

Borges, Fábio Roberto; Teixeira Veiga, Ricardo; Gonçalves Filho, Cid; Bueno Fernandes,
Izabella; Torres Júnior, Noel

QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO
COMÉRCIO ELETRÔNICO

Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 8, núm. 2, abril-junio, 2014,
pp. 126-143

Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742853008>



QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

SERVICE QUALITY AND CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN E-COMMERCE

Recebido em 22.02.2014. Aprovado em 02.07.2014
Avaliado pelo sistema *double blind review*

Fábio Roberto Borges

fabiorfborges@gmail.com

Universidade Federal de Minas Gerais- Belo Horizonte - MG

Ricardo Teixeira Veiga

ricardo.necc@gmail.com

Universidade Federal de Minas Gerais- Belo Horizonte - MG

Cid Gonçalves Filho

cid@fumec.br

Universidade FUMEC - Belo Horizonte - MG

Izabella Bueno Fernandes

izabellafernandes@hotmail.com

Universidade Federal de Minas Gerais- Belo Horizonte - MG

Noel Torres Júnior

noel@face.ufmg.br

Universidade Federal de Minas Gerais- Belo Horizonte - MG

Resumo

A gestão da experiência do cliente é uma abordagem que vem gerando crescente interesse em profissionais e acadêmicos da área de marketing (KLAUS, 2013; RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013). De outro lado, a qualidade em serviços continua sendo estudada e vem ganhando novas escalas e modelos para o contexto online (BOSHOFF, 2007; LI; SUOMI, 2009). O limiar entre os temas continua, porém, pouco explorado na literatura acadêmica, dificultando a operacionalização dos conceitos de maneira integrada (KLAUS, 2013). Este artigo busca elucidar a inter-relação entre os temas a partir da representação da jornada do cliente, onde a qualidade em serviços é um fator primordial para a entrega de valor, dentro de um contexto mais amplo, que envolve todos os pontos de contato do cliente com a empresa, que devem ser geridos a partir da centralidade de pensamento no cliente e no comprometimento em oferecer-lhe experiências positivamente diferenciadas, capazes de promover engajamento.

Palavras-chave: Qualidade em Serviços. Experiência do Cliente. Gestão da Experiência do Cliente. Jornada do Cliente. Comércio Eletrônico.

Abstract

The customer experience management is an approach that is growing in interest from marketing professional to marketing academics (KLAUS, 2013; RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013). On the other hand, service quality still being studied and gaining new scales and models applied to the online context (BOSHOFF, 2007; LI; SUOMI, 2009). However, the boundaries between the subjects customer experience management and service quality, remains little explored in the literature, making it difficult to operationalize the concepts in an integrated way (KLAUS, 2013). This article seeks to elucidate the interrelationship between the subjects using the representation of the customer journey,

QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

where service quality is a key factor to delivering value, within a broader context, which involves all touch points customer with the company, which must be managed from the customer centrality thought and commitment to offer you positively differentiated experiences capable of promoting engagement.

Keywords: Service Quality. Costumer Experience. Customer Experience Management. Customer Journey. E-commerce.

Introdução

Olhando para além das fronteiras da literatura acadêmica, profissionais de marketing lidaram nos últimos anos com uma convocação para aderirem à ideia de gerir a experiência de seus clientes através de todos os pontos de contato dos mesmos com a empresa (KLAUS, 2013).

Nesta perspectiva, muitas foram as conjecturas sobre como a gestão da experiência do cliente é uma estratégia ampla, onde a qualidade em serviços é um dos seus pontos primordiais, mas não a abordagem completa. Neste sentido, Hyken (2013), autor e palestrante sobre o tema afirma que “o serviço ao consumidor forma a base para a experiência do cliente”, focando sua definição de serviço na interface de atendimento pessoal. De maneira similar, Gleneicki (2013), consultora na área, afirma que “o serviço ao consumidor é apenas uma parte de toda a experiência do consumidor”. Em outro patamar de relevância, e dentro do escopo de análise deste trabalho, Jeff Bezos, CEO da Amazon, também afirma que “internamente, serviço ao consumidor é apenas um componente da experiência do cliente” (STONE, 2013). Além dele, Jerry Gregoire, ex-CIO da Dell, empresa conhecida pela sua excepcional qualidade em serviços e operações, já afirmava no final da década 1990: “a experiência do cliente é o novo campo competitivo” (KIRSNER, 1999).

Acompanhando as discussões acerca da gestão da experiência do cliente, estudiosos de marketing vêm se esforçando para definir a abrangência do conceito e seu impacto (KLAUS; MAKLAN, 2012), e buscar também compreender quais foram os movimentos competitivos que o trouxeram à tona. A ideia principal sobre a necessidade de gerir a experiência total do cliente parte do pressuposto de que conseguir a atenção do consumidor e entregar os bens e serviços de qualidade já não é mais suficiente em um mercado hiper-competitivo (VOSS; ROTH; CHASE, 2008). Embora esta pareça uma visão clichê sobre o mercado, quando olhamos atentamente para o comércio eletrônico, nos deparamos com a realidade prática desta observação. Os buscadores de preço conseguem, em questão de segundos, fazer a comparação para um mesmo produto, do preço, valor de frete, prazo de entrega e avaliação da loja. É um mercado muito dinâmico, onde alcançar a liderança em custos cada vez se torna mais difícil, principalmente com a entrada dos varejistas chineses, restando às empresas a diferenciação e/ou o atendimento a nichos bastante específicos.

Partindo desse pressuposto, a estratégia de pensar a experiência do cliente promete trazer a centralidade do conjunto de ações da empresa para criar experiências únicas e memoráveis através de todos os pontos onde o cliente entra em contato com a marca (SCHMITT, 2004). Assim, a entrega de serviços de qualidade seria uma base para um processo maior de entrega de valor, que perpassa o momento da prestação de serviços e engloba um universo maior de interações. Contudo, como a abordagem da gestão da experiência do cliente ainda não possui o grau de maturidade do campo de estudos sobre a qualidade em serviços, em muitos pontos pode parecer que há uma interposição entre os conceitos, o que pode confundir a sua

compreensão pelos acadêmicos e também pelos praticantes do campo (KLAUS; MAKLAN, 2012).

Além disso, pode também ser interpretado, principalmente em trechos de profissionais como os citados, que a qualidade em serviços deve ser relegada a um posto menor, perante um novo conceito holístico como o da experiência. Contudo, isto não passa perto de ser verificado. Como coloca Lecinski (2011), a entrega do serviço é um momento da verdade, sendo o mesmo decisivo, crucial e irrevogável, onde o cliente irá tirar suas conclusões sobre a capacidade da empresa em satisfazer suas necessidades e resolver os seus problemas. Assim sendo, uma abordagem centrada na experiência do cliente somente será assim entendida se tiver como base a entrega de serviços de qualidade. Neste sentido, este artigo explora a relação entre a qualidade em serviços online e a experiência do cliente, com foco no comércio eletrônico, respondendo quais são os elementos do conceito da gestão da experiência do cliente no comércio eletrônico que ampliam a entrega de valor para além dos fatores que compõem a qualidade de serviços.

Qualidade em Serviços

Na maioria das economias mundiais a participação percentual do setor de serviços está crescendo cada vez mais (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Dessa forma, com o aumento da importância do setor de serviços, torna-se necessário compreender melhor os modelos de mensuração na qualidade dos serviços prestados (MIGUEL; SALOMI, 2004). Por isso, neste item será apresentada uma evolução dos modelos de medição da qualidade.

Um dos pioneiros modelos de medição da qualidade em serviços foi o desenvolvido por Grönroos (1984), o Modelo de Qualidade Percebida de Serviço. Segundo esse modelo a qualidade total percebida é a diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada do serviço, sendo que a imagem da organização desempenha um papel central na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço (GRÖNROOS, 1984; GRÖNROOS, 2009). Um dos principais modelos de medição de qualidade é o instrumento SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), que teve como base o modelo de satisfação de Oliver (1980). De acordo com o esse modelo a discrepância entre a expectativa e a percepção de desempenho, seria uma medida da qualidade do serviço prestado e também uma medida de satisfação do cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), também desenvolveram as cinco dimensões da qualidade em serviços caracterizadas por 22 itens, sendo as dimensões as seguintes: confiabilidade, realização de um serviço de forma confiável e precisa; presteza, ajuda ao cliente; segurança, transmitir ao cliente confiança e segurança; empatia, atenção individual aos clientes, e aspectos tangíveis, mobiliário, equipe de funcionários, instalações, entre outros (MIGUEL; SALOMI, 2004).

O modelo de Brown e Swartz (1989), chamado de percepção-expectativa, não se diferencia substancialmente do modelo SERVQUAL, a medida que também é baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), e considera a qualidade percebida de um serviço como sendo a diferença entre expectativa e a percepção de desempenho (MIGUEL; SALOMI, 2004). O modelo de avaliação de serviço e valor, proposto Bolton e Drew (1991) conclui que o valor do serviço é formado tanto pela qualidade do serviço em si, quanto pelas características pessoais e o sacrifício, monetário ou não monetário, realizado pelo cliente.

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um modelo alternativo ao SERVQUAL, onde a qualidade de um serviço estaria baseada apenas na percepção de desempenho do serviço e não fundamentada na diferença entre expectativa e desempenho, o instrumento ficou conhecido

QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

como SERVPERF (MIGUEL; SALOMI, 2004). De acordo com Miguel e Salomi (2004), no instrumento SERVPERF, os 22 itens que representam as cinco dimensões da qualidade, desenvolvidos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), foram utilizados para a avaliação de desempenho. O modelo de desempenho ideal, elaborado por Teas (1993), também utiliza as cinco dimensões desenvolvidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), e tem maior correlação com as preferências de compra, intenções de recompra e satisfação com os serviços (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Qualidade em Serviços na Internet

Com o avanço da prestação de serviços pela internet, naturalmente o interesse em se desenvolver modelos e escalas aplicáveis ao contexto online foi muito grande. Assim, diversos autores desenvolveram instrumentos de mensuração adaptados para a internet. Li e Suomi (2009) fizeram uma grande compilação das escalas desenvolvidas, sendo que as relacionadas ao serviço na internet estão apresentadas no Quadro 1.

Autor(es)	Dimensões
Dabholkar (1996)	Design do website; confiabilidade; entrega; facilidade de uso; divertimento; e, controle
Zeithamal <i>et al</i> (2002)	Segurança; comunicação; confiabilidade; capacidade de resposta; e, entrega
Madu e Madu (2002)	Desempenho; elementos; estrutura; estética; confiabilidade; manutenção; segurança e integridade do sistema; confiança; capacidade de resposta; diferenciação e customização; política da loja online; reputação; garantia; e, empatia
Surjadaja <i>et al</i> (2003)	Segurança; interação; capacidade de resposta; informação; confiabilidade; entrega; e, customização
Santos (2003)	Facilidade de uso; design do website; ligação com outros sites; estrutura; conteúdo; eficiência; confiabilidade; comunicação; segurança; incentivo; e, suporte
Field <i>et al</i> (2004)	Design do website; confiabilidade; segurança; e, portfólio de produtos
Yang e Fang (2004)	Capacidade de resposta; confiabilidade; credibilidade; competência; acesso; cortesia; comunicação; informação; capacidade de resposta; e, design do website
Fassnacht e Koeze (2006)	Qualidade gráfica; layout; atratividade da seleção; informação; facilidade de uso; qualidade técnica; confiabilidade; benefício funcional; e, benefício emocional
Cristoal <i>et al</i> (2007)	Design do website; serviço ao consumidor; garantia; e, gerenciamento de pedidos

Quadro 1 – Dimensões da Qualidade em Serviços Online

Fonte: Adaptado e Traduzido de Li e Suomi (2009).

Analisando a frequência com que foi utilizada cada uma das dimensões no Quadro 1, observa-se que as mais empregadas foram: confiabilidade (8); capacidade de resposta (5); segurança (5); e, design do website (4). Li e Suomi (2009) a partir de extensa revisão da literatura também propuseram sua escala, utilizando como dimensões: design do website; confiabilidade;

preenchimento; segurança; cumprimento; personalização; informação; e, empatia.

Abordando especificamente o comércio eletrônico, Francis (2007) acredita que esta classe de serviço deve ser compreendida como um construto multidimensional, que deve incorporar aspectos funcionais do processo do serviço, assim como aspectos técnicos de seus resultados.

Contudo, o autor observou que grande parte das escalas desenvolvidas para o comércio eletrônico não dedicavam itens suficientes à análise de aspectos relacionados ao processo de comprar e obter determinado produto/serviço, com um foco demasiado em itens sobre os momentos pré-compra. Após revisão da literatura, Francis (2007) propôs cinco dimensões para análise da qualidade do serviço: website; transação; entrega; serviço de atendimento ao consumidor; e, segurança. Contudo, Francis (2007) acredita ser preciso distinguir os itens a serem analisados na prestação de serviços de websites de comércio eletrônico, que podem vender serviços ou bens, físicos ou virtuais.

O Quadro 2 apresenta três dos instrumentos mais utilizados para avaliação da qualidade de serviços na internet, juntamente com suas críticas mais importantes, apresentadas por Boshoff (2007); suas dimensões, conforme compiladas por Li e Suomi (2009); e, número de itens da escala destinados à pré-compra e compra e aquisição, de acordo com Francis (2007).

Instrumento	Dimensões	Crítica	Nº de Itens	
			Pré-Compra	Compra e Aquisição
WebQual (LOIACONO <i>et al</i> , 2002)	Informação; Interatividade; Confiança; Tempo de Resposta; Design do Website; Navegação Intuitiva; Capacidade de despertar estado de fluxo; Inovatividade; Comunicação Integrada; Processos de Negócio; e, Sustentabilidade	1) Criada para ajudar desenvolvedores de website; 2) Entrevistou apenas estudantes; 3) Não inclui preenchimento como uma dimensão (ZEITHAML <i>et al</i> , 2002; Parasuraman <i>et al</i> , 2005)	35	1
e-TailQ (WOLFINBARGER; GILLY, 2003)	Design do Website; Confiança; Segurança; e, Serviço ao Cliente	1) Não captura o processo de compra como um todo; 2) Questionável dimensionalmente (ZEITHAML <i>et al</i> , 2002; Parasuraman <i>et al</i> , 2005)	10	4
SITEQUAL (YOO; DONTUH, 2001)	Facilidade de Uso; Design do Website e Estética; Velocidade de Processamento; e, Segurança	1) Utilizou amostras de conveniência; 2) Não captura o processo de compra como um todo (ZEITHAML <i>et al</i> , 2002; Parasuraman <i>et al</i> , 2005)	9	0

Quadro 2 – Dimensões e Limitações de Tentativas de Mensurar Qualidade de Serviços Eletrônicos

Fonte: Instrumento e crítica de Boshoff (2007), dimensões de Li e Suomi (2009) e número de itens divididos entre pré-compra e compra e aquisição de Francis (2007).

Dentro desse contexto, foi a escala E-S-QUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithamal e Malhotra (2005) que ganhou, desde sua publicação, maior relevância e confiabilidade para medição da qualidade em serviços online (BOSHOFF, 2007). A E-S-QUAL é uma escala multidimensional para medição da

QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

qualidade de serviços entregues por websites nos quais os consumidores compram online (PARASURAMAN; ZEITHAMAL, MALHOTRA, 2005). Os autores identificaram que era necessário desenvolver uma escala focada em serviços online, do que meramente adaptar a escala SERVQUAL para este contexto. Assim, num primeiro momento, conforme consta em Zeithamal, Parasuraman e Malhotra (2000) *apud* Parasuraman, Zeithamal, Malhotra (2005), onze dimensões foram pensadas: confiabilidade do website, responsividade, acesso, flexibilidade, facilidade de navegação, eficiência, confiança no vendedor, segurança/privacidade, conhecimento do preço, estética do website, e, customização/personalização. Inicialmente com 121 itens, reduzidos para 113 após grupos focais, a escala foi testada em uma amostra de 549 respondentes. Utilizando análise fatorial exploratória em componentes principais, a escala foi reduzida para 22 itens, organizados em quatro dimensões, a saber:

1. Eficiência: a facilidade e velocidade em acessar e utilizar o website;
2. Preenchimento (do inglês, *Fillment* (tradução conforme Vieira (2011))): a extensão na qual as promessas feitas pelo website sobre a entrega do item e sua disponibilidade são cumpridas;
3. Disponibilidade do sistema: correto funcionamento técnico do website;
4. Privacidade: grau em que o website é seguro e protege a informação do consumidor (PARASURAMAN; ZEITHAMAL, MALHOTRA, 2005).

	Discordo		Concordo	
	Totalmente	Não	Totalmente	Não
Eficiência				
No site X é fácil encontrar o que necessito.	1	2	3	4
O site X facilita a navegação por onde eu quero.	1	2	3	4
O site X facilita completar a transação rapidamente.	1	2	3	4
A informação no site X é bem organizada.	1	2	3	4
As páginas no site X carregam rapidamente.	1	2	3	4
O site X é fácil de usar.	1	2	3	4
O site X auxilia o usuário a navegar dentro dele de modo rápido.	1	2	3	4
O site X é bem organizado.	1	2	3	4
Disponibilidade do Sistema				
O site X está sempre disponível para fazer negócios	1	2	3	4
O site X funciona perfeitamente.	1	2	3	4
O site X não sai do ar.	1	2	3	4
O site X não trava depois de eu ter feito meu pedido.	1	2	3	4
Preenchimento				
O site X entrega a mercado quando prometido.	1	2	3	4
O site X entrega a mercadoria dentro de um tempo justo.	1	2	3	4
O site X entrega a mercadoria de modo muito rápido.	1	2	3	4
O site X entrega a mercadoria quando solicitada.	1	2	3	4
O site X parece ter em estoque os itens que são apresentados no site.	1	2	3	4
O site X é confiável em relação às suas ofertas.	1	2	3	4
O site X faz promessas sobre a entrega de produtos.	1	2	3	4
Privacidade				
O site X protege a informação sobre meu comportamento de compra.	1	2	3	4
O site X não divulga minha informação pessoal para outros sites.	1	2	3	4
O site X protege a informação sobre meu cartão de crédito.	1	2	3	4

Quadro 3 – Escala E-S-QUAL

Fonte: Desenvolvido por Parasuraman, Zeithmal e Malhotra (2005), traduzido por Vieira e Torres (2008).

Percebe-se, portanto, que, conforme colocado por Francis (2007), as escalas para medição da qualidade em serviços online ficam muito focadas em itens pré-compra, e também, como é possível vislumbrar na E-S-QUAL, para garantir a dimensionalidade, há uma necessidade de reduzir os itens e dimensões para os processos básicos, orientados para permitir que a transação e entrega aconteça, fato que é analisado mais profundamente adiante neste mesmo artigo.

Gestão da Experiência do Cliente

O artigo seminal dos estudos sobre a perspectiva experiencial no consumo foi elaborado por Holbrook e Hirschman (1982), como apontam Carù e Cova (2003), Gentile, Spiller e Noci (2007) e Addis e Holbrook (2001). Os autores Holbrook e Hirschman (1982) atribuem a concepção da perspectiva experiencial à incapacidade que o modelo até então prevalecente, conhecido como *Information Processing Model*, ou Modelo de Processamento de Informações, tinha de explicar comportamentos de consumo com base na percepção de que os indivíduos não tomam decisões puramente racionais, utilizando-se da lógica. Pine II e Gilmore (1998) observaram que a perspectiva experiencial nasce de um processo competitivo, no qual os bens e os serviços ofertados se tornam cada vez mais similares, ou comoditizados, e as empresas passam a competir projetando experiências de consumo diferenciadas (JOHNSTON; KONG, 2011).

A literatura científica que estuda o tema, como é comum ocorrer em temas emergentes, mostra limitações e inadequações, principalmente em termos de terminologia precisa e de estrutura sólida do construto (GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007; ADDIS; HOLBROOK, 2001; PALMER, 2010), em grande parte, limitando-se a relacionar ferramentas operacionais utilizadas por empresas para promover essas experiências diferenciadas de consumo (JOHNSTON; KONG, 2011). Para uma compreensão mais ampla dos principais conceitos utilizados para definir a gestão da experiência do cliente, estão compiladas as diferentes abordagens de autores importantes da área no Quadro 4.

Autor(es)	Definição	Iniciativa e Perspectivas de Interação
Holbrook e Hirschman (1982)	Aborda o consumo a partir de seus aspectos subjetivos, tendo em vista a variedade de significados simbólicos, as respostas hedônicas e os critérios estéticos que o envolvem.	Empresa-Cliente
Pine II e Gilmore (1998)	Proporcionar valor para os clientes ao superar suas expectativas, em experiência memoráveis, que irão remanescer retidas em suas memórias, devido ao envolvimento emocional promovido.	Empresa-Cliente
Schmitt (2004)	O processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa.	Empresa-Cliente-Empresa
Verhoef <i>et al.</i> (2009)	A soma das experiências entre o consumidor e a empresa, que inclui desde a procura por bens e/ou serviços, compra, consumo e pós-venda, podendo envolver os múltiplos canais em que se dá esse contato.	Cliente-Empresa
Grewal, Levy e Kumar (2009)	Todos os pontos de contato em que o cliente interage com o negócio, produto ou serviço de determinada empresa, incluindo o contato passivo ou não programado.	Empresa-Cliente-Empresa Cliente-Cliente

Quadro 4 – Abordagens do Conceito de Gestão da Experiência do Cliente

QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim como foi realizado em Verhoef *et al.* (2009), Johnston e Kong (2011) e Palmer (2010), para que haja maior clareza no desenvolvimento deste trabalho, proporcionando melhor entendimento em sua leitura, faz-se necessário explicitar a definição a que o autor estará se referindo durante o texto ao abordar o conceito de gestão da experiência do cliente. Dessa forma, entende-se neste artigo por gestão da experiência do cliente: a estratégia empresarial estruturada (GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009; SCHMITT, 2004) e o esforço desprendido para proporcionar experiências únicas e memoráveis para os consumidores (GILMORE e PINE II, 2002), considerando todos os pontos de contato com o negócio, produto, serviço ou marca (GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009), promovendo boas impressões e engajamento emocional positivo desses consumidores (JOHNSTON; KONG, 2011) e permitindo o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis no mercado de atuação da empresa (SHAW; IVENS, 2002).

Schmitt (2004) propõe as cinco etapas para que o conceito seja traduzido em uma ferramenta prática de gestão: (1) analisando o mundo experiential do cliente: proporciona *insights* do mundo do cliente, devendo-se analisar o contexto sociocultural em que ele se encontra, as necessidades e os estilos de vida, com foco em compreender diversos aspectos de sua vida e de suas aspirações; (2) construindo a plataforma experiential: é o principal ponto de ligação entre a estratégia e a implementação, devendo-se construir uma representação multissensorial e multidimensional do posicionamento experiential a ser adotado, especificando o valor experiential prometido; ou seja, tudo aquilo que a empresa deseja entregar em termos de experiência, de acordo com a análise realizada anteriormente do mundo experiential do cliente; (3) projetando a experiência da marca: a partir do descrito na plataforma experiential, a empresa deve traduzir os elementos em aspectos como estética do produto, logos, sinalização, embalagem, propriedade, espaços de varejo, mensagens e demais recursos promocionais; (4) estruturando a interface do cliente: trata da interface dinâmica entre a empresa e o cliente; ou seja, pontos de contato, que variam cada vez que o cliente estabelece uma relação com eles, devendo ser estruturados o conteúdo e o estilo dessa interação, que compreende itens como abordagem feita a um cliente na loja, resposta a uma solicitação de troca de produtos e o atendimento a um pedido de informações; (5) comprometendo-se com a inovação contínua: garante que a empresa não se acomode com a experiência que vem sendo proporcionada e construída com os clientes, atendo-se à importância de buscar oferecer novos formatos de experiência que complementem a plataforma experiential e superem continuamente a expectativa dos clientes.

Gestão da Experiência do Cliente Online

Apesar dos números de crescimento de vendas do comércio eletrônico e da sua representatividade atual na economia mundial, o domínio da experiência do consumidor ainda foi muito pouco explorado no contexto do consumo pela Internet (ROSE; HAIR; CLARK, 2011). O estudo do tema tem sua importância aumentada pelo fato de que a entrega de experiências superiores ao consumidor se torna, em muitos aspectos, mais importante online do que offline, na medida em que o consumidor pode alternar entre lojas com maior facilidade, estando o concorrente a um clique de distância, mesmo que a oferta esteja sendo feita a partir de outro país (TOKUNO; FATALA; SIMÕES, 2009; PHIPPEN; SHEPPARD; FURNELL, 2004).

Nesse sentido, Chen *et al* (2008) desenvolveram um modelo teórico que relaciona a lealdade do cliente com a gestão da experiência virtual do cliente, formada pelos seguintes elementos: (1)

Apelo aos Sentidos; (2) Estruturação e Catalisação da Interação (pessoa-pessoa; pessoa-máquina); (3) Relacionamento em Comunidade; (4) Capacidade de Proporcionar prazer; (5) Estruturação para Facilitar a Ocorrência do Estado de Fluxo. Como se mostra na Figura 1, os autores afirmam que o esforço no desenvolvimento desses cinco elementos, sofrendo a influência de moderadores, impacta a intenção de compra e de procura, que, por fim, influenciam a lealdade dos clientes.

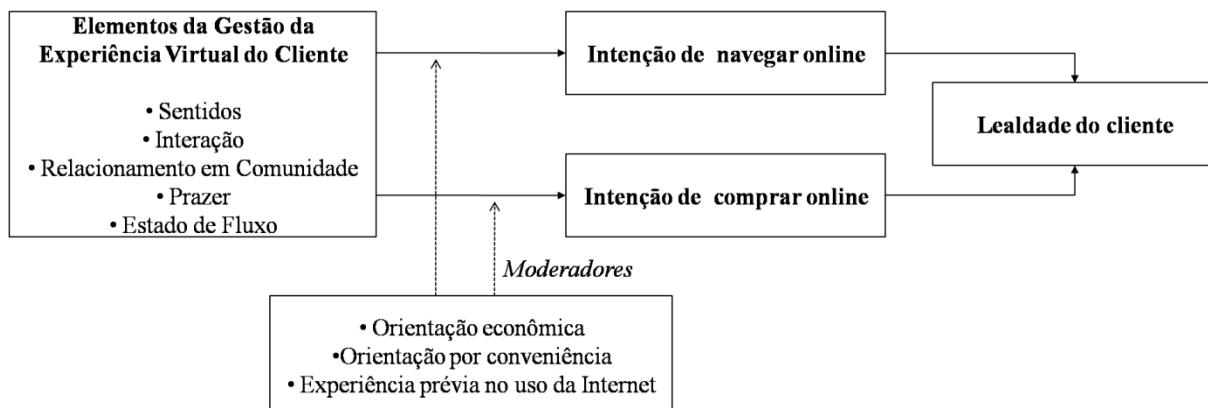


Figura 1 - Modelo da Gestão da Experiência Virtual do Cliente

Fonte: Adaptado e traduzido de Chen et al (2008, p. 4).

Os fatores moderadores utilizados por Chen *et al.* (2008) são: orientação econômica, que é orientação por buscar na Internet produtos por melhor preço; orientação por conveniência, que se relaciona ao uso da Internet como forma de facilitar a aquisição de determinado produto em comparação a sua compra em outro meio; e experiência e habilidade que o usuário tem para utilizar a Internet e o site especificamente para a compra de mercadorias. Os autores afirmam que os elementos alinhados e desenvolvidos adequadamente, quando não impactados negativamente pelos fatores moderadores, aumentam a intenção de navegar pelo site e de realizar compras pelo site, o que, por sua vez, aumentará a lealdade do cliente e a repetição desse comportamento em ocasiões futuras.

De maneira similar, Klaus (2013) desenvolveu, a partir do estudo focal da Amazon.com, um modelo conceitual que tem como construto principal a experiência do cliente em serviços online, formado por (1) Funcionalidade e (2) Fatores Psicológicos. Funcionalidade é o construto sobre o qual a empresa tem alto grau de possibilidade em influir positivamente na experiência, formado pelos fatores: (a) Usabilidade, medida em que o usuário se sente confortável ao utilizar o website; (b) Comunicação, redução de risco percebido associado ao e-commerce por emissão de mensagens; (c) Presença do Produto, acesso às características do produto na ausência da possibilidade de experimentação; (d) Interatividade, possibilidades de relacionamento entre website e usuário; e, pensando no caráter da interação com outros consumidores e o menor grau de controle da empresa nesse ponto, (e) Presença Social. Klaus (2013) afirma que a experiência depende também de fatores pessoais, por isso o construto Fatores Psicológicos impacta a experiência oferecida, formado pelos fatores: (a) Confiança, expectativa de que a empresa irá agir de forma competente, justa e aberta; (b) Valor do dinheiro, nível e percepção de preço; e, (c) Familiaridade com o contexto, grau de conforto do indivíduo ao utilizar o website, baseado em suas habilidades. A Figura 2 mostra durante a jornada do consumidor até a compra, a importância de cada um desses elementos ao longo do processo.

QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

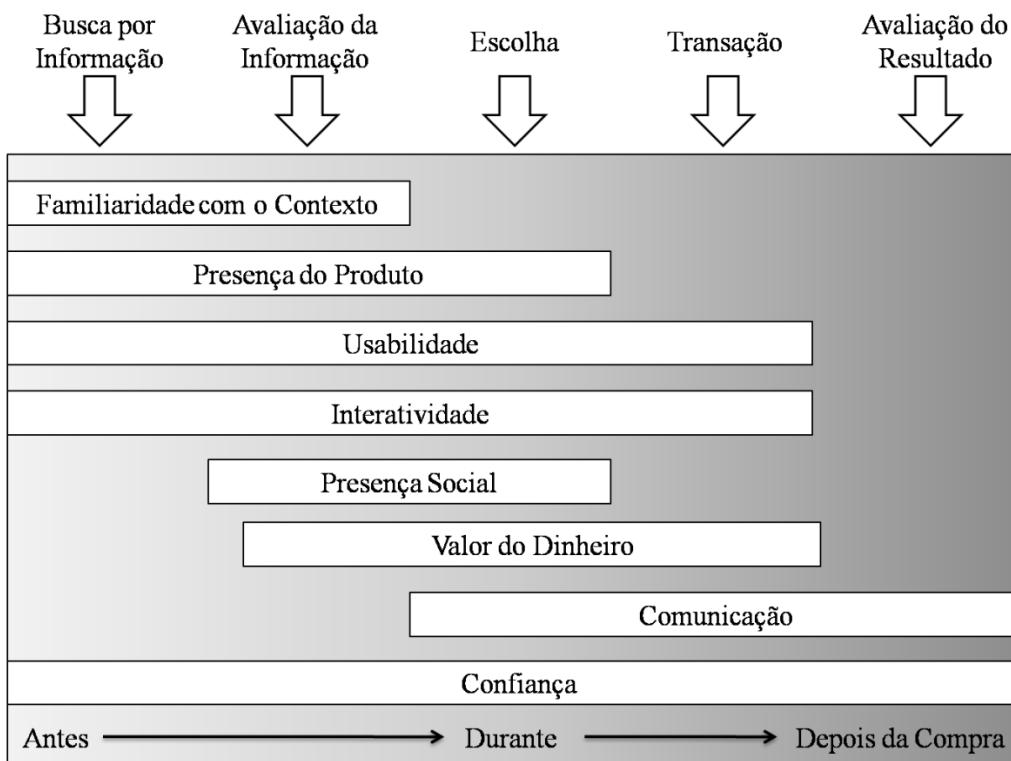


Figura 2 – Modelo Dinâmico da Gestão da Experiência do Cliente em Serviços Online

Fonte: Adaptado e traduzido Klaus (2013).

Desta forma, percebe-se a amplitude do contexto da experiência do cliente, integrando todos os pontos de contato com a marca (SCHMITT, 2004) e perpassando toda a jornada do consumidor até a compra (KLAUS, 2013).

Inter-relação e limiar entre os temas

A gestão da experiência do cliente traz a ideia de que todos os pontos de contato do cliente com a empresa devem estar alinhados e serem capazes de proporcionar experiências únicas e memoráveis. Para além dos pontos de contato, a gestão da experiência do cliente é uma abordagem que deve pensar na jornada do consumidor até o engajamento com a empresa e nas maneiras pelas quais a inovação contínua deve manter esse cliente engajado ao longo do tempo (RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013). Durante essa jornada, existem diversos “momentos da verdade”, conforme Lecinski (2011), onde oferecer qualidade em serviços é primordial para, de fato, entregar o valor construído ao cliente, e aumentar a possibilidade de envolvimento do mesmo, durante sua jornada para com a empresa.

Para apresentar de maneira intuitiva e visual a jornada do cliente no comércio eletrônico, distinguindo os pontos onde a qualidade em serviços é primordial para o projeto de gestão da experiência do cliente, a Figura 3 foi elaborada, baseada em toda literatura exposta, mas principalmente em Schmitt (2004), Lecinski (2011), Halligan e Shah (2010), Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005) e Klaus (2013).

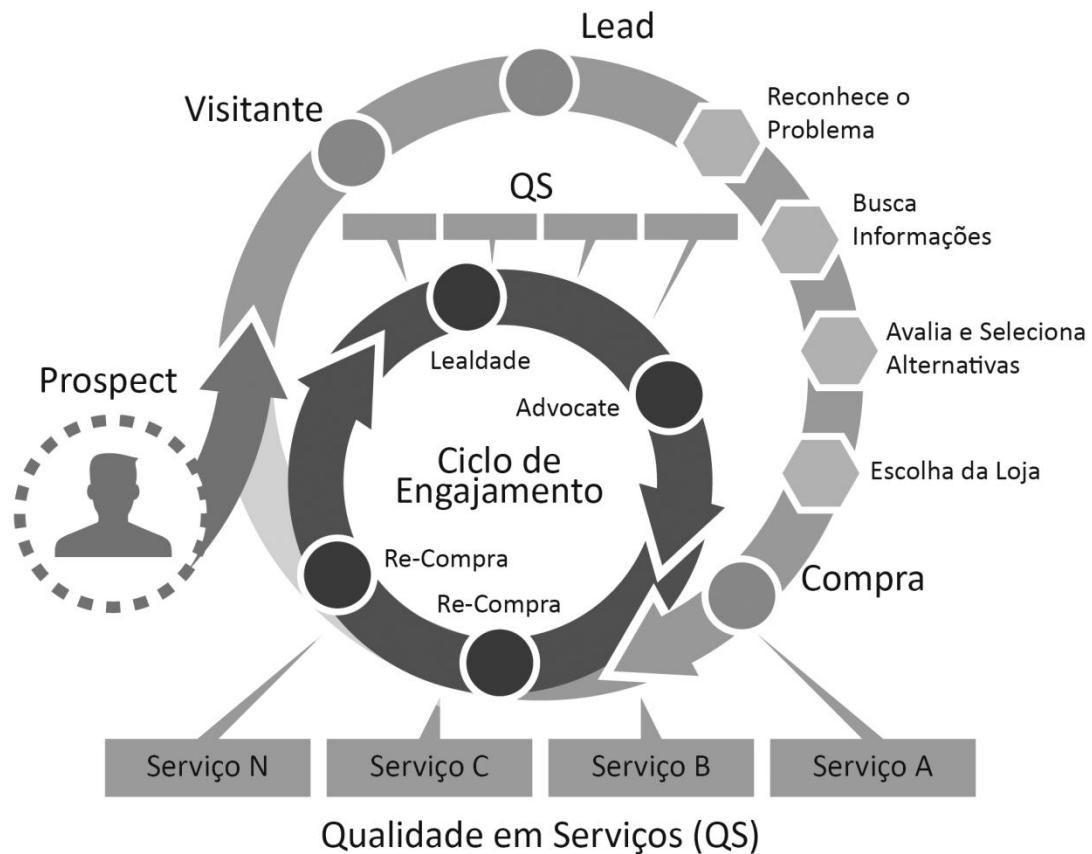


Figura 3 – Jornada da Experiência do Cliente no Comércio Eletrônico
Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 3, que representa a compreensão dos autores formada pela literatura exposta neste artigo, principalmente considerando Schmitt (2004), Lecinski (2011), Halligan e Shah (2010), Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005) e Klaus (2013), mostra que a jornada do consumidor engloba todos os pontos de contato com a marca desde as etapas iniciais do processo de compra, onde o consumidor ainda não reconheceu sequer a necessidade de comprar o produto. A Figura 3 mostra também que a experiência total do consumidor tão pouco acaba no momento da compra, pois as empresas devem focar em extraírem o máximo de valor do relacionamento com o cliente durante todo o tempo em que este estiver apto a comprar, indicar ou contribuir para a empresa de alguma forma. Os serviços, pensando especificamente no comércio eletrônico, representam os pontos em que a empresa pode cumprir, de fato, aquilo que promete em suas ofertas. Assim, a Figura 3 apresenta uma representação genérica da jornada do consumidor, que inclui os serviços como pontos cruciais para entrega de valor, dentro de um contato muito mais amplo que forma a experiência completa com a marca/empresa.

É importante ressaltar que, antes de iniciar o processo de atração de *prospects* como mostrado pela Figura 3, dentro do conceito de gestão da experiência do cliente, a empresa precisa estruturar a experiência e como a mesma será entregue ao consumidor. Nesse sentido, destacam-se as etapas elaboradas por Schmitt (2004), que são: (1) analisando o mundo experiential do cliente; (2) construindo a plataforma experiential; (3) projetando a experiência da marca; (4) estruturando a interface do cliente. A partir deste ponto, como mostra a Figura 3, representando a jornada da experiência do cliente no comércio eletrônico, a empresa deve atrair aqueles consumidores que são clientes em potencial (*prospects*) para sua presença digital.

QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

(mídia própria), principalmente por meio de conteúdo relevante, de acordo com necessidades de informação e objeções deste público sobre os serviços/bens oferecidos. Uma vez que este *prospect* visita o website da empresa, é preciso trabalhar para que este, de alguma maneira, se conecte à empresa, seja deixando uma informação para contato, seguindo uma página de rede social, etc., fazendo com que este se transforme em um cliente em potencial que já está aberto a manter algum relacionamento com a empresa, uma oportunidade de negócio (*lead*). É interessante destacar que a venda e o restante da jornada pode ocorrer sem que necessariamente esta etapa de transformação de consumidores em *leads* ocorra e que esta transformação por ocorrer depois do reconhecimento do problema, estimulado pela própria empresa.

Quando este consumidor reconhecer um problema, é interessante, embora também não tenha que ocorrer nesta ordem, que o mesmo já saiba que, para este problema a empresa possui bens/serviços que podem atender a essa demanda. Neste ponto o consumidor segue o processo natural de compras, entre busca de informações, avaliação e seleção de alternativas até a escolha da loja. Se o website da empresa proporcionar uma experiência positiva de pré-compra, com os bens/serviços que o consumidor procura, passando confiança em sua interface, atendimento, preço certo, prazo de entrega adequada, formas de pagamento almejadas, estímulo aos sentidos, relacionamento em comunidade, interação facilitada, usabilidade, entre outros, é de se esperar que parte dos consumidores opte pela empresa. Este é um momento da verdade, em que todo o processo deve funcionar de maneira adequada e o serviço deve ser prestado com qualidade. Neste ponto, podemos observar que não adianta que toda a experiência até então seja positiva e memorável se o primeiro serviço em si a ser prestado, envolvendo pagamento, não corresponder ao esperado.

Assim, o cliente pode caminhar para o ciclo de engajamento, onde re-compras para problemas similares, ou para problemas para os quais a empresa oferece serviços/bens para satisfazer a demanda, formarão o comportamento de lealdade do cliente. Se a empresa conseguir continuar encantando esse cliente, oferecendo uma experiência positiva para o mesmo, mantendo o relacionamento com este cliente alimentado, é possível que o mesmo se sinta motivado a falar com outros consumidores sobre a empresa, comentar sobre a mesma com seus amigos e familiares, escrever *reviews* sobre seus bens e serviços, ajudando a construir sua base de cliente e atraindo mais *prospects* para a sua plataforma experiencial. Assim, a Figura 3 explicita a visão deste artigo sobre a inter-relação entre os temas, a partir de extensa revisão da literatura, entendendo que o consumidor atravessa uma jornada em seu relacionamento com a empresa e a experiência deve ser gerida para oferecer valor em todos os pontos de contato com a marca, sendo que a qualidade em serviços é responsável pelos momentos cruciais onde o cliente avaliará o valor entregue a possibilidade de se engajar com a empresa/marca.

Considerações Finais

Orientar a empresa para a jornada do cliente até o engajamento com a marca requer o pensamento orientado para gerir a experiência do cliente (GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009; SCHMITT, 2004). A qualidade em todas as possibilidades de serviço oferecidas pela empresa é um requisito para que o valor entregue ao cliente seja, de fato, capaz mantê-lo conectado à empresa.

No comércio eletrônico, portanto, é preciso criar conscientização, conhecimento, simpatia, preferência e convicção por meio da presença digital da empresa, estar estruturado para

estimular os sentidos, interagir da melhor maneira através de usabilidade aprimorada, propiciar relacionamento em comunidade, proporcionar prazer, confiança e estado de fluxo, entregar qualidade em serviços, e criar conteúdo e ofertas que mantenham o relacionamento e estimulem o engajamento, atraindo novos clientes.

Nesse sentido, a empresa de comércio eletrônico que se ocupar apenas em atrair clientes, oferecer seus produtos ao preço certo e entregá-los dentro do prazo combinado e manter um ambiente seguro, estará tendo retornos na média ou acima dela somente enquanto seus concorrentes diretos estiverem também com o foco neste processo descrito (RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013). Contudo, a empresa que não abandonar esses requisitos básicos da competição, mas adicionar uma visão centrada no consumidor e trabalhar todos os elementos de sua jornada, alinhando todos os pontos de contato com a marca a fim de oferecer experiências únicas e memoráveis, certamente conseguirá mais advocates para a sua base de clientes e a partir dos mesmos atraírá mais clientes e os tornará mais engajados, atingindo retornos acima da média do setor (SCHMITT, 2004; HALLIGAN; SHAH, 2010).

Conforme coloca *Chen et al.* (2008), o relacionamento em comunidade talvez seja um dos aspectos que mais distancia o comércio eletrônico do comércio tradicional, pois a possibilidade de criação de muitos para muitos possibilita a concepção coletiva da experiência de compra.

Enquanto o comércio físico se limita no atendimento a dar voz ao vendedor disponível e as informações que o mesmo foi treinado a repassar, o comércio eletrônico traz a possibilidade de expor as verdadeiras opiniões de quem vivenciou o uso do produto ou serviço. Assim, as empresas que melhor se estruturarem para receber e expor estas informações de forma transparente, melhor criará uma ambiência de participação e mais serão procuradas por novos consumidores.

É preciso que, a partir da coleta de dados na internet chamada de Web Analytics, a empresa conheça profundamente os interesses dos seus clientes e apresente ofertas que realmente sejam condizentes com seu perfil e estilo de vida. Esse processo de aprendizado deve ser contínuo, unindo processos de coleta e análise para formação de perfis ricos. Ainda nesse aspecto, o relacionamento em comunidade pode aprofundar esta relação de intimidade com o cliente, a medida que não somente dados de fluxos de cliques serão coletados, mas também a opinião desse cliente, compondo um quadro maior de seus interesses.

Para conseguir que o ciclo de engajamento do cliente seja valioso, a empresa precisa se conectar emocionalmente com o mesmo (PINE II; GILMORE, 1998; VERHOEF *et al.*, 2009). Tal conexão pode ser melhor estabelecida se, onde tiver oportunidade de fazê-lo, a empresa alcance outros sentidos, que não somente auditivos e visuais, que marcam a interação pela internet. Uma empresa virtual, quando entrega um bem físico para seu cliente, pode aproveitar esta ocasião para ampliar a sua percepção de marca para sentidos como tato e olfato, seja por meio da embalagem ou do próprio produto. Esta representação multissensorial da marca contribui para este vínculo emocional, que juntamente ao relacionamento em comunidade podem catalisar o ciclo de engajamento.

Este artigo mostrou que longe de ser uma filosofia amorfa de negócios, a gestão da experiência do cliente é uma ferramenta prática de gestão, conforme coloca Schmitt (2004), desde que a empresa esteja disposta a compreender toda a jornada do seu cliente e ampliá-la a partir de novos serviços e novos espaços de relacionamento. Os serviços são, dentro desta jornada,

QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

pontos cruciais para a entrega de valor, que irão ser preponderantes para que o consumidor compare as expectativas que foram criadas com a percepção obtida dos benefícios proporcionados. Assim, em cenários mais competitivos, como marcadamente é o comércio eletrônico, não é suficiente oferecer serviços de qualidade, pois o campo competitivo se amplia para oferta de experiências memoráveis em todos os pontos de contato (PINE II; GILMORE, 1998), requerendo alinhamento de todos estes pontos em uma proposta de valor concisa. A medida que a competitividade aumenta, as ofertas precisam manter ou aumentar a qualidade, enquanto a proposta de valor deve incluir outros elementos que, para além do trivial, se conectem emocionalmente ao consumidor e façam com que o mesmo traga receitas em todo o seu ciclo de relacionamento com a empresa, seja comprando mais e melhor, seja cocriando o conteúdo juntamente com a empresa, seja relacionando-se em comunidade e evoluindo a compreensão da empresa sobre os seus clientes a partir desse relacionamento, seja, entre outros, atraindo novos clientes para esta jornada.

Sugestões para estudos futuros

A revisão da literatura mostrada neste artigo permitiu articular os conceitos e delimitar os temas, abordando principalmente os conceitos de gestão da experiência do cliente e qualidade em serviços. É interessante que se desenvolva a partir deste ponto um instrumento de medição que seja capaz de avaliar a experiência proporcionada por um website de comércio eletrônico, onde a qualidade em serviços seja um dos elementos avaliados separadamente enquanto fator componente da experiência proporcionada.

Os autores deste artigo concordam com Klaus (2013) quando o mesmo afirma que a experiência do cliente é específica para cada contexto e que o desenvolvimento do construto deve se dar sempre a partir da análise de empresas, comparação entre empresas ou análise de escopos de atividade selecionados. Sendo assim, é interessante que a articulação do conceito da gestão da experiência do cliente analise jornadas do cliente com uma empresa específica, podendo vislumbrar em quais pontos de contato e em quais serviços entregues a empresa, de fato, conseguiu o almejado engajamento do cliente e até que ponto este pode ser duradouro e trazer resultados financeiros.

Referências

- ADDIS, Michela; HOLBROOK, Morris B. On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: an explosion of subjectivity. **Journal of Consumer Behavior**, v. 1, n. 1, p. 50-66, 2001.
- BOLTON, R. D.; DREW, J.H. A multistage model of customers' assessment of service quality and value. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 375-84, 1991.
- BOSHOFF, Christo. A psychometric assessment of E-S-QUAL: a scale to measure electronic service quality. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 8, n. 1, p. 101-114, 2007.
- BROWN, S.W.; SWARTZ, T. A. A gap analysis of professional service quality. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 92-8, 1989.
- CARÙ, Antonella; COVA, Bernard. Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. **Marketing theory**, v. 3, n. 2, p. 267-286, 2003.

CHEN, Jashen; LUO, Margaret M.; CHING, Russel K. H.; LIU, Chu-Chi. Virtual Experiential Marketing on Online Customer Intentions and Loyalty. In: **Anais do XVI Hawaii International on System Sciences**, 2008.

CRISTOAL, E.; FLAVIAN, C.; GUINALIU, M. Perceived e-service quality: Measurement validity and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. **Managing Service Quality**, Vol. 17 No. 3, p. 317-340, 2007.

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

DABHOLKAR, P. Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative modes of service quality. **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 13 No. 1, p. 29-51, 1996

FASSNACHT, M.; KOESE, I. Quality of electronic services: Conceptualizing and testing a hierarch

FIELD, J.M.; HEIM, G.R.; SINHA, K.K. Managing quality in the e-service system: Development and application of a process model. **Production and Operations Management**, Vol. 13 No. 4, p. 291-306, 2004.

FRANCIS, J. E. Internet retailing quality: one size does not fit all. **Managing Service Quality**, v. 17, n. 3, p. 341-355, 2007.

GENTILE, Chiara; SPILLER, Nicola; NOCI, Giuliano. 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.

GILMORE, James H.; PINE II, Joseph B. **The experience is the marketing**. 2002. Disponível em: <<http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/B00006JMDC/>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2011.

GLENEICKI, Annette. **Customer service or customer experience?** 2013. Disponível em <<http://www.business2community.com/customer-experience/customer-service-customer-experience-0644107>>. Acesso em 23 de novembro de 2013.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael; KUMAR, V. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. **Journal of Retailing**, v. 85, p. 1-14, 2009.

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

GRONRÖOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HALLIGAN, Brian; SHA, Dharmesh. **Inbound Marketing**: get found using Google, social media, and blogs. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption:

QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, 1982.

HYKEN, Shep. **The difference between customer service and customer experience**. 2013. Disponível em <<http://www.hyken.com/customer-service-2/the-difference-between-customer-service-and-customer-experience/>>. Acesso em 23 de novembro de 2013.

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

KIRSNER, Scott. **The customer experience**. 1999. Disponível em <<http://www.fastcompany.com/56447/customer-experience>>. Acesso em 23 de novembro de 2013.

KLAUS, P. P.; MAKLAN, S. EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 1, p. 5-53, 2012.

KLAUS, Philipp. The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). **Journal of Services Marketing**, Vol. 27, p. 443 – 457, 2013.

LECINSKI, Jim. **ZMOT**: conquistando o momento zero da verdade. 2011. Disponível em: <<http://www.zeromomentoftruth.com/google-zmot-pt.pdf>>. Acesso em 30 de Outubro de 2013.

LI, Hongxiu; SUOMI, Reima. A proposer scale for measuring e-service quality. **International journal of u- and e-service, science and technology**, v. 2, n. 1, p. 1-10, 2009.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A., **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 7º Edição, 2011.

MADU, C. N; MADU, A. A. Dimensions of e-quality. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19 No. 3, p. 246-259, 2002.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços, **Revista Produção**, v.14, n.1, p. 12-30, 2004.

OLIVER, R.L. A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, November, p. 460-69, 1980.

PALMER, Adrian. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. **Journal of Services Marketing**, v. 24/3, p. 196-208, 2010.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; MALHOTRA, A. E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 212-233, 2005.

PHIPPEN, A.; SHEPPARD, L.; FURNELL, S. A practical of Web analytics. **Internet Research**, v. 14,

n. 4, p. 284-293, 2004.

PINE II, Joseph B.; GILMORE, James H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, July-August, 1998.

RAWSON, Alex; DUNCAN, Ewan; JONES, Conor. The truth about customer experience. **Harvard Business Review**, set, p. 90-98, 2013.

ROSE, Susan; HAIR, Neil; CLARK, Moira. Online customer experience: a review of the business-to-consumer online purchase context. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 13, No. 1, pp. 24-39, 2011.

SANTOS, J. E-service quality - a model of virtual service dimensions. **Managing Service Quality**, Vol. 13 No. 3, p. 233-247, 2003.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SHAW, Colin; IVENS, John. **Building great customer experiences**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2002.

STONE, Brad. **The secrets of Bezos: how amazon became the everything store**. 2013. Disponível em < <http://www.businessweek.com/articles/2013-10-10/jeff-bezos-and-the-age-of-amazon-excerpt-from-the-everything-store-by-brad-stone>>. Acesso em 23 de novembro de 2013.

SURJADAJA, H.; GHOSH, S; ANTONY, F. Determinants and assessing the determinants of e-service operation. **Managing Service Quality**, Vol.13 No 1, p.39-44, 2003.

TEAS, R.K. Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, October, p. 18-34, 1993.

TOKUNO, Douglas; FATALA, André; SIMÕES, Clécia. **A evolução das métricas de e-commerce**: de meras verificadoras de resultados a impulsionadoras de vendas. In: CANEIRO, Ruy. (Organizador) **Web Analytics: uma visão Brasileira II**. 2009. Acesso em 21 de março de 2011. Disponível em < <http://www.metricasbrasil.com.br/downloads/ebook-web-analytics>>.

VERHOEF, Peter C.; LEMON, K. N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, A.; TSIROS, M.;

SCHLESINGER, L. A. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, p. 31-41, 2009.

VIEIRA, V. A. **Escalas em marketing**: métricas de resposta do consumidor e de desempenho organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, V. A.; TORRES, C. V. Verificação do instrumento E-S-QUAL para mensuração da qualidade eletrônica no varejo. In: **Anais do III Encontro de Marketing da ANPAD**, Curitiba, 2008.

VOSS, C.; ROTH, A. V.; CHASE, R. B. Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation. **Production and operations**

QUALIDADE EM SERVIÇOS E GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

management, v. 17, n. 3, maio-junho, p. 247-266, 2008.

YANG, Z.; FANG, X. Online service quality dimensions and their relationships with satisfaction: A content analysis of customer reviews of securities brokerage services. **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 15 No. 3, p. 302-326, 2004.

ZEITHAML, V. A. Service excellence in electronic channels. **Managing Service Quality**, Vol. 12 No. 3, p. 135-138, 2002.