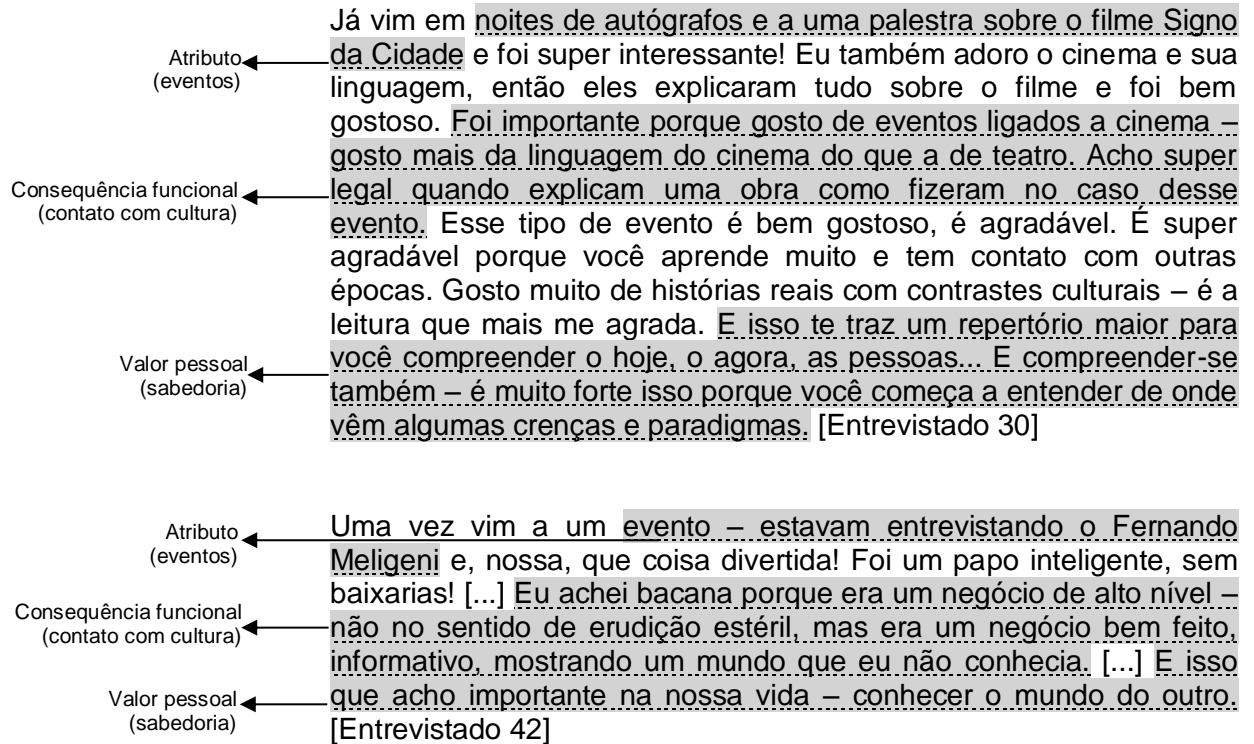
Figura 9 – Valores pessoais ligados à consequência funcional “contato com cultura”



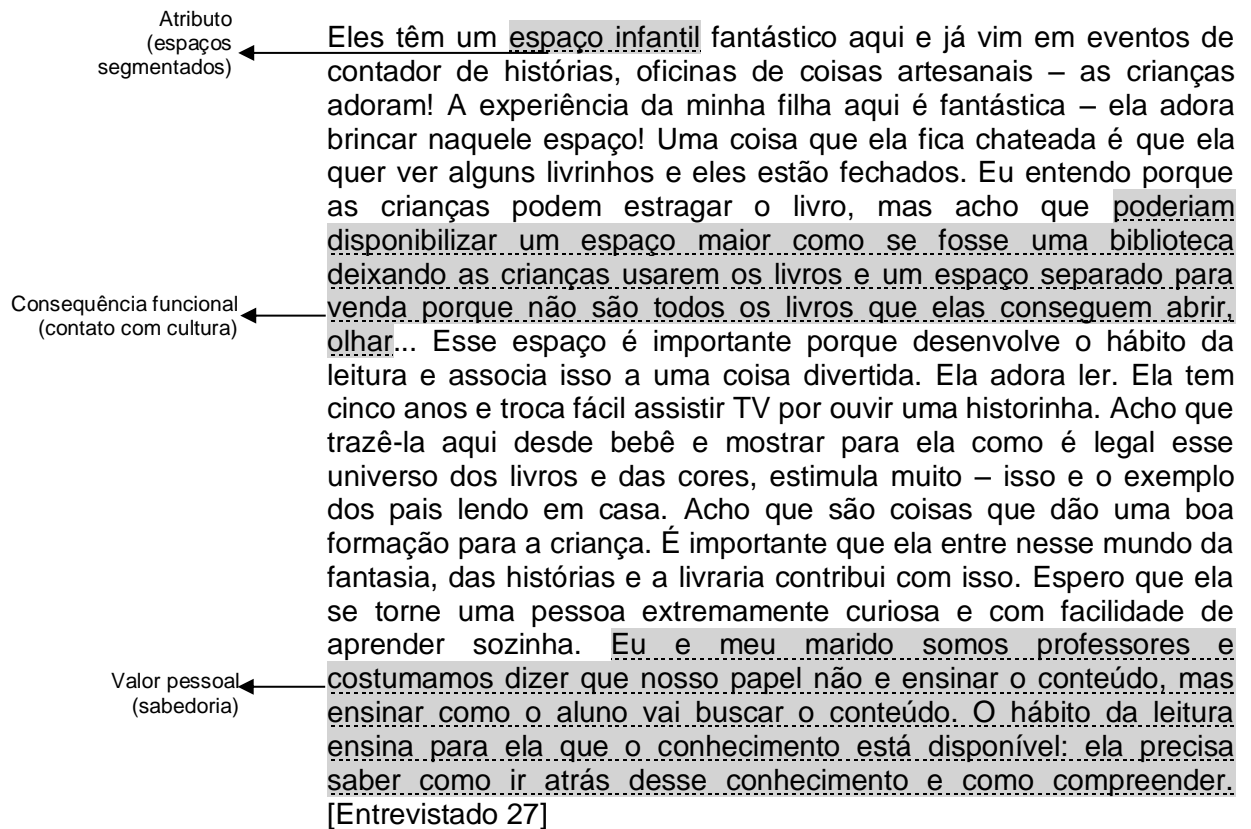
- EVENTOS → CONTATO COM CULTURA → SABEDORIA

Conforme explorado no tópico 4.4.2c, os **eventos** promovidos pela livraria são importantes para o consumidor, uma vez que proporcionam **contato com cultura** através da exposição de conteúdos culturais e divulgação de conhecimento geral. O contato com cultura está ligado ao valor pessoal **sabedoria** – ou seja, o cliente considera importante o contato com cultura por conta de sua motivação relacionada a uma compreensão madura da vida:

<sup>4</sup> É importante ressaltar que os pesquisadores analisaram as entrevistas dos participantes como um todo (e não apenas através dos trechos com fins ilustrativos apresentados).

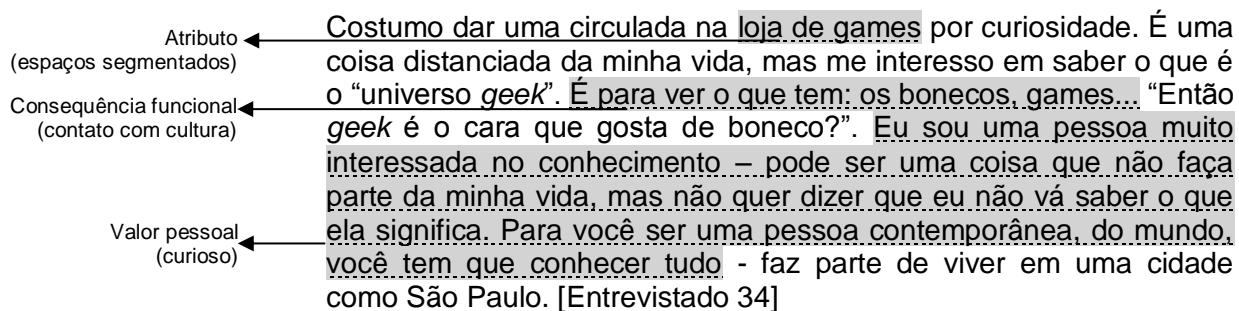


- **ESPAÇOS SEGMENTADOS → CONTATO COM CULTURA → SABEDORIA**  
 Conforme explorado no tópico 4.4.2b, os **espaços segmentados** permitem o **contato com cultura** ao expor produtos e informações relacionadas a nichos específicos, como o de *games*, artes e infantil. Destacou-se o espaço infantil, uma vez que os entrevistados acreditam que o contato com cultura na infância seja essencial para a formação das crianças, aprendizado, respeito e aceitação a diferenças, e para que tenham facilidade para acessar informações diversas – ou seja, essencial para a **sabedoria**:



- ESPAÇOS SEGMENTADOS → CONTATO COM CULTURA → CURIOSO

Os **espaços segmentados** contribuem para o **contato com cultura**, uma vez que permitem a interação do cliente com produtos relacionados a diversas tribos e áreas de conhecimento, tornando-se uma fonte para que conheça novidades e tendências que não fazem parte de seu dia-a-dia, ou permitindo que encontrem produtos com os quais possuem afinidade concentrados em um único local (ver tópico 4.4.2b). A importância do contato com cultura nesses espaços segmentados está ligada ao valor **curioso**. Assim, a motivação para o contato com novas informações através dos produtos da livraria disponibilizados em espaços específicos reside na questão da curiosidade para entender novas tendências e tribos e, assim, ficar em sintonia com o mundo contemporâneo.



Os valores pessoais **curioso** e **sabedoria** pertencem a grupos diferentes de valores básicos – o primeiro pertence à autodeterminação, enquanto o segundo pertence à universalismo (Schwartz, 1992). Apesar disso, os grupos aos quais pertencem são adjacentes, ou seja, compatíveis, uma vez que ambos têm como foco o conforto em relação à diversidade de existência. Assim, o valor pessoal **curioso** indica que os clientes da livraria são direcionados a objetivos de explorar e descobrir novas coisas. A livraria disponibiliza diversos produtos de conteúdo cultural e, portanto, atrai aqueles consumidores interessados em aprender sobre novas culturas e tendências. Já o valor pessoal **sabedoria** indica que os clientes da livraria possuem objetivos motivacionais relacionados ao bem-estar de todos através de compreensão e tolerância. Uma forma de atingir a sabedoria é através do **contato com cultura** que contribui para dissipar informações úteis para uma compreensão madura das complexidades da história, sociedade, relações etc.

#### 4.4.4 SENTIR-SE BEM (CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL) – “AQUI É O QUINTAL DA MINHA CASA”

A consequência psicossocial **sentir-se bem** foi a segunda mais mencionada pelos respondentes (51 vezes) no mapa geral. Sentir-se bem está relacionado à sensação de bem estar, relaxamento, aconchego e proteção. Observa-se que sentir-se bem está ligada às consequências funcionais **praticidade** e **contato com cultura** (exploradas, respectivamente, nos tópicos 4.4.1 e 4.4.2).

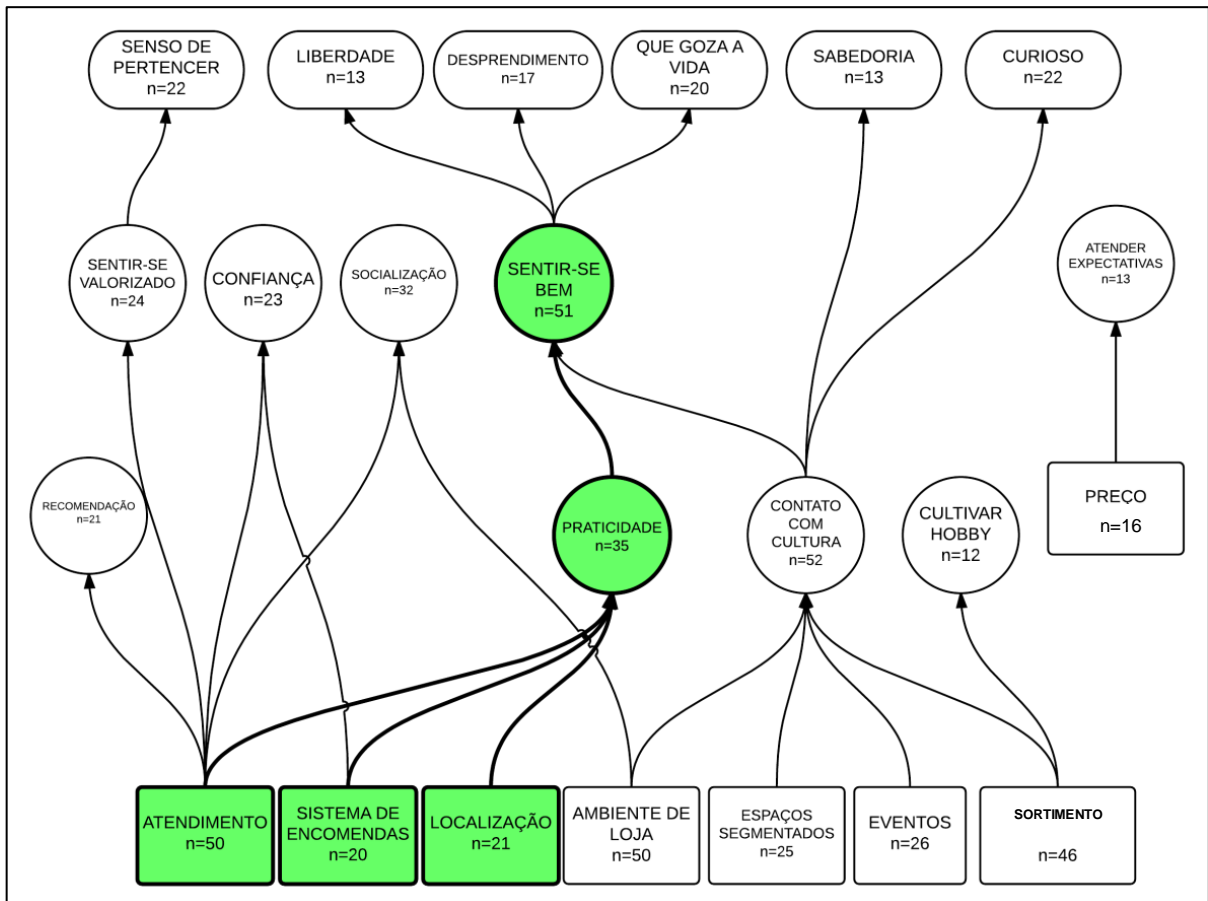


### a) Sentir-se bem e praticidade

A consequência funcional **praticidade** está ligada à consequência psicossocial **sentir-se bem** (Figura 10). Isso quer dizer que a praticidade, consequência dos atributos atendimento, sistema de encomendas e localização (conforme abordado no tópico 4.4.1), é importante por trazer um sentimento de relaxamento, de “sentir-se em casa”.

O atributo **localização**, por exemplo, relaciona-se à praticidade nos casos em que a livraria está localizada próxima aos afazeres do cliente e faz com que sintam-se bem, em casa (“a localização é importante porque aqui é do lado da minha casa [...] para mim, é fantástico porque aqui é o quintal da minha casa [...] hoje, por exemplo, cheguei aqui em cinco minutos – é muito confortável para mim e por isso que venho”):

Figura 10– Consequência funcional “praticidade” ligada à consequência psicossocial “sentir-se bem”



Fonte: Elaborado pelo autor

A localização é importante porque aqui é do lado da minha casa. Para mim, é fantástico porque aqui é o quintal da minha casa. Por exemplo, quando vou a outra unidade da livraria é para ir ao cinema e passar na livraria rapidinho – é mais para matar a saudade. Onde faço compras é aqui. Eu me sinto em casa. [Entrevistado 55]

Acho a questão da localização importantíssima. Aqui é tão prático... Hoje, por exemplo, cheguei aqui em cinco minutos – é muito confortável para mim e por isso que venho. É muito importante porque se eu tiver que pegar trânsito ou tiver dificuldade para estacionar, eu já não vou porque fica um pouco pesado... [Entrevistado 32]

Se esta livraria sair daqui, vou ficar muito triste e parar de frequentar. A distância, hoje em dia, em São Paulo, é um problema real. Aqui está perto da minha casa, da escola da minha filha... Quando é um dia chuvoso, vamos ao shopping e passamos na livraria – é essencial. É uma questão de evitar o stress, o trânsito... Acho que chego aqui em dez minutos. E com o fato de estar dentro de um shopping, você consegue estacionamento fácil e quando vai ao cinema ou comprar uma roupinha pode passar nesta livraria depois – qualquer coisa você passa depois nesta livraria! [Entrevistado 27]

Já o atributo **atendimento**, por exemplo, gera **praticidade** em relação às dúvidas e solicitações do cliente – tal praticidade é importante para que o cliente **sinta-se bem** e relaxado por ter o que precisa e diminuir a angústia no momento da compra (*“até porque você procurar algo dá certa angústia e se essa angústia não é compensada com certa informação, você se frustra”*):

Acho que o atendimento te dá mais segurança em termos de encontrar o que quer. O camarada vai conseguir o que você precisa – isso é uma coisa boa porque perde menos tempo e fica menos angustiado. Até porque você procurar algo dá certa angústia e se essa angústia não é compensada com certa informação, você se frustra. O camarada aqui tem que saber o que está procurando... Outra coisa que acho fundamental é que as pessoas não ficam em cima de você perguntando se podem te ajudar. Quando eu quiser, eu vou procurar o atendente – é assim que tem funcionado! Não existe coisa mais inconveniente do que um camarada ficar atrás de você perguntando se pode te ajudar. Aqui, os camaradas estão a sua disposição – é só abordá-los pedindo orientação. [Entrevistado 42]

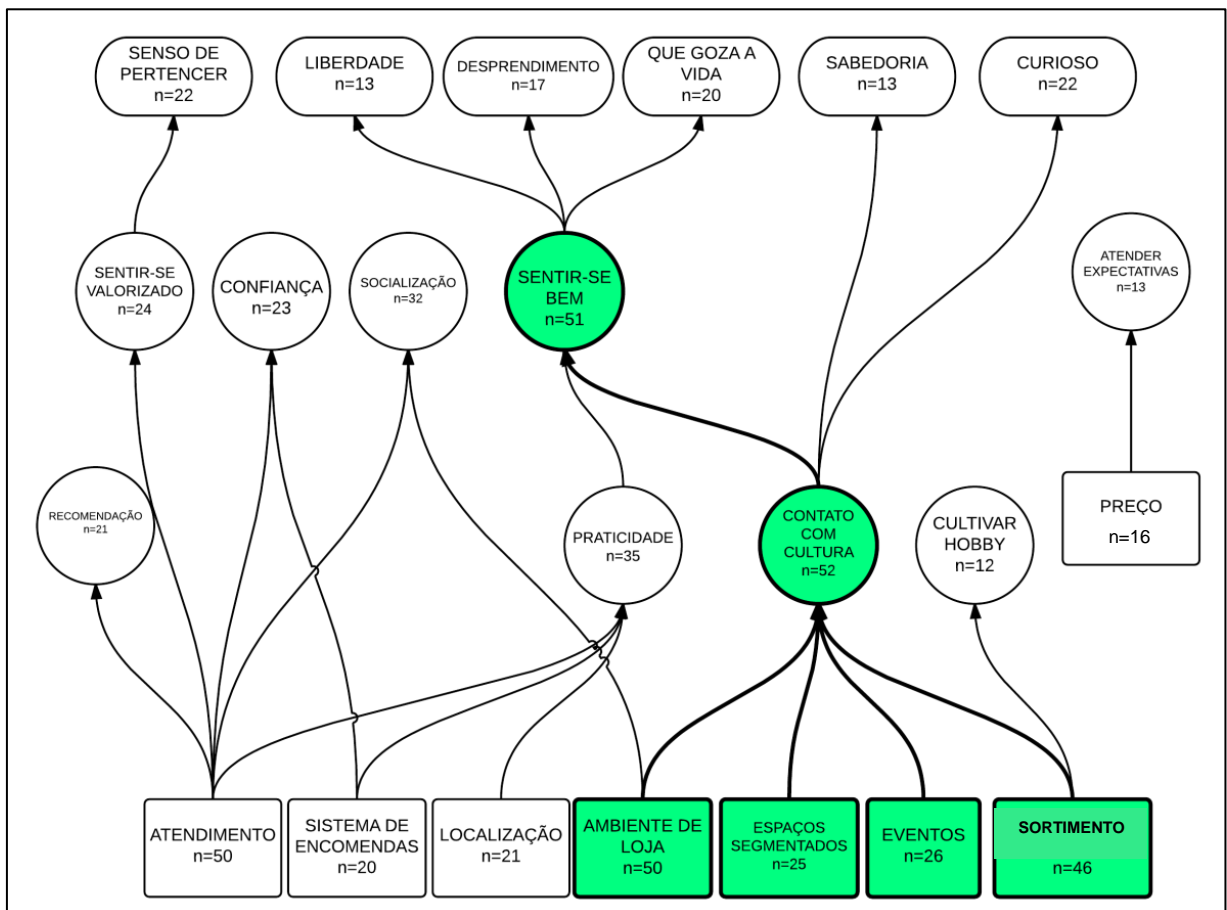
#### b) Sentir-se bem e contato com cultura

A consequência funcional **contato com cultura** – associada aos atributos ambiente de loja, espaços segmentados, eventos e sortimento (conforme abordado no tópico

4.4.2) – assim como a praticidade, está ligada à consequência psicossocial **sentir-se bem** (Figura 11) – neste caso, o contato com produtos e informações relacionadas à cultura gera um sentimento de bem estar no cliente.

O atributo **espaços segmentados**, por exemplo, facilita o **contato com cultura** (“esse tipo de espaço permite você folhear os livros”; “você vai lá, fuça, fuça, fuça e depois compra um folhetinho!”). Tal contato com cultura pode estar relacionado a conteúdos com o qual o cliente possui afinidade, contribuindo para que **se sinta bem**, em um ambiente familiar (“a parte de artes da livraria, para mim, é uma extensão do meu atelier”; “um espaço onde há uma afinidade muito grande”).

Figura 11 – Consequência funcional “contato com cultura” ligada à consequência psicossocial “sentir-se bem”



Fonte: Elaborado pelo autor

A parte de artes da livraria, para mim, é uma extensão do meu atelier. Você estende seu atelier para um espaço onde há uma afinidade muito grande. Acho importante para as pessoas também. Os livros são muito caros, então esse tipo de espaço permite você

folhear os livros. Então, você vai lá, fuça, fuça, fuça, e depois compra um folheto! [Entrevistado 33]

Já o **ambiente de loja**, por exemplo, ao englobar espaços propícios para leitura, promove o **contato com cultura** (“*acho fundamental ter a oportunidade de sentar e ler um livro*”). Entretanto, para que este contato com cultura faça com o que o cliente **sinta-se bem**, relaxado, é preciso pensar na adequação do espaço para que todos os clientes sintam-se à vontade e incluídos (“*andei reclamando porque aqui embaixo não tem assento para velho!*”; “*precisava ter um espaço para os velhinhos!*”; “*um negócio que encoraje pessoas de mais idade sentar, olhar seus livrinhos...*”). Por promover um espaço cultural, a livraria tem o poder de estimular o bem estar do cliente ao despertar nele um sentimento de inserção em um local elegante, cercado de coisas que fazem bem (“*a elegância é uma consequência natural de certas coisas*”; “*você vai a uma livraria e olha um livro de arte, toma um café – já é naturalmente algo elegante*”).

Eu andei reclamando. Reclamando porque aqui embaixo não tem assento para velho! Só tem aqueles pufes e se eu sentar em um daqueles não levanto! Precisava ter umas cadeiras para pessoas mais idosas etc. Acho fundamental ter a oportunidade de sentar e ler um livro. Mesmo que você não compre, pelo menos você se habitua a procurar com calma. É isso que te falei: a vantagem desta livraria é que não fica ninguém bufando na sua nuca perguntando: “posso te ajudar?”. Ali nos pufes está cheio de moleques sentado – pode ser que nenhum deles compre um livro, mas estão cultivando o hábito da leitura que não é geneticamente adquirido – é acumulado. Para a garotada é ótimo: eles leem, batem papo, deitam, dormem... Agora, precisava ter um espaço para os velhinhos! Não precisa colocar nome de “espaço da terceira idades”, nada disso, mas um negócio que encoraje pessoas de mais idade sentar, olhar seus livrinhos... O café ajuda muito também, mas está sempre cheio. [Entrevistado 42]

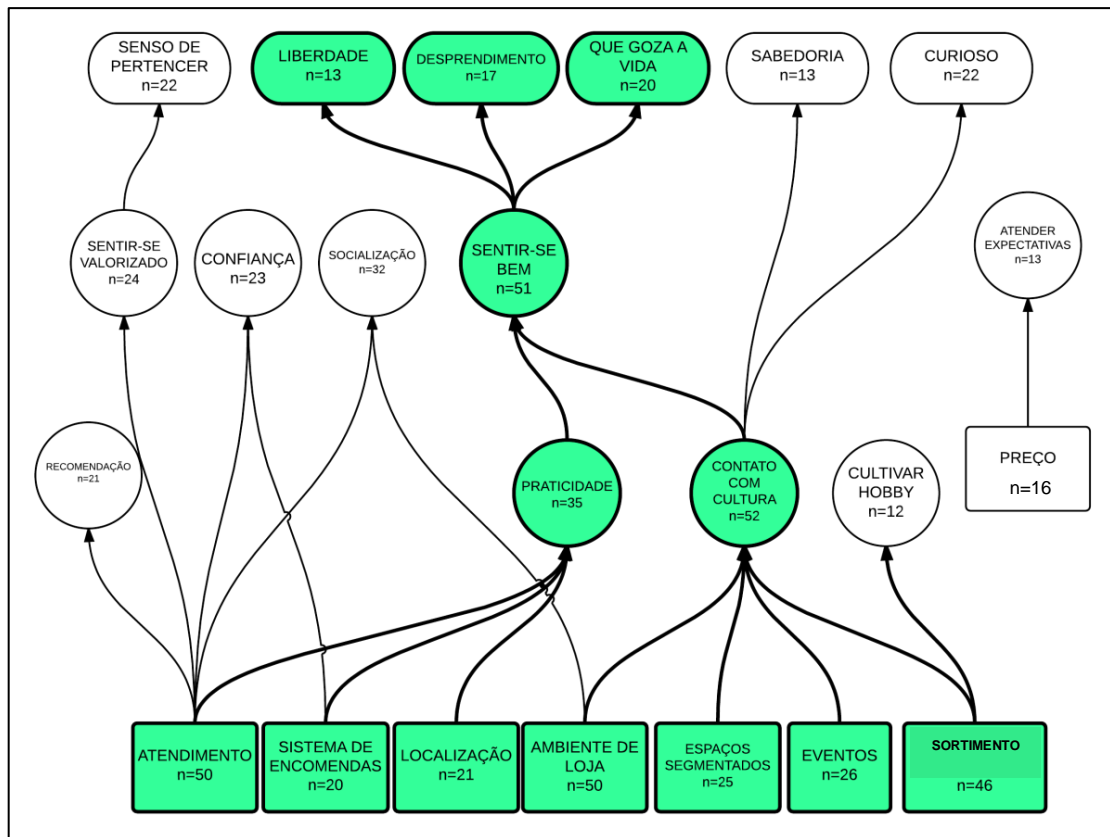
A gente não tem muita elegância hoje em dia. A gente trabalha, sai, vai ao cinema, a algum bar... E acho que elegância e cultura andam de mãos dadas. A elegância é uma consequência natural de certas coisas. Por exemplo, você vai a uma livraria e olha um livro de arte, toma um café – já é naturalmente algo elegante. Se a livraria tem um ar de elegância, você já entra e sente que está absorvendo a cultura. Pode entrar lá e comprar um gibi, mas a elegância te pegou, te enganou. [Entrevistado 21]

De acordo com Lipovestky (2007), o serviço focado na experiência do consumidor deve oferecer elementos capazes de causar emoção, ligação e afeto, uma vez que o consumidor busca cada vez mais o prazer da experiência pela experiência. A livraria, através de seus diversos atributos, permite que o cliente **sinta-se bem** no ambiente de loja. Tal consequência psicossocial evidencia que a experiência estimulada pela livraria faz com que o cliente sinta-se altamente relaxado, como se estivesse em uma extensão de sua casa, em um ambiente acolhedor – tal sensação, muitas vezes, desassocia a livraria a um serviço focado, unicamente, na venda de mercadorias.

#### **4.4.5 POR QUE SENTIR-SE BEM É IMPORTANTE PARA O CLIENTE? – COMPREENDENDO O SIGNIFICADO DOS VALORES PESSOAIS LIGADOS À CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL SENTIR-SE BEM**

De acordo com o HVM geral, três valores pessoais foram ligados diretamente à consequência psicossocial sentir-se bem: **liberdade, desprendimento/escapismo e que goza a vida** (Figura 12). De acordo com Schwartz (1992), o valor pessoal liberdade é definido como liberdade de ação e pensamento; desprendimento/escapismo representa o desprendimento de questões mundanas, e que goza a vida significa desfrutar de alimentos, sexo e lazer. Desta forma, a seguir, serão exemplificadas cadeias meios-fim a fim de demonstrar as inter-relações dos três valores pessoais com os demais elementos da cadeia.

Figura 12 – Valores pessoais ligados à consequência psicossocial “sentir-se bem”



Fonte: Elaborado pelo autor

- AMBIENTE DE LOJA → CONTATO COM CULTURA → SENTIR-SE BEM → QUE GOZA A VIDA

O **ambiente de loja**, conforme explorado nos tópicos 4.4.4b, está inter-relacionado às consequências **contato com cultura** e **sentir-se bem** por, respectivamente, proporcionar contato com conteúdos relacionados à cultura independentemente da compra, e por gerar relaxamento e sensação de “sentir-se em casa”. A importância de sentir-se bem está inter-relacionada ao valor pessoal **que goza a vida** – ou seja, é importante sentir-se bem no ambiente de loja para que ela cumpra o papel de lazer valorizado pelo cliente.

Atributo (ambiente) ← Pensando logicamente, acho que não deveria ter esses espaços para leitura porque a livraria é para comprar livros e ir embora. Só que esta livraria foi criada neste estilo para transformar a livraria como extensão da casa da pessoa ou em um lugar onde as pessoas possam ter um momento de lazer. Esta livraria tem a intenção de tirar a intelectualidade e o aspecto pedante da leitura e levar os livros para mais perto das pessoas para que elas possam realmente ter um tempo de lazer mais tranquilo ligado à temática do livro. Acho que isso acaba revolucionando o conceito de livraria – não fica tão na cara que aqui é um negócio, apesar de ser. [Entrevistado 10]

Consequência psicossocial (sentir-se bem) ←

Consequência funcional (contato com cultura) ←

Valor pessoal (que goza a vida) ←

▪ AMBIENTE DE LOJA → CONTATO COM CULTURA → SENTIR-SE BEM → DESPRENDIMENTO/ESCAPISMO

Além de inter-relacionada ao valor pessoal que goza a vida, a cadeia ambiente de loja → contato com cultura → sentir-se bem é importante para o **desprendimento/escapismo** – ou seja, para clientes que valorizam um momento nas suas vidas destinado a deligar-se de problemas mundanos relacionados ao trabalho e à vida pessoal como uma espécie de escapismo.

Atributo (ambiente de loja) ← Eu acho aqui um ambiente gostoso, um lugar para a gente se desligar. Você fica neste mundo, vendo coisas para comprar... É grande, gostoso, tem os sofás para você sentar... Sem contar que tem muita gente bonita. Acho gostoso o ar de ambiente meio cultural.

Consequência funcional (contato com cultura) ← Desligar que falo é você se desligar do seu trabalho, do seu corre-corre e ficar aqui procurando o que fazer. Dá para ler, ver livros, gravuras... Quando falo desligar é esta coisa de você poder ficar neste mundo de livros, tomar um café, batendo um papo com as pessoas... Minha vida hoje é muito estressante no trabalho e com o nenê e quatro cachorros em casa, em um apartamento. Então eu gosto dessa coisa de ficar sozinha. [Entrevistado 22]

Consequência psicossocial (sentir-se bem) ←

Valor pessoal (desprendimento/escapismo) ←

Atributo (ambiente de loja) ← Esta livraria, para mim, é mais do que uma livraria, é um espaço de lazer – não é só um lugar que vou para comprar. Eu fico em um computador o dia inteiro, então aqui eu tenho coisas boas, saio daquela coisa do computador. Aqui é leitura, mas consigo pegar no livro, ver as cores, não é aquela coisa igual à internet. Para quem sai do trabalho e vem em um lugar desses... – nossa! Aqui você tem um café, você encontra livros deliciosos que nunca imaginava que iria levar, um livrinho de bolso, uma pintura que você vê – isso tudo faz com que você tire aquela correria do dia-a-dia. Aqui tem essa coisa do aconchego – você sai daquela loucura de trabalho e você relaxa. Relaxa, faz boas compras... [Entrevistado 37]

Consequência psicossocial (sentir-se bem) ←

Consequência funcional (contato com cultura) ←

Valor pessoal (desprendimento/escapismo) ←

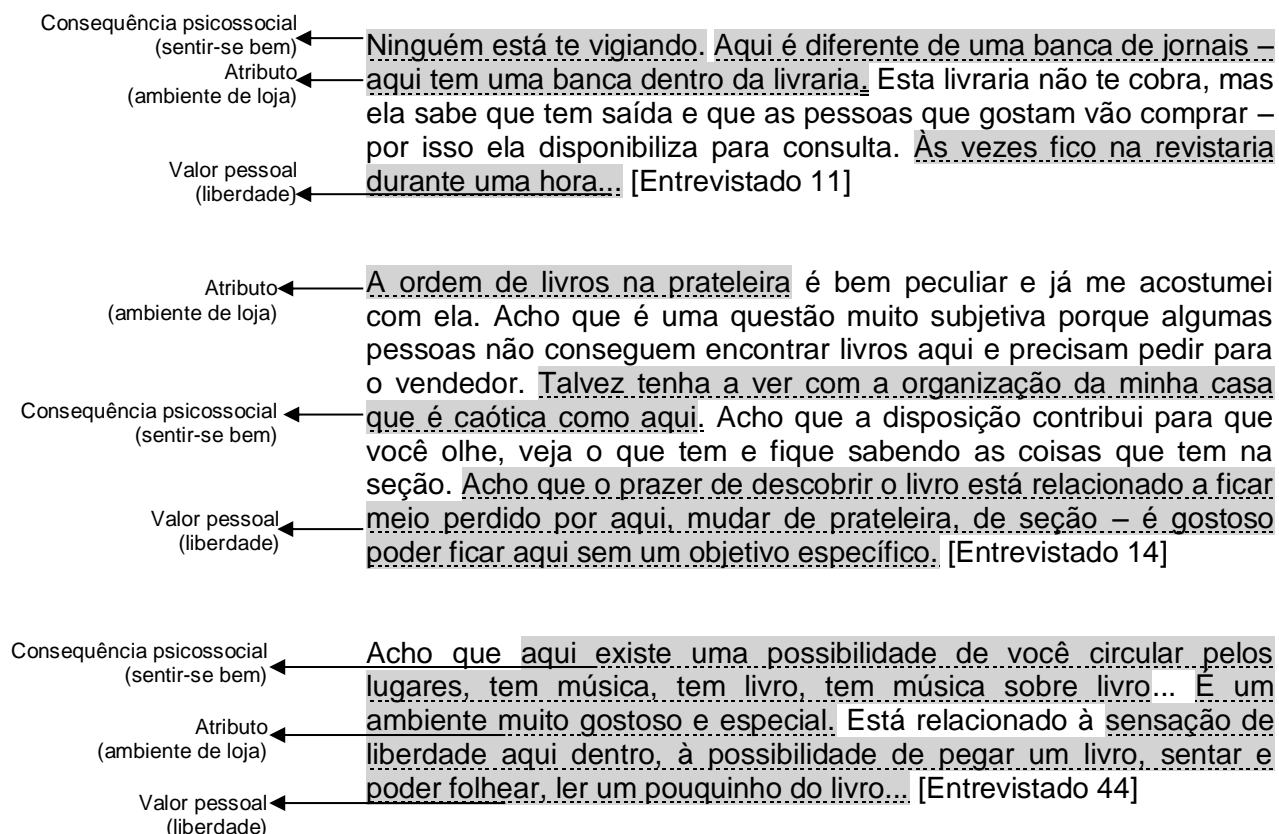
Consequência funcional (contato com cultura) ← No dia que vim aqui para comprar o livrinho que falei, não queria algo complicado, queria ver figuras, precisava de um livro como se fosse um agrado para mim. E foi um momento inesquecível porque precisava daquilo. Porque você está alimentando a sua alma. Acho que a sua alma pede alguma coisa... Sabe que eu acredito um pouco que as coisas acontecem de fato quando devem acontecer? É uma afirmação batida, mas que tem muito a ver. Alguns episódios da minha vida me marcaram em função do que eu fiz para esquecer um problema, por exemplo... Eu lembro que uma vez estava tão triste que fui sozinha ao cinema assistir a uma comédia. Dei muita risada e saí tão bem dali que foi o melhor remédio que poderia ter tomado na minha vida. Eu mesmo tirei uma lição disso: poderia ter tomado mil caminhos, mas fiz a coisa mais simples ou besta, mas que deu resultado. E aquele dia do livrinho foi a mesma coisa. Isso que estou falando, você alimentar sua alma. [Entrevistado 38]

Consequência psicossocial (sentir-se bem) ←

Valor pessoal (desprendimento/escapismo) ←

- AMBIENTE → SENTIR-SE BEM → LIBERDADE

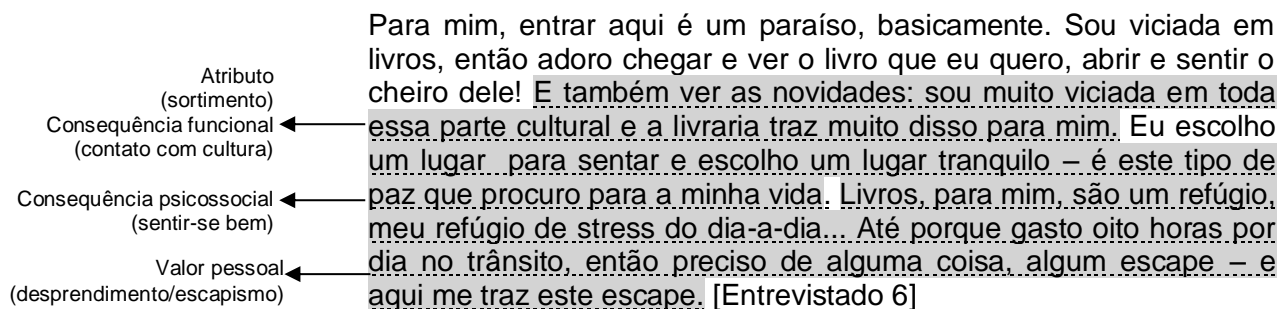
O **ambiente de loja** ligado diretamente à consequência psicossocial **sentir-se bem**, pode ainda ter sua importância para o cliente entendida sob a ótica do valor pessoal **liberdade** – é importante sentir-se bem no ambiente de loja porque o cliente valoriza a liberdade de ação e pensamento, ou seja, a liberdade para consultar produtos durante o tempo desejado e circular pela loja sem pressão.



- SORTIMENTO → CONTATO COM CULTURA → SENTIR-SE BEM →  
DESPRENDIMENTO/ESCAPISMO

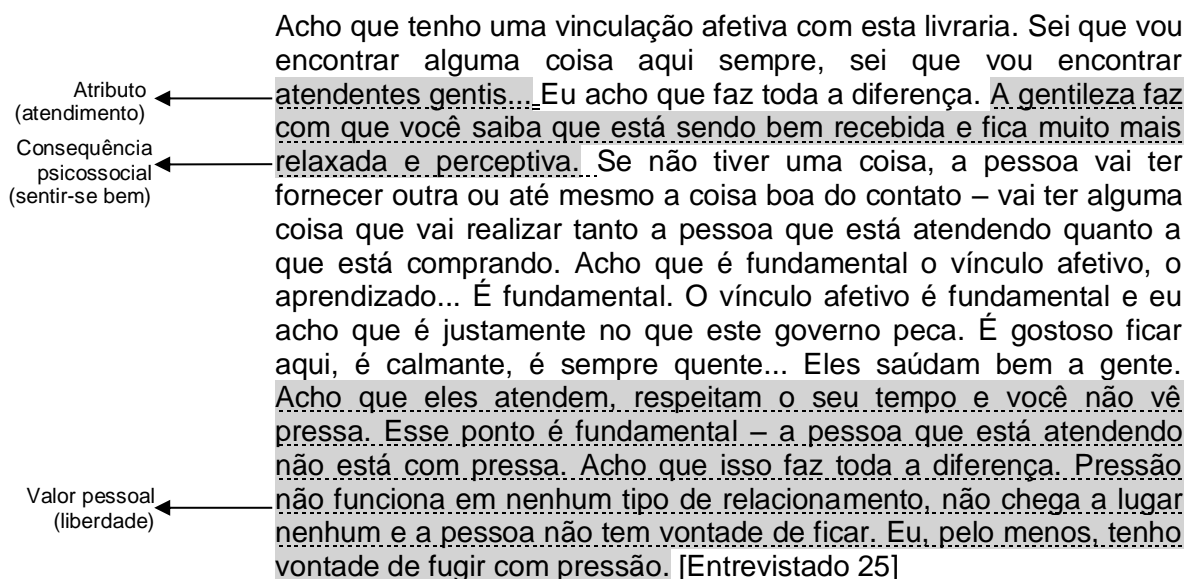
O **sortimento**, conforme explorado no tópico 4.4.4b, está inter-relacionado às consequências **contato com cultura** e **sentir-se bem** por, respectivamente, proporcionar contato com diversos títulos e conseqüentemente, gerar relaxamento e bem estar. A importância de sentir-se bem também está inter-relacionada ao valor pessoal **desprendimento/escapismo**:





▪ ATENDIMENTO → SENTIR-SE BEM → LIBERDADE

O valor pessoal **liberdade** pode ser observado, ainda, inter-relacionado à cadeia “atendimento – sentir-se bem”. Dessa forma, compreende-se que o atendente, ao respeitar o tempo do cliente e não pressioná-lo de qualquer maneira, contribui para que ele se sinta bem – neste sentido, a importância de sentir-se bem em relação a este tipo de atendimento reside no fato do cliente valorizar a liberdade de circular na loja e consultar produtos sem interferência forçada e insistente de terceiros:



**Sentir-se bem** é importante para os clientes da livraria, portando, porque são orientados a objetivos relacionados a **liberdade, desprendimento/escapismo, e gozar a vida**. Isso evidencia que uma mesma consequência psicossocial (sentir-se bem) pode estar relacionada a valores pessoais que possuem a dimensões diferentes de valores, embora não opostas. De acordo com os grupos de valores propostos por Schwartz (1992), **liberdade** está representada no valor básico autodeterminação, relacionado à independência de pensamento e de ação – tal

sensação de independência está ligada a sentir-se bem que, por sua vez, está ligada a atributos que fazem com que os clientes sintam-se livre no ambiente de loja (por exemplo, livre para circular no ambiente de loja sem ser insistentemente abordado por vendedores). O **desprendimento/escapismo** pertence ao grupo de valor básico espiritualidade que tem como meta transcender a realidade diária – ou seja, é importante sentir-se bem porque os clientes possuem motivações orientadas a escapar de suas realidades repletas de cobranças e exigências em seus trabalhos e vidas pessoais. **Que goza a vida** pertence ao grupo de valor básico hedonismo, representando aqueles clientes que buscam prazer e gratificação sensual para si mesmo – ou seja, clientes que buscam a livraria como opção de lazer e que apreciam atributos relacionados ao divertimento, capazes de gerar sentimento de relaxamento.

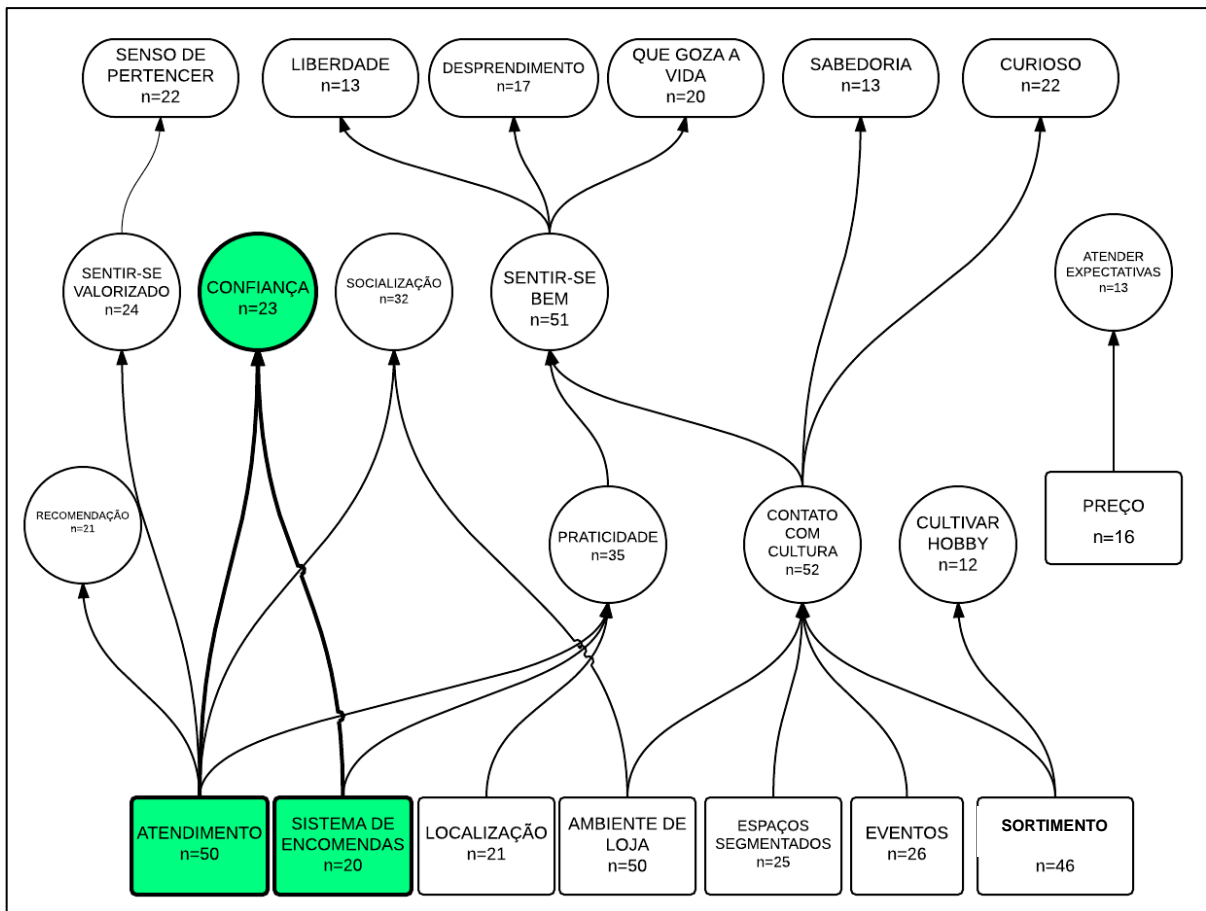
#### **4.4.6 CONFIANÇA (CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL) – “QUALQUER PROBLEMA QUE EU TIVER, ELE VAI TERMINAR BEM”**

A consequência psicossocial **confiança** foi mencionada 23 vezes no HVM geral. **Confiança** está relacionada ao sentimento de confiança do cliente em relação ao serviço prestado – pode estar aplicada à qualidade dos produtos, à seriedade dos funcionários, à certeza de que o produto será entregue conforme prometido e na data combinada. Observa-se que confiança está ligada aos atributos **atendimento** e **sistema de encomendas** (Figura 13).

##### a) Confiança e atendimento

A consequência psicossocial **confiança** está ligada ao atributo **atendimento**. Isso quer dizer que, para o cliente, a relação com o atendente é importante por gerar confiança no serviço prestado, contribuindo assim para sua experiência. Nos discursos dos entrevistados, é possível identificar passagens como “*sei que aqui tenho parceiros e que fazem de tudo para me auxiliar*” e “*infinidamente, qualquer problema que eu tiver, ele vai terminar bem – é esta a segurança que eu tenho aqui*”.

Figura 13 – Atributos ligados à consequência psicossocial “confiança”



Fonte: Elaborado pelo autor

Eu sei que aqui tenho parceiros que fazem de tudo para me auxiliar. É como quando eu compro remédios na drogaria. Para mim, esta livraria é uma referência. E a mãe do atual dono começou fazendo aluguel de revistas alemãs, e meus pais utilizavam esse serviço. Depois que esta livraria foi criada e tudo mais – então, eu também tinha essa referência. [Entrevistado 49]

Esta questão de segurança é muito importante porque você vai a um lugar e as pessoas têm certeza do que estão falando para você. A segurança, para mim, é o seguinte: eu tenho certeza de que vai terminar bem, de que eu não vou ter problema e que se eu tiver um problema, ele vai terminar bem de novo. Infinitamente, qualquer problema que eu tiver, ele vai terminar bem – é esta a segurança que eu tenho aqui. [Entrevistado 23]

## b) Confiança e sistema de encomendas

Além do atendimento, a **confiança** está ligada ao atributo **sistema de encomendas**. A confiança pode explicar a preferência do cliente pelo sistema tradicional de encomendas, evitando alternativas como compras *online* que oferecem um contato mais distante entre o consumidor e o prestador de serviços (“*você encomenda, pode até demorar, mas o importante é que você chega aqui e é atendido – há todo um ritual*”; “*já comprei bastante coisa pela Amazon e nunca tive problema, mas aqui tem o fato de vir à loja física, de falar com a pessoa – sou de outra geração*”).

Me sinto melhor fazendo assim [encomendas através da loja]. Por exemplo, posso comprar pela Amazon, mas aquilo não tem o sabor do presente inesperado. Aqui, você encomenda, pode até demorar, mas o importante é que você chega aqui e é atendido – há todo um ritual. E eu gosto disso. É como falei, não gosto de pagar conta no caixa automático – prefiro ir ao caixa porque lá, pelo menos, você ouve um “muito obrigado/bom dia/volte sempre”. Mesmo na hora de encomendar por telefone, gosto desse contato. Até mesmo quando vão comprar *ebooks*, sugiro que comprem na loja porque, pelo menos, é confiável, você tem certeza... [Entrevistado 42]

Eu adoro [o sistema de encomendas]! Oitenta por cento do que leio são livros em inglês ou espanhol, então eu encomendo aqui... Já comprei bastante coisa pela Amazon e nunca tive problema, mas aqui tem o fato de vir à loja física, de falar com a pessoa – sou de uma outra geração, então isso para mim é importante, é uma outra experiência. [Entrevistado 33]

Mais uma vez, por serem atributos que compartilham muitas semelhanças por refletirem os padrões de conduta adotados pela livraria (ver tópico 4.4.1b), **atendimento** e **sistema de encomendas** estão ligados a uma mesma consequência funcional – a **confiança**. Compreende-se que confiança é uma consequência importante por ser algo construído através das relações estabelecidas entre a livraria e o cliente, sendo um fator-chave que influencia a experiência do cliente, uma vez que não pode ser encontrada em livrarias concorrentes com facilidade, em um primeiro momento.

#### 4.4.7 SOCIALIZAÇÃO (CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL) – “A VIBRAÇÃO DAS PESSOAS QUE FREQUENTAM A LIVRARIA É MUITO BOA”

A consequência psicossocial **socialização** foi mencionada 32 vezes no HVM geral. **Socialização** está relacionada à socialização de clientes com os demais frequentadores da livraria. Tal socialização pode acontecer com pessoas próximas como amigos, namorados e familiares ou com desconhecidos com interesses comuns encontrados no ambiente da livraria. Inclui ainda os vínculos criados entre funcionários e clientes que resulta em relacionamentos mais próximos, e a troca de conhecimento possibilitada por conversas e demais interações entre funcionários e clientes que proporcionam a troca de experiências de vida e gostos pessoais. Observa-se que socialização está ligada aos atributos **atendimento** e **ambiente de loja** (Figura 14).

##### a) Socialização e atendimento

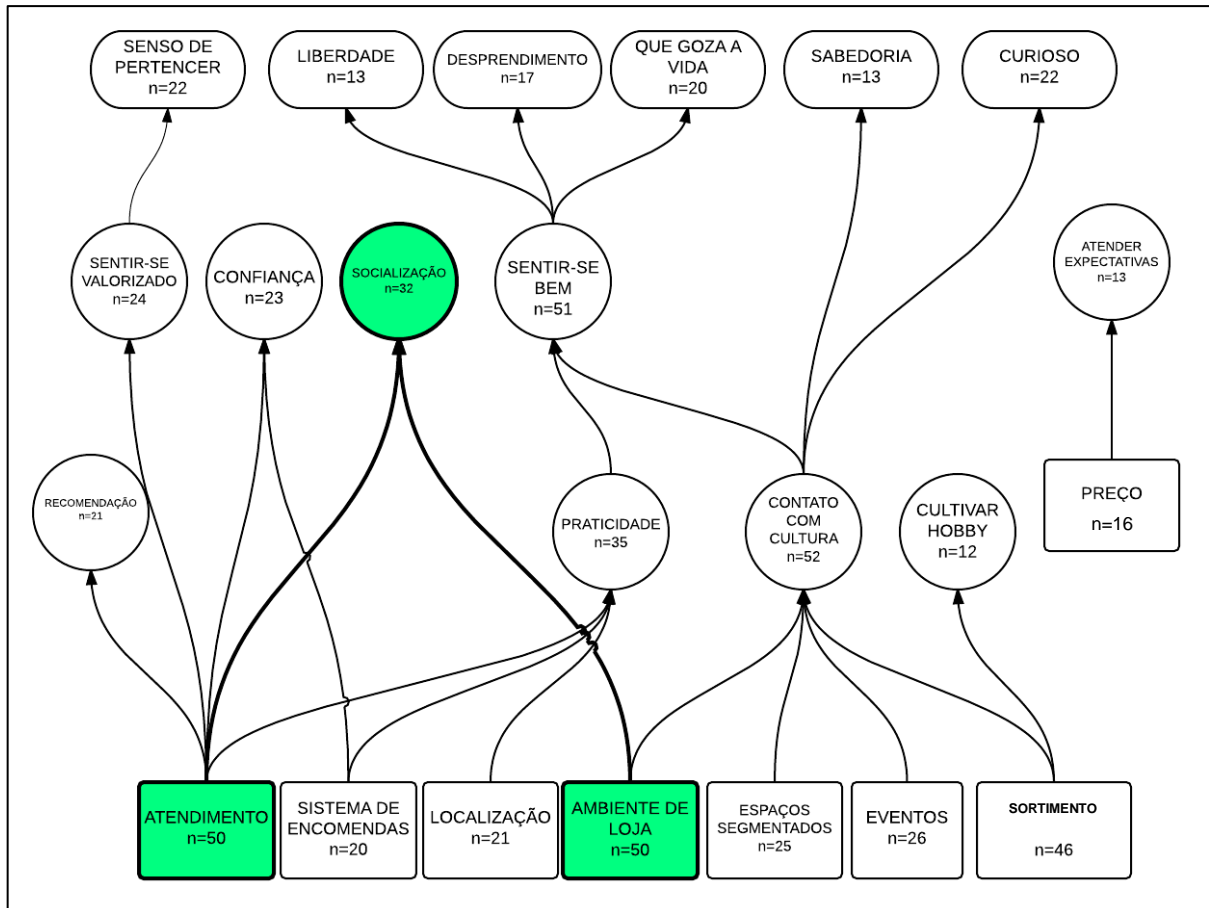
A ligação entre o atributo **atendimento** e a consequência psicossocial **socialização** permite compreender que a importância do atendimento nem sempre está ligada a questões estritamente práticas, uma vez que também é considerado importante por sua função socializadora, de troca (*“liguei e falei com o atendente – ele foi tranquilo, hiper carinhoso – falou ‘que legal, você vai comprar essa revista!’”; “existe um contato diferente do atendente com você – é como se fosse uma troca de interesse”, sabe?”; “a gente conversa, bate um papo, eles dão indicações”*).

Eu peguei amizade [com os vendedores], dentro desse período todo que eu frequento aqui. Eu adoro a simplicidade deles, o comprometimento deles – isso para mim é fundamental em qualquer lugar que você vai para consumir alguma coisa. Você tende a perceber que o atendimento faz você voltar. E aqui é o caso. Acabei pegando amizade com vários – a gente conversa, bate um papo, eles dão indicações. Acho que o mais legal também é o fato e eles não terem somente o intuito de vender. [Entrevistado 1]

Nunca fui deixado na mão por um funcionário desta livraria. Indo à loja pessoalmente ou por contato telefônico, sempre fui muito bem atendido. Um dos últimos casos que tive, foi que estava procurando uma revista, a Mojo do mês passado, e aí liguei e falei com o atendente – ele foi tranquilo, hiper carinhoso – falou “que legal, você

vai comprar essa revista!”. Existe um contato diferente do atendente com você – é como se fosse uma troca de interesse, sabe? Se você chega para o atendente e fala que gosta de tal CD, ele vai conversar e não simplesmente falar – “toma!”. Ele vai falar: “que legal, você também vai gostar disso...”. Não é um atendimento básico, é um atendimento além. [Entrevistado 28]

Figura 14 – Atributos ligados à consequência psicossocial “socialização”



Fonte: Elaborado pelo autor

#### b) Socialização e ambiente de loja

A importância do atributo **ambiente de loja** para o cliente também é considerado sob a ótica da **socialização**. Isso acontece devido à proposta das instalações de incluir espaços propícios para a socialização com conhecidos e demais frequentadores da livraria (“*não me ocorre nenhum outro lugar tão agradável para encontrar um amigo durante o dia*”). Destaca-se ainda a função socializadora do ambiente em relação à sua diversidade, ou seja, o ambiente de loja permite a convivência de indivíduos pertencentes a tribos diversas no mesmo local, unidas pelo gosto por cultura (“*teve uma vez que vim e tinha uma pessoa de dread, mais*”).

*hippie*”; “encontro gente de tudo quanto é estilo aqui, é muito legal para aprender – acho que aprender é muito importante”. “eu acho que quem frequente este ambiente não é careta, é gente que tem mente aberta, mais cosmopolita”):

Às vezes marco encontros no café com amigos, bate papo na volta de uma viagem – já marquei muitos encontros aqui. Os encontros são importantes porque é muito agradável encontrar alguém em uma livraria. Não me ocorre nenhum outro lugar tão agradável para encontrar um amigo durante o dia. Claro, à noite você vai ao restaurante, mas encontrar aqui no meio da livraria, tomar um café e colocar as ideias em dia é ideal. [Entrevistado 4]

Não tem uma livraria tão grande com a diversidade que tem aqui. A gente marca de se encontrar em São Bernardo e vir para cá. Normalmente para ver um filme, ler livros, ver preços de DVDs e séries, fazer uma pilha de livros que quer e não quer... Meus melhores amigos que leem vêm para cá comigo. [Entrevistado 6]

O meu namorado é designer gráfico – se ele não tivesse esse gosto, seria impossível transferir algo para ele em relação à cultura, mas ele já tinha essa semente e fui levando de pouquinho a pouquinho. Além disso, é bom ter algo para conversar e é algo que aproxima. Agora este é um programa que fazemos juntos, cada um compra um livro... [Entrevistado 21]

Sempre que venho aqui, tem muita gente que deve ser o pessoal mais *business*, lá em cima... Já aqui embaixo é o pessoal mais novo. Venho aqui nos finais de semana e tem bastante *teenager* para comprar livros, Crepúsculo, essas coisas... Encontro gente de todas as tribos aqui. Teve uma vez que vim e tinha uma pessoa de dread, mais hippie... Encontro gente de tudo quanto é estilo aqui, é muito legal para aprender. Acho que aprender é muito importante. [Entrevistado 23]

Acho gostoso você estar em um ambiente com gente procurando livros, gente ouvindo música, gente descolada... Eu acho que quem frequenta este ambiente não é careta, é gente que tem mente aberta, mais cosmopolita. Acho que faz bem olhar a pessoa, não só de beleza física, mas o jeito [...] Acho que faz bem ver de tudo quanto é coisa. [Entrevistado 22]

Gente que gosta de livro é mais ou menos como gente que gosta de animal – são afinidades. Para mim, é reconfortante saber que essas pessoas existem e estão lá – você se sente seguro, você se sente bem por estar em uma onda semelhante. A vibração das pessoas que frequentam a livraria é muito boa. [Entrevistado 29]

As ligações **atendimento**→**socialização** e **ambiente de loja**→**socialização** são consistentes com as ideias de que consumidores desejam estabelecer interações sociais fora de casa com pessoas que compartilham interesses comuns (Tauber, 1972); “consumidores de relacionamento” frequentemente descrevem seus atendentes e prestadores de serviço como amigos (Beatty et al., 1996; Gwinner et al., 1998); e interações de relacionamento podem preencher necessidade emocionais e psicológicas do consumidor (Bitner, 1995). Assim, compreende-se que tanto os atendentes quanto o ambiente de loja contribuem para a necessidade do cliente de **socialização** que está contida entre os elementos que influenciam a experiência de compra (Granot et al., 2010).

#### 4.4.8 RECOMENDAÇÃO (CONSEQUÊNCIA FUNCIONAL) – “ATENDER E ENTENDER TUDO O QUE VOCÊ PEDE”

##### a) Recomendação e atendimento

A **recomendação**, consequência funcional citada 21 vezes no HVM geral, está ligada ao atributo **atendimento** (Figura 15). Isso quer dizer que, apesar de apreciar a independência no ambiente de loja proporcionada por um atendimento menos agressivo, os clientes ainda consideram importante recomendações fornecidas por atendentes (*“antigamente, existiam livrarias pequenas, em um tempo em que as pessoas tinham acesso e conheciam todos os títulos que vendiam – eles conseguiam te atender e entender tudo o que você pedia”*), principalmente aquelas relacionadas a seus gostos pessoais para que conheçam novos produtos ou para que encontrem alternativas quando um produto desejado não é encontrado na loja (*“já pedi dicas e gostei muito do livro que li, já foi para presentear também e a pessoa gostou muito do presente”; “encontramos uma vendedora que perguntou nosso gosto e indicou um filme na mesma linha do que eu procurava e acabei levando dois ou três”; “as indicações são sempre boas”*):

Antigamente, existiam livrarias pequenas, em um tempo em que as pessoas tinham acesso e conheciam todos os títulos que vendiam. Então, eles conseguiam te atender e entender tudo o que você pedia. É uma delícia isso! Se você pega uma pessoa que te atende assim, vai procurar sempre aquela pessoa. Esta livraria não tem como fazer



isso porque é muito grande, mas os atendentes procuram te atender. Quando acontece de alguém não saber o que pergunto, ele vai procurar ou vai me indicar para alguém que sabe. Isso é bom. É bom pedir algo leve para ler nas férias e receber recomendações do que você quer. [Entrevistado 20]

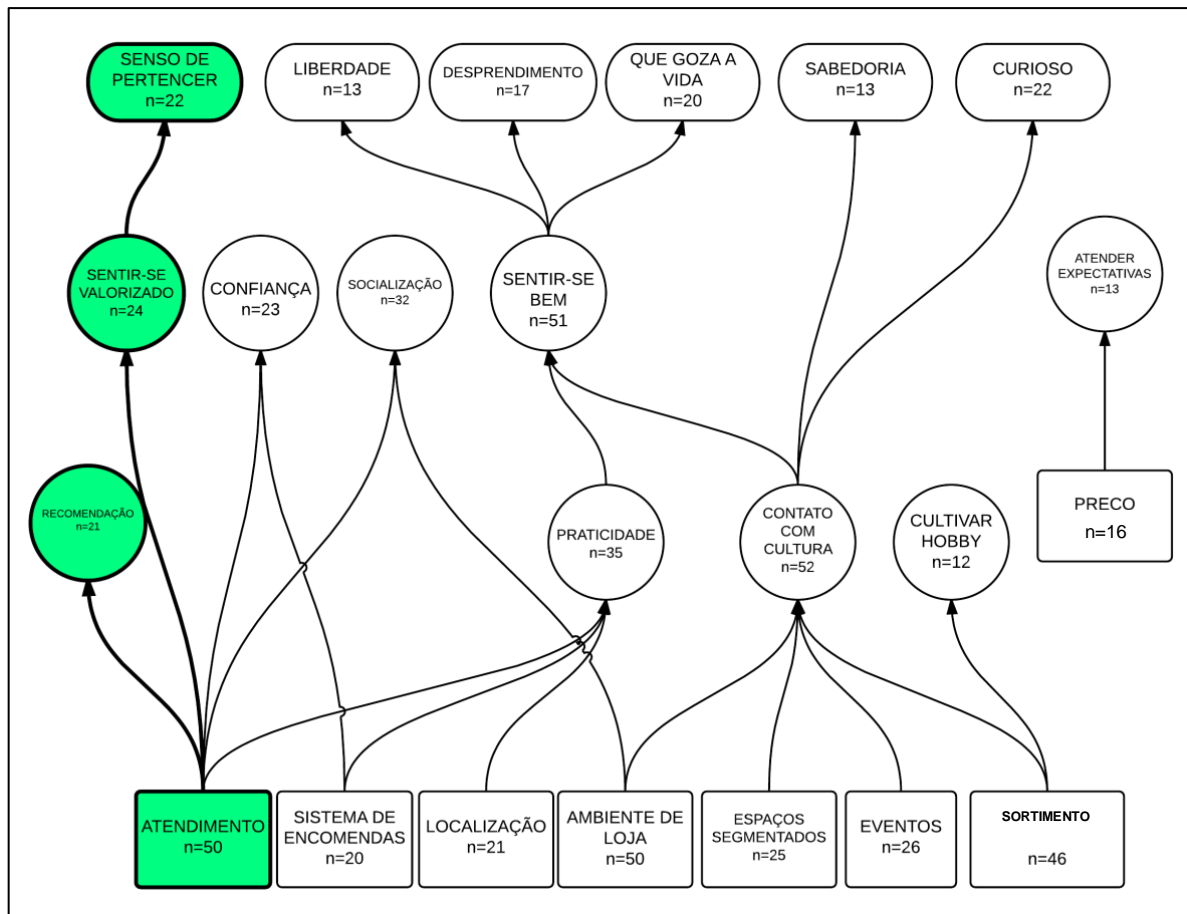
Sempre fui muito bem atendido na seção de literatura – o pessoal dá dicas! Às vezes você tem medo de perguntar, mas a pessoa sempre sabe do assunto que está procurando. Não sei qual é o pré-requisito para uma pessoa trabalhar aqui na parte de literatura, mas acho que ela deve gostar, pois este é o diferencial desta livraria – as pessoas tem conhecimento do que estão vendendo. Já pedi dicas e gostei muito do livro que li, já foi para presentear também e a pessoa gostou muito do presente. Então, essa relação é muito importante – relação que não tenho em outras livrarias pela falta de conhecimento de quem me atende. [Entrevistado 11]

Recentemente encontramos uma vendedora que perguntou nosso gosto e indicou um filme na mesma linha do que eu procurava e acabei levando dois ou três. Você via que ela entendia do assunto e gostava daquilo que estava fazendo - faz toda a diferença. Se você pegar um balconista de livraria - você está ali e é um estorno pra ele - e vai perguntar uma coisa, nem pesquisar no Google sabe. Não dá, e já fui a alguns lugares no centro que me desanimam. Acabo vindo aqui. Acho que isso está relacionado a qualquer atividade humana, econômica ou não. Encontrar com pessoas que gostam do que fazem, faz toda a diferença. [Entrevistado 19]

Quando eu peço indicações, as indicações são sempre boas. Eles são muito atenciosos e as indicações são boas. E eles são sempre jovens. Isso é algo que chama atenção. E eles são sempre assim: não chegam a ser brincalhões, mas eles são leves, têm esse espírito leve. São treinados pra isso. [Entrevistado 55]

A ligação **atendimento**→**recomendação** ressalta, mais uma vez, a importância do atributo **atendimento** na experiência de compra. A relevância das recomendações pode ser apontada por diversos motivos: diversos varejistas oferecem recomendações como parte integral de sua comunicação com o consumidor (Baier e Stüber 2010; Shankar et al. 2011); é comum que até mesmo clientes com muito conhecimento, eventualmente, sejam confrontados com opções de compras e situações desconhecidas e, assim, utilizem recomendações (Dodd et al. ,2005); consumidores tendem a comprar os produtos recomendados (Baier e Stüber 2010; Senecal e Nantel 2004).

Figura 15 – Consequências ligadas ao atributo “atendimento”



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4.9 SENTIR-SE VALORIZADO (CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL) – “ELES SABEM COM QUEM ESTÃO LIDANDO

**Sentir-se valorizado**, consequência psicossocial citada 24 vezes no HVM geral, corresponde a sentir-se valorizado, especial, bem cuidado e respeitado enquanto cliente. Está ligada ao atributo **atendimento** (Figura 15) – tal inter-relação implica que o atendimento, qualificado e acolhedor, contribui para que o cliente sinta-se valorizado, uma vez que o foco não é unicamente na venda, mas na satisfação do cliente e na criação de uma experiência positiva (“*todo mundo é sempre muito simpático comigo*”; “*você vê que é um pessoal bem escalado, não é assim ‘venda livros’, mas ‘dê uma atenção diferenciada ao cliente’*”).

Os atendentes são muito solícitos. E não são meros atendentes – são atendentes que conhecem a área que estão. Você vê que é um pessoal bem escalado, não é assim “venda livros”, mas “dê uma

atenção diferenciada ao cliente” que eu acho que é o cerne desta livraria. Esse seria o meu ponto do atendimento personalizado... Eu vejo como “eles sabem com quem estão lidando”. Eles têm essa preocupação de saber com quem estão lidando e gera uma relação de confiança... Até porque você não está indo lá e comprando um livro “pepino”. [Entrevistado 17]

Eu acho que existe o cadastro de clientes nesta livraria, o que já proporciona essa proximidade pelo meu histórico de compras – isto mostra que tem um acompanhamento de perto comigo, eu me sinto segura em vir aqui. Quando venho aqui, todo mundo é sempre muito simpático comigo, me atendem rápido na medida do possível porque às vezes tenho que procurar atendente... Não sei, acho que o ponto principal é a simpatia. Nunca vim aqui e o atendimento deixou a desejar. Isso é o principal que me faz voltar aqui, a forma que sou atendida e acolhida. [Entrevistado 23]

A ligação **atendimento** → **sentir-se valorizado**, novamente, evidencia a importância do papel do atendimento no desenvolvimento de uma consequência psicossocial que contribui para que o cliente sinta-se importante para a livraria, aumentando sua experiência de compra.

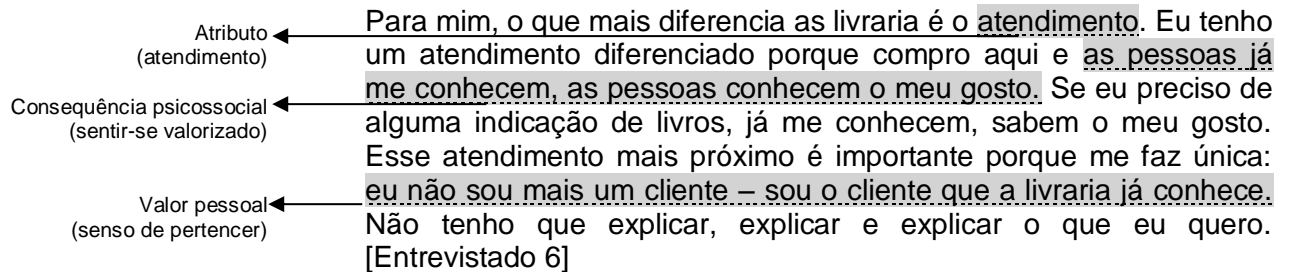
#### **4.4.10 POR QUE SENTIR-SE VALORIZADO É IMPORTANTE PARA O CLIENTE? – COMPREENDENDO O SIGNIFICADO DO VALOR PESSOAL LIGADO À CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL SENTIR-SE VALORIZADO**

De acordo com o HVM geral, o valor pessoal **senso de pertencer** está inter-relacionado à consequência psicossocial sentir-se valorizado (Figura 17). De acordo com Schwartz (1992), o valor pessoal senso de pertencer é definido como “sentimento de que os outros se importam comigo”. A seguir, serão exemplificadas cadeias meios-fim a fim de demonstrar as inter-relações do valor pessoal senso de pertencer com os demais elementos da cadeia.

- **ATENDIMENTO → SENTIR-SE VALORIZADO → SENSO DE PERTENCER**

O **atendimento**, conforme explorado no tópico 4.4.9, está inter-relacionado com a consequência psicossocial **sentir-se valorizado**. Neste sentido, o cliente considera importante sentir-se valorizado pelo atendimento por gerar o sentimento de que os funcionários se importam com ele, ou seja, por fazer com que sintam que não representa apenas mais um cliente para a livraria, que se sintam importantes, (“e/le

*ficou horas comigo tentando achar o livro e no fim levei um livrinho de 20 reais – vou lembrar disso pra sempre!”) e que, de fato, **pertence** ao ambiente em que está inserido (“*eu não sou mais um cliente – sou o cliente que a livraria já conhece*”).*



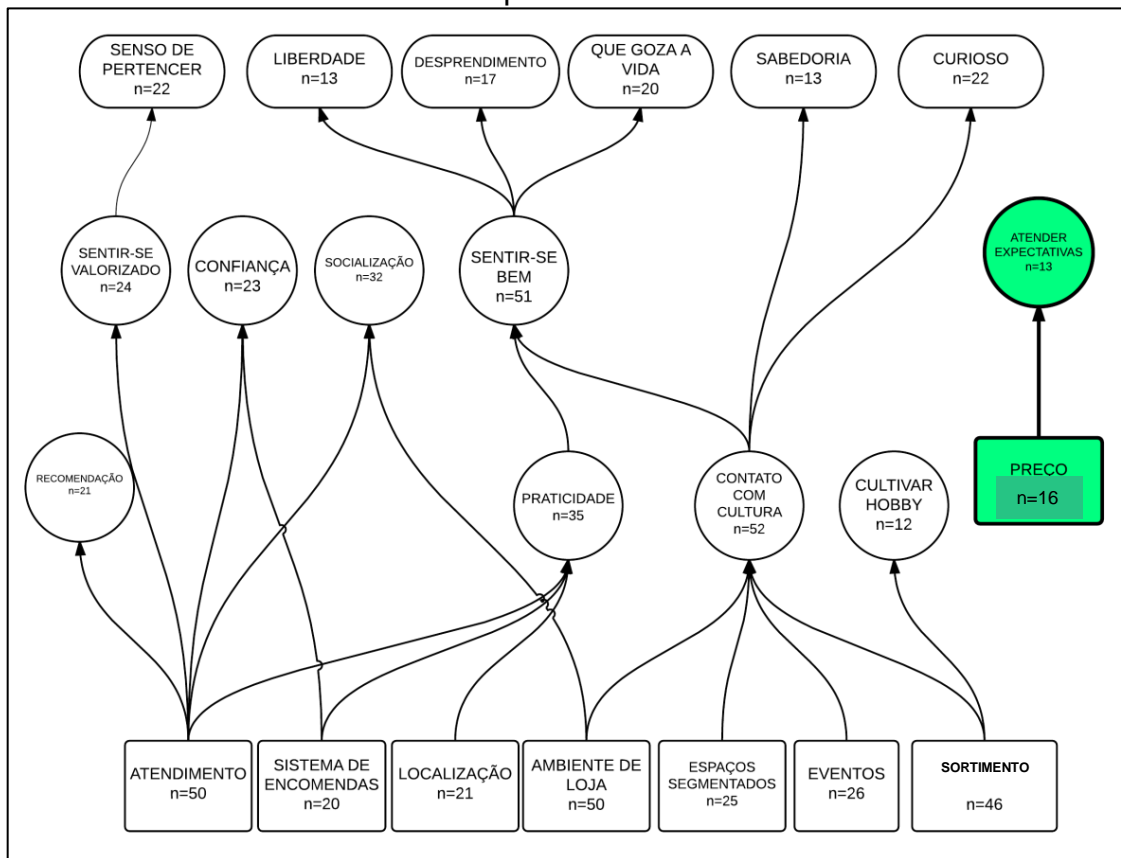
De acordo com Schwarz (1992), o valor pessoal **senso de pertencer** está inserido no valor básico segurança – ou seja, o cliente da livraria possui objetivos motivacionais voltados à segurança, harmonia e estabilidade das relações e do *self*, evidenciando, mais uma vez, a necessidade de um atendimento personalizado que faça com que o cliente sinta-se importante.

#### 4.4.11 ATENDER EXPECTATIVAS (CONSEQUÊNCIA PSICOSSOCIAL) – “FAÇO PESQUISA DE PREÇO, EM PRIMEIRO LUGAR”

A consequência psicossocial **atender expectativas**, citada 13 vezes no HVM geral, está ligada ao atributo **preço** (Figura 16). Através dos discursos dos entrevistados, foi possível compreender que eles possuem expectativa em relação ao preço que é atendida quando gera a sensação de que a melhor decisão de aquisição de produtos foi feita com base no preço. Dessa forma, observa-se que os clientes costumam pesquisar preços em outras livrarias, sobretudo com o auxílio de buscadores de preço *online* (“*comparo o preço trazendo da Amazon e comprando aqui porque uma vez eu paguei 100 reais nesta livraria e meu aluno pagou 15 dólares na Amazon pelo mesmo livro*”; “*eu faço pesquisa de preço, em primeiro lugar – vou ao Buscapé, ferramenta que busca/compara preços*”) e que sentem falta dos valores mais acessíveis encontrados no passado (“*sinto saudades da época que a gente conseguia comprar livros por 12 reais*”; “*ando ‘rosnando’ porque os livros que pagava no máximo 20 reais subiram para 27*”). O cliente, buscando atender às suas

expectativas em relação ao preço, passa a adotar alternativas, como a compra *online* (incluindo sebos virtuais) e aquisição de *ebooks* (“*se tem online, eu peço online*”; “*se não tiver uma versão eletrônica, aí esta livraria é a minha primeira opção – hoje em dia é assim*”; “*se tratando de títulos mais raros, eu não penso duas vezes: eu vou primeiro para a Estante Virtual*”):

Figura 16 – Relação entre o atributo “preço” e a consequência psicossocial “atender expectativas”



Fonte: Elaborado pelo autor

Eu sinto saudades da época que a gente conseguia comprar livros por 12 reais. Não sei se podem fazer algo em relação a isso, mas como falei comprei as obras completas do Shakespeare por 12 reais! Até achei que estava errado o preço. E vários outros livros, como as obras completas da Jane Austen por 15 reais, mas foi-se o tempo que conseguíamos fazer isso. [Entrevistado 21]

Se não tiver uma versão eletrônica, aí esta livraria é a minha primeira opção. Hoje em dia é assim. Eu comprava muito aqui quando eu não tinha o hábito de livro eletrônico, aí eu comparo o preço trazendo da Amazon e comprando aqui porque uma vez eu paguei R\$100 nesta livraria e meu aluno pagou USD15 na Amazon pelo mesmo livro. [Entrevistado 47]

Costumo recorrer aos sebos, mas depende do meu orçamento. O sebo também tem livros novos. E às vezes eles cobram algo como R\$5 mais barato, mas na hora de pagar o frete dá no mesmo que comprar numa livraria como aqui. Mas, se tratando de títulos mais raros, eu não penso duas vezes: eu vou primeiro para a Estante Virtual. Agora, editoras universitárias têm um espaço maior, mas há títulos de editoras mais afastadas que são muito mais difíceis de encontrar. Agora, no sebo virtual é mais fácil... [Entrevistado 45]

Eu faço pesquisa de preço, em primeiro lugar. Aí eu vou ao Buscapé – se tem *online*, eu peço *online*. A compra do livro na loja física é mais se alguém me indicou na hora, mas se eu estou em casa e vejo um livro, aí eu faço pesquisa. Principalmente livros mais caros de tecnologia, aí faz diferença. [Entrevistado 48]

Dado que o dólar deu um disparado, ando “rosnando” porque os livros que pagava no máximo 20 reais subiram para 27 e não sou uma cliente que compra apenas um livro. Leio muito rápido... [Entrevistado 15]

Hoje, a competição é muito mais intensa porque temos a Amazon. Assim, antes da compra, fazemos uma prospecção na rede para ver os preços das coisas. Uma coisa que esta livraria ainda faz é trazer lançamentos recentes com o preço competitivo até com a Amazon. Convertendo em reais, vale a pena comprar aqui. É uma pena que não haja isto com determinadas revistas. Seria legal se conseguissem vender alguns itens com um preço melhor. [Entrevistado 12]

De acordo com Grewal et al. (2009), a sobrevivência do varejo em seu ambiente competitivo depende de estratégias que vão além de preços baixos. O **preço** é um dos fatores que cria a experiência do consumidor e que pode ser controlado pelo varejista (Verhoef et al. 2009). No caso da livraria, compreende-se que, de fato, são adotadas estratégias voltadas à experiência do cliente que acabam desassociando-a de um serviço voltado unicamente ao lucro. Assim, clientes têm a livraria como uma opção para cumprir diversos objetivos relacionados a lazer, escapismo, curiosidade etc. Entretanto, ainda que a combinação de atributos, no geral, contribua para a criação de uma experiência positiva para os clientes da livraria, percebe-se que tal experiência não é suficiente para que o preço dos produtos seja desconsiderado ou não priorizado ao efetuar uma compra – é necessário que o preço **atenda às expectativas** do cliente.

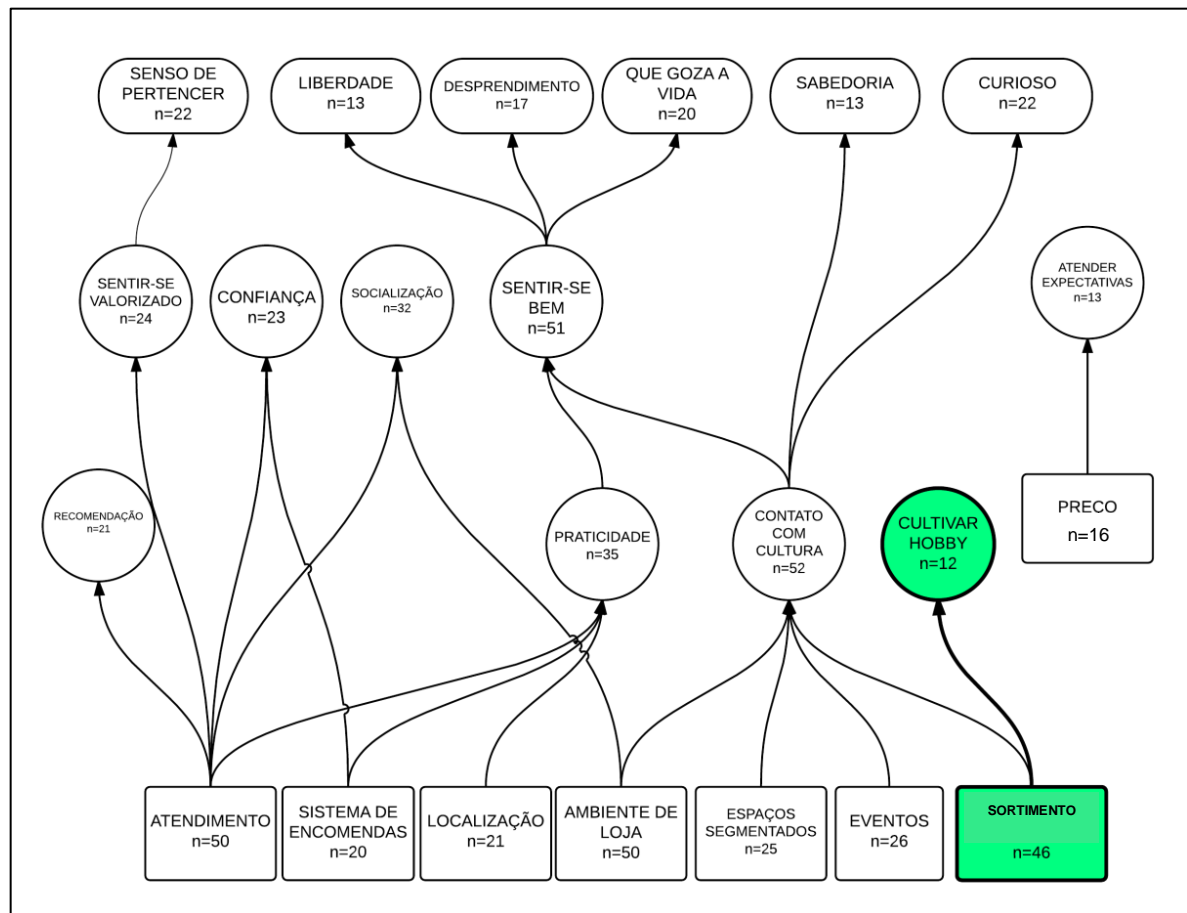
#### 4.4.12 CULTIVAR HOBBY (CONSEQUÊNCIA FUNCIONAL) – “QUANTO MAIS VOCÊ VAI CONSUMINDO CULTURALMENTE, MAIS VOCÊ QUER – VOCÊ QUER EVOLUIR”

Observa-se que, além do contato com cultura, o atributo **sortimento** está ligado à consequência funcional **cultivar hobby** (citada 12 vezes no HVM geral – Figura 17). Neste caso, a importância do sortimento reside no fato de contribuir no ato de colecionar, uma vez que permite agregar novos títulos à coleção (*“uma coisa muito interessante que me atraiu nesta livraria há muito tempo foi a coleção gigante de mapas de cidades – eu colecionava!”*; *“como colecionador, fico muito feliz quando chego aqui e encontro algum produto ou algum lançamento que queria”*), e na realização da atividade de leitura (*“eu gosto de livros em inglês por causa dos lançamentos – quando são lançados primeiro pelos Estados Unidos, gosto de já ter”*) – ambos como *hobbies*. Percebe-se, ainda, que não só a quantidade de títulos importa para cultivar um *hobby*, mas sim a qualidade e diversidade de produtos ofertados (*“quanto mais você vai consumindo culturalmente, você quer mais, você quer evoluir – a importância é você evoluir, ter mais conhecimento”*):

Uma coisa muito interessante que me atraiu muito nesta livraria há muito tempo foi a coleção gigante de mapas de cidades – eu colecionava! Hoje em dia não tem muitos, mas o que me atrai é isso – a disponibilidade. Disponibilidade é o item mais importante: você ir e saber que vai encontrar. Coleciono gramáticas, filmes de drama e séries que gosto. Tenho bastante coisa, viu? Meu apetite para livros não é tão grande quanto o apetite para o cinema. Acho que, em gramática, já devo ter gastado mil reais aqui! Revistas também – comprei muita coisa! Para pagar trinta reais em uma revista, você tem que gostar. [Entrevistado 11]

Eu, como colecionador, fico muito feliz quando chego aqui e encontro algum produto ou algum lançamento que queria. Chego e falo: “nossa, está aqui!”. Eu pulo de alegria e fico muito contente de encontrar algo aqui, ainda mais agora que esta livraria está voltando a vender LPs. Fico muito contente quando chego e encontro um LP bacana – mesmo que eu não vá, de fato, comprar o disco, vou chegar aqui e falar “nossa, que bacana!”. Coleciono CDs e LPs. Estou sempre comprando, não deixo de comprar – é uma mania. Gasto fortunas, mas... [risos]. É um hobby, é algo que tenho que consumir e não vou perder. Posso baixar muita música, mas não consigo perder a sensação de ter o CD ou disco em mãos. Hoje também sou um grande frequentador de sebos para comprar muitos *singles*, raridades... [Entrevistado 28]

Figura 17 – Relação entre o atributo “sortimento” e a consequência funcional “cultivar hobby”



Fonte: Elaborado pelo autor

Aqui tem mais oferta, tem mais entendimento do que eu gosto, traz de forma mais abrangente todos os produtos que eu não vejo nessas outras livrarias. E eu sou um colecionador. Quanto mais você vai consumindo culturalmente, mais você quer – você quer evoluir. A importância é você evoluir, ter mais conhecimento – esta livraria me proporciona isso. As outras livrarias já ficaram mais limitadas, principalmente em relação à música – em minha opinião, aqui é completo. [Entrevistado 1]

Eu gosto de livros em inglês por causa dos lançamentos. Quando são lançados primeiro pelos Estados Unidos, gosto de já ter. Compro muito pelo Amazon também, vivo comprando livros de fora. Acabo comprando por causa disso – quero tanto um livro que acabou de ser lançado e já compro, já leio... Eu costumo ler os livros e quando lançam o filme também vou ao cinema assistir para comparar e tudo mais. É uma questão mais pessoal mesmo e também de estar acompanhando. Acompanho alguns autores e, se gosto, acompanho e quero ler todos que lançaram ou a maior quantidade possível. Vou muito por aí – quando lançam alguma coisa nova, já quero ler. [Entrevistado 9]



O atributo **sortimento**, portanto, é de extrema importância para aqueles que possuem, por exemplo, o hábito de colecionar como **hobby**. Observou-se que os clientes colecionadores possuem grande vínculo afetivo com seus itens e que a necessidade de acumular produtos com os quais se identificam é atendida significativamente pela livraria através de sua profundidade de produtos pertencentes a categorias específicas.

#### **4.5 PARTICULARIDADES DO GRUPO A DE CLIENTES – “EU ME SENTI QUASE UM SENHOR FEUDAL, UM REI ABSOLUTO”**

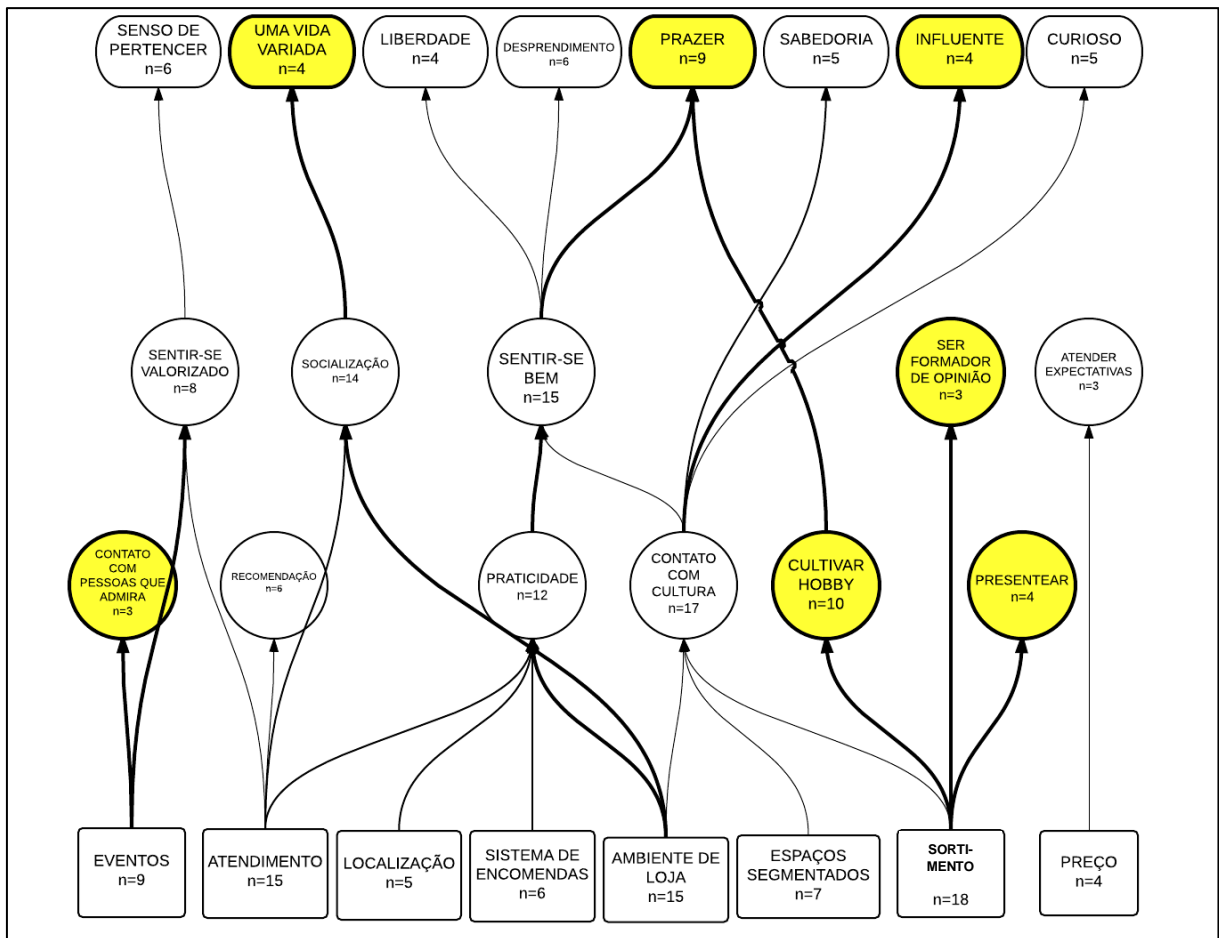
Conforme abordado no tópico 3.4, os clientes entrevistados foram divididos em três grupos A, B e C. Tal divisão permitiu gerar três mapas distintos a fim de elucidar acerca das particularidades das cadeias meios-fim de cada tipo de cliente.

Contata-se que as relações comuns entre os três grupos estão, essencialmente, representadas no HVM geral de clientes. Desta forma, optamos por explorar, nesta seção, apenas as particularidades do Grupo A, uma vez que foi o único grupo que apresentou particularidades significativas em relação ao HVM geral de clientes. Observou-se que os HVM dos Grupos B e C, além de praticamente contemplados em sua totalidade pelo HVM geral de clientes, possuem poucas diferenças entre si, levantando questionamentos acerca da segmentação comportamental adotada pela livraria, uma vez que poderiam ser combinados em um mesmo grupo devido à similaridade de suas cadeias meios-fim (tal questionamento é aprofundado no tópico 5).

Com o intuito de facilitar a comparação dos mapas, optou-se por não destacar os elementos e ligações comuns entre os três grupos, e destacar na cor amarela e em negrito aqueles elementos e ligações exclusivos ao Grupo A.

O Grupo A – formado por clientes que realizaram pelo menos 12 compras nos últimos seis meses, atingindo 500 reais gastos no período – foi aquele que apresentou o maior número de particularidades em relação às cadeias e elementos dos demais grupos (Figura 20) e ao HVM geral (Figura 8).

Figura 18 – Particularidades do HVM de clientes do Grupo A (18 clientes). Ponto de corte = 3\*.



Fonte: Elaborado pelo autor

\*Entre 59% e 85% das relações estão representadas no HVM, considerando os 18 respondentes.

#### a) A importância dos eventos

Através do HVM do Grupo A, é possível constatar a ligação do atributo **eventos** à consequência funcional **contato com pessoas que admira** e à consequência psicossocial **sentir-se valorizado**. Diferentemente do HVM geral e dos Grupos B e C, o atributo eventos não está ligado à consequência funcional contato com cultura – ou seja, para os clientes do Grupo A, a principal importância do atributo eventos reside no fato de proporcionar contato com autores de livros, artistas e celebridades que admiram (“*um acontecimento que me marcou muito foi quando o Lou Reed estava aqui autografando*”; “*foi encantador ver o Ken Follet*”) e na questão de sentirem-se especiais, bem cuidados e respeitados enquanto clientes (“*eu me senti*

*quase um senhor feudal, um rei absoluto*”; “*sou muito ligrada a essas coisas de não ser só um conhecido, mas ser um amigo*”). Assim como ocorre com o atributo **atendimento** no HVM geral de clientes, a importância da consequência psicossocial sentir-se valorizado, relacionada ao atributo **eventos** no caso do clientes do Grupo A, é explicada pelo valor pessoal **senso de pertencer** (explorado no tópico 4.4.10).

Um acontecimento que me marcou muito foi quando o Lou Reed estava aqui autografando. Eu adoro o Lou Reed e foi marcante para mim porque é um cara que conheci pelo meu pai e fui a todos os shows que ele fez no Brasil. Então, ele estar aqui autografando um livro dele foi marcante. Não consegui um autógrafo, infelizmente, mas foi bacana – foi legal saber que ele esteve aqui também. Me marcou bastante. [Entrevistado 1]

Foi encantador ver o Ken Follet [...] É gostoso porque é um cara que admiro. Se bobear, ele escreveu um dos melhores livros que já li em minha vida inteira! Ele consegue pegar um assunto árido como arquitetura medieval e transformar aquilo em uma coisa extremamente agradável. [Entrevistado 15]

Eu tive um convite muito agradável da livraria há um tempo para vir aqui em um domingo e ficar aqui com a loja fechada para um número pequeno de clientes. Eu acho isso espetacular porque na minha ilha eu já me sinto à vontade e com um público menor eu me senti quase um senhor feudal, um rei absoluto. [Entrevistado 2]

Eu comprei todos os livros da série Divergente aqui e esta livraria viu que eu estava viciada no livro e falou: “você acabou de ganhar um ingresso para a pré-estreia do filme!” – eu não acreditei! Além disso, me ofereceram um livro autografado pela autora Veronica Roth – hoje em dia ele está guardado em um pedestalzinho bonitinho! Isso foi importante porque a livraria me conheceu, soube o que eu queria e o que eu gosto. Sou muito ligrada a essas coisas de não ser só um conhecido, mas ser um amigo. [Entrevistado 6]

A ligação **eventos**→**contato com pessoas que admira** aparece no HVM de clientes do Grupo A com maior predominância, possivelmente, porque esses clientes recebem convites exclusivos da livraria, uma vez que são considerados clientes especiais – quando um autor renomado é chamado para realizar uma palestra na livraria, por exemplo, e o evento conta com um número limitado de convidados, é esperado que os clientes do Grupo A recebam prioridade e, por isso, possuam mais oportunidades de estar em contato direto com pessoas que admiram. Evidentemente, a livraria também proporciona contato com pessoas admiradas pelo grande público através da promoção de autógrafos, *pocket shows* etc., mas os entrevistados denunciaram o caráter exclusivo de alguns eventos que, certamente,

contribuem para que **sintam-se valorizados**, e, conseqüentemente, sintam que **pertencem** ao grupo seletivo da livraria.

b) A importância do sortimento

No Grupo A, assim como no HVM geral do cliente, o atributo **sortimento** está relacionado à consequência funcional **cultivar hobby** (explorado no tópico 4.4.12) – tal comportamento não foi observado nos Grupos B e C. Além disso, apenas no Grupo A o atributo sortimento está ligado à consequência funcional **presentear** (“*você vai ganhar um presente se tiver nesta livraria, se não tiver você não ganha presente*”; “*um CD ou DVD ainda é um bom presente que às vezes atende em cheio o gosto das pessoas*”) e à consequência psicossocial **ser formador de opinião** (“*gosto de saber dosar o que o pessoal está gostando*”):

Eu tenho uma relação tão grande com livros que minha família já sabe que falo: “você vai ganhar um presente se tiver nesta livraria, se não tiver você não ganha presente!”. Eu compro presente para todo mundo e não sei comprar outra coisa que não seja livro, filme, CD... [Entrevistado 18]

Se você pensar que nem sempre quer presentear pessoas já conhecidas, da sua esfera de amizade, um CD ou DVD ainda é um bom presente que às vezes atende em cheio o gosto das pessoas. Principalmente a música – é um presente fácil de ter em casa para de repente presentear uma pessoa que você acabou de conhecer. Eu adquiri alguns presentes hoje, mas eles ainda não têm destino certo. [Entrevistado 2]

No caso do livro O Código Da Vinci, gosto muito de religião também, então quis ver se o cara (autora) era bom mesmo e, com todo respeito a ele, achei totalmente equívoco. Isso é uma coisa absolutamente pessoal minha, uma curiosidade, saber no que o pessoal tem interesse... Eu gosto de saber dosar o que o pessoal está gostando. [Entrevistado 3]

A representação das ligações **sortimento**→**cultivar hobby** e **sortimento**→**presentear** no Grupo A ajuda a compreender o comportamento de compra desses clientes, uma vez que tais consequências funcionais fazem com que visitem a loja e realizem compras com maior frequência e, conseqüentemente, gastem mais do que os demais clientes. A ligação **sortimento**→**ser formador de opinião** também ajuda a compreender o padrão de compra diferenciado do Grupo

A, já que um meio para formar opiniões acerca de assuntos diversos é adquirindo produtos disponibilizados pela livraria.

### c) Valores pessoais do Grupo A

Observou-se a presença de três valores pessoais exclusivos do Grupo A: **uma vida variada, prazer e influente** (tais valores não estão presentes no HVM geral e no HVM dos demais grupos). De acordo com Schwartz (1992), uma vida variada é aquela preenchida com desafios, novidades e mudança – por exemplo, o atendimento é importante para o cliente por proporcionar sua socialização com os atendentes, e tal interação contribui para trazer novidades para sua vida. O prazer é definido como a satisfação dos desejos e está inter-relacionado, por exemplo, à cadeia **atendimento → praticidade → sentir-se bem**. Já influente significa ter impacto sobre outras pessoas está inter-relacionado à consequência funcional contato com cultura.

#### ▪ ATENDIMENTO → SOCIALIZAÇÃO → UMA VIDA VARIADA

Atributo (atendimento)	←	Eu aprendo com os atendentes e eles também aprendem comigo. Há uns dias, vim aqui e comentei sobre um livro e o atendente falou:
Consequência psicossocial (socialização)	←	"vou colocar na minha agenda para ler!". Acho super legal porque tenho certeza que farão isso. Eles chegam e perguntam se já li alguns livros e acabo comprando também, isso que acho legal – eles também aprendem comigo. Para mim, que estou com 60 anos, fico muito feliz que a pessoa aprenda comigo porque é um jovem e estou falando de coisas jovens, coisas que estão aí. Eu acho que isto é bacana, esta é a diferença que me dá prazer de vir aqui. [...] Isto que é gostoso, prazeroso. [Entrevistado 16]
Valor pessoal (uma vida variada)	←	

#### ▪ ATENDIMENTO → PRATICIDADE → SENTIR-SE BEM → PRAZER

Atributo (atendimento)	←	O fato de ter alguém envolvido e que conhece a matéria simplifica a minha pesquisa. Ao invés de gastar muitos minutos para localizar ou não localizar alguma coisa, a pessoa envolvida que sabe e identifica o que estou procurando simplifica esse meu trabalho de pesquisa. Eu também compro mídias de filmes, apesar de mais seletivo, mas é fácil chegar e ao invés de procurar se determinado filme já foi lançado ou não, perguntar para alguém que está envolvido nisso. E esse alguém, além de me informar se já foi lançado ou não, pode controlar a minha expectativa: "olha, ele ainda não foi lançado, mas será lançado daqui a 15, 20 dias" ou "não tem previsão". Isso torna a minha pesquisa mais refinada e agradável. [Entrevistado 2]
Consequência funcional (praticidade)	←	
Consequência psicossocial (sentir-se bem)	←	
Valor pessoal (prazer)	←	

▪ ESPAÇOS SEGMENTADOS → CONTATO COM CULTURA → INFLUENTE

Atributo (espaços segmentados) ← [Sobre espaço infantil] Eu tenho histórias de crianças que começaram a ler por causa dos livros que eu dei – até o filho do motorista. Procuro dar livros para todos os filhos de funcionários. Eu busco pela faixa etária e todos fazem muito sucesso. As crianças leem, ficam felizes de receber. Eu tenho um funcionário que tem um filho de um ano e meio e já estava ganhando livrinho. Acho que isso muda a vida – o livro tem a capacidade de mudar. [Entrevistado 18]

Consequência funcional (contato com cultura) ←

Valor pessoal (influyente) ←

▪ SORTIMENTO → CONTATO COM CULTURA → INFLUENTE

Atributo (sortimento) ← Eu sempre indico muitos livros porque leio bastante. Como professor, digo que os alunos não devem acreditar em tudo que eu digo, mas que devem conferir toda a informação dada. Na verdade, os livros que uso servem para embasar minha opinião, dar detalhes que não posso dar em sala e aula, e também cumpre o papel de abrir a mente do aluno e não fechar. [...] É papel do professor indicar a livraria, indicar bons livros, fazer com que os alunos leiam para confirmar ou até mesmo questionar a opinião do professor. [Entrevistado 10]

Consequência funcional (contato com cultura) ←

Valor pessoal (influyente) ←

Os valores pessoais **uma vida variada**, **prazer** e **influyente** sugerem que os clientes do Grupo A possuem motivações de estimulação, hedônica e de auto-realização, respectivamente (Schwartz, 1992). O fato de associarem a busca por excitação e novidades (**uma vida variada**) à experiência na livraria é coerente com as considerações de Lipovetsky (2007) que apontam para um novo tipo de consumidor que busca experiências altamente estimulantes e repletas de novidades inesperadas. O **prazer** sinaliza que clientes do Grupo A são movidos pelo prazer e gratificação em questões auto-orientadas – ou seja, é provável que a experiência na livraria satisfaça desejos importantes que motivam esses clientes. O **influyente** indica que os clientes desse grupo buscam sucesso pessoal através da demonstração de competências de acordo com os padrões pessoais – uma forma de contribuir com essa busca é através do **contato com cultura** na livraria.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico engloba observações finais do trabalho subdivididas em: (1) relações entre os valores pessoais do cliente da livraria e o círculo de valores de Schwartz; (2) cadeias meios-fim dos clientes da livraria e experiência; (3) *insights* sobre cadeias meios-fim de acordo com comportamento de compra; (4) paralelo com a visão da livraria; (5) implicações gerenciais; e (6) recomendações para pesquisas futuras.

### 5.1 RELAÇÕES ENTRE OS VALORES PESSOAIS DO CLIENTE DA LIVRARIA E O CÍRCULO DE VALORES DE SCHWARTZ

Conforme explorado no tópico 2.3.3, Schwartz (1992) agrupou os valores pessoais em dez valores humanos básicos que diferem em seus objetivos motivacionais fundamentais – tais valores são organizados em um círculo dividido por duas dimensões bipolares.

Transportando os 9 valores pessoais que se sobressaíram nos HVM gerados por este trabalho para o círculo de valores de Schwartz (Figura 19), observa-se que a maioria dos valores pessoais está concentrada em áreas adjacentes – isso significa que os valores pessoais dos clientes da livraria possuem objetivos motivacionais compatíveis e aparecem em regiões próximas no círculo por possuírem forte associação (Roccas et al., 2002; Schwartz, 2006).

O valor pessoal **sabedoria** pertence à dimensão autotranscedência – isso significa que os clientes da livraria possuem motivações de transcender preocupações egoístas. Assim, buscam a compreensão, apreciação, tolerância e proteção do bem estar de todos. A livraria, por ser um ambiente que oferece contato com diferentes culturas através de diversas fontes, contribui com clientes que buscam adquirir e transmitir conhecimentos, visando uma compreensão madura da vida.

Figura 19 – Representação dos valores pessoais predominantes dos HVM no círculo de valores de Schwartz



Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores pessoais **curioso**, **liberdade** e **uma vida variada** pertencem à dimensão abertura à mudança, ou seja, indicam que os clientes possuem motivações de seguir caminhos incertos e ambíguos. Curioso e liberdade demonstram que os clientes da livraria buscam a independência de pensamento e de ação – os clientes são altamente interessados em explorar novas informações e, ao mesmo tempo, precisam sentir que estão inseridos em um espaço que aceita a sua liberdade, e isentos de cobranças e pressões. Além disso, os clientes da livraria buscam experiências excitantes e novidades, por ambicionarem uma vida variada.

Os valores pessoais **que goza a vida**, **prazer** e **influyente** pertencem à dimensão autopromoção – isto sinaliza que o cliente da livraria possui motivações relacionadas à promoção de interesses hedônicos. Assim, os clientes identificam a livraria como



uma oportunidade de lazer e como uma fonte para satisfazer desejos próprios relacionados, principalmente, ao acúmulo de cultura; e, ao mesmo tempo, relacionam a livraria a uma oportunidade para ter um impacto sobre outras pessoas.

O valor pessoal **senso de pertencer** pertence à dimensão conservação, ou seja, os clientes da livraria possuem tendência de preservar o *status quo*, buscando relações harmônicas e seguras. Evidenciou-se, portanto, a importância para os clientes de sentirem que a livraria realmente se preocupa com eles.

O valor pessoal **desprendimento/escapismo** pertence a uma dimensão de espiritualidade, indicando que os clientes da livraria possuem objetivos motivacionais voltados à busca de um sentido da vida e harmonia interior através da transcendência da realidade diária. A livraria, ao promover uma atmosfera de loja voltada à alta experiência de seus clientes, contribui para que eles escapem de suas realidades por alguns instantes.

Hofstede (2001) reforça que os sistemas de valores não precisam apresentar relações harmônicas. Foi possível identificar que os clientes da livraria apresentam alguns valores pessoais com objetivos motivacionais opostos – por exemplo, **senso de pertencer** (conservação) e **liberdade** (abertura à mudança); **sabedoria** (autotranscedência) e **influyente** (autopromoção). Tal constatação evidencia que o sistema de valores pessoais dos clientes da livraria é altamente complexo e engloba valores pessoais com associações fortes e fracas, evidenciando a necessidade de evitar generalizações acerca de suas crenças e padrões.

Apesar de apresentarem valores pessoais referentes às cinco dimensões propostas por Schwartz (1992) (autotranscedência; abertura à mudança; autopromoção; conservação e espiritualidade), constatou-se a ausência de valores pessoais em 4 grupos de valores básicos: (1) benevolência; (2) conformidade; (3) tradição; e (4) poder social. A ausência de valores pessoais nesses grupos indica que a experiência dos clientes da livraria é pouco influenciada por objetivos motivacionais relacionados a preservar e aprimorar o bem estar de pessoas íntimas; aceitar costumes e ideias impostos pela cultura tradicional; restringir ações e impulsos que

possam violar normas sociais; e atingir *status* social de prestígio e exercer controle sobre as pessoas.

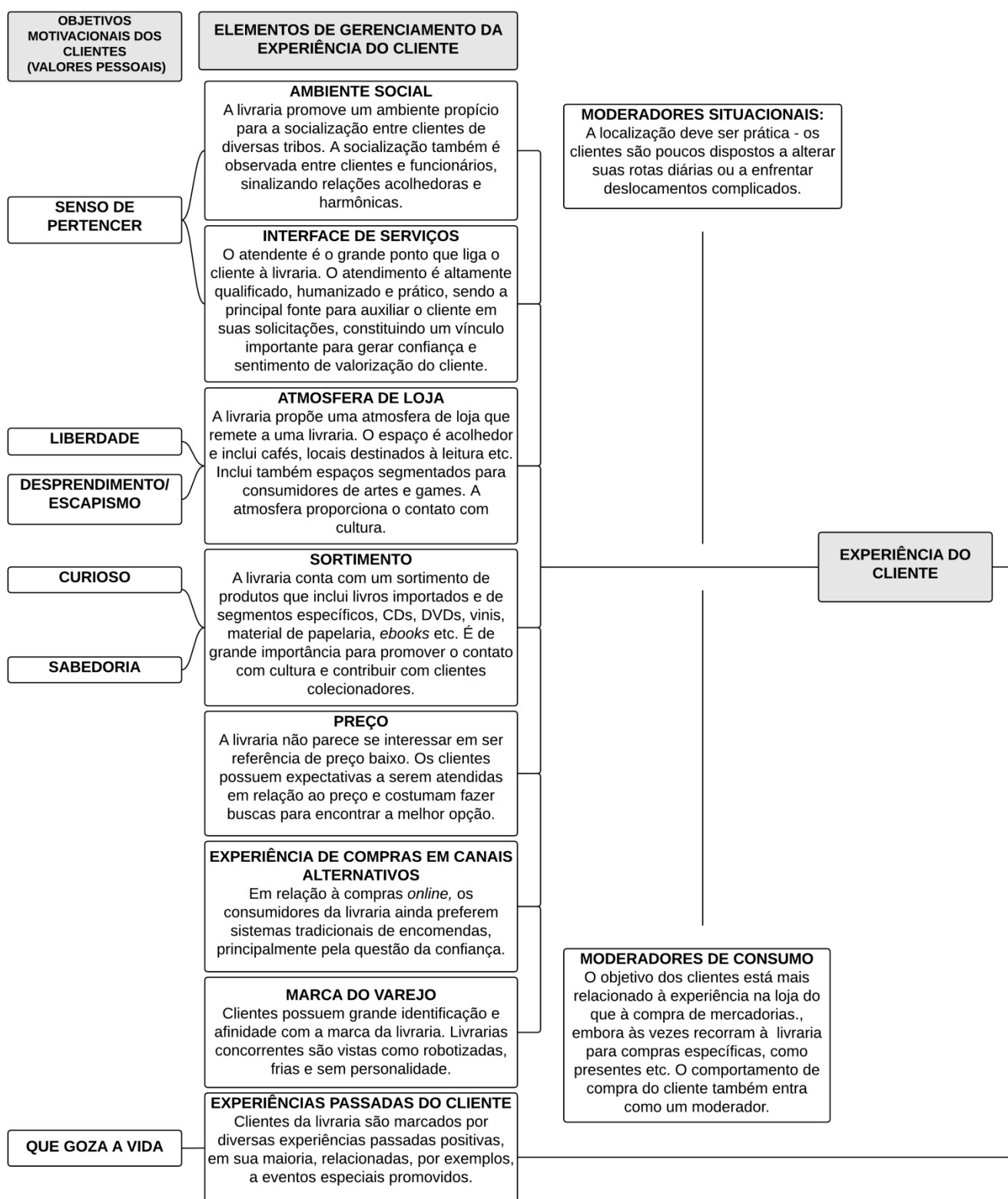
## 5.2 CADEIAS MEIOS-FIM DO CLIENTE DA LIVRARIA E EXPERIÊNCIA

A análise das cadeias meios-fim permitiu, sobretudo, compreender a importância dos elementos nos quatro níveis hierárquicos (atributos, consequências funcionais, consequências psicossociais e valores pessoais) na criação e manutenção da experiência do cliente na livraria.

Verhoef et al. (2009) propõem que a experiência de compra é influenciada por 8 elementos principais: (1) ambiente social; (2) interface de serviços; (3) atmosfera de loja; (4) sortimento; (5) preço; (6) experiência de compras em canais alternativos; (7) marca do varejo; e (8) experiências passadas do cliente. A experiência é, ainda, moderada por fatores situacionais e de consumo. Tal proposta permitiu sintetizar os principais resultados das análises acerca das cadeias meios-fim dos clientes gerais da livraria e sua experiência, bem como incluir valores pessoais no modelo adaptado de Verhoef et al. (2009) (Figura 20):

- **Ambiente social:** Os clientes da livraria socializam com outros clientes pertencentes a tribos diversas, conhecidos e atendentes no ambiente de loja. Destacaram-se as relações mais próximas de amizade entre clientes e atendentes. O ambiente social está, principalmente, relacionado ao valor pessoal **senso de pertencer**, indicando que os clientes gostariam de ser vistos como importantes para a livraria (e não somente como um número);
- **Interface de serviços:** Mais uma vez destaca-se o papel do atendente, pois é o principal elemento que liga os clientes à livraria. Evidenciou-se que o atendimento é altamente qualificado, prático e humanizado, contribuindo para auxiliar os clientes em suas solicitações (como fornecimento de recomendações), gerando confiança e sentimento de valorização. Assim como no ambiente social, destaca-se a importância do valor pessoal **senso de pertencer**.

Figura 20 – Integração das cadeias meios-fim com o modelo conceitual da experiência de compra



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Verhoef et al. (2009)

- **Atmosfera de loja:** É entendida por uma série de elementos incorporados ao ambiente de loja a fim de assemelhar a livraria ao ambiente de uma biblioteca, através de, por exemplo, decoração, iluminação e disposição dos produtos. Promove o contato com cultura através de espaços destinados à leitura e espaços segmentados com foco em *games* e artes. A atmosfera de loja está relacionada aos valores pessoais **liberdade** e **desprendimento**, indicando que os clientes valorizam a sensação de independência, e que buscam momentos de paz para escapar de suas realidades.
- **Sortimento:** A livraria oferece um amplo mix de produtos (livros, CDs, DVDs, vinis, revistas etc.), disponibilizados para consulta e compra, mas o que mais importa para o cliente é o sortimento, ou seja, a profundidade de elementos das categorias de produto (por exemplo: diversidade de títulos de livros). Proporciona o contato com cultura e estimula, principalmente, clientes colecionadores e que possuem a leitura como *hobby*. O sortimento está relacionado aos valores pessoais **sabedoria** e **curioso** – ou seja, os clientes buscam uma compreensão madura da vida e a descoberta de novas informações e tendências, ainda que não estejam diretamente ligadas a seus gostos pessoais.
- **Preço:** Apesar de não terem a livraria como referência de preços baixos, os clientes sinalizam a importância da comparação de preços através de ferramentas *online* e pesquisas em concorrentes antes de realizarem uma compra, por possuírem expectativas relacionadas ao “preço justo”.
- **Experiências de compra em canais alternativos:** Em relação à compra *online*, o cliente da livraria ainda prefere o sistema tradicional de encomendas que envolve solicitações de mercadorias através de telefone, e-mail ou contato direto na loja, contribuindo para o sentimento de confiança.
- **Marca do varejo:** Os consumidores da livraria possuem alta identificação com a marca, uma vez que, de maneira geral, entendem que representa seus anseios e ambições relacionados, sobretudo, à cultura. Os concorrentes são considerados robotizados, frios e sem personalidade.

- **Experiências passadas do cliente:** Diversas experiências marcam os clientes, principalmente as positivas. Entre essas experiências está a promoção de eventos que proporcionam, sobretudo, contato com cultura. É importante porque apoiam seu valor pessoal **que goza a vida**, ou seja, a importância dada ao lazer.
- **Moderadores:** A experiência do consumidor na livraria é moderada pela localização, uma vez que está inserida locais de fácil acesso ou em locais que concentram diversas oportunidades e atendem a objetivos diversos. É moderada ainda, pelos objetivos do cliente (mais relacionados à experiência em si do que à aquisição de mercadorias) e seu comportamento de compra.

### 5.3 **INSIGHTS SOBRE CADEIAS MEIOS-FIM DO GRUPO A DE CLIENTES**

Sobre os *insights* gerados pela divisão de clientes de acordo com seu comportamento de compra, destacou-se o Grupo A por apresentar o maior número de características exclusivas, como a presença dos valores pessoais **uma vida variada, prazer e influente** (explorados no tópico 5.1), das consequências funcionais **presentear** e **contato com pessoas que admira**, e da consequência psicossocial **ser formador de opinião**.

Clientes do Grupo A consideram importante **presentear** e **ser formador de opinião** (ambos ligados ao sortimento) – tais constatações auxiliaram a compreensão de seu comportamento de compra diferenciado, uma vez que consomem mais mercadorias com a finalidade de presentear outras pessoas e formar opiniões acerca de assuntos diversos. Foi considerado importante, ainda, estar em **contato com pessoas que admira** através dos eventos promovidos – reforçando a necessidade de estratégias diferenciadas a fim de agradar esses clientes através de, por exemplo, convites para atividades e eventos exclusivos (além disso, apenas no Grupo A, os eventos apareceram inter-relacionados a sentir-se valorizado e senso de pertencer).

Outro ponto importante foi a presença do atributo **preço**, ligado à consequência psicossocial atender expectativas, em todos os HVM divididos por comportamento de compra. Isso sinaliza que, independentemente do padrão de recência, frequência e valor gasto pelo cliente, o atributo preço é um componente importante na criação da experiência na loja, conforme previsto por Verhoef et al. (2009).

Os HVM dos Grupos B e C, por sua vez, não apresentaram particularidades relevantes entre si e em relação às suas cadeias meios-fim. Isso permite questionar a atual divisão de clientes por comportamento de compra proposta pela livraria, uma vez que, com base nas cadeias meios-fim, os Grupos B e C parecem englobar clientes com características muito semelhantes.

Compreendeu-se, portanto, que a divisão de clientes por comportamento de compra, na realidade, engloba apenas dois grupos de clientes (e não três), se consideradas suas particularidades.

#### **5.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

Uma das grandes contribuições do estudo de cadeias meios-fim do cliente é a possibilidade de auxiliar na segmentação – ou seja, agrupar clientes com características comuns em um mesmo grupo. No caso da livraria, já existia uma segmentação de clientes definida com base no comportamento de compra – assim, foi possível verificar se clientes agrupados em um mesmo grupo, de fato, compartilhavam cadeias meios-fim comuns. Entre os grupos de comportamento de compra trabalhados pela empresa, apenas o Grupo A apresentou características únicas relevantes que os diferenciava dos demais – os Grupos B e C apresentaram cadeias meios-fim muito semelhantes, apontando que seria preciso repensar a segmentação atual, uma vez que estão sendo adotadas estratégias diferentes para dois grupos que, na verdade, possuem mesmas características. A livraria poderia, por exemplo, analisar cadeias meios-fim de acordo com a idade e gênero de seus clientes a fim de verificar novos potenciais de segmentação.

A compreensão das cadeias meios-fim permite orientar estratégias de marketing que visem criar uma alta experiência do cliente. Sobre o Grupo A, a empresa poderia, por exemplo, investir em mais eventos que proporcionem seu contato com autores famosos e de prestígio, reforçando o aspecto de exclusividade para que se sintam valorizados. Foi possível, ainda, explicitar características valiosas acerca do estilo de vida dos clientes do Grupo A: são pessoas que consideram importantes o ato de colecionar, presentear e ser formador de opinião; e possuem valores pessoais orientados à busca por novidades, satisfação de desejos e influência – assim, seria importante investir, sobretudo, no sortimento a fim de atender a seus anseios que, muitas vezes, inclui itens raros e específicos. A análise dos elementos e das inter-relações que compõem as cadeias meios-fim dos clientes do Grupo A seria de grande valia para a livraria, ainda, ao verificar possíveis deficiências e potenciais de melhorias em relação à experiência de clientes pertencentes a outros segmentos, através de comparações.

A fim de aumentar a congruência de valor, a empresa deve continuar a trabalhar em estratégias de marketing, refletindo os principais valores pessoais de seus clientes. O valor pessoal desprendimento/escapismo, por exemplo, indica que os clientes da livraria precisam de momentos de calma que proporcionem harmonia interior e desprendimento da realidade – isso evidencia a necessidade de promover uma atmosfera de loja acolhedora através de, por exemplo, iluminação adequada, espaços para leitura e decoração. Já o valor que goza a vida, reforça que os clientes são orientados ao lazer, reforçando a necessidade da promoção de eventos como *pocket shows*, palestras etc.

Sobre os atributos, observa-se que a livraria deveria continuar investindo no atendimento acolhedor e qualificado (atributo com o maior número de inter-relações), uma vez que representa um dos principais diferenciais em relação a seus concorrentes (considerados frios e robotizados). Estratégias relacionadas ao preço seriam necessárias, pois é visto como um fator que piorou com o tempo e que nem sempre atende às expectativas dos clientes. A localização também mostrou ser um ponto importante, principalmente devido à praticidade – assim, a livraria poderia estudar a abertura de novas lojas em outras zonas e *shoppings* da cidade. Sobre as consequências, destaca-se sentir-se bem, indicando que é importante que a livraria

seja vista como um local familiar e que proporciona relaxamento – a livraria poderia, por exemplo, rever se seus espaços, de fato, acolhem todos os seus clientes, observadas questões de acesso para pessoas com deficiências e limitações físicas. Clientes da terceira idade, por exemplo, demonstraram insatisfação em relação aos espaços atuais para leitura, vistos como mais adequados para os jovens. Outra consequência importante foi o contato com cultura, destacando-se sua ligação com os espaços infantis – o que sinaliza a importância de investimentos relacionados à promoção de espaços lúdicos e que estimulem a imaginação do público infantil.

## 5.5 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A fim de apontar possibilidades para pesquisas futuras, são listadas, a seguir, algumas sugestões:

- Esta pesquisa foi realizada com clientes de uma livraria *megastore* específica, desta forma, pesquisas futuras poderiam replicar o estudo em outras livrarias, inclusive naquelas com formatos menores, já que, certamente, criam experiências através de outros elementos. Outra possibilidade seria replicar o estudo em livrarias localizadas nas demais cidades brasileiras, uma vez que questões aqui identificadas podem ser preponderantes da cidade de São Paulo.
- A livraria foi o serviço do varejo cultural escolhido para essa pesquisa. No entanto, seria interessante realizar o estudo de cadeias meios-fim relacionado a outros serviços, como cinemas, teatros e museus, visando ampliar o conhecimento acerca do varejo cultural como um todo.
- Além disso, outros estudos poderiam verificar as particularidades de cadeias meios-fim de clientes da livraria de acordo com outras características, além do comportamento de compra, como gênero, faixa etária e unidade da livraria, bem como explorar as particularidades das cadeias dos clientes de lojas segmentas de *games* e artes.



- Estudos etnográficos poderiam ser realizados a fim de observar o comportamento do consumidor nas lojas e compará-lo às cadeias meios-fim aqui identificadas. Além disso, poderiam focar na compreensão da experiência de subgrupos, como os colecionadores.
- Outros estudos poderiam se beneficiar ao explorar a congruência de valor do ponto de vista do cliente, tema pouco explorado no *marketing* – ou seja, verificar até que ponto os valores da livraria são percebidos pelo cliente como congruentes em relação a seus valores pessoais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing research*, p. 347-356, 1997.

ALLEN, M. W. A practical method for uncovering the direct and indirect relationships between human values and consumer purchases. *Journal of Consumer Marketing*, v. 18, n. 2, p. 102-120, 2001.

AYROSA, E. A. T.; SAUERBRONN, J. F. R. Uma introdução ao uso de métodos qualitativos de pesquisa em comportamento do consumidor. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAN, D. M. (Orgs). *Pesquisa qualitativa em Administração*. 1ª ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

ANL – Associação Nacional de Livrarias. Relatório disponível em: [http://anl.org.br/web/pdf/diagnostico\\_setor\\_livreiro\\_2012.pdf](http://anl.org.br/web/pdf/diagnostico_setor_livreiro_2012.pdf). Acesso em: maio/2014.

BABIN, B. J.; ATTAWAY, J. S. Atmospheric affect as a tool for creating value and gaining share of customer. *Journal of Business Research*, v. 49, n. 2, p. 91-99, 2000.

BÄCKSTRÖM, K.; JOHANSSON, U. Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 13, n. 6, p. 417-430, 2006.

BAIER, D.; STÜBER, E. Acceptance of recommendations to buy in online retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 17, n. 3, p. 173-180, 2010.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BAKER, J.; LEVY, M.; GREWAL, D.. An experimental approach to making retail store environmental decisions. *Journal of retailing*, 1992.

BEATTY, S. E.; KHALE, L. R.; HOMER, P.; MISRA, S. Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values and the Rokeach value survey. *Psychology & Marketing*, v. 2, n. 3, p. 181-200, 1985.

BEATTY, S. E.; MAYER, M.; COLEMAN, J. E.; REYNOLDS, K. E.; LEE, J. Customer-sales associate retail relationships. *Journal of retailing*, v. 72, n. 3, p. 223-247, 1996.

BELK, R. W.; FISCHER, E.; KOZINETS, R. V. *Qualitative consumer and marketing research*. 1ª ed. SAGE, 2013.

BELLIZZI, J. A.; CROWLEY, A. E.; HASTY, R. W. The effects of color in store design. *Journal of retailing*, 1983.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

BERRY L. L.; CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, v. 34, n.3, p. 1-6, spring, 2002.

BOTSCHEN, G.; THELEN, E. M.; PIETERS, R. Using means-end structures for benefit segmentation: An application to services. *European Journal of Marketing*, v. 33, n. 1/2, p. 38-58, 1999.

BRAITHWAITE, V. A.; LAW, H. G. Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of personality and social psychology*, v. 49, n. 1, p. 250, 1985.

BROOKS, M. *Instant rapport*. New York: Warner, 1989.

CONNOR, P.E., BECKER, B.W., MOORE, L.F. and OKUBO, Y. Public sector managerial values: United States and Japan, *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, Vol. 9 No. 2, pp. 147-160, 2006.

DELLAERT, B. G.; ARENTZE, T. A.; BIERLAIRE, M.; BORGERS, A. W.; TIMMERMANS, H. J. Investigating consumers' tendency to combine multiple shopping purposes and destinations. *Journal of Marketing Research*, p. 177-188, 1998.

DEVLIN, D.; BIRTWISTLE, G.; MACEDO, N. Food retail positioning strategy: a means-end chain analysis. *British Food Journal*, v. 105, n. 9, p. 653-670, 2003.

DIBLEY, A.; BAKER, S. Uncovering the links between brand choice and personal values among young british and spanish girls. *Journal of Consumer Behaviour*, London, v. 1, n.1, p. 77-93, 2001.

DODD, T. H.; LAVERIE, D. A.; WILCOX, J. F; DUHAN, D. F. Differential effects of experience, subjective knowledge, and objective knowledge on sources of information used in consumer wine purchasing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v. 29, n. 1, p. 3-19, 2005.

DONOVAN, R. J.; ROSSITER, J. R. Store atmosphere-an environmental psychology approach. *Journal of retailing*, v. 58, n. 1, p. 34-57, 1982.

DUNNE, P. M.; LUSCH, R. F. *Retailing*. 6th edition. Ohio: Thompson Higher Education, 2008.

EBIT – Relatório *webshoppers* 2014 – disponível em: [http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2014\\_2oSeme.pdf](http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2014_2oSeme.pdf). Acesso em: janeiro/2015.

EMARKETER – disponível em: <http://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Sales-Topped-1-Trillion-First-Time-2012/1009649>. Acesso em: janeiro/2015.

FEATHER, N. T. *Values in education and society*. Free Press, 1975.

FLICK, U. *An introduction to qualitative research*. SAGE, 2009.

FOOTE, D.; LAMB, K. Eliciting information about the values of HRM practitioners using laddering interviews. *Business Ethics: A European Review*, v. 11, n. 3, p. 244-252, 2002.

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

GENGLER, C. E.; REYNOLDS, T. J. Consumer understanding and advertising strategy: Analysis and strategic translation of laddering data. *Journal of Advertising Research*, 1995.

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

GRANOT, E.; GREENE, H.; BRASHEAR, T. G. Female consumers: Decision-making in brand-driven retail. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 8, p. 801-808, 2010.

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

GRUNERT, S. C.; SCHERLORN, G. Consumer values in West Germany underlying dimensions and cross-cultural comparison with North America. *Journal of Business Research*, v. 20, n. 2, p. 97-107, 1990.

GUTMAN, J. A. Means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing, Chicago*, v. 46, p. 60-72, 1982.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the academy of marketing science*, v. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.

HITLIN, S.; PILIAVIN, J. A. Values: Reviving a dormant concept. *Annual review of sociology*, p. 359-393, 2004.

HOFSTEDE, G. H. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage, 2001.

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

HOLBROOK, M. B. Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 6, p. 714-725, 2006.

HUERTAS, M. K. Z.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; LEITE, M. G. Internet Tool Use and Virtual Co-Creation in the Brazilian Construction Industry: Organizational Practices and Consumers' Personal Values. *Latin American Business Review*, v. 14, n. 3-4, p. 209-226, 2013.

JAEGER, S. R.; MACFIE, H. J.H. The effect of advertising format and means-end information on consumer expectations for apples. *Food Quality and Preference*, v. 12, n. 3, p. 189-205, 2001.

JONES, K.; DOUCET, M. Big-box retailing and the urban retail structure: the case of the Toronto area. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 7, n. 4, p. 233-247, 2000.

JONES, K. G.; DOUCET, M. J. The big box, the flagship, and beyond: impacts and trends in the Greater Toronto Area. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, v. 45, n. 4, p. 494-512, 2001.

JÜTTNER, U.; SCHAFFNER, D.; WINDLER, K.; MAKLAN, S. Customer service experiences: Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 5/6, p. 738-769, 2013.

KAHLE, L. R. *Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America*, New York: Praeger, 1983.

KAHLE, L. R. Social values and consumer behavior: Research from the list of values. In: *The psychology of values: The Ontario symposium*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 135-151, 1996.

KAHLE, L. R.; BEATTY, S. E.; HOMER, P. Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS). *Journal of consumer research*, p. 405-409, 1986.

KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of retailing*, v. 49, n. 4, p. 48-64, 1973-1974.

LAUKKANEN, T. Internet vs mobile banking: comparing customer value perceptions. *Business Process Management Journal*, v. 13, n. 6, p. 788-797, 2007.

LASTOVICKA, J. L. LADDERMAP: version 4.0 by Chuck Gengler. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 32, n. 4, p. 494-497, 1995.

LAVERIE, D. A.; KLEINE, R. E.; KLEINE, S. S. Linking emotions and values in consumption experiences: An exploratory study. *Advances in Consumer Research*, v. 20, n. 1, p. 70-75, 1993.

LEE, P. Y.; LUSK, K; MIROSA, M.; OEY, I. The role of personal values in Chinese consumers' food consumption decisions. A case study of healthy drinks. *Appetite*, v. 73, p. 95-104, 2014.

LEMKE, F.; CLARK, M.; WILSON, H. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 6, p. 846-869, 2011.

LESZCZYC, P T. P.; SINHA, A.; SAHGAL, A. The effect of multi-purpose shopping on pricing and location strategy for grocery stores. *Journal of Retailing*, v. 80, n. 2, p. 85-99, 2004.

LIN, Long-Yi. The relationship of consumer personality trait, brand personality and brand loyalty: an empirical study of toys and video games buyers. *Journal of Product & Brand Management*, v. 19, n. 1, p. 4-17, 2010.

LIPOVETSKY, G. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras. 2007.

MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*, New York: Harper, 1954

MOINE, D. J. To trust, perchance to buy. *Psychology Today*, v. 18, p. 51-54, 1982.

MOISANDER, J.; VALTONEN, A. *Qualitative marketing research*. 1ª ed. SAGE, 2006.

MURRAY, H. A. Some basic psychological assumptions and conceptions. *Dialectica*, v. 5, n. 3-4, p. 266-292, 1951.

NICKELS, W. G.; EVERETT, R. F.; KLEIN, R. Rapport building for salespeople: A neuro-linguistic approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 3, n. 2, p. 1-7, 1983.

O'KELLY, M. E.; MILLER, E. J. Characteristics of multistop multipurpose travel: an empirical study of trip length. *Transportation Research Record*, n. 976, 1984.

PHILLIPS, J. M.; REYNOLDS, T. J. A hard look at hard laddering: A comparison of studies examining the hierarchical structure of means-end theory. *Qualitative Market Research: An International Journal*, v. 12, n. 1, p. 83-99, 2009.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, v. 76, p. 97-105, 1998.

REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, New York, v. 28, p. 11-31, Feb-Mar, 1988.

REYNOLDS, T. J.; PHILLIPS, J. M. A review and comparative analysis of laddering research methods: recommendations for quality metrics. *Review of Marketing Research*, v. 5, p. 130-174, 2009.

ROCCAS, S.; SAGIV L.; SCHWARTZ, S. H.; KNAFO, A. The big five personality factors and personal values. *Personality and social psychology bulletin*, v. 28, n. 6, p. 789-801, 2002.

ROININEN, K.; ARVOLA, A.; LÄHTEENMÄKI, L. Exploring consumers' perceptions of local food with two different qualitative techniques: Laddering and word association. *Food quality and preference*, v. 17, n. 1, p. 20-30, 2006.

ROKEACH, M. The role of values in public opinion research. *Public Opinion Quarterly*, v. 32, n. 4, p. 547-559, 1968a.

ROKEACH, M. A Theory of Organization and Change Within Value-Attitude Systems<sup>1</sup>. *Journal of Social Issues*, v. 24, n. 1, p. 13-33, 1968b.

ROKEACH, M. *The nature of human values*. Free press, 1973.

RUSSELL, C. G.; BUSSON, A. F. I.; BRYAN, J.; VAN LAWICK VAN PABST, J. A.; COX, D. N. A comparison of three laddering techniques applied to an example of a complex food choice. *Food quality and preference*, v. 15, n. 6, p. 569-583, 2004.

SAMPSON, P. Qualitative research and motivation research. In: WORCESTER, Robert R. *Consumer market research handbook*. Amsterdam, ESOMAR, 1991.

SAMPSON, S. D. Category killers and big-box retailing: their historical impact on retailing in the USA. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 36, n. 1, p. 17-31, 2008.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, v. 25, n. 1, p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of social issues*, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994. SCHWARTZ, S. H. Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In: *The psychology of values: The Ontario symposium*. Ontario New Jersey New Jersey: Mahwah, p. 53-75, 1996.

SCHWARTZ, S. H. Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual human values. *Values and behavior in organizations*, p. 56-95, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; BARDI, A. Value hierarchies across cultures taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, n. 3, p. 268-290, 2001.

SCHWARTZ, S. H.; BOEHNKE, Klaus. Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of research in personality*, v. 38, n. 3, p. 230-255, 2004.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *International Studies in Sociology and Social Anthropology*, v. 104, p. 33, 2006.

- SENECAL, S.; NANTEL, J. The influence of online product recommendations on consumers' online choices. *Journal of retailing*, v. 80, n. 2, p. 159-169, 2004.
- SHANKAR, V.; INMAN, J. J.; MANTRALA, M.; KELLEY, E.; RIZLEY, R. Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, 87, S29-S42, 2011.
- SHAPIRO, S. Building proper rapport enhances guest relations. *Restaurants and Institutions*, v. 99, p. 22, 1989.
- SPECTOR, R. *Category killers: the retail revolution and its impact on consumer culture*. Harvard Business Press, 2005.
- STAUSS, B.; NEUHAUS, P. The qualitative satisfaction model. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 3, p. 236-249, 1997.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 23, p. 7-15, 2007.
- TAUBER, E. M. Why do people shop? *The Journal of Marketing*, p. 46-49, 1972.
- THILL, J. C.; THOMAS, I. Toward Conceptualizing Trip-Chaining Behavior: A Review. *Geographical Analysis*, v. 19, n. 1, p. 1-17, 1987.
- TURLEY, L. W.; CHEBAT, J. Linking retail strategy, atmospheric design and shopping behaviour. *Journal of Marketing Management*, v. 18, n. 1-2, p. 125-144, 2002.
- TURLEY, L. W.; MILLIMAN, R. E. Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, v. 49, n. 2, p. 193-211, 2000.
- THYNE, M. The importance of values research for nonprofit organisations: The motivation-based values of museum visitors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 6, n. 2, p. 116-130, 2001.
- TYNAN, C.; MCKECHNIE, S. Experience Marketing: a review and reassessment. *Journal of marketing management*, v. 25, n. 5-6, p. 501-517, 2009.
- VALETTE-FLORENCE. P., RAPACCHI, B., Improvements in means- end chain analysis using graph theory and correspondence analysis. *Journal of Advertising Research*, New York, p.30-40, Feb./March, 1991.
- VANNOPPEN, J; VERBEKE, W.; VAN HUYLENBROECK, G. Consumer value structures towards supermarket versus farm shop purchase of apples from integrated production in Belgium. *British Food Journal*, v. 104, n. 10, p. 828-844, 2002.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A.. Usos e limitações do método laddering. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 5, n. 1, 2008.



VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. Laddering in the practice of marketing research: barriers and solutions. *Qualitative Market Research: An International Journal*, v. 9, n. 3, p. 297-306, 2006.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; OLIVEIRA, B. Diretrizes para a adequação metodológica e integridade da pesquisa em administração. *Revista Administração em Diálogo (RAD)*, v. 14, n. 1, 2012.

VINSON, D. E.; SCOTT, J. E.; LAMONT, L. M. The role of personal values in marketing and consumer behavior. *The Journal of Marketing*, p. 44-50, 1977.

VERHOEF, P. C.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, A.; TSIROS, M.; SCHLESINGER, L. A. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

VRIENS, M.; HOFSTEDE, F. T. Linking attributes, benefits and consumer values. *Journal of Marketing Research*. Chicago, v. 12, n. 3, p. 4-10, Fall 2000.

WALKER, B. A.; OLSON, J. C. Means-end chains: connecting products with self. *Journal of Business Research*, v. 22, n. 2, p. 111-118, 1991.

WOODRUFF, Robert B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 25, n.2, p. 139-153, 1997.

WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Wiley, 1996.

WOODRUFFE-BURTON, H.; WAKENSHAW, S. Revisiting experiential values of shopping: consumers' self and identity, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29 Iss: 1, pp.69 - 85, 2011.

YOO, C.; PARK, J.; MACINNIS, D. J. Effects of store characteristics and in-store emotional experiences on store attitude. *Journal of Business Research*, v. 42, n. 3, p. 253-263, 1998.

ZOMERDIJK, L. G.; VOSS, Christopher A. Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 1, p. 67-82, 2010.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

### Entrevistas com clientes

#### 1. Caracterização (nome, idade, escolaridade, profissão)

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Escolaridade: ( ) 1º Grau ( ) completo ( ) incompleto

( ) 2º Grau ( ) completo ( ) incompleto

( ) Superior ( ) completo ( ) incompleto

( ) Pós-Graduação ( ) completo ( ) incompleto

Profissão: \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_

Unidade favorita: ( ) Avenida Paulista ( ) Shopping Iguatemi ( ) Shopping Villa-Lobos ( ) Bourbon Shopping ( ) Shopping Market Place

Já fez compras online no site do *megastore*? ( ) Sim ( ) Não

Produtos que mais compra: ( ) Livros ( ) Cds ( ) Dvds ( ) Vinis ( ) Games

( ) Papeleria ( ) Outros.

Quais? \_\_\_\_\_

### Técnicas (para uso do entrevistador)

#### a) Diferenças de ocasião

Apresentar um contexto pessoalmente significativo para o respondente: “*Com qual finalidade você costuma frequentar a [nome da megastore estudada]?*”.

A partir da resposta, torna-se possível a criação de diversos contextos como:

- Imagine que você precise escolher uma *megastore* para realizar suas compras...
- Imagine que você precise escolher uma *megastore* para comprar um presente para um amigo...
- Imagine que você precise escolher uma *megastore* para se encontrar com um amigo...
- Imagine que você precise escolher uma *megastore* para passar seu tempo livre...
- Imagine que você precise recomendar uma *megastore*...

#### b) Escolha de três

Após a contextualização, apresentar grupos diferentes compostos por três fotos de estabelecimentos semelhantes cada: “*Apresentarei um grupo com três figuras diferentes. A partir dessas figuras você deverá me dizer como você se sente em relação às diferenças entre elas.*”.

Exemplos:

(i) Especificamente, gostaria que você me falasse de que forma as *megastores* das figuras B e C são iguais e, portanto, diferentes da *megastore* da figura A...

**(A) megastore estudada**

**(A) megastore  
semelhante 1**

**(A) megastore  
semelhante 2**

(ii) Especificamente, gostaria que você me falasse de que forma as compras realizadas nos cenários das figuras B e C são iguais e, portanto, diferentes do cenário da figura A...

**(A) compra realizada no  
cenário da megastore  
estudada**



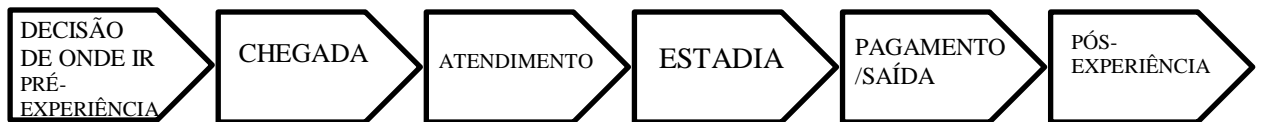
(iii) Especificamente, gostaria que você me falasse de que forma o tempo livre passado nos estabelecimentos das figuras B e C são iguais e, portanto, diferentes do estabelecimento da figura A...

**(A) megastore estudada**



c) Técnica de incidente sequencial

Solicitar que o respondente pense em todos os incidentes positivos e negativos que recordam de cada episódio da experiência do serviço. Os episódios relacionados ao serviço da *megastore* estudada são:



## **APÊNDICE B – CARTA ENVIADA AOS CLIENTES CONVIDADOS PARA ENTREVISTA**

Caro (nome do cliente),

A Fundação Getúlio Vargas, em parceria com a Livraria x, está realizando um estudo para conhecer melhor as percepções e expectativas dos clientes de suas lojas. A pesquisa consiste em uma conversa individual de aproximadamente 45 minutos.

Entendemos que a sua contribuição é de grande importância e, assim, você foi um dos poucos selecionados a participar. Caso seja de seu interesse compartilhar suas impressões e tenha disponibilidade até o dia\_\_\_, pedimos que nos informe os dias e horários que lhe forem mais convenientes. Confirmaremos, na sequência, por e-mail ou telefone.

Os encontros acontecerão na Livraria X, na Avenida Paulista, – ou em outra loja de São Paulo de sua preferência.

Como forma de agradecimento pela participação, disponibilizaremos um crédito de R\$50 no programa de pontos da livraria para que você aproveite a sua visita e se dê um presente.

Estamos à disposição para esclarecer possíveis dúvidas, inclusive pelo vendedor ou gerente que você está habituado a se relacionar na loja.

Esperamos poder contar com a sua participação. Será um prazer conhecê-lo melhor.

Cordialmente,

Paulo Henrique Curzio  
Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da  
Fundação Getulio Vargas

## APÊNDICE C – DOCUMENTO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Este é um estudo sobre os valores pessoais conduzido por Paulo Henrique Azevedo Curzio, mestrando do curso de Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) – Fundação Getulio Vargas, sob a supervisão da professora Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira.

Este termo de consentimento garante que:

1. A minha participação é voluntária, ou seja, sou livre para abandonar o estudo quando desejar;
2. A confidencialidade dos meus dados é garantida, ou seja, não serão publicados meu nome e dados pessoais que comprometam meu anonimato;
3. Tenho o direito de ser informado sobre todos os aspectos da pesquisa.

Diante dos esclarecimentos prestados, concordo participar da pesquisa na qualidade de voluntário. Qualquer dúvida telefonar para (11) 94833-2470 ou enviar um e-mail para [curzioph@gmail.com](mailto:curzioph@gmail.com) e falar com o mestrando Paulo Henrique Azevedo Curzio. A orientadora Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira pode ser contatada através do e-mail [tania.veludo@fgv.br](mailto:tania.veludo@fgv.br).

Desejo receber uma cópia do trabalho final:

- ( ) Sim, e-mail: \_\_\_\_\_  
( ) Não, obrigado.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

\_\_\_\_\_  
Assinatura do orientador

## APÊNDICE D - TERMO DE COMPROMISSO

O presente termo tem como objetivo apresentar a pesquisa que será realizada, bem como apontar as responsabilidades e direitos do pesquisador/empresa. O estudo será realizado pelo pesquisador Paulo Henrique Azevedo Curzio, mestrando da FGV/EAESP, e-mail: [curzioph@gmail.com](mailto:curzioph@gmail.com), telefone: (11) 94833-2470; orientado pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tânia Modesto Veludo de Oliveira, e-mail: [tania.veludo@fgv.br](mailto:tania.veludo@fgv.br). Seu objetivo é aplicar a técnica *laddering* através de entrevistas em profundidade com consumidores a fim de identificar os principais atributos e valores pessoais relacionados à empresa. O estudo será auxiliado pelo *software* LadderMap® ou MECanalyst e servirá como material para dissertação de Mestrado.

Responsabilidades/direitos do pesquisador:

- (i) O pesquisador realizará a pesquisa com fins acadêmicos – os resultados não serão divulgados para a imprensa sem autorização prévia da empresa;
- (ii) O pesquisador tem total liberdade para apresentar os resultados da pesquisa em eventos acadêmicos e publicar os mesmos em periódicos acadêmicos, respeitando sempre o anonimato da empresa e dos entrevistados;
- (iii) A finalidade do pesquisador é analisar pontos positivos relacionados à empresa – não tendo como intenção, portanto, expor negativamente a empresa de qualquer forma;
- (iv) O pesquisador se compromete a apresentar um *debriefing* da pesquisa para a empresa após a conclusão da pesquisa.

Responsabilidades/direitos da Empresa:

- (i) A empresa fica responsável por indicar os entrevistados com perfis que mais se adequem ao objetivo da pesquisa;
- (ii) A empresa se compromete a apoiar a pesquisa até a sua conclusão;
- (iii) A empresa autoriza a realização de entrevistas com gravador de voz em suas instalações de forma discreta, sendo respeitados os horários de pico;
- (iv) A empresa possui liberdade para decidir se deseja ou não contribuir com gastos relacionados à pesquisa, como a concessão de brindes/bônus aos participantes etc.

Declaramos estar de inteiro e comum acordo com as condições expressas neste Termo de Compromisso.

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

\_\_\_\_\_  
Assinatura da orientadora

\_\_\_\_\_  
Assinatura do representante da empresa